5025-55
PN-ACH-002
103945

❖ PROGRAM MANUAL ❖
Ikatan Bidan Indonesia

1998

Summary
Of
IBI's Program Manual

Chapter 1
Introduction

I A The Purpose

This book is developed to assist the program staff of IBI foundation in understanding and performing their roles in the development and standardization of IBI operations This manual will serve as a reference for all staff in the designing, implementing, monitoring and documenting of IBI programs

The target audience for this manual is the IBI Board of Directors, the Executive Director, the Program Manager, the Project Coordinator and all project staff This manual addresses the issues of "how to" and creates a systematic way in which to plan, design and implements program which will increase the effectiveness and efficiency of IBI operations "How to " guidance in this manual is based on the POCE logical thinking Additionally, examples and suggested forms related to specific chapter topics are also provided in this book

Finally, this manual is intended to serve as a living document and therefore has been put in a loose-leaf format making revisions, additions and updates easily accommodated

I B In this section, the manual illustrates IBI's foundation and program activities

I C The team involved in the design of this manual are

Resource person	Ms Nisma Chairil Bakri	-	Chief of the board
	Ms Jane Annas	-	1st Vice
	Ms Wastidar Musbir	-	Secretariat General
	Ms Dra Neny Sukameni	-	Chief of Dept
	Mr Nurul Fazrie	-	Executive Director
	Mr Gustave Limiu	-	Kehati Foundation
Material & Author	Pact Indonesia Yustina Sari		
Review team	Debra Huls and Rama Chandra from Pact Indonesia Heather Bull from Mother Care Resource persons from IBI		

Chapter II
Organization Planning

This chapter guides the reader in the steps needed for developing a program proposal Contents of this chapter are

II A Introduction the importance of planning for the organization

II B Steps in Planning

1 How to develop a program mission and who is responsible
2 How to develop program goals and who is responsible
3 How to develop a problem statement and who is responsible
4 How to design a 5 year strategic plan and who is responsible
   - What is strategic planning
   - How to formulate strategies using the SWOT theory
   - Tips how to think strategically
5 How to create an annual plan and who is responsible
   - How to prioritize among strategies
   - How to breakdown every strategy into major activities for each year
6 How to design a project and who is responsible
   - What is project versus a program
   - Step 1 Formulate the specific problem
     Step 2 Program Design
     - How to design program goal, target group, objectives and indicators
     - How to set up a detailed Implementation Plan
       - Activities
       - Timeline
       - Suggested tools log frame, DIP, gantt chart
     - Step 3 Budget design
     - Step 4 Plan for monitoring and evaluation

II C Turning your plan into a Proposal
- Describing your organization's qualifications
- Describing key personnel
- Describing project sustainability
- Developing a summary sheet
- Attaching the budget

Chapter III
Organizing

This chapter provides guidance regarding nature and length of staff responsibility, authority, and structure

III A Who does the planning and how to organize to develop a plan

III B The organizing of a program

- Listing the activities
  - Categorizing the human resources needed
  - Defining the job
  - Departmentalization
  - Designing an organizational chart
  - Recruitment
- Tips How to calculate the staffing needed for each job
- Tools
  - IBI structure
  - Program structure
  - Job information form
  - Job description form
  - Job specification form

Chapter IV
Implementation Procedure

This chapter guides the reader through the smooth implementation of a program after it has been designed

IV A Organizational policies necessary for program operation are described in this section

- Personnel Manual
- Office/Administration Manual
- Finance Management Manual
- Decision-making policies (consensus)

IV B Program Principles which assure consistency in program operations are described in this section

- Basic working principles
- Conflict management and performance principles
- Program management principles
- Financial management principles

IV C The key steps of implementation are described in this section

- Preparation step
- Implementation step
- Final step / close out procedure
  - if the program will be extended
  - if the program will terminate/finish
- Tips Discussion about potential problem which may arise at the end of program and how to handle them

Chapter V
Monitoring and Controlling

V A The purpose of monitoring

V B Program aspects which may require monitoring
- Program activities
- Program management
- Financial management
- Output/Achievement

V C Who is responsible for monitoring --
Level of monitoring and who will do the monitoring in each level

V D How to do the monitoring
- Preparation step
  - How to develop monitoring tools
  - How to prepare a site visit
- Implementation step
  - Determination of document review at each level of monitoring
  - When and by whom site visits should be done
- Reporting the monitoring result
- Suggested tools
  1. Monitoring Schedule Form
  2. Monthly Program Indicator Form (PIF monthly)
  3. Quarterly Program Indicator Form (PIF quarterly)
  4. Site Visit Report Form
  5. Quarterly Report Form
  6. Final Report Form

Chapter VI
Evaluation

VI A Understanding about the Importance of Evaluation

- Purpose
- Advantage
- The difference between evaluation and monitoring

VI B How to do an Evaluation

- Step 1 Determine which program and which aspect will be evaluated
- Step 2 Determine the purpose of the evaluation
- Step 3 Determine the indicators to be used
- Step 4 Determine specific components information needed, resource information to be used, how to get information, who will do the evaluations, and when the evaluation will be implemented
- Step 5 Develop the evaluation
- Step 6 Data collection
- Step 7 Analyze the findings
- Step 8 Write an evaluation report

- Suggested tools
  1 Workplan Evaluation Rorm
  2 Guideline for In-depth Interview Method
  3 Guideline for Focus Group Discussion Technique
  4 How to do quality data analysis
  5 Writing an evaluation report
  6 Tips how to write a marketable report

Chapter VII
Continues Quality Improvement
(CQI)

VII A Introduction

This chapter is an additional optional chapter

CQI is based in the belief that anybody at any level of the organization can make valuable suggestion about ways to improve operations CQI assumes that any process within the organization can benefit from some improvement CQI emphasizes a process of constant improvement and teamwork CQI can raise staff morale, improve productivity and efficiency and enhance client satisfaction

VII B Understanding the Principles of CQI

1 Leadership must provide firm commitment to and support for CQI
2 The importance of satisfying your internal and external clients
3 A focus on process to solve problems
4 Respecting your staff's ability to improve the process

VII C Preparing for CQI

1 Raise awareness and secure the commitment of leadership
2 Create a CQI core group and CQI teams
3 Conduct training for CQI team

VII D Implementing the CQI cycle

- Step 1 Identify an area where opportunities for improvement exist
- Step 2 Define a problem within that area, and outline the sequence of activities (the process) that occurs in that problem area
- Step 3 Establish the desired outcomes of the process and the requirements needed to achieve them
- Step 4 Select specific steps in the process to study and for each step, list the factors that prevent the achievement of the desired outcome
- Step 5 Collect and analyze data about the factors that are preventing the achievement of the desired outcomes of the specific step being studied and quantify the outcomes of the step
- Step 6 Take corrective action to improve the process
- Step 7 Monitor the results of the actions taken

