

# ACCESS dan Pembelajaran Terus-menerus

*Continuous Learning (CL)*

Sebuah Pengantar



**AusAID Indonesia**

Kedutaan Besar Australia

Jl. H.R. Rasuna Said Kav. C 15-16

Jakarta 12940

Tel: +62 21 2550-5556

Fax: +62 21 2550-5582

Web: [www.indo.ausaid.gov.au](http://www.indo.ausaid.gov.au)

**Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia**

**Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa**

Jl. Raya Pasar Minggu Km 19

Jakarta Selatan 12072

Tel: +62 21 7901825

Fax: +62 21 7901825

Web: [www.depdagri.go.id](http://www.depdagri.go.id)

# ACCESS dan Pembelajaran Terus-menerus

*Continuous Learning  
(CL)*

Sebuah Pengantar



Australia Indonesia Partnership  
Kemitraan Australia Indonesia



## Kata Pengantar

Perangkat alat Monitoring dan Evaluasi (MONEV) ini dibuat berdasarkan pengalaman yang diperoleh dari perkembangan dan implementasi program *Australian Community Development and Civil Society Support Scheme* (ACCESS), sebuah bagian dari Program Kerjasama Pembangunan Australia-Indonesia.

ACCESS bertujuan membantu pengentasan kemiskinan dengan mengembangkan dan menerapkan pendekatan-pendekatan untuk meningkatkan kapasitas OMS (termasuk LSM, KSM, dsb) dan memberdayakan masyarakat di delapan kabupaten di Kawasan Timur Indonesia.

Di masa lalu MONEV lebih dianggap sebagai sebuah persyaratan dari lembaga donor bagi mitra lokal dalam pelaksanaan program, daripada sebagai sebuah kesempatan untuk belajar dari pengalaman. Banyak mitra OMS lokal, masyarakat dan pemerintah yang terlibat dalam upaya-upaya pengembangan masyarakat, hanya memiliki sedikit, bahkan tidak sama sekali, pengalaman dalam MONEV partisipatif, terutama yang berpihak pada perempuan dan orang miskin.

Dalam pengembangan kerangka MONEV ACCESS, menjadi jelas bahwa pendekatan-pendekatan MONEV tradisional tidak sesuai dan tidak efektif untuk program yang bertujuan untuk peningkatan kapasitas dan pemberdayaan masyarakat. Meskipun relatif mudah untuk memantau indikator, seperti perubahan pada pendapatan atau akses terhadap air bersih, tidak demikian halnya dengan mengukur dampak dari program yang juga bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan memberdayakan masyarakat.

Untuk itu Tim ACCESS bersama dengan mitra-mitranya memutuskan untuk mengembangkan dan menggunakan alat-alat MONEV yang memperkuat prinsip-prinsip dasar pemberdayaan, kesetaraan gender, transparansi dan kepercayaan antara mitra pembangunan lokal. ACCESS ingin mempromosikan pendekatan MONEV praktis yang berpihak pada perempuan dan orang miskin.

Pada saat menggunakan alat-alat ini, ditekankan bagi mereka yang terlibat untuk melihat proses dan pengalaman yang diperoleh sebagai sebuah kesempatan untuk membangun kolaborasi, bersama-sama mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan mengembangkan strategi untuk mengatasi kekurangan-kekurangan yang ada.

Seri MONEV Partisipatif terdiri dari 5 buah buku, yaitu:

**1) Alat Pemantauan Partisipasi Masyarakat (*Community Development Snapshot Tool-CDST*)** – untuk mendukung pemantauan program-program berbasis masyarakat desa, terutama yang berhubungan dengan pemberdayaan, kesetaraan gender dan keterlibatan orang miskin.

**2) Perangkat Pemantauan Partisipatif Pengembangan Kapasitas - (*Organisational Development Snapshot Tool-ODST*)** – pemantauan partisipatif terhadap program dukungan peningkatan kapasitas organisasi mitra.

**3) Evaluasi Dampak Berbasis Masyarakat** – memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk menilai dan mendiskusikan perubahan-perubahan yang muncul sebagai hasil dari sebuah program dari berbagai aspek, termasuk perubahan pendapatan, kapasitas, hubungan sosial, dan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat perubahan.

**4) Cerita Perubahan Yang Mendasar** – membantu menangkap kisah-kisah nyata tentang perubahan-perubahan yang dialami oleh mereka yang terlibat di dalam program, dari perspektif orang yang bersangkutan.

**5) ACCESS dan Pembelajaran Terus-Menerus** - sebuah pengantar teoritis dan gambaran praktis implementasi pembelajaran di ACCESS.

Setiap buku dirancang sebagai sebuah 'manual' yang berdiri sendiri. Diharapkan masing-masing manual ini dapat berguna bagi OMS, pemerintah dan masyarakat untuk melakukan MONEV partisipatif, dan untuk belajar dari hasil untuk meningkatkan program bersama di masa depan. Panduan-panduan ini beserta formatnya juga dapat diperoleh melalui situs [www.access-indo.or.id](http://www.access-indo.or.id) atau [www.idss.com.au](http://www.idss.com.au).

Banyak pihak yang terlibat dalam pembuatan buku-buku ini. Umpan balik dan pengalaman-pengalaman yang diperoleh sangat bermanfaat dalam pengembangan pendekatan-pendekatan ini. Ucapan terima kasih kami tujukan terutama bagi 50 mitra utama ACCESS dan masyarakat di 85 desa di 8 kabupaten, di mana alat-alat ini telah diujicoba dan digunakan, terutama para perempuan dan orang miskin yang telah berpartisipasi dan memberikan masukan-masukan bagi alat MONEV ini. Kami ucapkan terima kasih juga bagi seluruh Tim ACCESS yang telah menunjukkan kapasitas, fleksibilitas, inisiatif dan kesediaannya untuk terus menerus mencoba pendekatan-pendekatan yang baru.

Kami menyadari bahwa masih banyak kelemahan pada alat-alat MONEV ini dan masih banyak ruang untuk perbaikan. Kami di ACCESS akan terus belajar, berkembang dan meningkatkan pendekatan ini berdasarkan pengalaman dan umpan balik dari masyarakat dan pelaku pembangunan yang lain (kemungkinan besar perangkat ini sudah berubah pada saat publikasi!). Kami juga berharap pihak lain dapat belajar dari pengalaman kami dan berbagi pengalamannya dengan pihak-pihak lain.

Masukan maupun umpan balik terhadap manual ini, baik mengenai pendekatan, layout maupun isinya akan sangat kami hargai.

**Julie Klugman**  
**Team Leader ACCESS**  
**Denpasar, April 2007**

## **DAFTAR ISI**

Kata Pengantar - i  
Daftar Isi - iii  
Daftar Kata - iv  
Daftar Istilah - v

1. Konteks - 1
  2. Latar belakang di dalam ACCESS - 2
  3. Organisasi Belajar (*Learning Organization*) dan Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*) - 3
  4. Pembelajaran Organisasi - 3 faktor kunci (Analogi dengan 'Kejahatan') - 4
  5. Tanggung Jawab untuk Melakukan Pembelajaran - 7
  6. Mengelola Pembelajaran Organisasi - 9
  7. Proses Pembelajaran ACCESS yang Adaptif - 10
  8. Mekanisme Pembelajaran ACCESS - 13
  9. Rencana Aksi ACCESS untuk Pembelajaran Adaptif yang Terus-menerus - 16
- Lampiran-Lampiran - 18

# Daftar Kata

<b>ACCESS</b>	<i>Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme</i>
<b>AusAID</b>	<i>Australian Agency for International Development</i>
<b>CDST</b>	<i>Community Development Snapshot Tool (Alat Pemantauan Partisipasi Masyarakat)</i>
<b>CLAPP</b>	<i>Community-Led Assessment and Planning Process (Proses Penjajakan dan Perencanaan yang Dipimpin oleh Masyarakat)</i>
<b>CoP</b>	<i>Communities of Practice (Komunitas Belajar)</i>
<b>CoLP</b>	<i>Communities of Learning and Practice (Komunitas Belajar dan Penerapan)</i>
<b>Fasdes</b>	Fasilitator desa
<b>Fasduk</b>	Fasilitator pendukung
<b>FGD</b>	<i>Focus Group Discussion (Kelompok Diskusi Terfokus)</i>
<b>GPI</b>	<i>Gender and Poverty Inclusive (Berkonsentrasi pada gender dan kemiskinan)</i>
<b>IDSS</b>	<i>International Development Support Services</i>
<b>KPI</b>	Koalisi Perempuan Indonesia
<b>KSM</b>	Kelompok Swadaya Masyarakat
<b>LC</b>	<i>Learning Center (Pusat Belajar)</i>
<b>LSM</b>	Lembaga Swadaya Masyarakat
<b>MSC</b>	<i>Most Significant Change (Perubahan yang Mendasar)</i>
<b>MONEV</b>	Monitoring dan Evaluasi
<b>ODST</b>	<i>Organizational Development Snapshot Tool (Perangkat Pemantauan Partisipatif Pengembangan Kapasitas)</i>
<b>Ornop</b>	Organisasi Non Pemerintah
<b>Pemda</b>	Pemerintah Daerah
<b>PME</b>	Perencanaan, Monitoring dan Evaluasi
<b>RPJM</b>	Rencana Pembangunan Jangka Menengah
<b>RPT</b>	Rencana Pembangunan Tahunan
<b>TSP</b>	Tim Sumberdaya Propinsi
<b>UNDP</b>	<i>United Nations Development Programme</i>

# Daftar Istilah

Pada tahap awal, suatu pemahaman bersama terhadap istilah-istilah yang digunakan adalah penting. Dalam setiap kamus pembelajaran, terdapat banyak istilah yang seringkali dipergunakan secara bergantian, namun mungkin sebenarnya dipergunakan dengan interpretasi yang agak berbeda. Definisi-definisi berikut<sup>1</sup> diberikan untuk dipergunakan dalam dokumen pembelajaran terus-menerus ini.

**Pelatihan (*training*)** merupakan suatu cara alih pengetahuan dan ketrampilan yang terorganisir, yang diperlukan sehingga pekerjaan, mata pencaharian atau profesi dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini bukan merupakan suatu usaha yang sekali jadi atau pendek, tapi lebih merupakan suatu upaya pembelajaran yang berkelanjutan dan adaptif.

**Pengembangan (*development*)** mengacu pada semua hal yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan orang-orang melalui penerapan pengetahuan dan ketrampilan praktis. Hal ini memerlukan keterbukaan terhadap berbagai gagasan dan beragam pengalaman, melalui banyak cara seperti pelatihan, kegiatan-kegiatan belajar dan bimbingan, pertukaran pengalaman dan pengetahuan.

## Rencana pembelajaran perseorangan (*personal Learning*)

merupakan suatu metode yang dilakukan supaya upaya-upaya pembelajaran di masa mendatang lebih sesuai dengan kebutuhan, minat dan gaya belajar setiap individu.

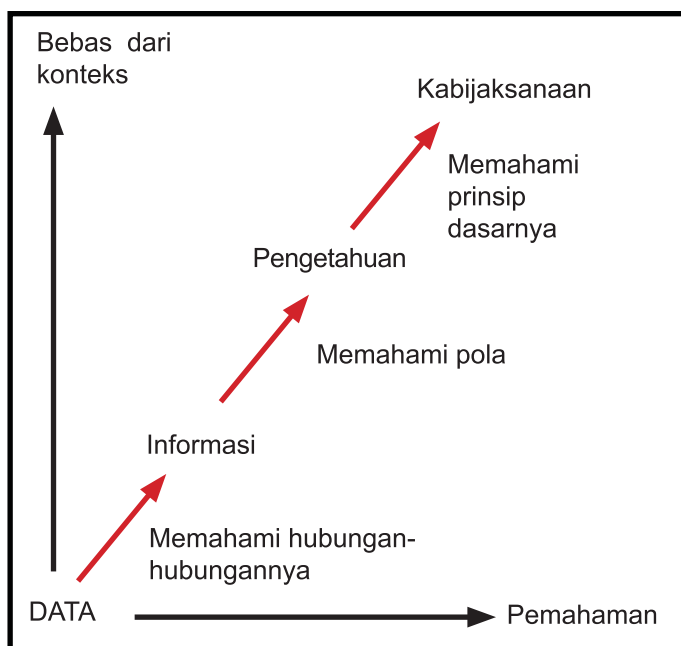
Istilah 'pengetahuan' seringkali muncul bersama, dan dapat menjadi rancu dengan istilah-istilah 'informasi' dan 'data'. Kami mengartikan istilah-istilah tersebut sebagai berikut<sup>2</sup>:

**Data** adalah fakta-fakta, observasi, atau pengukuran yang telah dicatat tetapi belum dimasukkan ke dalam suatu konteks yang memiliki arti tertentu. Sebuah 'not musik' tunggal merupakan data.

**Informasi** adalah data yang telah disusun secara sistematis sehingga menunjukkan urutan dan arti tertentu. Sebuah rangkaian 'not musik' yang disusun dalam suatu nada adalah informasi.

**Pengetahuan (*knowledge*)** adalah informasi yang tersimpan dalam pikiran, dalam suatu konteks tertentu yang memungkinkan untuk diwujudkan ke dalam tindakan. Seorang musisi mampu memainkan suatu nada karena pengetahuannya.

Pengetahuan merupakan suatu campuran dari pengalaman-pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan pemahaman mendalam yang memberikan suatu kerangka kerja untuk mengevaluasi/ menilai serta menggabungkan pengalaman-pengalaman dan informasi yang baru itu.



1. Dari 'A proposed Continuous Learning Policy for the Public Service of Canada' (April 2001).

2. Bruce Bailey, 'Knowledge Management Notes' sebagai persiapan untuk VECO (Agustus 2002).

# 1. Konteks

“Pendek kata, jika Ornop (Organisasi Non Pemerintah) tidak belajar dari pengalaman, maka mereka ditakdirkan sebagai organisasi yang tidak berarti dan akan berhenti berkembang sebagai agen perubahan sosial”

(Alan Fowler, 1997)

Dalam sektor-sektor yang terkait dengan dana bantuan, Fowler<sup>3</sup> menyimpulkan bahwa ketidakmampuan untuk belajar sangat erat hubungannya dengan kondisi sejarah, kondisi psikologis dan kondisi struktural yang tertanam secara mendalam. Pengaruh ketiganya sbb:

- Berdasarkan sejarah, hampir semua organisasi pembangunan lebih menitikberatkan pada tindakan, dan hanya sedikit yang memperhatikan proses refleksi dan pembelajaran.
- Adanya kebiasaan ornop untuk mempresentasikan keberhasilan ke depan (dari pada melihat fakta di lapangan) mempengaruhi budaya organisasi yang tidak berorientasi pada pembelajaran
- Lemahnya hubungan antara kinerja dan hasil yang dicapai dengan jumlah uang yang dialokasikan pada sektor tersebut.

Di dalam buku “*Civil Society and Structural Poverty Reduction*”<sup>4</sup> diakui bahwa perkembangan sosial merupakan suatu proses yang rumit dan kompleks, sehingga tidak mudah menetapkan faktor-faktor yang mendorong keberhasilan. Oleh sebab itu di dalam mengukur keluaran, jangan hanya membandingkan manfaat berdasarkan hasilnya saja. Kalau hanya memperhatikan hasilnya saja, akan membuat orang takut untuk melakukan inovasi, karena inovasi mengandung elemen resiko. Yang penting bukan orang tidak boleh gagal, tapi bagaimana orang mengambil pelajaran (hikmah) dari kesalahan-kesalahan yang di buat. Di masa mendatang, organisasi

masyarakat sipil akan dilihat bukan hanya dari apa yang telah dicapai, tapi juga dari kapasitas pemantauan yang dimiliki dan kemampuan belajar mereka.

