



**outcome  
mapping**



# Jejak Perubahan Menuju Keberhasilan

**Steff Deprez, Endah Nirarita & Nina Shatifan**

# **OUTCOME MAPPING**

**Jejak Perubahan Menuju Keberhasilan**



**outcome  
mapping**

**Steff Deprez, Endah Nirarita & Nina Shatfan**

# Outcome Mapping

## Jejak Perubahan Menuju Keberhasilan

Penulis : Steff Deprez, Endah Nirarita & Nina Shatifan  
Penerbit : VECO Indonesia  
Tanggal : April 2010

Editor Bahasa : Shintia D. Arwida, Ni Made Budi Utami & Widjoraras  
(Tim Editor Majalah Salam/Petani)

Desain : Syamsul "Isoul" Arifin  
Ilustrasi : Syamsul "Isoul" Arifin  
Tata letak : Agus "gustulank" Sumberdana  
Percetakan : PT. Cintya, Denpasar

ISBN : 978-979-97697-2-5

Izin diberikan untuk bebas menyalin, memodifikasi, mendistribusikan dan mengirimkan karya ini selama pemberitahuan tertulis diberikan kepada penulis dan penerbit. Demikian pula setiap karya turunan dari dokumen ini harus bebas dalam pengertian yang sama. Para penulis dan penerbit buku panduan OM ini tidak memberikan izin penggunaan nama mereka untuk publisitas atau untuk meyakinkan atau menyiratkan dukungan terhadap setiap versi yang diubah. Buku atau produk turunan atau salinan dari buku ini tidak untuk diperjualbelikan atau digunakan untuk keperluan mencari keuntungan.

Publikasi ini dapat di unduh secara gratis di:

<http://www.outcomemapping.ca>



**Australia Indonesia Partnership**  
Kemitraan Australia Indonesia



# Daftar Isi

## SEKAPUR SIRIH

## PENGANTAR

### **BAB I: OUTCOME MAPPING: TEORI DAN LATAR BELAKANG**

Apa itu Outcome Mapping .....	1
Teori dan Prinsip-prinsip dalam Outcome Mapping .....	2
Tiga Tahapan Outcome Mapping .....	9
Kapan Outcome Mapping paling baik digunakan? .....	16

### **BAB 2: LANGKAH NOL**

Jelas dulu tentang arah strategi program .....	19
Menggunakan Outcome Mapping: Pikir Dulu!!! .....	22

### **BAB 3: RANCANGAN TERARAH**

Yuk, kita mulai! .....	25
Langkah 1: Visi .....	32
Langkah 2: Misi .....	41
Langkah 3: Mitra Langsung .....	48
Langkah 4: Capaian Dambaan .....	57
Langkah 5: Penanda Kemajuan .....	64
Langkah 6: Peta Strategi .....	77
Langkah 7: Perilaku Organisasi .....	89
Catatan Singkat untuk Monitoring dan Evaluasi dalam OM .....	99

<b>BAB4: LEMBAR KERJA OUTCOME MAPPING .....</b>	<b>103</b>
---	------------

<b>DAFTAR SINGKATAN .....</b>	<b>116</b>
-------------------------------	------------

<b>REFERENSI .....</b>	<b>117</b>
------------------------	------------

<b>DAFTAR ISTILAH .....</b>	<b>118</b>
-----------------------------	------------

## Ucapan Terima kasih

Dengan terbitnya produk paling awal ini, kami secara khusus ingin mengucapkan penghargaan setinggi-tingginya kepada seluruh peserta dan tim notulensi lokakarya kontekstualisasi OM serta beberapa pihak lain yang terlibat dalam pengembangannya, baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu:

Dian Aryani (SANTAI/Mataram), Endah Nirarita (ACCESS/Denpasar), Greg Rooney (ACCESS/Denpasar), Hendrikus AM Gego (VECO/Labuan Bajo), Herawati (LIPKEM/Makasar), Hery Christanto (VECO/Denpasar), Imam Suharto (VECO/Denpasar), Jafar A. F. Rondang (PRIMA/Buton), Johnly E.P. Poerba (ACCESS/Sultra), Martha Hebi (ACCESS/Sumba), Nancy Sunarno (ACCESS/Denpasar), Ni Made Budi Utami (SALAM/Denpasar), Nina Shatifan (ACCESS/Denpasar), Purnama Adil Marata (VECO/Jakarta), Rosana Dewi (GITA PERTIWI/Solo), Sartono (ACCESS/Sulsel), Shintia Dian Arwida (SALAM/Denpasar), Sri Endang Nanik (YPKGM/Lumajang), Sri Hidayati (ACCESS/Denpasar), Stefanus Segu (BAHTERA/Sumba), Steff Deprez (VECO/Denpasar), Sutiah (LPKP/Malang) and Widjoraras (SALAM/Denpasar).

VECO Indonesia dan ACCESS Tahap II yang telah menciptakan peluang bagi staf teknis maupun staf lapangan untuk berpartisipasi dalam proses kontekstualisasi dan koordinasi penyusunan buku panduan ini. Terima kasih khususnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan umpan balik berharga terhadap (sebagian dari) buku panduan terutama untuk Sherry Kasman Entus, Mieke Leermaekers, Daniel Roduner, dan Mercy Soesanto.

Penyusunan buku ini tak akan terjadi tanpa dukungan dana dari *Outcome Mapping Learning Community* (Hibah penelitian 2009), VECO Indonesia, serta AusAID dan ACCESS Tahap II (IDSS) melalui Dana Hibah Inovatif.

---

Outcome Mapping dikembangkan oleh *International Development Research Centre* (IDRC) ([www.idrc.ca/evaluation](http://www.idrc.ca/evaluation)) dan sebagian besar dari buku panduan ini diambil (dan diterjemahkan) dari buku pedoman OM yang asli yaitu '*Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programmes*' (Earl et al., 2001).



Kontekstualisasi OM ke Indonesia dan penyusunan buku panduan OM dalam bahasa Indonesia merupakan hasil upaya terus menerus dari IDRC untuk mendukung para praktisi pembangunan di seluruh dunia agar dapat menggunakan, melakukan adaptasi dan kontekstualisasi, maupun mengembangkan Outcome Mapping lebih lanjut. Sebuah komunitas virtual pembelajaran OM telah dibuat sebagai ruang bagi para praktisi OM untuk berbagi pengalaman dan sumber daya tentang OM: [www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)

## Sekapur Sirih

Outcome mapping dikembangkan untuk mengatasi permasalahan mendasar terkait dengan pelaporan tentang dampak pembangunan. Kompleksitas dan fleksibelnya proses-proses pembangunan mempunyai arti bahwa pencapaian 'dampak' memerlukan keterlibatan beragam aktor, dan seringkali berlangsung dalam waktu yang cukup panjang. Perubahan skala besar seringkali, merupakan hasil dari kumpulan berbagai kejadian, di mana tiada satu lembaga atau agen pun yang memiliki kontrol atasnya, atau dapat mengakui dirinya sebagai satu-satunya yang berjasa. Namun, hampir semua lembaga evaluasi berusaha keras untuk mengidentifikasi satu faktor atau aktor saja sebagai pihak yang paling memiliki pengaruh terhadap pencapaian dampak pembangunan itu. IDRC merasa bahwa kecenderungan seperti ini tidak jujur mencerminkan peran sebagai sebuah lembaga pendukung penelitian, dan hal ini juga secara jelas meremehkan peran dari mitra-mitra penelitian IDRC di lapangan. Karena keprihatinan inilah, kami mengembangkan panduan Outcome Mapping.

Minat untuk menilai dampak pembangunan terus meningkat sejak dekade yang lalu dan kami berpikir bahwa Outcome Mapping merupakan tanggapan yang masih sangat relevan terhadap kebutuhan untuk menunjukkan apakah—dan lebih penting lagi—bagaimana suatu proyek, program atau sejumlah kegiatan yang dilakukan, memiliki kontribusi positif terhadap pembangunan. OM melakukan hal itu dengan cara memahami dan memusatkan perhatian pada perubahan perilaku, aksi, dan kegiatan dari aktor-aktor utamanya. OM dikembangkan dengan semangat kerja sama antara IDRC dengan sejumlah mitra penelitian di Afrika Barat, India, Amerika Latin dan beberapa proyek global lainnya. OM juga mendapatkan manfaat dari kolaborasi awal dengan Dr. Barry Kibel, pengarang dari 'result mapping' (pemetaan hasil) dan 'Outcome engineering'.

Mengapa 'pemetaan' (mapping)? Dalam kata pengantar yang diberikan pada panduan OM yang asli, Michael Patton menyatakan:

"Wilayah/teritori dari perubahan dalam pembangunan dan evaluasi pembangunan sangatlah luas, kompleks, dan selalu berubah. Saat mencoba mengatur siasat untuk melintasi wilayah tersebut, seseorang akan menemukan jurang ketidak-pastian yang dalam, bergunung-gunung data, dan jalan-jalan setapak yang tidak jelas arahnya. Pasti sangat bermanfaat jika memiliki peta dari wilayah itu. Buku panduan Outcome Mapping ini tidak menyediakan peta khusus untuk wilayah Anda. Karena setiap wilayah adalah unik dan mempunyai tantangan tersendiri. Panduan ini akan membantu Anda untuk membuat peta sendiri. Panduan ini akan memandu Anda melalui hutan istilah bahasa. Akan membantu bagaimana menyusuri sungai rantai hasil (result chain) yang berkelok-kelok. Akan membantu menemukan

Para Outcome Mapper melakukan ini semua karena mereka sangatlah berkomitmen untuk mendorong perubahan sosial dan melakukan transformasi terhadap kehidupan. Tak ada yang bisa kami lakukan selain merasa bangga bahwa OM telah memberikan sumbangan dengan cara-cara tersebut. Kami berharap bahwa OM dan interpretasinya ini akan lebih bermanfaat bagi mitra-mitra di Indonesia di masa yang akan datang.

Sarah Earl and Fred Carden  
Ottawa, April 2010

Referensi:

Earl, Carden & Smutylo. (2001). Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programs. Foreword by Michael Quinn Patton. IDRC.

Kibel Barry. 1996. Results Mapping: documenting, scoring and analyzing results. Chapel Hill, NC. Pacific Institute on Research and Evaluation.

Patton, Michael Quinn. (2008). Utilization-Focused Evaluation. 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage. Pp. xvii-xviii

# Pengantar

Beberapa tahun terakhir ini, Outcome Mapping (OM) semakin mendapat perhatian dari praktisi pembangunan di dunia, sebagai sebuah pendekatan alternatif untuk perencanaan, pemantauan, dan evaluasi program pembangunan. Banyak praktisi mengakui bahwa OM lebih sesuai dengan kompleksitas proses pembangunan. Dibanding pendekatan pembangunan yang lain, terutama pendekatan 'logframe', OM dianggap lebih mampu menjelaskan tentang beberapa 'rantai yang hilang' dalam proses pembangunan. Di Indonesia, OM juga mulai mendapat perhatian di kalangan praktisi pembangunan. Sampai saat buku panduan ini dicetak, sepengetahuan kami, OM telah diterapkan oleh dua organisasi, yaitu VECO Indonesia dan ACCESS Tahap II.

Dalam menggunakan OM, hampir semua program, termasuk VECO Indonesia dan ACCESS, masih bergantung sepenuhnya kepada panduan berbahasa Inggris. Misalnya materi yang dikembangkan IDRC. Mereka tetap menggunakan istilah bahasa Inggris untuk menyebut konsep-konsep utama dalam OM. Praktisi dan fasilitator OM di Indonesia mengatakan, mereka mengalami kendala untuk menjelaskan konsep-konsep itu, terutama di tingkat masyarakat lokal. Mereka juga kesulitan untuk menemukan 'rasa bahasa' yang pas jika menggunakan istilah bahasa Inggris. Buku panduan yang ada di tangan Anda ini merupakan panduan OM pertama yang dibuat dalam bahasa Indonesia. Buku ini dimaksudkan untuk menjawab kesulitan yang dialami praktisi OM di Indonesia. Diharapkan, dengan adanya buku ini, para praktisi merasa lebih percaya diri untuk menggunakan OM dalam konteks Indonesia, bahkan terinspirasi untuk berinovasi lebih lanjut dalam menggunakan OM. Buku panduan OM ini adalah salah satu dari hasil proses kontekstualisasi Outcome Mapping yang difasilitasi oleh VECO Indonesia dan ACCESS Tahap II.

## Untuk siapa buku ini?

Buku panduan ini ditulis untuk berbagai pihak yang ingin mengetahui pendekatan Outcome Mapping dalam konteks Indonesia. Utamanya, individu/organisasi yang ingin belajar dan memahami OM, orang/program yang ingin memakai OM sebagai kerangka program, staf program yang sudah menggunakan OM, serta fasilitator OM.

## Apa yang akan Anda dapatkan dalam buku ini?

*Bab 1: Outcome Mapping: Teori dan Latar Belakang* berisi pemahaman umum tentang Outcome Mapping, terutama yang pengertian dasar, prinsip-prinsip utama OM, dan landasan pengembangannya.

*Bab 2: Langkah Nol* membahas tentang proses-proses yang harus dilakukan dan informasi yang perlu dikumpulkan sebelum suatu program dapat mengembangkan kerangka OM. Proses itu sering disebut sebagai 'Step Zero' dan di dalam buku ini diterjemahkan menjadi 'Langkah Nol'.

*Bab 3: Rancangan Terarah* memberikan pemahaman mengenai tahapan-tahapan OM terutama proses perancangan program, yaitu pengertian dasar Rancangan Terarah (RT) dan langkah-langkah dalam Rancangan Terarah. Di antara beberapa langkah RT, pembaca akan menemukan penjelasan singkat tentang proses pemantauan untuk hasil dari langkah tersebut. Namun, di dalam buku ini, bab khusus tentang *monitoring dan evaluasi* dalam OM belum dijelaskan, dan akan dimasukkan dalam edisi berikutnya.

*Bab 4: Lembar Kerja OM* memuat semua format standar yang digunakan dalam desain, proses monitoring dan evaluasi dalam Outcome Mapping. Semua lembar kerja tersebut didasarkan pada format yang disajikan dalam manual OM asli (IDRC).

Konsep-konsep dan istilah utama yang lazim digunakan dalam Outcome Mapping beserta istilahnya dalam bahasa Indonesia dapat ditemukan dalam *Daftar Istilah Outcome Mapping* diakhir buku ini. Disarankan bagian ini dibaca terlebih dahulu untuk membantu memahami pemaparan tentang OM dalam Bab 1-4.

## **Bagaimana buku panduan ini dikembangkan?**

Pengembangan buku ini merupakan hasil kerjasama antara VECO Indonesia dan ACCESS Tahap II. Mereka memfasilitasi proses kontekstualisasi yang diikuti oleh mitra-mitra serta stafnya yang sudah mempunyai pengalaman dalam menerapkan OM. Oleh karena itu, OM dalam buku ini sangat kental dengan nuansa pendekatan pembangunan berbasis masyarakat serta dibangun dengan mengarusutamakan gender dalam setiap tahapan OM.

Bahan utama dari buku panduan ini adalah *draft* panduan yang dikembangkan secara partisipatif oleh semua peserta lokakarya kontekstualisasi OM di Sanur, Bali, tanggal 4 September 2009. Rancangan yang kaya dan sarat dengan pengalaman nyata tersebut, kemudian dikaji ulang dan dikembangkan berdasarkan catatan notulensi lokakarya. Namun demikian, kami mengakui bahwa referensi utama buku ini bersumber dari buku referensi OM yang digunakan secara luas yaitu '*Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Program*' (Earl et al., 2001). Selain itu, bahan-bahan dari Outcome Mapping Learning Community ([www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)), juga menjadi bahan yang memperkaya dan melengkapi buku ini.

Buku panduan ini merupakan sebuah karya bersama dan masih merupakan 'dokumen hidup yang akan terus berkembang'. Oleh karena itu, buku ini siap untuk diperbaiki dan dilengkapi di masa yang akan datang. Harapannya buku ini dapat dilengkapi secara bersama-sama oleh komunitas pengguna OM di Indonesia. Sesuai dengan filosofi Outcome Mapping, ... **mari belajar untuk meretas jalan ke masa depan!**

Steff Deprez, Endah Nirarita, and Nina Shatifan

Denpasar, April 2010

## 1 TEORI DAN LATAR BELAKANG

### Pendahuluan: Apa Itu Outcome Mapping?

**Outcome Mapping (OM)** adalah kerangka pikir dalam manajemen program. OM mengakui kompleksitas sistem sosial dan keterbatasan pengaruh intervensi program. Pendekatan ini berorientasi pada perubahan perilaku aktor, interaksi antaraktor, dan pemetaan perubahan tersebut. Di dalamnya ada proses merencanakan: siapa berperan apa serta hubungan satu sama lain; bagaimana cara mencapainya; dan bagaimana kita tahu kemajuannya.

Outcome Mapping fokus pada hasil yang sangat spesifik: Capaian<sup>1</sup> program yang didefinisikan sebagai perubahan perilaku, hubungan, kegiatan, atau tindakan orang-orang, kelompok, dan organisasi yang bekerja langsung dalam program. Perubahan perilaku dianggap penting kontribusinya dalam pencapaian tujuan akhir program. OM menyediakan suatu metode bagi program-program pembangunan untuk dapat merencanakan serta menilai kapasitas mereka sendiri, dalam rangka membantu dan membangun kemampuan orang-orang, kelompok, dan organisasi yang akhirnya akan bertanggung jawab sendiri atas peningkatan kesejahteraannya.

Mitra-mitra kunci yang menjadi mitra program disebut *Mitra Langsung (ML)*. Mitra Langsung adalah pihak-pihak—baik individu, kelompok, maupun organisasi—yang bekerja sama langsung dengan Tim Pelaksana dan membangun kemitraan dengan cara menyepakati perubahan-perubahan yang diperlukan agar dapat berkontribusi terhadap pencapaian cita-cita program. Program mendukung Mitra-Mitra Langsung-nya dengan menyediakan alat-alat/perangkat, ide-ide baru, teknik-teknik, dan sumber daya sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal pada proses pembangunan.

<sup>1</sup> Dalam buku ini, istilah “Capaian” digunakan sebagai pengganti istilah “Outcome” dalam bahasa Inggris.

## Kapan Outcome Mapping Paling Baik Digunakan?

Outcome Mapping (OM) adalah suatu pendekatan perencanaan, pemantauan dan evaluasi yang terpadu dan paling baik digunakan saat awal program *setelah fokus utama program ditentukan*. Hal ini berarti bahwa program perlu menetapkan arah strategis atau isu utama terlebih dahulu sebelum mengembangkan sebuah kerangka Outcome Mapping. Langkah persiapan ini sering disebut dengan 'Step 0' yang diterjemahkan sebagai Langkah 0 (Lihat Bab 2).

Setelah Langkah 0 dilakukan, OM dapat membantu memilih siapa yang akan dipengaruhi, dalam hal apa, dan melalui kegiatan apa. Hal ini memungkinkan suatu program untuk merancang sebuah sistem pemantauan dan evaluasi yang dapat membantu mendokumentasikan dan mengelola hasil-hasil Capaian program. OM sangat efektif bila digunakan sejak tahap perencanaan, karena membantu program fokus dalam mendukung perubahan yang spesifik pada Mitra-Mitra Langsung-nya.

Jadi, OM membantu program menjelaskan apa yang ingin dicapai, dengan siapa, dan bagaimana. Kemudian menawarkan sebuah metode untuk memantau perubahan-perubahan pada Mitra-Mitra Langsung dan perubahan di dalam program sebagai sebuah organisasi. OM juga mendorong program untuk secara teratur melihat bagaimana cara meningkatkan kinerjanya. OM juga dapat digunakan sebagai perangkat untuk melakukan penilaian akhir program, jika tujuan Evaluasi akhir adalah untuk memelajari program secara keseluruhan.

Pengalaman menunjukkan bahwa Outcome Mapping dapat dilakukan bersama dengan dengan alat-alat perencanaan program yang lain seperti: Analisis kekuatan dan kelemahan (*SWOT analysis*), analisis situasi (*situational analysis*), pemetaan para pihak (*stakeholder mapping*). Ataupun dikombinasikan dengan model pendekatan perencanaan, pemantauan dan evaluasi program lainnya, misalnya: *Logframe*, Cerita Perubahan yang Berarti (*Most Significant Change*), dan manajemen berbasis hasil (*Result-Based Management*). Bahkan, kenyataan saat ini menunjukkan bahwa setiap program yang memakai OM melakukan penyesuaian yang dianggap perlu agar pas dengan realitas dan kebutuhan program itu. Namun, buku ini tidak menyediakan petunjuk tentang cara-cara melakukan adaptasi terhadap Outcome Mapping.

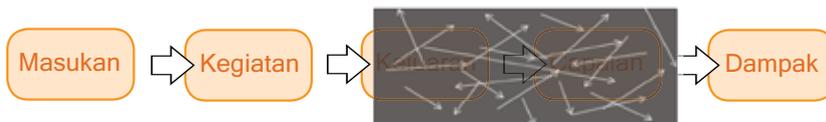
Satu aspek penting dari Outcome Mapping adalah fakta bahwa Outcome Mapping didasari suatu pola pikir (paradigma) yang berbeda. OM didasari logika berpikir alternatif dan mendorong praktik *monitoring* dan evaluasi yang berorientasi pada pembelajaran.

Gambar 1 menyajikan runutan pola pikir yang sering digunakan untuk merencanakan program-program pembangunan. Runutan pola pikir ini berasumsi bahwa ada hubungan sebab akibat yang linear (satu arah) antara berbagai langkah-langkah. Di samping itu, ada anggapan bahwa proses-proses perubahan dapat diperkirakan dengan tepat. Namun, kenyataan menunjukkan bahwa hubungan antara "Dukungan (*input*)-Kegiatan (*activities*)-Keluaran (*output*)-Capaian (*outcomes*)-Dampak (*impact*)" kurang dapat diprediksi dan lebih kompleks daripada asumsi-asumsi dalam sebuah kerangka perencanaan program.



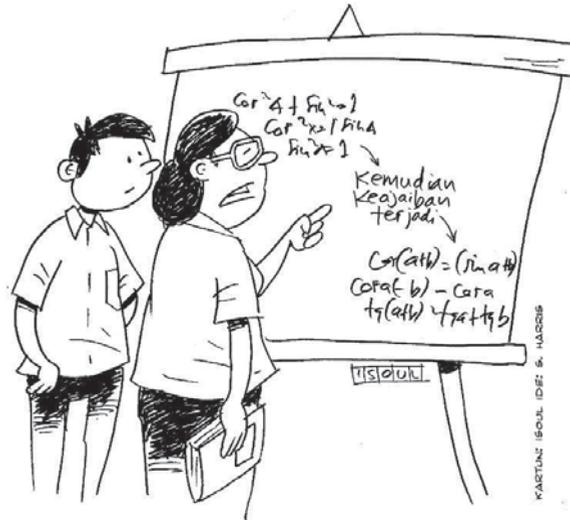
Gambar 1. Runutan pola pikir dalam perencanaan sebuah program (Diadaptasi dari Smutylo, 2001)

Dalam kenyataannya, proses pembangunan tidak bersifat linier dan hasilnya tidak selalu dapat diduga dengan tepat. Ada banyak faktor dan aktor yang saling berhubungan dan berinteraksi dalam program, baik yang diketahui maupun yang tidak diketahui. Ada banyak hal yang memengaruhi Capaian program, yang akan berimbas pada Dampak. Kompleksitas tersebut digambarkan dalam "kotak hitam" seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Kompleksitas di runutan pola pikir dalam perencanaan sebuah program (Diadaptasi dari Guijt & Ortiz, 2007)

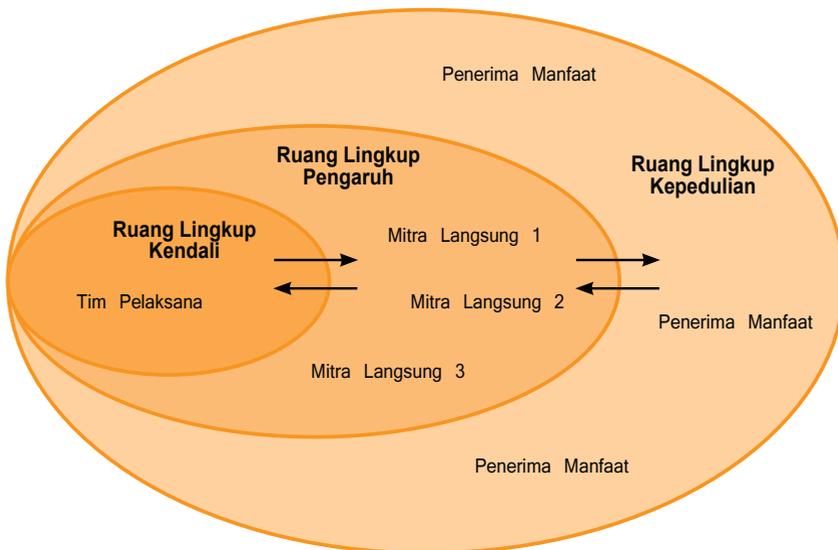
Outcome Mapping mengenali dan mengakui kompleksitas proses pembangunan. Serta berupaya menyediakan pendekatan dan perangkat yang lebih sesuai untuk lebih memahami proses-proses yang kompleks tersebut. Harapannya, program dapat dirancang dengan lebih baik sehingga dapat berkontribusi lebih maksimal demi tercapainya Dampak yang diharapkan.



MENURUT PENDAPATKU, ANDA PERLU LEBIH JELAS TENTANG LANGKAH-LANGKAH INI.

### Ruang Lingkup Pengaruh

Dalam upaya memahami kompleksitas program pembangunan, Tim Pelaksana perlu memahami “Ruang Lingkup Kendali, Pengaruh, dan Kepedulian”, termasuk paham tentang aktor-aktor yang ada dalam ruang lingkup itu. Outcome Mapping (OM) membedakan aktor-aktor tersebut menjadi tiga kelompok, yaitu: Tim Pelaksana program (TP), mitra-mitra yang diajak bekerja sama secara langsung dalam program (Mitra Langsung-ML), dan para penerima manfaat.

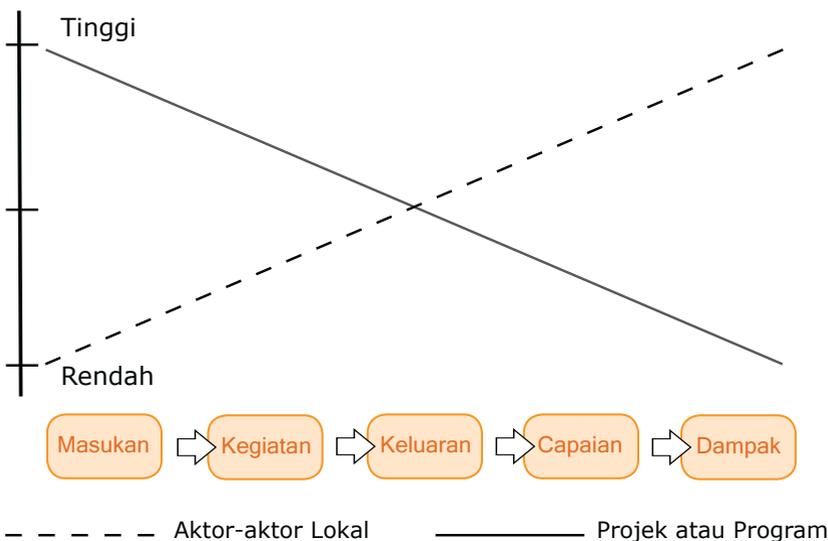


Gambar 3. Aktor-aktor dalam Ruang Lingkup “Kendali”, “Pengaruh”, dan Ruang Lingkup “Kepedulian”.

Outcome Mapping mengakui bahwa pengaruh Tim Pelaksana program terhadap dampak, yang terjadi, sesungguhnya relatif terbatas.

- Tim Pelaksana program memiliki "Kendali" langsung terhadap masukan yang disediakan dan kegiatan yang dilakukan. Namun, Kendali pada Keluaran dan Capaian lebih terbatas.
- Tim Pelaksana dapat bekerja sama dan mencoba "memengaruhi" Mitra-Mitra Langsung-nya melalui berbagai dukungan program. Namun Tim Pelaksana *tidak* dapat *mengendalikan* tingkat perubahan yang terjadi pada Mitra Langsung. Dengan demikian, aktor yang sebenarnya paling berpengaruh dan bertanggung jawab terhadap perubahan yang terjadi sebagai Capaian program adalah Mitra-Mitra Langsung. Fokus pada perubahan perilaku Mitra Langsung tidak berarti bahwa program dapat menentukan bagaimana, kapan, dan alasan Mitra Langsung tersebut berubah.
- Tim Pelaksana sama sekali tidak memiliki kendali atas apa yang akan terjadi di tingkat penerima manfaat. Meskipun perubahan yang terjadi di tingkat penerima manfaat, sebenarnya merupakan kepentingan dan titik "*kepedulian*" yang menjadi pemicu lahirnya suatu program pembangunan.

Hubungan antara tingkat pengaruh relatif dan kontrol Tim Pelaksana pada hasil program menurut pendekatan OM ditunjukkan pada gambar 4.



Gambar 4. Pengaruh relatif aktor dalam capaian program.  
(Earl et al., 2001)

Dengan kata lain, OM berasumsi bahwa Mitra Langsung-lah yang mengendalikan dan menentukan tingkat perubahan yang terjadi sebagai Capaian program. Namun, program diharapkan dapat *memengaruhi secara langsung atau berkontribusi* terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada Mitra Langsung. Sebagai pendukung eksternal, suatu program pembangunan hanya dapat memfasilitasi proses dengan menyediakan akses ke sumber daya, ide-ide, atau kesempatan yang baru kepada Mitra Langsung-nya selama jangka waktu tertentu.

Outcome Mapping masih tetap mengakui pentingnya Dampak (*impact*) sebagai tujuan akhir suatu program. Namun, OM lebih berfokus pada Capaian program (*outcomes*) di tingkat Mitra Langsung. Sebenarnya, dengan berfokus pada perubahan perilaku aktor, OM memperjelas (membuat eksplisit) sesuatu yang selama ini telah diterima atau dipercayai para praktisi pembangunan dan pekerja LSM: bahwa program yang paling sukses adalah program yang memindahkan kekuasaan dan tanggung jawab kepada aktor-aktor lokal yang terlibat dalam sistem. Aktor-aktor inilah yang paling berkepentingan atas manfaat perubahan yang diharapkan dari suatu program.

## Masalah Terkait Dengan Pengukuran Dampak



Kompleksitas proses pembangunan menyulitkan penilaian dampak yang dihasilkan oleh program pembangunan. Dampak ini biasanya diharapkan terjadi dalam bentuk perubahan kondisi. Misalnya: adanya kebijakan yang relevan dan berkurangnya jumlah masyarakat miskin atau konflik. Penilaian Dampak biasanya menjadi fokus kepedulian dari lembaga donor, program-program pembangunan, atau organisasi yang ingin mengklaim dampak programnya.

Meskipun dorongan untuk mengukur, menunjukkan, dan bertanggung jawab atas Dampak pembangunan paling jelas terlihat dalam komunitas donor, hal ini juga memengaruhi lembaga penerima dana dan masyarakat. Ini terutama terjadi melalui persyaratan untuk menggunakan "analisis kerangka logis (*Logical Framework Analysis*)" atau "manajemen berbasis hasil (*Result-Based Management*)" dalam perencanaan dan pelaporan kegiatan kepada donor. Akibatnya, keinginan untuk mengukur dampak menjadi hal biasa bahkan cenderung dominan dalam praktik-praktik pembangunan.

Organisasi donor semakin mendasarkan keputusan pendanaannya pada kemampuan penerima dana untuk menunjukkan “Dampak” programnya. Hal ini berarti penerima dana perlu membuktikan bahwa program (melalui serangkaian kegiatan yang telah dilakukan) telah berhasil memperbaiki lingkungan secara berkelanjutan atau memberikan kesejahteraan kepada sejumlah besar penerima manfaat. Pembuktian ini biasanya dilakukan dengan cara mengisolasi faktor-faktor kunci yang dianggap menjadi penyebab tercapainya hasil yang diinginkan. Kemudian menghubungkan faktor-faktor tersebut dengan lembaga-lembaga atau serangkaian kegiatan yang dilakukan.

Sayangnya, konsep “atribusi atau klaim” dan “Dampak” dapat membatasi potensi program untuk belajar dari pemantauan dan evaluasi upaya-upaya pembangunan. Pada saat donor dan penerima dana mencoba menunjukkan kemampuannya untuk mencapai Dampak, mereka sering melalaikan potensinya sendiri dalam memahami bagaimana dan mengapa dampak itu terjadi. Padahal, informasi dan umpan balik tentang hal ini berguna dan dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja program.

### **Outcome Mapping dan Pengukuran Dampak**

Sebagaimana program yang menggunakan pendekatan lain, Outcome Mapping (OM) juga menetapkan Visi tentang perbaikan kondisi manusia, sosial, dan perbaikan lingkungan. Visi sesungguhnya adalah gambaran dampak dari kontribusi program. Namun, alih-alih memusatkan perhatian pada pengukuran Dampak dalam bentuk perubahan kondisi, OM menggeser penilaian keberhasilan pembangunan dengan fokus pada Capaian program berupa perubahan perilaku, hubungan, tindakan atau kegiatan orang, kelompok, dan organisasi-organisasi yang bekerja sama dalam program secara langsung.

Dengan kata lain, jika menggunakan Outcome Mapping berarti suatu program tidak mengklaim pencapaiannya di tingkat dampak. Tim Pelaksana lebih memusatkan perhatiannya pada bagaimana pelaksanaan program berkontribusi pada Capaian program di tingkat Mitra Langsung yang lebih dekat dan dapat dipengaruhi. Kontribusi ini, pada gilirannya akan meningkatkan kemungkinan sumbangan program pada Dampak pembangunan. Namun, kontribusi tersebut tidak selalu dalam bentuk hubungan sebab-akibat secara langsung, mengingat ada banyak faktor lain yang memengaruhi perubahan di tingkat ini.

Jadi, OM merupakan upaya untuk menanggapi perdebatan terkait upaya suatu program mengklaim Dampak. Caranya dengan lebih meningkatkan perhatian dan penghargaan pada hasil-hasil program

yang dicapai sebelum dampak terwujud, yaitu lebih fokus pada perubahan-perubahan yang terjadi di Ruang Lingkup Pengaruh (lihat gambar 3).

