

DAFTAR ISI

Pemantauan Partisipatif Program CB 2006

Glossary ODST

Pendahuluan	0
• Tujuan	1
• Metodologi	2
• Waktu	2
• Peran Fasilitator	2
• Kiat-kiat bagi fasilitator	3
• Probing Questions	3
• Siapa yang seharusnya terlibat?	4
• Persiapan Keseluruhan	4
• Persiapan dalam Lembaga (khusus jika ODST dilakukan untuk kedua kalinya)	4
Sesi 1 : Pembukaan Pemantauan Pengembangan Kapasitas	5
Sesi 2 : Identifikasi Kegiatan Pembelajaran dalam 1 (satu) Tahun Terakhir	6
Sesi 3: Identifikasi Perubahan Dalam Organisasi	8
• Contoh dari Matriks Perubahan Organisasi:	9
• Tata Kepengurusan	10
• Manajemen Strategis	13
• Sistem Manajemen Organisasi	15
• Manajemen Program	17
• Hubungan Eksternal	18
• Keberlanjutan	19
Sesi 4: Identifikasi Perubahan pada Kinerja Organisasi	20
Sesi 5: Identifikasi Rekomendasi	24
• Matriks Rekomendasi	25
Sesi 6: Verifikasi Bukti Perubahan	27
Sesi 7: Evaluasi	30

Lampiran:

- 1. Format laporan 2006**
- 2. Kerangka keberlanjutan ACCESS**
- 3. Kerangka Program Pengembangan Kapasitas ACCESS & penjelasannya**

Pendahuluan

Tujuan utama dari kegiatan penguatan organisasi adalah untuk memperoleh sebuah dampak positif pada kinerja organisasi, yaitu kesuksesan dalam pencapaian misi organisasi organisasi melalui program.

Metode pemantauan program CB (Mon-CB) dibuat untuk menyediakan informasi kritis kepada ACCESS dan setiap organisasi mengenai perubahan-perubahan di dalam organisasi dan kinerja organisasi yang terjadi selama tahun sebelumnya hingga saat ini, yang dikontribusikan oleh kegiatan-kegiatan pengembangan kapasitas. Pemantauan ini akan dilaksanakan setiap tahun oleh staf ACCESS yang terlatih, dimulai pada bulan Oktober 2004.

Metode ini dirancang untuk menyediakan sebuah kesempatan pembelajaran yang terstruktur bagi ACCESS dan organisasi yang terlibat mengenai sejauh mana organisasi mendapatkan manfaat dari kegiatan-kegiatan pengembangan kapasitas (CB) dan berapa besar tingkat pembelajaran dari kegiatan tersebut telah terinternalisasi dalam organisasi. Informasi ini akan dikumpulkan dan dianalisa dengan maksud untuk terus-menerus meningkatkan program pengembangan kapasitas.

Kerangka Pengembangan Kapasitas ACCESS mengidentifikasi tiga wilayah utama dari perubahan yang perlu untuk menopang kinerja organisasi: etos & filosofi, sistem organisasi dan kemampuan individual. Alat pemantauan ini akan melihat ke-3 wilayah tersebut dalam hal beberapa bidang pokok organisasi dibawah ini:

1. Kepengurusan
2. Manajemen Strategis
3. Manajemen Program
4. Manajemen Organisasi
5. Hubungan Eksternal
6. Keberlanjutan Organisasi

Diharapkan dari hasil identifikasi perubahan yang terjadi di tingkat kinerja organisasi tersebut, dikembangkan pula rekomendasi terhadap cara-cara melembagakan pembelajaran bagi ACCESS dan organisasi.

Metode Pemantauan ini dirancang untuk menjadi partisipatif, analitis dan bersifat praktis

Tujuan

Tujuan Pemantauan Program CB adalah:

Kognitif:

ACCESS dan organisasi memiliki sejumlah informasi yang jelas tentang dampak dari kegiatan pengembangan kapasitas pada bidang pokok organisasi dan dimana perbaikan diperlukan untuk memaksimalkan program CB ACCESS dan mengembangkan kinerja organisasi;

Afektif: (Tujuan ini tidak perlu ditunjukkan kepada peserta)

Organisasi yang berpartisipasi melihat manfaat dari proses ini sebagai sebuah process pembelajaran dalam rangka mengembangkan kinerja organisasi.

Metodologi

Pemantauan dilaksanakan dalam 8 tahap:

Tahap	Waktu
1. Perkenalan alat dan proses Mon-CB	½ jam
2. Klarifikasi kegiatan pengembangan kapasitas selama tahun sebelumnya	½ jam
3. Identifikasi dan analisa perubahan bidang pokok organisasi yang terjadi sebagai hasil dari kegiatan-kegiatan pengembangan kapasitas	3 jam
4. Identifikasi perubahan pada kinerja organisasi	½ jam
5. Identifikasi rekomendasi untuk meningkatkan manfaat dari kegiatan pengembangan kapasitas apapun.	½ jam
6. Evaluasi	½ jam
7. Verifikasi bukti dokumentasi	½ hari

Waktu

Seluruh proses dirancang untuk dilaksanakan kurang-lebih selama 1,5 hari

Peran Fasilitator

- Peran fasilitator adalah untuk membantu organisasi dalam merefleksikan secara seksama tentang apa yang telah terjadi selama tahun sebelumnya. Hal ini dapat dilakukan bila fasilitator paham terhadap konsep Mon-CB, tujuan dari tiap sesi, bagaimana proses tiap tahapan dan bagaimana hubungan antar satu tahapan dengan tahapan berikutnya. Fasilitator seharusnya tidak memberikan masukan tentang hasil, tetapi harus menanyakan pertanyaan bersifat menggali (probing) dalam tiap tahapan **terutama tentang nilai-nilai (kesetaraan gender, akuntabilitas, transparensi, keberpihakan pada yang paling miskin dlsb.)**
- Penting untuk mencatat semua hasilnya. Hal ini dapat dilakukan oleh fasilitator atau oleh peserta. Penting bahwa informasi cukup ada pada flipchart atau kartu sehingga arti dari pertemuan tidak hilang begitu saja. Salah satu peran terpenting dari fasilitator adalah untuk menyediakan konteks bagi pengisian matriks. Untuk melakukan hal ini, fasilitator harus berpikir bagaimana dan membuat contoh-contoh bagi seluruh point pada matriks. Hal ini akan membantu sesi untuk menjadi lebih hidup lagi.
- Fasilitator perlu menciptakan suasana yang hidup dan “nyaman” bagi peserta sehingga bahwa peserta menjadi terbuka satu dengan yang lainnya dan terbuka dengan fasilitator juga. Terdapat kemungkinan yang kuat dari peserta (khususnya anggota dewan organisasi dan direktur eksekutif) merasa bahwa organisasi mereka sedang “dievaluasi” dan bahwa ACCESS “mencampuri” kerja internal organisasi mereka. Penting untuk menghargai perasaan tersebut dan membantu untuk membuat peserta merasa tenteram/nyaman.

Kiat-kiat bagi fasilitator

- Proses adalah sebuah kesempatan pembelajaran **bagi staf lembaga**
- Sebanyak mungkin staf seharusnya terlibat
- Sebanyak mungkin anggota pengurus organisasi seharusnya terlibat
- Memastikan bahwa informasi penting dicatat dan dapat dilihat oleh seluruh peserta
- Ajak mereka untuk berdiskusi di antara mereka sendiri
- Memastikan bahwa setiap orang memiliki kesempatan untuk berkontribusi, khususnya perempuan
- Diskusikan berbagai pendapat yang berbeda
- Gunakan pertanyaan terbuka/tidak terbatas
- Gunakan pertanyaan yang bersifat menggali / *probing* (khususnya mengenai isu-isu gender)

Probing Questions

Pertanyaan probing digunakan oleh fasilitator untuk memperdalam pemahaman respons bagi semua peserta. Pertanyaan probing menyediakan sebuah kesempatan untuk memperluas kerangka pikir dan memperkenalkan isu kunci dan terkait dengan nilai2 dasar ACCESS dan pendekatannya termasuk: GPI, transparensi, akuntabilitas, partisipasi, proses pembelajaran dan proses internalisasi.