Dalam konteks Indonesia, berbagai stakeholder di bidang pengembangan masyarakat menghadapi banyak tantangan karena lingkungan yang kurang kondusif untuk pembelajaran (misalnya secara politis, kebiasaan dan geografis); terbatasnya pengalaman dalam pendekatan partisipatif termasuk untuk pemantauan dan evaluasi (MONEV= *monitoring & evaluation*); bahwa kerjasama dalam lingkungan organisasi non-pemerintah masih terhambat oleh persaingan (untuk sumber daya, dsb); bahwa informasi dan pengetahuan lebih dipandang sebagai basis kekuatan daripada sebagai suatu kesempatan untuk pembelajaran dan bertukar pikiran guna mencapai tujuan tertentu yang disepakati bersama; dan bahwa sumber-sumber informasi dari luar negeri tidak mudah diakses oleh sebagian besar aktor pembangunan karena hambatan bahasa.



3. Dikutip dari Fowler A., *The Virtuous Spiral. A Guide to Sustainability for NGOs in International Development* (2000).

4. Dari ‘*Civil Society and Structural Poverty Reduction*’, Departemen Luar Negeri Belanda (2001).

## 2. Latar belakang di dalam ACCESS

Isu-isu pembangunan semakin rumit dan ornop harus lebih pintar, cekatan dan peka. Mereka harus meningkatkan kinerja, belajar lebih banyak dari pengalaman, dan secara terus menerus meningkatkan kemampuan agar dapat beradaptasi dengan kenyataan yang senantiasa berubah.

Salah satu masalah utama yang dihadapi oleh para praktisi pembangunan maupun masyarakat adalah keterbatasan akses terhadap informasi yang relevan karena keterbatasan dokumentasi yang tepat guna. Hal ini menyebabkan orang-orang yang terlibat dalam program-program tersebut, dan orang lain yang tertarik, tidak dapat belajar dari, atau mendapat pelajaran dari pendekatan-pendekatan baru dalam waktu yang tepat.

Merekam bagaimana segala sesuatu berkembang, menganalisa hal apa yang membuat proyek berjalan dan apa yang menyebabkan proyek gagal; siapa saja mendapat keuntungan (dan yang tidak) dari proyek-proyek yang dilakukan di sebuah wilayah, serta mengusahakan bagaimana catatan-catatan tersebut dapat diakses oleh masyarakat pelaku pembangunan sangatlah penting untuk menjamin diperolehnya dampak dan efektifitas yang lebih besar.

Pembelajaran dan eksperimen berdasar pengalaman adalah ciri utama pendekatan ACCESS guna mendukung masyarakat dalam merencanakan pembangunan mereka sendiri. Hal ini tercermin dalam rancangan program, metodologi partisipatif dan pendekatan GPI yang dipergunakan ACCESS secara keseluruhan, serta dalam pengintegrasian pendekatan partisipatif yang dipimpin oleh masyarakat dalam pemantauan dan pembelajaran ke dalam semua tahap pelaksanaan program.

Pendekatan MONEV terhadap komponen dan kegiatan program diintegrasikan dengan pembelajaran yang terus-menerus. ACCESS berangkat dari 4 tujuan utama MONEV yaitu<sup>5</sup>:

- Peningkatan akuntabilitas – kepada semua stakeholder al. donor, LSM/KSM, masyarakat, pemda, dsb.
- Peningkatan kinerja – memantau dan meng-

evaluasi berbagai aspek al. penggunaan dana, keberhasilan dan kegagalan, menyesuaikan manajemen dan memastikan bahwa tujuan akan tercapai.

- Peningkatan penyebaran hasil pembelajaran—dengan menyebarkan hasil pembelajaran kepada pihak-pihak lain yang bermaksud mengimplementasikan program pembangunan di sektor atau daerah yang sama, mereka bisa menduplikasikan keberhasilan dan menghindari kegagalan.
- Peningkatan komunikasi (antar para pihak) – belajar adalah jembatan yang bisa menghubungkan MONEV dengan perencanaan dan implementasi yang lebih baik; namun membangun jembatan tersebut memerlukan keahlian, visi dan sumber daya.

Pembelajaran (*lessons learned*) yang didapat diintegrasikan dan diinternalisasikan ke dalam program yang sedang berlangsung. Hal ini berlaku baik bagi pembelajaran yang muncul dari dalam program sendiri, maupun pembelajaran yang berasal dari mitra ACCESS, maupun komunitas pembangunan yang lebih luas.

Pendekatan monitoring yang digunakan di ACCESS itu sendiri bersifat inovatif karena mencakup pembelajaran terus menerus dan pemantauan, di mana pengetahuan dan pembelajaran baru yang diperoleh dikembalikan lagi sebagai masukan kepada masyarakat, para mitra dan ACCESS.

ACCESS ingin mendorong pendekatan yang terkoordinasi dan komprehensif guna mempelajari pemberdayaan masyarakat yang memberi tekanan pada GPI dan penguatan masyarakat sipil.

Berdasarkan pembelajaran yang dipetik dari pengalaman-pengalaman yang diperoleh, serta dalam menanggapi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dalam lingkungan program, disediakan kesempatan yang rutin dan fleksibel guna meninjau kembali rencana awal dan membuat perubahan-perubahan yang diperlukan, sesuai dengan kesepakatan dengan semua pihak yang terlibat.

5. Dikutip dari “*Blakewell dkk. (2003)*”

### 3. Organisasi Belajar (*Learning Organisation*) dan Pembelajaran Organisasi (*Organisational Learning*)<sup>6</sup>

**Pembelajaran** pada tingkat perorangan merupakan perolehan dan penciptaan pengetahuan dan gagasan baru, yang mengubah cara seseorang dalam mengenali, memahami atau mengambil tindakan. Hal ini didorong adanya kebebasan untuk berpikir secara kreatif sehingga mengarah pada inovasi.

**Pembelajaran**<sup>7</sup> merupakan sebuah proses dan sekaligus nilai. Idealnya setiap orang dalam organisasi, terlepas dari jabatannya atau masa kerjanya, memiliki komitmen untuk menjadi lebih baik di masa mendatang dibandingkan saat ini –melalui pembelajaran. Organisasi, secara keseluruhan, harus memiliki komitmen untuk terus menerus mengembangkan organisasi, maupun produk-produknya dan pelayanannya - dengan belajar tentang bagaimana belajar dan menghimpun pembelajaran.

**Pembelajaran organisasi (*Organisational Learning*)**<sup>8</sup> merupakan kapasitas atau proses-proses di dalam suatu organisasi untuk mengembangkan kemampuan dan kinerja berdasarkan pada pengalaman. Pembelajaran organisasi berada pada tingkatan sistem, sehingga pembelajaran tersebut tetap ada dalam organisasi, meskipun terjadi pergantian staf. Salah satu asumsinya adalah bahwa organisasi-belajar sewaktu mereka memproduksi/ menghasilkan apa yang dicita-citakan.

Pembelajaran organisasi timbul melalui serangkaian proses penciptaan dan perolehan gagasan, pengetahuan dan pemahaman baru. Sebagai sebuah produk, pembelajaran

organisasi merupakan hasil dari serangkaian pembelajaran bersama yang terjadi dalam proses mengupayakan cara-cara yang baru dan lebih baik guna mencapai cita-cita organisasi.

**Pembelajaran terus-menerus (*Continuous Learning*)**<sup>9</sup> merupakan suatu proses sepanjang hidup, yang meliputi gabungan hasil dari pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran. Sekali seseorang bekerja dalam sebuah lingkungan di mana ketiga kegiatan tersebut dijalankan, dan ia secara aktif berpartisipasi dalam setiap kegiatan itu, maka pembelajaran seumur hidup akan menjadi sebuah kenyataan.

Sebuah **organisasi belajar (*learning organisation*)** merupakan upaya dan tanggung jawab bersama yang berakar pada pengalaman dan tindakan. Hal ini dibangun bersama oleh orang-orang di dalam organisasi, pengetahuan mereka, ketrampilan dan kemampuan mereka untuk berinovasi. Organisasi belajar ditandai dengan adanya pengembangan yang terus-menerus melalui ide-ide baru, pengetahuan dan pemahaman yang baru, yang dipergunakan secara terus-menerus untuk mengantisipasi, berinovasi dan menemukan cara-cara baru yang lebih baik dalam mencapai visi dan misinya. Sebuah organisasi belajar tidak dapat tumbuh tanpa adanya komitmen untuk melakukan pembelajaran seumur hidup dari orang-orangnya, sehingga keterkaitan antara pelatihan dan pengembangan serta pembelajaran tetap berkelanjutan.

6. Terjemahan 'Learning Organization' (organisasi belajar) dan 'Organizational learning' (pembelajaran organisasi) yang digunakan di sini sepertinya kurang bermakna dan kering. Alternatif diusulkan oleh Dani Munggoro dari Inspirit Inc yang menyarankan untuk menggunakan istilah: 'Organisasi yang cerdas' dan 'Pencerdasan organisasi' karena sebuah learning organization dimaknai sebagai organisasi yang mampu mencipta, mengawal dan mengelola perubahan.

7. Braham B., 'Creating a Learning Organization' (1998).

8. Nevis E., Di Bella A. dan Gould J., 'Understanding Organizations as Learning Systems' (1994).

9. Pembelajaran terus-menerus adalah terjemahan dari 'Continuous learning' dan menandai adanya budaya pembelajaran atau internalisasi belajar di dalam organisasi sehingga pembelajaran terjadi setiap saat. Beberapa pakar mengusulkan untuk menerjemahkannya sebagai 'pembelajaran berkelanjutan'. Di dalam dokumen ini kami menggunakan 'pembelajaran terus-menerus'.

Sebuah **organisasi belajar** merupakan sebuah organisasi yang secara terus-menerus beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah-ubah<sup>10</sup>. Yang membedakan sebuah organisasi belajar dengan organisasi biasa, yang bukan organisasi belajar, adalah:

- Pembelajaran terintegrasi ke dalam segala sesuatu yang dikerjakan dan itu merupakan bagian dari pekerjaan, bukan sesuatu yang ditambahkan pada pekerjaan.
- Pembelajaran merupakan suatu proses, bukan suatu peristiwa.
- Kerja sama merupakan dasar dari semua hubungan.
- Setiap individu (dalam organisasi) berkembang dan tumbuh, dan dalam prosesnya terjadi perubahan pada organisasi tersebut.
- Organisasi belajar merupakan organisasi yang kreatif; individu-individu menciptakan ulang organisasi tersebut.
- Organisasi tersebut belajar dari diri sendiri; para stafnya mengajari organisasi mengenai efisiensi, pengembangan kualitas, inovasi, dsb.
- Menjadi bagian dari sebuah organisasi belajar adalah mengasyikkan.

Persyaratan mendasar bagi organisasi belajar adalah bahwa organisasi tersebut harus terbuka untuk belajar yang nampak melalui berbagai cara yaitu: bersikap terbuka terhadap

evaluasi kritis, mampu untuk mengakui kesalahan, serta memandang kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar, memiliki komitmen pada pengembangan sumber daya manusia dengan meningkatkan kemampuan individu untuk belajar, mengembangkan mekanisme-mekanisme penyebaran pengetahuan dan informasi, serta memiliki fleksibilitas untuk beradaptasi dan berubah sebagai suatu hasil dari pembelajaran.

Sebagaimana dikatakan Peter Senge dalam *The Fifth Discipline*<sup>11</sup>, menjadi sebuah organisasi belajar bukan berarti menjiplak sebuah 'model'. Lebih tepat dikatakan anda menciptakan lingkungan belajar dalam pekerjaan anda, berdasarkan pada organisasi anda, kelompok sasaran, masalah-masalah, dan kepribadian individu-individunya. Organisasi belajar memiliki banyak kesamaan ciri, tetapi mungkin yang paling penting adalah adanya suatu kemauan untuk terus belajar. Ingatlah bahwa tidak peduli berapa banyak yang telah anda pelajari, akan selalu ada lebih banyak hal untuk dipelajari.

Saya senang karena bisa belajar komputer tanpa harus membayar. Hal ini karena Kopwan sendiri mendorong semua staf dan personil program khususnya, harus bisa komputer. Sehingga kami semua terus belajar komputer kepada relawan Kopwan maupun Mitra termasuk ACCESS. Mereka semua dengan senang hati berbagi ilmu dan ketrampilan komputer dengan kami.

(Mardiana, Kopwan)

10. Kofman F. dan Senge P. "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations" (1993).

11. Senge P., 'The Fifth Discipline' (1990).

## 4. Pembelajaran Organisasi- 3 faktor kunci (Analogi dengan Kejahatan)<sup>12</sup>

Seorang pakar penguatan dan pengembangan organisasi mendengar di dalam sebuah lokakarya, ada peserta yang mengatakan “organisasi saya melihat pembelajaran sebagai sebuah kejahatan daripada sebagai perilaku yang perlu didorong ...”.

Perkataan seperti ini memunculkan pertanyaan: “Apabila kita membayangkan pembelajaran organisasi sebagai kejahatan, bagaimana kita akan menyelidikinya? Bagaimana kita akan menemukan faktor-faktor yang mendukung terjadinya ‘kejahatan belajar’ tersebut?”

Pakar kriminologi menekankan bahwa dalam penyelidikan sebuah kejahatan kita perlu pemahaman tentang 3 faktor kunci yaitu motivasi, sarana dan kesempatan:

- Motif adalah alasan kenapa kita melakukan kejahatan
- Sarana adalah alat dan metodologi yang dipakai dalam melakukan kejahatan
- Kesempatan adalah momentum yang tersedia untuk melakukan kejahatan.

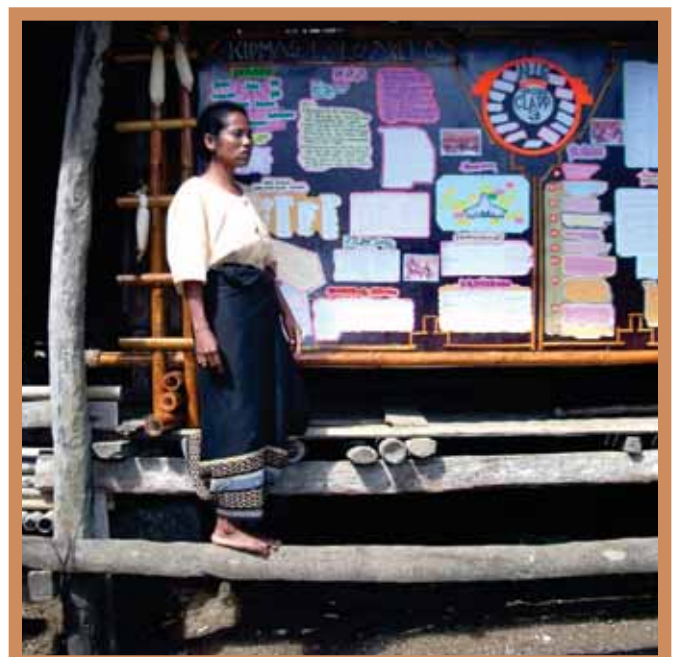
Apabila sebuah organisasi ingin mendorong pembelajaran, mereka harus memastikan bahwa motif, sarana dan kesempatan belajar tersedia di dalam lingkungan organisasi. Kalau salah satu dari tiga faktor utama ini tidak ada, maka pembelajaran organisasi akan terhambat atau tidak terjadi sama sekali. Motivasi belajar merupakan alasan kita untuk berkontribusi pada pembelajaran organisasi. Sarana belajar adalah alat dan metodologi yang memungkinkan pembelajaran organisasi, sedangkan kesempatan belajar adalah ruang yang ada untuk mendukung pembelajaran organisasi.