Walaupun secara sepintas kelihatannya cara ini lebih fokus pada Capaian-Capaian yang lebih sepele dan kurang penting atau capaian jangka pendek, sesungguhnya OM melakukan hal yang sebaliknya. Karena, walaupun perubahan-perubahan itu kadang tidak kentara dan bersifat *incremental* (bertambah sedikit-demi sedikit), tanpa perubahan-perubahan ini, sesungguhnya perubahan yang lebih jelas, berskala besar, dan berdampak pada kesejahteraan manusia tidak akan pernah tercapai atau berkelanjutan.

Outcome Mapping berfokus pada perencanaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap perilaku sasaran, tindakan, dan hubungan-hubungan yang terjadi dalam Ruang Lingkup Pengaruh suatu program.

Outcome Mapping tidak berusaha menggantikan bentuk-bentuk evaluasi tradisional yang berfokus pada perubahan kondisi/keadaan terkait kesejahteraan masyarakat. Sebaliknya, Outcome Mapping *melengkapi* bentuk-bentuk evaluasi itu, dengan cara berfokus pada perubahan perilaku aktor-aktor yang terkait yang mutlak dibutuhkan agar perubahan kondisi dapat terjadi.

### Fokus Outcome Mapping Dalam Perencanaan, Pemantauan, Dan Evaluasi Program

Outcome Mapping berfokus pada perencanaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap perilaku sasaran, tindakan, dan hubungan-hubungan yang terjadi di Ruang Lingkup Pengaruh dari program. Pemantauan dan evaluasinya dipusatkan pada: faktor-faktor dan aktor-aktor yang ada dalam Ruang Lingkup Pengaruh dan bagaimana Tim Pelaksana dapat meningkatkan efektivitas program dalam kaitannya dengan tujuan akhir program.

Kontribusi program terhadap pembangunan direncanakan dan dinilai berdasarkan pengaruhnya terhadap Mitra Langsung dalam program. "Dampak" yang diinginkan program menjadi "lampu mercusuar", yang memandu apakah Capaian program masih relevan dengan tujuan akhirnya. Namun, Dampak tidak menjadi tolok ukur satu-satunya dalam penilaian kinerja suatu program.

Dengan Outcome Mapping, umpan balik terhadap kinerja program lebih berkonsentrasi pada: (1) perbaikan daripada pembuktian; (2) mencari pemahaman bukan pada pelaporan; dan (3) bagaimana menciptakan pengetahuan baru daripada mencari pujian. Perubahan

cara pikir ini akan mengubah cara-cara memahami tujuan program, mendesain strategi intervensinya, serta menilai kinerja dan hasil program.

Terkait perubahan tersebut, donor juga perlu mengubah kebutuhan dan bentuk pelaporan. Penerima dana perlu menunjukkan bahwa program telah bergerak menuju dampak yang diinginkan dan efektivitasnya meningkat. Namun, penerima dana tidak dituntut pertanggungjawabannya terhadap dampak itu sendiri. Dengan adanya pergeseran akuntabilitas yang lebih mengarah pada pembelajaran, maka hubungan antara hasil suatu kegiatan dengan dampak yang diinginkan menjadi rasional, tidak harus empiris. Dengan kata lain, hubungan antara Capaian program dan Dampak menjadi logis, meskipun tidak selalu terlihat jelas.

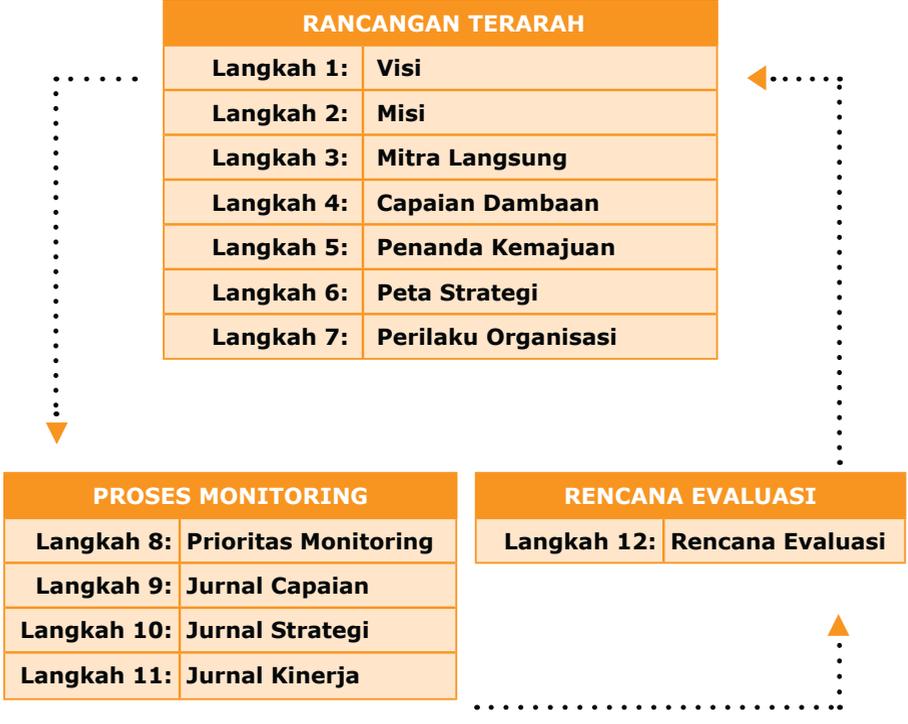
### Tiga Tahapan Outcome Mapping

Outcome Mapping dibagi menjadi tiga tahap. Tahap pertama adalah *Rancangan Terarah (intentional design)* yang membantu program membangun kesepakatan bersama tentang perubahan tingkat makro yang ingin diwujudkan serta merencanakan strategi yang akan digunakan. Tahap ini membantu menjawab empat pertanyaan: *Mengapa?* (Apa Visi program?), *Siapa?* (Siapa Mitra Langsung program?), *Apa?* (Apa saja perubahan yang dicari?), dan *Bagaimana?* (Bagaimana program akan berkontribusi pada proses perubahan itu?).

Tahap kedua adalah *Monitoring Capaian dan Kinerja Program*. Bagian ini memberikan kerangka untuk memantau kegiatan yang sedang berlangsung dan bagaimana "kemajuan" Mitra Langsung terhadap pencapaian hasil. Proses ini sebagian besar didasari penilaian diri secara sistematis. Tahap ini meliputi penyediaan alat-alat/perangkat pengumpulan data untuk berbagai elemen yang diidentifikasi dalam tahap rancangan terarah: Jurnal Capaian (Penanda Kemajuan), Jurnal Strategi (Peta Strategi), dan Jurnal Kinerja (Perilaku Berorganisasi).

Tahap ketiga adalah *Perencanaan Evaluasi*. Tahap ini membantu program untuk mengidentifikasi prioritas evaluasi dan mengembangkan rencana evaluasi. Gambar 5 menggambarkan tiga tahapan Outcome Mapping.

Buku panduan Outcome Mapping ini fokus pada tahap pertama yaitu rancangan terarah dan hanya memberikan beberapa petunjuk singkat terkait monitoring dan evaluasi, yang juga akan ditemukan dalam bab ini.



Gambar 5. Tiga Tahapan Outcome Mapping

Proses identifikasi perubahan tingkat makro serta proses merancang kerangka pemantauan dan evaluasi diharapkan dilakukan secara partisipatif. Selain itu juga diusahakan agar sejauh mungkin melibatkan berbagai *stakeholder*, termasuk Mitra-Mitra Langsung. Outcome Mapping didasari prinsip-prinsip partisipatif dan secara sengaja melibatkan Mitra-Mitra Langsung yang akan melaksanakan program dalam perancangan dan pengumpulan data. Hal ini akan meningkatkan rasa memiliki dan mendorong digunakannya temuan-temuan dalam program untuk perbaikan dan peningkatan hasil program. Proses ini juga dimaksudkan untuk membangkitkan kesadaran, membangun konsensus, dan sebagai sarana pemberdayaan bagi mereka yang bekerja langsung dalam program pembangunan.

### Outcome Mapping dan Gender

Pengarusutamaan gender dalam program pembangunan telah menjadi sebuah kebutuhan. Maka dalam buku ini, upaya pengarusutamaan gender disarankan untuk langsung diintegrasikan sejak dari Langkah 0 hingga pada setiap langkah dalam Rancangan Terarah.

Pengarusutamaan gender dapat dilakukan dalam Outcome Mapping (OM) dengan mendiskusikan dan mengintegrasikan berbagai pertimbangan terkait hal-hal berikut ini.

1. Mengapa isu gender dan kemiskinan penting dalam pembangunan?
2. Bagaimana situasi perempuan dan kelompok miskin saat ini terkait akses pendidikan, kesehatan, serta akses dan kontrol mereka pada kegiatan ekonomi?
3. Apa nilai-nilai yang mampu membantu menempatkan isu gender, pengangguran, dan kemiskinan dalam OM, sehingga mampu memperbaiki relasi antaraktor?
4. Siapa yang berpartisipasi, siapa memengaruhi, dan siapa menerima manfaat?

Langkah-langkah dasar mengarusutamakan gender secara umum dapat dilakukan sebagai berikut.

1. Ketika penjajakan, harus dilakukan analisis kepentingan dan situasi relasi laki-laki dan perempuan serta relasi kaum miskin dengan yang kaya dalam konteks kebijakan dan budaya.
2. Menggunakan hasil pemetaan aktor (*Stakeholder mapping*) dalam perumusan Visi dan langkah lainnya. Hal ini dilakukan untuk melihat peran masing-masing aktor dan mengidentifikasi tokoh-tokoh penting perubahan sosial (*champions*) untuk gender dan penanggulangan kemiskinan, dalam pelaksanaan program.

Pengarusutamaan gender pada masing-masing tahap Rancangan Terarah dapat dilihat dalam Bab 3 yang berisi panduan fasilitasi proses Rancangan Terarah.

## Monitoring dan Evaluasi Dalam Outcome Mapping

Outcome Mapping (OM) sudah mulai memasukkan pertimbangan-pertimbangan terkait pemantauan dan evaluasi sejak tahap perencanaan program. OM juga menyatukan evaluasi proses dan hasil dengan cara mengumpulkan data-data keberhasilan program dalam menerapkan strategi maupun hasil yang dicapai para Mitra Langsung.

Memisahkan evaluasi dari proses pelaksanaan program dan evaluasi terhadap hasil dapat menyesatkan. Karena secara tidak langsung hal ini menyiratkan anggapan bahwa capaian hasil program merupakan akibat langsung dari penerapan program. Namun kenyataannya, mencapai hasil pembangunan tidaklah semudah dan sesederhana itu.

Memfokuskan pemantauan dan evaluasi program pada Mitra Langsung memungkinkan program mendapatkan umpan balik yang berguna—tentang kinerja program dan hasil program—dalam Ruang Lingkup Pengaruh. Logikanya, dengan keterbatasan sumber daya untuk *monitoring* dan evaluasi, sumber daya yang ada sebaiknya dipusatkan untuk studi yang memberikan pemahaman lebih baik tentang bagaimana suatu program bekerja. Hasil studi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja program. Selain itu, dengan memiliki sistem yang baik, teratur, dan dapat dipercaya dalam mengumpulkan data—terkait hasil-hasil eksternal dan kinerja internal—akan membantu memenuhi pertanggungjawaban program pada para donor atau manajemen.

Outcome Mapping memberi program suatu sistem yang secara terus menerus mengajak untuk berpikir secara holistik dan strategis tentang bagaimana program dapat mencapai hasil yang diharapkan.

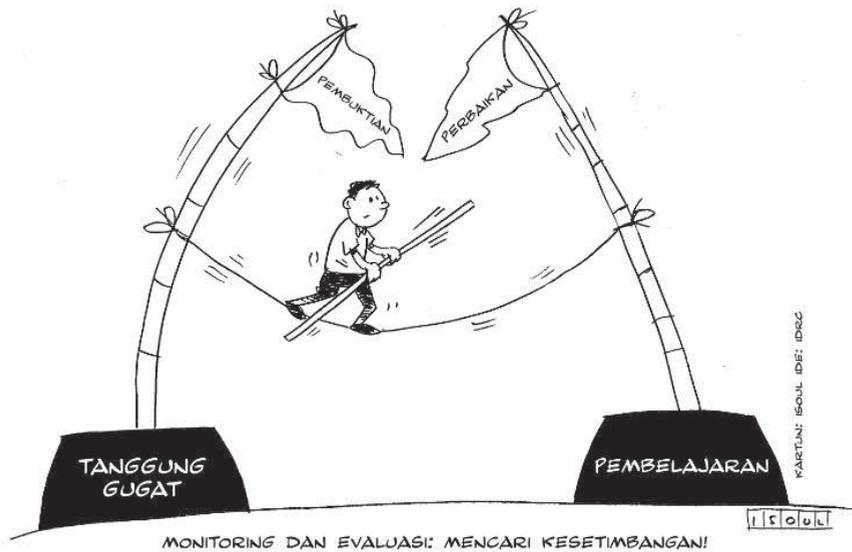
Alih-alih mencoba menggunakan berbagai informasi secara terpisah atau informasi yang berbeda untuk evaluasi, Outcome Mapping menyediakan metode untuk menentukan tujuan dan strategi secara keseluruhan, memantau kontribusinya terhadap Capaian program, dan memilih prioritas untuk melakukan studi evaluasi lebih mendalam.

Secara keseluruhan OM menyediakan sistem berkelanjutan untuk berpikir secara holistik dan strategis tentang cara kerja program untuk mencapai hasil. OM juga menyediakan “alat yang dapat bercerita” tentang kinerja program.

Outcome Mapping melakukan semua itu dengan memantau tiga aspek utama:

1. Perubahan perilaku Mitra Langsung;
2. Strategi program; dan
3. Bagaimana cara Tim Pelaksana program menjalankan fungsi-fungsinya.

Dengan melibatkan Tim Pelaksana secara aktif dalam proses monitoring dan evaluasi, Outcome Mapping memberdayakan mereka agar dapat menyatakan secara jelas—dengan data yang akurat dan dapat diandalkan—apa yang telah mereka lakukan untuk mendukung hasil program dan tingkat perubahan yang terjadi pada Mitra Langsung. Pada intinya, OM mencoba menanamkan semangat dan antusiasme pemrograman ke dalam proses penilaian. OM mulai menghindari anggapan bahwa monitoring dan evaluasi “dilakukan pada” sebuah program. Sebaliknya, OM secara aktif melibatkan Tim Pelaksana dalam merancang kerangka pemantauan dan evaluasi, serta mempromosikan “penilaian terhadap diri sendiri”.



Prinsip-prinsip pemandu evaluasi berikut ini dianjurkan oleh para pendiri Outcome Mapping (IDRC). Prinsip-prinsip ini merupakan bagian tak terpisahkan dari Monitoring & Evaluasi dan sistem pembelajaran program.

**Evaluasi dimaksudkan untuk meningkatkan perencanaan program dan pelaksanaannya.** Evaluasi memberikan sumbangan pada pengambilan keputusan dan formulasi strategi di semua tingkatan.

**Evaluasi dirancang untuk menjadi pemandu tindakan.** Agar bermanfaat, evaluasi perlu menghasilkan temuan-temuan yang relevan dan berorientasi pada tindakan.

**Tak ada satupun metode evaluasi terbaik yang dapat digunakan untuk semua tujuan.** Setiap kasus memerlukan piranti dan metode yang sesuai dengan data yang akan dikumpulkan dan dianalisis. Evaluasi yang dapat dipercaya mempertautkan data kuantitatif dan kualitatif dari berbagai sumber.

**Evaluasi harus mengikutsertakan pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang relevan dengan program.** Pihak-pihak yang mempengaruhi capaian berhak dilibatkan dalam proses evaluasi. Partisipasi akan membantu mereka untuk lebih memahami tujuan dan proses evaluasi. Juga akan mendorong kontribusi pihak lain serta penerimaan mereka terhadap hasil-hasil evaluasi dan penggunaan temuan-temuan evaluasi tersebut.

**Proses Evaluasi harus memenuhi standar etika penelitian.**

Para peserta dalam proses evaluasi harus dapat bertindak dan berbagi informasi tanpa takut bahwa informasi yang diberikannya akan dipergunakan melawan dirinya pada masa yang akan datang.

**Perencanaan Monitoring dan Evaluasi (M & E) memberikan nilai tambah dalam tahap perancangan sebuah program.**

Perencanaan M & E dapat membuat program lebih efisien dan efektif dengan cara memperjelas hasil yang ingin dicapai. Karena mengetahui informasi yang akan digunakan (dalam M&E), Tim Pelaksana dapat mengumpulkan data informasi yang dibutuhkan.

**Evaluasi harus menjadi aset bagi pihak yang dievaluasi.**

Evaluasi dapat menambah beban waktu dan sumber daya bagi pihak yang dievaluasi. Karenanya, evaluasi harus menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi mereka.

**Evaluasi adalah ilmu sekaligus sebuah seni.** Seni dalam mengidentifikasi isu-isu penting yang perlu dievaluasi, mengorganisasi, menafsirkan, serta menggunakan informasi hasil evaluasi, sama pentingnya dengan pengumpulan dan analisis data yang sistematis dan dapat diandalkan.

**Evaluasi adalah alat negosiasi atas realitas yang berbeda-beda.** Evaluasi memberi kesempatan kepada para pihak untuk menyesuaikan berbagai perspektif atau pandangan tentang realitas.

**Evaluasi harus membantu peningkatan kapasitas organisasi dalam menggunakan temuannya.** Organisasi perlu memiliki kemampuan evaluasi internal tertentu agar mampu menyusun, berpartisipasi, atau memanfaatkan evaluasi secara efektif. Terus menerus menyandarkan diri pada evaluator dari luar akan membatasi kemampuan orang-orang dalam organisasi memahami tujuan organisasi secara jelas dan spesifik, serta membatasi kemampuan mereka untuk belajar dan menerapkan pembelajaran.

## Outcome Mapping: Memunculkan Cerita Tentang Kinerja

Pengembangan kerangka Outcome Mapping dan menggunakannya sebagai dasar kerangka Monitoring dan Evaluasi membantu program memperjelas aspek-aspek berikut ini.

### Perancangan logika program

- Apa tujuan besar/umum dari program?
- Bagaimana program akan berkontribusi pada tujuan pembangunan?
- Siapa Mitra Langsung program?
- Apa yang ingin kita lakukan dan bagaimana kita berubah untuk mendukung dan bekerja sama dengan Mitra Langsung, dalam rangka berkontribusi pada tujuan pembangunan lebih luas?

### Mencatat data internal dan eksternal

- Apa saja kemajuan—yaitu Capaian Dambaan (Perubahan Perilaku)—yang dibuat Mitra Langsung yang mengarah pada keberhasilan program?
- Apa yang telah dan sedang kita lakukan untuk mendukung tercapainya Capaian Dambaan tersebut?
- Seberapa baik kinerja kita?

### Melihat hasil-hasil baik yang diinginkan maupun yang tak terduga

- Siapa yang berubah? Bagaimana mereka berubah?
- Jika perubahan tidak terjadi sesuai yang diharapkan, apakah kita perlu melakukan sesuatu secara berbeda atau meninjau ulang harapan kita?

### Mengumpulkan data terkait kontribusi suatu program terhadap perubahan yang terjadi pada Mitra Langsung-nya

- Apa kegiatan/strategi yang digunakan?
- Bagaimana kegiatan-kegiatan yang dilakukan memengaruhi individu, kelompok atau institusi?

### Mengidentifikasi kasus-kasus kinerja positif dan hal-hal yang masih dapat diperbaiki

- Apa yang berjalan bagus? Mengapa?
- Apakah semua strategi yang diperlukan sudah ada?
- Bagaimana kita dapat memaksimalkan kontribusi kita pada keberhasilan program?

### Menetapkan prioritas evaluasi dan rencana evaluasi

- Apa strategi, relasi, dan isu yang perlu dipelajari secara mendalam?
- Bagaimana dan dari mana kita dapat mengumpulkan data yang relevan?

## Kapan Outcome Mapping Paling Baik Digunakan?

Outcome Mapping (OM) adalah suatu pendekatan perencanaan, pemantauan dan evaluasi yang terpadu dan paling baik digunakan saat awal program *setelah fokus utama program ditentukan*. Hal ini berarti bahwa program perlu menetapkan arah strategis atau isu utama terlebih dahulu sebelum mengembangkan sebuah kerangka Outcome Mapping. Langkah persiapan ini sering disebut dengan 'Step 0' yang diterjemahkan sebagai Langkah 0 (Lihat Bab 2).

Setelah Langkah 0 dilakukan, OM dapat membantu memilih siapa yang akan dipengaruhi, dalam hal apa, dan melalui kegiatan apa. Hal ini memungkinkan suatu program untuk merancang sebuah sistem pemantauan dan evaluasi yang dapat membantu mendokumentasikan dan mengelola hasil-hasil Capaian program. OM sangat efektif bila digunakan sejak tahap perencanaan, karena membantu program fokus dalam mendukung perubahan yang spesifik pada Mitra-Mitra Langsung-nya.

Jadi, OM membantu program menjelaskan apa yang ingin dicapai, dengan siapa, dan bagaimana. Kemudian menawarkan sebuah metode untuk memantau perubahan-perubahan pada Mitra-Mitra Langsung dan perubahan di dalam program sebagai sebuah organisasi. OM juga mendorong program untuk secara teratur melihat bagaimana cara meningkatkan kinerjanya. OM juga dapat digunakan sebagai perangkat untuk melakukan penilaian akhir program, jika tujuan Evaluasi akhir adalah untuk memelajari program secara keseluruhan.

Pengalaman menunjukkan bahwa Outcome Mapping dapat dilakukan bersama dengan dengan alat-alat perencanaan program yang lain seperti: Analisis kekuatan dan kelemahan (*SWOT analysis*), analisis situasi (*situational analysis*), pemetaan para pihak (*stakeholder mapping*). Ataupun dikombinasikan dengan model pendekatan perencanaan, pemantauan dan evaluasi program lainnya, misalnya: *Logframe*, Cerita Perubahan yang Berarti (*Most Significant Change*), dan manajemen berbasis hasil (*Result-Based Management*). Bahkan, kenyataan saat ini menunjukkan bahwa setiap program yang memakai OM melakukan penyesuaian yang dianggap perlu agar pas dengan realitas dan kebutuhan program itu. Namun, buku ini tidak menyediakan petunjuk tentang cara-cara melakukan adaptasi terhadap Outcome Mapping.

Satu aspek penting dari Outcome Mapping adalah fakta bahwa Outcome Mapping didasari suatu pola pikir (paradigma) yang berbeda. OM didasari logika berpikir alternatif dan mendorong praktik *monitoring* dan evaluasi yang berorientasi pada pembelajaran.

Program dan organisasi yang ingin memakai OM perlu memastikan dukungan dari manajemen, termasuk kemauan mereka untuk menciptakan kondisi pengembangan kapasitas staf. Dalam Bab 2, satu daftar periksa disediakan untuk membantu mempertimbangkan berbagai langkah yang diperlukan dalam program dan melihat konsekuensi yang muncul, khususnya saat ingin memilih Outcome Mapping dalam perancangan program serta sistem Monitoring dan Evaluasinya.



## 2 LANGKAH NOL

### Jelas dulu tentang arah strategis program

Sebelum OM dapat digunakan untuk ‘membangkitkan’ program, arah strategis program atau bidang utama yang akan digarap sudah harus jelas. Dalam OM, proses persiapan ini disebut sebagai “Langkah Nol”. Langkah Nol diperlukan sebelum TP merancang program dengan pendekatan OM yaitu Tahapan Rancangan Terarah. Karena setiap program pada dasarnya berbeda, baik konteks yang berlainan maupun sejarahnya masing-masing, tidak ada satu metode atau pendekatan yang paling benar untuk melakukan Langkah Nol. Bab ini hanya memberikan arahan dan petunjuk umum.

### Apa yang perlu dilakukan dalam Langkah Nol?

Dalam tahap Langkah Nol, pengelola program umumnya menentukan prioritas atau memilih isu utama yang akan ditangani dan arah strategis program. Misalnya: fokus, wilayah kerja, ruang lingkup, strategi umum dan pendekatan yang akan digunakan program untuk mewujudkan situasi yang dicita-citakan. Termasuk di dalamnya adalah penggalan latar belakang informasi yang relevan dan diperlukan dalam perencanaan. Informasi tersebut dapat dikumpulkan melalui berbagai cara tergantung pendekatan yang akan digunakan oleh program.

Tabel 1 ini dapat membantu untuk merencanakan informasi apa yang diperlukan sebelum pengelola program mulai mengembangkan Tahap Rancangan Terarah.

Informasi yang diperlukan	Pihak-pihak yang sebaiknya terlibat
Kejelasan tentang siapa sasaran akhir atau penerima manfaat program.	Tim Pelaksana program
Ruang lingkup dan cakupan program, misalnya cakupan geografis, sektor, dan fokus.	
Analisis situasi saat ini yang terkait dengan kepedulian program misalnya: tingkat kesejahteraan dan keadilan sosial kondisi lingkungan, sistem pemerintahan, dan lain sebagainya.	Tim Pelaksana bersama aktor-aktor penting yang relevan dengan isu
Analisis gender dan sosial untuk mengetahui peran, kebutuhan, kepentingan, dan manfaat yang diperoleh laki-laki dan perempuan serta antar-kelompok sosial yang berbeda.	
Analisis risiko untuk mengetahui peluang-peluang dan tantangan yang mungkin dihadapi program.	Tim Pelaksana, calon-calon Mitra Langsung dan aktor-aktor yang relevan dengan isu yang akan digarap, termasuk calon penerima manfaat akhir
Identifikasi berbagai aktor (stakeholder) yang penting dan relevan dengan isu yang menjadi kepedulian program, termasuk di dalamnya: peran dan tanggung jawab serta posisi yang terkait dengan isu.	
Pemahaman dan komitmen awal serta rasa memiliki dari aktor-aktor kunci (termasuk penerima manfaat akhir) untuk bekerja sama dalam mencapai cita-cita atau tujuan umum program.	
Pemetaan aset yang dimiliki oleh Tim Pelaksana program, calon Mitra Langsung maupun pihak-pihak lain yang mungkin dapat dimanfaatkan dan dimobilisasi untuk mendukung program. Aset tersebut dapat berupa sumber daya keuangan, sumber daya manusia (pengetahuan, keterampilan, motivasi), kebijakan dan lain sebagainya.	
Data dan informasi tentang peran, mandat, kapasitas, dan informasi lain tentang calon-calon Mitra Langsung.	Tim Pelaksana
Ide-ide tentang bentuk intervensi program misalnya: peningkatan kapasitas mitra, implementasi langsung oleh Tim Pelaksana, atau membentuk kemitraan dengan pihak lain	
Anggaran yang tersedia	
Gagasan-gagasan awal tentang struktur organisasi/Tim Pelaksana program.	

Tabel 1: Apa yang diperlukan sebelum Tahap Rancangan Terarah

## Metode apa yang dapat digunakan dalam Langkah Nol?

Ada banyak metode yang tersedia dan dapat digunakan untuk mendukung Langkah Nol. Beberapa di antaranya adalah: *interview*, survei, diskusi kelompok terfokus (*FGD - focus group discussion*), analisis para pemangku kepentingan (*stakeholder*), pemetaan sosial, analisis jejaring sosial, *force field analysis*, *sustainable livelihood analysis*, *participatory rural appraisal* (PRAs), *appreciative inquiry* (AI), perencanaan strategis, dll. Setiap pelaksana program perlu memilih metode yang paling tepat sesuai konteks programnya.

## Siapa yang terlibat?

Langkah Nol pada umumnya dikoordinasi oleh seorang konsultan atau pelaksana program, namun perlu melibatkan berbagai pihak/aktor-aktor yang akan terlibat dalam program. Pendekatan partisipatif yang melibatkan berbagai pihak termasuk kelompok yang selama ini cenderung tersisih dalam proses perencanaan pembangunan akan lebih menjamin keberhasilan program, karena program lebih tepat sasaran dan motivasi aktor-aktor untuk mendukung program lebih tinggi. Di samping itu, melalui partisipasinya di dalam Langkah Nol, para aktor yang akan terlibat akan membentuk pemahaman bersama tentang isu-isu dan menciptakan rasa memiliki terhadap berbagai kemungkinan untuk pemecahan masalah dan intervensi yang akan dilakukan. Tabel 1 memuat saran-saran tentang pihak-pihak yang dapat dilibatkan dalam proses ini.

## Kapan Langkah Nol dilakukan?

Langkah Nol dilakukan sebelum tahap Rancangan Terarah dilakukan. Waktu yang dibutuhkan sangat bervariasi tergantung pada jenis dan cakupan program yang akan dilakukan. Langkah Nol dapat dilakukan melalui lokakarya selama beberapa hari yang dihadiri perwakilan dari berbagai pihak. Namun pada umumnya diperlukan beberapa minggu, jika pelaksana program melakukannya melalui proses penjajakan langsung ke lapangan. Karena perlu waktu untuk berdiskusi bersama masyarakat dan pihak-pihak terkait secara bertahap. Jika cakupan program lebih luas, tentunya diperlukan waktu lebih lama lagi. Yang paling penting, melalui proses ini pelaksana program dapat membuat keputusan tentang pilihan-pilihan paling strategis serta informasi dan pandangan yang memadai sesuai konteks program. Hal ini diperlukan untuk mengembangkan Rancangan Terarah yang baik.

## Menggunakan Outcome Mapping: Pikir Dulu!!!

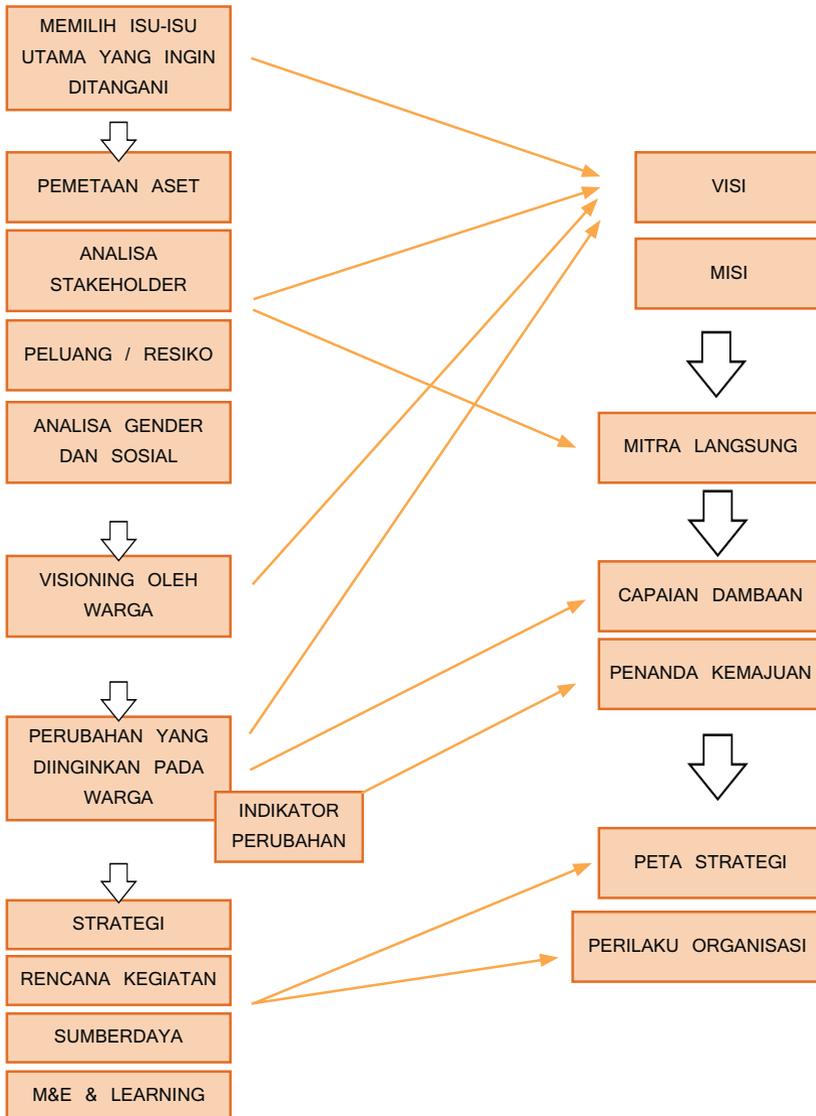
Daftar berikut dapat membantu pelaksana program untuk mempertimbangkan berbagai langkah yang diperlukan dan konsekuensi dari penggunaan pendekatan OM dalam merancang sebuah program termasuk sistem pemantauan serta evaluasi.

	Daftar periksa	Ya/Tidak
Teori dan Latar Belakang	Apakah Tim Pelaksana memahami dengan jelas pendekatan Outcome mapping yang meliputi Filosofi dan metode OM?	
	Apakah Tim Pelaksana yakin tentang alasan penggunaan OM dalam programnya? (Misalnya dalam rangka meningkatkan kemitraan dengan aktor-aktor pembangunan lain maupun untuk memantau capaian program).	
Langkah Nol	Apakah Tim Pelaksana memahami pro dan kontra dalam penggunaan OM, baik yang utuh maupun kombinasi OM dengan pendekatan lain?	
	Apakah ada dukungan dari lembaga pendukung program terhadap pendekatan OM, terutama terkait kesesuaian OM dengan model/pendekatan lain yang disepakati donor?	
Rancangan Terarah	Apakah program bersedia melakukan investasi untuk mengembangkan sistem pemantauan dan evaluasi yang partisipatif dan berorientasi pada pembelajaran, sesuai filosofi OM?	
	Apakah sudah cukup jelas tentang bagaimana OM akan digunakan, seberapa jauh OM akan digunakan dan sampai ke tingkat apa? (Misalnya apakah OM akan diterapkan pada organisasi pelaksana saja atau akan diterapkan juga oleh Mitra Langsung program)	
Lembar Kerja	Apakah orang-orang/pihak-pihak yang memberikan sumber daya pendukung utama memiliki komitmen terhadap OM dan bersedia memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk mengembangkannya?	
	Apakah ada rencana untuk meningkatkan kapasitas staf program dan mitra terkait penggunaan OM? (Misalnya: pemahaman tentang pendekatan OM, penggunaan metodologi OM dalam perancangan program, Penyegaran OM)	

Tabel 2: Daftar periksa sebelum penggunaan pendekatan OM (Diadaptasi dari Roduner & Hartmann, 2009)

## Contoh Pelaksanaan Langkah Nol

Gambar di bawah ini menunjukkan Langkah Nol (didasarkan Pendekatan Apresiatif) yang dilakukan oleh mitra-mitra ACCESS Tahap II. Kolom bagian kiri menunjukkan tahapan-tahapan yang digunakan untuk menggali informasi yang diperlukan sebelum melakukan proses Rancangan Terarah. Tanda panah dan kolom sebelah kanan menunjukkan, bagaimana informasi tersebut akan digunakan dalam proses Rancangan Terarah.