Pertanyaan ini dapat muncul dalam banyak bentuk dan tidak ada aturan yang ketat/baku untuk mengembangkannya; pertanyaan ini membutuhkan kepekaan pada materi diskusi dan kemampuan mengkaitkan ide-ide yang berbeda. Sebuah rentetan pertanyaan probing akan berbentuk seperti:

Dapatkah anda memberi sebuah contoh dari ide tersebut ? Bagaimana kaitan ide tersebut dengan ide yang diungkapkan oleh si A tadi ? Sejauhmana anda merasa bahwa hal tersebut berkaitan dengan diskusi awal kita tentang kesempatan perempuan dalam organisasi? Apakah ini hanya terkait pada kasus tertentu saja atau bisakah kita menggeneralisir untuk keseluruhan organisasi?

Pertanyaan probing disebutkan dalam pembahasan nantinya hanyalah contoh. Dan kreativitas dan kepekaan dari fasilitatorlah yang akan menentukan pertanyaan yang tepat untuk diutarakan.

Probing questions are used by a facilitator to deepen the understanding of the response for all participants. They provide an opportunity to expand the frame of reference and introduce key issues such as gender equality in context of real life situations. Probing questions can take many forms and there are no hard and fast rules for developing them; they require a sensitivity to the content of the discussion and ability to draw connections between different ideas. A typical series of probing questions would be:

Can you (or can someone) give me a concrete example of that idea?

How does this idea relate to the idea expressed earlier by Si A?

To what degree do you think that this point relates to our earlier discussion on the opportunities for women in the organization?

Does this relate to only this point/case or can we generalize for the entire organization?

The probing questions noted later in the sessions are examples only and the creativity and sensitivity of the facilitator will determine the exact questions asked.

Siapa yang seharusnya terlibat?

Idealnya, seluruh anggota organisasi seharusnya berpartisipasi dalam proses Mon-CB. Bila hal tersebut tidak mungkin maka bisa diwakili, bagian organisasi dibawah ini seharusnya terlibat: Anggota dewan organisasi, Eksekutif/ Direktur, Staf Program, Staf Keuangan, Staf Administrasi. Staf perempuan dan laki-laki juga harus dilibatkan secara penuh.

Bila organisasi mau, *stakeholder* (pihak-pihak yang berkepentingan) lainnya (misal: wakil masyarakat dll) dapat dilibatkan.

Persiapan Keseluruhan

- Diskusikan dengan organisasi di tiap kabupaten mengenai waktu dan persyaratan dari proses Mon-CB dan memastikan bahwa tanggal direncanakan dengan baik sebelumnya. Proses akan membutuhkan satu hari dan sebaiknya dilaksanakan di kantor organisasi.
- Diskusikan persyaratan dari proses Mon-CB dalam hal partisipasi staf dan anggota dewan dan dapatkan kesepakatan akan partisipasi mereka.
- Jika ada, sebaiknya fasilitator membaca beberapa dokumen penting lembaga misalnya; profil, hasil hasil audit atau hasil CDST.
- Memastikan bahwa seluruh bahan-bahan yang dibutuhkan tersedia sebelumnya (atau dapat dibeli didaerah bersangkutan).
- Memastikan bahwa fasilitator memiliki sebuah pemahaman yang baik mengenai seluruh tahapan (tujuan & proses) dan bagaimana menghubungkan antara satu dengan yang lainnya.
- Memahami kiat-kiat setiap sesi untuk memperkaya wawasan fasilitator tentang sesi.
- Menyiapkan contoh-contoh konkrit dalam rangka menjelaskan tugas dan cara mengisi format-format.
- Menyiapkan format penilaian di lembar plano untuk merekam seluruh penilaian di satu lembar kertas.

Bidang	Perubahan tidak ada/masih sedang didiskusikan 1	Ada sedikit perubahan yang berarti 2	Ada banyak perubahan yang berarti 3
Tata Kepengurusan			
Manajemen Strategis			
Manajemen Organisasi			
Dlsb.			

Persiapan dalam Lembaga (khusus jika ODST dilakukan untuk kedua kalinya)

Sebelum pemantauan partisipatif mulai, minta tolong dari tiap lembaga untuk menyiapkan diri sebaik mungkin termasuk persiapan berberapa bahan sebagai berikut:

- ***Memperoleh dan kaji ulang hasil pemantauan dari tahun lalu (fasilitator harus sampaikan laporan ODST maupun catatan dari tahun lalu)***
- ***Menyiapkan daftar kegiatan CB yang diikuti sejak pemantuan tahun lalu dalam format Kegiatan – Peserta dari Lembaga (laki2 dan perempuan dibedakan) – tujuan lembaga mengikutsertakan staf didalamnya.***
- ***Mencatat ulang di kertas plano atau kartu hasil dari tahun lalu untuk tiap bidang pokok, kinerja dan rekomendasi***
- ***Menyediakan sumber pembuktian dalam bentuk dokumentasi (misalnya:tulisan laporan, surat-surat, foto, diagram struktur lembaga termasuk nama2 orang dan jenis kelamin, Uraian peran masing-masing level)***
- ***Refleksi terhadap rekomendasi***

Sesi 1 : Pembukaan Pemantauan Pengembangan Kapasitas

<p>Tujuan: Semua peserta memahami tujuan dan proses pemantauan pengembangan kapasitas, termasuk kenapa ini dilakukan, untuk apa, bagaimana partisipasi yang diharapkan.</p> <p>Bahan-bahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Handout tentang Mon-CB, - Definisi bidang pokok, - Tujuan Mon-CB - Langkah2 Mon-CB - Format2 pencatatan - Kertas Flipchart, - Spidol, - Lem, - Lakban kertas (mask tape) 	<p><u>Apa yang dilakukan:</u></p> <p>Persiapan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Memastikan bahwa anda paham tujuan dari sesi dan informasi apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. ☞ Memastikan bahwa anda memiliki seluruh bahan-bahan yang diperlukan untuk sesi ini. <p>Pelaksanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Memperkenalkan diri (nama dan posisi dalam lembaga) dimulai dari diri sendiri, kemudian dilanjutkan oleh masing-masing peserta. ☞ Tanya apakah semua unsur (jenjang dan bagian lembaga sudah terwakili). Jika ada bagian atau jenjang yang tidak terwakili, minta pendapat peserta tentang bagaimana melanjutkan. ☞ Menjelaskan tujuan dari Mon-CB. Mulai dengan tujuan ACCESS secara umum, dan tujuan program CB ACCESS (menggunakan kerangka CB) ☞ Menjelaskan perbedaan antara Mon-CB dan OCA (<i>jika perlu</i>). Dimana OCA akan menunjukkan keadaan organisasi pada saat penilaian, sedangkan pemantauan ini akan mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi selama 2 tahun terakhir ini dan cara melembagakan hasil pembelajaran yang tepat. ☞ Menjelaskan proses/tahapan sepanjang hari ini, waktu yang dibutuhkan dan pentingnya partisipasi aktif dari semua yang hadir untuk cari kesepakatan tentang penggunaan waktu (kapan rehat/break dlsb.) ☞ Minta pendapat dan pertanyaan dari peserta dan memberi klarifikasi. <p>Kiat-kiat bagi fasilitator:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sesi ini sangat menentukan suasana proses sepanjang hari. Jadi tujuan dan process perlu dipahami oleh semua peserta - Minta satu orang untuk menjadi pencatat dan memberi format padanya. - Menghindari diskusi panjang lebar tentang definisi bidang pokok pada saat ini. Akan dibahas lebih dalam pada Sesi 3 nanti - Memberi hand-out kepada peserta.
---	---