Motivasi bisa membantu staf memahami bagaimana kontribusi akan digunakan, menciptakan budaya organisasi yang mendukung sekaligus memastikan bahwa staf paham

bahwa belajar merupakan sesuatu yang didukung, didorong, disediakan sumber daya, dan diberi imbalan/pujian/dsb. Kepemimpinan yang penuh inspirasi juga merupakan sebuah faktor motivasi.

Sarana meliputi alat dan metodologi belajar, termasuk pemahaman konsep belajar, baik di tingkat individu maupun di dalam organisasi. Sarana membantu untuk mengembangkan kemampuan belajar dan menyumbang pada proses belajar. Contoh sarana misalnya akses pada sarana belajar (kesempatan belajar, pelatihan, *coaching*, *action-learning*, dsb) yang bervariasi, akses terhadap sumber daya, dll.

Kesempatan belajar bisa merupakan salah satu tujuan strategis: pembelajaran sebagai bagian integral siklus perencanaan dan implementasi program, memastikan akses pada manajemen pengetahuan dan mengembangkan jaringan dengan multi-pihak. Waktu untuk belajar, untuk menukar informasi dan berdiskusi, untuk merefleksi dsb merupakan hal utama pada penciptaan kesempatan sehingga yang terlibat bisa belajar.



12. Dikutip dari “INTRAC Praxis Paper 3: Organisational Learning” by Bruce Britton (2005)

## Motivasi, sarana dan kesempatan di dalam kehidupan fasilitator

Ketika pulang dari desa dalam pertemuan lembaga saya selalu bertanya, apa yang harus saya lakukan di desa dan selalu dijawab, "Lakukan apa yang kamu ketahui", itu adalah jawaban dari teman-teman di lembaga. Perubahan saya ini didukung oleh banyak hal yaitu ada kemauan yang kuat untuk berkembang karena melihat teman-teman yang lain lebih maju, lebih pintar dari saya. Di lain pihak teman-teman saya di lembaga sangat kuat dalam mendorong saya untuk maju dan bahkan mereka menantang saya agar berani mengambil langkah yang lebih maju.

Ternyata perubahan yang ada dalam diri saya sangat mendukung kinerja saya, baik di masyarakat maupun di lembaga.

*(Lusia Ghunu, Yayasan Karya Kasih)*

Masyarakat tidak lagi hanya sebatas mengerjakan posyandu dan mengurus persatuan pemuda desa atau lingkungannya. Keterlibatan mereka dalam proses Musrembangdes dan Musrembang kecamatan membuat kami semakin bangga, karena mereka mampu menyampaikan aspirasi masyarakatnya. Mereka tidak pernah menuntut gaji atau hadiah, mereka hanya butuh pengakuan atas kerja mereka dan yang paling penting adalah dukungan dan motivasi dari teman-teman LSM dan berbagai pihak untuk sama-sama memperjuangkan hak-hak kaum miskin dan perempuan.

*(Indraningsih, Yayasan Keluarga Sehat Sejahtera Indonesia, Mataram)*

Adapun perubahan ini terjadi karena saya mempunyai kemauan untuk meningkatkan kapasitas diri sendiri yang didukung oleh lembaga dan masyarakat yang mau menerima keberadaan saya sendiri kendati penuh dengan keterbatasan.

*(Stepanus P Wahana, Pakta Sumba)*



## 5. Tanggung Jawab untuk Melakukan Pembelajaran<sup>13</sup>

Dalam proses pembelajaran, baik organisasi maupun individu memiliki tanggung jawab untuk belajar, tetapi masing-masing memiliki tanggung-jawab yang berbeda.

Organisasi belajar bertanggung jawab untuk menyediakan kesempatan belajar dan struktur yang mendukung pembelajaran. Tidak kalah pentingnya, mereka harus menghilangkan hambatan-hambatan untuk pembelajaran.

Namun, struktur-struktur pembelajaran yang paling baik sekalipun tidak akan dapat membuat seseorang belajar. Individu-individu dalam organisasi tersebut masih harus mempergunakan kesempatan yang diberikan untuk mereka. Individu-individulah yang bertanggungjawab untuk pembelajaran pada diri masing-masing dan untuk menjadikan pengetahuan menjadi pembelajaran pada kegiatan sehari-hari.

Tanggungjawab organisasi untuk meningkatkan pembelajaran pada organisasi dan individu adalah:

- Menyediakan kesempatan dan waktu setiap hari bagi staf untuk belajar, mengembangkan suatu kebiasaan belajar dan mengembangkan pemahaman bahwa belajar tidak harus melalui pelatihan atau peristiwa tertentu.
- Memasukkan pembelajaran ke dalam budaya dan nilai-nilai organisasi
- Menyediakan ruangan fisik untuk pembelajaran dengan menitikberatkan pada peningkatan interaksi.
- Menanggapi secara positif kesalahan-kesalahan dalam pembelajaran karena kesalahan-kesalahan dapat membawa pengetahuan dan membuat setiap kesalahan menjadi suatu kesempatan pembelajaran.
- Mengadopsi pembelajaran proaktif daripada retrospektif. Belajar proaktif adalah pengalaman pembelajaran yang memang direncanakan. Sejak awal sudah ditetapkan

dengan jelas apa yang akan dipelajari dan apa tujuan pembelajaran. Sedangkan belajar retrospektif adalah belajar dari sebuah kejadian (sering kali negatif) atau belajar dari kesalahan.

- Memperlakukan pekerjaan sebagai latihan, dan memastikan bahwa semakin banyak kita berlatih, semakin banyak kita belajar maka semakin baik hasil yang kita dapatkan.
- Hargailah staf yang melakukan pembelajaran jika anda ingin mereka memiliki komitmen pada pembelajaran seumur hidup.

Pada tingkatan individu, Peter Senge<sup>14</sup>, menjelaskan bahwa pembelajaran terus-menerus dan penguasaan diri adalah sangat mirip, di mana para pelaku pembelajaran secara terus menerus:

- Mengenali prioritas atau nilai-nilai keseluruhan dari diri mereka sendiri dan apa yang mereka inginkan untuk hidup dan bekerja - mereka memiliki suatu visi pribadi.
- Mengambil peranan aktif dan membuat sesuatu di dunia dan bekerja dengan menggunakan informasi dan ketrampilan baru.
- Menyisihkan waktu untuk memikirkan dan merefleksikan pengalaman mereka di dunia dan pekerjaan mereka.
- Mencari umpan balik terbaru dan informasi berguna mengenai dunia ini (termasuk pekerjaan) dan kegiatan-kegiatan mereka di dalamnya
- Tetap terbuka sebisa mungkin terhadap umpan balik (hal ini membutuhkan kedewasaan yang cukup dan menghilangkan hambatan dalam diri sendiri)
- Memiliki keberanian untuk berubah dan membuat penyesuaian-penyesuaian sambil jalan, berdasarkan pada umpan balik yang diperoleh selama proses, pada cara hidup mereka dan melaksanakan pekerjaan mereka agar dapat lebih mendekati pemenuhan prioritas dan nilai-nilai mereka.

13. Brahm B., in 'Creating a Learning Organization' (1998)

14. Senge P., 'The Fifth Discipline' (1990)



Pada saat saya berkesempatan mengikuti studi banding ke Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara, di sana saya mendapatkan kesempatan untuk berbagi pengetahuan dan ketrampilan bersama kawan-kawan masyarakat, khususnya tentang pembukuan kelompok. Saya juga banyak bercerita terkait dengan kegiatan saya di desa dan di kelompok, serta kondisi dan kebiasaan masyarakat di Desa Sandik khususnya, dan masyarakat Lombok pada umumnya

Bukan hanya itu, saya juga berkesempatan berbagi pengalaman dengan kawan-kawan perempuan yang tergabung dalam Aliansi Perempuan Lamongan, tentang pola hubungan dan kerjasama masyarakat dalam melaksanakan program bersama Kopwan dan lembaga mitra ACCESS yang lain. Dengan pengalaman-pengalaman tersebut, saya semakin yakin bahwa saya mampu dan semakin percaya diri. Untuk itu, harapan saya, ke depan masih memiliki kesempatan untuk bisa belajar lebih dalam tentang teknik-teknik fasilitasi dan pendekatan masyarakat yang partisipatif.

*(Faizah, Kopwan Sandik)*



Perubahan yang terjadi disebabkan karena semua staf mau bekerja sama, saling memahami dan terbuka. Nilai-nilai lembaga benar-benar diresapi oleh teman-teman untuk memperoleh perubahan pada diri, lembaga dan masyarakat dampingan.

Terkadang visi, misi dan nilai-nilai lembaga yang dihayati, namun disadarkan kembali oleh teman-teman dalam pertemuan, refleksi pribadi dan masyarakat dampingan. Dengan adanya perubahan yang terjadi saya selalu merasa gembira dan bahagia.

Dengan adanya perubahan yang terjadi baik itu di lembaga maupun pribadi dapat memacu kinerja agar lebih giat dan lebih gigih untuk terus berjuang. Keberhasilan besar akan perubahan yang dirasakan amatlah penting untuk memacu motivasi karier.

*(Kanis Albert, Yayasan Karya Kasih)*



Pengalaman itu semakin hari saya belajar dari teman-teman tentang cara memfasilitasi setiap pertemuan dengan masyarakat dan bagaimana kita membuatnya dalam bentuk laporan. Dan ini semua didasari oleh keinginan dan niat untuk belajar mendengar, bertanya, pada teman-teman yang lebih berpengalaman dan pengetahuan lebih baik.

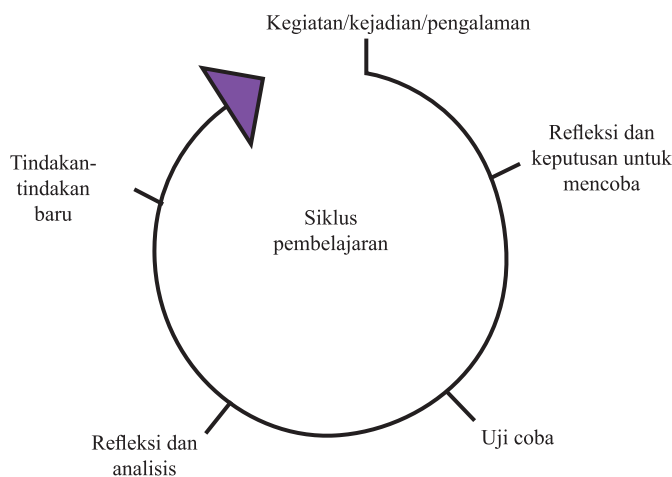
*(Kornelis Ndapakamang, Pakta Sumba)*

## 6. Mengelola Pembelajaran Organisasi

Tantangan terbesar dalam menciptakan organisasi belajar adalah memastikan bahwa pembelajaran terjadi dalam organisasi secara keseluruhan dan bahwa kita mengelola implementasi pembelajaran tersebut.

Pembelajaran bisa digambarkan melalui siklus pembelajaran (lebih tepatnya spiral pembelajaran), karena spiral ini tidak berputar kembali ke titik awalnya namun bergerak ke tempat yang berbeda, sesuatu yang bergerak dan berubah – seperti sebuah spiral.<sup>15</sup>

Langkah-langkahnya dapat divisualisasikan<sup>16</sup> dalam bagan berikut:



Tiga cara pembelajaran yang dikenal:

- Pembelajaran Spontan, di mana pembelajaran berjalan secara 'spontan' pada segala waktu dengan intensitas yang tinggi ataupun rendah.
- Pembelajaran Yang Tidak Direncanakan Sebelumnya, yang terjadi sebagai suatu hasil yang tidak diharapkan dari sebuah situasi.
- Pembelajaran Yang Direncanakan Sebelumnya, yang bertentangan dengan 2 cara pembelajaran lainnya, karena secara sadar direncanakan. Dalam hal ini pembelajaran merupakan tujuan yang secara sengaja dibuat, dan pembelajaran yang terjadi merupakan hasil yang diharapkan.

15. Lihat juga Fowler A., dalam *'The Virtuous Spiral: A guide to sustainability for NGOs in International Development'* (2000)

16. Disadur oleh Velden, Van der F., (2004) dari Weinstein, K., *'Action Learning: A Practical Guide'* (1999)

Dalam pendekatan konvensional sebuah organisasi belajar berusaha untuk meningkatkan penekanan dan komitmen pada pembelajaran yang direncanakan, dan tidak sekedar percaya bahwa pembelajaran akan terjadi dengan sendirinya. Untuk itu dikembangkan kebijakan dan tujuan stra-tegis untuk pembelajaran organisasi, dan memasukkan pembelajaran di dalam struktur, sistem, prosedur dan pengalokasian anggaran. Pendekatan ini melihat pembelajaran sebagai sebab-akibat – dengan tujuan organisasi yang lebih efektif.

Walaupun demikian, telah dibuktikan bahwa 'pembelajaran terencana' sendiri tidak mampu untuk menimbulkan/menstimulasi kreativitas dan memancing praktek inovatif. Jadi pembelajaran terencana perlu diseimbangkan dengan kesempatan belajar yang spontan/tidak terencana. Kalau tidak seimbang maka besar kemungkinan kita menciptakan, yang disebut Shiva (2001) sebagai, 'monokultur pemikiran' – sebuah pendekatan pembelajaran di mana pendekatan tertentu mendominasi alur pikir dan organisasi menutup diri untuk menerima ide-ide baru yang menantang.

Alternatif lain adalah sebuah pendekatan yang lebih spekulatif dan oportunistik dengan fokus pada nilai-nilai, visi dan budaya organisasi. Dalam pendekatan ini kita menyediakan kesempatan belajar, tetapi tidak dirancang untuk mencapai hasil tertentu. Jadi belajar dilihat sebagai sesuatu yang bermanfaat, tanpa harus ada akibat (hasil) secara langsung. Pendekatan ini mendorong tumbuhnya semangat belajar dan saling berbagi informasi dan pengalaman di antara staf, dan mendukung berkembangnya budaya belajar.

Dalam jangka pendek, pembelajaran yang terencana akan membuahkan hasil nyata lebih cepat dibandingkan pembelajaran alternatif seperti dijelaskan di atas. Namun pendekatan alternatif ini akan mendorong munculnya ide-ide yang beragam, sehingga untuk jangka panjang pembelajaran seperti ini akan memiliki dampak yang lebih besar terhadap kreativitas organisasi, kemampuan beradaptasi dan keberlanjutan.

# 7. Proses Pembelajaran ACCESS yang Adaptif

ACCESS mengasumsikan bahwa suatu proses pembelajaran memiliki tahapan-tahapan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut<sup>17</sup>:

1. Memperoleh atau menciptakan pengetahuan - pengembangan atau penciptaan ketrampilan, pemahaman dan pemikiran kritis, hubungan dan relasi.
2. Berbagi pengetahuan - penyebaran apa yang telah dipelajari.
3. Penggunaan pengetahuan - integrasi pembelajaran sehingga tersedia berbagai alternatif-alternatif yang dapat diadaptasi pada situasi-situasi baru.