It is essential to build CQI into routine organizational procedures by continuously repeating the CQI cycle This will help to maintain improvements and to identify and address new areas where services can be improved on regular basis

Suggest tools

1 Matrix Selection Sample for step 1
2 Sample Flowchart of Process for steps 2 and 3
3 Brainstorming technique for step 4

4 Fishbone diagram of cause and effect for step 4
5 Tally sheet for step 5
6 Benchmarking technique
7 Achieving results with CQI

Kerangka Penulisan
Program Manual Ikatan Bidan Indonesia

Bab I. **Pengantar**

- Tentang tujuan, yaitu menjawab peranyaan *"Bagaimana kita merencanakan, membuat dan melaksanakan sebuah program secara efektif dan efisien"* Teori POACE
- Gambaran umum tentang organisasi IBI, khususnya menyangkut dengan program-program yang ada di IBI
- Tim Penyusun buku Program Manual ini

Bab II **PERENCANAAN DALAM ORGANISASI (ORGANIZATION PLANNING)**

II A **Pemahaman Dasar Tentang Perencanaan Dalam Organisasi**

– Pemahaman pentingnya dibuat perencanaan dalam organisasi

II B **Langkah-Langkah Perencanaan Dalam Organisasi**

1 **Menetapkan Misi Organisasi**

2 **Menetapkan Tujuan Organisasi**

3 **Menetapkan Perumusan Masalah**

4 **Menyusun Strategi Perencanaan Lima Tahun**

Bagian ini akan menerangkan bahwa suatu lembaga perlu menetapkan strategi untuk perencanaan programnya dalam jangka waktu 5 tahun guna mencapai tujuan lembaganya

- Pengertian tentang apa itu strategi, perencanaan dan mengapa diperlukan strategi untuk membuat suatu perencanaan
- Bagaimana cara membuat strategi
  - Cara merumuskan startegi-strategi yang akan diambil untuk mejawab masalah/kebutuhan
  - Tips bagaimana cara berpikir yang strategis

5 **Perencanaan Pelaksanaan Tahunan**

Bagian ini menjelaskan strategi perencanaan lima tahun yang telah ditetapkan harus dirinci menjadi strategi perencanaan tahunan sehingga lebih sistematis dan terarah dalam perencanaannya

- Bagaimana menyusun prioritas strategi yang berkaitan nantinya dalam program-program yang akan dibuat dan dilaksanakan

- Bagaimana 2 tahapan menyusun rencana tahunan secara global sesuai dengan prioritas strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan lembaga

6 **Perencanaan Program/Proyek (Project Designing/Program Plan)**
Bagian ini menjelaskan bahwa strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi haruslah dituangkan dalam sebuah rancangan program/project yang dapat dilaksanakan

- Pemahaman tentang apa itu program dan project
- Pemahaman tentang pentingnya mendesain suatu program/project
- Bagaimana melaksanakan 2 tahapan dalam membuat sebuah desain program/project, berikut langkah-langkahnya dan perangkatnya

II.C Penulisan Usualan Program/Proyek (Proposal Development)
Bagian ini menjelaskan program/project yang direncanakan atau disusun kedalam suatu bentuk proposal untuk mendapatkan dukungan dari pihak lain internal & eksternal dalam bentuk dana maupun in-kind.

- Bagaimana membuat proposal yang baik langkah dan perangkatnya
- Tips hal-hal yang menjadi perhatian pihak pemberi dana

** **Daftar Lampiran**

1 Tabel Logframe
2 Tabel Detail Implementation Plan
3 Tabel Ganttchart/Workplan
4 Tabel Anggaran

Bab III. PENGORGANISASIAN
Bagian ini menjelaskan tentang kaitan antara struktur lembaga dengan program/proyek yang sedang direncanakan dan akan dilaksanakan Termasuk didalamnya pembahasan tentang siapa bertanggung jawab pada tahap/bagian/tugas apa dan kepada siapa pertanggung jawaban disampaikan.

III.A. Pengorganisasian Perencanaan Program
Disini khusus dibicarakan pengorganisasian dalam pembuatan Perencanaan Program

- Bagaimana melakukan Pengorganisasian Perencanaan Program, Siapa yang harus melaksanakan, Apa persiapannya
- Chart organisasi IBI, untuk mempelajari bagaimana struktur lembaga IBI keseluruhan ditingkat pusat tentang rentang tugas dan tanggung jawab
- Dikaitkan dengan program yang sedang direncanakan bagaimana menetapkan dan pembagian tugas kepada setiap orang yang terlibat dalam kepengurusan organisasi IBI ditingkat pusat

terkai

- Kesiapan dukungan dari lembaga lain/proyek lain/program lain baik internal maupun eksternal yang dapat mendukung terlaksana dan tercapainya tujuan program

- **Apa saja yang harus dilaksanakan pada saat pelaksanaan program ?**
- Team briefing untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan action plan yang telah disepakati bersama, refresh tentang tujuan program dan hasil-hasil yang dicapai
- Memulai kegiatan masing-masing sesuai dengan rencananya, dan melaksanakan koordinasi dan komunikasi antar anggota tim program dan pihak diluar tim program
- Administrasi, dokumentasi dari dokumen-dokumen program

- **Apa saja yang harus dilaksanakan pada tahap akhir program ?**
- Melengkapi administrasi dan dokumentasi dokumen dan data dari seluruh pelaksanaan program
- Menginventarisir barang-barang program
- Menyiapkan evaluasi akhir program
- Jika program akan dilanjutkan, maka menyiapkan masa transisi (termasuk didalamnya personel, dana dan kegiatan)
- Jika program tidak dilanjutkan, maka mengakhiri kegiatan dilapangan dengan baik bersama pihak-pihak terkait baik langsung maupun tidak langsung dengan program

Bab V **PENGAWASAN KEGIATAN**

Bagian ini menjelaskan tentang bagaiman kegiatan proyek dipantau juga perangkat-perangkat yang diperlukan untuk pemantuan tersebut

V A. Tujuan dilakukan kegiatan monitoring

V B Apa yang akan dimonitor

V C Siapa melakukan monitoring

V D Bagaiman melakukan monitoring

** Daftar Lampiran

1 JAdwal Perencanaan Monitoring
2 Formulir Program Indikator Bulanan
3 Formulir Program Indikator Triwulanan
4 Catatan Kunjungan Lapangan
5 Format Laporan Tiga Bulanan