Sesi 2 : Identifikasi Kegiatan Pembelajaran dalam 1 (satu) Tahun Terakhir

<p>Tujuan: Teridentifikasinya seluruh kegiatan pembelajaran / pengembangan kapasitas yang dilaksanakan / diikuti oleh organisasi selama 1 tahun terakhir.</p> <p>Bahan-bahan: Kegiatan CB yang di diikuti oleh lembaga selama tahun terakhir</p> <p>Kertas Flipchart, spidol, Kartu Meta-plan, lakban kertas (masking tape)</p>	<p><u>Apa yang dilakukan:</u></p> <p>Persiapan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Memastikan bahwa anda paham tujuan dari sesi dan informasi apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. ☞ <i>Mintalah lembaga untuk menyiapkan daftar kegiatan pembelajaran dalam format terlampir sebelum sesi ini mulai.</i> ☞ Memastikan bahwa anda memiliki seluruh bahan-bahan yang diperlukan untuk sesi ini. <p>Pelaksanaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Jelaskan tujuan sesi dan memastikan bahwa setiap orang paham terhadap apa yang ingin anda capai. ☞ Presentasi kegiatan yang diselenggarakan oleh ACCESS sebagai contoh ☞ Minta kepada peserta untuk mengidentifikasi seluruh kegiatan pengembangan kapasitas yang telah dilaksanakan didalam organisasi selama 1 tahun sebelumnya. Hal tersebut harus dituliskan pada sebuah flipchart atau pada kartu seperti yang mereka identifikasi. ☞ Tahap kedua didalam proses ini adalah identifikasi tujuan organisasi dari tiap kegiatan CB tersebut. Ini seharusnya dituliskan berdekatan dengan kegiatan. ☞ Tahap ketiga adalah untuk mengidentifikasi siapa yang terlibat didalam kegiatan. ☞ Diakhir kegiatan, minta kepada peserta menambahkan bila terdapat kegiatan lainnya yang belum dicantumkan sejauh ini. <p>Analisa Informasi: <i>Ada beberapa hal yang dapat dianalisis lebih dalam termasuk: apakah ada perbedaan antara staf tertentu dalam kesempatan mengikuti kegiatan diluar lembaga (misal direktur dan staf biasa)? Apakah perempuan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti kegiatan pembelajaran? Sejauh mana ada perbedaan kesempatan antara staf program dan staf admin/kantor untuk berkembang?</i></p> <p>Kiat-kiat bagi fasilitator:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pada awal sesi ini, peserta mungkin tidak jelas seperti untuk apakah sebuah kegiatan pengembangan kapasitas. Seringkali mereka hanya akan menganggap kegiatan “pelatihan” dimana staf perorangan terlibat didalamnya. - Penting untuk menjelaskan kepada mereka bahwa terdapat banyak jenis kegiatan CB termasuk yang diorganisir secara eksternal oleh pihak lain serta yang dilaksanakan oleh organisasi itu sendiri. Kegiatan internal dapat termasuk: sebuah pelatihan bagi seluruh staf, sebuah proses perencanaan strategis, presentasi bahan-bahan dari sebuah pelatihan yang hanya dihadiri oleh sebagian staf, refleksi
---	--

	<p>internal dan proses pembelajaran; pertemuan rutin staf dsb. Dalam hal pertemuan rutin staf atau kegiatan yang mirip, penting untuk mengidentifikasi “kegiatan pembelajaran” yang terjadi selama proses.</p> <p>- Jika ada kegiatan pembelajaran yang teridentifikasi terjadi lebih dari 1 tahun, tidaklah apa-apa jika itu mau catat. Namun jangan lupa untuk tetap mencatat tahun berapa itu terjadi dan mungkin dikelompok.</p>
--	--

Contoh dari Identifikasi Kegiatan Pengembangan Kapasitas

Kegiatan Pengembangan Kapasitas	Tujuan Organisasi Dalam Mengikuti / Melakukan Kegiatan	Yang Terlibat (lk/pr*)
Pertemuan refleksi 6 bulanan bagi staf	<i>Untuk mereview kegiatan organisasi dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan</i>	<i>Seluruh anggota staf program</i>
Pelatihan tentang analisa Sosial dan Gender	<i>Untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi isu-isu kunci yang mempengaruhi perempuan dan kaum miskin di wilayah kerja kita</i>	<i>Bapak XXX, kepala divisi program, Ibu YYY, Staf Lapangan</i>
Lokakarya UU Yayasan	<i>Untuk meningkatkan pengetahuan organisasi tentang UU Yayasan</i>	<i>Bapak XXX direktur</i>
Review buku secara rutin pada pertemuan staf (sebulan sekali)	<i>Untuk mendorong semangat membaca sesuai bidang dan untuk berbagi ide yang dapat mempengaruhi program kita</i>	<i>Seluruh staf – satu orang membaca sebuah buku yang berhubungan dengan pekerjaan kita dan membuat sebuah presentasi kepada staf lainnya.</i>

**) Memastikan bahwa anda juga mencatat jumlah laki-laki dan perempuan yang berpartisipasi*

Sesi 3: Identifikasi Perubahan Dalam Organisasi

<p>Tujuan: Perubahan organisasi pada masing-masing bidang pokok organisasi akan teridentifikasi serta kegiatan pembelajaran yang berkontribusi bagi perubahan tersebut.</p> <p>Bahan-bahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kertas Flipchart, - Spidol, - kartu Meta-Plan, - lakban kertas (masking tape). - Definisi setiap Bidang pokok organisasi - Kartu-kartu dengan bidang pokok Organisasi & unsur-unsurnya (Kepengurusan, Manajemen Strategis, Sistem Organisasi Program, Keberlanjutan, Hubungan Eksternal) dan hasil ODS dari tahun lalu yang disiapkan oleh lembaga sebelumnya. 	<p>Apa yang dilakukan:</p> <p>Persiapan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Pastikan bahwa anda memahami tujuan sesi dan informasi apa yang dibutuhkan. ☞ Pastikan bahwa anda memiliki seluruh bahan-bahan untuk sesi termasuk diantaranya kartu-kartu bagi tiap wilayah agar dicakup. ☞ Persiapan matriks seperti dalam contoh dibawah dari kertas Flipchart dengan cukup ruang untuk memberikan kejelasan dari perubahan dalam sistem/perilaku organisasi selama tahun ini. ☞ Siapkan contoh perubahan yang menggambarkan apa yang dimaksud dengan tiap unsur. Menggunakan ini hanya bila peserta tidak memahami ide dibalik unsur tersebut. <p>Pelaksanaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Jelaskan tujuan dari sesi ini dan memastikan bahwa setiap orang paham apa yang coba anda capai. ☞ Minta kepada peserta untuk mereview hasil dari sesi 2 dan tanyakan bila terdapat kegiatan pengembangan kapasitas lain. (Bila ya, tuliskan didalam kartu). ☞ Menjelaskan bahwa dalam sesi ini, mereka akan identifikasi perubahan yang terjadi selama tahun ini dan mengkaitkan perubahan dengan kegiatan CB yang mempengaruhi bidang pokok tersebut. ☞ Perkenalkan seluruh “Bidang Pokok” yang akan dibahas termasuk menjelaskan definisinya. ☞ Mulai dengan matriks ‘Matriks Perubahan Tata Kepengurusan’ ☞ Menjelaskan definisi “Tata Kepengurusan” dan Tanya apakah ada hal lain yang belum masuk didalam definisi. ☞ Jika definisi jelas, minta peserta masing-masing unsur yang ada dalam Tata kepengurusan untuk identifikasi perubahan yang sudah terjadi selama 2 tahun terakhir. ☞ Catat perubahan keadaan satu per satu di kolom sebelah kiri “Saat Ini”. Tanyakan seperti apakah situasi tahun lalu (yaitu sebelum perubahan terjadi). Tuliskan tanggapannya dibawah “Tahun Lalu”.. ☞ Minta peserta lihat “Daftar kegiatan CB” dan sebutkan kegiatan pembelajaran yang mana paling mempengaruhi atau mengakibatkan perubahan tersebut (boleh saja lebih dari satu) dan pindahkan kegiatan ke lembar plano. ☞ Mintalah peserta untuk menunjukkan bagaimana perubahan tersebut bisa dibuktikan atau bisa juga langsung mendorong peserta untuk menyebutkan bentuk-bentuk dokumentasi apa yang dapat membuktikan bahwa perubahan tersebut terjadi. ☞ Pada akhir setiap pembahasan bidang pokok minta peserta menilai perubahan (lihat skala) ☞ Lanjutkan dengan bidang pokok berikutnya.
--	--