Tahapan-tahapan<sup>18</sup> untuk memperoleh pengetahuan bertujuan untuk menciptakan aset pengetahuan bagi pembelajaran terus-menerus. Penting bagi ACCESS untuk memiliki langkah-langkah yang jelas, untuk memastikan bahwa aset pengetahuan ini dapat terbangun dalam jaringan kerjanya. Tahapan-tahapan berikut ini dapat dilakukan untuk setiap topik pembelajaran yang dipilih sehingga dapat menjadi praktek yang baik:

1. Adakah konsumen (peminat) untuk pengetahuan yang dihasilkan? Hindari 'kuburan pengetahuan', pikirkan siapa yang akan tertarik untuk mempergunakan aset pengetahuan itu.
2. Apakah setiap orang mengetahui dengan jelas aset pengetahuan apa saja yang dimiliki: ruang lingkup, nama, dsb?
3. Adakah bahan-bahan yang sudah ada, yang dapat anda jadikan dasar aset pengetahuan anda misalnya laporan evaluasi, *Community of Practice*, dsb?
4. Susun suatu daftar yang berisi contoh-contoh dan cerita-cerita, dsb. untuk membuatnya menarik
5. Buat hubungan-hubungan dengan orang-orang dan organisasi
6. Pastikan (uji kembali) penemuan-penemuan dan cari tambahan-tambahan dan perubahan-perubahan.

7. Publikasikan aset pengetahuan sehingga tersedia bagi yang berminat. Pergunakan media yang sesuai untuk mencapai kelompok sasaran yang berbeda.
8. Jagalah aset pengetahuan agar tetap hidup - pelopori umpan balik, perbaharui data secara teratur, dsb.

Pada dasarnya, ACCESS ingin mengembangkan strateginya dengan cara memanfaatkan Sistem Pembelajaran Internal yang menggunakan aset pengetahuan dalam suatu proses:

- Mengumpulkan data/informasi
- Menilai untuk mendapat pola-pola perubahan.
- Menganalisa data dan menginterpretasinya guna memahami penyebab - penyebab perubahan, hambatan-hambatan maupun faktor-faktor pendukung
- Merencanakan agar hasilnya dapat dipergunakan untuk mengembangkan strategi
- Mendokumentasikan hasilnya untuk disebar, mengakui keberhasilan, dsb dan menyadari pencapaian yang dihasilkan.

## Proses Pembelajaran Yang Adaptif<sup>19</sup>

Pembelajaran yang adaptif merupakan suatu pendekatan manajemen dimana dilakukan penyesuaian secara terus-menerus untuk menanggapi informasi, pengetahuan atau teknologi baru. Pembelajaran secara jelas mengakui bahwa terdapat banyak ketidakpastian dan hal-hal yang belum diketahui dalam mencapai setiap tujuan pengembangan masyarakat. Oleh karenanya manajemen harus berusaha untuk mengurangnya melalui pembelajaran terus-menerus.

Pendekatan tersebut membawa gagasan dasar bahwa tindakan manajemen adalah penting, terlepas dari keterbatasan pengeta-

17. Dikutip dari Nevis E., Di Bella A. dan Gould J. 'Understanding Organizations as Learning Systems' (1994).

18. Dikutip dari BP "10 Steps to create a knowledge asset".

19. 'Adaptive Learning: Lessons from Southern Lao PDR' (Garaway, C. et al-MRAG Ltd (2002).

huan, dan karenanya manajemen seharusnya menjadi bagian dari suatu proses pembelajaran terstruktur<sup>20</sup>.

Penekanannya terletak pada pengembangan suatu proses pembelajaran yang dapat berjalan sendiri sehingga meningkatkan kemampuan, berbagi tanggung jawab dan mendukung partisipasi yang berarti, sehingga pada akhirnya dapat tercipta jaringan kerja sebagai dasar untuk pembelajaran terus-menerus di masa mendatang. Dalam proses tersebut, ACCESS, masyarakat, pemerintah lokal dan LSM-LSM pendukung, mencoba untuk bergabung dalam sebuah proses untuk berbagi ketrampilan dan pengetahuan satu sama lain dan sekaligus berusaha mendapatkan informasi baru yang berguna untuk masa mendatang.

ACCESS ingin menjalin kemitraan dalam pembelajaran antara pemerintah, LSM dan berbagai organisasi pendukung, para pengguna lokal, masyarakat, peneliti dll, dengan bermodalkan keahlian spesifik masing-masing, keterampilan, pengalaman, dan juga pengetahuan masing-masing, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan cakupan pembelajaran serta jumlah orang yang mendapatkan manfaat dari hal ini.

Bekerjasama dalam kelompok yang beragam akan memberikan manfaat yang besar, namun hal ini juga akan membawa tantangan karena adanya perbedaan pandangan, perspektif dan cara berfikir di antara mereka. Mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan hal yang mendasar dalam suatu proses pembelajaran adaptif yang partisipatif.

ACCESS yakin bahwa pengetahuan dan kebijaksanaan sudah ada dalam bentuk modal manusia dan modal sosial yang ada dalam ACCESS dan semua pihak terkait; dan bahwa informasi yang berharga juga tersedia pada tingkat lokal. ACCESS akan mencoba untuk menciptakan suatu ling-

20. Bertentangan dengan pendekatan manajemen tradisional yang mana pembelajaran dan pengambilan keputusan dipisahkan satu sama lain dengan suatu penekanan pada pembelajaran sebelum pengelolaan.

kungan dan budaya yang tepat untuk penyebarannya, menyediakan wahana berbagi dan pembelajaran.

ACCESS akan memulai pendekatan pembelajaran berdasarkan pengalaman-pengalaman yang dimiliki para mitranya, yang tersedia di masyarakat dan di pihak-pihak lain yang terkait dalam upaya pembangunan. Dalam prosesnya, saat-saat pembelajaran, saat-saat percobaan dan saat-saat pelaksanaan akan terjadi berurutan. Agar berkelanjutan, ACCESS akan mendukung proses untuk mendorong terjadinya pembelajaran, tetapi para mitra dan masyarakatlah yang akan memiliki proses pembelajaran dan hasilnya.

ACCESS yakin bahwa untuk mengatasi kesulitan pembelajaran (ketidakmampuan belajar dari pengalaman) diperlukan suatu **perubahan dalam cara berfikir** sekaligus perubahan ciri-ciri organisasi seperti nilai-nilai yang dianut bersama, strategi, struktur, sistem, gaya, budaya dan staf. Dalam suatu proses tertentu praktek pengembangan (tindakan) memberikan - paling tidak pada permulaan - sarana utama untuk pembelajaran.

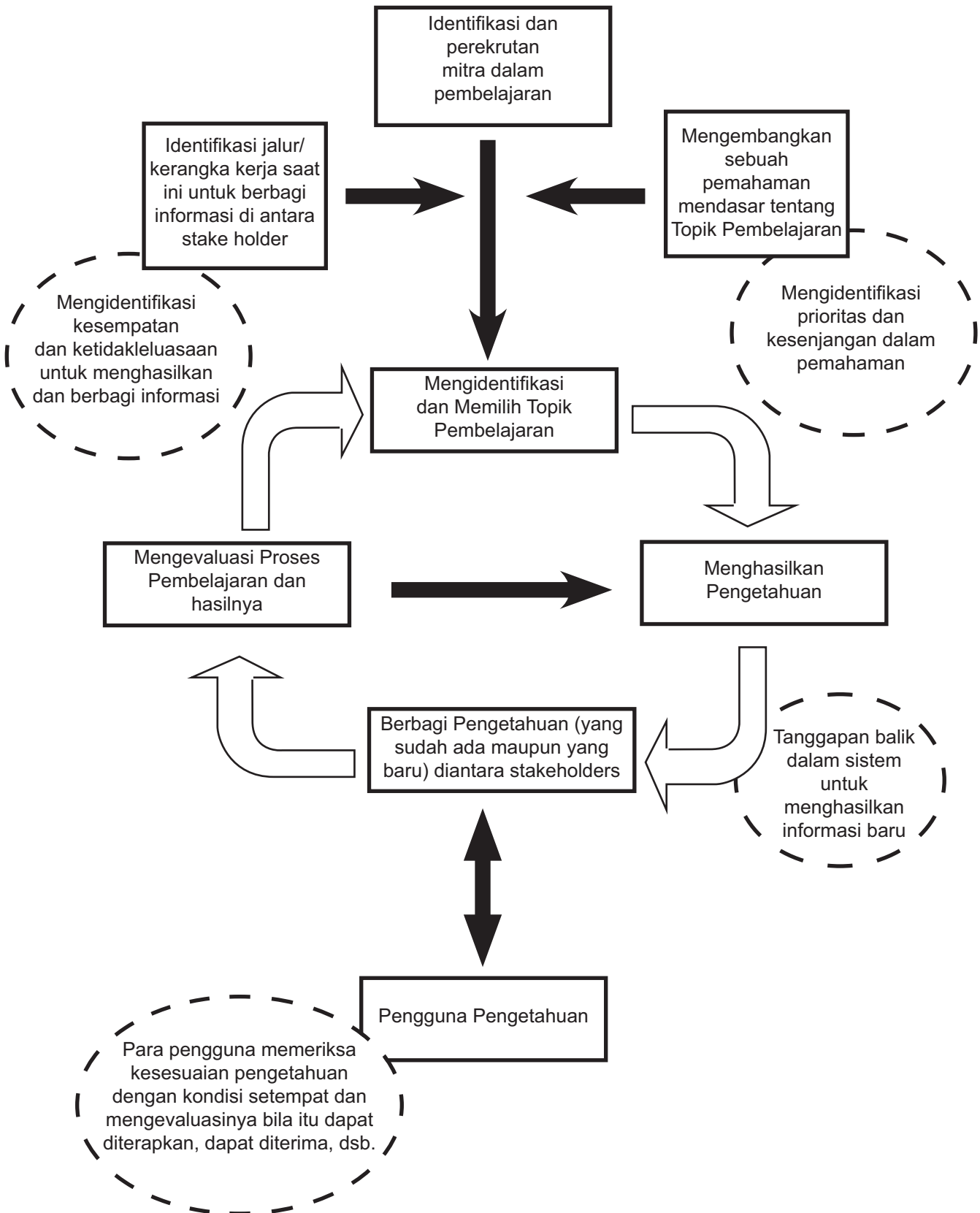
Tahapan-tahapan berikutnya adalah<sup>21</sup>:

- a) mengingat kembali (rekapitulasi)
- b) merefleksikannya
- c) mencoba memahami apa yang telah terjadi
- d) mengambil kesimpulan atau menyaring beberapa pembelajaran
- e) bersiap-siap untuk melakukan segala sesuatu dengan cara yang berbeda di masa mendatang, dan
- f) kemudian memulai beberapa tindakan (eksperimen) yang baru.

21. Revans, 'The ABC of Action Learning' (1998); Weinstein, in 'Action Learning: A Practical Guide' (1999).



# Diagram: Tahapan-tahapan dari Proses Pembelajaran Adaptif ACCESS



## 8. Mekanisme Pembelajaran ACCESS

Mekanisme ACCESS untuk pembelajaran, untuk menilai kembali dan kemungkinan melakukan negosiasi ulang terhadap proses-proses dalam proyek/ program dan kegiatan-kegiatan sudah ditetapkan dari awal. Mekanisme pembelajaran pada tingkat masyarakat, tingkat LSM, maupun di dalam ACCESS dapat berupa pembelajaran sesama rekan (*peer learning*), lokakarya atau pertemuan untuk membagi pengalaman, sa-ling mengunjungi dengan staf dari proyek lain yang serupa, atau membangun Komunitas/Lingkar Belajar (CoP = *Communities of Practice*) mengenai isu-isu strategis guna mendukung sasaran dan tujuan ACCESS.

Sejumlah mekanisme yang sekarang sedang dibahas meliputi:

- Mempergunakan jaringan kerja pembelajaran yang dikelola antara lain melalui pendekatan Komunitas/Lingkar Belajar (CoP) atau Komunitas Belajar dan Penerapan (*Community of Learning and Practice- CoLP*) dengan kelompok-kelompok berdasarkan tema-tema yang terkait. Pada isu-isu seperti pendekatan dalam pemberdayaan masyarakat, pendekatan GPI, dsb.
- Mendorong terbentuknya jaringan pembelajaran informal dengan fokus pada pertukaran gagasan, pengalaman, pendekatan namun tanpa ada sumber daya tambahan. Misalnya ACCESS mendorong para mitranya dan pihak-pihak terkait untuk bertindak dan memastikan adanya suatu mekanisme yang berkelanjutan yang memastikan pembelajaran terjadi.
- Mendukung berfungsinya beberapa jaringan pembelajaran yang lebih formal (Learning Center) yang diprakarsai oleh LSM/KSM dengan tujuan menciptakan kesempatan pembelajaran untuk masyarakat luas.
- Mempergunakan review pembelajaran seperti pertemuan-pertemuan singkat yang diadakan sebelum, selama dan setelah suatu kejadian atau kegiatan tertentu. Mendorong penggunaan buku harian atau buku catatan guna mencatat perkembangan maupun untuk mendorong refleksi tentang proses pada waktu proses tersebut berjalan
- Membangun pembelajaran menjadi proses kunci di mana pembelajaran dijadikan bagian dari proses manajemen dan proses implementasi
- Mendorong orang-orang untuk bekerja dengan orang lain yang biasanya tidak termasuk dalam mekanisme kerjasama organisasi sehingga menciptakan pertukaran yang lebih terbuka melalui suatu forum yang lebih luas
- Menginstitusikan sistem bimbingan (*mentoring*)

“Sebelum terlibat dalam program saya menjadi pembantu rumah tangga sambil mengasuh anak. Setelah terlibat dalam program sebagai pengurus saya memutuskan untuk berhenti bekerja, agar lebih punya waktu untuk belajar. Awalnya saya berat, karena upah menjadi pembantu, bisa menopang kebutuhan rumah tangga. Tapi saya tetap harus merubah kondisi dengan lebih pintar. Sekarang saya menjadi pengurus kelompok sekaligus fasilitator pendidikan keaksaraan fungsional dan fasilitator Pendidikan Alternatif Anak-anak. Saya sekarang merasakan kemudahan dalam memperoleh kehidupan yang lebih baik. Keberadaan saya semakin diakui.”

*Jumlahah, Pengurus Kelompok Kahuripan dan Fasilitator Pendidikan Alternatif-Kelompok*

*Mitra SANTAI*

Berikut ini adalah suatu penjelasan mengenai dua mekanisme berbeda yang mungkin dilakukan:

### **Pembelajaran sesama rekan (*peer learning*)**

Telah terbukti bahwa orang seringkali lebih mudah belajar dari sesama rekan mereka daripada dari ‘ahli’ dari luar. Proses yang mendorong analisa perbandingan berbagai pandangan membantu membangun kepercayaan diri (karena orang-orang menyadari bahwa banyak orang lain yang menghadapi permasalahan yang sama) dan bahwa mereka dapat bekerja sama untuk mengatasi masalah tersebut. Mereka dapat juga melihat bagaimana orang lain melakukan kegiatan yang sama dan efek apa yang telah dihasilkan. Hal ini disebut ‘pembelajaran lateral’ . Mekanisme lain seperti:

- Presentasi dari Praktek-Praktek Yang (Ter)baik: hal ini sangat menolong untuk memperkuat ketrampilan berpikir analitis
- Studi banding membantu orang-orang mengerti bagaimana segala sesuatu dapat dikerjakan dengan cara yang berbeda guna meningkatkan kinerja.
- Pertemuan Tim/Rekan kerja: dapat diselenggarakan untuk mendorong pemikiran kritis (seringkali difasilitasi oleh fasilitator dari luar).