6 Format Lapaoran Akhir Program

Bab VI. **EVALUASI**

Bagian ini menjelaskan tentang pentingnya suatu kegiatan dievaluasi, kegunaannya apa dan bagaimana melakukan evaluasi

VI.A. Pemahaman Evaluasi

- Tujuan Khusus
- Manfaat
- Perbedaan antara evaluasi dan monitoring

VI.B. Bagaimana Melaksanakan Evaluasi

- 7 langkah melaksanakan evaluasi
- menulis laporan evaluasi

** **Daftar Lampiran**

1 Formulir Lembar Kerja Rencana Evaluasi
2 Metode Wawancara Mendalam
3 Metode FGD
4 Analisa Data Kualitatif
5 Format Laporan Hasil Evaluasi
6 Menulis Laporan Berdaya Jual

Bab VII. **Peningkatan Mutu Program Berkesinambungan**

Bagian ini adalah sebuah tawaran untuk organisasi melakukan suatu usaha mempertahankan kualitas layanannya dan operasionalnya pada suatu standar tertentu, hal ini akan menjamin kelancaran jalannya organisasi.

VII.A Pengantar

VII.B Pemahaman Prinsip Dasar Peningkatan Mutu Program

VII.C Persiapan Penggunaan Pendekatan Peningkatan Mutu Program

VII.D Pelaksanaan Langkah-Langkah (Proses) Peningkatan Mutu Prog

- 7 langkah pelaksanaan Peningkatan Mutu Program Berkesinambungan

** **Daftar Lampiran**

1. Matrik Pilihan Kriteria
2 Flowchart Proses
3. Tehnik Brainstorming
4 Diagram Sebab Akibat
5 Lembar Tally
6. Diagram Pencapaian Hasil

BAB I
PENGANTAR

I A Tujuan Buku Petunjuk Program

Tujuan dan disusunnya buku **Petunjuk Program** ini adalah untuk membenkan panduan (**manual**) mengenai hal-hal yang berkaitan dengan program dan proyek yang akan dilaksanakan oleh IBI Selain sebagai buku petunjuk praktis juga sebagai buku referensi tentang hal-hal yang berkaitan dengan program

Manfaat yang dapat diperoleh dari penggunaan buku ini adalah adanya standart baku bagi penyusunan, pelaksanaan, pemantauan dan dokumentasi program yang dijalankan oleh IBI Secara khusus, standart baku ini menjadi bagian penting dalam keberlangsungan (**sustainablity**) manajemen program dan manajemen organisasi IBI secara umum, sehingga meskipun program dan staff yang terlibat berganti manajemen tetap menjadi hal yang konsisten karena adanya standart baku ini Perlu diingat hal ini pun akan membenkan nilai lebih (selling point) pada citra (performance) IBI, sehingga membantu menarik kerja sama dengan pihak-pihak lain dan pemberi dana

Buku ini secara khusus ditujukan untuk memudahkan tugas Ketua Bidang Program Badan Pengurus IBI, Direktur Pelaksana Harian IBI, Manager Program, Pimpinan Proyek serta staff yang terlibat langsung dengan penyusunan dan pelaksanaan program IBI

Pengguna buku ini akan diajak untuk menjawab pertanyaan ***"Bagaimana merencanakan, menyusun dan melaksanakan sebuah program yang sistimatis, efektif dan efisien?"*** Ada banyak cara menjawab pertanyaan tersebut, akan tetapi secara khusus buku ini akan melakukan pembahasannya mengikuti pola POACE (Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluating) Namun demikian tehnik-tehnik pembuatan alat bantu seperti logframe, time line dan PIF dimasukkan dalam buku ini untuk melengkapinya Maka petunjuk-petunjuk yang termasuk dalam buku ini adalah yang berkaitan dengan

1. Perencanaan , termasuk didalamnya ide-ide, cara dan langkah-langkah penyusunan suatu perencanaan program
2. Pengorganisasian sumber-sumber organisasi yang diperlukan dalam penerapan dan pelaksanaan program, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia
3. Pelaksanaan program sesungguhnya (tahapan), termasuk didalamnya pembuatan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan program
4. Pemantauan pelaksanaan program dengan beberapa tehnik yang dapat dipilih
5. Model-model evaluasi yang dapat dipakai sesuai dengan kebutuhan program

Beberapa bagian dan buku ini berkaitan dengan buku petunjuk lain seperti Buku Petunjuk Adminisrasi/Operasional IBI, Buku Petunjuk Personalia IBI, Buku AD/ART IBI, Buku Petunjuk Keuangan IBI Beberapa subyek kadang muncul dua-tiga kali di beberapa tempat yang berbeda karena saling berkaitan, sebagai referensi dan saling melengkapi

Perlu diingat bahwa buku petunjuk praktis seperti ini tidaklah pernah selesai ditulis Dari waktu ke waktu secara berkesinambungan isinya haruslah direvisi, ditambahkan atau dihilangkan sesuai dengan perkembangan organisasi dan ilmu pengetahuan Maka format buku yang disajikan ini (loose-leaf) memudahkan pelaksanaan penyempurnaan tersebut

Jika ada pertanyaan-pertanyaan tentang isi buku ini yang kurang jelas, silahkan menanyakannya kepada Tim Penyusun

I B Program-Program IBI Selayang Pandang

IBI sebuah organisasi profesi yang didirikan pada tanggal 24 Juni, 1951 Mewadahi para bidan Indonesia, hingga saat ini IBI telah beranggotakan lebih dan 56 000 bidan yang tersebar di seluruh Indonesia Sebuah organisasi yang sangat besar yang dikelola bersama di 27 propinsi yang disebut pengurus daerah, 280 cabang di tingkat Kotamadya yang disebut pengurus cabang dan 70 ranting di tingkat Kecamatan yang disebut pengurus ranting Karena itulah dalam perencanaan dan penyusunan program-programnya haruslah matang dan akurat, dalam arti mampu menyerap kebutuhan dan aspirasi dilapisan paling bawah hingga di pusat

Visi yang dimiliki oleh IBI sejak awal berdirinya telah disempurnakan sesuai dengan kebutuhan perkembangan organisasi hingga saat ini yaitu *" Satu-satunya wadah yang mandiri, berdaya saing dan mempunyai wewenang "Pengesahan" kepada bidan dan lembaga pendidikannya serta mampu mendukung berhasilnya kiprah prefesionalisme bidan Indonesia"*

Berdasarkan visi tersebut maka ***Misi*** dari IBI pun turut disempurnakan sesuai dengan perkembangan visinya, yaitu *" Mewujudkan organisasi IBI yang mandiri dan berdaya saing, mampu meningkatkan profesionalisme Bidan Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat"*

Seperti yang tercantum dalam buku AD/ART IBI, tujuan dan dibentuknya organisasi ini adalah