	<p>Kiat-kiat bagi fasilitator:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pada saat anda telah memperhatikan unsur-unsur pada sesi sebelumnya, akan bermanfaat untuk meluangkan waktu untuk memastikan bahwa setiap orang sudah jelas. Akan membantu untuk menjelaskan unsur-unsur apakah yang dipertimbangkan di tiap bidang pokok (lihat dibawah untuk lebih jelasnya) dan untuk membuat peserta mulai dengan satu contoh yang baik tentang bagaimana pembelajaran digabungkan/ digunakan dalam organisasi. - Dalam kegiatan ini, peserta akan diminta untuk mengidentifikasi bagaimana sebenarnya organisasi telah berubah (yaitu menyerap pembelajaran). - Menuju ke matriks satu persatu, dan unsur demi unsur adalah penting untuk membiarkan peserta mendiskusikan dan pada akhirnya menyetujui tentang perubahan dan selanjutnya menuliskannya. - Penting untuk menggali jawaban dengan memastikan ada pengaruh yang benar - Dalam menggali informasi, jangan lupa menggunakan pertanyaan probing agar memperoleh kedalaman refleksi tentang perubahan di masing-masing unsur. - Penting juga untuk melihat sejauhmana perubahan-perubahan berpengaruh pada lembaga secara keseluruhan atau hanya sebagian. <i>Misal: perencanaan partisipatif GPI dilakukan di semua program lembaga (tidak hanya jika dukungan datang dari ACCESS)</i> - Pada saat penilaian, peserta akan perlu waktu untuk memahami skala dan mengambil keputusan. Ini tidak perlu pembahasan terlalu lama, jika jelas perbedaan antara tiap number. Jangan biarkan mereka memberi skor yang tinggi jika tidak terbukti dari diskusi diatas. Yang penting, jika belum ada perubahan yang terwujudkan dalam cukup banyak unsur, tidak bisa diberi skor 3. Mengarisbawahi bahwa scoring ini tidak berdampak pada keterlibatan mereka dalam program ACCESS <p>Sebaiknya, setiap bidang pokok diberi waktu kira-kira 30 menit saja – yaitu 6 bidang pokok = 3 jam</p>
--	---

Contoh dari Matriks Perubahan Organisasi:

Tata Kepengurusan¹

Bidang pokok tata kepengurusan organisasi terdiri unsur²:

- Pembedaan peran antar pihak-pihak dalam organisasi misalnya: pembina, pengawas dan pengurus² (dalam cara pengambilan keputusan),
- Susunan badan pengurus (pembina, pengurus dan pengawas),
- Akuntabilitas³ & transparansi⁴ terhadap stakeholder dan staf,
- Struktur/bagan⁵ organisasi
- Bentuk organisasi⁶ (misal: Yayasan / asosiasi)

¹ Tata kepengurusan adalah pengaturan dalam organisasi yang menyangkut pembagian & pemisahan kewenangan & fungsi pokok organisasi yang meliputi: kewenangan & fungsi penetapan kebijakan umum & atau produk-produk legislasi; pelaksanaan program (eksekusi); & pengawasan atau kontrol.

² Berdasarkan UU Yayasan 16/2001 & UU No.28/2004, organ yayasan terdiri dari pembina, pengurus & pengawas.

Pembina adalah organ Yayasan yang mempunyai kewenangan yang tidak diserahkan kepada Pengurus atau Pengawas. Kewenangan Pembina adalah:

- keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar
- pengangkatan & pemberhentian anggota Pengurus & Pengawas
- penetapan kebijakan umum yayasan berdasarkan Anggaran Dasar yayasan
- pengesahan proram kerja & rancangan anggaran tahunan Yayasan
- penetapan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran Yayasan

Pengurus adalah organ yayasan yang melaksanakan kepengurusan Yayasan sekurang-kurangnya terdiri dari seorang ketua, seorang sekretaris dan seorang bendahara:

- Pengurus Yayasan bertanggung jawab penuh atas kepengurusan Yayasan untuk kepentingan & tujuan Yayasan serta berhak mewakili Yayasan baik di dalam maupun di luar Pengadilan
- Setiap Pengurus menjalankan tugas dengan itikad baik & penuh tanggung jawab untuk kepentingan & tujuan Yayasan
- Dalam menjalankan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Pengurus dapat mengangkat & memberhentikan pelaksana kegiatan Yayasan.
- Ketentuan mengenai syarat & tata cara pengangkatan & pemberhentian Pelaksana kegiatan Yayasan diatur dalam Anggaran Dasar yayasan.
- Setiap Pengurus bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila yang bersangkutan dalam menjalankan tugasnya tidak sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, yang mengakibatkan kerugian yayasan atau pihak ketiga.

Pengawas adalah organ Yayasan yang bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan Yayasan.

³ Hasil & penggunaan sumberdaya (dana, peralatan, pengetahuan/informasi, waktu, orang) untuk kerja-kerja/kegiatan yang dilaksanakan organisasi dapat dipertanggungjawabkan sesuai tujuan & peruntukannya. Akuntabilitas harus kepada yang punya wewenang untuk mengambil keputusan terhadap lanjutan atau tidaknya kegiatan (Dalam konteks OMS, maka harus dapat dipertanggungjawabkan bahwa penggunaan sumberdaya oleh organisasi digunakan sebesar-besarnya untuk perwujudan hak-hak dasar rakyat baik Ekosos maupun Sipol. Dalam contoh program ACCESS bahwa penggunaan sumberdaya harus dapat dibuktikan bahwa sebesar-besarnya untuk penanggulangan kemiskinan, keadilan & kesetaraan gender serta hak-hak perempuan).

⁴ Transparan adalah prinsip keterbukaan OMS sebagai organisasi publik atas kerja/kegiatan yang dilakukan, sumberdaya yang digunakan termasuk dana kepada publik. Misalnya: dalam soal keuangan, bagi OMS diwajibkan melakukan audit yang dilakukan oleh akuntan publik terdaftar sesuai yang diatur dalam UU yayasan.

⁵ Struktur / bagan organisasi adalah diagram yang menggambarkan bagaimana kewenangan, fungsi, & tugas-tugas pokok diantara badan-badan/organ diatur dalam organisasi.

⁶ Bentuk organisasi adalah Landasan hukum yang menjelaskan status badan hukum organisasi bersangkutan. (Misal: bentuk Yayasan, Perkumpulan, Asosiasi, Perseroan Terbatas, dll).

Perubahan terhadap Unsur-unsur	Tata Keperguruan				
	Tahun lalu	Tahun ini	Kegiatan pembelajaran yang menyumbang perubahan	Sumber verifikasi	Catatan verifikasi
Pembedaan peran badan pembina, pengawas dan pengurus (Perubahan-perubahan dalam peran dari badan pengurus dalam pembuatan kebijakan, isu-isu operasional, kejelasan tentang siapa yang membuat jenis keputusan apa dlsb) *					
Susunan keperguruan organisasi (dalam hal laki-laki dan perempuan) *					
Akuntabilitas & transparansi terhadap stakeholder, staf dan badan Pembina, pengawas dan pengurus *					
Struktur/bagan organisasi					
Bentuk Organisasi					

PENILAIAN / SKALA

1	2	3
Perubahan tidak ada / masih sedang didiskusikan	Ada sedikit perubahan yang berarti	Ada banyak perubahan yang berarti

Contoh pertanyaan probing:

- Mandat apakah yang seharusnya diemban oleh badan pengurus dan pelaksana?
- Sejauhmana menurut anda, badan pengurus menjalankan mandat tersebut ? Jelaskan.
- Apakah anggota badan pengurus aktif? Apa yang mereka lakukan ? Jika tidak aktif mengapa?
- Menurut anda mengapa perlu ada keseimbangan jumlah pengurus yang laki-laki dan perempuan? Bagaimana hal ini berkaitan dengan nilai dasar organisasi?
- Proses-proses apakah yang ada untuk menjamin akuntabilitas kepada badan pengurus, staf pelaksana dan para stakeholder lainnya?
- Siapa yang seharusnya akuntable dan kepada siapa?