Gambar 6: Langkah Nol didasarkan Pendekatan Apresiatif

## Cerita

Sebuah OMS (Organisasi Masyarakat Sipil) terlibat dalam pembentukan Visi dan Agenda kabupaten dan ingin memberikan kontribusi kepada agenda yang terkait dengan peningkatan kualitas kesehatan masyarakat, sesuai bidang yang digarapnya selama ini. OMS tersebut kemudian mengajukan usulan kepada sebuah Donor yang menganjurkan pendekatan OM dalam perancangan, pemantauan dan evaluasi program yang akan didukungnya.

Dengan sedikit bantuan dana, OMS tersebut kemudian melakukan penjajagan di beberapa desa di kabupaten tersebut. Tujuannya untuk mengetahui status kesehatan masyarakat terutama kesehatan balita. Mereka melakukan pengamatan di desa-desa tersebut, mencari data dari sumber-sumber yang ada tentang status kesehatan masyarakat, dan berdiskusi dengan masyarakat, perangkat desa dan pihak-pihak lain untuk mengetahui situasi dan kondisi desa serta permasalahan kesehatan yang ada, serta mengidentifikasi pihak-pihak lain yang dianggap berkepentingan terhadap perbaikan kondisi tersebut.

Pihak yang dilibatkan dalam proses antara lain: berbagai kelompok sosial di desa, baik laki-laki maupun perempuan, dengan komposisi umur yang beragam; perwakilan dari organisasi dan institusi yang ada di desa seperti kelompok PKK, Karang Taruna, Kader Posyandu, Kelompok Keagamaan, perangkat desa, serta pihak-pihak pemerintah yang relevan seperti Puskesmas dan Dinas Kesehatan. Dalam pertemuan tersebut mereka mendiskusikan hal-hal berikut: kondisi yang diharapkan ada di desa tersebut dalam waktu 5 tahun lagi. Kondisi kesehatan masyarakat saat ini, pihak-pihak yang selama ini terlibat untuk mengatasi masalah kesehatan, apa peran mereka, dan sumber daya apa yang mereka miiki dan relevan dengan mimpi yang akan diwujudkan, termasuk peran laki-laki dan perempuan dalam konteks tersebut. Dengan berbekal informasi ini, OMS itu kemudian melakukan proses Rancangan Terarah.

## 3 RANCANGAN TERARAH

**Yuk Kita Mulai !!!**

Rancangan Terarah (RT) adalah tahap perencanaan dalam pendekatan Outcome Mapping (OM) (lihat gambar 7). Selama tahap ini pihak pelaksana program atau Tim Pelaksana (TP) mendefinisikan tujuan yang ingin dicapai melalui program, memperjelas dan menyepakati perubahan-perubahan yang ingin didukung program.



Gambar 7: Tahap-Tahap Pendekatan Outcome Mapping

Istilah *Rancangan Terarah* menunjukkan bahwa kerangka program dibuat dengan fokus pada upaya mendorong perubahan (perilaku) yang ingin dicapai, dan kegiatan-kegiatan dipilih secara sengaja untuk memaksimalkan efektivitas kontribusi program terhadap pencapaian tujuan. Namun, rancangan tersebut cukup fleksibel, sehingga dapat dimodifikasi jika perlu. Penyesuaian ini dilakukan agar tujuan program dapat tercapai dengan lebih efektif. Proses dialog adalah inti dari OM. Karenanya modifikasi selama proses penyusunan RT maupun setelah program berjalan harus dilakukan melalui proses dialog ini.

Rancangan Terarah terdiri atas tujuh langkah utama yang umumnya dilakukan secara berurutan. Setiap langkah berfokus pada aspek spesifik dari rancangan program dan akan membantu pelaksana program menjawab empat pertanyaan kunci yaitu: Mengapa?, Siapa?, Apa?, dan Bagaimana?. Tabel 2 menjelaskan tujuh langkah utama tersebut dan pertanyaan kunci yang ingin dijawab melalui masing-masing langkah.

Rancangan Terarah		Langkah ini akan menjelaskan ...
Langkah 1	Merumuskan visi	<b>Mengapa</b> kita ingin mengembangkan sebuah program?
Langkah 2	Merumuskan misi	<b>Bagaimana</b> program akan dilaksanakan untuk mencapai cita-cita atau visi program?
Langkah 3	Memilih mitra langsung	<b>Siapa</b> mitra-mitra utama yang ingin diajak bekerjasama secara langsung untuk mencapai visi?
Langkah 4	Merumuskan capaian dambaan	<b>Apa</b> saja perubahan-perubahan perilaku utama yang diharapkan terjadi pada mitra-mitra langsung?
Langkah 5	Merumuskan penanda kemajuan	<b>Apa</b> saja tahapan-tahapan perubahan yang terjadi pada ML, yang dapat diamati selama program berlangsung?
Langkah 6	Membuat peta strategi	<b>Bagaimana</b> tim pelaksana program akan mendukung mitra-mitranya dan melaksanakan program?
Langkah 7	Merumuskan perilaku organisasi	<b>Bagaimana</b> tim pelaksana akan beroperasi (bekerja) dan mengorganisir diri untuk mencapai misinya?

Tabel 2: Pertanyaan-pertanyaan kunci untuk masing-masing tahapan Rancangan Terarah.

Proses pengembangan Rancangan Terarah hanya dapat dilakukan setelah tim pelaksana program memiliki gambaran mengenai tujuan akhir program dan arahan strateginya (cara-cara atau pendekatan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan). Hal ini dimaksudkan agar isu utama yang akan digarap dan pendekatan yang akan digunakan menjadi jelas sehingga pengembangan Rancangan Terarah dapat dilakukan dengan lancar.

Waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan RT sangat tergantung konteks dan ruang lingkup program. Umumnya, proses dimulai dengan lokakarya Rancangan Terarah. Pengalaman menunjukkan, jika persiapan sudah dilakukan (Langkah 0), sebuah dokumen hasil proses Rancangan Terarah yang baik dapat dihasilkan melalui lokakarya selama 4—5 hari.

Jika cakupan program sangat luas dan tidak mungkin melakukan lokakarya dalam 4—5 hari sekaligus, proses RT dapat dilakukan secara bertahap atau dalam kelompok terpisah-pisah. Dalam proses ini, hasil utama yang diharapkan adalah masukan tentang perubahan-perubahan yang diharapkan terjadi pada berbagai tingkat dan berbagai aktor, yang terkait dalam upaya mencapai visi. Untuk mendapatkan hasil yang benar-benar bagus dan final, sebuah proses pengembangan RT bisa memakan waktu selama beberapa minggu sampai beberapa bulan. Karena banyak sekali keputusan-keputusan penting yang akan diambil selama proses pengembangan RT, sebaiknya perkirakan dan alokasikan waktu yang memadai untuk menyelesaikan semua proses dengan baik.

Jangan pernah berasumsi bahwa proses RT akan sepenuhnya selesai dalam lokakarya selama 5 hari! Hal yang perlu diutamakan adalah rancangan program harus dikembangkan, dipahami, dan dilakukan oleh semua *stakeholder* utama, yaitu: Tim Pelaksana (TP), Mitra Langsung (ML) program, dan kelompok atau warga yang menjadi penerima manfaat akhir program.

Untuk menjadikan proses pembelajaran sebagai bagian tak terpisahkan dari budaya dan praktik-praktik berorganisasi, VECO memutuskan untuk menggunakan OM sebagai kerangka utama dalam proses perencanaan dan monitoring-evaluasi. VECO menyelenggarakan lokakarya 5 hari untuk menyusun RT. Hari pertama digunakan untuk mendiskusikan hasil-hasil proses perencanaan strategis yang telah berlangsung selama 1 tahun, dilanjutkan dengan sesi pengenalan OM. Empat hari berikutnya, tim program VECO mengembangkan RT untuk program yang baru, sesuai dengan model tujuh langkah RT. Selanjutnya VECO melakukan negosiasi RT dengan masing-masing mitra secara terpisah, melalui lokakarya revisi RT selama 3 hari. Total waktu yang dibutuhkan VECO adalah 8 bulan.

Dua staf ACCESS Tahap II mengikuti lokakarya OM selama 3 hari dan merasa bahwa OM sangat tepat diterapkan dalam program. Untuk itu ACCESS melatih staf dan beberapa fasilitator tentang OM dan proses fasilitasi RT selama 4 hari. Kemudian ACCESS mendukung calon-calon mitranya untuk melakukan penjajakan program yang merupakan Langkah ke-0, dalam jangka waktu 3 bulan. Hasil-hasil penjajakan tersebut menjadi bahan utama proses pengembangan RT. Proses RT untuk masing-masing mitra ACCESS difasilitasi oleh fasilitator OM yang sudah dilatih sebelumnya. Secara umum diperlukan 2—3 hari untuk melaksanakan proses intensif RT. Kemudian masih dilanjutkan dengan proses pendampingan oleh staf ACCESS untuk menghasilkan RT yang optimal, sekaligus mengembangkannya menjadi rencana aksi program.

### Tips-Tips Melakukan Tahapan Rancangan Terarah

- Proses ini diikuti oleh aktor yang relevan, yaitu Tim Pelaksana, mitra-mitra kunci di dalam program dan perwakilan penerima manfaat akhir. Pendekatan OM fokus pada perubahan perilaku dari Mitra Langsung. Itu sebabnya partisipasi aktif dari wakil calon-calon Mitra Langsung mutlak diperlukan. Peran serta mereka sangatlah penting untuk memastikan agar perubahan pada Mitra Langsung relevan dengan dampak yang diinginkan dalam program.
- Perlu dipastikan adanya keseimbangan jumlah laki-laki dan perempuan, sebagai perwakilan para aktor yang relevan dalam program.
- Sampai saat ini OM masih menjadi hal baru bagi sebagian besar aktor. Maka, kita perlu menyediakan cukup waktu untuk menjelaskan pendekatan ini dan perbedaannya dengan pendekatan yang lain.
- Dalam proses fasilitasi, penting untuk memastikan agar kelompok-kelompok yang biasanya termarginalkan (contoh: perempuan, kelompok miskin, atau masyarakat desa) dapat menyuarakan kepentingannya sendiri, dan didengar secara setara dengan suara dari pihak-pihak lain.
- Pada akhirnya Tim Pelaksana tetap perlu melakukan pertemuan yang dihadiri perwakilan semua pihak guna merumuskan langkah-langkah RT dalam bentuk narasi. Bila sangat terpaksa, perumusannya dapat dilakukan tim perumus yang ditunjuk dan disepakati. Selanjutnya rumusan narasi perlu diinformasikan kembali kepada semua pihak, untuk menjaga rasa kepemilikan mereka. Hal ini penting untuk menjamin keberhasilan program di masa yang akan datang.

## Kiat-Kiat Memfasilitasi Lokakarya Rancangan Terarah

- Presentasikan hasil dari Langkah 0 kepada peserta sehingga semua yang hadir paham atas semua keputusan strategis yang telah dibuat dalam Langkah 0. Pemahaman ini penting untuk mempermudah pengambilan keputusan selama proses RT. Selain itu, Tim Pelaksana juga wajib menjelaskan alasan program ini memutuskan menggunakan pendekatan OM (sebagian atau seluruhnya) dalam merancang program.
- Sebelum memulai proses RT, pastikan bahwa semua peserta sudah dikenalkan dengan OM. Mereka harus paham filosofi OM serta berbagai langkah dalam Rancangan Terarah. Pengenalan dapat dilakukan dalam sebuah lokakarya terpisah, ataupun sebagai pendahuluan dalam bagian lokakarya RT (metode OM dijelaskan saat peserta merancang programnya).
- Menggunakan alat bantu atau cara-cara visualisasi (misalnya: poster, flipchart, potongan karton berwarna/metaplan, dan proyektor) selama proses RT sangat dianjurkan. Visualisasi akan membantu peserta memahami proses RT, misalnya melihat aktor-aktor yang terlibat, perubahan yang diinginkan pada masing-masing aktor, serta hubungan/keterkaitan antara aktor dan perilaku mereka dengan cita-cita program. Visualisasi juga akan membantu mengurangi kebingungan atas istilah-istilah OM bagi pengguna pendekatan logframe atau pendekatan lain. Memperbesar lembar kerja RT yang dilampirkan dalam buku ini (lihat Bab4) sangatlah membantu menggambarkan proses dan hasil RT.
- Ketujuh langkah dalam Rancangan Terarah umumnya dilakukan secara berurutan. Disarankan agar hasil dari masing-masing langkah menjadi dasar bagi pembuatan langkah berikutnya (misalnya, Capaian Dambaan digunakan sebagai dasar pengembangan Penanda Kemajuan). Oleh sebab itu, sisihkan waktu secukupnya untuk mendiskusikan dan menyepakati hasil dari masing-masing langkah sebelum melanjutkan ke langkah berikutnya. Hal terpenting adalah menyepakati inti dari gagasan. Satu hal yang dapat dilakukan untuk mempercepat proses adalah dengan menyepakati elemen-elemen utama dari masing-masing langkah, tanpa menghabiskan terlalu banyak waktu pada proses pembuatan kalimat atau pemilihan kata. Proses perumusan kalimat dapat dilakukan kemudian dalam lokakarya, atau dilakukan tim perumus yang terdiri atas 2-3 orang. Namun, apapun yang akan dilakukan, perlu disepakati oleh semua pihak yang terlibat sebelum lokakarya berakhir.

### Contoh dari Lapangan

Dalam setiap tahap RT, disediakan “contoh dari lapangan” yang merupakan contoh nyata program-program yang menggunakan OM, baik di Indonesia maupun di luar Indonesia. Kadangkala contoh-contoh tersebut agak berbeda dengan panduan yang diberikan dalam buku ini. Namun, kami memilih tetap menampilkan contoh tersebut untuk menunjukkan bahwa dalam kenyataannya, program-program pembangunan telah menggunakan konsep OM secara beragam.

### Pengarusutamaan Gender dan Kemiskinan dalam OM

Pengarusutamaan gender dan kemiskinan dilakukan untuk memastikan agar kelompok-kelompok yang selama ini termarginalkan dalam proses pembangunan (misalnya, perempuan, orang miskin, dan kelompok minoritas) dapat terlibat dalam pengambilan keputusan, serta mendapatkan manfaat dari proses pembangunan.

Pengarusutamaan gender dan kemiskinan dalam perencanaan pembangunan pada dasarnya dapat dilakukan dengan mengajukan tiga pertanyaan kunci, yaitu:

1. Siapa yang ikut serta?
2. Siapa yang memutuskan?
3. Siapa yang mendapat manfaat?

Tabel 3 memberikan pertanyaan-pertanyaan kunci lainnya yang akan membantu kita membuat analisis sosial dan gender saat proses perencanaan, sehingga isu gender dan kemiskinan terintegrasi dalam Rancangan Terarah. Langkah-langkah pengarusutamaan gender dan kemiskinan dapat ditemukan lebih rinci dalam setiap tahapan Rancangan Terarah.

Tahapan dalam Rancangan Terarah	Pertanyaan Kunci
Perumusan Visi	Apakah visi memiliki perhatian khusus kepada kaum perempuan, kaum miskin, dan kaum marginal? Sudahkah visi memuat keadilan sosial dan gender?
Perumusan Misi	Apakah misi organisasi menunjukkan keberpihakan pada kelompok-kelompok yang selama ini termarginalkan?  Apakah pendekatan yang digunakan organisasi secara jelas menunjukkan upaya untuk melakukan analisis gender dan sosial?  Apakah organisasi memerhatikan keseimbangan gender dalam susunan pengurus dan staf?

Pemilihan Mitra Langsung	Apakah peran serta posisi perempuan, kaum miskin, dan kaum marginal lain teridentifikasi secara khusus?  Apakah Mitra Langsung dipilih berdasarkan keberpihakan mereka pada kelompok-kelompok termarginalkan tersebut?
Perumusan Perubahan Utama	Apakah dalam program dapat terlihat perubahan perilaku (aksi-interaksi) Mitra Langsung yang menunjukkan bahwa mereka melakukan tindakan yang memastikan kaum perempuan, kaum miskin, dan kaum marginal lain berpartisipasi, mendapat manfaat, dan terlibat pengambilan keputusan dalam proses-proses pembangunan?
Perumusan Penanda Kemajuan	Apakah dalam program dapat terlihat perubahan perilaku (aksi-interaksi) Mitra Langsung yang menunjukkan bahwa mereka melakukan tindakan yang memastikan kaum perempuan, kaum miskin, dan kaum marginal lain berpartisipasi, mendapat manfaat, dan terlibat pengambilan keputusan dalam proses-proses pembangunan?
Perumusan Peta Strategi	Apakah peta strategi menggambarkan secara jelas dan tegas perhatian/tindakan yang akan dilakukan untuk memastikan terjadinya perubahan aksi dan interaksi kaum perempuan, kaum miskin, dan kaum marginal lain?  Adakah strategi dan upaya-upaya yang ditujukan khusus untuk memperkuat posisi dan kapasitas perempuan serta kelompok-kelompok termarginalkan?
Perumusan Perilaku Organisasi	Apakah organisasi secara rutin meningkatkan pengetahuan serta pemahaman terkait pendekatan-pendekatan terbaru dalam pengarusutamaan gender dan kemiskinan? Apakah organisasi memastikan terlibatnya perempuan dan kelompok marginal lainnya dalam proses konsultasi serta pencarian masukan demi menjaga konsistensi organisasi terkait hal ini?

Tabel 3: Panduan pengarusutamaan gender dan kemiskinan dalam Rancangan Terarah. (Sri Hidiyati & Shatifan, 2008)

## Langkah 1

## Visi

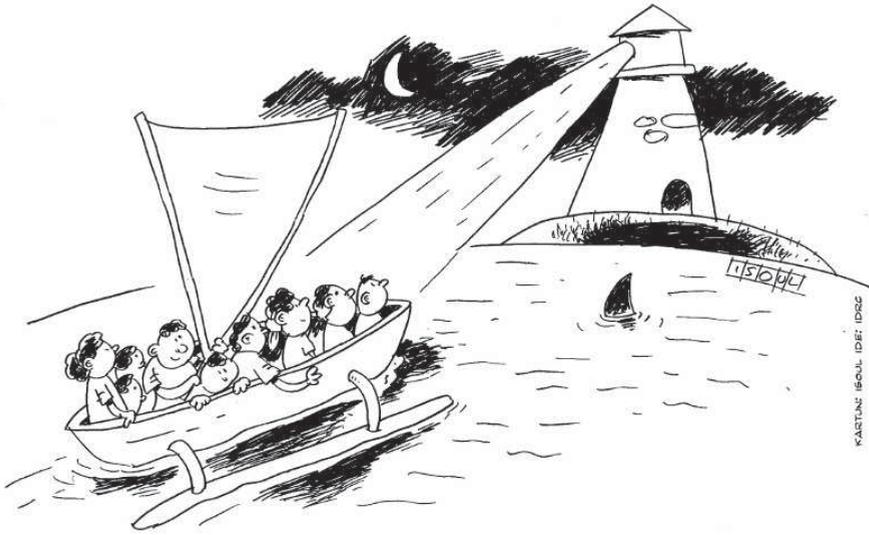
### ***Mengapa kita ingin mengembangkan sebuah program?***

#### **Apa itu Visi?**

Visi program menyatakan perubahan-perubahan mendasar yang diharapkan terjadi pada perilaku, kondisi manusia, maupun keadaan sosial, politik, ekonomi, dan lingkungan. Perubahan inilah yang ingin diwujudkan melalui pelaksanaan program. Dalam pernyataan visi terkandung mimpi, cita-cita, dan kondisi ideal yang ingin dicapai, yang biasanya didorong oleh keprihatinan terhadap kondisi saat ini yang tidak ideal.

#### **Contoh**

Pertanian di Indonesia adalah warisan budaya yang penting dan tersebar luas di berbagai wilayah. Pertanian telah dilestarikan dan dikembangkan keluarga petani, baik laki-laki (L) maupun perempuan (P). Pemerintah dan komponen masyarakat sipil melaksanakan proses desentralisasi dan demokratisasi di Indonesia dengan sukses dan masyarakat mampu menetapkan dan mewujudkan sistem pangan dan pertanian yang mereka inginkan. Mereka juga memiliki kemampuan menjamin keamanan pangan melalui sistem pengelolaan sumber daya alam, produksi, distribusi, ekspor, dan impor pangan yang memadai serta berkelanjutan. Keluarga petani (L/P) dan organisasinya mampu mengantisipasi dan mengatasi keterbatasan-keterbatasan terkait produktivitas lahan, serangan hama, atau tantangan kondisi iklim seperti kekeringan dan banjir. Pemerintah, masyarakat sipil, perusahaan swasta, dan konsumen mendukung dan memelihara berbagai inisiatif yang inovatif untuk mewujudkan pertanian berkelanjutan yang mempertimbangkan dan menghargai unsur-unsur ekonomi, sosial, budaya, dan ekologi. Keluarga petani (L/P) menerapkan praktik-praktik pertanian berkelanjutan. Petani perempuan dan generasi muda petani berpartisipasi dan mendapat manfaat dari praktik pertanian berkelanjutan, serta terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan terkait hal itu. Organisasi petani dan produsen mengadakan pemasaran bersama, berhasil memengaruhi hubungan perdagangan, dan memiliki akses terhadap informasi produk dan pasar. Petani (L/P) dan organisasi mereka mendapatkan manfaat dari penambahan penghasilan yang berasal dari peningkatan kualitas produk dan laju produksi. Penghasilan tambahan dihasilkan dari diversifikasi produk pertanian termasuk produk-produk hortikultura, budi daya sayuran, peternakan, serta proses-proses pascaproduksi seperti pengolahan hasil pertanian primer, distribusi, dan pemasaran.



VISI ADALAH LAMPU MERCUSUAR YANG MENJADI PETUNJUK ARAH BAGI PROGRAM

## Ingat!

- Visi menunjukkan perubahan-perubahan ideal dalam masyarakat yang mana program ingin memberikan kontribusi. Visi harus menjadi daya dorong dan motivasi bagi aktor-aktor yang terlibat dalam program,
- Perubahan itu terjadi dalam konteks kehidupan secara luas. Bisa berupa perubahan perilaku yang lebih mencerminkan nilai-nilai seperti kesetaraan gender, transparansi, dan akuntabilitas, maupun perubahan kondisi manusia seperti kesejahteraan serta kelestarian lingkungan.
- Kondisi ideal tersebut diharapkan terjadi pada tingkat penerima manfaat akhir program.
- Pencapaian visi umumnya terjadi bukan karena dampak satu program atau dari upaya satu pihak saja. Visi juga bersifat jangka panjang sehingga perlu perjuangan terus menerus untuk mencapainya.
- Visi harus tetap relevan untuk diperjuangkan dalam waktu lama.
- Jika kondisi ideal tercapai, ada banyak pihak yang berkontribusi di dalamnya.
- Visi yang dibuat biasanya juga merupakan ekspresi dari nilai-nilai yang diyakini pembuat visi. Misalnya, lembaga yang meyakini nilai-nilai kesetaraan gender atau nilai-nilai demokrasi, dalam mengembangkan visi akan mencantumkan kondisi ideal dan proses-proses yang terjadi jika nilai-nilai itu dijalankan.
- Visi dirumuskan berdasarkan refleksi mendalam, respon, dan keprihatinan terhadap situasi saat ini.

- Proses pengembangan visi berpotensi untuk mengilhami negosiasi dan mencari kesepakatan secara kolektif (bersama-sama).
- Kegiatan dan intervensi yang dilakukan Tim Pelaksana dan Mitra Langsung harus berkontribusi pada tercapainya visi.
- Visi ditulis dalam kalimat yang menggambarkan kondisi saat ini, seakan-akan orang yang menuliskannya berada saat kondisi tersebut tercapai dan sedang mendeskripsikannya.
- Dalam perumusan visi, harus dihindari tumpang tindih antara perubahan yang dituliskan dalam visi dengan perubahan pada Capaian Dambaan. Oleh karena itu, selama proses penyusunan Rancangan Terarah, proses cek dan pengecekan kembali harus selalu dilakukan.

### Bagaimana mengarusutamakan gender dalam visi?

Jika suatu program ingin berkontribusi pada tercapainya kesetaraan antara laki-laki dan perempuan, maka visi program harus secara gamblang menjelaskan keadaan kesetaraan gender yang ingin dicapai. Namun, perlu diingat bahwa kesetaraan gender yang diperjuangkan perlu mempertimbangkan norma-norma dan budaya yang berlaku di lokasi itu.

Contoh kondisi kesetaraan gender dalam masyarakat yang ingin dicapai, sebagai berikut.

- Perempuan dan laki-laki (dari kelompok-kelompok termarginalkan) memiliki akses yang sama terhadap pembangunan dan berpartisipasi aktif dalam proses perencanaan, pengembangan, pelaksanaan, dan monitoring-evaluasi program pembangunan, terutama yang mempunyai pengaruh langsung pada kehidupannya.
- Perempuan dan laki-laki memiliki akses dan menerima manfaat yang sama atas pelayanan pendidikan, kesehatan, pekerjaan, dan politik.
- Diskriminasi positif dilakukan untuk memastikan bahwa laki-laki dan perempuan menerima hasil pembangunan secara adil.
- Jumlah perempuan dan laki-laki yang menduduki posisi sebagai pengambil keputusan dalam masyarakat seimbang.

### Siapa yang sebaiknya terlibat?

Laki-laki dan perempuan yang mewakili:

- Tim pelaksana,
- Calon Mitra Langsung,

- Wakil-wakil penerima manfaat, dan
- Pihak-pihak yang terkait dengan cita-cita yang diinginkan.

## Monitoring Visi

Pada umumnya program tidak dituntut untuk melakukan monitoring terhadap pencapaian visi. Namun sebagai bagian dari monitoring, pendekatan OM menganjurkan proses review secara berkala terhadap alur logis program. Proses ini digunakan oleh Tim Pelaksana untuk melihat apakah Visi masih mencerminkan impian dari program. Tim dapat menentukan seberapa sering proses ini dilakukan (Lihat Lembar Monitoring 6).

## Bagaimana Memfasilitasi Perumusan Visi?

### Tujuan sesi

- Merumuskan visi program yang dikembangkan secara bersama-sama, serta dipahami dan disepakati pelaku-pelaku utama program.

### Tahap-tahap proses fasilitasi

#### Tahap persiapan (sesi pemanasan)

- Presentasikan hasil-hasil penjajakan (Langkah 0) dalam bentuk gambar atau poster yang ditempel di ruang pertemuan sehingga mudah dilihat peserta.
- Ajak peserta untuk mengingat kembali apa yang sudah dilakukan dalam Langkah 0 dan diskusikan konteks sosial di masyarakat berdasarkan hasil-hasil penjajakan ini.
- Jelaskan bahwa tujuan pertemuan ini adalah merumuskan secara bersama-sama cita-cita program terkait dengan yang sudah dilakukan sebelumnya.

#### Identifikasi perubahan-perubahan kunci dalam visi (curah pendapat dan diskusi)

- Bagi peserta dalam kelompok-kelompok kecil 4—5 orang dengan memerhatikan komposisi peserta yang berimbang antara laki-laki dan perempuan.
- Minta masing-masing kelompok mendiskusikan: keadaan yang mereka harapkan/bayangkan akan terjadi di masa akan datang. Minta masing-masing kelompok mendiskusikan pertanyaan berikut ini.
  - o Apa mimpi yang ingin dicapai melalui program?
  - o Dibandingkan kondisi saat ini, kondisi seperti apa yang akan kita lihat saat cita-cita itu tercapai (misalnya di desa, di kabupaten, atau di kalangan petani)?

- Bayangkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan terkait hal-hal berikut.
  - o Kondisi masyarakat secara umum.
  - o Sistem pemerintahan.
  - o Perilaku aktor-aktor saat itu. Misalnya: perempuan dan laki-laki, organisasi masyarakat sipil (OMS), pemerintah daerah, dan pihak swasta.
  - o Hubungan antara pemerintah dengan OMS.
  - o [Atau isu-isu khusus lain yang relevan dengan program].
- Minta masing-masing kelompok untuk menuliskan inti gagasan dalam bentuk daftar poin-poin, dalam dua kolom terpisah, yaitu saat ini dan kondisi yang diinginkan.

Kondisi Sekarang	Kondisi yang Dicitakan

### Menyatukan inti gagasan

- Minta masing-masing kelompok mempresentasikan hasilnya.
- Tempelkan masukan dari semua kelompok dalam dua kolom: kondisi saat ini dan kondisi yang dicita-citakan.
- Minta semua peserta mendiskusikan dan meninjau ulang semua elemen yang muncul, memberikan saran-saran baru, melakukan perumusan ulang atau perubahan, dan mencabut elemen-elemen yang sama.
- Buat kesepakatan tentang inti gagasan yang akan dimasukkan ke dalam visi.
- Pastikan aspek kesetaraan gender masuk sebagai bagian inti gagasan. Jika belum muncul, ajak semua peserta untuk mendiskusikan dan menambahkannya.

### Penulisan narasi visi

- Perumusan paling baik jika dilakukan oleh tim perumus. Usulkan untuk memilih 3—4 orang untuk merumuskan visi dalam bentuk narasi utuh, berdasarkan elemen-elemen yang disepakati sebelumnya (dalam kolom "Kondisi yang Dicitakan").
- Minta tim perumus untuk menuliskan visi dalam kalimat aktif dan menghindari penggunaan jargon (atau istilah yang bermakna ganda).

### Perbaiki visi

- Minta salah satu tim perumus untuk membaca narasi visi dengan suara keras. Jika ada yang keberatan, catat langsung keberatan tersebut. Kalimat yang dirasa kurang sesuai harus didiskusikan ulang untuk mendapat kesepakatan.

- Pertanyaan-pertanyaan kunci di bawah ini dapat digunakan untuk memeriksa ulang visi.
- Jika masih ada yang belum memenuhi syarat, diskusikan kembali sehingga diperoleh kesepakatan antara semua pihak yang hadir.

### Pertanyaan kunci untuk memeriksa visi

- Apakah kalimat-kalimat yang digunakan sudah mencerminkan secara tepat kondisi yang diharapkan terjadi?
- Apakah deskripsi tentang perubahan yang diinginkan, baik besar maupun luasannya sejalan dengan yang ingin dilihat dalam program?
- Apakah gambaran yang dibuat cukup jelas? Supaya ke depannya perubahan yang terjadi dapat diamati dan tidak menimbulkan kerancuan atau sekadar slogan.
- Apakah perubahan yang digambarkan masih tetap sesuai untuk jangka waktu lama?
- Apakah perubahan ideal yang tercantum dalam visi dapat dicapai melalui intervensi program saja? Biasanya visi sulit dicapai melalui intervensi satu program saja karena merupakan cita-cita ideal jangka panjang.
- Apakah aspek gender sudah tercantum dalam visi?
- Apakah kalimat visi bebas dari ungkapan-ungkapan yang kurang layak secara politik atau budaya?
- Apakah kalimat visi bebas dari jargon-jargon yang bermakna ganda atau istilah yang dapat membingungkan?
- Apakah kalimat visi cukup pendek sehingga mudah dipahami?
- Apakah narasi visi sesuai/sejalan dengan hasil-hasil yang diperoleh dalam proses-proses Langkah 0?

### Tips-Tips Fasilitasi

- Fasilitator perlu mempunyai referensi dan memahami konteks sosial yang ada di masyarakat.
- Bila peserta kesulitan memulai perumusan visi, fasilitator bisa membantu peserta melalui ilustrasi, gambar, atau permainan.
- Berikan kesempatan yang sama antara perempuan dan laki-laki pada setiap proses. Jika ada peserta yang kurang berani mengemukakan pendapat (misalnya: para penerima manfaat), berikan kesempatan secara khusus.
- Jika ada jargon/istilah sulit dalam rumusan visi, diskusikan makna sebenarnya yang ingin dicapai. Kemudian ganti jargon tersebut dengan kata umum yang lebih tepat.

## Bahan-bahan pendukung:

- Data-data hasil Langkah 0
- Contoh-contoh rumusan visi program lain

## Contoh Dari Lapangan

### Beberapa adaptasi yang bisa dilakukan dalam perumusan visi:

- Berdasarkan pengalaman selama ini, program umumnya dirancang bukan dari nol! Biasanya Tim Pelaksana sudah memiliki gagasan yang jelas tentang yang diinginkan, pendekatan yang digunakan, dan kondisi ideal yang ingin dicapai pada tingkatan dampak. Jika ini terjadi, mungkin program tidak perlu melakukan investasi waktu dan sumber daya dalam melakukan "Langkah 0".
- Dapat juga menggunakan visi lembaga atau program yang sudah ada sebagai visi program.
- Sebelum merumuskan visi, lembaga bisa menjangkir pendapat dari pihak-pihak terkait. Selanjutnya dibentuk tim perumus untuk merumuskan narasi visi. Jika ada perbedaan pendapat, sebaiknya pihak-pihak tersebut dipertemukan sedari awal (sebelum visi dirumuskan) untuk mencapai kesepakatan.
- Pada umumnya lembaga merumuskan visi sebagai cita-cita ideal yang mungkin tidak akan pernah tercapai. Namun, beberapa program mungkin saja merumuskan visi yang lebih sederhana, lebih teramati hasilnya, dan lebih mungkin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Perumusan visi seperti ini dapat dilakukan jika program bekerja secara langsung dan hubungannya lebih dekat dengan penerima manfaat akhir. Cara ini juga dilakukan karena melalui program ingin ditunjukkan secara gamblang peran perubahan perilaku aktor sebagai salah satu aspek penting dalam mencapai kondisi ideal.
- Beberapa lembaga menggunakan indikator yang berkaitan dengan visi untuk memonitor dan mengevaluasi dampak yang dihasilkan. Hal ini biasanya didorong kebutuhan untuk menunjukkan kontribusi program terhadap suatu dampak, serta kebutuhan untuk memahami dan belajar tentang dampak program itu sendiri.