1. Menggalang dan mempererat persaudaraan antara sesama bidan pada khususnya, sesama wanita pada umumnya
2. Membina, mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan anggota terutama dalam profesi Bidan
3. Membantu pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan terutama

dalam pemeliharaan dan peningkatan derajat kesehatan masyarakat

4 Meningkatkan martabat dan kedudukan bidan dalam masyarakat

Untuk mencapai tujuan tersebut sejak tahun 1951 telah banyak kegiatan yang dilakukan seperti

- Memperluas keanggotaannya mulai dari tahun 1990 –1997 menjadi 13 441 anggota yang tersebar di 27 propinsi, kotamadya, kabupaten, dan kecamatan di Indonesia
- Bekerjasama dengan American College of Nurse Midwives (ACNM)
- Proyek pengembangan organisasi bersama Mother Care
- Pembentukan layanan kesehatan langsung untuk Ibu dan Anak Yayasan Buah Delima
- Program belajar lanjutan bagi Bidan yang memenuhi syarat

Seiring dengan perkembangan situasi sosial kemasyarakatan, ilmu pengetahuan manajement dan tehnologi, disertai dengan era globalisasi saat ini, maka IBI dituntut lebih berperan nyata melalui kegiatan-kegiatannya untuk turut menjawab kebutuhan masa yang akan datang Dalam bidang kesehatan pada umumnya, kesehatan Ibu, bayi dan anak serta profesi bidan pada khususnya

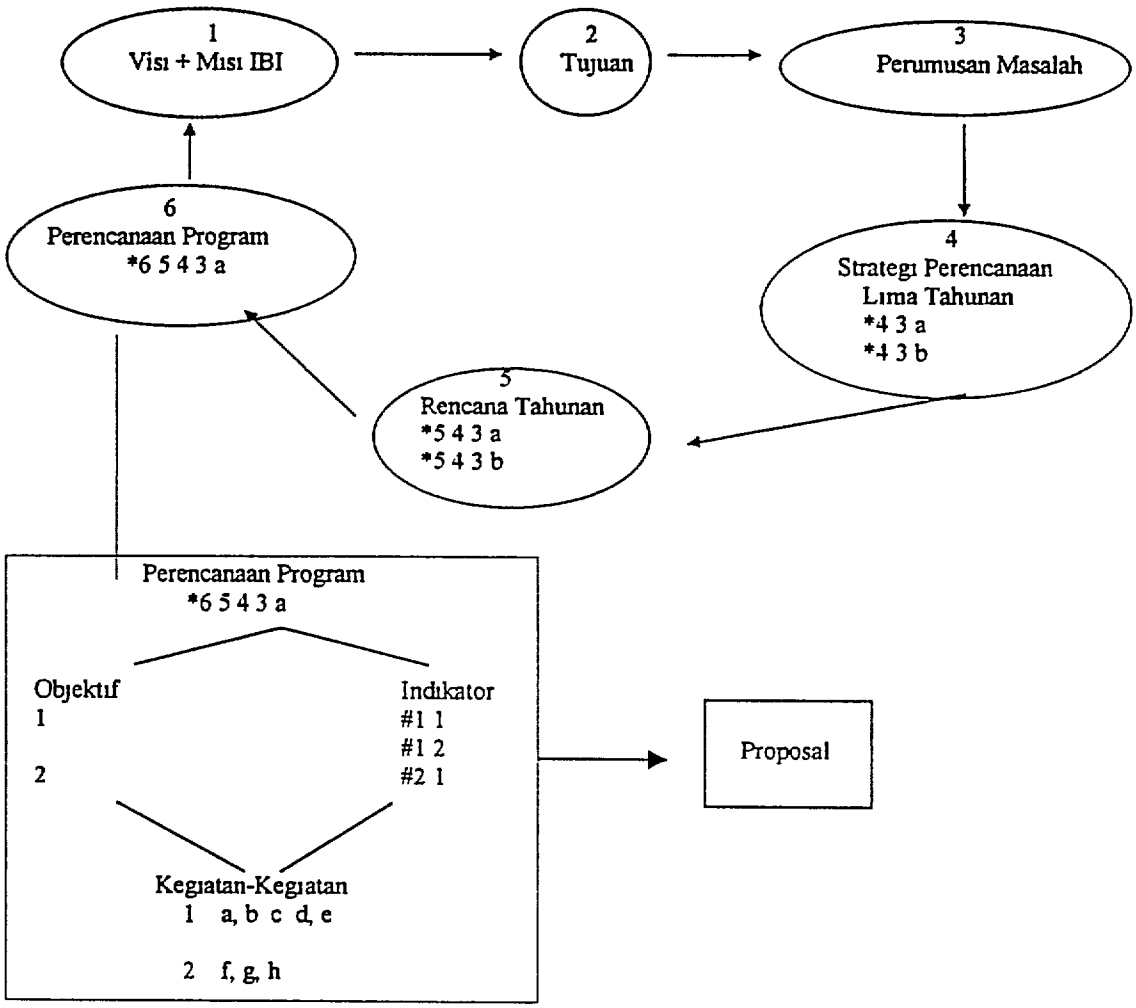
Selama ini IBI dalam melaksanakan kegiatan-kegiatannya sudah mempunyai proses kerja yang dilakukan seperti studi lapangan analisa data dan situasi, perencanaan pelaksanaan, supervisi dan monitoring Juga memiliki perangkat lunak seperti logframe, format jadwal kerja, format pelaporan, evaluasi dsbnya Hanya saja proses kerja dan perangkat lunak tersebut belum dibakukan sebagai standart program IBI Untuk itulah, salah satu tujuan buku ini dibuat untuk membakukan dan melengkapinya sebagai pedoman tertulis

I C Tim Penyusun

Nara sumber	Ibu Nisma Chairil Bahri	-	Ketua Umum
	Ibu Jane Annas	-	Ketua I
	Ibu Wastidar Musbir	-	Sekjen
	Ibu Dra Neny Sukameni	-	Ketua Bidang
	Bapak Nurul Fazrie	-	Dir Eksekutif
	Gustav Limiu	-	Yay Kahati
Ide Materi & Penulis	Yustina Sari		
Tim Review	Debra Huls & Rama Chandra dari Pact Indonesia Heather Bull dari Mother Care Para narasumber dari Ikatan Bidan Indonesia		

BAB II
PERENCANAAN

Perencanaan adalah salah satu bagian penting yang harus dimiliki oleh organisasi Dengan perencanaan yang akurat setiap pelaku organisasi akan mudah melakukan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi baik pimpinan manager dan staff
Pada bab ini akan dibahas secara sistimatis perihal perencanaan yang menyangkut program Manager selaku pelaku perencanaan yang utama akan mendapatkan panduan dan beberapa tips yang akan membantu tugas manager Proses yang akan dilaksanakan oleh manager dalam bab ini adalah mulai dari misi hingga pembuatan proposal