### **Lingkar Belajar (CoP)<sup>22</sup>**

- Komunitas/Lingkar Belajar merupakan sekelompok orang yang secara informal terikat oleh “keahlian” yang sama, dan mereka melakukan interaksi secara teratur untuk mempelajari bagaimana cara meningkatkan diri dalam menerapkan “keahlian” tersebut.
- Anggota-anggota Lingkar Belajar menciptakan suatu jaringan yang saling bergantung, yang menginformasikan, menjaga dan membangun praktek-praktek. Di dalam Lingkar Belajar orang saling berbagi pengetahuan dengan cara-cara yang kreatif, mengalir bebas, dan mendorong pengembangan pendekatan dan pembelajaran baru. Lingkar Belajar ini memberi kita dukungan, pengetahuan dan keahlian yang kita perlukan untuk dapat

bekerja dengan efektif dengan berbagai macam mitra dan dalam memperjuangkan cita-cita, sambil tetap menjaga iklim yang fleksibel dan terbuka bagi inovasi dan kreatifitas.

- Lingkar Belajar dapat mengelola dirinya sendiri, sifatnya informal dan dibangun dalam proses dan struktur yang cair dan fleksibel untuk bekerja sama. Secara kolektif kita dapat mendorong sesuatu melampaui batasan-batasan yang ada, membuat pendekatan kreatif untuk mengatasi masalah-masalah yang kompleks, dan memberikan pelayanan terbaik sejauh memungkinkan, kepada para mitra kita.
- Walaupun Lingkar Belajar berkembang secara organik namun kalau didukung dengan rancangan Lingkar dan dukungan yang memadai maka perkembangan akan sangat terbantu .
- Sebagai contoh, di Program ACCESS dikembangkan Lingkar Belajar Fasilitator<sup>23</sup> yang menggabungkan fasilitator program ACCESS termasuk alumni INSPIRIT dan sebagian alumni training *service provider* lain.

“Semangat Lingkar Belajar Fasilitator adalah menciptakan ruang belajar bagi fasilitator senior maupun pemula untuk berbagi pengetahuan, metode dan alat-alat bantu fasilitasi. Mereka berbagi pengalaman berkenaan dengan nilai-nilai fasilitasi, metode dan tehnik yang paling favorit serta alat bantu yang kreatif”<sup>24</sup>.

Sebuah contoh dari proses tersebut adalah:

- Mengawali Lingkar Belajar mengenai pendekatan bagi perencanaan desa yang memperhatikan aspirasi orang miskin dan perempuan di antara para praktisi dan para konseptor dari mitra kita dan/atau dengan pihak luar
- Mencari bersama bagaimana bekerja secara efektif dalam upaya-upaya pengorganisasian masyarakat.
- Menghasilkan gagasan-gagasan dan orientasi untuk pedoman konseptual dan juga saran-saran praktis bagi mereka yang mencari informasi tentang alternatif

22. Dikutip dari berbagai sumber mengenai CoP antara lain in EcoSol Consulting (2004); Wenger E., dkk ‘ *Cultivating Communities of Practice* ’ (1988); dsb.

23. Informasi lebih mendalam tentang upaya mengembangkan ‘ *Lingkar belajar Fasilitator* ’ bisa didapat pada Lampiran 3.

24. Inspirit – Blog Dani Wahyu Munggoro (2006).

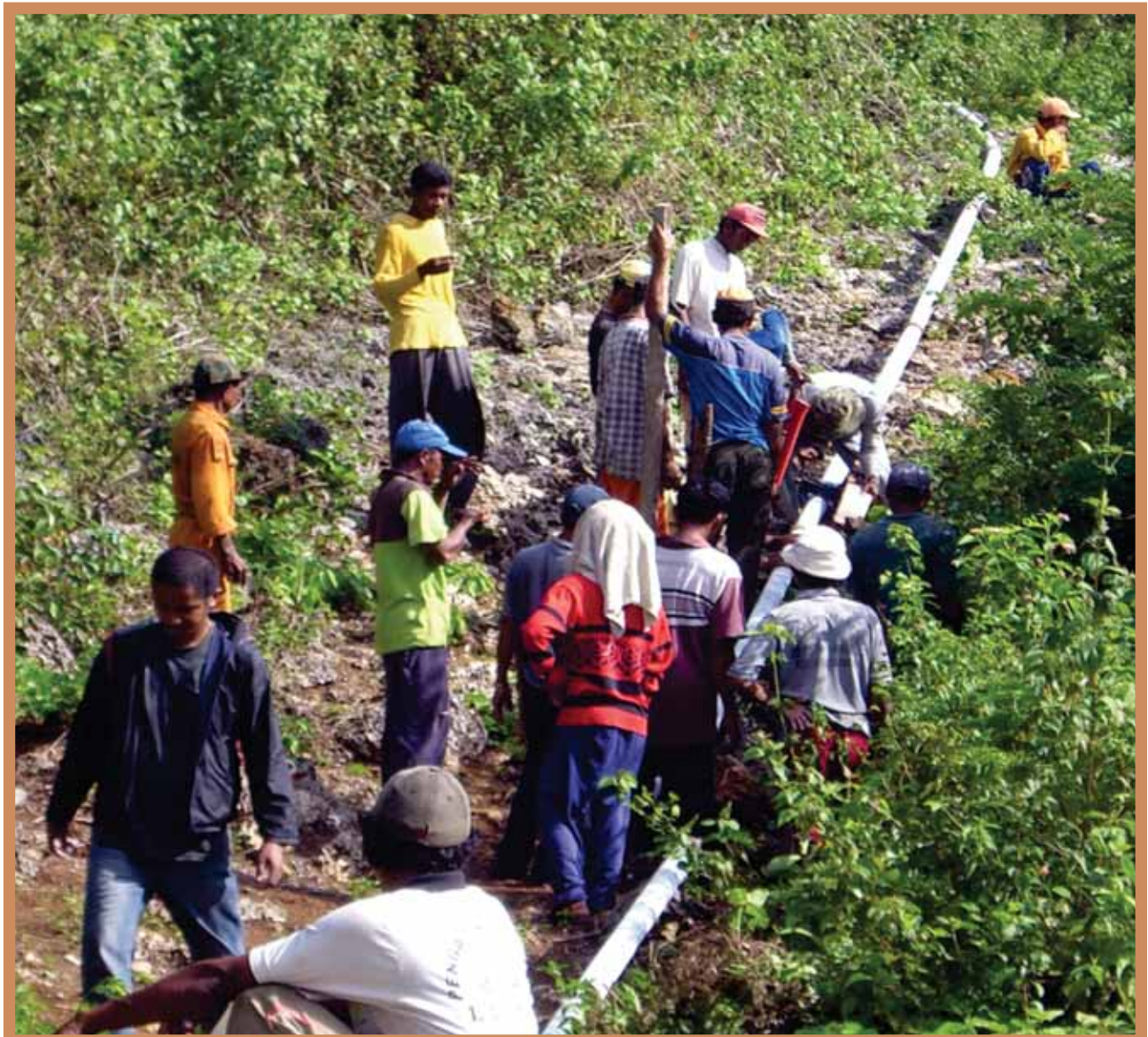
penyelesaian berbagai kondisi yang mereka hadapi

- Menghubungkan isu-isu hangat dari perencanaan desa dengan pembelajaran-pembelajaran yang didapat, praktek-praktek yang baik atau buruk, opini perorangan, dan gagasan-gagasan baru mengenai konsep-konsep dan prosedur praktis.
- Pada akhirnya (untuk mendukung distribusi pembelajaran) bisa dihasilkan suatu dokumen yang memberikan gambaran mengenai strategi, proses, pendukung dan hambatan, serta contoh-contoh berupa pembelajaran dan contoh-contoh praktek-praktek terbaik.

Beberapa Lampiran booklet ini memberikan informasi tentang strategi dan mekanisme pembelajaran seperti diterapkan beberapa 'service provider' yang bekerjasama dengan

ACCESS. Lampiran 4 memberikan informasi tentang 'Learning Center' sebagai promotor pembelajaran.

- **Lampiran 1.** Strategi Pembelajaran Mitra Samya dalam CLAPP-GPI: "Asset sebagai basis, cita-cita sebagai proses".
- **Lampiran 2.** Strategi Pembelajaran Remdec dalam Penguatan Kapasitas Lembaga.
- **Lampiran 3.** Refleksi Inspirit tentang sebuah inisiatif Pembelajaran terus-menerus: Lingkaran Belajar Fasilitator.
- **Lampiran 4.** Mempromosikan "belajar" melalui *Learning Center*.



## 9. Rencana Aksi ACCESS untuk Pembelajaran Adaptif yang Terus-menerus

**Siklus dan arah pembelajaran untuk Pembelajaran terus-menerus:**

Di dalam gambar di bawah ini terlihat Alur Pembelajaran Terus-menerus.



### Topik-Topik Pembelajaran Strategis ACCESS

Topik-topik pembelajaran strategis ACCESS berhubungan dengan hal-hal utama dari kerangka keberlanjutan ACCESS. Terkait dengan sasaran ACCESS, kami mencari pembelajaran-pembelajaran yang diperoleh dan Praktek-Praktek yang Baik yang membuktikan bahwa dengan memusatkan perhatian pada peningkatan partisipasi orang miskin dan perempuan dalam pengambilan keputusan akan mendorong keberlanjutan dan mengarah pada terbentuknya masyarakat yang lebih baik dalam jangka panjang.

Minimal ACCESS akan mempelajari hal-hal berikut:

- Seberapa sukses kita (jaringan kerja staf, mitra ACCESS, dll) dalam memberikan sumbangsih pada pemberdayaan masyarakat dan pendekatan apa yang berhasil?
- Bagaimana cara LSM mempromosikan pengorganisasian masyarakat dan pemberdayaan masyarakat?
- Bagaimana pendekatan GPI memberikan

sumbangsih pada pemberdayaan?

- Seberapa baik ACCESS dalam memberikan pelayanan al dana hibah, pengembangan kapasitas, bimbingan yang terkait dengan pemberdayaan masyarakat?
- Apakah LSM-LSM menjadi lebih baik dan elemen apa saja dari organisasi mereka yang mendukung proses pemberdayaan masyarakat?
- Bagaimana proses Indeks Masyarakat Sipil memberikan sumbangsih pada pemberdayaan orang miskin dan kaum perempuan?
- Bagaimana cara kita untuk belajar lebih baik dari pengalaman? Apa yang dapat kita pelajari mengenai metodologi pembelajaran?

### Siapa saja yang terlibat

Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, staf, mitra dan masyarakat maupun para pihak terkait antusias dan menunjukkan komitmen untuk pembelajaran dan harus diberi kesempatan untuk mengambil bagian dalam proses pembelajaran yang sedang berlangsung ini. Kita perlu untuk menentukan siapa saja

orang-orang yang tepat dilibatkan untuk masing-masing topik pembelajaran strategis.

### Tantangan-Tantangan yang dihadapi

ACCESS harus menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut untuk menjamin terjadinya proses pembelajaran yang terus-menerus:

- Bagaimana cara mencari dan mendapatkan pengetahuan, menangkapnya dan membagikannya antar berbagai disiplin?
- Bagaimana cara untuk lebih paham mengenai bagaimana suatu organisasi belajar dan menghentikan hilangnya memori organisasi?
- Bagaimana cara membagi pengetahuan dan pengalaman dari proyek-proyek dalam jaringan ACCESS?
- Bagaimana cara mendobrak halangan bagi penyebaran pengetahuan? Halangan-halangan ini mungkin meliputi:
  - Sikap negatif pada pengetahuan
  - Keengganan untuk berbagi pengetahuan
  - Kemauan untuk membagi pengetahuan tetapi terlalu sedikit waktu bagi individu tersebut untuk melakukannya
  - Keterbatasan ketrampilan teknis
  - Keterbatasan pemahaman mengenai pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan
  - Keterbatasan komitmen
  - Mengelola suatu data base dari pelajaran-pelajaran yang didapat

### Lingkungan Yang Mendukung bagi Pembelajaran Terus-menerus

Untuk memastikan bahwa pembelajaran dapat terlaksana dan agar kesempatan pembelajaran dipergunakan sepenuhnya, perhatian yang besar diberikan pada pencatatan (pendokumentasian) pengalaman-pengalaman sebagai bagian dari pemantauan dan pelaksanaan sistem pendukung. Dokumentasi utama guna mendukung proses pembelajaran terus-menerus yang merupakan hasil dari kegiatan-kegiatan manajemen siklus proyek, selain laporan mitra dsb, terdiri dari:

- Potret Masyarakat (*community snapshot*) – melalui alat CDST
- Potret Organisasi (*Organisational snapshot*) – melalui alat ODST
- Studi kasus dan Cerita MSC – melalui upaya mengumpulkan Cerita Perubahan yang Mendasar

- Evaluasi Dampak Program Pengembangan Desa – melalui alat Evaluasi Dampak Berbasis Masyarakat
- Proses pelaporan untuk pemberian dana hibah
- Pertemuan eksternal, lokakarya, seminar, dsb
- Laporan kunjungan lapangan
- Laporan akhir proyek
- Informasi dari lembaga donor dan proyek lain
- Kisah-kisah dan pengalaman-pengalaman dari masyarakat desa

### Sumber Daya ACCESS untuk usaha-usaha pembelajaran berkelanjutan

- Keinginan dari individu dan organisasi
- Sumber daya manusia
- Ketrampilan, waktu, energi
- Website (situs internet)
- Kemungkinan untuk penerjemahan
- Sumber daya keuangan untuk produksi dan penyebaran materi yang dibuat
- Kamera digital
- Sumber daya perpustakaan di propinsi-propinsi

### Hasil yang diharapkan

- Munculnya budaya belajar dari pengalaman baik di masyarakat maupun di LSM/ KSM atau di kalangan stakeholder lain yang terlibat.
- Semangat belajar yang dapat dilanjutkan tanpa dukungan eksternal guna mendukung pembelajaran pada tingkat-tingkat yang berbeda antara lain pada tingkat masyarakat, pada tingkat LSM/ penyedia jasa (service provider) dan pada tingkat ACCESS/ donor/ proyek
- Kelompok pembelajaran di antara para mitra dan pihak lain yang sesuai dan berminat
- Suatu pemahaman mengenai metode pembelajaran yang paling efektif dan beberapa pedoman mengenai bagaimana cara menjadi seorang individu pembelajar/ organisasi yang mendukung suatu proses pembelajaran yang terus-menerus.
- Dokumentasi dan penyebaran hikmah pembelajaran yang didapat/ Praktek-Praktek Terbaik/ Kisah-Kisah keberhasilan antara lain dokumen, VCD, selebaran, website/ situs internet, dsb.

# LAMPIRAN-LAMPIRAN



**Lampiran 1:**

*Strategi Pembelajaran Mitra Samya dalam CLAPP-GPI:  
"Asset sebagai basis, cita-cita sebagai proses"*

**Lampiran 2:**

*Strategi Pembelajaran Remdec dalam Penguatan Kapasitas  
Lembaga*

**Lampiran 3:**

*Refleksi Inspirit tentang sebuah inisiatif Pembelajaran terus-  
menerus: Lingkaran Belajar Fasilitator*

**Lampiran 4:**

*Mempromosikan "belajar" melalui Learning Center*

# Lampiran 1

## Strategi Pembelajaran Mitra Samya dalam CLAPP-GPI<sup>1</sup>: “Asset sebagai basis, cita-cita sebagai proses”

Ditulis oleh: I Nyoman Oka, Mitra Samya

### Mulai dari komunitas dalam skala kecil

Ketidakberlanjutan proses pembelajaran dan pengembangan program di komunitas miskin, mendorong keprihatinan para pelaku pembangunan. Sejumlah LSM/KSM mitra AusAID-ACCESS di 8 kabupaten<sup>2</sup>, melakukan upaya khusus dengan mengembangkan instrumen CLAPP-GPI secara berkelanjutan. Pengalaman dari desa-desa dampingan LSM/KSM mitra ACCESS adalah sumber inspirasi meneruskan proses pembelajaran CLAPP. Dalam pengembangannya, mengajak Mitra Samya sebagai service provider dan mengawal proses pembelajarannya.