- *Apakah perempuan memiliki peran dalam memberikan umpan balik?*
- *Mengapa anda memilih bentuk organisasi sebagai Yayasan/asosiasi ?*
- *Apakah ada bentuk ini dirasakan tepat sesuai dengan aturan yang ada ?*

Manajemen Strategis⁷

Bidang pokok manajemen strategis organisasi terdiri unsur2:

- Kemampuan identifikasi dan menganalisa isu strategis ⁸ bagi organisasi,
- Posisi organisasi ⁹ terhadap isu-isu strategis
- Penyusunan nilai ¹⁰ , visi ¹¹ dan misi ¹² serta
- Perencanaan strategis ¹³

Perubahan terhadap Unsur-unsur	Manajemen Strategis				
	Tahun lalu	Tahun ini	Kegiatan pembelajaran yang menyumbang perubahan	Sumber verifikasi	Catatan verifikasi
Kemampuan identifikasi isu-isu strategi yang dihadapi masyarakat yang penting untuk diperjuangkan oleh organisasi *					
Posisi organisasi terhadap isu-isu strategis *					
Penyusunan nilai-nilai organisasi dan penyusunan Visi dan Misi					
Perencanaan Strategis (termasuk review dari rencana saat ini)					

⁷ Manajemen Strategik merupakan suatu perangkat/alat (tools) untuk mengelola perubahan sosial dengan mendasarkan pada pengelolaan 4 faktor penting dalam organisasi, yakni: (a) Perencanaan strategik, (b) Struktur organisasi, (c) Sumberdaya yang dibutuhkan, & (d) Kontrol strategik. Strategi adalah Pilihan cara & taktik yang efektif untuk melaksanakan program & jalannya organisasi serta keberhasilan tujuan-tujuan program & organisasi secara keseluruhan.

⁸ Isu strategis adalah Masalah-masalah penting & mendesak yang harus ditangani organisasi periode waktu tertentu untuk perubahan sosial yang dicita-citakan sesuai visi & nilai-nilai organisasi.

⁹ Posisi adalah Sikap terhadap isu isu strategis yang diidentifikasi oleh organisasi termasuk keberpihakan pada siapa & peran organisasi yang sesuai dengan kemampuan, visi & misi.

¹⁰ Nilai-nilai organisasi adalah acuan normatif yang dijadikan landasan atau dipegang teguh organisasi dalam mewujudkan visi & menjalankan misinya.

¹¹ Visi: cita-cita atau pandangan organisasi ke depan menyangkut perubahan (sosial) yang diinginkan.

¹² Misi: cara-cara yang akan ditempuh organisasi dalam upayanya mewujudkan visinya.

¹³ Perencanaan Strategis adalah Proses penyusunan perencanaan program secara partisipatoris untuk perubahan sosial melalui analisis & langkah-langkah strategis: perumusan visi & misi organisasi, analisis peluang & ancaman serta kekuatan & kelemahan internal organisasi & isu-isu strategis/prioritas arah perubahan yang akan dicapai organisasi selama periode waktu tertentu

PENILAIAN / SKALA

1	2	3
Perubahan tidak ada / masih sedang didiskusikan	Ada sedikit perubahan yang berarti	Ada banyak perubahan yang berarti

Contoh pertanyaan probing:

- *Isu strategis apa yang dihadapi oleh orang miskin dan perempuan dalam komunitas anda? Berikan contoh konkrit yang menjelaskan hal tersebut?*
- *Bagaimana anda mengidentifikasi isu-isu tentang perempuan?*
- *Bagaimana posisi lembaga dalam menghadapi isu-isu tersebut? Tindakan dan kegiatan apa yang sebaiknya anda akan dilakukan?*
- *Apa yang menjadi nilai inti dari organisasi ini? Apakah nilai-nilai ini tertulis atau tidak?*
- *Bagaimana nilai-nilai itu dikembangkan ? Siapa saja yang terlibat? Apakah semua orang dalam lembaga tahu dan mengerti nilai-nilai tersebut dan bagaimana nilai-nilai ini terkait dengan organisasi.?*
- *Apakah anggota badan pengurus aktif dalam perencanaan strategis dan pengembangan kebijakan? Apa yang mereka lakukan ? Jika tidak mengapa?*

Sistem Manajemen Organisasi¹⁴

Bidang pokok manajemen organisasi ini terdiri unsur2:

- Pengintegrasian nilai dalam sistem dan pengelolaan organisasi termasuk pengambilan keputusan di tingkat **pengurus**,
- Manajemen informasi ¹⁵
- Manajemen SDM ¹⁶
- Manajemen keuangan ¹⁷
- Aturan baku organisasi ¹⁸

Perubahan terhadap Unsur-unsur	Sistem Manajemen Organisasi				
	Tahun lalu	Tahun ini	Kegiatan pembelajaran yang menyumbang perubahan	Sumber verifikasi	Catatan verifikasi
Pengintegrasian Nilai organisasi organisasi dalam sistem manajemen* (termasuk : Pengambilan keputusan tingkat pengurus)					
Manajemen Informasi (pengumpulan, pengolahan dan pendistribusian)					
Manajemen Sumber Daya Manusia (termasuk: rekrutmen, penempatan, evaluasi, kemajuan karir dan pengembangan SDM)*					
Manajemen Keuangan (termasuk pendanaan, penggunaan, pelaporan, kontrol)					
Aturan baku organisasi (termasuk review) *					

¹⁴ Manajemen organisasi adalah Sistem & perangkat yang mengatur mekanisme & proses penggunaan Sumberdaya secara effective and efisien termasuk perencanaan, pelaksanaan/implementasi, kontrol (monitoring, evaluasi), penganggaran/budgeting, & pelaporan yang dijalankan suatu organisasi.

¹⁵ Manajemen Informasi adalah sistem perencanaan, pemanfaatan, & pengelolaan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan organisasi secara tepat

¹⁶ Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Sistem perencanaan & pengelolaan ketenagaan serta pengembangan kapasitas sumberdaya manusia untuk pencapaian tujuan-tujuan program & organisasi.

¹⁷ Manajemen Keuangan adalah Sistem perencanaan, pemanfaatan, pengelolaan, analisis biaya & pelaporan keuangan organisasi untuk pencapaian tujuan-tujuan program & organisasi secara efektif & efisien.

¹⁸ Pedoman-pedoman baku yang ditetapkan organisasi untuk pelaksanaan program & jalannya organisasi

PENILAIAN / SKALA

1	2	3
Perubahan tidak ada / masih sedang didiskusikan	Ada sedikit perubahan yang berarti	Ada banyak perubahan yang berarti

Contoh Pertanyaan Probing:

- *Apakah laki-laki & perempuan secara setara berpartisipasi dalam pengambilan keputusan ?*
- *Siapa yang dianggap sebagai pengambil keputusan di dalam organisasi ?*
- *Siapa yang memiliki kewenangan ? Mengapa hanya sedikit perempuan yang terlibat dalam pengambilan keputusan?*
- *Apa yang dapat anda lakukan untuk meningkatkan jumlah perempuan dalam peran-peran pengambil keputusan ?*
- *Apakah informasi dikumpulkan dengan pemilahan berdasarkan gender ?*
- *Apakah ini membantu dalam perencanaan, pemantauan dan evaluasi program?*

Saya ingin tanyakan pada para perempuan di sini:

- *Apakah yang anda perlukan untuk merasa aman dalam pekerjaan ? Apakah anda mendapatkan rasa aman tersebut setara dengan kelompok laki-laki yang ada ? Berikan contoh kapan dan bagaimana ini terjadi ?*
- *Isu perempuan apa saja yang diperhatikan secara khusus dalam prosedur operasional? Dapatkah memberikan contoh?*
- *Apakah prosedur tersebut memastikan bahwa perempuan memiliki peluang yang sama dengan laki-laki?*