II.A. Pemahaman Dasar Tentang Pentingnya Sebuah Perencanaan

Di dalam sebuah organisasi, baik yang nirlaba maupun yang berorientasi pada bisnis selalu memerlukan sebuah perencanaan dari kegiatan-kegiatannya Perencanaan yang dibuat untuk mengarahkan seluruh pelaku organisasi pada aktivitas yang berorientasi pencapaian tujuan organisasi. Sehingga segala kegiatan dalam organisasi menjadi teratur dan memudahkan setiap pelaku organisasi melaksanakan fungsinya kearah tujuan organisasi

Perencanaan terdiri dari perencanaan yang dibuat secara global oleh organisasi induk, dan perencanaan yang dibuat lebih spesifik yaitu yang dibuat oleh masing-masing departemen/bagian seperti misalnya perencanaan program dan perencanaan yang dibuat oleh individu atau masing-masing pelaku organisasi untuk mengkoordinir aktivitasnya Meskipun demikian cara penyusunan dan prinsip dasarnya adalah sama, yaitu mengarah pada pencapaian tujuan organisasi Dalam bab ini akandibicarakan perencanaan program sejak dari tahap awal sampi dengan menuangkan perencanaan program menjadi sebuah proposal

II.B Langkah-Langkah Perencanaan Program dalam Organisasi

"*Bagaimana menentukan misi tujuan dan perumusan masalah*

Pelaksana Pengurus Pusat IBI
Cara
1 PP IBI melakukan workshop untuk melaksanakan Tahap 1 2, 3, 4
2 Hasilnya di presentasikan untuk mendapat persetujuan dari Anggota Kongres

Catatan Jika sudah ada Misi dan Tujuan organisasi sebaiknya ditentukan waktu (mis 3 atau 5 tahun sekali saat Kongres Anggota) untuk dievaluasi kembali kesesuaiannya dengan perkembangan organisasi dan lingkungan keberadaannya

Tahap 1 Tentukan atau Pelajari Misi Organisasi
(berlaku bagi semua unsur dibawah IBI)

Visi adalah cita-cita jangka panjang yang akan dicapai oleh organisasi

Contoh 1 1 Mewujudkan remaja Indonesia yang sehat dan tangguh sebagai generasi yang mampu mencapai cita-cita bangsa Indonesia

Contoh 1 2 Visi IBI hingga 2003 adalah satu satunya wadah yang mandiri, berdaya saing dan mempunyai wewenang 'Pengesahan' kepada bidan dan lembaga pendidikannya serta mampu mendukung berhasilnya kiprah progesionalisme bidan Indonesia

Misi adalah sebuah pernyataan yang memuat jenis organisasi, arah dan nilai yang dianut oleh IBI Misi ini secara rasional membedakan antara tujuan umum dan sasarannya

Contoh 1 3 Yayasan Kasih adalah lembaga sosial yang peduli kepada masalah masalah kesehatan remaja di Indonesia, karena itulah layanan kesehatan untuk remaja sangatlah penting bagi kelangsungan hidup tunas tunas bangsa

Contoh 1 4 Misi IBI adalah mewujudkan organisasi IBI yang mandiri dan berdaya saing, mampu meningkatkan profesionalisme Bidan Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

Tahap 2 Tentukan atau Pelajari Tujuan Organisasi

Tujuan (goals) adalah tujuan umum yang akan dicapai dalam jangka panjang yang ditujukan kepada kelompok layanan tertentu melalui program-program khusus yang akan dilaksanakan oleh IBI

Contoh 2 1 Membantu remaja supaya dapat mengakses informasi-informasi kesehatan yang sesuai dengan masalah-masalah kesehatan yang dihadapi remaja, serta memberikan pelayanan informasi kesehatan yang cocok bagi remaja di pedesaan dan perkotaan di Indonesia.

Contoh 2 2 Tujuan umum IBI tersedianya kader pemimpin yang tangguh dan bermutu dalam jumlah yang cukup melalui suatu pola yang sistematis

Tahap 3 Tentukan atau Rumuskan Permasalahan

Menentukan perumusan masalah umum yang dihadapi dan harus dijawab IBI berkaitan dengan misi dan tujuan pendirianya Permasalahan disini adalah isu kepentingan dan kepedulian IBI sebagai suatu organisasi

Contoh 3 Banyaknya jumlah remaja yang terlibat dalam masalah masalah kesehatan (mis narkoba dan PMS) dikarenakan sulitnya remaja pedesaan dan perkotaan mendapatkan informasi kesehatan yang benar secara individu karena informasi yang ada tidak berkaitan langsung dengan kesehatan remaja.

Tahap 4 Merumuskan Strategi Perencanaan Lima Tahunan/SPLT

Dalam menyusun strategi perencanaan lima tahunannya pimpinan organisasi dan manager program haruslah mengetahui misi dan tujuan dari organisasinya Hal ini sangat mendasar mengingat misi dan tujuan dari organisasi merupakan penentu arah dari didirikannya organisasi Selain itu misi dan tujuan menjadi alasan dilaksanakannya suatu program dan kegiatan kegiatannya Jika misi dan tujuan organisasi belum ada haruslah dibuat, begitu pula tujuan organisasi

"Bagaimana menyusun Strategi Perencanaan Lima Tahunan?"

Pelaksana	Pengurus Pusat IBI
Cara	1 PP IBI melakukan workshop untuk melaksanakan Tahap 1 2 3 4 2 Hasilnya di presentasikan untuk mendapat persetujuan dari Anggota Kongres

- Buatlah catatan tentang faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness) organisasi IBI, kesempatan /peluang (Opportunity) apa yang tersedia bagi IBI dan adakah ancaman (Threat) yang dihadapi IBI Catatan ini disebut catatan SWOT

- Dengan pertimbangan catatan SWOT merumuskan dan menetapkan strategi yaitu satu pendekatan tertentu yang dipakai untuk memenuhi misi dan mencapai tujuan organisasi Gambarannya adalah strategi seperti sebuah peta yang menuntun kearah tujuan, memang kadangkala tidak langsung menuntun sampai ke tujuan karena adanya hambatan-hambatan, namun demikian dengan berpikir secara strategis hambatan dapat diantisipasi Bahkan menemukan perlunya perubahan atau penyesuaian-penyesuaian sehingga hal ini menjadikannya suatu kesempatan untuk membuat program yang lebih baik.