CLAPP-GPI digunakan pada awalnya di 25 komunitas desa. Berbagai pembelajaran diperoleh dari strategi memberikan ruang nyata bagi kelompok miskin dan perempuan untuk bersuara melalui FGD khusus, hingga pentingnya proses transparansi dalam pembangunan masyarakat desa secara inklusif. Pembelajaran yang tidak kalah pentingnya adalah pemikiran untuk mengintegrasikan CLAPP-GPI ke dalam skema musyawarah perencanaan pembangunan.

Dari pembelajaran tersebut, nampak semakin jelas bagaimana CLAPP-GPI memperbaiki skema pengarusutamaan kemiskinan dan gender dalam program pembangunan masyarakat. Artinya ketika ruang dengan sengaja diberikan kepada mereka yang miskin dan perempuan, maka mereka mampu menyusun agenda-agenda dalam rangka memperbaiki kehidupan mereka.

### Pembelajaran CLAPP: Mengarusutamakan Kemiskinan dan Gender secara kongkrit

Pengarusutamaan kemiskinan dan gender memerlukan strategi untuk konsultasi langsung dengan mereka yang miskin dan yang perempuan. Dengan demikian bisa dipelajari cara-cara mereka menangani masalah, mengelola sumberdaya dan apa yang mereka lihat sebagai prioritas dalam komunitas mereka, mengajak kelompok miskin dan perempuan untuk menganalisis diri dan memberikan solusi atas penyebab kemiskinan dan ketidakadilan mereka. Demikian juga untuk mengetahui bagaimana keputusan pembangunan masyarakat pedesaan dibuat, dan ide-ide mereka untuk lebih mendapatkan kontrol dan pengaruh terhadap inisiatif pembangunan desa yang dipimpin masyarakat.

CLAPP-GPI memastikan bahwa keluarga miskin dan perempuan terlibat dalam menilai kebutuhan mereka sendiri terhadap pembangunan masyarakat desa. Pengarusutamaan kemiskinan dan gender dalam pembangunan masyarakat pedesaan berarti harus mengajak keluarga miskin dan perempuan untuk berpartisipasi, bersuara dan memberikan kontrol terhadap program-program pembangunan pedesaan.

### Bagaimana Pembelajaran CLAPP-GPI terus Berkembang

CLAPP menjadi pendekatan utama ACCESS dalam perencanaan masyarakat yang fokus orang miskin dan perempuan (*gender and poverty inclusive-GPI*). Pada awalnya (tahun 2002), CLAPP mulai dikembangkan melalui sebuah Lokakarya Perencanaan Partisipatif bersama calon Tim Sumberdaya Propinsi (TSP)<sup>3</sup>. Kemudian dilakukan Training of trainer bagi 12 orang TSP. TSP direkrut ACCESS dan dilatih oleh Mitra Samya.

1. CLAPP-GPI (*Community Led Assessment and Planning Process – gender and poverty inclusive*) – sebuah proses perencanaan partisipatif yang melibatkan orang miskin secara umum dan perempuan secara khusus.

2. Yaitu Lombok Barat dan Lombok Tengah Prop. NTB, Sumba Barat dan Sumba Timur Prop. NTT, Jenepono dan Bantaeng Prop. Sulawesi Selatan serta Muna dan Buton Prop. Sulawesi Tenggara.

3. Adalah orang-orang pilihan ditingkat propinsi yang berperan sebagai pelatih, pendamping dan manajemen program.

TSP menjadi pelayan ditingkat propinsi dalam pengembangan CLAPP dan kapasitas fasilitatornya. TSP melakukan pendampingan dan penguatan Fasilitator Lokal<sup>4</sup> dengan berbagai aktifitas dari pelatihan, asistensi, fasilitasi refleksi pembelajaran hingga melakukan pemantauan bersama ditingkat komunitas. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan secara intensif dan berkelanjutan. Akhirnya Fasilitator CLAPP begitu berkembang pesat baik dari jumlah maupun kualitas mereka. Jumlah fasilitator CLAPP hingga tahun 2005 adalah seperti Tabel – 1.

**Tabel 1. Jumlah Fasilitator CLAPP berdasarkan Jenis Kelamin di 4 Propinsi tahun 2003 –2005**

Propinsi	Unsur	CLAPP-1 (2003)			CLAPP-2 (2004)			CLAPP-3 (2005)		
		Jmlh (org)	Lk (org)	pr (org)	Jmlh (org)	lk (org)	pr (org)	Jmlh (org)	lk (org)	Pr (org)
NTT	LSM	15	8	7	18	11	7	15	9	6
	Masyarakat	10	5	5	12	6	6	20	10	10
	Pemerintah Kabupaten	-	-	-	2	1	1	4	3	1
Sulawesi Tenggara	LSM/KSM	21	11	10	15	8	7	18	10	8
	Masyarakat	6	3	3	24	12	12	24	12	12
	Pemerintah Kabupaten	-	-	-	-	-	-	4	2	2
Sulawesi Selatan	LSM/KSM	21	13	8	15	6	9	17	7	10
	Masyarakat	16	8	8	20	10	10	20	10	10
	Pemerintah Kabupaten	-	-	-	3	3	0	4	4	0
NTB	LSM/KSM	21	8	13	12	7	5	17	9	8
	Masyarakat	24	12	12	12	6	6	20	10	10
	Pemerintah Kabupaten	-	-	-	4	3	1	4	3	1
	TOTAL (orang)	134	68	66	137	73	64	167	89	78
	( % )		50.75	49.25		53.28	46.72		53.29	46.71

Sumber: Dokumen Hasil Pertemuan Nasional Pelaksana Program Mitra Sama- ACCESS, Surabaya 16-21 Desember 2005

CLAPP di komunitas mulai dikembangkan tahun 2003 dan dalam perjalanannya mengalami perubahan strategi. Strategi pembelajarannya-pun disesuaikan dengan kebutuhan. Artinya bahwa dari CLAPP 1 tahun 2003 hingga CLAPP 4 tahun 2006 mengalami dinamika proses yang kreatif.

Mekanisme pembelajaran CLAPP di tingkat kabupaten bersama TSP, Fasilitator CLAPP dan masyarakat desa terus dibenahi. Proses pembenahan dilakukan melalui berbagai skema review dan refleksi sebelum aksi, baik tingkat Tim Fasilitator CLAPP, TSP, hingga relasi antara berbagai pihak termasuk dengan *Program Officer* ACCESS yang ada di propinsi. Pada akhirnya review dan refleksi sebelum aksi, menjadi budaya di tingkat masyarakat hingga LSM/KSM Fasilitator.

Pendampingan intensif yang dilakukan TSP kepada Fasilitator LSM/KSM memberikan dampak positif pada perubahan kapasitas Fasilitator. Kemampuan fasilitasi menjadi lebih dinamis, gaya fasilitasi menjadi variatif. Fasilitasi tersebutlah yang kemudian meningkatkan kesadaran kritis masyarakat. Seperti apa yang terjadi pada Aisyah seorang Fasdes dari Tanamawang,

4. Adalah orang-orang terpilih dari LSM/KSM dan wakil masyarakat desa yang dipilih komunitas secara demokratis. Mereka-mereka inilah yang memfasilitasi proses CLAPP di komunitas.

Sulawesi Selatan, "Sebelum menjadi fasdes, di mata masyarakat, saya adalah biasa-biasa saja. Setelah terlibat dalam CLAPP 4, saya merasakan perkembangan dan memberikan pengalaman yang luar biasa!. Sebelum saya mengikuti kegiatan ini, saya kurang diperhitungkan di masyarakat".

Dukungan Pemerintah Kabupaten dalam pengembangan CLAPP adalah bentuk perubahan strategi lainnya. Pada awal pengembangan CLAPP di komunitas, dukungan tersebut nyaris hanya sebagai nara sumber ketika diminta. Tetapi kemudian di tahun 2004/2005, mulai mengajak Pemerintah Kabupaten untuk ikut pada proses-proses pembelajaran tertentu. Hingga akhirnya di tahun 2006, secara tegas program meminta Pemerintah Kabupaten untuk mendukung program CLAPP 4.

Melalui workshop persiapan program CLAPP 4, setiap kabupaten memilih 2 orang Fasilitator Pendukung. Fasilitator tersebut ditetapkan dengan SK Bupati, atau Bappeda Kabupaten, atau Sekretariat Daerah. Umumnya berasal dari Bappeda dan Pemberdayaan Masyarakat. Selain menetapkan 2 orang Fasilitator Pendukung tersebut, workshop kabupaten juga melahirkan kesepakatan tentang agenda-agenda CLAPP 4 yang akan diusung bersama. Akhirnya komitmen nyata Pemerintah Kabupaten bisa dibuktikan dengan berbagai kesepakatan yang dibangun dalam workshop tersebut.

CLAPP-GPI terus berkembang dan selalu belajar dari kesuksesan dan mencoba menjadikan tantangan sebagai kesempatan. Tantangan utama yang dihadapi adalah bagaimana mengintegrasikan pengalaman CLAPP-GPI kedalam skema musrenbang. Dalam menghadapi tantangan tersebut, tahun 2006 CLAPP-GPI secara khusus dirancang untuk menyusun RPJM dan RPT Desa dan diintegrasikan dalam skema musrenbang<sup>5</sup>. Skema TSP diperbaiki menjadi Fasilitator Pendukung (FASDUK)<sup>6</sup>. Sementara fasilitator CLAPP, semuanya adalah komunitas desa dan disebut Fasilitator Desa (Fasdes). Fasdes 5 orang terdiri dari unsur pemerintahan desa, unsur masyarakat yang dipilih langsung komunitas, dan unsur organisasi perempuan yang ada di desa.

Untuk menjamin pengintegrasian dalam skema musrenbang desa sampai kabupaten, pengawalan secara terus menerus menjadi penting. Pengawalan diimplementasikan dalam bentuk Fasilitator Pendamping dari wakil Pemerintah Kabupaten, Fasilitator Pendukung dan Pendukung Metodologi<sup>7</sup>, ditingkat propinsi. Fasilitator Pendamping berperan mengkomunikasikan perkembangan lapangan ke kabupaten dan sebaliknya menyampaikan perkembangan kabupaten kepada masyarakat desa secara intensif.



5. Program ini masih terbatas di 16 desa. Setiap kabupaten lokasi prioritas ACCESS hanya mendapat kesempatan di 2 desa sebagai lokasi belajar.

6. Setiap desa disiapkan 1 orang FASDUK untuk memberikan dukungan asistensi, *coach* kepada Fasilitator Desa dalam memfasilitasi komunitas mereka. Fasduk adalah orang lokal di tingkat kabupaten dan diseleksi ketat dengan persyaratan pengalaman sebagai fasilitator dan pendamping.

7. Adalah orang terpilih dan bekerja di 2 tingkat (kabupaten, propinsi). Mereka-mereka adalah mantan TSP yang sudah memiliki pengalaman fasilitasi, *coach* dan manajemen pengembangan program.

## Lampiran 2

### Strategi Pembelajaran Remdec dalam Penguatan Kapasitas Lembaga

#### Pendekatan dan metodologi pembelajaran berkelanjutan

*Ditulis oleh: Handoko Soetomo, Remdec*

Pendekatan pengembangan kapasitas yang utama adalah pendekatan kelembagaan (institutional) dengan fokus perhatian pada akhirnya peningkatan kinerja organisasi. Kinerja suatu organisasi tidaklah mungkin dilakukan sekali jadi, dia harus diupayakan terus-menerus sesuai perkembangan lingkungan dan kebutuhan-kebutuhan baru yang muncul akibat dari perkembangan lingkungan tersebut. Oleh karena itu, OMS dituntut untuk dapat menjadi organisasi belajar (*learning organization*) yang kreatif dalam mewujudkan visinya. Dia harus senantiasa mampu membaca konteks dengan cermat, menentukan posisi dan peran secara tepat, serta membangun mekanisme yang baik untuk memastikan organisasi tidak melenceng dari visinya. Oleh karena itu, upaya-upaya peningkatan kapasitas pada dasarnya adalah merupakan bagian yang tak terpisahkan (*build-in*) dari praktek sehari-hari organisasi dalam upayanya mewujudkan visi dan mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Yang dikerjakan sehari-hari setiap orang di dalam organisasi pada dasarnya menjadi pengetahuan dan media belajar yang berharga untuk dirinya dan organisasi.

Untuk mewujudkan hal di atas, organisasi membutuhkan sistem perencanaan, monitoring dan evaluasi (PME) yang baik. Dengan sistem PME yang berjalan baik, organisasi akan selalu dapat menjaga dan terus meningkatkan kinerjanya. Penerapan sistem PME yang baik akan memberikan manfaat dan pembelajaran yang berharga kepada organisasi. Antara lain: organisasi dapat senantiasa memperbaiki strategi dan pelaksanaan program; mengenali masalah-masalah yang tidak diharapkan sebelum berkembang menjadi besar dan muncul krisis; menilai kebutuhan baru sebagai hasil dari kegiatan sebelumnya; melacak perkembangan kemajuan pelaksanaan program sesuai dengan tujuan strategis, visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan; menarik pelajaran-pelajaran penting yang dapat dipetik dari pengalaman masa-lalu; mengukur keberhasilan-keberhasilan sebagai kontribusi organisasi kepada perubahan yang menjadi cita-cita bersama organisasi. Dalam pelaksanaannya, perlu memperhatikan prinsip-prinsip PME sehingga dapat mendorong pembelajaran terus-menerus (*continuous learning*) organisasi. Prinsip itu adalah partisipatoris, yaitu kemauan semua pihak dalam organisasi mengambil peran sebagai pelaku aktif dalam keseluruhan proses PME; prinsip sistematis dimana sistem PME direncanakan dan dijalankan secara terus menerus dan konsisten sebagai sistem belajar organisasi; dan yang terakhir yaitu prinsip berkesinambungan dalam mengelola pengetahuan yang didapat dari pengalaman.

Dalam kerja sama dengan lembaga donor biasanya terbatas waktunya, bersifat kerja sama proyek. Karenanya, organisasi dengan sistem PME yang dijalankan harus dapat mengkonsolidasikan berbagai kerja sama yang bersifat proyek itu menjadi bagian yang tak terpisahkan dari pembelajaran berkelanjutan organisasi. Yang terpenting adalah bagaimana organisasi dapat memanfaatkan berbagai kerja sama proyek tersebut sebagai peluang peningkatan kapasitas organisasinya secara berkelanjutan.

Peningkatan kapasitas membutuhkan prasyarat pokok yang harus dipenuhi. Yang utama adalah kesiapan organisasi itu sendiri untuk berubah sesuai visi dan nilai-nilai dasar yang ditetapkan organisasi. Perubahan tidaklah mungkin terjadi bila seluruh pihak di dalam organisasi tidak memiliki komitmen yang kuat untuk berubah. Sering terjadi, perubahan organisasi mengalami hambatan justru karena penolakan dari para petingnya yang memiliki posisi strategis dalam

organisasi, meskipun bagian terbesar lainnya menghendaki berubah karena tuntutan perkembangan konteks dan tantangan aktual yang dihadapi.