Manajemen Program ¹⁹

Bidang pokok manajemen program organisasi terdiri unsur2:

- peninjauan,
- perencanaan,
- pelaksanaan,
- pemantauan (pemantauan) dan
- evaluasi

Perubahan terhadap Unsur-unsur	Manajemen Program				
	Tahun lalu	Tahun ini	Kegiatan pembelajaran yang menyumbang perubahan	Sumber verifikasi	Catatan verifikasi
Peninjauan *					
Perencanaan *					
Pelaksanaan *					
Pemantauan / Pemantauan *					
Evaluasi *					

PENILAIAN / SKALA

1	2	3
Perubahan tidak ada / masih sedang didiskusikan	Ada sedikit perubahan yang berarti	Ada banyak perubahan yang berarti

Contoh Pertanyaan Probing:

- *Dapatkan anda memberikan contoh konkrit mengenai perencanaan (dll) dimana telah terjadi perubahan? Mengapa ini bisa terjadi?*
- *Dapatkan anda jelaskan bagaimana perempuan dan orang miskin terlibat dalam setiap langkah proses? Apakah ini cukup efektif?*
- *Apakah ini terjadi dalam setiap program / proyek yang dilakukan oleh lembaga atautkah hanya pada yang didukung oleh ACCESS?*
- *Bagaimana pengalaman yang diperoleh (misalnya: dalam CLAPP) diinternalisasikan pada semua bidang di lembaga?*
- *Bagaimana anda berbagi informasi?*
- *Apakah anda mengumpulkan informasi secara dipilah-pilah berdasarkan jenis kelamin? Dapatkan memberikan contohnya?*
- *Bagaimana ini bisa bermanfaat?*
- *Apakah direncanakan atau sifatnya spontan saja – berikan contoh bagaimana ini bisa terjadi?*

¹⁹ Manajemen Program adalah Sistem perencanaan, pelaksanaan, pemantauan & evaluasi, & pelaporan program untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara efektif.

Hubungan Eksternal

Definisi:

Bidang pokok organisasi yang menyangkut mutu dan jumlah hubungan dari unsur-unsur :

- kelompok dampingan (target group),
- LSM yang lain, pemerintah,
- Organisasi Masyarakat Sipil yang lain,
- sektor swasta,
- donor dan
- universitas

Perubahan terhadap Unsur-unsur	Hubungan Eksternal				
	Tahun lalu	Tahun ini	Kegiatan pembelajaran yang menyumbang perubahan	Sumber verifikasi	Catatan verifikasi
Kelompok sasaran *					
LSM yang lain					
Pemerintah					
Organisasi setempat lainnya					
Sektor swasta / Bisnis					
Donor					
Universitas					

PENILAIAN / SKALA

1	2	3
Perubahan tidak ada / masih sedang didiskusikan	Ada sedikit perubahan yang berarti	Ada banyak perubahan yang berarti

Contoh Pertanyaan Probing:

- Berikan contoh nyata dimana perubahan telah terjadi ? Mengapa ini bisa terjadi?
- Jelaskan bagaimana isu perempuan dan orang miskin terintegrasi dalam diskusi-diskusi dan pembejaraan anda bersama organisasi lain ?
- Apakah ini terjadi pada semua program / proyek atau hanya pada kegiatan yang didukung ACCESS?
- Dapatkah anda menjelaskan jenis-jenis organisasi yang selama ini terkait dengan organisasi anda dan mengapa anda memilih mereka untuk bekerja sama ?
- Apakah ada organisasi lainnya setuju dengan nilai-nilai tentang keberpihakan pada perempuan dan orang miskin ?
- Apa yang anda lakukan untuk mempengaruhi mereka ?

Keberlanjutan ²⁰

Definisi:

Bidang pokok organisasi ini terdiri unsur2:

- perekrutmen dan penggunaan sukarelawan,
- staf yang tetap bekerja dan yang keluar (turn over) dan
- kemampuan penggalangan dana dari publik

Perubahan terhadap Unsur-unsur	Keberlanjutan				
	Tahun lalu	Tahun ini	Kegiatan pembelajaran yang menyumbang perubahan	Sumber verifikasi	Catatan verifikasi
Perekrutan dan penggunaan Sukarelawan					
Staf yang tetap bekerja dan yang keluar (turn-over)					
Penggalangan dana dari Publik					

PENILAIAN / SKALA

1	2	3
Perubahan tidak ada / masih sedang didiskusikan	Ada sedikit perubahan yang berarti	Ada banyak perubahan yang berarti

Contoh pertanyaan probing:

- *Apakah jumlah staf yang perguliran /keluar-masuk lebih banyak perempuan?*
- *Mengapa anda pikir demikian ?*
- *Berikan contohnya?*
- *Apa yang dapat dilakukan untuk mengurangi jumlah staf perempuan yang keluar-masuk?*

²⁰ Keberlanjutan adalah kemampuan organisasi mengelola & mengembangkan sumberdaya untuk keberlanjutan program & kehidupan organisasi sesuai visi & nilai-nilai organisasi.

Sesi 4: Identifikasi Perubahan pada Kinerja Organisasi

<p>Tujuan: Teridentifikasinya perubahan terhadap kinerja organisasi sebagai sebuah hasil dari perubahan organisasi</p> <p>Bahan-bahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kertas Flipchart, - Spidol, - kartu Meta-Plan, - lakban kertas (masking tape). - Kartu-kartu tentang unsur-unsur dari kinerja organisasi 	<p>Apa yang dilakukan:</p> <p>Persiapan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Memastikan bahwa anda memahami tujuan dari sesi dan informasi apakah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. ☞ Memastikan bahwa anda memiliki semua bahan-bahan untuk sesi termasuk kartu-kartu untuk tiap wilayah agar dipenuhi. ☞ Persiapan matriks seperti dalam contoh dibawah dari kertas Flipchart dengan cukup ruang untuk penjelasan perubahan dalam kinerja organisasi selama tahun ini. ☞ Persiapan contoh dari perubahan yang menggambarkan apa yang dimaksud oleh tiap unsur. <i>Hanya menggunakan ini bila peserta tidak paham ide dibalik unsur itu.</i> <p>Pelaksanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Jelaskan tujuan dari sesi dan memastikan bahwa setiap orang paham terhadap apa yang ingin anda capai. ☞ Minta kepada peserta untuk mereview matriks dari sesi 3 dan tanyakan bagaimana perubahan-perubahan tersebut membantu organisasi untuk memperbaiki prestasi/kinerja lembaga. ☞ Perkenalkan “Matriks Kinerja” dan jelaskan unsur-unsurnya. Tanyakan kepada peserta bila terdapat unsur lain yang merefleksikan perbaikan kinerja organisasi. Bila ya, tambahkan hal tersebut pada Matriks Kinerja. ☞ Minta kepada peserta untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi didalam kinerja organisasi dibawah tiap unsur. Berikan contoh bila perlu (atau minta sebuah contoh dari para peserta). Bila mereka mengidentifikasi perubahan, tuliskan dibawah kolom “Saat Ini”. ☞ Tanyakan seperti apakah situasi tahun sebelumnya (yaitu sebelum perubahan terjadi). Tuliskan tanggapan itu dibawah “Tahun Lalu”. ☞ Minta peserta lihat “Daftar kegiatan CB” dan sebutkan kegiatan pembelajaran yang mana paling mempengaruhi atau mengakibatkan perubahan tersebut (boleh saja lebih dari satu) dan pindahkan kegiatan ke lembar plano. ☞ Mintalah peserta untuk menunjukkan bagaimana perubahan tersebut bisa dibuktikan atau bisa juga langsung mendorong peserta untuk menyebutkan bentuk-bentuk dokumentasi apa yang dapat membuktikan bahwa perubahan tersebut terjadi. <p>Kiat-kiat bagi fasilitator:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Akan membantu untuk menjelaskan unsur apakah yang dipertimbangkan didalam Matriks Kinerja ini (lihat dibawah untuk kejelasannya) dan untuk membuat peserta untuk memulai
---	--