- Menentukan masa waktu strategi tersebut yaitu 5 tahun, kemudian melengkapinya dengan informasi-informasi tentang skala prioritas, tujuan khusus program, dan formulasi jumlah dana yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi

Catatan Di dalam SPLT biasanya tidak selalu hanya dihasilkan satu strategi saja tapi bisa juga dihasilkan berberapa strategi untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai dan misi yang diemban oleh organisasi Untuk itulah perlunya BPI menentukan skala prioritas dari strategi-strategi tersebut yang akan diimplimentasi melalui program-program.

Contoh	4 3 a. Dengan dana kira-kira Rp 300 000 000 - dalam 5 tahun akan disediakan informasi kesehatan di tempat-tempat khusus di 5 kota besar dan 25 daerah pedesaan di Indonesia dimana remaja biasa berkumpul 4 3 b Dengan dana kira-kira Rp 200 000 000,- yayasan akan memberikan pelayanan konsultasi kesehatan oleh para ahli kesehatan dan pekerja sosial di 5 kota besar dan 25 daerah pedesaan di Indonesia dimana remaja biasa berkumpul

- Pelajari sekali lagi, apakah yang telah Anda rumuskan di tahap 4 berkaitan logis dengan apa yang dirumuskan di tahap 1

Tips *Bagaimana berpikir strategis?*

Seorang pembuat SPLT selain berwawasan luas dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap isu atau misi organisasi, ia juga harus mempunyai ketrampilan untuk berpikir strategis Berikut petunjuk beberapa langkah untuk berpikir strategis

1 *Membuat panduan kerangka kerja. Caranya adalah dengan menuliskan arah tujuan Anda memantapkan pemahaman tentang misi nilai dan tujuan organisasi Anda Inilah yang mendasari pikiran-pikiran Anda dalam membuat tujuan program strategi dan kegiatan*
2 *Indentifikasi pilihan strategi yang ada Caranya adalah membuat list strategi yang dimunculkan dari misi tujuan dan permasalahan yang dihadapi organisasi*
3 *Evaluasi pilihan strategi yang ada Caranya adalah dengan membuat tabel keunggulan dan kekurangan dari masing-masing pilihan strategi Evaluasi juga masing-masing strategi dikaitkan dengan sumber yang tersedia (tehnologi, tenaga ahli dana dan sumber daya manusia) Untuk membantu buatlah score +1 untuk keunggulan dan score -1 untuk kekurangan, sehingga pada akhir list akan terlihat score dari masing-masing strategi*
4 *Tentukan pilihan yang ada Caranya adalah dengan membuat skala prioritas berdasarkan perolehan score yang ada. Penting juga masing-masing strategi diidentifikasi pula kecocokkannya dengan misi dan tujuan organisasi Dengan cara ini diharapkan dapat diperoleh urutan prioritas mana yang didahulukan dan mana yang kemudian Jangan lupa pula ada kemungkinan strategi sangat terkait satu dengan yang lainnya meskipun menurut urutan perolehan score tidak berturutan maka disinilah diperlukan penetapan pilihan yang ada*
5 *Tuangkan strategi yang ada kedalam kegiatan Caranya adalah masing-masing strategi dituangkan dalam perencanaan program-perencanaan program yang SMART dan didukung oleh semua pihak tekait di dalam dan di luar organisasi Seorang manager yang berpikir strategis tidak bisa dikatakan bertindak strategis jika ide-idenya tidak dapat dituangkan dalam kegiatan-kegiatan yang nyata dalam program*

Setelah tiga atau enam bulan rencana dijalankan pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dapat membantu mengevaluasi strategi yang dipakai

1 *Apakah kita mencapai tujuan yang telah ditetapkan?*
2 *Apakah asumsi-asumsi dan strategi yang kita buat masih sesuai?*
3 *Apakah kita perlu membuat penyesuaian jika ya apa penyesuaian itu dan bagaimana melaksanakannya?*

Tahap 5 Rencana Pelaksanaan Tahunan (Annual Implemention Plan)

Rencana tahunan adalah suatu perencanaan yang ditujukan untuk tahun tertentu. Rencana tahunan ini merupakan perincian dari SPLT Maka rencana tahunan lebih menekankan pada apa yang akan dilakukan dalam target tahun tertentu sehingga rencana tahunan lebih spesifik, sedangkan SPLT lebih kearah strategi-strategi yang akan dipakai, sehingga SPLT lebih global Kegunaan daripada rencana tahunan ini adalah membantu manager dan staffnya untuk lebih fokus dan terarah dalam kegiatannya

"Bagaimana menyusun Rencana Pelaksanaan Tahunan?"

Pelaksana. Pengurus Pusat IBI +Jajaran IBI sesuai dengan fungsinya

Cara.
1 Kongres
2 Musyawarah Daerah
3 Musyawarah Cabang
4 Rapat Kerja Nasional dan Daerah
5 Rapat Cabang

Tahapannya adalah

Ke-1 Menentukan Strategi per Tahun

Dalam tahap ini kita kembali melihat kepada SPLT yang telah kita rumuskan sebelumnya Kemudian kita menentukan skala prioritasnya strategi mana yang akan di dahulukan dan mana yang kemudian. Pakailah kerangka urutan logika dan pra-syarat, misalnya B akan dapat dilaksanakan jika A telah dilaksanakan terlebih dahulu

Contoh	5 4 3 a. Dengan alokasi dana sebesar Rp 60 000 000 - pada tahun 1998 ini strategi yang akan di pakai adalah **penyediaan informasi** di tempat-tempat khusus dimana remaja biasa berkumpul di Jakarta dan Bandung sebagai daerah pilot. Pada tahun 1999 daerah sasaran akan diperluas tidak hanya di daerah perkotaan tapi juga di pedesaan. 5 4 3 b Dengan alokasi dana sebesar Rp 20 000 000 - pada tahun 1998 juga **setelah informasi**, dan tempat tempat penyampaian informasi dilaksanakan dan berjalan baik **maka** strategi pemberian **pelayanan konsultasi** kesehatan oleh para ahli dapat dimulai

Ke-2 Menetukan Target Pertahun

Setelah menentukan strategi yang tepat untuk dipakai pada tahun yang bersangkutan, kita menentukan target-target yang akan dicapai tahun tersebut Caranya dengan membuat list Informasi tentang kemampuan dan sumber-sumber yang tersedia di luar dan di dalam organisasi pada tahun tersebut sangatlah menentukan dapat dicapai atau tidaknya target-target tersebut

Contoh Target yang akan dicapai pada tahun 1998 ini adalah • tersedianya paket informasi yang akan di tempatkan dimasing masing 5 wilayah kota Jakarta dan Bandung • 30 orang tenaga ahli dan pekerja sosial kesehatan akan di tempatkan di Jakarta dan Bandung untuk memberikan layanan konsultasi kesehatan.