## Contoh visi

### **Gabungan Perkumpulan Petani Pemakai Air (GP3A) mendorong Tata Pemerintahan Lokal yang Demokratis Melalui Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau**

Pada setiap level pemerintahan (kabupaten, kecamatan, desa, serta kelompok-kelompok masyarakat), pemerintah memahami dan sadar akan pentingnya fungsi hutan sebagai ruang terbuka hijau (RTH) serta fungsi pertanian ramah lingkungan dalam menjaga keseimbangan lingkungan. Pemerintah juga secara aktif mendukung Gerakan Jeneponto Hijau, bersih, dan sehat (Jeneponto Green and Clean) dengan memformulasikan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang terkait kehutanan, lingkungan hidup, dan pertanian—melalui Peraturan Daerah (perda) Jeneponto Hijau, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Hijau, Peraturan Desa (perdes) Hijau—berdasar pada penggalian nilai-nilai kearifan lokal masyarakat. Di wilayah kota/kabupaten dan lima kecamatan di Kabupaten Jeneponto, Sulawesi Selatan terdapat hutan kota dan hutan desa, pemanfaatan pekarangan rumah tangga, jalan-jalan, daerah aliran sungai, irigasi, pekarangan kantor kelurahan/instansi/desa/sekolah/masjid sebagai RTH yang akan memberikan keteduhan, keindahan, dan kemurnian udara. Keberadaan RTH ini akan menjamin tersedianya sumber-sumber air, serta mempertahankan dan meningkatkan kesuburan tanah sehingga potensi dan produksi pertanian ramah lingkungan dapat dikembangkan, yang kemudian meningkatkan pendapatan masyarakat petani di desa. Ruang terbuka hijau dan pertanian ramah lingkungan dapat dijadikan sebagai objek wisata, pendidikan, dan penelitian yang dikembangkan pemerintah bersama lembaga/organisasi—yang mempunyai kemampuan teknis kehutanan dan pertanian serta pengelolaan hasil-hasil kehutanan dan pertanian—secara kolaboratif, demokratis, transparan, dapat dipertanggungjawabkan, partisipatif, setara, dan berkelanjutan. Pada intinya warga, masyarakat, pemerintah kabupaten, serta pemerintah desa sadar, kritis, dan mampu menciptakan keputusan-keputusan bagi terciptanya lingkungan yang asri dan hijau. Mereka juga berperilaku hidup bersih dan sehat yang akan mendorong keberhasilan rehabilitasi hutan dan lahan secara luas, sekaligus mewujudkan Jeneponto sebagai wilayah hijau, bersih, dan sehat.

Teori dan  
Latar Belakang

Langkah  
Noi

Rancangan  
Terarah

Lembar  
Kerja

**Proyek Swayamsiddha: Sebuah proyek yang fokus pada program kesehatan untuk anak dan perempuan di wilayah pedesaan India**

Hampir di seluruh India, perempuan dan anak perempuan berkontribusi serta berbagi hasil pembangunan secara setara. Mereka menggunakan dan mendapat manfaat dari sarana kesehatan, pendidikan, ketahanan pangan dan air, serta bebas dari kekerasan. Mereka mendapat penghasilan untuk kehidupannya sendiri, mendapat akses secara bebas ke pasar, kredit, layanan perbankan dan pemerintah, yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan ekonominya. Perempuan mencari dan dapat menggunakan teknologi untuk mengurangi beban kerjanya dan menggunakan input-input pertanian yang dapat berkontribusi pada kesejahteraan mereka dan keberlanjutan lingkungan. Desa-desa sepenuhnya dilayani transportasi umum, memiliki penerangan memadai di malam hari, serta mempunyai aparat kepolisian yang dapat menegakkan hukum secara tegas dan adil. Pelayanan kesehatan primer dan kesehatan reproduksi di tingkat lokal dapat dipertanggungjawabkan, serta responsif terhadap kebutuhan perempuan dan anak perempuan. Anak perempuan bersekolah penuh waktu. Beserta keluarganya ia memiliki informasi dan sumber daya memadai untuk mengambil keputusan secara sadar berdasarkan informasi yang layak tentang kesehatan, keamanan serta kebutuhan sosialnya. Kesetaraan gender mendasari pembagian tugas dan pengambilan keputusan dalam rumah tangga. Laki-laki dalam masyarakat memahami serta mendukung hukum-hukum dan inisiatif yang responsif gender. Perempuan dapat mengidentifikasi serta mengungkapkan kebutuhan dan minat/kepedulian mereka di semua tingkatan pemerintahan, mulai dari tingkat lokal sampai nasional. Sebagai perwakilan yang dipilih dan sebagai kelompok penekan, perempuan dapat berpartisipasi dan memengaruhi masyarakatnya. Mereka memperoleh dukungan dari organisasi-organisasi pemberdayaan perempuan dalam mengambil keputusan, kebijakan, dan program pemberdayaan perempuan. Kelompok-kelompok perempuan ini membantu kelompok sejenis di tempat lain untuk menghadapi masalah-masalah yang sama dengan cara berbagi pembelajaran.

## Langkah 2

## Misi

***Bagaimana program ingin dilakukan untuk menyukseskan pencapaian visi?***

### Apa itu Misi?

Misi adalah suatu pernyataan tentang bagaimana Tim Pelaksana (TP) ingin mendukung visi program. Misi melukiskan cara-cara dan strategi ideal yang dipilih, diyakini, dan dianggap paling tepat oleh TP dalam mewujudkan visi. Namun misi tidak berupa daftar semua kegiatan yang akan dilakukan. Misi juga mencerminkan dengan siapa TP akan bekerja sama untuk melaksanakan program, serta peran khusus apa yang akan dimainkan oleh TP yang dinilai paling sesuai dengan kapasitas dan nilai-nilai organisasi. Misi juga menjelaskan secara gamblang bagaimana TP akan menjaga efektifitas, efisiensi dan relevansinya terhadap program dan isu-isu terkait.

### Contoh

Dalam rangka meningkatkan posisi keluarga petani (L/P) yang terorganisasi, VECO memberikan sumbangan pada kehidupan mereka yang layak dengan cara mendukung pengembangan rantai pertanian berkelanjutan (PB) di beberapa wilayah geografis terpilih di Indonesia bagian Timur. Dukungan VECO dipusatkan pada penggunaan praktek-praktek dan proses pertanian yang inovatif untuk meningkatkan produksi misalnya pertanian berkelanjutan dengan input rendah (Low External Input Sustainable Agriculture - LEISA), meningkatkan nilai tambah produk pertanian dan meningkatkan akses pasar untuk beberapa komoditi tertentu, dan mendorong praktek-praktek pembelian oleh konsumen yang lebih berkelanjutan. Di samping itu, VECO juga mendukung dan memfasilitasi berbagai inisiatif untuk mendorong perubahan kebijakan dalam rangka mencapai kedaulatan pangan, pertanian berkelanjutan dan pengembangan rantai perdagangan komoditas, melalui kegiatan advokasi dan lobi kepada aktor-aktor pemerintah dan swasta di tingkat lokal, nasional, dan bila memungkinkan tingkat internasional. Dalam karyanya, VECO memberikan perhatian khusus pada upaya pelibatan generasi muda petani, mempromosikan perempuan petani dan kesetaraan gender sebagai bagian tak terpisahkan dari praktik pertanian dan mencocokkan pengetahuan serta praktik-praktik tradisional dengan yang modern. VECO bukanlah aktor langsung dalam pengembangan upaya rantai nilai pertanian berkelanjutan dan upaya advokasi, namun berkolaborasi dengan dan mendukung organisasi-organisasi petani/produsen, OMS (Organisasi Masyarakat Sipil) penyedia layanan, aliansi dan sektor swasta.

Peran VECO adalah mendukung pengembangan kapasitas organisasi dan kapasitas teknis, memfasilitasi forum-forum multistakeholder, menjembatani upaya advokasi dan lobi lokal, nasional dan internasional, mendokumentasikan dan menyebarkan pembelajaran dan praktik-praktik yang baik untuk membangun bukti-bukti dan memantapkan proses-proses dan sistem pembelajaran terus menerus dan manajemen pengetahuan sektor ini.

## Ingat!

- Pernyataan misi memperjelas fokus program. Yaitu bagian mana dari visi, yang akan dipilih sebagai fokus program.
- Misi menjawab pertanyaan tentang 'bagaimana' TP akan berkontribusi pada pencapaian visi.
- Menggambarkan peran ideal (namun realistis) dari organisasi dan pihak-pihak yang akan diajak bekerjasama untuk mencapai visi.
- Misi dimiliki dan merupakan mandat dari tim pelaksana program.
- Pada dasarnya misi menjawab **5 pertanyaan** kunci berikut.
  1. Apa yang akan dilakukan TP? Apa fokus kerja dan strategi-strategi utamanya?
  2. Apa saja nilai-nilai organisasi yang ingin diterapkan oleh TP dalam program?
  3. Dengan siapa TP akan bekerja dan mengapa?
  4. Bagaimana TP akan menggunakan sumber dayanya (misalnya: kapasitas, fasilitas, sumber daya finansial, dan jaringan kerja)?
  5. Bagaimana TP akan menjaga supaya kinerjanya tetap efektif, efisien, dan relevan?



BAGAIMANA TP AKAN BERKONTRIBUSI PADA PENCAPAIAN MISI

## Bagaimana Mengarusutamakan Gender dalam Misi?

Pengarusutamaan gender dalam misi perlu dilakukan agar tim pelaksana 'satu kata dengan perbuatan'. Aspek gender dalam misi dapat diletakkan dalam aspek:

- strategi program untuk mencapai kesetaraan gender atau keadilan sosial, dan
- memastikan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki kesempatan yang sama dalam pengelolaan program (sebagai anggota TP) dan struktur organisasi.

Pengarusutamaan gender dalam program dapat dirumuskan dengan menggunakan tiga pertanyaan kunci:

- siapa yang berpartisipasi?;
- siapa memiliki akses dan mengambil keputusan?; dan
- siapa yang mendapatkan manfaat?

Ingat, pengintegrasian aspek gender dalam misi juga harus bisa menjawab 5 pertanyaan kunci yang disebutkan di atas.

### Siapa yang Perlu Terlibat?

- Pengurus lembaga pelaksana.
- Semua anggota tim pelaksana dan tim program (kalau tim pelaksana hanya sebagian dari staf lembaga).

### Monitoring Misi

Pada umumnya program tidak dituntut untuk melakukan monitoring terhadap pencapaian misi. Namun sebagai bagian proses monitoring, pendekatan OM menganjurkan proses review berkala terhadap alur logis program. Proses ini digunakan oleh Tim Pelaksana untuk melihat apakah Misi masih sesuai dengan apa yang sedang atau akan dikerjakan oleh Tim Pelaksana. Tim dapat menentukan sendiri seberapa sering proses ini akan dilakukan (lihat Lembar Monitoring 6).

## Bagaimana Memfasilitasi Perumusan Misi?

### Tujuan Sesi

- Merumuskan pernyataan misi program

### Tahap-tahap Perumusan Misi

#### Tahap persiapan

- Jelaskan tujuan sesi dan diskusikan pengertian/definisi misi.
- Pasang contoh pernyataan misi.
- Siapkan dan pajang hasil-hasil langkah 0 yang relevan dengan sesi ini dalam bentuk gambar atau poster yang ditempel di ruang pertemuan sehingga mudah dilihat oleh peserta.

#### Identifikasi aspek-aspek misi

- Baca rumusan visi untuk mengingatkan kembali akan cita-cita yang ingin dicapai.
- Bagi peserta menjadi 2 atau 3 kelompok dan berikan 1—2 dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini untuk didiskusikan dalam kelompok masing-masing. Tiap kelompok punya daftar pertanyaan sendiri.
  1. Apa yang akan kita lakukan untuk mencapai tujuan akhir program? Bidang-bidang apa yang akan menjadi perhatian dan strategi-strategi apa akan dilakukan?
  2. Apakah nilai-nilai organisasi yang ingin diterapkan dalam program (termasuk nilai-nilai terkait gender)?
  3. Dengan aktor lokal mana kita akan bekerja sama agar visi tercapai?
  4. Bagaimana kita akan menggunakan sumber daya yang ada (seperti kapasitas, fasilitas, sumberdaya finansial, dan jaringan kerja)?
  5. Apa yang akan kita lakukan agar tetap menjadi organisasi yang efektif, efisien dan relevan?
- Setiap kelompok mendiskusikan pertanyaan-pertanyaan yang menjadi bagiannya, mencatat hasilnya dalam kertas atau potongan karton, dan memajangnya di dinding. Kemudian tiap kelompok memilih satu orang sebagai juru bicara kelompok.
- Selanjutnya, persilakan anggota kelompok untuk bergerak berkeliling melihat hasil diskusi kelompok lain. Peserta yang dipilih, menjadi juru bicara diminta tetap tinggal dan bertugas untuk menjelaskan kepada peserta kelompok lain.
- Minta juru bicara untuk menjelaskan pertanyaan yang menjadi tugas kelompoknya dan hasil diskusi kepada anggota kelompok lain. Peserta yang datang dapat memberikan masukan untuk memperbaiki atau menambah elemen-elemen dalam misi.

- Lakukan rotasi sampai semua peserta melihat hasil dan memberikan masukan kepada kelompok lain.
- Minta anggota kelompok kembali ke kelompok masing-masing dan mendiskusikan masukan-masukan yang diterima untuk memperbaiki hasil kelompoknya.
- Akhiri sesi ini dengan meminta semua kelompok mempresentasikan hasil perbaikan dalam pleno.

### **Perumusan dan perbaikan rumusan misi**

- Ajak semua peserta untuk mendiskusikan elemen-elemen misi dari hasil pleno, menghilangkan semua pengulangan yang tidak perlu, kemudian menyepakati hasilnya.
- Ajak beberapa orang menjadi relawan tim perumus untuk merangkai unsur-unsur tersebut menjadi kalimat utuh. Tinjau kembali hasil rumusan tersebut dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan untuk memeriksa misi, dan lakukan perbaikan seperlunya.
- Baca hasil rumusan tersebut di hadapan semua peserta, dan pastikan persetujuan semua peserta yang hadir.

### **Tindak lanjut**

- Sangat disarankan untuk kembali melihat misi setelah proses Rancangan Terarah (RT) selesai. Ini karena selama proses pembuatan RT, ada banyak keputusan penting yang diambil yang mungkin berpengaruh pada Misi sehingga perlu ada penyesuaian (misalnya dalam hal pemilihan ML, CD, PS, dan PO).

### **Pertanyaan kunci untuk memeriksa Misi**

- Apakah misi sudah menunjukkan cara kerja program untuk mencapai visi?
- Apakah misi cocok dengan mandat organisasi? Apakah semua peserta setuju dengan elemen-elemen misi?
- Apakah misi menunjukkan aspek-aspek yang realistis dan dapat dilakukan oleh lembaga?
- Apakah semua elemen yang penting (termuat dalam 5 pertanyaan kunci) benar-benar sudah termasuk dalam misi?
- Apakah aspek gender sudah termuat dalam misi?

## Tips-Tips Fasilitasi

- Kadang-kadang, hal-hal yang ingin dilaksanakan dalam program sudah muncul saat diskusi tentang visi. Catat poin-poin tersebut dan gunakan dalam diskusi misi.
- Dalam beberapa kasus, masukan dan saran untuk pengembangan visi dan misi dapat dikumpulkan melalui kuisioner sebelum workshop. Hasilnya menjadi bahan untuk diskusi.
- Berikan kesempatan yang sama antara perempuan dan laki-laki pada setiap proses.
- Selalu cek apakah rumusan narasi misi sudah sesuai dengan unsur-unsur yang sudah disepakati sebelumnya.
- Bila peserta kesulitan memulai perumusan misi, gunakan ilustrasi, gambar, atau permainan.

## Bahan-bahan Pendukung :

- Hasil-hasil dari Langkah 0.
- Kebijakan organisasi terkait dengan strategi intervensi program, nilai-nilai, dan SOP (*Standard Operational Procedures*).
- Data-data penunjang dari berbagai stakeholder;
- Contoh rumusan misi.

## Contoh dari Lapangan

### **Yayasan Sumba Merdeka: OMS yang bergerak di bidang pemberdayaan masyarakat**

Yayasan Sumba Merdeka akan melakukan upaya-upaya pemberdayaan, yang mencakup pendidikan kritis dan pengorganisasian masyarakat pedesaan—terutama kaum perempuan—untuk memperjuangkan hak-hak mereka. Advokasi dilakukan untuk memfasilitasi tumbuhnya kelompok-kelompok perempuan yang kritis. Organisasi ini bekerja sama dengan kelompok-kelompok perempuan setempat, LSM, koalisi-koalisi perempuan dan melakukan 'lobi', 'dengar pendapat dan menyusun 'rancangan' kebijakan terutama di tingkat desa dan daerah.

## **Program VVOB: Program pendidikan untuk anak yatim dan anak-anak yang rentan (*OVC: Orphans and Vulnerable Children*)**

Dalam rangka mendukung Visi, Program akan fokus pada 6 bidang utama. Melalui ke enam bidang tersebut program ingin mendukung sistem pendidikan di Zimbabwe untuk menghasilkan guru-guru yang suportif, memiliki semua kompetensi, dan sikap yang dibutuhkan untuk menanggapi kebutuhan anak-anak rentan (OVC) demi menjamin pertumbuhan, keamanan dan kesejahteraan mereka. Dengan fokus pada OVC, program akan mengarahkan semua kegiatannya guna mendukung:

1. Pengembangan kebijakan yang mendukung pada tingkat Sekolah/ Institut Keguruan (guru sekolah dasar maupun menengah) dan Kementerian Pendidikan Tingkat Menengah dan Tinggi.
2. Pengembangan staf dan pengembangan kurikulum yang fokus pada isu-isu terkait OVC serta pengembangan metodologi pengajaran yang relevan melalui pendidikan keguruan maupun penataran (pelatihan).
3. Pengembangan pendidikan anak usia dini melalui program-program pelatihan bagi tenaga semi profesional yang tidak memiliki kualifikasi akademik tetapi secara langsung terlibat dalam program-program pendidikan anak usia dini.
4. Kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler dan penyuluhan kepada masyarakat untuk kepentingan OVC.
5. Penataran guru dan pendamping bagi siswa tentang praktik-praktik pengajaran.
6. Mengembangkan perilaku organisasi yang berpusat pada pembelajaran dan akuntabilitas baik oleh program sendiri maupun mitra-mitranya.

Melalui bidang-bidang utama ini, program akan mendorong isu-isu yang terkait dengan kebutuhan OVC. Misalnya: keterampilan praktis untuk hidup, konseling, pencegahan dan mitigasi HIV/AIDS, perlindungan anak, kesehatan, dan isu gender. Program akan berusaha meningkatkan kapasitas berbagai struktur yang sudah ada di institut keguruan maupun dalam kementerian, menggunakan pembelajaran dari program-program kerja sama sebelumnya, dan berusaha menjaga keberlanjutan dari berbagai inisiatif yang didukungnya.

## Langkah 3

## Mitra Langsung

***Siapa saja mitra-mitra utama yang akan bekerjasama secara langsung dalam menjalankan program?***

### Apa itu Mitra Langsung?

Mitra Langsung adalah pihak-pihak—baik individu, kelompok, atau organisasi—dengan siapa tim pelaksana (TP) bekerja sama secara langsung dan membangun kemitraan dengan cara menyepakati perubahan-perubahan yang diperlukan agar dapat berkontribusi terhadap pencapaian cita-cita program.

Mitra Langsung adalah aktor-aktor—yang melalui peran dan fungsi khususnya—memiliki potensi mendukung pencapaian tujuan program. Mitra ini sebagian besar merupakan aktor-aktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan utama dari program

Mitra Langsung mungkin aktor-aktor yang memiliki kesamaan tujuan dengan TP. ML selanjutnya akan didukung TP untuk meningkatkan cara kerja dan praktik-praktik mereka. Namun Mitra Langsung bisa jadi justru aktor yang mempunyai potensi menghambat pencapaian visi. Karenanya ML ini perlu dipengaruhi oleh TP maupun Mitra Langsung yang lain dengan cara membangun interaksi dinamis dengan mereka.

Prasyarat untuk memiliki Mitra Langsung adalah kemampuan TP program membangun hubungan langsung dengan individu, kelompok, atau organisasi tersebut. Bahkan kondisi yang paling ideal adalah jika TP dapat membangun kemitraan yang setara dengan ML. Jika TP program tidak dapat berhubungan langsung atau membangun kemitraan dengan aktor yang sangat penting tersebut, maka TP program harus mencari pihak-pihak lain yang mempunyai peluang bekerja sama dan memengaruhi mereka. Dengan demikian yang menjadi Mitra Langsung adalah pihak yang berhubungan langsung dengan TP.

Pada umumnya suatu program hanya mempunyai 3—5 macam Mitra Langsung. Beberapa organisasi yang bekerja secara langsung dengan TP, dan bekerja untuk perubahan yang sama dikelompokkan sebagai satu jenis Mitra Langsung.

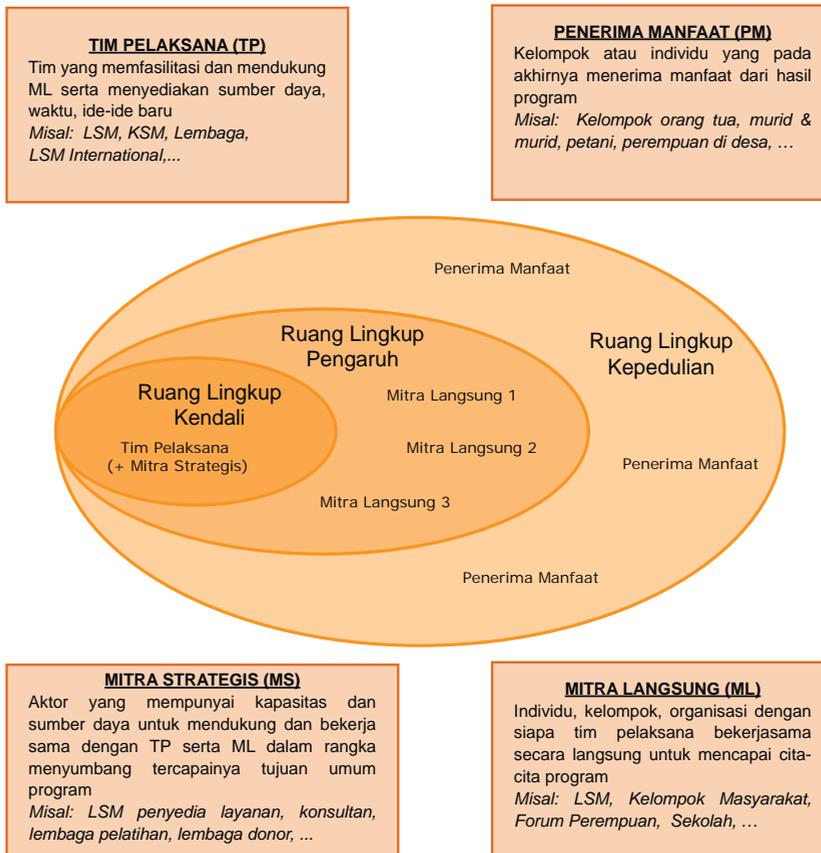
## Contoh

### MITRA LANGSUNG VECO adalah:

1. Organisasi petani/produsen
2. LSM yang menyediakan layanan/jasa bagi rantai pemasaran atau aktor dalam rantai pemasaran
3. Sektor Swasta (pedagang, aktor pengolahan, ...)

## Apa beda Mitra Langsung dengan aktor-aktor lain yang terlibat dalam program?

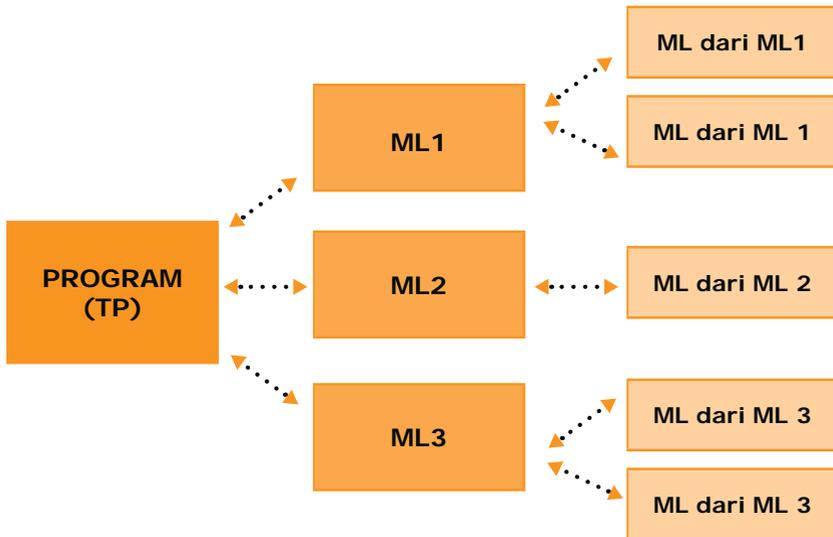
Dalam pendekatan OM, terdapat 4 aktor-aktor utama di dalam program: Tim Pelaksana, Mitra Langsung, Penerima Manfaat, dan Mitra Strategis. Perbedaan antara aktor-aktor tersebut dan hubungan antarmereka dijabarkan dalam gambar berikut:



Gambar 8: Jenis-jenis aktor dalam pendekatan OM

## Setiap Mitra Langsung juga memiliki Mitra Langsung

Setiap Mitra Langsung juga mempunyai Mitra Langsung, yaitu mitra-mitra kerja yang ingin membangun kerja sama dan kemitraan untuk mencapai tujuan umum program. Gambaran tentang Mitra Langsung yang memiliki Mitra Langsung dapat dilihat dalam gambar 9 dan gambar 10.



Gambar 9: Setiap Mitra Langsung mempunyai Mitra Langsung

ACCESS Phase II memilih PRIMA menjadi ML untuk mewujudkan visi penguatan warga dan organisasinya. PRIMA memilih kelompok termarginalkan orang tua murid dan komite sekolah untuk menjadi ML PRIMA yang akan diajak kerja sama untuk mewujudkan visi tentang peningkatan layanan pendidikan dasar

VECO memilih satu asosiasi petani menjadi ML untuk mewujudkan visi peningkatan kapasitas petani. Mitra langsung untuk asosiasi petani adalah kelompok petani dan Dinas Pertanian.

Satu lembaga bekerja sama dengan pimpinan sekolah tinggi untuk meningkatkan kualitas manajemen pendidikan. Mitra Langsung pimpinan sekolah tinggi adalah para dosen dan dewan akademis.

## Ingat!

- ML dari TP harus bisa diajak kerja sama secara langsung oleh TP
- ML merupakan individu, kelompok, atau organisasi yang mempunyai peran tertentu yang strategis untuk menyumbang pada pencapaian visi.
- ML mempunyai kesamaan tujuan akhir dengan TP  
ML adalah aktor yang sebaiknya dapat diajak mengembangkan kemitraan oleh TP (Namun dalam beberapa kasus, aktor mungkin merupakan ML yang sangat penting bagi program, tetapi TP tidak mungkin membentuk kemitraan secara formal, misalnya instansi pemerintah dalam program-program advokasi tertentu atau sektor swasta dalam program pengembangan ekonomi lokal).
- ML harus memiliki kapasitas dan sumber daya yang memadai atau berpeluang dan bersedia untuk terus berkembang guna mencapai tujuan bersama. Tapi pada umumnya ML masih membutuhkan dukungan dari TP, termasuk dalam hal pengembangan kapasitas.
- ML mempunyai potensi untuk membangun jaringan kerja atau hubungan dengan pihak lain.
- ML mempunyai kebijakan pengarusutamaan gender dan/atau bersedia untuk mengimplementasikannya dalam program.
- ML yang berupa OMS (Organisasi Masyarakat Sipil) sudah mempunyai sistem kelembagaan yang transparan dan demokratis atau berkeinginan untuk berkembang ke arah itu.
- ML memahami kondisi sosial budaya, ekonomi, dan politik setempat.



## Bagaimana Mengarusutamakan Gender dalam Pemilihan ML?

Idealnya pengarusutamaan gender harus menjadi kebijakan semua pihak termasuk TP, ML, MS, dan penerima manfaat. Pengarusutamaan gender tidak hanya dalam hal partisipasi kuantitatif (jumlah yang seimbang antara laki-laki dan perempuan), namun juga mendorong partisipasi kualitatif yaitu kesetaraan akses dan kontrol terhadap sumber daya atau program.

Dalam memilih Mitra Langsung, perlu dilihat apakah individu atau lembaga yang diajak kerja sama berpotensi mendorong kesetaraan gender, bukan saja dalam program, namun juga di tingkat penerima dampak program. Hal-hal yang dapat dilihat antara lain:

- Apakah visi dan misi calon ML memuat kesetaraan gender atau keadilan sosial?
- Apakah program mereka mengutamakan perempuan untuk berpartisipasi dan menerima manfaat?
- Apakah mereka sebelumnya mempunyai program-program yang mendorong kesetaraan gender?
- Apakah pengurus lembaga memiliki keseimbangan gender?
- Apakah mereka mempunyai staf lapangan yang seimbang antara laki-laki dan perempuan atau bersedia untuk melakukannya?

### Siapa yang perlu terlibat?

Peserta laki-laki dan perempuan yang mewakili:

- Tim Pelaksana
- Calon-calon Mitra Langsung
- Perwakilan calon penerima manfaat
- Pihak-pihak lain yang terkait dengan program

## Bagaimana Memfasilitasi Pemilihan Mitra Langsung?

### Tujuan Sesi

- Memilih mitra-mitra langsung untuk mendukung tercapainya visi.

### Tahap-tahap Pemilihan ML

#### Tahap persiapan

- Ajak peserta untuk meninjau kembali visi program
- Presentasikan hasil analisis stakeholder yang dilakukan dalam Langkah 0. Jika belum dilakukan, analisis stakeholder harus dilakukan sekarang.
- Jelaskan tentang 4 tipe aktor (TP, ML, MS, PM) dalam OM dengan menggunakan gambar 8.

## Identifikasi Calon Mitra Langsung

- Berdasarkan hasil analisis atau pemetaan stakeholder, lakukan curah pendapat tentang aktor-aktor yang penting untuk mencapai tujuan program. Tuliskan hasilnya dalam potongan-potongan karton (metacard).
- Kelompokkan aktor tersebut. Misalnya berdasarkan: instansi pemerintah, OMS, atau tipe lain.
- Bagi peserta dalam kelompok kecil. Minta masing-masing kelompok untuk mendiskusikan salah satu kelompok aktor itu. Gunakan tabel berikut ini sebagai alat bantu.

AKTOR	Apa peran mereka terkait dengan visi?	Apakah mereka harus berubah supaya visi kita tercapai (aksi dan interaksi)?	Apakah aset-aset yang mereka miliki?	Apakah kita mampu mengubah mereka?	Apakah kita dapat bekerjasama secara langsung dengan mereka?	Apakah mereka mendukung atau kemungkinan menghambat program?	Apa peran aktor dalam program? TP, ML, MS atau PM

- Minta semua kelompok untuk mempresentasikan semua jawaban dan pasang hasilnya di papan tulis atau flipcart.
- Tulis kembali nama-nama calon ML dalam kartu untuk proses pemilihan lebih lanjut. Pastikan bahwa peran masing-masing calon Mitra Langsung yang teridentifikasi itu jelas dan disepakati semua peserta. Selain itu pastikan pula tidak ada aktor penting yang terlewatkan.

## Seleksi lebih lanjut terhadap Calon Mitra Langsung

- Jika peserta mengidentifikasi banyak sekali calon Mitra Langsung (biasanya suatu program memilih maksimal 3—5 ML yang berlainan), lanjutkan proses pemilihan dengan menggunakan pertanyaan panduan berikut ini.
  - o Apa persisnya potensi sumbangan calon ML terhadap visi?
  - o ML yang mana mempunyai peran paling besar bagi tercapainya tujuan program?
  - o Sejauh mana TP dapat bekerja sama secara langsung dan memengaruhi calon ML tersebut?
  - o Kepada ML yang mana TP ingin memberikan dukungan dan sumber daya paling besar?
  - o Lihat kembali apakah mungkin di antara ML yang diidentifikasi terdapat kelompok atau lembaga yang sebenarnya ML dari calon ML program.

- Jika jumlah calon ML masih tetap banyak, gunakan teknik berikut untuk memilih BP sesuai dengan kemampuan program.
  - o Teknik matriks (scoring dan ranking): buatlah sebuah matrik yang berisi indikator-indikator penting untuk memilih ML.
  - o Ajak peserta untuk melakukan scoring dan ranking pada calon-calon ML dengan menggunakan matriks tersebut. Beberapa indikator yang dapat dipakai untuk memilih ML dapat diambil dari ciri-ciri pokok ML dan pertimbangan lain seperti: tingkat kesamaan visi dan nilai-nilai dengan Tim Pelaksana, tingkat pengaruh, ketersediaan sumberdaya, kemungkinan kerja sama, kemampuan Tim Pelaksana untuk mendukung dan memengaruhi (dalam proses peserta dapat diajak untuk memilih indikator lain sesuai dengan konteks program).
- Ajak peserta untuk menentukan ML terpilih berdasarkan diskusi di atas dan buat profil singkat untuk masing-masing ML yang terpilih (termasuk nama organisasi dan kontak-kontak penting di dalamnya).

### Tindak lanjut

- Setelah ML terpilih (atau disepakati), Tim Pelaksana perlu melakukan diskusi (negosiasi) dengan calon-calon ML untuk melihat kembali visi, dan nilai-nilai yang dianut oleh calon ML dan memastikan kesediaan mereka untuk bekerjasama dalam mencapai visi program.

### Pertanyaan kunci untuk memeriksa Mitra Langsung

- Apakah ML dapat dan bersedia bekerja sama secara langsung dengan TP?
- Apakah ML mempunyai kesamaan visi dengan TP dan mempunyai peran strategis untuk menyumbang pada pencapaian visi?
- Apakah ML (secara potensial) memiliki kapasitas dan sumberdaya yang relevan untuk mendukung pencapaian tujuan bersama?
- Apakah ML mempunyai kebijakan pengarusutamaan gender dan/atau bersedia untuk mengimplementasikannya dalam program.

### Tips-tips Fasilitasi

- Sediakan cukup waktu bagi peserta lokakarya agar mereka benar-benar paham tentang konsep Mitra Langsung.
- Proses pemilihan ML memerlukan waktu yang cukup, teliti, dan dengan verifikasi yang mantap agar mendapatkan ML yang tepat karena proses ini menjadi dasar dalam pencapaian visi. Tahap penjajakan (Langkah 0) terutama proses analisis stakeholder, merupakan saat yang sangat penting sebagai proses awal pemilihan ML.

- Berdasarkan pengalaman dari berbagai negara, tim pelaksana idealnya akan memfasilitasi 3—5 ML. Jika ada banyak ML yang mempunyai peran dan fungsi yang sama, mereka umumnya dikelompokkan menjadi satu ML.
- Beberapa prinsip dasar dalam bekerja sama dengan ML antara lain: partisipatif, transparan, menghargai perbedaan, negosiasi, dan pembelajaran partisipatif.