	<p>dengan satu contoh yang baik tentang bagaimana kinerja diperbaiki.</p> <p>☞ Dalam menggali informasi, jangan lupa menggunakan pertanyaan probing agar memperoleh kedalaman refleksi tentang perubahan di masing-masing unsur.</p> <p>☞ Dalam kegiatan ini, peserta akan diminta untuk mengidentifikasi bagaimana sebenarnya prestasi organisasi telah berubah.</p> <ul style="list-style-type: none">- Menuju ke unsur-unsur satu-persatu. Penting untuk membiarkan peserta mendiskusikan dan pada akhirnya menyepakati pada perubahan dan mencatatnya..- Sangat mungkin bahwa tidak terdapat (atau sangat kecil) perubahan kinerja. Memang, hal ini agar diharapkan dalam tahun pertama. Penting untuk memastikan bahwa perubahan yang diidentifikasi jelas dan dicatat dengan baik. ACCESS ingin para peserta melihat bahwa Pengembangan Kapasitas harus memiliki dampak pada Kinerja. Apabila tidak, maka merupakan sebuah kesempatan yang terbuang sia-sia.
--	---

**Contoh Matriks
Penjelasan tentang Perubahan Terhadap Kinerja Organisasi**

Perubahan terhadap Unsur-unsur	Kinerja Organisasi				
	Tahun lalu	Tahun ini	Kegiatan pembelajaran yang menyumbang perubahan	Sumber verifikasi	Catatan verifikasi
Kualitas pelayanan yang bermanfaat bagi perempuan dan kaum miskin (akses dan kontrol) oleh organisasi *					
Kegiatan-kegiatan dilaksanakan dengan cara2 yang memberdayakan*					
Tingkat kepercayaan terhadap organisasi oleh masyarakat yang dilayani					
Hubungan kerja dengan <i>stakeholder</i> yang strategis ²¹					
Tingkat keberlanjutan program dan kegiatan di tingkat masyarakat*					
Jumlah dan kualitas jaringan kerja pada isu-isu pentingnya kaum miskin dan perempuan					

PENILAIAN / SKALA

1	2	3
Perubahan tidak ada / masih sedang didiskusikan	Ada sedikit perubahan yang berarti	Ada banyak perubahan yang berarti

²¹ Hubungan kerja dengan *stakeholder* yang strategis adalah relasi yang dikembangkan oleh organisasi dengan pihak lain (orang atau lembaga) dalam langkah memperjuangkan kepentingan bersama yang sesuai dengan isu strategis organisasi

Contoh pertanyaan probing:

- *Dapatkah anda berikan contoh konkrit tentang hal yang berubah pada layanan? Bagaimana ini dapat terjadi ?*
- *Dapatkah anda jelaskan bagaimana perempuan dan orang miskin dilibatkan? Apakah ini cukup efektif?*
- *Anda sampaikan bahwa komunitas lebih mempercayai anda sekarang: berikan kami contoh konkritnya ? Apakah ini berlaku lebih bagi kelompok laki-laki atau juga untuk kelompok perempuan? Bagaimana anda mengetahuinya?*
- *Apakah ini terjadi dalam setiap program / proyek yang dilakukan oleh lembaga ataukah hanya pada yang didukung oleh ACCESS?*
- *Bagaimana pengalaman yang diperoleh (misalnya: dalam CLAPP) diinternalisasikan pada semua bidang di lembaga?*
- *Bagaimana anda berbagi informasi? Apakah anda mengumpulkan informasi secara dipilah-pilah berdasarkan jenis kelamin? Dapatkah memberikan contohnya? Bagaimana ini bisa bermanfaat? Apakah direncanakan atau sifatnya spontan saja – berikan contoh bagaimana ini bisa terjadi ?*
- *Apa isu strategis yang anda kerjakan bersama organisasi lainnya?*

Sesi 5: Identifikasi Rekomendasi

<p>Tujuan: Rekomendasi perbaikan proses internalisasi hasil pembelajaran akan diidentifikasi dan diprioritaskan.</p> <p>Bahan-bahan: Kertas Flipchart, Spidol, Kartu Meta-plan, lakban kertas (masking tape). Kartu-kartu tentang kegiatan CB dari Sesi 2</p>	<p>Apa yang dilakukan:</p> <p>Persiapan</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Memastikan bahwa anda memahami tujuan dari sesi dan informasi apakah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. <p>Pelaksanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Menjelaskan bahwa sesi ini kita akan menyusun rekomendasi untuk organisasi kita sendiri dan juga untuk ACCESS supaya proses internalisasi meningkat terus-menerus. ☞ Minta peserta untuk berefleksi terhadap rekomendasi yang telah mereka buat 1 tahun yang lalu tentang sebab dari mengapa organisasi mampu menginternalisasikan hasil pembelajaran. Dari kegiatan CB yang banyak memberi kontribusi, galilah sejauhmana rekomendasi itu sudah dilakukan dan mengapa kegiatan itu bisa banyak memberi manfaat bagi perubahan organisasi? (gunakan kartu-kartu kegiatan CB yang sudah ada) ☞ (Jika diperlukan untuk ODST pertama), ajaklah juga peserta menganalisa mengapa ada kegiatan CB yang tidak memberi kontribusi terhadap perubahan organisasi. Tulislah jawaban yang dipositifkan. Misal: "Orang yang dikirim ke pelatihan kurang dapat menjelaskan karena tidak sesuai dengan kriteria pelatihan" => ditulis : "Mengirim peserta yang tepat sesuai kriteria pelatihan yang sudah ditentukan" ☞ Kemudian mintalah peserta untuk mengidentifikasi rekomendasi untuk <i>menentukan 1 (satu) kegiatan CB yang paling dibutuhkan organisasi anda untuk membuat kontribusi yang sangat signifikan bagi lembaga anda terhadap pelayanan pada orang miskin dan perempuan? Bagaimana hal itu tercapai?</i> Rekomendasi ini harus nyata dan dapat dilaksanakan dalam jangka pendek (1 tahun). ☞ Jika ada banyak rekomendasi (lebih dari 5) ajak peserta untuk memilih, rekomendasi mana yang paling penting dan menentukan proses penginternalisasian hasil pembelajaran. ☞ Dari rekomendasi yang ada, minta peserta menyusun rekomendasi untuk ACCESS dalam rangka mendukung proses internalisasi hasil pembelajaran di lembaga. <p>Kiat-kiat bagi fasilitator:</p> <p>Jika perlu, fasilitator bisa memberi contoh kenapa suatu pembelajaran bisa diinternalisasikan misal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Materi kegiatan pembelajaran menjawab kebutuhan nyata lembaga, 2. pendekatan pembelajaran aksi-refleksi-aksi (ada bantuan pendampingan pasca pelatihan) mendukung, 3. orang yang dikirimkan tepat, 4. cara pembelajaran kembali ke lembaga,
---	--

	<p>5. komitmen pembelajaran dari lembaga/pimpinan/staf. 6. cara menyiapkan orang sebelum dikirim</p> <p>Sesi ini adalah tanggung jawab dari organisasi. Peran anda adalah untuk membantu menjelaskan ide dan tindakan dan untuk membantu memformulasikan rekomendasi yang SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic Dan Time Bound.</p> <p>Sebaiknya, fasilitator mulai dengan rekomendasi yang disusun tahun lalu. Yang mana sudah diimplementasikan; yang mana belum. Apakah ada pengaruh positif ?</p>
--	--

Matriks Rekomendasi

Kenapa pembelajaran dapat diinternalisasikan (sebab)	Rekomendasi untuk Organisasi & ACCESS tahun lalu	Evaluasi atas rekomendasi tersebut
<i>Materi kegiatan pembelajaran menjawab kebutuhan nyata lembaga,</i>		
<i>Pendekatan pembelajaran aksi-refleksi-aksi (ada bantuan pendampingan pasca pelatihan)</i>		
<i>Orang yang dikirimkan tepat,</i>		
<i>Cara pembelajaran saat kembali ke lembaga,</i>		
<i>Komitmen pembelajaran dari organisasi</i>		
<i>Komitmen pembelajaran dari staf yang ikut</i>		
<i>Cara menyiapkan orang sebelum dikirimkan ke lokasi pelatihan</i>		

Probing questions.