- Diakhir tahun 1998 sistim penyediaan informasi dan layanan konsultasi kesehatan harus sudah mapan sehingga bisa direplikasi ke daerah lain di Indonesia pada tahun berikutnya.

Tahap 6 Perencanaan Program/Proyek (Project Designing/Program Plan)

Perencanaan dan penetapan tujuan dapat meningkatkan pencapaian program Dalam pengembangan suatu perencanaan manager di minta memperhatikan keseluruhan jangkauan kerja sebagai suatu usaha atau suatu program, dan memerincinya menjadi bagian-bagian kecil yang menunjukkan bahwa aktifitas-aktifitas harus diselesaikan kapan dan oleh siapa dalam rangka mencapai apa yang telah ditetapkan dalam obyektif program.

Banyak program gagal dalam mencapai hasil yang diinginkan, karena kekurangan sumber daya manusia, kekurangan komitmen dari staff senior Karenanya dalam menyusun program, manager sebaiknya melibatkan staff senior untuk mendapat masukkan dan dukungan, juga melibatkan staff junior untuk mendapatkan input yang realistis dari lapangan.

Perlu diingat sebuah perencanaan yang efektif akan dapat juga dipakai untuk menarik pihak-pihak donor, maka sebuah program haruslah mengandung unsur SMART (specific measurable appropriate, realistic, time bound)

"Bagaimana menyusun dan menulis sebuah perencanaan program"

Pelaksana	Direktur Executive, Manager Program, Staff Program Di daerah adalah orang yang ditunjuk oleh Pengurus untuk Program
Caranya	1 Study Kebutuhan 2 Wokshop Tim Program untuk penyusunan 3 Hasilnya disampaikan kepada BPI untuk disetujui

Tahapannya adalah

Ke-1 Permasalahan dan Usulan Pemecahannya

Disini harus dibuat sebuah *perumusan masalah* secara spesifik yang menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi atau diatasi Bahan-bahan seperti data di lapangan yang berkaitan atau mendukung perumusan masalah sangat berguna dimasukkan Sehingga memberikan pemahaman yang mendalam tentang pentingnya masalah yang dijawab melalui program yang akan dirancang dan dilaksanakan.

Perumusan masalah disini adalah masalah yang memang dirasakan dan dibutuhkan pemecahannya oleh kelompok sasaran Jadi masalah disini merupakan masalah yang menyangkut kepentingan kelompok sasaran.

- Kumpulkanlah data numerik yang dapat membantu menggambarkan pentingnya permasalahan yang ada (mis jumlah kelompok sasaran, usia, jenis kelamin)
- Tentukan cakupan dari permasalahan yang ada (mis bidang pendidikan kesehatan kesenian)
- Buatlah gambaran karakteristik demografi (mis tingkat kematian, tingkat kelahiran, mata pencaharian utama perilaku kesehatan kelompok dan masyarakat)
- Gambarkan tentang keadaan geografi (mis lingkungan alamnya, lokasi)
- Masukkan sebuah analisa tentang penyebab munculnya masalah tersebut
- Sebutkan usaha-usaha yang telah dilakukan sebelumnya untuk mengatasi masalah tersebut

- Rangkaikanlah butir-butir diatas kedalam suatu perumusan.

> Contoh 6 5 4 3 a. Dari 1500 remaja putra dan putri di Jakarta dan 1000 remaja putra dan putri di Bandung pada tahun 1997 sebanyak 10% nya meninggal dunia karena kecanduan 'narkoba Mereka adalah remaja sekolah dari kelas ekonomi menengah ke atas di perkotaan Ketertibatan mereka dalama "narkoba" disebabkan karena kurangnya peranan kontrol dan komunikasi dari para orang tua yang sibuk, sehingga mereka kehilangan tempat untuk berkomunikasi tentang masalah remaja dan ketidak tahuannya tentang obat-obatan menyebabkan mereka tidak peduli terhadap masalah kesehatannya.

<u>Tips</u> *Satu hal yang mendasar dalam merumuskan permasalahan adalah akurasi perumusan masalah pada kenyataan Dengan demikian program yang disusun berdasarkan masalah yang ada ini dapat menjawab kebutuhan di kelompok sasaran Karena program yang baik adalah program yang menjawab kebutuhan kelompok sasarannya. Yang tahu kebutuhan kelompok sasaran adalah kelompok sasaran itu sendiri maka keterlibatan kelompok sasaran dalam perumusan masalah adalah tepat*

Untuk membantu pada perumusan yang akurat maka sebuah studi kebutuhan (need assessment) kepada kelompok sasaran haruslah dilakukan Studi kebutuhan dapat dilakukan dengan cara turun lapangan menjaring data dan informasi di kelompok sasaran Data dan informasi diperoleh dari interview terstruktur dan mendalam dengan anggota kelompok sasaran menkonfirmasikan hasil interview dengan key informan seperti pemuka masyarakat dan para ahli kemudian mendrafi perumusan awal kemudian dikonfirmasikan kembali kepada kelompok sasaran dalam diskusi kelompok terfokus (FGD) Setelah disepakati permasalahan yang ada maka data-data dari literatur dapat melengkapinya

Setelah merumuskan permasalahan yang dihadapi, maka usulan pemecahan masalah atau *solusi* adalah tahap berikutnya Hal ini akan memberikan gambaran yang sangat kongkrit dalam pemecahan masalah yang dihadapi karena solusi mengarah kepada serangkaian kegiatan yang akan dilakukan disebut program Sebuah program berisi kegiatan-kegiatan yang menjawab permasalahan.

> Contoh 6 5 4 3 a. Yayasan Kasih melalui 'Program Remaja Sehat Untuk Masa Depan memakai pendekatan outreach dan centre based di tempat-tempat dimana remaja sering berkumpul akan memberikan pelayanan informasi dan konsultasi kesehatan. Keterlibatan pekerja sosial dan tenaga ahli kesehatan akan sangat membantu dalam memberikan materi yang akurat.