### Bahan-bahan Pendukung

- Peta Stakeholder hasil penjajakan
- Tabel seleksi ML

### Contoh dari lapangan

#### Identifikasi calon Mitra Langsung

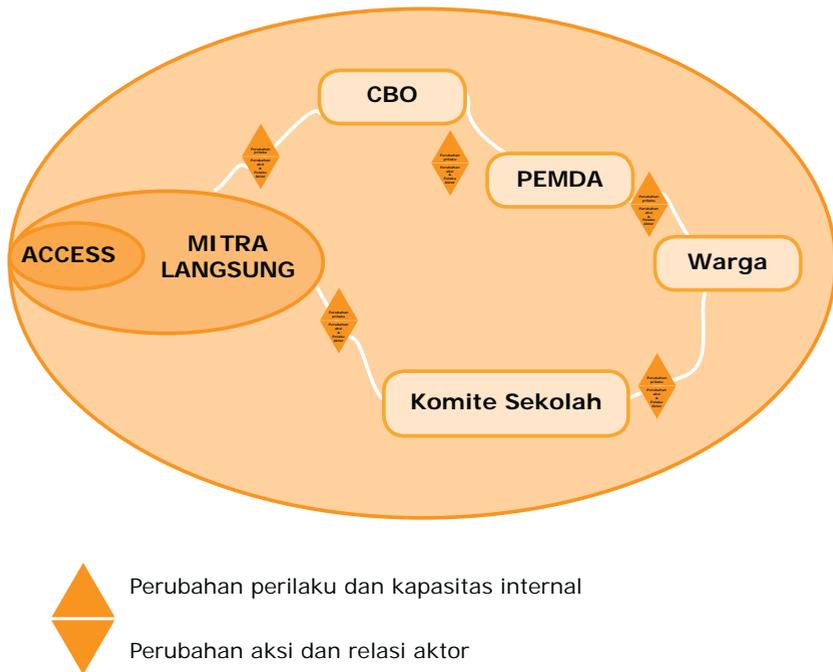
VECO Indonesia mengidentifikasi dan memilih mitra langsung yang penting untuk pengembangan rantai pemasaran komoditi-komoditi tertentu berdasarkan proses perencanaan strategis dan lokakarya RT. Mitra yang dipilih terdiri atas campuran mitra-mitra dari program-program sebelumnya (misalnya LSM lokal), ditambah beberapa tipe ML yang baru dari kelompok atau organisasi produsen (petani) dan aktor-aktor dari sektor swasta.

ACCESS Phase II memilih Mitra Langsung berdasarkan kesamaan visi yaitu pemberdayaan warga dan organisasinya untuk mendorong terwujudnya Tata Pemerintahan Lokal yang Demokratis di kabupaten yang menjadi sasaran program. ACCESS mengundang calon-calon ML untuk mengajukan konsep proposal kegiatan, Konsep proposal tersebut diseleksi berdasarkan kriteria: kesesuaian dengan visi TKLD (Tata Kepemerintahan Lokal Demokratis) kabupaten sasaran ACCESS, memasukkan unsur gender dan sosial, potensi lembaga untuk melakukan program, dan potensi dampak untuk mendorong perubahan skala luas.

PRIMA memilih Mitra Langsung melalui analisis stakeholder dalam proses penjajakan yang dilanjutkan dengan proses pemilihan ML dalam lokakarya Rancangan Terarah.

## Mitra Langsung juga memiliki Mitra Langsung

Gambar 10 menunjukkan bentuk sederhana dari alur hubungan antar berbagai aktor (bentuk oval) dalam program mitra ACCESS yang menjadi logika dari program. Meskipun warga atau masyarakat umum merupakan penerima manfaat akhir yang menjadi kepedulian dari mitra (maupun ACCESS), sesungguhnya Mitra ACCESS hanya bekerja secara langsung dengan beberapa aktor, yang kemudian menjadi ML dari program mitra.



Gambar 10: Contoh Mitra Langsung program ACCESS

## Langkah 4

## Capaian Dambaan

***Apa saja perubahan perilaku utama yang diharapkan terjadi pada mitra-mitra langsung?***

### Apa itu Capaian Dambaan?

Capaian Dambaan (CD) adalah perubahan-perubahan perilaku, aksi, kegiatan dan interaksi menuju ke arah yang ideal untuk setiap Mitra Langsung (ML). Perubahan-perubahan ini disepakati oleh ML dan akan dicapai dalam waktu tertentu melalui sebuah program. Pada akhirnya, perubahan-perubahan ini akan memberikan sumbangan terhadap tercapainya cita-cita (visi). Perubahan ke arah ideal itu lahir dari kesadaran, terwujud dalam tindakan, dan menjadi kebiasaan.

Program disebut berhasil bila CD tercapai, yang terlihat dari cara ML melakukan sesuatu dan berinteraksi dengan pihak lain. CD harus berupa perubahan perilaku yang mendasar untuk memaksimalkan sumbangan terhadap visi. CD mengarah pada perubahan ideal, namun harus cukup realistis untuk dicapai dalam waktu 3—5 tahun (umumnya jangka waktu program).

Rumusan CD disusun dari berbagai perubahan yang ditulis dalam satu pernyataan. Ini untuk menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada aktor-aktor tersebut saling berkaitan, tidak berjalan sendiri-sendiri. Jika suatu program memiliki lebih dari satu jenis ML, maka CD harus dikembangkan untuk masing-masing ML.

OM mengakui bahwa program atau tim pelaksana hanya dapat mendukung dan mencoba memengaruhi perubahan perilaku ML. Tanggung jawab dan kendali untuk berubah tetap ada di tangan ML.

Pada umumnya, CD ditulis dalam kalimat aktif dan merujuk pada masa kini, bukan masa lalu.

## Contoh

### Organisasi petani/produsen

Organisasi petani/produsen berfungsi sebagai organisasi yang efektif, demokratis dan akuntabel, yang memperkuat basis keanggotaannya dan memberdayakan keluarga petani-petani kecil (Laki-laki/Perempuan) untuk memperkuat posisi mereka sepanjang rantai pemasaran komoditas. Organisasi petani/produsen membangun kapasitasnya untuk berperan aktif dalam rantai pemasaran komoditas. Mereka mendukung keluarga-keluarga petani untuk mengatasi tantangan dan mengantisipasi peluang-peluang dalam proses produksi, pasca panen dan pemasaran untuk mendapatkan nilai tambah. Mereka berhasil membangun hubungan dengan aktor-aktor swasta dalam rantai itu, dan secara aktif bekerjasama dengan pemerintahan lokal, OMS penyedia layanan dan aktor-aktor masyarakat sipil lainnya.

### Ingat!

- CD adalah perubahan perilaku yang diharapkan terjadi pada ML (berupa nilai-nilai, aksi, kegiatan, kapasitas ML, interaksi ML dengan aktor lain. Termasuk interaksi dengan ML lain).
- CD harus realistis. Artinya, bisa dilakukan dan dicapai dalam jangka waktu berlakunya program.
- CD harus berkontribusi pada pencapaian visi.
- CD dibuat dari hasil dialog dan kesepakatan antara tim pelaksana program dengan ML. CD menjadi dasar kerja sama antara tim pelaksana dengan ML.
- CD dikembangkan untuk ML dan menjadi milik mereka.

### Siapa yang perlu terlibat?

- Tim Pelaksana
- Mitra Langsung
- Penerima manfaat

### Bagaimana Mengarusutamakan Gender dalam Capaian Dambaan?

Pengarusutamaan gender dalam CD perlu dilakukan dengan memerhatikan hal-hal berikut.

- Tingkat kesetaraan gender yang ingin dicapai terkait dengan perilaku ML baik secara internal maupun eksternal.
- Perubahan internal berarti perubahan cara ML bekerja dan berinteraksi di dalam lembaga ML sendiri untuk memastikan terwujudnya kesetaraan gender.
- Perubahan eksternal berarti perubahan cara ML berelasi dengan pihak lain terutama penerima manfaat. Sebagai contoh:

melakukan analisis sosial dan gender, memastikan perempuan dan laki-laki mendapat kesempatan yang sama dalam program yang dijalankan, dan melakukan upaya diskriminasi positif untuk pihak-pihak yang selama ini terpinggirkan dari proses pembangunan. Misalnya memberikan kuota khusus untuk keterlibatan perempuan atau memberikan persyaratan lebih ringan sehingga mereka dapat terlibat.

- Perubahan eksternal juga meliputi upaya melakukan advokasi kepada pihak lain, seperti pemerintah, untuk mewujudkan kesetaraan gender. Misalnya, melakukan advokasi gender dalam penetapan anggaran atau memastikan partisipasi yang setara antara laki-laki dan perempuan dalam proses pembangunan.

### Format Desain

Setelah CD dibuat untuk masing-masing ML, hasil-hasil proses Rancangan Terarah tersebut dapat didokumentasikan dalam format sebagai berikut (lihat Lembar Rancangan 1).

<b>VISI:</b>	
<b>MISI:</b>	
<b>MITRA LANGSUNG 1:</b>	<b>CAPAIAN DAMBAAN:</b>
<b>MITRA LANGSUNG 2:</b>	<b>CAPAIAN DAMBAAN:</b>
<b>MITRA LANGSUNG 3:</b>	<b>CAPAIAN DAMBAAN:</b>
...	...

## Monitoring Capaian Dambaan

Pada umumnya, suatu program tidak merencanakan proses monitoring secara langsung terhadap CD. Namun CD terdapat di dalam Jurnal Capaian. Karenanya melalui proses monitoring penanda kemajuan (lihat bagian berikut), sesungguhnya juga dilakukan peninjauan ulang dan refleksi terhadap CD. Apalagi, pada saat dilakukan tinjauan ulang terhadap alur logis program, TP dan ML juga melakukan refleksi untuk melihat apakah CD masih menggambarkan cara yang paling ideal bagi ML untuk dapat berkontribusi secara optimal pada pencapaian Visi. Frekuensi review ini ditentukan dan disepakati oleh tim. (lihat Lembar Monitoring 6).

### Bagaimana Memfasilitasi Perumusan Capaian Dambaan?

#### Tujuan Sesi

- Merumuskan, memahami, dan menyepakati CD untuk setiap ML secara bersama-sama oleh aktor/pelaku utama program.

#### Tahap-tahap Perumusan CD

##### Tahap Persiapan

- Fasilitator membahas sesi sebelumnya dan mengaitkannya dengan sesi CD.
- Fasilitator menjelaskan definisi, konsep dasar CD, dan alasan pentingnya perubahan perilaku dalam mencapai visi program. Gunakan contoh-contoh yang sederhana dan relevan dengan pengalaman peserta.
- Fasilitator juga memberikan contoh-contoh CD dari berbagai organisasi.

##### Identifikasi Perubahan-perubahan pada CD

- Bagilah peserta dalam kelompok kecil (3–5 orang)
- Mulailah diskusi dengan mengajukan pertanyaan kunci berikut ini. *Bayangkan bahwa dalam 3–5 tahun program ini sukses. Saat itu, apa yang dilakukan oleh ML secara berbeda yang menjadi sumbangan mereka pada tercapainya visi?*
  - o Apa perubahan *tindakan, praktek, aksi ML* yang ideal, yang membantu tercapainya cita-cita program?
  - o Dengan siapa saja mereka *berinteraksi* dan bagaimana cara mereka berinteraksi?
  - o Apa *kapasitas* yang mereka miliki agar dapat melakukan aksi dan relasi dengan cara yang lebih baik?
- Mintalah peserta untuk menuliskan perubahan tersebut dalam kalimat aktif.

### Menyepakati dan Merumuskan CD

- Dalam masing-masing kelompok, minta peserta untuk maju bersama-sama dan menuliskan ide-idenya dalam flipchart.
- Minta mereka untuk menambahkan dan memperluas ide-ide yang sudah dituliskan oleh peserta lain, bukan menghilangkan pernyataan yang sudah ada.
- Baca semua kalimat yang dituliskan peserta dalam kelompok masing-masing.
- Kelompokkan semua kalimat tersebut berdasarkan kesamaan unsur-unsur perubahan yang diharapkan. Pastikan semua peserta paham dan setuju terhadap semua unsur tersebut. Jika ada kalimat yang memiliki unsur sama, diskusikan untuk menyepakati kalimat mana yang paling sesuai.
- Tampilkan kembali hasil akhirnya. Bila perlu, diskusikan kembali dengan mempertimbangkan kondisi dan perilaku saat ini, serta perilaku dan situasi yang diharapkan ke depan.
- Minta 2–3 orang sebagai sukarelawan untuk merumuskan elemen-elemen tersebut sehingga menjadi pernyataan CD yang utuh.

### Perbaiki CD

- Baca hasil rumusan CD yang utuh. Pastikan kalimat dipahami dan disetujui semua peserta.
- Ajak peserta untuk meninjau kembali CD dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan kunci di bawah ini.
- Isikan hasilnya dalam desain format (lihat lampiran 1)

### Tindak Lanjut

- Setelah sesi CD dalam lokakarya, akan lebih baik jika CD dicek kembali bersama-sama dengan ML, sehingga TP merasa yakin bahwa CD benar-benar disepakati dan akan dilakukan oleh ML yang bersangkutan.
- Jika ML tidak hadir dalam perumusan CD yang pertama, harus ada pertemuan lagi untuk mempresentasikan, mendiskusikan dan menegosiasikan CD dengan ML, serta membuat perubahan bila perlu. Hal ini penting untuk menjaga agar CD sejalan dengan misi dan keyakinan ML tentang peran mereka dalam proses pelaksanaan program.

## Pertanyaan kunci untuk memeriksa CD

- Jika semua CD dilakukan ML, apakah mereka mampu berkontribusi pada tercapainya visi program?
- Apakah CD yang diinginkan itu realistis untuk dilakukan oleh ML?
- Apakah CD tersebut sesuai dengan mandat ML?
- Apakah perubahan yang dirancang terlalu ambisius atau justru kurang ambisius?
- Apakah kalimat rumusan CD sudah berorientasi pada aktor?
- Apakah kalimat rumusan CD sudah menunjukkan perubahan perilaku dan bukan seperti daftar kegiatan atau perubahan kondisi?
- Apakah CD sudah memuat perubahan perilaku, aksi, dan interaksi ML yang diperlukan untuk mewujudkan kesetaraan gender?
- Apakah CD ditulis dalam kalimat aktif?

## Tips-Tips Fasilitasi

- Alokasikan waktu yang memadai. Satu CD harus dikembangkan untuk masing-masing (jenis) ML. Rata-rata, perumusan satu set CD perlu waktu 2—3 jam.
- Fasilitator bersama ML wajib menyediakan/menyiapkan data dan informasi awal tentang ML, aktor-aktor terkait, situasi umum, dan harapan-harapan perubahan yang ingin dicapai.
- Fasilitator memberikan ilustrasi tentang perubahan perilaku sesuai contoh yang telah disiapkan.
- Metode diskusi harus memperhatikan jumlah peserta dan aspek gender.

## Bahan-bahan Pendukung

- Bacaan tentang konsep CD
- Ilustrasi pendukung
- Contoh-contoh CD
- Bahan bacaan terkait
- Rumusan Visi

## Contoh dari lapangan

### **Sebuah jaringan Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) menjadi Mitra Langsung bagi VECO Indonesia untuk melakukan program advokasi.**

Jaringan memasukkan isu-isu yang terkait Pengembangan Rantai Pertanian Berkelanjutan pada agenda advokasi untuk memengaruhi kebijakan pada tingkat nasional. Mereka memainkan peran aktif dalam membentuk platform-platform multi-stakeholder (termasuk organisasi nasional petani) untuk menciptakan sinergi dalam mempengaruhi kebijakan. Mereka memadukan dan mendukung LSM lokal dan organisasi petani dan menggunakan pengalaman-pengalaman lokal serta hasil-hasil yang bagus dari rantai pertanian berkelanjutan untuk advokasi nasional (menyajikan bukti).

### **Fasilitator desa (Fasdes) adalah Mitra Langsung dari Y. Bahtera yang ingin meningkatkan partisipasi warga terutama kelompok miskin dan perempuan dalam proses pembangunan.**

Para Fasdes berorganisasi membentuk asosiasi fasilitator dan berperan aktif mengembangkan komunikasi yang efektif. Mereka terampil dan militan dan memengaruhi proses, hasil, dan usulan Musrenbangdes atau musyawarah desa. Mereka menjamin agar kepentingan orang miskin, perempuan, kaum muda, dan kelompok marginal terakomodasi. Fasdes dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan mampu mengorganisasi warga dalam mengawal dan memengaruhi pemerintah kecamatan untuk mengakui dan mengakomodasi perencanaan desa ke dalam Musrenbang kecamatan. Fasdes memiliki kemampuan dan keterampilan yang memadai untuk mengidentifikasi dana-dana yang berasal dari masyarakat, dari pemerintah, dan pihak-pihak lain, serta mampu menganalisis pemanfaatan dana-dana tersebut bagi warga dan organisasi warga.

### **Sebuah Kelompok Perempuan adalah ML dari suatu program yang bertujuan untuk meningkatkan kesehatan perempuan dan anak di daerah pedesaan India.**

Kelompok swadaya perempuan mengambil tindakan-tindakan untuk membuat pelayanan yang diberikan oleh masyarakat maupun pemerintah lebih responsif terhadap kebutuhan, terkait kesehatan dan penghidupan perempuan dan anak-anak perempuan. Mereka memengaruhi bank, kepolisian, penyedia layanan kesehatan dan social, serta instansi pemerintah lokal dan nasional, dalam hubungan yang saling menghargai dan melakukan tindakan bersama untuk meningkatkan kesejahteraan perempuan. Kelompok perempuan mengatur pinjaman dari bank kepada anggotanya dan memasukkan materi tentang keterampilan hidup ke dalam kurikulum sekolah bagi anak-anak perempuan. Mereka memengaruhi kebijakan dan alokasi anggaran pemerintah lokal, negara bagian, dan pemerintah pusat terkait dengan program peningkatan kesejahteraan masyarakat dan transportasi serta mendukung kandidat perempuan untuk mencalonkan diri sebagai pejabat dalam kantor pemerintahan lokal.

Teori dan  
Latar Belakang

Langkah  
No1

Rancangan  
Terarah

Lembar  
Kerja

## Langkah 5

## Penanda Kemajuan

***Apa saja tahapan-tahapan perubahan yang terjadi pada ML, yang dapat diamati selama program berlangsung?***

### Apa itu Penanda Kemajuan?

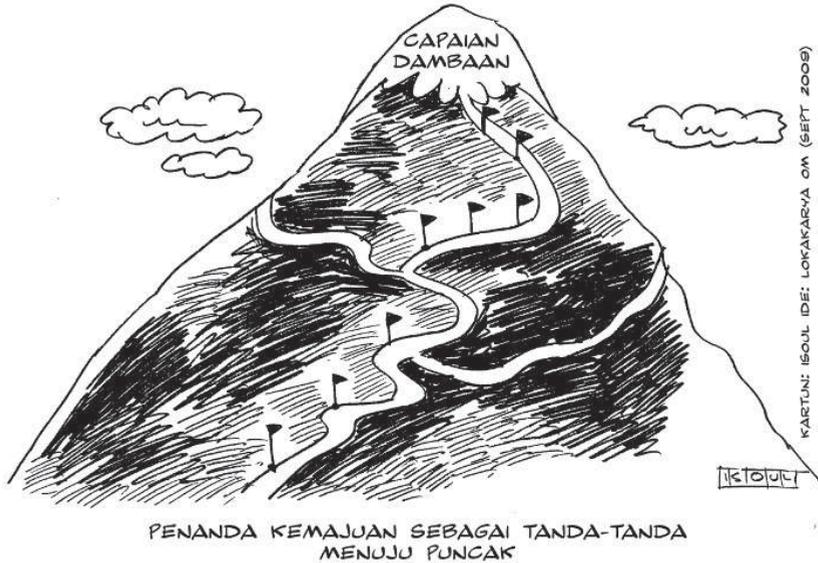
Penanda kemajuan (PK) adalah satu set pernyataan tentang perubahan perilaku Mitra Langsung (ML), yang dapat diamati atau diukur, dan menunjukkan kemajuan bertahap menuju Capaian Dambaan (CD).

PK dikembangkan untuk masing-masing CD. PK menunjukkan tahapan proses perubahan yang terjadi pada setiap ML menuju terwujudnya CD. Informasi tentang PK dikumpulkan oleh Tim Pelaksana untuk memantau tingkat capaian dari hasil yang diinginkan program. PK merupakan kunci dalam proses perancangan dan monitoring program, karena PK adalah cara untuk memahami dan menanggapi perubahan yang diinginkan pada ML. Inilah alasan mengapa PK harus merupakan perubahan yang dapat diamati dan dipantau.

PK dapat dianggap sebagai suatu indikator perubahan perilaku. Namun kekuatan sesungguhnya dari PK terletak pada satu set atau rangkaian PK yang menunjukkan tingkat-tingkat perubahan yang diinginkan program. Mulai dari perubahan paling kecil, sampai perubahan terbesar yang ingin diwujudkan. Penanda kemajuan dapat dibedakan menjadi:

- **Berharap Segera Melihat:** perubahan yang mudah dicapai, yang tidak memerlukan upaya keras untuk mencapainya dan dapat segera dilihat hasilnya.
- **Ingin Melihat:** perubahan yang membutuhkan upaya lebih keras (perlu lebih banyak pembelajaran dan interaksi) dan biasanya perlu waktu lebih lama untuk dicapai dan dilihat hasilnya.
- **Mendambakan untuk melihat:** perubahan yang bersifat mendasar dan transformatif. Yaitu perubahan besar yang benar-benar akan mengubah cara ML melakukan sesuatu dan perubahan tersebut akan terus bertahan. Perubahan yang digambarkan di sini hampir sama tingkatannya dengan perubahan yang diharapkan dalam Capaian Dambaan.

Melalui pembedaan ini, selama proses monitoring, dapat dilihat perubahan apa saja yang sudah dicapai, apakah perubahan terjadi sesuai arah, dan apa yang masih perlu dilakukan untuk mencapai perubahan yang belum tercapai.



Sama seperti CD, PK juga perlu disepakati dan dirasakan manfaatnya oleh ML. Jika terdapat perbedaan pendapat, perlu diselesaikan lebih dulu. Program hanya mendukung/memfasilitasi perubahan dengan cara menghilangkan hambatan-hambatan dan menyediakan akses terhadap informasi dan kesempatan baru bagi ML. PK dapat dinegosiasikan dalam proses pengembangan Rancangan Terarah. PK dapat direvisi selama program berjalan jika TP dan ML menyetujui perubahan tersebut.

PK juga dapat dipakai untuk menggambarkan bagaimana cara ML program berinteraksi dengan mitra-mitra langsung mereka. Hal ini dapat menggambarkan pengaruh tak langsung yang dihasilkan program. Suatu program memilih ML tertentu dengan pertimbangan bahwa ML tersebut dapat memengaruhi proses pembangunan. PK akan membantu TP untuk menelusuri jejak pengaruh tersebut.

PK dikembangkan berdasarkan pemahaman dan analisis tentang situasi awal dari ML. Informasi tentang situasi awal ini menjadi referensi dalam diskusi dan bila diperlukan oleh program, dapat digunakan sebagai data awal (baseline) untuk proses evaluasi.

## Contoh

### Organisasi Petani

<b>Berharap segera melihat Organisasi Petani ...</b>	
1	Memasukkan isu-isu yang berhubungan dengan pengembangan komoditas dan pengembangan rantai pemasaran komoditas ke dalam agenda mereka.
2	Menyelenggarakan kegiatan/pertemuan di mana para petani dapat berbagi, belajar dan bekerjasama tentang isu-isu yang terkait dengan produksi, pengolahan, dan pemasaran produk-produk mereka.
3	Pertemuan rutin dengan aktor kunci lain dalam rantai pemasaran komoditas untuk mendiskusikan masalah komoditas dan pasar.
4	Menghasilkan dan menyediakan informasi yang diperlukan dan bermanfaat bagi petani (terkait dengan aspek-aspek teknis, data-data tentang komoditas, informasi pasar, standar kualitas, dll.)
<b>Ingin melihat Organisasi Petani ....</b>	
5	Mempraktisai dan memelihara kerjasama dengan penyedia layanan (pendukung rantai perdagangan komoditas, <i>BDS (Business Development Service)</i> , dll.) untuk meningkatkan kapasitas petani dan mendukung pengembangan rantai pemasaran komoditas.
6	Menyediakan kesempatan-kesempatan kepada petani untuk bertemu dan bekerja sama dengan aktor-aktor penting dalam rantai (mulai dari pengolahan sampai konsumsi).
7	Melakukan dan memfasilitasi penelitian dan uji coba tentang inovasi-inovasi di bidang Rantai Pertanian Berkelanjutan lewat kerjasama dengan aktor-aktor yang relevan (pengolah, pedagang, institusi penelitian, universitas, dll.).
8	Mengorganisasi kegiatan perencanaan, pengambilan keputusan, serta pemantauan kegiatan dan keuangan dengan cara-cara yang demokratis, akuntabel, dan adil gender.
9	Mengembangkan dan menerapkan strategi untuk proses pengembangan kapasitasnya sendiri.
10	Meningkatkan basis keanggotaannya.
11	Menciptakan sistem untuk melakukan pemasaran bersama.
12	Mengadakan kesepakatan formal dan informal dengan para pengolah, penjual, pengumpul, dan pengecer..
<b>Mendambakan untuk melihat Organisasi Petani ....</b>	
13	Memfasilitasi akses terhadap sumber daya (pasar, keuangan, kredit, ...) untuk anggotanya (petani)
14	Melakukan lobi dan negosiasi dengan pemerintahan lokal untuk aksi-aksi dan kebijakan yang mendukung pertanian berkelanjutan dan pengembangan rantai perdagangan komoditas.
15	Membuat dan memelihara sistem pemasaran bersama yang berkelanjutan.

## Apakah Penanda Kemajuan adalah Indikator Program?

Ya, PK dapat dianggap sebagai indikator, namun:

- PK tidak menggambarkan perubahan dalam bentuk kondisi, situasi, atau 'kebendaan' tapi perubahan perilaku aktor tertentu dalam hal ini ML,
- kekuatan sesungguhnya terletak pada penggunaan satu set PK sebagai rangkaian perubahan yang diinginkan,
- mendorong pelaksana program untuk mempertimbangkan bagaimana program dapat berkontribusi sebesar-besarnya dalam menciptakan perubahan yang paling mendasar,
- PK dapat diubah/disesuaikan selama masa pelaksanaan program (misalnya koreksi di pertengahan pelaksanaan program),
- PK tidak mengindikasikan waktu/tanggal (tak ada tengat waktu) kecuali harus tercapai pada akhir program,
- tidak ada indikator persentase (%) dalam pernyataan PK, dan
- bukan daftar periksa (check list) dari capaian-capaian yang diharapkan. Tapi lebih sebagai pemicu untuk melakukan refleksi atas proses perubahan yang terjadi.

### Ingat!

- Bila ada lebih dari satu tipe ML dalam sebuah program, maka masing-masing ML harus memiliki satu set PK.
- PK dirumuskan dalam kalimat aktif, sehingga aktor yang berubah maupun perubahan yang terjadi gampang diidentifikasi.
- PK digambarkan dari 'Berharap Segera Melihat' sampai 'Mendambakan untuk Melihat'.
- Tahapan-tahapan PK ke arah tercapainya CD dapat dilakukan berdasarkan:
  - o perubahan yang mudah dicapai sampai yang sulit dicapai,
  - o perubahan yang cepat dicapai sampai perubahan yang perlu waktu lebih lama untuk mencapainya,
  - o perubahan yang sangat realistis untuk dicapai sampai pada perubahan yang lebih idealistis
  - o perubahan bertahap mulai dari meningkatnya kapasitas, perubahan perilaku, dan diserapnya perilaku baru hingga menjadi norma,
  - o perubahan internal sampai kemampuan untuk melakukan perubahan pada interaksi ML dengan pihak lain,
  - o perubahan dari peningkatan pengetahuan, perubahan keterampilan, sampai perubahan perilaku, dan
  - o perubahan proses pembelajaran dari refleksi atas kegiatan sampai kemampuan untuk melakukan inovasi-inovasi.
- PK harus dapat diamati dan diukur sehingga bisa di-monitor selama program berlangsung.
- Menurut buku panduan OM dari IDRC, satu set PK pada umumnya terdiri atas 15 PK dengan susunan 4 'berharap segera melihat', 8 'ingin melihat' dan 3 'mendambakan untuk melihat'.

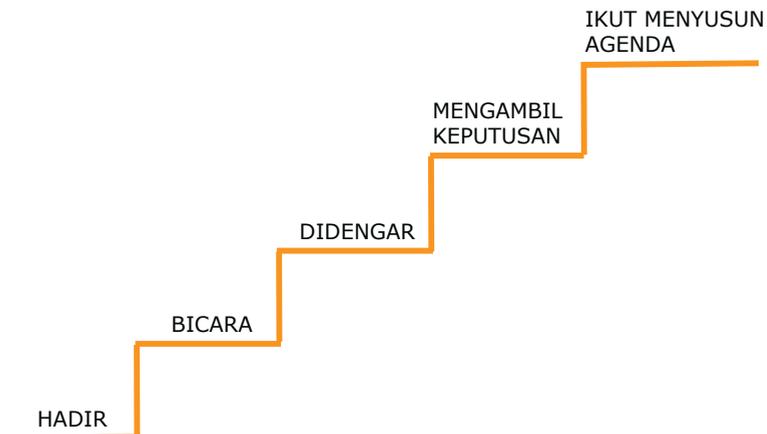
- Kegiatan yang dilakukan ML (secara berbeda) harus berkontribusi pada Visi sekaligus merupakan bukti tercapainya PK pada saat program berakhir.

## Bagaimana Mengarusutamakan Gender dalam Penanda Kemajuan?

Pengarusutamaan gender bertujuan memastikan terjadinya perubahan perilaku pada ML yang menjamin tercapainya kesetaraan gender dalam program, sebagaimana termuat dalam visi dan CD. Untuk pengecekan apakah sudah ada upaya pengarusutamaan gender dalam CD, dapat dipakai beberapa pertanyaan kunci berikut ini.

- Apakah ML memastikan bahwa kaum laki-laki dan perempuan mendapat manfaat yang setara dan sesuai dengan kebutuhan khusus mereka (bila ada perbedaan kebutuhan antara laki-laki dan perempuan)?
- Apakah ML selalu mendorong agar laki-laki dan perempuan sama-sama mempunyai kesempatan memengaruhi pihak-pihak lain?
- Apakah ML memastikan agar laki-laki dan perempuan sama-sama bisa terlibat dalam pengambilan keputusan, terutama yang penting bagi kehidupan mereka?
- Apakah ML memberi kesempatan yang sama kepada staf laki-laki dan perempuan untuk terlibat dalam program, mendapat peningkatan kapasitas, dan menduduki posisi penting?

Pengarusutamaan gender dalam PK perlu memperhatikan situasi dan kondisi setempat pada saat PK dikembangkan. Secara umum target perubahan perilaku harus merupakan perubahan yang mendasar dan transformatif, bukan sekadar perubahan jumlah perempuan dan laki-laki yang hadir dalam program. Namun demikian perubahan tersebut harus bisa dicapai selama program.



Gambar 11: Tingkat Partisipasi

Perubahan peran perempuan sebagai salah satu target pengarusutamaan gender dapat dilihat pada ilustrasi di atas (gambar 11). Tangga terbawah menggambarkan perubahan yang lebih mudah dicapai. Sedangkan tingkat paling atas menunjukkan perubahan yang lebih transformatif dan biasanya lebih sulit dicapai.

### Siapa yang perlu terlibat?

- Tim Pelaksana
- Mitra Langsung
- Stakeholder yang relevan

### Monitoring Penanda Kemajuan

Pemantauan (monitoring) PK adalah inti dari proses monitoring program yang menerapkan OM. PK mewakili informasi yang dapat dikumpulkan untuk memantau tingkat capaian program. Pemantauan PK memberikan indikasi/petunjuk tentang kemajuan yang dibuat dalam ruang lingkup (wilayah) pengaruh dari TP, dan memungkinkan TP untuk memahami serta menanggapi proses perubahan yang terjadi pada ML.

Pemantauan PK sesungguhnya merupakan proses refleksi bersama dan dialog antara TP dan ML tentang kemajuan tiap PK atau beberapa PK yang dipilih untuk dipantau dalam periode tertentu. Jadi pemantauan PK bukan bentuk pemeriksaan yang dilakukan TP terhadap ML. Proses refleksi ini dilakukan secara teratur (setiap tiga, empat, atau enam bulan sekali) tergantung dari programnya. Selama proses monitoring, TP dan ML melakukan refleksi atas perubahan yang terjadi dalam periode monitoring tersebut. Baik perubahan yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan. Kemudian, lakukan analisis terhadap perubahan itu dengan membandingkannya dengan kondisi periode sebelumnya.

Dalam proses monitoring PK, tim pelaksana bersama ML mendiskusikan:

- Sejauh mana PK tertentu dicapai,
- Faktor apa yang mendukung tercapainya PK,
- Faktor-faktor yang menghambat tercapainya PK,
- Perubahan yang tak terduga,
- Pembelajaran yang diperoleh, dan
- Pengaruhnya terhadap program, misalnya perlu tidaknya penyesuaian dalam program.

Hasil diskusi tersebut dicatat dalam dokumen yang disebut **Jurnal Capaian** (lihat Lembar Monitoring 2). Dengan jurnal ini, bisa dirancang pengumpulan data tentang capaian ML secara sistematis.

Caranya dengan mendokumentasikan perubahan-perubahan yang dapat diamati dalam jurnal capaian. Dengan begitu tim pelaksana akan lebih memahami bagaimana tindakan dan kegiatan mereka telah memengaruhi atau justru tidak berpengaruh pada mitra langsungnya.

PK dapat diubah dan disesuaikan. Bila dalam diskusi selama proses monitoring ditemukan adanya PK yang tampaknya tidak dapat diamati, harus ada proses memikirkan ulang untuk melihat apakah PK tersebut masih relevan atau melihat apakah strategi yang selama ini digunakan untuk mendorong perubahan sudah memadai/sesuai. Atas kesepakatan TP dan ML, PK yang tidak dapat diamati itu dapat diubah, atau ditambahkan PK baru yang lebih sesuai. Dengan cara ini, sekaligus dikumpulkan informasi mengenai perubahan konteks program, dan juga menjamin tertangkapnya informasi jika ada perubahan yang tak diharapkan terjadi pada ML-nya.