Bagaimana rekomendasi ini dibuat secara lebih jelas untuk laki-laki dan perempuan? Pikirkan tentang diskusi kita hari ini adakah hal yang secara khusus perlu dipertimbangkan untuk mempermudah perempuan dalam mengakses dan memanfaatkan kesempatan pembelajaran ? Dapatkah kita membuat rekomendasi untuk hal tersebut?

Pengembangan Kapasitas

- ☞ menentukan 1 (satu) kegiatan CB yang paling dibutuhkan organisasi anda untuk membuat kontribusi yang sangat signifikan bagi lembaga anda terhadap pelayanan pada orang miskin dan perempuan? Bagaimana hal itu tercapai? Rekomendasi ini harus nyata dan dapat dilaksanakan dalam jangka pendek (1 tahun).

Sesi 6: Verifikasi Bukti Perubahan

<p>Tujuan: Teridentifikasi perubahan-perubahan organisasi yang dapat dibuktikan melalui dokumentasi organisasi yang tersedia.</p> <p>Bahan-bahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumber pembuktian yang disediakan oleh lembaga. • Daftar hasil diskusi ODST 	<p>Apa yang dilakukan:</p> <p>Persiapan</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Memastikan bahwa anda memahami tujuan dari sesi dan informasi apakah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. ☞ Mintalah lembaga untuk menyiapkan sumber pembuktian yang sudah teridentifikasi melalui diskusi ODST. <p>Pelaksanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Mintalah bantuan satu atau dua anggota organisasi untuk bersama-sama memeriksa sejauhmana perubahan yang teridentifikasi memang dapat dibuktikan melalui sumber-sumber pembuktian yang tersedia. ☞ Jika menemui kesulitan untuk mendapatkan bukti dari perubahan dalam dokumentasi yang ada, lakukanlah pengecekan pada dokumen yang lainnya. ☞ Catatlah sejauhmana ada konsistensi pernyataan tentang perubahan dengan data yang ada. ☞ Jika dibutuhkan dan waktu masih memungkinkan, diskusikan hasil verifikasi ini kepada pengurus agar informasi tersebut sungguh-sungguh disepakati. ☞ Ucapkan terima kasih kepada semua peserta. <p>Kiat-kiat bagi fasilitator:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifikasi ini diharapkan untuk mendorong organisasi untuk menggunakan dan memanfaatkan dokumentasi yang ada di organisasi. • Fasilitator bukan bertindak sebagai penyelidik dan hakim bagi organisasi, untuk itu perlu bersikap bijaksana manakala menemui kesulitan dalam verifikasi ini. • Fasilitator mendorong lembaga untuk secara tertib mendokumentasikan bukti-bukti perubahan meskipun sering dianggap sepele.
--	---

Contoh sumber verifikasi yang mungkin ada di lembaga:

Bidang pokok	Sumber verifikasi (yang mungkin tersedia)	VerifikasiYa/Tidak
Tata Keperngurusan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akte pendirian / akte Notaris ▪ Struktur ▪ AD/ART ▪ Uraian tugas ▪ Profil lembaga ▪ Lap. Tahunan ▪ OCA ▪ ODST ▪ hasil Audit ▪ lap. Keuangan yang diberikan ke pengurus ▪ data inventaris 	

<p>Manajemen Strategis</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktur ▪ Uraian tugas ▪ Aturan lembaga ▪ Rencana kerja ▪ AD/ART ▪ Profil ▪ Lap. Program ▪ ODS ▪ Lok. Rencana Aksi ▪ SOP ▪ Proposal ▪ FOREVER (forum Evaluasi & Refleksi) ▪ Cat. Hasil Renstra 	
<p>Manajemen Organsiasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notulensi pertemuan ▪ MISS ▪ LPJ ▪ RAT ▪ RAB ▪ Evaluasi kinerja staf ▪ OCA ▪ Kontrak kerja staf ▪ PGA / MOU ▪ Hasil audit ▪ Lap. Tahunan/triwulan/bulanan ▪ Aturan kepegawaian/SOP ▪ Prosedur lapangan ▪ Data sekretaria ▪ Lap keuangan ▪ Daftar pelatihan staf ▪ Identifikasi kemampuan staf ▪ Pedoman keuangan lembaga 	
<p>Manajemen Program</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencana kerja tahunan ▪ Rencana kerja insidental ▪ Cat. Rutinitas program ▪ Proposal ▪ Cat. Jaringan pemasaran ▪ Hasil audit ▪ Evaluasi dampak ▪ Jadwal kegiatan ▪ Hasil renstra ▪ Kerangka logis / MPP ▪ Data base desa ▪ Modul ▪ Ranc. Anggaran kelompok ▪ PGA / MOU ▪ CDST ▪ OCA / PEKA 	
<p>Hubungan Eksternal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daftar jaringan donor & mitra ▪ Kuitansi tagihan ▪ Profil kelompok ▪ Surat undangan / korespondensi ▪ Cat. Forum ▪ Modul & BUKU 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Majalah ▪ PGA/MOU / Sertifikat kerja sama ▪ Data base ▪ Poster ▪ Dukungan terhadap SDM ▪ Surat orderan ▪ Catatan perjalanan 	
Berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktur ▪ Aturan organisasi ▪ Produk ▪ Daftar jaringan bisnis/pasar ▪ MOU / PGA ▪ Daftar tagihan ▪ Daftar kemampuan lembaga ▪ Besaran modal klp / orgs ▪ Daftar inventaris / asset ▪ Aturan perguliran dana ▪ Daftar sponsor ▪ Hasil audit ▪ Daftar relawan 	
Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lap thn/triwulan/bulanan ▪ Pembagian tugas ▪ Uraian tugas ▪ Evaluasi bln & dampak ▪ Produk lembaga dan klpk ▪ Asset ▪ CDST ▪ Aturan lembaga / SOPEvaluasi kinerja staf ▪ Papan infomrasi ▪ Foto & dokumentasi 	

Sesi 7: Evaluasi

<p><u>Tujuan:</u> Umpan balik dari peserta tentang sejauhmana proses pemantauan mampu menjadi sarana belajar yang efektif tentang perubahan organisasi dapat diidentifikasi.</p> <p><u>Bahan-bahan:</u> Post it 3 warna Kertas plano</p>	<p><u>Apa yang dilakukan:</u></p> <p><i>Persiapan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Memastikan bahwa anda memahami tujuan dari sesi dan informasi apakah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. <p><i>Pelaksanaan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Mintalah masing-masing peserta untuk menuliskan komentar singkat tentang proses pada kertas post it yang berlainan warna tentang 3 hal pokok yaitu: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Bagaimana perasaan anda selama proses ini ◆ Apa yang ditemukan dan berkesan dari proses ini, ◆ Bagaimana membuat proses ini lebih baik. ☞ Kemudian minta peserta untuk menempelkan di kertas plano dengan pengelompokkan berdasarkan warna. ☞ Jika dibutuhkan dan waktu masih memungkinkan, bacalah secara cepat komentar-komentar tersebut. ☞ Ucapkan terima kasih kepada semua peserta. <p><i>Kiat-kiat bagi fasilitator:</i> Proses ini menjadi input untuk mengetahui sejauhmana tujuan afektif tercapai. Kutipan bisa diambil. Lakukanlah secara cepat. Buat catatan secara singkat tentang keseluruhan komentar peserta.</p>
--	---

Lampiran:

4. Format laporan 2006
5. Kerangka keberlanjutan ACCESS
6. Kerangka Program Pengembangan Kapasitas ACCESS & penjelasannya