Prasyarat lainnya adalah lingkungan yang memungkinkan atau mendorong untuk berubah, antara lain: kebijakan, kelembagaan, dan pandangan atau nilai-nilai masyarakat terutama yang menjadi konstituen organisasi dan kelompok-kelompok kepentingan (stakeholders) yang menentukan organisasi. Kemauan organisasi untuk berubah hanya mungkin menjadi kenyataan bila ada kebijakan yang dijalankan secara sistematis dan konsisten, juga struktur dan sistem organisasi yang bekerja efektif dan pandangan atau nilai-nilai keyakinan masyarakat yang diperjuangkannya serta pihak-pihak lain yang mendukungnya secara individu maupun kelompok. Karena itu, peningkatan kapasitas perlu dijalankan di berbagai aras: tingkat individual, internal sistem organisasi (aspek organisasional), dan kelembagaan (aspek institusional) yaitu kualitas relasi organisasi dengan kelompok masyarakat yang diperjuangkannya dan dengan jaringan.

Prasyarat berikutnya adalah tim kerja perubahan (komisi pembaharuan) di dalam organisasi yang akan menjalankan mandat perubahan sesuai arah-arah strategis yang ditetapkan organisasi. Karena posisinya yang sangat penting dalam mengawal dan mengelola perubahan, maka keanggotaan tim kerja perubahan harus mewakili berbagai kelompok yang berkepentingan di dalam organisasi (unsur pengurus, pengawas, pelaksana program, staf lapangan, dll) sehingga tim kerja perubahan ini benar-benar memiliki legitimasi yang cukup untuk menjalankan mandat-mandat perubahan organisasi itu. Dalam proses perubahan ini, biasanya organisasi membutuhkan pihak luar seperti: konsultan, fasilitator, lembaga penyedia layanan/*services provider*, donor, dll. Namun demikian, keberhasilan perubahan organisasi pada akhirnya berada pada organisasi itu sendiri. Kalaupun dibutuhkan pihak luar, posisinya terbatas yaitu memberikan saran-saran atau rekomendasi dan asistensi bagaimana sebaiknya peningkatan kapasitas dijalankan. Sebagai pihak luar yang membantu proses perubahan, yang paling penting dilakukan adalah bagaimana mengembangkan mekanisme yang saling menguatkan (sinergi) untuk mengupayakan pembelajaran berkelanjutan. Sinergi bukan berarti penyeragaman, tetapi bagaimana membuat keterpaduan sesuai peran masing-masing, antara lain meliputi: keterpaduan konsepnya, pendekatan dan metodenya, jenis-jenis kegiatan yang dilakukannya, serta efektifitas koordinasinya.

Dalam praktek peningkatan kapasitas, secara umum ada dua pendekatan yang biasa dilakukan. Yang pertama adalah pendekatan dengan cara terlebih dahulu mengembangkan sebuah model, kemudian model ini diharapkan dapat ditiru oleh yang lainnya. Pendekatan kedua adalah pengembangan model yang dilakukan bersamaan melalui proses yang dijalankan untuk menghasilkan model itu sendiri. Dari kedua pendekatan tersebut, intinya sama yaitu menghasilkan contoh-contoh (*'best practices'*) untuk dapat ditiru dan dikembangkan oleh yang lainnya (dapat dilakukan replikasi oleh organisasi yang lain dengan kondisi dan situasi yang hampir sama). Proses pengembangan dan pendokumentasian model itu sendiri menjadi pembelajaran yang sangat berharga bagi semua pihak yang terlibat langsung dan bagi pihak lain yang ingin melakukan hal yang sama bagi organisasinya.

Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam peningkatan kapasitas dan pembelajaran berkelanjutan. **Pertama**, karena sifatnya yang organik, maka peningkatan kapasitas tidak bisa dilakukan dengan cara-cara pengendalian jarak jauh, dia menuntut proses-proses dialog, konsultasi, latihan, asistensi, saran-saran aktual, dll yang efektif dan efisien sesuai momen dan dinamika yang berkembang di dalam organisasi dan di wilayahnya. **Kedua**, prinsip 'repetisi' yaitu selalu mengulang-ulang agar dapat terus mengingat (pengayaan pengetahuan dan teori/aspek kognitif) yang sangat dibutuhkan untuk pertimbangan menentukan tindakan/aksi yang tepat. **Ketiga**, prinsip 'aksi – refleksi' yaitu senantiasa melihat dan mengevaluasi kembali tindakan yang sudah dilakukan untuk memperbaiki tindakan lebih lanjut sesuai konteks dan perkembangan situasi yang terjadi. **Keempat**, peningkatan kapasitas harus disertai dengan

upaya-upaya penggalangan sumberdaya internal, khususnya sumberdana, untuk mendukung pembiayaan kegiatan secara otonom sehingga dapat berkelanjutan.

Peningkatan kapasitas juga membutuhkan persyaratan yang tepat bagi peserta yang akan mengikuti pembelajaran. Untuk itu, komitmen organisasi mengirimkan peserta sesuai persyaratan dalam setiap kesempatan belajar sangat dibutuhkan untuk menjamin kelangsungan di dalam organisasinya. Sayangnya, pengiriman peserta seringkali dilakukan cenderung asal-asalan, jauh dari persyaratan sebagaimana mestinya. Kalaupun dapat mengirim orang yang tepat, mereka setelah kembali di organisasinya tidak mendapat dukungan yang nyata dari pimpinan organisasi. Kondisi ini lebih buruk lagi dialami staf perempuan sebagai akibat dari pandangan-pandangan, sikap, dan perilaku yang bias gender di dalam organisasi. Jelaslah, komitmen dan dukungan organisasi secara nyata dalam mengirimkan peserta yang tepat dan dukungan bagi mereka sekembalinya di organisasi sangat dibutuhkan untuk menjamin pembelajaran yang berkelanjutan.

Peningkatan kapasitas sering sekali diidentikkan dengan training atau pelatihan. Bahkan, training atau pelatihan oleh banyak kalangan sering dipahami sebagai peningkatan kapasitas itu sendiri. Peningkatan kapasitas tidak sama dengan training, dia hanya salah satu cara atau metoda yang dapat digunakan untuk peningkatan kapasitas OMS. Telah dijelaskan sebelumnya, penerapan sistem PME merupakan metoda yang utama peningkatan kapasitas sekaligus sebagai pembelajaran berkelanjutan. Yang lain merupakan pelengkap dan biasanya dilakukan dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, seperti: lokakarya, praktek lapangan, pertukaran pengalaman, kursus-kursus, studi banding dan lain sebagainya. Perhatian dan tindakan-tindakan khusus secara sengaja untuk perempuan (*affirmative action*), dalam kasus dan situasi tertentu perlu dilakukan untuk memastikan kesempatan yang sama bagi perempuan menjadi pelaku aktif dan bagian yang tak terpisahkan dalam proses perubahan.

Dalam peningkatan kapasitas, terdapat kebutuhan yang bersifat umum yaitu kebutuhan-kebutuhan yang sama bagi OMS, tetapi ada pula kebutuhan yang bersifat khusus atau spesifik. Kebutuhan-kebutuhan yang bersifat umum, secara metodologis dapat dipenuhi dengan cara-cara peningkatan kapasitas yang juga bersifat umum (*generic capacity building*), sedang kebutuhan yang bersifat khusus tentunya memerlukan pendekatan dan cara-cara yang khusus pula. Kekhususan ini bisa karena dari segi kebutuhannya yang sangat khas, atau karena kekhususan dari proses munculnya kebutuhan tersebut, atau juga karena secara metodologi membutuhkan cara-cara yang khas. Kebutuhan yang bersifat khusus biasanya lebih fokus pada masing-masing organisasi atau pada tema-tema tertentu yang khas.



## Lampiran 3

### Refleksi Inspirit tentang sebuah inisiatif Pembelajaran terus-menerus: Lingkaran Belajar Fasilitator

*Ditulis oleh: Dani Wahyu Moenggoro, Inspirit Innovation Circles*

#### Latar Belakang

Sejak 2004, Lingkaran Belajar Inspirit telah melakukan serangkaian kegiatan peningkatan kapasitas dalam bidang penguatan ketrampilan fasilitasi dan kepemimpinan bagi fasilitator lokal dan perempuan pemimpin masyarakat di wilayah dukungan ACCESS. Kegiatan belajar ini mencakup pelatihan fasilitasi, pelatihan kepemimpinan perempuan dan pelatihan di lapangan bagi fasilitator lokal.

Dalam merefleksikan berbagai kegiatan belajar ini, baik ACCESS maupun Inspirit berbagi pandangan bahwa para alumni dari kegiatan-kegiatan ini akan mendapatkan keuntungan dari sebuah kesempatan untuk lebih mengembangkan ketrampilan mereka melalui pembelajaran sesama rekan (*peer learning*). Pertanyaannya adalah, bagaimana hal ini dapat dilakukan? Inspirit mengusulkan pembentukan lingkaran belajar, sebagai sebuah pendekatan atau alat untuk menciptakan ruang bagi refleksi, berbagi pengalaman terbaik, tantangan, pembelajaran, dan mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan baru.

#### Apa yang telah kami lakukan

Ide dari lingkaran belajar diperkenalkan oleh sebuah lokakarya yang sedang berlangsung sebagai sebuah lingkaran belajar. Lokakarya tersebut mengikuti sebuah struktur yang sederhana dan fleksibel, menggunakan metode yang interaktif, menyenangkan dan juga menyegarkan sehingga para peserta mungkin dapat menggunakannya sendiri ketika melakukan fasilitasi. Hampir seluruh peserta adalah fasilitator lokal (baik dari KSM dan LSM) yang pernah berpartisipasi dalam kegiatan belajar yang didanai oleh ACCESS.

Dalam hal alur prosesnya, hari pertama lokakarya lingkaran belajar fokus pada refleksi pengalaman para peserta dalam menerapkan ketrampilan dan pengetahuan yang mereka dapatkan dari berbagai kegiatan belajar ke dalam prakteknya. Hal apa yang dikenang? Apa pengalaman terbaik mereka? Apa tantangan yang mereka hadapi?

Pada hari kedua, Inspirit memperkenalkan pengetahuan dan metode baru yang kami dapatkan dalam bidang fasilitasi, sebagai contoh, bagaimana lingkaran belajar juga dapat dirancang untuk berbagi pembelajaran baru. Lokakarya diakhiri dengan berbagai langkah-langkah konkrit dan tanggapan dari individu mengenai lokakarya lingkaran belajar.

#### Refleksi Kami

##### ...dari para pembelajar:

Kebanyakan dari para pembelajar dari semua propinsi berantusias untuk belajar, mengetahui mengapa mereka ikut dalam lokakarya, dan dengan jelas dipilih melalui sebuah proses yang telah dibuat dengan baik. Kami mendengar dari beberapa peserta bahwa ada persaingan yang muncul akan siapa yang akan berpartisipasi, yang mana kami interpretasikan sebagai sebuah indikasi akan keinginan murni untuk belajar.

Ada beberapa peserta yang sedikit “tersesat” karena mereka ditunjuk atau ditugaskan untuk ikut serta oleh LSM mereka, tidak memahami benar mengapa mereka ada di dalam lokakarya dan berusaha keras untuk ikut berpartisipasi atau hanya menarik diri dengan diam atau men-

jadi pelawak. Hal ini sangat disayangkan karena mungkin ada pembelajar lain yang dapat berkontribusi dan mendapat keuntungan lebih.

Dalam konteks lingkaran belajar manapun, prinsip pertama adalah setiap pembelajar harus tertarik untuk belajar dan berkontribusi sebaik-baiknya.

### **...mengenai lingkaran belajar:**

Sejak Inspirit mulai memikirkan bagaimana para alumni kami terus dapat mendukung diri mereka dan didukung dalam menguatkan keahlian fasilitasi mereka, ide menciptakan ruang belajar virtual merupakan sesuatu yang terus kami coba untuk wujudkan. Inspirit sendiri mempunyai Klub Fasilitator (*The Facilitators Club*), yang secara resmi kami luncurkan pada 16 Februari 2007. Salah satu peran dari Kelompok Fasilitator ini adalah mendukung lingkaran-lingkaran belajar, terutama melalui dukungan virtual dan jarak jauh, tetapi kami juga ingin dapat memberikan dukungan langsung juga.

Apa yang telah kami pelajari dari pengalaman kami adalah bahwa menciptakan ruang belajar yang berfungsi membutuhkan waktu dan keyakinan bahwa hal tersebut dapat berjalan. Ruang fisik dapat menjadi sebuah katalis, tetapi yang lebih penting adalah harus ada seseorang yang siap membuatnya terjadi. Rekomendasi dari kami untuk para fasilitator yang berpartisipasi dalam lingkaran belajar adalah untuk membuat tujuan yang kecil tetapi dapat dicapai dalam membuat lingkaran belajar berdiri dan berjalan. Dengan membuat sebuah kelompok kecil-mungkin 5 hingga 10 anggota paling banyak- mungkin lebih efektif daripada harus menunggu 15 fasilitator untuk semua dapat hadir dalam sebuah acara.

Kuncinya bagi sebuah lingkaran belajar adalah menjadi berguna sehingga orang tertarik dalam berpartisipasi.

### **...dalam belajar:**

ada banyak pertanyaan yang masih dicari jawabannya oleh Inspirit terkait dengan kegiatan belajar yang kami lakukan. Bagaimana kami mendukung pihak lain untuk terus belajar setelah sebuah kegiatan belajar? Bagaimana kami melakukannya dalam jarak jauh? Bagaimana kami menanamkan sebuah keinginan untuk belajar yang lebih jauh bukan hanya sebatas mendapatkan informasi atau ilmu baru (dan bukan sekedar sertifikat pelatihan semata), tetapi lebih reflektif? Bagaimana kami dapat membuat para pembelajar untuk menyadari bahwa belajar dapat terjadi di antara sesama rekan dan secara kolaboratif, tidak perlu Inspirit untuk datang dan melakukan lokakarya atau pelatihan?

Di luar para pembelajar sendiri, bagaimana kami dapat memberdayakan para pembelajar yang posisinya tidak mempunyai wewenang atau pengaruh yang cukup sehingga mereka dapat membuat perubahan pada lembaga dan masyarakat mereka?

Kami percaya bahwa lingkaran belajar merupakan salah satu cara untuk menyediakan ruang yang dibutuhkan untuk mendiskusikan pertanyaan-pertanyaan ini dan secara kolaboratif mencari jawabannya. Pada saat lokakarya lingkaran belajar yang kami fasilitasi, kami menemukan bahwa ketika peserta lebih masuk ke dalam topik yang didiskusikan dan mulai menghubungkan pengalaman pribadi mereka dengan yang didiskusikan, semakin sedikit kebutuhan akan seorang fasilitator. Para peserta mulai untuk memfasilitasi diri sendiri, saling belajar dan saling menciptakan, menjelajahi ide-ide baru ketika juga menghubungkannya kembali pada kenyataan.

Hasil akhir bagi setiap lingkaran belajar adalah bahwa baik kami dan para peserta, merasa mendapatkan energi dan inspirasi. Untuk beberapa peserta, ada juga keinginan kuat untuk mencoba mereplikasi pengalaman pada skala yang lebih kecil, pada kabupaten atau provinsi mereka. Para individu datang kepada kami setelah lokakarya untuk mendiskusikan lebih jauh rencana mereka dan menanyakan masukan-masukan.