OM menghargai kekuatan dan potensi refleksi diri serta pengumpulan data melalui diskusi dan debat. Namun, proses monitoring program dapat dikombinasikan dengan teknik pengumpulan data lain. Misalnya: analisis sosial dan gender, peta aset dan analisis stakeholder, hasil penjajakan/PRA (*Participatory Rural Appraisal*), hasil penelitian, laporan proyek sebelumnya, serta data sekunder dari BPS (Badan Pusat Statistik) dan Desa.

Data awal (*baseline*) biasanya tidak digunakan dalam OM. Tetapi CD dan PK dikembangkan berdasarkan pemahaman atas kondisi awal. Jika informasi ini tercatat maka dapat digunakan sebagai data awal. Di samping itu beberapa program yang menggunakan OM, memakai hasil monitoring yang pertama (yang dilakukan setelah program berjalan 3, 4, atau 6 bulan) sebagai data awal.

Sebagai bagian pemantauan terhadap logika program (lihat Lembar Monitoring 6), tim pelaksana perlu melihat kembali apakah proses perubahan (yang dijabarkan sebagai PK) cukup akurat dan bermanfaat, dan mendiskusikan adakah bagian yang harus ditambah atau dikurangi. Frekuensi pengecekan logika program ini sangat tergantung pada kesepakatan tim pelaksana. Sebagai contoh, VECO Indonesia pada pertengahan program 2008—2013 melakukan perbaikan pada logika program rantai pemasaran komoditas, dan melakukan penyesuaian yang cukup serius terhadap PK dari hampir semua Mitra Langsung-nya (berdasarkan pandangan atas hasil program yang diperoleh selama 3 tahun pertama pelaksanaan program).

## Bagaimana Memfasilitasi Pengembangan Penanda Kemajuan?

### Tujuan sesi

- Mengembangkan dan menyepakati secara bersama Penanda Kemajuan untuk masing-masing Mitra Langsung.

### Tahap-tahap fasilitasi

#### Persiapan

- Siapkan dan pasang poster berisi Visi dan Capaian Dambaan dari ML
- Jelaskan tentang konsep PK. Bila perlu gunakan ilustrasi (misalnya menyusuri sungai atau mendaki gunung).
- Kalau tersedia, siapkan data awal terkait dengan kondisi saat ini (bisa diperoleh dari proses penjajakan). Utamanya yang terkait potret relasi gender, peta potensi atau aset, analisis sosial, data dari proses pengembangan CD, dan analisis stakeholder.

#### Pengembangan Penanda Kemajuan

- Tampilkan CD dan baca dengan keras dengan memberi tekanan pada berbagai elemen perubahan perilaku yang ada dalam CD.
- Dengan melihat masing-masing elemen-elemen perubahan yang ingin dicapai dalam CD, ajak peserta untuk melakukan diskusi. Gunakan kartu sebagai alat bantu. Diskusikan tentang perubahan-perubahan yang dapat diamati untuk mencapai CD yang ingin dicapai.
- Dua pertanyaan kunci yang dapat dipakai untuk memandu diskusi.
  - o Bagaimana kita tahu bahwa ML bergerak maju untuk mencapai perubahan dalam Capaian Dambaan yang diharapkan? Apa yang mereka lakukan pada saat itu?
  - o Apakah penanda yang harus kelihatan, yang menunjukkan bahwa ML bergerak maju mengarah pada CD?
- Bagi peserta dalam kelompok. Minta peserta untuk menuliskan jawaban mereka (perubahan) tersebut pada kartu-kartu. Ingatkan untuk selalu menuliskan:
  - o perubahan-perubahan perilaku, aksi, atau relasi dari ML,
  - o perubahan-perubahan yang dapat diamati (diukur),
  - o rumusan dalam kalimat aktif sehingga jelas aktor-aktornya dan perubahan yang dilakukannya.
- Tempelkan semua kartu yang berisi perubahan tersebut di dinding. Jika ada yang tidak jelas, lakukan klarifikasi pada masing-masing kalimat untuk melihat makna perubahan yang dimaksud. Jika ada kalimat yang bermakna sama, diskusikan untuk menyepakati kalimat mana yang akan dipakai.
- Jika PK sulit diamati, ajukan salah satu dari pertanyaan-

pertanyaan sebagai berikut ini.

- o Bagaimana kita dapat merasa pasti bahwa perubahan ini telah terjadi? atau,
- o Apa hal-hal berbeda yang akan kita lihat saat kita bertemu ML, yang menunjukkan bahwa perubahan itu telah terjadi? atau,
- o Apa bukti-bukti yang dapat kita lihat dan gunakan, yang menunjukkan bahwa perilaku ML telah berubah sesuai PK tersebut?

Jika peserta tidak dapat menggambarkannya, ganti PK tersebut dengan pernyataan perubahan-perilaku yang lebih nyata, bukan slogan yang susah diukur.

- Jelaskan bahwa beberapa perubahan gampang dicapai (*berharap segera melihat*), sementara yang lain lebih sulit dan perlu waktu lebih lama (*ingin melihat*), dan ada juga PK yang memerlukan perubahan drastis atau mendasar (*mendambakan untuk melihat*).
- Ajak kelompok untuk mendiskusikan dan menyepakati posisi/kategori dari perubahan-perubahan yang diidentifikasi sebelumnya. Beberapa pertanyaan kunci yang dapat dipakai antara lain:
  - o Perubahan-perubahan mana yang lebih mudah dicapai? Mengapa?
  - o Perubahan mana yang lebih sulit dicapai terkait dengan periode program? Mengapa?
  - o Perubahan mana yang sangat sulit atau tidak mungkin dicapai? Mengapa?
- Jika jumlah PK terlalu banyak, buat beberapa prioritas dengan memerhatikan jenis perubahan yang akan dilakukan. Namun jangan menggabungkan dua elemen perubahan yang berbeda dalam satu PK.
- Umumnya jumlah maksimal PK adalah 15 buah. Komposisinya empat buah untuk kategori "*berharap segera melihat*", delapan buah untuk kategori "*ingin melihat*", dan tiga buah untuk kategori "*mendambakan untuk melihat*".

### Perbaikan Penanda Kemajuan

- Baca semua PK dengan keras. Pastikan setiap kalimat dipahami dan disetujui oleh semua peserta.
- Gunakan pertanyaan kunci di bawah ini untuk meninjau kembali semua PK.

### Tindak Lanjut

- Setelah sesi PK selesai, disarankan agar fasilitator mengajak ML untuk meninjau kembali PK, sehingga TP merasa pasti bahwa PK telah disepakati dan akan dilakukan oleh ML. Lagi pula, revisi PK merupakan salah satu proses kunci dalam monitoring program, sehingga revisi PK dapat diterima.

- Jika ML tidak hadir dalam perumusan PK (seharusnya dapat dihindari, bahkan tidak boleh terjadi) sangatlah penting untuk mempresentasikan dan menegosiasikan hasil PK dengan ML. Tujuannya untuk memastikan agar PK sesuai dengan pemikiran ML tentang cara-cara mencapai CD dan selaras dengan peran yang ML inginkan dalam proses pembangunan. Jika perlu lakukan revisi bersama mereka.

### Pertanyaan Kunci untuk Memeriksa PK.

- Apakah PK sudah menggambarkan perubahan pada satu mitra saja? Dambaan?
- Apakah PK sudah spesifik memuat satu jenis perubahan perilaku saja?
- Apakah PK menggambarkan perubahan perilaku pada ML dan bukannya kegiatan atau perubahan kondisi?
- Apakah PK tersebut bisa kita ukur atau amati untuk melihat perubahan yang terjadi?
- Apakah PK realistis, sesuai konteks dan sungguh-sungguh mampu berkontribusi pada tercapainya Capaian Dambaan?
- Apakah PK sudah mempertimbangkan kapasitas atau kondisi ML saat ini?
- Apakah PK tersebut dapat dicapai dalam jangka waktu pelaksanaan program (3—5 tahun) atau justru kurang ambisius dan hanya memuat perubahan sepele saja?
- Apakah PK menunjukkan keadaan yang berkembang ke arah yang lebih baik (progresif)? Apakah keadaan yang membaik ini dapat digunakan sebagai tanda atau bukti bahwa PK tersebut benar-benar tercapai?
- Apakah PK masih memuat target waktu, jumlah, atau ukuran kuantitatif lain?
- Apakah PK sudah mencerminkan perubahan kesetaraan gender di internal ML, maupun di dalam cara mereka berinteraksi dengan pihak lain?

### Tips-tips fasilitasi

- Sediakan waktu yang cukup. Mengembangkan satu set PK perlu waktu cukup lama. Berdasarkan pengalaman selama ini, butuh waktu antara 2—4 jam untuk mengembangkan satu set PK yang bagus dan memuaskan semua pihak.
- Berikan ilustrasi tentang perubahan perilaku sesuai contoh yang telah disiapkan. Fasilitator juga dapat menggunakan contoh satu set PK (termasuk PK yang jelek) dan mengajak peserta untuk mengelompokkannya dan menyisihkan PK yang kurang tepat.
- Metode diskusi harus memperhatikan jumlah peserta dan kesetaraan gender dalam prosesnya.

- Pastikan agar semua PK dipahami, dinegosiasikan, dan disepakati oleh ML.
- Gunakan cara visual untuk menghindari tumpang tindih antar PK. Misalnya dengan memajang semua PK sehingga peserta dapat melihat elemen-elemen perubahan yang berbeda dan membayangkan tahap-tahap perubahan tersebut.
- Jangan terbawa dalam perdebatan sengit selama proses pengelompokkan (berharap, ingin dan mendambakan). Sebab, pengelompokkan PK bukan hal yang paling penting dalam proses ini. Yang penting adalah adanya pemahaman bersama tentang PK mana yang mudah dicapai atau yang lebih sulit dicapai, karena hal ini berpengaruh secara langsung pada strategi yang akan dilakukan.

### Format Desain

OM menyediakan suatu standar rancangan format untuk mendokumentasikan PK. lihat 'Lembar Rancangan 2: Penanda Kemajuan'

### Bahan-Bahan Pendukung

- Bacaan tentang konsep PK
- Panduan pengarusutamaan gender
- Contoh-contoh PK dari program yang berbeda-beda
- Rumusan Visi dan Capaian Dambaan

### Contoh dari lapangan

### Alat-alat bantu untuk mengidentifikasi PK

1. ACCESS menggunakan tabel berikut ini untuk membantu mengidentifikasi PK. Untuk setiap unsur perubahan perilaku yang ada dalam CD, fasilitator mendorong peserta lokakarya untuk merumuskan perubahan yang dapat diamati dengan melihat Capaian Dambaan yang akan dicapai dan kondisi saat ini. Selanjutnya perubahan perubahan itu dipetakan dalam tahap-tahap: berharap segera melihat, ingin melihat, dan mendambakan untuk melihat.

Kondisi saat ini terkait dengan elemen-elemen perubahan terpilih	PENANDA KEMAJUAN			Elemen-elemen Capaian Dambaan dalam CD
	Berharap segera Melihat	Ingin Melihat	Mendambakan untuk melihat	

2. ACCESS juga mengembangkan sebuah tabel yang menggambarkan tingkat-tingkat perubahan perilaku terkait dengan beberapa unsur-unsur perubahan perilaku yang dianggap penting untuk mencapai tujuan program.

<b>Unsur-unsur perubahan</b>	<b>Berharap Segera Melihat</b>	<b>Ingin Melihat</b>	<b>Mendambakan untuk melihat</b>
<b>Kapasitas lembaga</b>	Peningkatan kapasitas.	Perubahan tindakan.	Adopsi perubahan perilaku menjadi norma atau budaya.
<b>Keterlibatan kelompok terpinggirkan (perempuan, orang miskin)</b>	Terlibat, berpartisipasi.	Suaranya didengar dan diperhitungkan, keberadaannya diakui.	Ikut mengambil keputusan, memimpin pengambilan keputusan.
<b>Perkembangan lembaga</b>	Bertahan hidup, responsif terhadap perubahan, bisa beradaptasi.	Lembaga yang fokus pada proses pembelajaran.	Lembaga yang lebih transformatif (bisa berubah ke arah yang lebih baik).
<b>Fokus relasi</b>	Fokus pada perubahan dalam lembaga.	Fokus pada upaya memperkuat Mitra Langsung.	Mampu melakukan sesuatu yang membawa perubahan perilaku pada Mitra Langsung.
<b>Tingkat pembelajaran lembaga</b>	Memperkuat pondasi program dengan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• melakukan perubahan sederhana;</li> <li>• memperoleh keterampilan baru untuk staf dalam lembaga.</li> </ul>	Melakukan pembelajaran lebih mendalam (lebih mampu menganalisis) : perubahan yang lebih kompleks.  Menggunakan keterampilan baru.	Berbagi dan menyebarkan pembelajaran yang diperoleh kepada pihak lain.
<b>Internalisasi nilai-nilai (transparansi, akuntabilitas, demokratis, keadilan sosial, dll)</b>	Nilai-nilai mulai dibahas dan dipahami dalam lembaga.	Mulai mengarusutamakan nilai-nilai melalui kebijakan.  Perubahan dalam praktik-praktik lembaga (sistem, mekanisme dalam lembaga).	Nilai-nilai sudah membudaya (Kalau nilai tersebut tidak dilakukan justru terasa aneh).
<b>Tingkat pembelajaran</b>	Melakukan refleksi atas kegiatan.	Refleksi lebih berfokus pada pada hasil program.	Menghasilkan inovasi (mampu menggunakan pengetahuan dan keterampilan kita dalam situasi baru).
<b>Pemberdayaan</b>	Menjadikan penerima manfaat atau mitra sebagai obyek.	Melakukan pembagian kekuasaan - secara lebih setara.	Menjadikan pihak lain sebagai subyek – memberikan kekuasaan sebesar-besarnya kepada penerima manfaat.

## Penanda kemajuan untuk mitra langsung program advokasi VECO Indonesia yang termasuk tipe Jaringan-jaringan LSM

Capaian Dambaan	
ORGANISASI-ORGANISASI JARINGAN memasukkan isu-isu yang terkait Pengembangan Rantai Pertanian Berkelanjutan pada agenda advokasi untuk memengaruhi kebijakan pada tingkat nasional. Mereka memainkan peran aktif dalam membentuk platform-platform multi-stakeholder (termasuk organisasi nasional petani) untuk menciptakan sinergi dalam memengaruhi kebijakan. Mereka memadukan dan mendukung LSM lokal dan organisasi petani serta menggunakan pengalaman-pengalaman lokal dan hasil-hasil yang bagus dari rantai pertanian berkelanjutan untuk advokasi nasional (menyajikan bukti).	
Penanda Kemajuan	
Program <b>berharap segera melihat</b> jaringan-jaringan LSM	
1	Melakukan pendekatan kepada LSM lokal dan organisasi petani lokal/nasional agar bisa menentukan agenda yang sama terkait isu-isu advokasi SADC
2	Menyediakan/memfasilitasi penguatan kapasitas LSM lokal dan organisasi petani dalam pengembangan jaringan serta teknik advokasi.
3	Menyediakan informasi tentang pengembangan advokasi nasional dan perkembangannya kepada LSM lokal dan organisasi petani.
4	Melakukan dialog, lobi, dan negosiasi secara aktif dengan instansi pemerintah terkait isu-isu dalam SADC.
Program <b>ingin melihat</b> jaringan-jaringan LSM	
5	Menggunakan hasil inovasi-inovasi SADC dari LSM lokal dan organisasi petani lokal sebagai masukan untuk memengaruhi kebijakan di tingkat lokal/nasional.
6	Memfasilitasi LSM lokal dan organisasi petani untuk terlibat aktif dalam pertemuan-pertemuan, seminar dan dialog pada tingkat nasional
7	Membagi pengetahuan dengan dunia luar dan LSM lokal/organisasi petani
8	Mengembangkan beragam strategi advokasi untuk mempengaruhi kebijakan nasional
9	Memrakarsai atau berpartisipasi secara aktif di dalam <i>multi-stakeholder</i> platform pada tingkat nasional
Program <b>mendambakan untuk melihat</b> jaringan-jaringan LSM	
10	Mengembangkan sendiri atau melalui kerangka kerja konseptual jaringan <i>multi-stakeholder</i> dan/atau kertas posisi untuk mempengaruhi kebijakan terkait SADC
11	Terlibat aktif dalam pertemuan-pertemuan di tingkat nasional dan internasional
12	Mengambil peran aktif dalam melakukan lobi dan negosiasi dengan sektor swasta untuk mendukung pemasaran komoditi yang adil .

Teori dan Latar Belakang

Langkah No1

Rancangan Terarah

Lembar Kerja

*Bagaimana Tim Pelaksana program akan mendukung mitra-mitranya dan melaksanakan program?*

### Apa itu Peta Strategi?

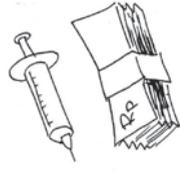
Peta Strategi (PS) adalah kumpulan strategi yang dinilai paling efektif oleh Tim Pelaksana (TP) untuk mendukung Mitra Langsung (ML) guna mewujudkan Capaian Dambaan (CD) yang disepakati. Peta Strategi memberi gambaran secara umum tentang bagaimana TP akan bekerja sama dengan ML. Pengembangan PS mendorong TP menggunakan campuran aneka strategi, bukan sekadar fokus pada satu strategi utama saja. Program yang menggunakan aneka strategi lebih berpeluang untuk berhasil.

Umumnya ada satu set PS untuk mendukung satu ML. Dalam PS, jenis-jenis strategi dapat dibedakan menjadi dua. Pertama, strategi untuk mendukung ML secara langsung (**Strategi Langsung**). Kedua, strategi yang bertujuan menciptakan lingkungan yang mendukung bagi program (**Strategi Tidak Langsung**).

Strategi langsung dan tidak langsung, masing-masing dibedakan lagi menjadi beberapa jenis, seperti pada tabel 4

- **Strategi Kausal** yaitu strategi yang menghasilkan sesuatu yang langsung bisa dilihat atau dirasakan.
- **Strategi Persuasif** yaitu strategi yang dilakukan untuk membujuk dan mendorong ML melakukan perubahan, terutama untuk meningkatkan kemampuannya.
- **Strategi Suportif** yaitu strategi yang ditujukan untuk mendukung pengembangan organisasi ML, sehingga menghasilkan perubahan lebih mendalam pada ML dan menimbulkan dampak jangka panjang.

Pada Strategi Kausal, kendali dan tanggung jawab terhadap konsekuensi (dan hasil) yang timbul terletak sepenuhnya di tangan TP. Sedang untuk jenis strategi lain, program hanya memfasilitasi perubahan. Karena itu, tanggung jawab akhir terhadap hasil terletak di tangan ML. Semakin program bergerak menjauh dari Strategi Kausal, semakin kecil kendali yang dimiliki TP. Konsep ini memiliki implikasi penting terhadap klaim kontribusi program atas tercapainya visi.

	KAUSAL	PERSUASIF	SUPPORTIF
Strategi yang ditunjukkan langsung kepada ML (Strategi Langsung)	<p>Tindakan-tindakan yang dilakukan TP pada ML yang hasilnya dapat langsung dilihat.</p>  <p>(misalnya: menyediakan dana, peralatan kerja)</p>	<p>Tindakan-tindakan yang dilakukan untuk mendorong ML melakukan perubahan/peningkatan kemampuan dalam hal cara kerja dan interaksi (berpikir/ keterampilan).</p>  <p>(misalnya: pelatihan, lokakarya)</p>	<p>Dukungan-dukungan umum terkait penguatan ML (sistem keuangan, pengelolaan lembaga, atau program), dan biasanya dilakukan dalam periode lebih panjang.</p>  <p>(misalnya pendampingan, bimbingan, <i>reffeksi/ bersama</i>)</p>
Strategi yang ditunjukkan pada lingkungan di mana ML bekerja (Strategi Tidak Langsung)	<p>Tindakan-tindakan yang mendorong terbentuknya kondisi-kondisi lingkungan (fisik, kebijakan) yang mendukung.</p>  <p>(Misalnya: menyumbang pada negosiasi kebijakan, aturan, akses internet, insentif, aturan, dan panduan)</p>	<p>Tindakan-tindakan untuk berbagi informasi dengan pihak-pihak lain secara lebih luas, agar hasil dan pembelajaran program mendapat dukungan lebih luas, sekaligus sebagai bentuk advokasi.</p>  <p>(Misalnya: radio internet, blog, publikasi, dan seminar)</p>	<p>Tindakan-tindakan untuk menciptakan atau memperluas jaringan ML dan kerja samanya dengan pihak lain.</p>  <p>Misalnya: penelitian, pembentukan forum belajar, bergabung dengan/atau membentuk jaringan)</p>

Tabel 4: Peta Strategi (matriks 2x3)

Peta strategi bertujuan mendukung perubahan yang diharapkan terjadi pada ML. Bila terjadi evolusi pada program, strategi dukungan TP kepada ML juga perlu berubah selama program berjalan. Penggunaan tabel 4 (matriks 2x3) ini sangat bermanfaat untuk:

- memperjelas pendekatan yang diambil dalam program untuk mendukung ML dan CD tertentu,
- menggambarkan secara langsung pengaruh relatif program terhadap ML (memperjelas gambaran tentang bagaimana suatu program dapat memengaruhi ML), dan
- mengidentifikasi adanya kesenjangan dalam strategi dukungan yang diberikan, atau pun memeriksa apakah suatu program justru memakai strategi terlalu banyak.

### Catatan

1. Dalam membuat PS tidak ada keharusan mengisi semua kolom di matriks 2x3. Semuanya tergantung kebutuhan dan karakteristik programnya.
2. Strategi tidak sama dengan kegiatan. Strategi adalah variasi cara dan kumpulan kegiatan yang dipilih untuk mencapai suatu tujuan yang besar. Ruang lingkup strategi lebih luas dari kegiatan. Satu strategi mungkin saja terdiri atas berbagai macam kegiatan.
3. Mitra strategis (misalnya donor, konsultan, dan penyedia pelatihan) dapat membantu TP melaksanakan strategi-strategi itu.

### Ingat!

- PS adalah campuran strategi yang akan dilakukan untuk mendukung ML (atau jenis ML) tertentu.
- PS bukan daftar kegiatan.
- PS dibuat oleh TP untuk masing-masing ML. Karena itu, jika memiliki lebih dari satu ML, TP harus mengembangkan beberapa peta strategi.
- PS, CD, dan Penanda Kemajuan (PK) merupakan hasil kesepakatan antara TP dan ML. Karenanya semua itu dapat dianggap sebagai dasar kemitraan antara TP dan ML
- PS dapat membantu TP untuk memikirkan dan mendorong terjadinya interaksi dinamis antara ML dengan aktor-aktor lain yang penting, meskipun program tidak memiliki hubungan langsung dengan aktor lain tersebut atau menjadikan aktor tertentu sebagai ML.
- PS dapat membantu memperluas cakrawala TP untuk berpikir lebih holistik dalam mendorong perubahan di tingkat ML, maupun memperbesar kemungkinan tercapainya visi.

## Contoh Peta Strategi

Peta Strategi			
	KAUSAL	PERSUASIF	SUPPORTIF
Teori dan Latar Belakang	Menyediakan dana, peralatan, dan materi-materi lain	Memfasilitasi pengembangan kapasitas dan inisiatif-inisiatif pelatihan tentang teknik-teknik pertanian, proses pengolahan pascapanen, aspek-aspek pemasaran, pembiayaan usaha pertanian, lobby dan negosiasi kepada pemerintahan lokal	Mengorganisasi pertemuan secara teratur dengan organisasi petani untuk memberikan dukungan dalam perencanaan, metodologi, pengembangan strategi, pemecahan masalah, dan sebagainya.  Menyelenggarakan pertemuan-pertemuan di mana VECO dan berbagai organisasi petani dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman.
	Strategi yang ditujukan kepada ML (Strategi Langsung)	Memfasilitasi analisis rantai pemasaran dan monitoring rantai secara berkelanjutan.	Memproduksi dan menyebarkan informasi yang berguna, sekaligus mempublikasikan dan mendokumentasikannya [tentang komoditi, informasi pasar, kebijakan, sintesis dari pengalaman-pengalaman lapangan (fakta-fakta, bukti keberhasilan), dan lain sebagainya].  Mengorganisasi pertemuan-pertemuan para pihak sehingga aktor-aktor dalam rantai pemasaran komoditas (petani, Mitra-Mitra Langsung, swasta, pemerintah, organisasi lain) bisa bertemu, membangun jaringan, dan saling berbagi.
Langkah Nol			
Rancangan Terarah			
Lembar Kerja			

## Bagaimana mengarusutamakan gender dalam Peta Strategi?

Untuk memastikan tercapainya kesetaraan gender sebagaimana dicita-citakan dalam visi, TP harus mengembangkan strategi pengarusutamaan gender, baik secara langsung maupun tidak langsung.

### Strategi langsung yang dapat dilakukan, misalnya:

- memberikan penyadaran kepada ML tentang perlunya membuat analisis gender dan cara-cara melakukannya,
- memberikan pelatihan untuk ML terkait kemampuan mengarusutamakan gender dalam program, atau keterampilan untuk mendorong pihak lain mengarusutamakan gender,
- memberikan dukungan khusus kepada kelompok perempuan dalam ML untuk berpartisipasi dalam program atau mendapat pelatihan,
- menyepakati aturan baku tentang keseimbangan jumlah laki-laki dan perempuan, baik sebagai pelaksana program maupun penerima manfaat kegiatan,
- mendorong ML mengembangkan kebijakan-kebijakan yang sensitif gender, dan
- melakukan refleksi secara teratur bersama ML untuk menarik pembelajaran dari upaya-upaya pengarusutamaan gender yang sudah dilakukan.

### Strategi tidak langsung yang dapat dilakukan, antara lain:

- membuka akses ML terhadap informasi dan kebijakan yang berkaitan dengan pengarusutamaan gender dalam pembangunan, misalnya pembuatan anggaran yang sensitif gender,
- melakukan interaksi dengan pihak-pihak lain yang bergerak dan berkepentingan dengan isu gender untuk mendukung ML,
- mendorong penyebaran hasil-hasil dan pembelajaran program terkait pengarusutamaan gender sebagai upaya penyadaran dan advokasi kepada pihak-pihak lain, dan
- mendorong keterlibatan ML dalam jaringan yang bergerak dalam isu gender, sehingga mereka mendapat dukungan lebih luas, bahkan setelah dukungan TP berakhir.

### Siapa yang perlu terlibat?

- Tim Pelaksana
- Mitra langsung

## Monitoring Peta Strategi

Outcome Mapping (OM) dikembangkan dengan dasar pemikiran bahwa Tim Pelaksana (TP) program harus siap mengubah strategi dan intervensinya sesuai perubahan capaian program Mitra-Mitra Langsung-nya. Program perlu menjadi semakin baik pelaksanaannya sehingga mampu menanggapi perubahan kebutuhan Mitra Langsung-nya. Agar tindakan-tindakan dalam program guna mendukung Mitra Langsung (ML) terpantau secara sistematis (sehingga dapat dipikirkan strategi terkait kontribusi program dan mengubah aksi program bila perlu), maka OM menyediakan suatu alat *monitoring* yang disebut **Jurnal Strategi** (lihat Lembar Monitoring 3).

Jurnal Strategi mencatat informasi tentang strategi-strategi yang dilakukan untuk mendorong perubahan pada ML. Jurnal ini diisi dalam pertemuan *monitoring* program yang dilakukan rutin setiap tiga, empat, atau enam bulan, tergantung programnya. Melalui Jurnal ini, TP dapat melakukan refleksi tentang sumber daya yang dialokasikan, kegiatan yang dilakukan, penilaian tentang efektivitasnya, hasil, serta tindak lanjut yang diperlukan.

Jika dilakukan secara sistematis, informasi yang dikumpulkan akan membantu melihat apakah program sudah memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian program, dan ada tidaknya kebutuhan mengubah intervensi program. Mestinya, program mampu menunjukkan hubungan logis antara strategi yang dipakai dengan capaian ML. Namun, sebagaimana didiskusikan sebelumnya, hubungan itu tidak selalu sebagai hubungan sebab akibat. Monitoring Peta Strategi (PS) dilakukan melalui proses refleksi diri antara TP dengan aktor program yang lain, dan biasanya berkaitan dengan refleksi terhadap Penanda Kemajuan. Kalau terjadi perubahan pada ML, seringkali PS perlu disesuaikan. Selain itu, perubahan PS dapat dilakukan guna mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan muncul dalam program.

Sebagai bagian dari *monitoring* logika program (lihat Lembar Monitoring 6), Tim Pelaksana perlu berefleksi untuk melihat apakah strategi yang dirancang sebelumnya benar-benar sudah dilakukan (Jika ya, mengapa? Atau jika tidak, mengapa?). Frekuensi proses ini ditentukan dan disepakati Tim Pelaksana.

### Bagaimana Memfasilitasi Penyusunan Peta Strategi ?

#### Tujuan sesi

- Merumuskan strategi-strategi untuk mendukung Mitra Langsung (ML) mewujudkan Capaian Dambaan (CD) sekaligus menyumbang pada pencapaian visi.

## Tahap-tahap penyusunan Peta Strategi

### Persiapan

- Siapkan hasil proses sebelumnya (Visi, Misi, Capaian Dambaan, dan Penanda Kemajuan) dan pajang bahan tersebut di ruang pertemuan.
- Siapkan hasil proses Langkah 0, terutama analisis pemangku kepentingan, analisis aset, serta analisis sosial dan gender.
- Jelaskan yang dimaksud dengan strategi dukungan. Namun, jangan jelaskan dulu tentang peta strategi dan matriks Peta Strategi (PS). Penjelasan akan dilakukan selama proses pengembangan PS.
- Jelaskan bahwa sesi Peta Strategi akan berfokus pada Tim Pelaksana (TP). Namun, masukan dari aktor-aktor lain akan sangat membantu memastikan agar strategi tersebut sesuai kebutuhan. Jelaskan juga bahwa PS ini akan menjadi satu aspek penting dalam kemitraan TP dan ML, dalam upaya perwujudan CD yang selanjutnya menyumbang pada pencapaian visi.
- Siapkan kertas plano besar berisi kerangka Peta Strategi (matriks 2x3, seperti tabel 4) untuk menempel hasil diskusi.

### Mengidentifikasi Peta Strategi

- Ajak peserta untuk melihat kembali Visi, Misi, Capaian Dambaan, dan Penanda Kemajuan yang ingin dicapai. Jika TP punya lebih dari satu ML, lakukan kegiatan berikut ini untuk masing-masing ML.
- Minta masing-masing peserta memikirkan secara cepat jawaban untuk pertanyaan berikut: *Bagaimana TP dapat mendukung dan bekerja sama dengan ML sehingga dapat menyumbang pada tercapainya perubahan yang diinginkan dalam CD, pada tahun-tahun yang akan datang?*  
Minta mereka menulis hasilnya dalam kartu.
- Minta peserta untuk berpasangan atau membentuk kelompok kecil 2—3 orang. Minta setiap pasangan/kelompok memilih dan mendiskusikan lima strategi yang dianggap terbaik untuk mendukung ML mencapai CD, dengan menggunakan hasil yang sudah dituliskan sebelumnya.
- Pasang matrix 2X3 yang besar di dinding atau gambar di papan tulis. Namun, jangan dulu menulis atau menjelaskan makna dari masing-masing kotak.
- Undang setiap pasangan/kelompok untuk mempresentasikan strategi pilihannya dan tanyakan alasan pentingnya strategi itu.
- Fasilitasi diskusi tentang kekuatan dan kelemahan masing-masing strategi yang disebutkan, sehingga menghasilkan daftar awal strategi program yang disepakati.
- Bila perlu, tulis ulang strategi-strategi yang disepakati dalam kartu.
- Fasilitator kemudian menempelkan kartu-kartu tersebut pada kotak PS yang dianggap sesuai (kotak PS dipasang tanpa judul dan penjelasan sebelumnya).

### Penjelasan dan identifikasi Strategi-Strategi Langsung

- Jelaskan arti baris pertama PS—strategi langsung—kepada semua peserta.
- Ajak peserta melihat hasil curah pendapat yang telah ditempel sebelumnya. Diskusikan apakah posisi kartu yang ada pada kotak-kotak baris pertama sudah tepat. Gunakan panduan pertanyaan berikut (lihat juga tabel 5) untuk meninjau posisi dan menambahkan strategi baru bila perlu. Fokuskan perhatian pada strategi yang perlu dilakukan di tahun pertama.
  - o Apa yang perlu kita lakukan untuk membantu ML agar mereka dapat langsung melakukan sesuatu?
  - o Apa yang perlu kita lakukan untuk meningkatkan kapasitas ML sehingga mereka dapat memahami dan melakukan sesuatu yang baru atau dengan lebih baik?
  - o Apa yang perlu kita lakukan untuk mendukung dan mendampingi ML sehingga keterampilan dan nilai-nilai yang mereka peroleh dapat terus dipertahankan dan semakin dihayati?
  - o Strategi apa yang secara khusus dibutuhkan untuk memastikan perubahan perilaku ML terkait pengarusutamaan gender dapat terwujud?
- Kemudian tempelkan hasil diskusi pada kotak yang sesuai.
- Diskusikan kembali hasilnya sampai dicapai kesepakatan.

### Penjelasan dan identifikasi Strategi-Strategi Tidak Langsung.

- Jelaskan arti baris kedua—strategi tidak langsung—dari matriks PS.
- Ajak peserta melihat hasil diskusi yang sudah ditempel sebelumnya. Minta peserta untuk mengidentifikasi apakah strategi-strategi tersebut sudah tepat posisinya dan memikirkan strategi-strategi tidak langsung lain yang masih perlu. Gunakan pertanyaan berikut sebagai panduan (lihat tabel 5) dan fokuskan diskusi pada strategi yang akan dilakukan pada tahun pertama.
  - o Apa yang perlu dilakukan untuk mengubah kondisi lingkungan (fisik, kebijakan) sehingga TP dan ML dapat bekerja lebih efektif? Dukungan kebijakan apa yang perlu ada?
  - o Apa yang dapat kita lakukan melalui media dan publikasi agar hasil dan pembelajaran ML dan program dapat disebarluaskan? Apa yang dapat dilakukan TP untuk membantu penyebaran hasil dan pembelajaran dari program?
  - o Apa saja jaringan yang perlu diikuti dan hubungan-hubungan baru yang perlu dibina agar dampak program lebih luas dan berkelanjutan?
  - o Dalam lingkungan ML, strategi apa yang secara khusus dibutuhkan untuk mendorong perubahan perilaku berbagai aktor terkait dengan sikap dan keberpihakan kepada kelompok perempuan, miskin, dan terpinggirkan untuk mewujudkan kesetaraan gender dan keadilan sosial?

- Kemudian tempelkan hasil diskusi pada kotak yang sesuai.
- Ajak peserta untuk mendiskusikan kembali strategi tersebut dan menyepakatinya.

Peta Strategi			
	KAUSAL	PERSUASIF	SUPPORTIF
Strategi yang ditujukan langsung kepada ML (Strategi Langsung)	Apa yang perlu kita lakukan untuk membantu ML agar mereka dapat langsung melakukan sesuatu?	Apa yang perlu kita lakukan untuk meningkatkan kapasitas ML sehingga mereka dapat memahami dan melakukan sesuatu yang baru atau dengan lebih baik?	Apa yang perlu kita lakukan untuk mendukung dan mendampingi ML sehingga keterampilan dan nilai-nilai yang mereka peroleh dapat terus dipertahankan dan semakin dihayati?
Strategi yang ditujukan kepada lingkungan di mana ML bekerja (Strategi Tidak Langsung)	Apa yang perlu dilakukan untuk mengubah kondisi lingkungan atau kebijakan sehingga TP dan ML dapat bekerja lebih efektif? Dukungan kebijakan apa yang perlu ada?	Apa yang dapat kita lakukan melalui media dan publikasi agar hasil dan pembelajaran ML dan program dapat disebarluaskan?	Apa saja jaringan yang perlu diikuti dan hubungan-hubungan baru yang perlu dibina agar dampak program lebih luas dan berkelanjutan?

Tabel 5: Pertanyaan pemandu untuk Peta Strategi

## Pertanyaan kunci untuk memeriksa Peta Strategi

- Apakah semua strategi sudah cukup memadai untuk mencapai perubahan-perubahan yang diinginkan pada ML?
- Apakah strategi cukup lengkap, menyeluruh, dan realistis? Apakah campuran strategi yang akan dilakukan cukup memadai?
- Apakah strategi yang ada sudah cukup memadai untuk menjangkau pihak-pihak lain yang penting bagi kesuksesan program? Perubahan sosial adalah proses yang sangat kompleks dan melibatkan banyak faktor dan aktor. Strategi-strategi tidak langsung sangatlah penting untuk menjangkau faktor dan aktor lain di luar dukungan langsung kepada ML.
- Apakah TP memiliki sumber daya (manusia, waktu, dan biaya) yang memadai untuk melakukan semua strategi tersebut? Tinjau kembali aset-aset yang dimiliki TP dan aktor-aktor lain, serta kemampuan TP untuk memobilisasi sumber daya yang tersedia, baik dari dalam lembaga maupun luar lembaga. Jika sumber daya tidak cukup untuk

melakukan semuanya, TP perlu menentukan prioritas kegiatan atau berupaya memaksimalkan hasil dari strategi-strategi yang dapat dilakukan.

- Apakah strategi yang ditulis terlalu detail? Peta Strategi bukanlah daftar semua kegiatan yang akan dilakukan.

### Tip Fasilitasi

- Luangkan waktu untuk mengembangkan peta strategi dengan orang-orang yang akan terlibat di dalamnya. Kadang kala, tidak mudah bagi orang untuk memikirkan strategi lain yang belum pernah dilakukan sebelumnya (berpikir di luar kotak). Perlu waktu untuk memicu munculnya strategi-strategi baru.
- Tidak semua kotak dalam PS perlu terisi sama banyak. Jika ada kotak yang kosong, diskusikan dengan TP mengapa hal ini terjadi, dan perlu atau tidaknya untuk mengisi kotak tersebut.
- Bila perlu, lakukan permainan untuk membuka sesi, mendorong pemikiran ke arah kompleksitas sistem, dan "perlu strategi" untuk mengubah sistem.

### Format Desain

OM menyediakan suatu standar rancangan format untuk PS. Lihat 'Lembar Rancangan 3: Peta Strategi'

### Bahan-bahan pendukung:

- Rumusan Visi, Misi, Capaian Dambaan, dan Penanda Perubahan.
- Hasil-hasil peninjauan: hasil analisis *stakeholder*, analisis sosial dan gender.
- Tabel Peta Strategi.
- Panduan pengarusutamaan gender.
- Contoh-contoh PS dari program yang berbeda.

## Contoh dari lapangan

### Program VVOB: Program pendidikan untuk anak yatim dan anak-anak yang rentan (*OVC: Orphans & Vulnerable Children*)

Tabel dibawah ini menggambarkan Peta Strategi untuk salah satu mitra langsung dari program: Organisasi Siswa

Mitra Langsung: Organisasi siswa untuk Kegiatan Ko-kurikuler			
Strategi	KAUSAL	PERSUASIF	SUPPORTIF
Strategi Langsung	Dukungan dana dan bahan-bahan untuk kegiatan OVC (kegiatan berkaitan dengan kampus dan kegiatan penyuluhan)	Pelatihan (mis: mengembangkan ketrampilan, sikap dan nilai-nilai terkait dengan OVC, perencanaan, Monev, administrasi organisasi)	Proses bimbingan terus menerus (tindak lanjut, dukungan, kunjungan, penyelenggaraan kegiatan bersama, memfasilitasi proses pengembangan jaringan antar klub dan kegiatan-kegiatan klub di kampus)
Strategi Tidak Langsung		Dukungan teknis untuk pembuatan dan penyebaran warta kampus.  Menyediakan halaman untuk memuat kegiatan kampus di website program	Menciptakan kesempatan-kesempatan untuk membangun jejaring (mis: menggagas penelitian, membangun hubungan antara klub-klub di kampus dengan institusi lain, menyediakan informasi tentang kemungkinan melakukan kunjungan atau konferensi)

Teori dan Latar Belakang

Langkah  
Noi

Rancangan Terarah

Lembar Kerja

## SAHA: Program untuk meningkatkan kondisi kehidupan masyarakat pedesaan di Madagascar

SAHA bermaksud untuk mencapai visinya dengan cara memperkuat institusi dan organisasi-organisasi yang berkelanjutan. Misalnya dengan mendukung Pemerintah Kotamadya (*municipalities*) (sebagai Mitra Langsung) agar dapat menyediakan layanan publik yang efektif dan efisien, melakukan mobilisasi sumberdaya dan mengadopsi praktek-praktek yang transparan dan akuntabel. Strategi pendukung dari Tim Pelaksana tercermin dalam berbagai kegiatan yang mereka kembangkan untuk mencapai berbagai penanda kemajuan. Ada aksi langsung untuk mendukung Pemerintah Kotamadya, dan aksi tak langsung yang ditujukan kepada berbagai aktor penting lainnya, untuk menciptakan lingkungan yang mendukung bagi Pemerintah Kotamadya. Tabel di bawah itu menggambarkan aksi-aksi yang dilakukan Tim Pelaksana untuk mendukung tercapainya dua penanda kemajuan bagi mitra langsungnya (Pemerintah Kotamadya).

Penanda kemajuan	Aksi Langsung	Aktor lain	Aksi tak langsung
1. Pemerintah Kotamadya mengembangkan kapasitas manajemen teknis dan manajemen operasionalnya.	SAHA mendukung Pemerintah Kotamadya untuk meningkatkan manajemen internal, personalia dan manajemen informasi ( menyediakan perangkat, menyediakan kiat-kiat metodologi (tips) untuk mengembangkan modul pelatihan, dll.)	Kementerian Desentralisasi  Sekolah Administrasi Negara  Local Development Fund (sebuah Lembaga donor lokal)	-SAHA melakukan pelatihan untuk mitra-mitranya agar kemampuan mereka sebagai tim pengarah ( <i>Board</i> ) meningkat -SAHA memberi dukungan input dalam proses perancangan modul pelatihan bagi Pemerintah Kotamadya. -SAHA mendukung upaya peningkatan kapasitas dari para pegawai
2. Pemerintah Kotamadya menerapkan mekanisme partisipatif untuk perencanaan, implementasi dan monitoring anggaran.	SAHA mendukung Pemerintah Kotamadya dalam proses penganggaran (memberikan saran-saran metodologis, menyediakan perangkat yang tepat, berbagi pengalaman dan parktek-praktek cerdas yang terkait)	Para penyedia layanan  <i>Municipalities Support Center</i>	SAHA meningkatkan kapasitas para penyedia layanan dan <i>Municipalities Support Center</i> sehingga mereka dapat memberikan dukungan yang baik kepada Pemerintah Kotamadya.
3. ...			

*Bagaimana Tim Pelaksana akan bekerja dan mengorganisasi diri untuk mencapai misinya?*

### Apa itu Perilaku Organisasi?

Perilaku Organisasi (PO) menjelaskan bagaimana suatu program akan beroperasi dan diorganisasi untuk memenuhi misinya. Perilaku Organisasi adalah perilaku-perilaku dan aksi-aksi yang dipraktikkan organisasi dan individu di dalamnya, baik formal maupun informal, dalam mengelola program dan organisasi sehingga menjadi lembaga yang efektif dan efisien.

Tindakan-tindakan itu dilakukan suatu organisasi untuk mendorong kreativitas dan inovasi, mencari cara-cara terbaik dalam membantu Mitra Langsung (ML), serta mempertahankan posisi dan peran khusus organisasi dalam dunia pembangunan. Singkatnya, PO menggambarkan bagaimana suatu organisasi dapat menjadi organisasi yang mumpuni, unggul, dan berkelanjutan. Di dalamnya termuat cara-cara organisasi beroperasi, upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas produk atau pelayanan, serta upaya untuk menjaga keberlanjutan organisasi itu sendiri.

Organisasi harus mampu berubah dan beradaptasi jika ingin mendukung terwujudnya perubahan pada Mitra-Mitra Langsungnya. Oleh karena itu, organisasi harus bersedia melakukan proses refleksi kapasitasnya sendiri secara terus menerus. Untuk menjadi organisasi pembelajar, sebuah organisasi harus berubah, bukan saja untuk menjadi organisasi yang efektif dan efisien (kemampuan operasional), namun juga menjadi organisasi yang tetap relevan (mampu beradaptasi) dalam lingkungan dan konteks kerja organisasi, yang berubah secara cepat.

Outcome Mapping (OM) mengusulkan delapan Perilaku Organisasi yang dianggap ideal.

1. **Menggali ide-ide dan peluang-peluang baru:** orang-orang dalam organisasi akan selalu menggali ide, peluang, dan sumber-sumber baru yang relevan dengan program, dan juga akan membantu memenuhi misi organisasinya.
2. **Mencari umpan balik:** selain sering berkomunikasi dengan Mitra Langsungnya, program juga harus diarahkan untuk selalu mencari umpan balik dari aktor-aktor yang relevan, yaitu pihak-pihak lain yang memiliki keahlian dan pengetahuan di sektor/bidang kegiatan yang dilakukan organisasi.

3. **Mencari dukungan dari pihak yang lebih tinggi posisinya dalam organisasi:** melakukan pendekatan dan presentasi kepada pihak-pihak yang memiliki posisi penting dalam organisasi, untuk mendapatkan dukungan mereka dalam pelaksanaan program. Lebih baik juga melibatkan mereka sebanyak mungkin dalam kegiatan untuk memperkuat rasa memiliki dan komitmen terhadap program.
4. **Menguji dan memperbaiki produk, pelayanan, sistem, dan prosedur:** melakukan refleksi berkala tentang pelayanan yang diberikan organisasi, serta sistem dan prosedur organisasi untuk menjaga dan meningkatkan kualitasnya.
5. **Menjaga hubungan baik dengan aktor-aktor yang sudah diajak bekerja sama:** mempunyai sistem umpan balik untuk mendapatkan masukan berdasarkan pengalaman-pengalaman sebelumnya—dari ML atau pihak-pihak yang dilayani atau yang sudah diajak bekerja sama—yang dapat memberikan nilai tambah pada program.
6. **Berbagi pengetahuan dengan dunia luar:** memiliki strategi penyebaran hasil dan pembelajaran program, baik secara internal maupun eksternal, dan melalui jaringan-jaringan yang relevan.
7. **Bereksperimen untuk mencari inovasi-inovasi baru:** menyediakan ruang dan sumber daya untuk melakukan inovasi terkait arah program, perangkat dan metode yang sudah digunakan, serta menjajaki hubungan dengan pihak-pihak baru untuk memperluas wawasan berpikir.
8. **Menjadikan pembelajaran sebagai budaya/tradisi:** memperlakukan setiap intervensi program sebagai peluang untuk belajar, dengan menyediakan waktu dan sumber daya memadai untuk melakukan refleksi.

## Contoh

<p><b>1. Menggali ide-ide dan peluang-peluang baru</b></p>	<p>Tim Pelaksana meneliti konteks, kecenderungan dan aktor-aktor terkait komoditas tertentu, serta pengembangan rantainya di Indonesia dan dunia. Tujuannya sebagai landasan informasi, meningkatkan program, serta menciptakan peluang-peluang bersinergi.</p>
<p><b>2. Mencari umpan balik</b></p>	<p>Tim Pelaksana melakukan konsultasi tentang ide-ide baru atau opini-opini tertentu kepada ahli-ahli dari luar organisasi—baik lokal maupun internasional—terkait komoditas tertentu, organisasi produsen, kewirausahaan desa, serta pertanian berkelanjutan dan pengembangan rantainya.</p>
<p><b>3. Mencari dukungan dari pihak yang lebih tinggi posisinya dalam organisasi</b></p>	<p>Tim Pelaksana melibatkan manajemen organisasi dan donor dalam proses perencanaan dan perancangan intervensi program, serta memberikan informasi secara terus menerus tentang kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai program.</p>
<p><b>4. Menguji dan memperbaiki produk, pelayanan, sistem, dan prosedur</b></p>	<p>Tim Pelaksana melakukan pertemuan tiap tiga bulan untuk mendiskusikan kemajuan yang sudah dibuat dan dukungan yang diberikan kepada Mitra-Mitra Langsung-nya. Tim Pelaksana melakukan pertemuan tiap enam bulan dengan Mitra-Mitra Langsung-nya untuk melakukan refleksi tentang program periode sebelumnya dan meninjau ulang rencana enam bulan berikutnya.</p>
<p><b>5. Menjaga hubungan baik dengan aktor-aktor yang sudah diajak bekerja sama</b></p>	<p>Tim Pelaksana meninjau kembali strategi dukungan dan mekanisme relasinya dengan Mitra-mitra Langsung-nya setiap enam bulan, sekaligus menarik pembelajaran untuk perbaikannya.</p>
<p><b>6. Berbagi pengetahuan dengan dunia luar</b></p>	<p>Tim Pelaksana menyebarluaskan pembelajaran dan praktik-praktik program dengan berpartisipasi dalam berbagai konferensi, seminar, publikasi, website, dan blog. Staf program diundang sebagai tenaga ahli terkait isu-isu pertanian berkelanjutan dan pengembangan rantainya.</p>
<p><b>7. Bereksperimen untuk mencari inovasi-inovasi baru</b></p>	<p>Tim Pelaksana terus mengikuti perkembangan dan inovasi-inovasi terbaru serta pendekatan-pendekatan partisipatif terkait pengembangan rantai pemasaran komoditas pertanian, perencanaan program, pembelajaran, manajemen informasi dan pengetahuan. Tim Pelaksana juga berani melakukan eksperimen-eksperimen dengan piranti-piranti, metode, dan cara kerja baru.</p>
<p><b>8. Menjadikan pembelajaran sebagai budaya/tradisi</b></p>	<p>Tim Pelaksana ingin mengintegrasikan pembelajaran dalam budaya dan praktik berorganisasi. Organisasi melakukan investasi dalam pengembangan pengetahuan terkait pengembangan rantai pertanian dan bekerja sama dengan organisasi produsen menerapkan sistem monitoring dan evaluasi yang berorientasi pada pembelajaran, dan membangun kemitraan dalam pembelajaran.</p>

Teori dan Latar Belakang

Langkah No1

Rancangan Terarah

Lembar Kerja

Kedelapan perilaku organisasi yang disarankan dalam OM dapat digunakan sebagai panduan. Artinya hal-hal itu dapat digunakan langsung untuk mengembangkan PO. Pada praktiknya, dalam sebagian besar program sudah didiskusikan dan dikembangkan sendiri aspek-aspek PO yang dirasakan memadai, sesuai, dan relevan dengan konteks kerja. Dengan kata lain, sangatlah dimungkinkan menggunakan kedelapan PO tersebut secara fleksibel.

### Ingat!

- Perilaku Organisasi (PO) bicara soal perubahan perilaku dan tindakan-tindakan yang dilakukan Tim Pelaksana (TP). PO memuat hal-hal terkait bagaimana TP harus berperilaku dan melakukan praktik-praktik berorganisasi. PO bukanlah strategi untuk mendukung Mitra Langsung!
- PO dapat berorientasi internal (misalnya: refleksi) maupun eksternal (misalnya: berbagi pembelajaran, mencari dukungan, dan mencari umpan balik).
- PO merupakan daftar praktik-praktik organisasi yang ideal yang akan didiskusikan dan diukur secara berkala.

### Bagaimana mengarusutamakan gender dalam Perilaku Organisasi?

Pengarusutamaan gender dalam Perilaku Organisasi (PO) penting, bukan semata karena sebagian besar program atau donor mensyaratkannya. Ini seharusnya dilakukan karena internalisasi nilai-nilai keadilan dan kesetaraan yang umumnya selalu dicantumkan dalam visi dan misi lembaga.

Pengarusutamaan gender dalam PO dapat dilakukan melalui cara-cara berikut.

- Penetapan arah strategi lembaga yang secara jelas menunjukkan keberpihakan pada tercapainya kesetaraan gender.
- Pengembangan dan pemberlakuan kebijakan internal serta kebijakan program yang menjamin terwujudnya kesetaraan gender. Misalnya mensyaratkan adanya analisis gender untuk setiap program dan kebijakan, memastikan adanya perlakuan yang sesuai untuk masing-masing kebutuhan laki-laki dan perempuan, dan diskriminasi positif terhadap pihak-pihak yang selama ini terpinggirkan.
- Selalu mengembangkan kemampuan dan mengikuti wacana gender dalam pembangunan, serta secara kritis melakukan refleksi untuk penerapannya dalam lembaga.

- Memastikan terlibatnya perempuan dan kelompok terpinggirkan lainnya dalam proses konsultasi dan pencarian masukan demi menjaga relevansi dan efektivitas organisasi dalam mendorong kesetaraan gender.

### Siapa yang perlu terlibat?

- Tim Pelaksana
- Staf organisasi yang lain, termasuk badan pengurus dan pelaksana

### Monitoring Perilaku Organisasi

Outcome Mapping (OM) didasarkan pada prinsip bahwa suatu program harus siap berubah bersama Mitra-Mitra Langsungnya. Tim Pelaksana (TP) dalam organisasi harus semakin baik menjalankan tugasnya supaya dapat menanggapi dan memenuhi perubahan kebutuhan Mitra Langsung. Proses pemantauan Perilaku Organisasi (PO) memberi kesempatan agar aksi program terpantau secara sistematis, sehingga pelaksana program dapat berpikir strategis bagaimana mereka akan memberikan kontribusinya dan siap melakukan penyesuaian bila perlu.

Outcome Mapping menyediakan perangkat yang disebut **Jurnal Kinerja** untuk memantau PO (Lembar Monitoring 4). Jurnal kinerja mencatat data-data tentang bagaimana program dalam organisasi dioperasikan untuk mencapai misinya. Satu jurnal kinerja dibuat untuk satu program dan diisi dalam pemantauan berkala (tiga, empat, atau enam bulan sesuai program). Pada jurnal ini dicatat semua informasi terkait tindakan-tindakan yang dilakukan dalam program untuk menjaga agar program tetap relevan dengan perkembangan, berkelanjutan, dan terhubung erat dengan lingkungannya. Data tentang praktik-praktik ini dapat dikumpulkan menggunakan indikator kuantitatif, kualitatif, atau kombinasi keduanya.

Pengumpulan dan diskusi tentang Perilaku Organisasi mempunyai dua manfaat.

1. Menyediakan kesempatan bagi Tim Pelaksana melakukan refleksi tentang yang terjadi secara internal, dan bagaimana kondisi tersebut dapat ditingkatkan sehingga program menjadi lebih efektif. Intinya, hal ini terkait relevansi program dan bagaimana menjaga program tetap unggul dalam bidangnya.
2. Mendorong terdokumentasinya hasil-hasil tak terduga yang muncul karena refleksi atas aspek-aspek PO. Hasil-hasil tak terduga ini dapat berperan penting bagi kelangsungan suatu program dan memberi masukan tentang arah program yang akan datang.

Pembelajaran dari hasil refleksi dapat dipakai untuk rencana kerja selanjutnya. Jika dikumpulkan secara teratur dan rutin, informasi ini dapat dipakai untuk mengukur apakah program telah memberikan kontribusi maksimal terhadap tercapainya tujuan dan menyesuaikannya bila perlu. Untuk memaksimalkan manfaat jurnal kinerja sebagai perangkat pembelajaran dan pengelolaan program, dalam setiap proses monitoring, TP tidak saja bertanya: "Seberapa baik kita sudah melakukannya?." Namun juga dilanjutkan dengan, "Bagaimana kita dapat meningkatkannya?" Fungsi ganda ini dimanfaatkan untuk membangun kapasitasnya sendiri agar menjadi lebih efektif.

Sebagai bagian dari refleksi berkala tentang logika program, TP perlu melakukan refleksi untuk melihat apakah mereka melakukan semua hal yang dapat dilakukan untuk menjaga kapasitas mereka, guna mendukung mitra-mitranya secara memadai (lihat Lembar Monitoring 6).

## Bagaimana Memfasilitasi Perumusan Perilaku Organisasi?

### Tujuan sesi

- Mengidentifikasi perilaku, aksi, praktik-praktik berorganisasi yang akan digunakan dalam organisasi agar program lebih efektif.

### Tahap-tahap perumusan Perilaku Organisasi

#### Persiapan

- Jelaskan konsep Perilaku Organisasi (PO) dan tujuan sesi.
- Siapkan Misi. Jika perlu, lakukan sesi singkat untuk melihat kembali Misi berdasarkan hasil-hasil diskusi tentang Capaian Dambaan (CD), Penanda Kemajuan, and Peta Strategi. Beberapa elemen Misi mungkin perlu disesuaikan. Pasanglah versi akhir dari Misi.
- Jelaskan secara singkat tentang siapa saja Mitra Langsung (ML) program dan CD yang diharapkan dari masing-masing ML, serta Peta Strategi untuk mereka.
- Pasang semua di tempat yang mudah dilihat. Lebih baik jika 'Lembar Rancangan 2' dan 'Lembar Rancangan 3' dari masing-masing ML sudah disiapkan dan dibagikan kepada peserta.

#### Menggali Perilaku Organisasi

- Bagi semua peserta dalam kelompok yang terdiri dari sekitar lima orang.

- Dalam masing-masing kelompok, minta mereka mendiskusikan pertanyaan-pertanyaan berikut kemudian menuliskan hasilnya untuk dipresentasikan kepada kelompok lain.
  - Hal-hal umum apa yang penting bagi organisasi agar tetap relevan, inovatif, dan berkelanjutan? (Jelaskan istilah-istilah ini dalam bahasa setempat bila perlu).
  - Dengan merujuk pada yang ingin dicapai dalam Misi dan Peta Strategi, diskusikan:
    - Praktik-praktik apa yang sudah ada saat ini dalam organisasi, yang berperan menjaga organisasi tetap dapat memberikan pelayanan terbaik?
    - Hal-hal apa yang masih perlu dan dapat dikembangkan untuk menjadikan organisasi lebih baik, sekaligus memberikan pelayanan lebih baik kepada mitra?
- Minta masing-masing kelompok untuk menuliskan hasil dan mempresentasikannya. Lalu, ajak semua peserta mendiskusikan dan menyepakati berbagai aspek Perilaku Organisasi yang akan digunakan dan alasannya. Tuliskan hasilnya dalam kartu dan tempelkan.

### Mengidentifikasi Perilaku Organisasi

- Tunjukkan dan jelaskan delapan aspek Perilaku Organisasi yang disarankan dalam Outcome Mapping.
- Ajak peserta mendiskusikan delapan aspek Perilaku Organisasi, dan melihat kembali apakah praktik-praktik yang mereka sepakati sebelumnya sudah sesuai atau tidak. Jika sesuai, ajak peserta menulis atau memilih rumusan yang paling pas. Jika ada perilaku atau praktik yang tidak penting, usulkan untuk menghapusnya. Jika ada hal yang belum masuk, usulkan untuk menambahkan perilaku baru.
- Diskusikan kembali dan sepakati daftar Perilaku Organisasi. Daftar itu dapat terdiri atas campuran antara delapan aspek yang disarankan dalam OM dengan Perilaku Organisasi yang didiskusikan sebelumnya. Atau, daftar tersebut benar-benar perilaku-perilaku organisasi yang dirumuskan sendiri asalkan sesuai tujuan pengembangan PO.
- Untuk setiap jenis Perilaku Organisasi, ajak peserta menambahkan aksi-aksi PO yang sudah dilakukan (kalau ada) dan yang akan dilakukan tahun depan. Daftar ini akan menjadi dasar pemantauan PO.

PERILAKU ORGANISASI	Praktik-praktik dalam organisasi saat ini	Praktik-praktik yang akan dilakukan berikutnya
1.		
2.		
...		

## Pertanyaan Kunci untuk memeriksa Perilaku Organisasi

- Apakah semua rencana aksi tersebut dapat dilakukan, praktis, dan realistis?
- Apakah PO benar-benar sesuai dengan mandat organisasi dan akan membantu Tim Pelaksana (TP) menjadikan organisasinya berfungsi lebih baik?
- Apakah PO sesuai dengan konteks tempat TP beroperasi?
- Apakah ada prasyarat atau sumber daya tertentu yang harus tersedia untuk menerapkan PO tersebut? Apakah syarat itu dapat dipenuhi sehingga rencana ini dapat dilakukan?

### Tips-Tips Fasilitasi

- Keterlibatan semua staf perlu untuk meningkatkan rasa memiliki dan menjamin bahwa praktik-praktik PO akan dilaksanakan.
- Sangat penting melibatkan pimpinan organisasi, termasuk badan pengurus, agar rencana mendapat dukungan mereka sepenuhnya.

### Format desain

Lembar Monitoring 4 menyediakan tabel untuk menuliskan hasil perilaku organisasi yang disepakati.

### Bahan-bahan pendukung:

- Desain format Perilaku Organisasi
- Misi Tim Pelaksana dan Capaian Dambaan program

## Contoh dari Lapangan

### Contoh Perilaku Organisasi

#### St<sup>2</sup>eep: Program Pendidikan Lingkungan di Zimbabwe

Berdasarkan 8 Perilaku Organisasi yang diusulkan (dalam buku Panduan OM), Tim Pelaksana St<sup>2</sup>eep memilih dan menyesuaikan Perilaku-perilaku organisasi yang sesuai dengan konteks dan program mereka. Pada akhirnya mereka memilih 5 perilaku organisasi untuk dikembangkan.

Perilaku Organisasi	Deskripsi
<b>Membina dan mengembangkan proses-proses partisipatif</b>	Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan untuk memperkuat kerjasama tim Membangun kerjasama dan relasi dengan mitra-mitra Menyediakan sumberdaya yang cukup untuk proses-proses pengambilan keputusan secara partisipatif Menerapkan model komunikasi terbuka Menyediakan sumberdaya yang memadai untuk program pengembangan kapasitas staff
<b>Mendorong praktek-praktek inovatif</b>	Secara aktif mencari gagasan-gagasan baru, kesempatan dan sumber-sumber untuk pendidikan lingkungan Menguji coba berbagai gagasan baru dan mengembangkan praktek-praktek inovatif sesuai dengan konteks setempat Aktif mencari pendapat, informasi dan umpan balik dari berbagai informan kunci. Berinisiatif melakukan dan berpartisipasi dalam penelitian
<b>Melakukan penilaian dan mendesain (ulang) proses-proses, kegiatan dan materi-materi pendidikan lingkungan</b>	Meninjau ulang layanan yang diberikan tim pelaksana untuk melakukan perbaikan secara terus menerus Merancang proses-proses pengelolaan yang sesuai dengan konteks setempat
<b>Berbagi kebijaksanaan terbaik Anda kepada dunia</b>	Mengkomunikasikan kemajuan program Membuat penerbitan secara teratur: kalawarta/ buletin, lokakarya, konferensi, dll.
<b>Menjadikan pembelajaran/refleksi sebagai budaya organisasi</b>	Menerapkan mekanisme refleksi dan pembelajaran organisasi Menghubungkan Proses Monitoring dan Evaluasi dengan perencanaan dan pengambilan keputusan Menerapkan budaya untuk melakukan praktek-praktek evaluatif dan evaluasi diri.

Teori dan Latar Belakang

Langkah No1

Rancangan Terarah

Lembar Kerja

## Suatu pendekatan alternatif untuk merumuskan Perilaku Organisasi

VECO Indonesia mencoba suatu cara yang berbeda untuk mengembangkan Perilaku Organisasi. VECO Indonesia memutuskan mengembangkan Capaian Dambaan lembaga untuk menggambarkan Perilaku Organisasi ideal yang ingin dicapai dan mengembangkan Penanda Kemajuan sebagai dasar monitoring diri secara rutin.

Capaian Dambaan VECO Indonesia	
<p>VECO Indonesia ingin mengembangkan proses berbagi ilmu dan pembelajaran menjadi bagian integral dari budaya dan praktik-praktik organisasi. Hal ini bertujuan supaya VECO Indonesia dapat memberikan dukungan efektif pada program-program yang dilakukan dan memperkuat kapasitas Mitra-Mitra Langsung-nya sehingga mereka dapat mengelola programnya secara efektif. VECO Indonesia berbagi pengetahuan dan keahliannya dengan para Mitra Langsung dan pemangku kepentingan lainnya melalui publikasi, lokakarya, dan partisipasi aktif dalam jaringan, forum-forum, dan aliansi pembelajaran.</p>	
Penanda Kemajuan VECO Indonesia	
1	Memastikan semua staf memiliki pemahaman cukup tentang misi, nilai-nilai, prinsip serta tujuan program VECO Indonesia yang baru.
2	Secara terus menerus meningkatkan prosedur dan sistem komunikasi internal.
3	Mengembangkan kemitraan yang terbuka dan memastikan adanya mekanisme umpan balik antara VECO Indonesia dan Mitra-Mitra Langsung-nya.
4	Melembagakan metode-metode dan praktik-praktik yang berorientasi pada pembelajaran ke dalam prosedur, sistem manajemen, dan operasional.
5	Mengembangkan serta menerapkan sistem yang terintegrasi untuk monitoring dan pembelajaran.
6	Membuat sistem manajemen informasi untuk mengumpulkan, menyebarkan, serta menangkap informasi-informasi dan pengetahuan dari program.
7	Secara teratur berinteraksi dinamis dengan berbagai inisiatif untuk menghasilkan pengetahuan baru dan pembelajaran (penelitian, eksperimen). Hal ini juga bertujuan memperoleh pengetahuan serta pemahaman tentang praktik-praktik, prosedur, dan konsep-konsep inovatif.
8	Secara teratur mendokumentasikan dan mempublikasikan pengalaman, pembelajaran, pengalaman lapangan, kasus-kasus, dan praktik-praktik yang baik melalui berbagai format dan materi publikasi.
9	Mengembangkan serta menerapkan strategi komunikasi eksternal. Juga menyebarluaskan pengalaman, laporan, dan publikasi ke dunia luar (melalui jaringan, forum elektronik, website, blog, ...)
10	Mengembangkan kebijakan kesetaraan gender untuk VECO Indonesia dan program-programnya. Juga menerapkan kesetaraan gender dalam kebijakan staf serta strategi dan pendekatan program.
11	Secara aktif berpartisipasi dalam konferensi dan lokakarya untuk mempresentasikan makalah, memfasilitasi sesi, dan hadir sebagai ahli yang diundang pihak lain.
12	Secara aktif berpartisipasi dalam jaringan-jaringan yang relevan, aliansi, dan platform multipihak.

# Catatan Singkat untuk Monitoring dan Evaluasi dalam OM

## Proses Monitoring

OM mendorong agar proses *monitoring* dipertimbangkan selama tahap perencanaan program. Itulah sebabnya, setelah proses RT Tim Pelaksana perlu mulai mengembangkan kerangka *monitoring*.

Outcome Mapping memadukan *monitoring* terhadap proses dan *monitoring* terhadap capaian dengan memantau hal-hal berikut.

1. Kemajuan ML ke arah terwujudnya capaian program (perubahan perilaku, tindakan, kegiatan, dan hubungan dari orang-orang, kelompok dan organisasi yang bekerjasama secara langsung dengan program).
2. Strategi program untuk mendukung capaian (strategi-strategi yang dilakukan oleh program untuk mendorong perubahan pada mitra-mitranya).
3. Perilaku organisasi yang digunakan (bagaimana program tersebut berfungsi sebagai suatu unit organisasi).

## Prioritas Monitoring

Menetapkan kerangka *monitoring* dimulai dengan menetapkan prioritas pemantauan program. Mengumpulkan berbagai informasi terkait beragam isu yang ada dalam program memang menarik. Tapi ini tidak praktis. Jadi perlu dibuat prioritas agar tidak terjadi pemborosan sumber daya manusia maupun keuangan.



Untuk menetapkan prioritas, Tim Pelaksana harus mendiskusikan kegunaan dari informasi: Bagaimana data hasil *monitoring* akan digunakan? Siapa yang akan menggunakan data itu? Kapan informasi itu diperlukan?

‘Lembar Monitoring 1: Rencana Monitoring’ menunjukkan contoh tabel yang dapat membantu Tim Pelaksana untuk membuat prioritas tentang setiap jenis informasi yang disebutkan di atas. Tim Pelaksana harus berusaha untuk menjaga agar data yang dibutuhkan tidak terlalu banyak supaya bisa dikelola dengan baik dan berkelanjutan.

## Jurnal

Berdasarkan prioritas-prioritas ini, lembar pengumpulan data (jurnal) dikembangkan untuk mengikuti Jejak Capaian, Strategi, dan/atau Perilaku Organisasi.

Ada tiga perangkat pengumpulan data yang digunakan untuk melakukan pemantauan secara terus menerus:

- **Jurnal Capaian** (Lembar Monitoring 2) untuk mengumpulkan data tentang pencapaian Mitra Langsung terhadap Penanda Kemajuan.
- **Jurnal strategi** (Lembar Monitoring 3) untuk mengumpulkan data tentang tindakan yang perlu dilakukan program untuk mendukung Mitra-Mitra Langsunnya.
- **Jurnal Kinerja** (Lembar Monitoring 4) untuk mengumpulkan data tentang Perilaku Organisasi yang digunakan, untuk menjaga agar program tersebut tetap relevan, inovatif, berkelanjutan, dan terhubung dengan lingkungannya.