### ...mengenai langkah selanjutnya:

ada beberapa kegiatan lingkaran belajar yang muncul yang mana Inspirit tertarik untuk melakukan tindak lanjut berkaitan dengan pembelajaran dan lingkaran belajar. Salah satunya adalah untuk mempelajari lebih lanjut bagaimana membuat lingkaran belajar berjalan, menyatukan kelompok yang kecil yang terdiri dari orang-orang yang mempunyai komitmen dan dedikasi yang sudah mencoba untuk memfasilitasi pembelajaran rekan kerja di daerah mereka. Di beberapa daerah, fasilitator lokal ini juga merupakan pemimpin masyarakat perempuan, yang artinya mereka juga dapat menerapkan pengetahuan mereka dalam memfasilitasi lingkaran belajar untuk pemimpin perempuan lainnya di wilayah mereka.

Kami juga tertarik untuk lebih lanjut mempelajari dan mengembangkan metode dan alat untuk mengembangkan kualitas pembelajar dan kemampuan mereka untuk belajar secara efektif, mendalam, sehingga mereka lalu dapat menerapkan apa yang telah mereka pelajari (bukan menghafal) dengan sebuah pemahaman bagaimana hal tersebut dapat membawa perubahan positif.

Sebagai tambahan, tahun ini kami juga berencana untuk mengembangkan serangkaian alat belajar, termasuk sebuah manual *vibrant facilitation*, kepemimpinan masyarakat perempuan, dan pelatihan *vibrant*. Rencana kami adalah untuk mengikutsertakan para alumni terpilih dalam pengembangan alat-alat belajar ini.

Sebagai penutup, perjalanan belajar yang kami mulai pada tahun 2004 dengan ACCESS masih berjalan. Kami berkomitmen untuk terus mendukung para fasilitator lokal yang secara aktif membawa perubahan pada masyarakat mereka, dan terus mencari cara untuk melakukan hal tersebut. Dengan diluncurkannya Klub Fasilitator dan rencana kami untuk mengembangkan alat-alat belajar sederhana yang efektif, kami berharap kami dapat mendemonstrasikan bagaimana belajar dapat dan memang berlanjut dengan sendirinya.



## Lampiran 4

### Mempromosikan “belajar” melalui Learning Center

Ditulis oleh: Rasita Purba, ACCESS

Dalam pendekatan kerjanya ACCESS (*Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme*) berkonsentrasi pada tiga program besar yaitu program pengembangan masyarakat dengan pendekatan CLAPP (*Community Led Assessment Planning Process*), peningkatan kapasitas LSM/KSM dan penguatan masyarakat sipil. Satu komponen penting lainnya adalah *continuous learning* (pembelajaran terus-menerus), di mana ACCESS memiliki komitmen untuk belajar dari pengalaman. Pembelajaran tersebut dijadikan dasar untuk menentukan tindakan-tindakan berikutnya, dimana tindakan baru ini juga akan melahirkan pengalaman-pengalaman baru. Selain itu penerapan prinsip *continuous learning* berarti bahwa ACCESS harus mendokumentasikan pembelajaran yang diperoleh dari program-program yang telah diimplementasikan. Langkah berikutnya adalah menyebarluaskan hasil pembelajaran ke pihak-pihak lain, sehingga manfaat pembelajaran bisa dirasakan dalam skala yang lebih luas.

Penyebaran hasil pembelajaran ini tidak lepas dari komitmen ACCESS untuk mempromosikan nilai-nilai pembelajaran, terutama kepada mitra ACCESS. Berbagai mekanisme penyebaran pembelajaran telah diterapkan, diantaranya dengan mendistribusikan produk-produk yang dihasilkan (buku, CD, manual, buletin ACCESS dan juga buletin mitra ACCESS), menyediakan informasi di website ACCESS yang secara regular *diup-date* informasinya, dan melakukan berbagai pertemuan baik internal maupun eksternal (pertemuan tahunan, pertemuan dengan Service Provider, pertemuan koordinasi, dll). Bentuk lain yang didukung ACCESS selama 2 tahun terakhir dalam upaya mempromosikan nilai-nilai pembelajaran yaitu memfasilitasi dan mendukung terbentuknya pusat-pusat belajar atau *Learning Center* (LC).

ACCESS telah memberikan dukungan kepada 5 LC, yaitu di Sumba Barat, Sumba Timur, Buton, Jeneponto dan Rumah Alir di Mataram - NTB. Seperti telah dijabarkan di depan, tanggung jawab belajar ada di kedua belah pihak, yaitu lembaga dan individu. Dukungan ACCESS ditujukan untuk membantu lembaga memenuhi tanggungjawabnya untuk menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif untuk belajar, seperti tersedianya sarana dan prasarana belajar serta berkomunikasi. Dukungan secara fisik akan mempermudah lembaga mengembangkan minat dan budaya belajar dan memberikan kesempatan kepada anggota, baik staf lembaga maupun staf dari lembaga-lembaga lain yang menjadi mitra LC dan masyarakat untuk mempraktekkan *continuous learning*.

Tentu saja prasarana fisik bukanlah satu-satunya faktor pendukung terbentuknya budaya belajar. Sarana lengkap tanpa disertai adanya motivasi dan kebijakan organisasi yang mendukung, tidak akan berarti banyak. Perlu motivasi untuk terus berkembang, menyukai perubahan, mau mendengar, menyerap dan menyampaikan informasi. Dalam tubuh organisasi perlu ada peluang yang sama untuk belajar, tersedianya akses informasi bagi semua pihak, keterbukaan, proses kaderisasi yang jelas dan mendukung orang untuk belajar.

Setelah setahun berjalan, nampak bahwa perkembangan LC tidaklah sama. Tantangan dan hambatan yang dihadapi pun bervariasi; namun demikian ada dua tantangan besar yang dihadapi oleh hampir semua LC. Tantangan tersebut adalah bagaimana menumbuhkan semangat dan kebiasaan untuk menerapkan pembelajaran yang berkelanjutan. Kedua, bagaimana menjamin agar LC bisa berkelanjutan pasca dukungan donor (baik ACCESS maupun donor-donor lain).

## Refleksi Perjalanan LC

Setelah setahun perjalanan dan implementasi program LC, ACCESS bekerjasama dengan SOfEI/BaKTI menyelenggarakan workshop sharing antar LC, baik yang didukung oleh ACCESS maupun LC yang didukung oleh donor-donor lain. Workshop ini diikuti oleh 8 LC: 5 LC didukung oleh ACCESS, CTLC (*Community Training and Learning Center*) Muna yang didukung oleh KPI (Koalisi Perempuan Indonesia), *Telecenter* Gorontalo yang didukung oleh UNDP, dan Rumah Baca *Biblioholic* yang didukung oleh seorang pemerhati LC.

Masing-masing LC menjelaskan tentang perkembangan learning center masing-masing, kegiatan-kegiatan pokok, hal-hal inovatif yang telah dilakukan, perubahan signifikan yang dirasakan dan persiapan ke arah kemandirian. Dari presentasi semua LC, ada beberapa temuan yang menarik. Pertama, sebagian besar kegiatan pokok LC masih terfokus pada upaya untuk menyediakan sarana dan prasarana belajar, seperti penyediaan komputer, akses ke internet, dan buku-buku. Kegiatan yang mendorong kegiatan “belajar” itu sendiri, masih minim. Sebuah pertanyaan sederhana yang cukup tajam dari seorang peserta adalah: “LC belajar apa? Apakah belajar tidak bisa dilakukan tanpa komputer? Apakah keberadaan LC memang diperlukan?”. Nampaknya sebagian besar LC masih terikat pada bentuk fisik dari belajar, yaitu ada ruangan, komputer, meja, buku, dll. Aktivitas ‘belajar’ itu sendiri masih belum nampak nyata.

Kedua, kebanyakan pengelola LC merasa bahwa kapasitas, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki belum cukup memadai untuk mengelola sebuah wadah yang diharapkan menjadi pusat informasi bagi mitra-mitra kerja dan juga masyarakat. Hal ini terkait dengan masih kurangnya kapasitas dan kebiasaan untuk menghimpun dan mendokumentasikan pembelajaran dan kemudian menyebarkan hasil-hasil pembelajaran.

Ketiga, dirasakan bahwa tingkat partisipasi mitra LC masih minim. Meskipun beberapa sarana belajar telah disiapkan dan bisa diakses secara gratis, tingkat pemakaian sarana tersebut masih sangat minim. Ini berarti pula bahwa aktivitas belajar dengan memanfaatkan wadah LC, masih rendah. Ini membuktikan asumsi di atas, bahwa sarana saja memang tidak mencukupi. Perlu ada motivasi yang kuat agar proses belajar berjalan terus. Hal ini sejalan dengan salah satu temuan yang mengatakan bahwa mitra ACCESS tidak merasa bahwa LC adalah bagian dari proses belajar mereka.

Keempat, kegiatan yang mendorong budaya belajar itu sendiri masih perlu ditingkatkan. Beberapa LC memang telah menunjukkan berbagai kegiatan inovatif yang mendorong aktivitas “belajar”, bukan hanya untuk orang dewasa tapi juga untuk anak-anak. Kegiatan yang dilakukan seperti membangun simpul-simpul perpustakaan di daerah pedesaan, mengkampanyekan membaca kepada anak-anak, mendiskusikan topik dengan tema-tema tertentu dengan berbagai pihak. Ada juga LC yang mencoba menyebarkan informasi kepada publik secara luas tentang kebijakan anggaran pemerintah daerah terkait, sehingga masyarakat luas memiliki akses terhadap informasi yang selama ini kurang bisa diakses oleh masyarakat luas. LC lain mencoba memperkenalkan teknologi komputer langsung kepada masyarakat di desa. Berbagai terobosan di atas tentu patut dihargai dan harus terus didorong, agar proses belajar terus berjalan.

## Refleksi “budaya belajar”

Selain mencoba mencermati refleksi terhadap program-program LC, refleksi lain adalah refleksi terhadap budaya “belajar”. Nampaknya budaya belajar masih merupakan sesuatu yang kurang diperhatikan. Diakui bahwa banyak lembaga yang masih berketat pada bagaimana menyelesaikan pekerjaan atau mengimplementasikan program. Perhatian terhadap proses refleksi dari berbagai program yang telah dilaksanakan kurang mendapat porsi yang memadai.

Tidak heran bila kemudian dokumentasi pembelajaran tidak cukup diperhatikan. Tidak cukup

tersedia kapasitas, ketrampilan dan praktek-praktek tentang bagaimana mendokumentasikan pembelajaran. Menarik untuk mengaitkan hasil refleksi ini dengan hasil refleksi yang telah didokumentasikan oleh SOfEI/BaKTI dalam salah satu publikasinya: “banyak proyek di masa lalu yang tidak memiliki catatan tentang hasil proyek dan *lesson learnt* (pembelajaran), sehingga kesalahan di masa lalu terulang lagi. Informasi seperti ini hanya bisa diperoleh dari individu yang dulunya terlibat”.

Demikian juga halnya dengan proses sharing hasil pembelajaran. Pelembagaan penyebaran atau *sharing* hasil pembelajaran yang diperoleh dari kegiatan-kegiatan peningkatan kapasitas belum maksimal dilakukan, sehingga pengetahuan dan ketrampilan baru yang dipelajari masih menjadi asset yang dimiliki oleh individu dan bukan oleh lembaga. Tidak heran bila kemudian lembaga menjadi “tergantung” kepada individu tertentu dan mengalami “goncangan” bila individu kunci dalam lembaga keluar dari lembaga.

Bisa disimpulkan bahwa konsep “*learning organization*” (organisasi belajar) dan “*organizational learning*” (pembelajaran organisasi) masih lemah dalam hal implementasi. Untuk itu perlu terus dilakukan upaya untuk mempromosikan hal ini sehingga “belajar” bisa menjadi agenda arus utama lembaga-lembaga, terutama bagi lembaga-lembaga pengembangan masyarakat. Hal ini mengingatkan bahwa lembaga pengembangan masyarakat akan dihadapkan pada situasi yang kompleks dan terus berubah .

### Pembelajaran

Ada dua hal yang harus diperhatikan dalam mendukung “belajar” melalui sebuah *learning center*. Pertama, membentuk sebuah wadah seperti LC yang tumbuh karena dorongan kebutuhan internal akan lebih menjamin terarahnya kegiatan LC kepada kegiatan-kegiatan belajar. Selain itu aspek keberlanjutan tidak menjadi issue yang mengancam karena dorongan kebutuhan itu sendiri yang akan menjamin terjadinya keberlanjutan. Ketika keberadaan LC memang menjadi kebutuhan, maka berbagai terobosan akan dilakukan agar aktivitas belajar jalan terus. “Kegilaan” belajar itulah yang menjadi faktor pendorong keberlanjutan.

Kedua, tumbuhnya LC karena dorongan pihak eksternal sebenarnya juga tidak salah. Yang perlu diperhatikan adalah pemilihan mitra yang tepat, yaitu mitra yang memang memiliki minat untuk mengembangkan pembelajaran, sehingga dorongan dari pihak eksternal lebih untuk mendukung percepatan perkembangan LC. Bila mitra yang dipilih tidak tepat, maka perkembangan LC pun menjadi tersendat-sendat dan arah tujuan LC menjadi tidak jelas, sehingga sulit dibedakan antara sebuah proyek yang mendukung wadah belajar dengan proyek-proyek lain. Aspek keberlanjutan tentu saja menjadi salah satu isu yang mengancam, karena keberadaan LC lebih dilihat sebagai sebuah “proyek”.







## Continuous Learning

### Sekilas ACCESS

ACCESS (*Australian Community Development and Civil Society Scheme*) adalah salah satu proyek yang didukung oleh Pemerintah Australia melalui AusAID yang merupakan bagian tak terpisahkan dari program bantuan bilateral dari Pemerintah Australia kepada Pemerintah Indonesia dalam hal ini diwakili oleh Departemen Dalam Negeri khususnya Direktorat Jenderal Pemberdayaan Masyarakat dan Desa.

ACCESS bertujuan untuk membantu upaya pengentasan kemiskinan, dengan secara langsung mendorong pemberdayaan masyarakat dan penguatan masyarakat sipil di Indonesia dengan fokus di 8 kabupaten di Kawasan Timur Indonesia.

ACCESS fokus pada penguatan organisasi-organisasi masyarakat sipil melalui upaya-upaya pengembangan kapasitas yang memungkinkan mereka untuk lebih efektif dalam membantu masyarakat yang mereka layani, dan untuk menguatkan masyarakat dalam penilaian dan perencanaan yang dipimpin oleh masyarakat yang menyertakan perempuan dan orang miskin.

ACCESS juga bertujuan untuk meningkatkan kapasitas organisasi-organisasi masyarakat sipil untuk mendorong tata kepengurusan dan penyampaian layanan yang baik di tingkat kabupaten.

ACCESS menyediakan dana hibah untuk membantu masyarakat melaksanakan kegiatan pemberdayaan masyarakat, yang membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat miskin secara keseluruhan.

**ACCESS**

**INTERNATIONAL DEVELOPMENT SUPPORT SERVICES PTY LTD,**

*A Connell Wagner Company*

**Jl. Bet Ngandang I No. 1XX**

**Sanur, Bali 80033**

**PO Box 3355**

**Tel: +62 361 288428 Fax: +62 361 287509**

**Email: [access-ind@indo.net.id](mailto:access-ind@indo.net.id)**

**Web: [www.access-indo.or.id](http://www.access-indo.or.id)**

**Level 12, 60 Albert Road  
South Melbourne 3205**

**Tel: +61 3 96978333**

**Fax: +61 3 96978599**

**Web: [www.idss.com.au](http://www.idss.com.au)**