OM membantu program merancang perangkat pengumpulan data ini. Namun manfaat dan kegunaannya akan sangat tergantung pada pemakaiannya dalam pengelolaan dan sistem pelaporan program, serta pada komitmen anggota tim untuk mengumpulkan data secara teratur dan melakukan refleksi terhadap pekerjaannya secara jujur.

## Pertanyaan-Pertanyaan Terkait Perencanaan dan Manajemen

Selama merancang *monitoring*, disarankan agar Tim Pelaksana juga memastikan pembelajaran yang diperoleh dari *monitoring*. Berbagai jurnal yang disebutkan di atas dapat dimanfaatkan untuk kegiatan-kegiatan mendatang. Maka, untuk masing-masing jenis jurnal, Tim Pelaksana harus melakukan refleksi dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan perencanaan dan manajemen. Pertanyaan berikut ini dapat digunakan dalam pertemuan *monitoring* setelah selesai mengisi jurnal-jurnal itu.

Beberapa pertanyaan yang dapat digunakan:

- Apa yang telah kita lakukan dengan sangat baik dan apa yang harus kita teruskan?
- Apa yang telah kita lakukan dengan cukup baik atau masih kurang baik dan apa yang masih dapat kita perbaiki?
- Apakah strategi atau praktik-praktik yang perlu kita tambahkan?
- Apakah strategi atau praktik/perilaku yang perlu kita tinggalkan/hentikan (yaitu yang tidak menghasilkan, atau membutuhkan terlalu banyak upaya dan sumber daya untuk mendapatkan hasil)?
- Siapa yang bertanggung jawab? Kapan perlu dilakukan?
- Adakah isu-isu yang muncul dan perlu dievaluasi secara lebih mendalam? Apa? Kapan? Mengapa?

## Meninjau kembali Logika Program

Sangatlah perlu untuk meninjau kembali logika program secara berkala guna memastikan agar program tetap relevan. Berdasarkan pengalaman yang diperoleh, perlu dilihat apakah ML baru telah ditambahkan, atau justru ada ML yang dihilangkan; dan apakah Visi, Misi, Capaian Dambaan, dan Penanda Kemajuan masih masuk akal.

Perubahan-perubahan pada logika program dapat dimasukkan ke dalam dokumen yang ada (misalnya Lembar Rancangan 1 perlu direvisi). Hal ini dapat dilakukan sesering mungkin bila dianggap perlu oleh Tim Pelaksana. Perubahan dapat berupa perubahan kecil maupun besar tergantung keinginan tim.

Namun, disarankan agar Tim Pelaksana juga memasukkan pertimbangan-pertimbangan dari pihak luar dalam proses ini (misalnya pandangan dari ML, tenaga ahli yang sesuai, pengelola, donor atau pihak lain). Program juga harus melakukan refleksi atas hasil *monitoringnya*.

Kegiatan-kegiatan untuk meninjau kembali logika program, tidak dimaksudkan untuk dilakukan dalam lokakarya RT. Lembar data ini akan digunakan setelah program mempunyai cukup data dalam jurnal-jurnal *monitoringnya*.

Pertanyaan-pertanyaan pemandu untuk meninjau kembali logika program (yang telah dirumuskan melalui RT) antara lain:

Visi	Apakah visi masih mencerminkan mimpi atau cita-cita program?
Misi	Apakah misi ini merupakan kontribusi terbesar yang dapat dibuat oleh program? Apakah kita sedang melakukannya? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa? Apakah kita perlu menambahkan hal baru atau justru ada yang perlu dihilangkan?
Mitra Langsung	Apakah mereka ini benar-benar pihak yang bekerja sama secara langsung dengan kita? Apakah kita perlu bekerja sama dengan pihak yang lain?
Capaian Dambaan	Apakah pernyataan ini secara akurat menggambarkan tentang bagaimana ML secara ideal akan bertindak untuk menyumbang pada terwujudnya Visi?
Penanda Kemajuan	Apakah tahapan-tahapan perubahan yang kita tetapkan sebelumnya benar-benar akurat dan berguna? Sekarang adakah yang perlu kita tambahkan atau kita hilangkan?
Strategi	Apa yang telah kita rencanakan untuk dilakukan? Apakah kita telah menjalankan kegiatan-kegiatan tersebut? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa?
Perilaku Organisasi	Apakah kita sudah melakukan segala yang dapat kita lakukan untuk mempertahankan kemampuan kita dalam mendukung Mitra-Mitra Langsung?

## Rencana Evaluasi

Rencana Evaluasi memberi gambaran singkat tentang elemen-elemen utama evaluasi yang akan dilakukan oleh program. Rencana Evaluasi memberikan garis besar tentang isu-isu, bagaimana temuan akan digunakan, pertanyaan-pertanyaan kunci, sumber informasi, metode evaluasi, tim evaluasi, waktu pelaksanaan, dan perkiraan biaya yang dibutuhkan. Informasi yang ada dalam Rencana Evaluasi akan menjadi panduan dalam merancang evaluasi program. Jika akan menggunakan evaluator eksternal, informasi itu dapat digunakan untuk menyusun ToR dalam kontrak evaluator.

Diskusi tentang berbagai elemen evaluasi, akan membantu Tim Pelaksana program untuk merencanakan evaluasi yang temuannya akan benar-benar bermanfaat. Baik secara resmi atau tidak, Tim Pelaksana program harus memastikan agar evaluasi benar-benar relevan dengan kebutuhannya, supaya tidak ada pemborosan sumber daya manusia dan keuangan.

Lembar Evaluasi 1 menyediakan contoh tabel yang dapat memandu Tim Pelaksana mengembangkan Rencana Evaluasi.

## 4

## Lembar Kerja Outcome Mapping

### Lembar Rancangan 1: Kerangka Program

<b>VISI:</b>	
<b>MISI:</b>	
<b>MITRA LANGSUNG 1:</b>	<b>CAPAIAN DAMBAAN 1:</b>
<b>MITRA LANGSUNG 2:</b>	<b>CAPAIAN DAMBAAN 2:</b>
<b>MITRA LANGSUNG 3:</b>	<b>CAPAIAN DAMBAAN 3:</b>
<b>MITRA LANGSUNG 4:</b>	<b>CAPAIAN DAMBAAN 4:</b>

Teori dan  
Latar Belakang

Langkah  
Noi

Rancangan  
Terarah

Lembar  
Kerja

## Lembar Rancangan 2: Penanda Kemajuan

<b>CAPAIAN DAMBAAN</b>	
<b>BERHARAP SEGERA MELIHAT [ML ..]:</b>	
1	
2	
3	
4	
<b>INGIN MELIHAT [ML ..]:</b>	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
<b>MENDAMBAKAN UNTUK MELIHAT [ML ...]:</b>	
13	
14	
15	

Teori dan  
Latar Belakang

Langkah  
Noi

Rancangan  
Terarah

Lembar  
Kerja

## Lembar Rancangan 3: Peta Strategi

<b>CAPAIAN DAMBAAN</b>			
<b>STRATEGI</b>	<b>KAUSAL</b>	<b>PERSUASIF</b>	<b>SUPPORTIF</b>
<b>STRATEGI LANGSUNG</b>			
<b>STRATEGI TIDAK LANGSUNG</b>			

Teori dan  
Latar Belakang

Langkah  
No1

Rancangan  
Terarah

Lembar  
Kerja

## Lembar Rancangan 4: Perilaku Organisasi

DELAPAN PERILAKU ORGANISASI	KEGIATAN UTAMA
1. Menggali ide-ide dan peluang-peluang baru	
2. Mencari umpan balik	
3. Mencari dukungan dari pihak yang lebih tinggi posisinya dalam organisasi	
4. Menguji dan memperbaiki produk, pelayanan, sistem, dan prosedur	
5. Menjaga hubungan dengan aktor-aktor yang sudah diajak bekerja sama	
6. Berbagi pengetahuan dengan dunia luar	
7. Bereksperimen untuk mencari inovasi-inovasi baru	
8. Menjadikan pembelajaran sebagai budaya/tradisi	

Teori dan Latar Belakang

Langkah No1

Rancangan Terarah

Lembar Kerja

## Lembar Monitoring 1: Rencana Monitoring

PRIORITAS MONITORING	SIAPA YANG AKAN MENGGUNAKAN INFORMASI?	TUJUAN PENGUMPULAN INFO INI?	KAPAN INFO INI DIBUTUHKAN?	SIAPA YANG AKAN MENGUMPULKAN INFO?	SEBERAPA SERING DIKUMPULKAN?	BAGAIMANA CARA MENGUMPULKAN?	PERANGKAT MONITORING YANG DIUSULKAN
STRATEGI PROGRAM							JURNAL STRATEGI
PERILAKU ORGANISASI							JURNAL KINERJA
CAPAIAN MITRA LANGSUNG							JURNAL CAPAIAN DAMBAAN

## Lembar *Monitoring 2: Jurnal Capaian*

JANGKA WAKTU (MULAI/SAMPAI) :

KONTRIBUTOR :

<b>CAPAIAN DAMBAAN :</b>	
<b>RENDAH (R)=</b>	
<b>SEDANG (S)=</b>	
<b>TINGGI (T) =</b>	
<b>R S T</b>	
<b>BERHARAP SEGERA MELIHAT</b>	
<b>0 0 0</b>	<b>1</b>
<b>0 0 0</b>	<b>2</b>
<b>0 0 0</b>	<b>3</b>
<b>0 0 0</b>	<b>4</b>
<b>INGIN MELIHAT</b>	
<b>0 0 0</b>	<b>5</b>
<b>0 0 0</b>	<b>6</b>
<b>0 0 0</b>	<b>7</b>
<b>0 0 0</b>	<b>8</b>
<b>0 0 0</b>	<b>9</b>
<b>0 0 0</b>	<b>10</b>
<b>0 0 0</b>	<b>11</b>
<b>0 0 0</b>	<b>12</b>
<b>MENDAMBAKAN UNTUK MELIHAT</b>	
<b>0 0 0</b>	<b>13</b>
<b>0 0 0</b>	<b>14</b>
<b>0 0 0</b>	<b>15</b>

<p><b>DESKRIPSI PERUBAHAN</b></p>
<p><b>FAKTOR-FAKTOR DAN AKTOR-AKTOR YANG BERKONTRIBUSI PADA PENCAPAIAN VISI</b></p>
<p><b>SUMBER PEMBUKTIAN</b></p>
<p><b>PEMBELAJARAN SERTA PERUBAHAN DAN TANGGAPAN YANG DIHARAPKAN DARI PROGRAM</b></p>

**Teori dan Latar Belakang**

**Langkah No1**

**Rancangan Terarah**

**Lembar Kerja**

## Lembar *Monitoring* 3: Jurnal Strategi

PERIODE (MULAI/SAMPAI):

PESERTA MONITORING:

<b>STRATEGI YANG AKAN DIPANTAU</b>	
<b>DESKRIPSI KEGIATAN</b>  (APA YANG SUDAH DILAKUKAN? DENGAN SIAPA? KAPAN?)	
<b>EFEKTIVITAS?</b>  (BAGAIMANA KEGIATAN ITU BERPENGARUH TERHADAP PERUBAHAN PADA ML?)	
<b>KELUARAN</b>	
<b>TINDAK LANJUT ATAU PERUBAHAN YANG DIPERLUKAN</b>	
<b>PEMBELAJARAN</b>	

## Lembar *Monitoring* 4: Jurnal Kinerja

PERIODE (MULAI/SAMPAI):

PESERTA MONITORING:

### **PERILAKU 1. MENGGALI IDE-IDE DAN PELUANG-PELUANG BARU**

CONTOH ATAU INDIKATOR:

BUKTI/SUMBER PEMBUKTIAN:

PEMBELAJARAN:

### **PERILAKU 2. Mencari Umpan Balik**

CONTOH ATAU INDIKATOR:

BUKTI/SUMBER PEMBUKTIAN:

PEMBELAJARAN:

### **PERILAKU 3. Mencari Dukungan dari Pihak yang Lebih Tinggi Posisinya dalam Organisasi**

CONTOH ATAU INDIKATOR:

BUKTI/SUMBER PEMBUKTIAN:

PEMBELAJARAN:

### **PERILAKU 4. Menguji dan Memerbaiki Produk, Pelayanan, Sistem, dan Prosedur**

CONTOH ATAU INDIKATOR:

BUKTI/SUMBER PEMBUKTIAN:

PEMBELAJARAN:

Teori dan  
Latar Belakang

Langkah  
Noi

Rancangan  
Terarah

Lembar  
Kerja

**PERILAKU 5. MENJAGA HUBUNGAN DENGAN AKTOR-AKTOR SUDAH DIAJAK BEKERJA SAMA**

CONTOH ATAU INDIKATOR:

BUKTI/SUMBER PEMBUKTIAN:

PEMBELAJARAN:

**PERILAKU 6. BERBAGI LAH PENGETAHUAN DENGAN DUNIA LUAR**

CONTOH ATAU INDIKATOR:

BUKTI/SUMBER PEMBUKTIAN:

PEMBELAJARAN:

**PERILAKU 7. SELALU BEREKSPERIMEN UNTUK Mencari INOVASI-INOVASI BARU**

CONTOH ATAU INDIKATOR:

BUKTI/SUMBER PEMBUKTIAN:

PEMBELAJARAN:

**PERILAKU 8. MENJADIKAN PEMBELAJARAN SEBAGAI BUDAYA/TRADISI**

CONTOH ATAU INDIKATOR:

BUKTI/SUMBER PEMBUKTIAN:

PEMBELAJARAN:

TANGGAL *MONITORING* BERIKUTNYA:

## Lembar *Monitoring* 5: Tanggapan Program

	PENANGGUNG JAWAB?	WAKTU
Apa yang harus terus kita lakukan?		
Apa yang perlu kita ubah untuk perbaikan?		
Strategi atau perilaku apa yang perlu kita tambahkan?		
Strategi atau perilaku apa yang perlu kita tinggalkan? (misalnya karena strategi itu tidak menghasilkan atau memerlukan terlalu banyak upaya atau sumber daya untuk dapat berhasil)		
Adakah isu-isu yang muncul yang memerlukan analisis lebih mendalam? Apa? Kapan? Mengapa? Bagaimana?		

Teori dan  
Latar Belakang

Langkah  
Noi

Rancangan  
Terarah

Lembar  
Kerja

## Lembar *Monitoring* 6: Meninjau Kembali Logika Program

Logika program sangat perlu untuk ditinjau kembali secara teratur guna memastikan program tetap relevan dengan keadaan. Berdasarkan pengalaman dalam pelaksanaan program, bisa dilihat apakah ada Mitra Langsung yang perlu ditambahkan atau justru dihentikan; dan apakah Visi, Misi, Capaian Dambaan, dan Penanda Kemajuan masih cukup tepat dengan kondisi terkini. Jika ada perubahan-perubahan pada logika program, maka perubahan tersebut harus didokumentasikan. Misalnya dengan merevisi lembar rancangan 1.

Peninjauan kembali ini dapat dilakukan sesering mungkin, jika dirasa perlu. Dan dapat dilakukan dengan cara yang ringan atau sangat serius, sesuai keinginan Tim Pelaksana. Namun demikian, akan lebih baik kalau proses tersebut juga memasukkan pendapat dari pihak lain (misalnya: pandangan dari Mitra Langsung, pakar yang sesuai dengan daerah atau program itu, manajer, dan donor). Tim Pelaksana juga perlu melakukan refleksi atas data-data hasil *monitoring* yang dilakukan. Kegiatan ini tidak akan digunakan dalam lokakarya Rancangan Terarah. Lembar ini hanya dipakai oleh program setelah Tim Pelaksana mengumpulkan cukup banyak data dari berbagai jurnal.

Proses diskusi dapat dilakukan sebagai berikut.

1. Baca Visi	Apakah visi masih mencerminkan mimpi yang ingin dicapai oleh program?
2. Baca Misi	Apakah misi ini merupakan kontribusi terbesar yang dapat diberikan oleh program? Apakah kita sudah melakukannya? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa? Perlukah kita menambahkan sesuatu atau menghilangkan sesuatu dari misi ini?
3. Tinjau ulang Mitra Langsung	Apakah mereka pihak-pihak yang bekerja sama secara langsung dengan kita? Apakah kita perlu bekerja sama secara langsung dengan pihak lainnya?
4. Tinjau ulang Capaian Dambaan	Apakah Capaian Dambaan ini secara tepat menggambarkan perubahan ideal yang dapat dilakukan oleh Mitra Langsung yang menyumbang pada tercapainya Visi?
5. Tinjau ulang Penanda Kemajuan	Apakah proses perubahan yang kita tetapkan dan sepakati tepat dan bermanfaat? Adakah di antara Penanda Kemajuan itu yang perlu dihilangkan atau justru perlu ditambah Penanda Kemajuan baru?
6. Tinjau ulang Peta Strategi	Apa yang dulu ingin kita lakukan? Apakah kita telah melaksanakan kegiatan yang direncanakan itu? Jika ya, mengapa? Jika tidak, mengapa?
7. Tinjau ulang Perilaku Organisasi	Apakah kita sudah melakukan segala-galanya sesuai dengan kemampuan kita untuk mendukung Mitra-Mitra Langsung?

## Lembar Evaluasi 1: Rencana Evaluasi

Topik Evaluasi:						
Siapa yang akan menggunakan hasil evaluasi? bagaimana? kapan?	Pertanyaan yang perlu dijawab	Sumber Informasi	Metode Evaluasi	Siapa yang akan melakukan dan mengelola Evaluasi?	Tanggal (mulai & selesai)	Biaya

## Daftar Singkatan

<b>ACCESS</b>	Australian Community-development and Civil Society Strengthening Scheme
<b>AI</b>	Appreciative Inquiry
<b>APBD</b>	Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
<b>CD</b>	Capaian Dambaan
<b>Fasdes</b>	Fasilitator Desa
<b>GP3A</b>	Gabungan Perkumpulan Petani Pemakai Air
<b>HRM</b>	Human Resource Management
<b>IDRC</b>	International Development Research Centre
<b>IM</b>	Information Management
<b>KM</b>	Knowledge Management
<b>LEISA</b>	Low External Input Sustainable Agriculture
<b>LFA</b>	Logical Framework Analysis
<b>LSM</b>	Lembaga Swadaya Masyarakat
<b>M&amp;E</b>	Monitoring & Evaluation
<b>ML</b>	Mitra Langsung
<b>MS</b>	Mitra Strategis
<b>MSC</b>	Most Significant Change
<b>Musrenbang</b>	Musyawarah Rencana Pembangunan
<b>OM</b>	Outcome Mapping
<b>OMS</b>	Organisasi Masyarakat Sipil
<b>OVC</b>	Orphans and Vulnerable Children
<b>Perdes</b>	Peraturan Desa
<b>PK</b>	Penanda Kemajuan
<b>PLA</b>	Planning Learning and Accountability
<b>PM</b>	Penerima Manfaat
<b>PO</b>	Perilaku Organisasi
<b>PRA</b>	Participatory Rural Appraisal
<b>PS</b>	Peta Strategi
<b>RBM</b>	Result Based Management
<b>RT</b>	Rancangan Terarah
<b>RTH</b>	Ruang Terbuka Hijau
<b>SAC</b>	Sustainable Agriculture Chain
<b>SACD</b>	Sustainable Agriculture Chain Development
<b>SLA</b>	Sustainable Livelihood Analysis
<b>SOP</b>	Standard Operational Procedures
<b>SWOT</b>	Strength, Weakness, Opportunity and Threat
<b>TKLD</b>	Tata Pemerintahan Lokal Demokratis
<b>TP</b>	Tim pelaksana
<b>VECO-I</b>	Vredeseilanden Country Office Indonesia
<b>VVOB</b>	Flemish Association for Development Cooperation and Technical Assistance

## Referensi

- Deprez, S. & Shatifan, N. (2009). *Contextualising Outcome Mapping In Bahasa Indonesia*. Denpasar: VECO Indonesia & ACCESS Phase II.
- Earl, S., Carden, F. and Smutylo, T. (2001). *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa: IDRC.
- Guijt, I. & Ortiz, N., (2007) *Outcome Mapping 2nd generation*. Powerpoint presentation Outcome Mapping workshop, Wageningen (December 2007)
- Hidayati S. & Shatifan, N. (2008). *Manual pengarusutamaan gender*. Denpasar: ACCESS Phase II
- Roduner D. & Hartmann O. (2009). *Module on Step-0: How to prepare for OM Intentional Design*. In OM ideas Paper no.3.
- Smutylo, T. (2001). *Crouching impact, hidden attribution: Overcoming threats to learning in development programs*. Ottawa: IDRC.
- VECO Indonesia & ACCESS Phase II (2009). *Minutes of the OM contextualisation workshop*, Sanur, Bali (September 2010)

Contoh-contoh yang disajikan dalam buku panduan ini diambil dari program dan organisasi berikut: VECO Indonesia (Indonesia), ACCESS Phase II (Indonesia), GP3A (Indonesia), Yayasan Sumba Merdeka (Indonesia), Quality Education and Vulnerability Programme VVOB (Zimbabwe), Swayamsidhha Project (India), KRKP (Indonesia), PRIMA (Indonesia), Yayasan Bahtera (Indonesia), SAHA (Madagascar) dan St<sup>2</sup>eep (Zimbabwe).

## Daftar Istilah

Istilah yang digunakan dalam buku ini	Penjelasan hasil lokakarya kontekstualisasi OM	Istilah lain dalam bahasa Indonesia <sup>1</sup>	Istilah dalam Bahasa Inggris
<p><b>Outcome Mapping (OM)</b></p> <p>Catatan: Dalam lokakarya kontekstualisasi, peserta sepakat untuk tetap menggunakan istilah 'Outcome Mapping' guna menunjukkan ke-khasan pendekatan ini.</p>	<p>Pendekatan yang menyediakan kerangka pikir untuk mengelola program. OM mengakui kompleksitas sistem sosial dan keterbatasan intervensi program. Pendekatan ini berorientasi pada perubahan perilaku aktor dan interaksi antaraktor, serta pemetaan perubahan tersebut. Di dalamnya ada proses merencanakan: siapa berperan sebagai apa dan hubungannya satu sama lain; bagaimana cara mencapainya; dan bagaimana kita tahu kemajuannya. Dialog dan pembelajaran bersama merupakan kunci dari proses ini. Oleh karena itu pendekatan ini mensyaratkan adanya kombinasi proses penguatan kapasitas, refleksi, negosiasi, dan pembelajaran terus menerus antaraktor dalam keseluruhan siklus program.</p>	<p>Pemetaan Capaian</p> <p>Pemetaan Hasil</p> <p>Pemetaan Perubahan Perilaku</p> <p>Pemetaan Proses Perubahan</p> <p>Peta Prakarsa</p> <p>Peta perubahan</p>	<p>Outcome Mapping</p>

1. Istilah-istilah ini diusulkan dalam lokakarya kontekstualisasi OM (Sept 2009)

<b>Ruang Lingkup Kendali</b>	Ruang lingkup program yang mampu dikendalikan secara langsung oleh Tim Pelaksana. Wilayah ini meliputi input (masukan) dan activity (kegiatan)	Ruang Lingkup Kontrol Wilayah Kendali	Sphere of control
<b>Ruang Lingkup Pengaruh</b>	Ruang lingkup yang mampu dipengaruhi oleh program, tetapi tidak sepenuhnya mampu dikendalikan Tim Pelaksana. Wilayah ini terkait dengan perubahan perilaku pada Mitra Langsung.	Wilayah Pengaruh	Sphere of influence
<b>Ruang Lingkup Kepedulian</b>	Ruang lingkup yang menjadi kepentingan dan kepedulian Tim Pelaksana tetapi di luar jangkauan kemampuan program untuk memengaruhi apalagi mengendalikannya. Wilayah kepedulian terkait dengan perubahan-perubahan kondisi di tingkat penerima manfaat akhir.	Wilayah Kepedulian	Sphere of interest
<b>Dampak</b>	Perubahan kondisi atau keadaan yang diharapkan akan terjadi pada penerima manfaat dan lingkungannya setelah program terlaksana (sebagai bentuk kontribusi program). OM secara jelas mengakui bahwa program hanya menyumbang pada dampak. Tidak ada klaim bahwa program menjadi satu-satunya penyebab terjadinya dampak tersebut.	Impact	Impact
<b>Stakeholder</b>	Individu dan atau lembaga yang memiliki kepentingan dan keterkaitan, baik langsung maupun tidak langsung, yang berpengaruh terhadap program.	Pemangku Kepentingan Para Pihak	Stakeholders
<b>Mitra Langsung (ML)</b>	Pihak-pihak, baik individu, kelompok atau organisasi, dengan siapa Tim Pelaksana bekerjasama secara langsung dan membangun kemitraan dengan cara menyepakati perubahan-perubahan yang diperlukan agar dapat berkontribusi terhadap pencapaian cita-cita program.	Mitra Kerja Langsung	Boundary partners
<b>Tim Pelaksana (TP)</b>	Sekelompok orang atau organisasi yang bergabung untuk menjalankan kegiatan, guna mendukung Mitra Langsung mencapai tujuan program. Dukungan yang diberikan berupa sumber daya, waktu, ide-ide baru. Contoh Tim Pelaksana: LSM, KSM, Lembaga, LSM International.	Tim Implementasi	Implementing team

<b>Mitra Strategis (MS)</b>	Lembaga atau individu yang mempunyai kapasitas dan sumber daya untuk mendukung dan bekerja sama dengan TP serta ML dalam rangka menyumbang tercapainya tujuan program (Mis: . LSM penyedia layanan, konsultan, lembaga pelatihan, lembaga donor).	Strategic partners
<b>Penerima Manfaat</b>	Kelompok atau individu yang pada akhirnya akan merasakan manfaat yang dihasilkan oleh program. Dalam OM penerima manfaat merupakan pihak-pihak yang berkaitan langsung atau tidak langsung dengan Mitra Langsung program.	Beneficiaries
<b>Rancangan Terarah (RT)</b>	Rancangan Terarah (RT) adalah tahap perencanaan dalam pendekatan OM. Selama tahap ini Tim Pelaksana (TP) mendefinisikan tujuan pembangunan yang ingin dicapai melalui program, memperjelas, dan menyepakati perubahan-perubahan pada Mitra Langsung (ML) yang ingin didukung oleh program dan memilih strategi yang tepat untuk mendukung perubahan tersebut.	Desain Program Intentional Design
<b>Visi</b>	Visi program menyatakan perubahan-perubahan mendasar yang diharapkan terjadi pada perilaku dan kondisi manusia maupun keadaan sosial, politik, ekonomi, dan lingkungan. Perubahan inilah yang ingin diwujudkan melalui pelaksanaan program. Dalam pernyataan visi terkandung mimpi, cita-cita, dan kondisi ideal yang ingin dicapai, yang biasanya didorong oleh keprihatinan terhadap kondisi saat ini yang tidak ideal.	Vision
<b>Misi</b>	Misi adalah suatu pernyataan tentang bagaimana cara Tim Pelaksana mendukung visi program. Misi melukiskan cara-cara ideal yang dipilih, diyakini, dan dianggap paling tepat oleh Tim Pelaksana dalam mewujudkan visi. Namun tidak berupa daftar semua kegiatan yang akan dilakukan.	Mission
<b>Capaian</b>	Dalam OM capaian program yang utama adalah perubahan perilaku yang diharapkan terjadi pada Mitra Langsung dan dicapai melalui pelaksanaan program.	Outcomes Capaian Program Hasil program Perubahan Pokok

<b>Capaian Dambaan (CD)</b>	Perubahan-perubahan perilaku, aksi, kegiatan dan interaksi yang ideal untuk setiap Mitra Langsung. Perubahan-perubahan ini disepakati oleh Mitra Langsung dan Tim Pelaksana yang akan dicapai dalam waktu tertentu melalui sebuah program. Pada akhirnya, perubahan-perubahan ini mengarah pada tercapainya cita-cita (visi).	Perubahan Utama	Outcome Challenge
<b>Penanda Kemajuan (PK)</b>	Sebuah daftar pernyataan tentang perubahan perilaku Mitra Langsung yang menunjukkan kemajuan bertahap dan dapat dipantau menuju tercapainya Capaian Dambaan yang diharapkan.		Progress markers
<b>Penanda kemajuan - Berharap Segera Melihat</b>	Perubahan yang mudah dicapai, yang tidak memerlukan upaya keras untuk mencapainya dan dapat segera dilihat hasilnya.		Expect to see
<b>Penanda Kemajuan - Ingin Melihat</b>	Perubahan yang membutuhkan upaya lebih keras (perlu lebih banyak pembelajaran dan interaksi) dan biasanya perlu waktu lebih lama untuk dicapai dan dilihat hasilnya.		Like to see
<b>Penanda Kemajuan - Mendambakan untuk Melihat</b>	Perubahan yang bersifat mendasar dan transformatif. Yaitu perubahan besar yang benar-benar akan mengubah cara Mitra Langsung melakukan sesuatu dan perubahan tersebut akan terus bertahan. Perubahan yang digambarkan di sini hampir sama tingkatannya dengan perubahan yang diharapkan dalam Capaian Dambaan.		Love to see
<b>Perubahan Kondisi atau keadaan</b>	Perubahan kondisi (sosial dan lingkungan) yang terjadi akibat perubahan perilaku maupun karena faktor lain.		Change in situation or state
<b>Perubahan Perilaku</b>	Perubahan cara bertindak dan berinteraksi/melakukan relasi, maupun cara melakukan sesuatu (praktik-praktik) yang menjadi lebih baik. Perubahan perilaku ini yang lahir dari kesadaran, terwujud dalam tindakan, dan menjadi kebiasaan.		Behaviour Changes
<b>Peta Strategi (PS)</b>	Kumpulan strategi yang dinilai paling efektif oleh Tim Pelaksana untuk mendukung Mitra Langsung guna mewujudkan Capaian Dambaan yang disepakati. Peta Strategi memberi gambaran secara umum tentang bagaimana Tim Pelaksana akan bekerja sama dengan Mitra Langsung.		Strategy maps

<b>Strategi Langsung</b>	Kumpulan strategi yang ditujukan untuk mendukung Mitra Langsung dan pelaksana program secara langsung	Strategies aimed at the individual boundary partner
<b>Strategi Tidak Langsung</b>	Kumpulan strategi yang ditujukan untuk mengubah kondisi lingkungan eksternal program, yaitu menciptakan situasi yang kondusif untuk mencapai keberhasilan dan mendapatkan dampak lebih besar.	Strategies aimed at the boundary partner's environment
<b>Strategi Kausal</b>	Strategi yang menghasilkan sesuatu yang langsung bisa dilihat atau dirasakan.	Causal strategies
<b>Strategi Persuasif</b>	Strategi yang dilakukan untuk membujuk dan mendorong Mitra Langsung melakukan perubahan, terutama untuk meningkatkan kemampuan/kapasitasnya.	Persuasive strategies
<b>Strategi Supportif</b>	Strategi yang ditujukan untuk mendukung pengembangan organisasi Mitra Langsung, sehingga menghasilkan perubahan lebih mendalam pada Mitra Langsung dan menimbulkan dampak jangka panjang.	Supportive strategies
<b>Perilaku Organisasi</b>	Praktik-praktik organisasi yang menjelaskan bagaimana suatu program akan beroperasi dan diorganisasi untuk memenuhi misinya. Perilaku Organisasi adalah perilaku-perilaku dan aksi-aksi yang dipraktikkan organisasi dan individu di dalamnya, baik formal maupun informal, dalam mengelola program dan organisasi sehingga menjadi lembaga yang efektif dan efisien.	Organisational practices

<b>Monitoring</b>	Upaya yang dilakukan secara rutin dan terus menerus selama program berlangsung untuk mengetahui apakah program berjalan sesuai rencana dan mengarah pada capaian yang diharapkan. OM fokus pada monitoring perubahan perilaku dengan menggunakan penanda kemajuan sebagai indikator perubahan.	Pemantauan	Monitoring
<b>Evaluasi</b>	Penilaian yang bertujuan untuk mengetahui kemajuan dan hasil atau capaian program, serta mengambil pembelajaran dari proses untuk melakukan perbaikan.	Evaluasi, Penilaian	Evaluation

Outcome Mapping (OM) adalah sebuah metodologi perencanaan, monitoring, dan evaluasi untuk inisiatif-inisiatif program pembangunan yang dikembangkan oleh International Development Research Centre (IDRC) di Canada. Pendekatan ini menyediakan kerangka pikir dalam mengelola program pembangunan yang bertujuan untuk mendorong perubahan sosial. OM membantu suatu program untuk lebih spesifik dan jelas menetapkan siapa saja aktor-aktor utama yang terlibat, perubahan-perubahan yang diharapkan dan strategi yang akan digunakan. Hasil program diukur dalam bentuk perubahan perilaku aktor-aktor yang bekerja sama secara langsung dengan program serta interaksi antara aktor-aktor itu. OM menyediakan suatu pendekatan khusus untuk memetakan perubahan tersebut. OM mengakui kompleksitas sistem sosial dan keterbatasan pengaruh intervensi program. Karena itulah dialog dan pembelajaran bersama merupakan kunci dari proses ini. Pendekatan ini mensyaratkan adanya integrasi proses penguatan kapasitas, refleksi, negosiasi dan pembelajaran terus menerus antaraktor dalam keseluruhan siklus program.



Buku panduan OM pertama dalam bahasa Indonesia ini merupakan hasil kerjasama antara VECO Indonesia dan ACCESS Phase II. Mereka memfasilitasi proses kontekstualisasi yang diikuti oleh 20 mitra-mitra serta stafnya yang sudah mempunyai pengalaman dalam menerapkan OM. Bahan utama dari buku panduan ini adalah draft panduan yang dikembangkan secara partisipatif oleh semua peserta lokakarya kontekstualisasi OM di Sanur, Bali (September 2009). Rancangan yang kaya dan sarat dengan pengalaman nyata tersebut, kemudian dikaji ulang dan disempurnakan lebih lanjut. Namun demikian, para penulis mengakui bahwa referensi utama buku ini bersumber dari buku pedoman OM yang asli yaitu 'Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs' (Earl et al., 2001). Di samping itu, bahan-bahan dari Outcome Mapping Learning Community ([www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)), juga menjadi bahan yang memperkaya dan melengkapi buku ini.

ISBN: 978-979-97697-2-5



Australia Indonesia Partnership  
Kemitraan Australia Indonesia