<u>Ke-2</u> Rancangan Program

Informasi yang diperlukan
- Penetuan pendekatan apa yang akan dipakai mengapa pendekatan tersebut yang dipilih
- Adakah program lain yang juga dilakukan untuk menjawab permasalahan yang sedang dihadapi, bagaimana keduanya dapat saling melengkapi
- Tentukan hasil-hasil yang akan dicapai melalui program ini
- Telitilah sudah sesuaikah program ini dengan keseluruhan perencanaan strategi organisasi
- Sumber-sumber apa saja yang dimiliki organisasi yang dapat membantu kelanjutan program
- Bagaimana program dapat dimonitor dan dievaluasi keberhasilannya
- Bagaimana program dirancang untuk dapat direplikasi ditempat lain

Maka langkah penyusunan rancangan program adalah

<u>2 a</u> Tujuan, Sasaran dan Indikator Program

- Membuat *tujuan program.* Tujuan program merupakan kristalisasi dari tujuan lembaga yang lebih global Tujuan program dirumuskan dengan lebih spesifik yang mengarah pada satu tujuan tertentu yang dapat diukur dengan indikator kualitatif dan kuantifatif melalui kegiatan-kegitana program. Tujuan program secara khusus menyoroti langsung manfaat yang sungguh-sungguh dapat diperoleh oleh kelompok sasaran.

Contoh 6 5 4 3 a. Membenkan layangan informasi dan konsultasi kesehatan pada remaja perkotaan di Jakarta dan Bandung sehingga remaja secara sadar dan mandiri dapat menghindari diri dari 'narkoba"

- Menetapkan ***kelompok sasaran*** yaitu sekelompok orang dengan kesamaan karakteristik atau atribut tertentu yang akan menerima manfaat langsung dari program yang dijalankan Misalnya Ibu-ibu rumah tangga usia produktif
- Menetapkan ***sasaran program*** Sasaran (obyektive) adalah rumusan antisipasi hasil yang akan diperoleh dari program Hasil yang akan diperoleh haruslah dapat menunjukkan pengukuran tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.

  Sebuah sasaran haruslah menyandang unsur-unsur sebagai berikut
  - Specific hasil yang akan diperoleh haruslah spesifik, menghindari timbulnya pemahaman yang berbeda-beda
  - Measurable terukur, dapat dipantau dan dievaluasi perkembangan dan hasilnya
  - Appropriate sesuai dengan masalah, tujuan dan strategi organisasi
  - Realistic realistis dapat dicapai dengan kondisi yang tersedia di organisasi Sasaran juga harus menantang dan mempunyai makna penting
  - Time bound. punya batasan waktu tertentu dalam pencapaiannya

- menetapkan ***Indikator Program*** Indikator program dibuat untuk mempermudah evaluasi tingkat keberhasilan program. Indikator sebagai pegangan atau penetapan hasil yang khusus dicapai sesuai dengan sasaran program. Penetapan sasaran dan indikator haruslah sesuai dengan kemampuan sumber-sumber organisasi

Contoh 6 5 4 3 a.

Sasaran	Indikator
1 1000 remaja sekolah di Jakarta dan Bandung dijangkau untuk mendapatkan informasi kesehatan dan layanan konsultasi sampai th 1998	1 1 Terdata 1000 remaja terjangkau lewat kegiatan outreach
2 Tersedia pusat-pusat informasi dan konsultasi kesehatan.	2 1 Dibukanya 5 tempat pusat informasi dan konsultasi di Jakarta juga di Bandung 2 2 Tersedianya 1500 exemplar leaflet informasi tentang bahaya Narkoba dan kesehatan remaja.

2 b Rincian Rencana Kegiatan (RRK)

RRK sering juga disebut AP (*action plan)* Ada juga yang mengenalnya sebagai DIP (*Detail Implementation Plan*) Pada perinsipnya ketiganya adalah sama, memuat tentang rincian kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dengan ikatan waktu dan hasil tertentu RRK atau AP atau DIP menjadi tulang dari pelaksanaan program Berdasarkan RRK inilah program beroperasi dengan segala perangkatnya

Kemampuan dan sumber dava organisasi adalah juga dasar dalam menyusun RRK Hindari membuat RRK vang diluar jangkauan dan kemampuan sumber organisasi termasuk staffnva

Membuat RRK terdiri dari dua komponen penting yaitu

2 b 1 Uraian Kegiatan (UK)

UK harus menjelaskan setiap kegiatan dan menunjukkan bahwa setiap kegiatan dapat mencapai sasaran program. Langkah pertama adalah membuat daftar kegiatan dari setiap sasaran kemudian membuat usulan personel yang terlibat dengan masing-masing rincian tugas dan keahliannya yang akan melaksanakan kegiatan tersebut Kegiatan-kegiatan berhubungan dengan anggaran yang telah ditetapkan karenanya setiap pos anggaran haruslah mempunyai argumen yang kuat untuk mencapai sasaran Penjelasan kegiatan dan personel haruslah cukup spesifik sehingga tidak menumbulkan keraguan dalam penggunaan dana sesuai dengan yang telah dianggarkan.

Maka secara sistimatis urutan yang dapat dibuat adalah

- menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan yang dapat mencapai sasaran dengan indikator-indikator yang telah ditentukan
- kegiatan-kegiatan tersebut haruslah menjawab "3W&1H" (what, where, by whom how) Jika diperlukan bantuan dari luar program haruslah dijelaskan.
- kegiatan-kegiatan tersebut adalah kegiatan vang nil artinya dapat dipantau dan dievaluasi pelaksanaannya
- penjelasan tentang sistim manajemen vang mendukung kegiatan-kegiatan tersebut (mis sistim keuangan, sistim pengawasan dan sisitim personalia)
- Daftar kegiatan yang dilakukan oleh lembaga lain atau program lain yang dapat membantu kegiatan kita dapat tepat waktu
- Keterlibatan staff program dan staff lapangan akan sangat baik untuk memberikan masukkan tentang apa yang diperlukan di lapangan dan visibilitasnya

2 b 2 Alokasi Jadwal Kegiatan (AJK)

AJK adalah ringkasan dari kegiatan utama yang disusun secara berurutan logis dan ditentukan saat pelaksanaanya (when) Jadi pada bagian ini kegiatan dan waktu telah ditetapkan dan harus dilaksanakan sesuai dengan itu, selain itu juga Disini ditunjukkan bahwa kegiatan tertentu pada saat tertentu dilaksanakan setelah atau sebelum kegiatan lainnva Maka disinilah kita bisa melihat keterkaitan diantara satu kegiatan dengan yang lainnva

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun JWP adalah

- Menyusun JWP adalah berdasarkan RRK
- Menetapkan kapan dimulai dan berakhirnva setiap kegiatan, sehingga dapat dilihat berapa lama periode suatu program diperlukan Namun sebaliknya, bisa juga ditetapkan lebih dahulu lama periode suatu program untuk kemudian dialokasikan waktunya sesuai dengan daftar kegiatan yang harus dilaksanakan
- Dalam mengalokasikan waktu untuk setiap kegiatan sebaiknya diperhitungkan ekstra waktu sehingga jika diperlukan waktu tambahan tidak mengganggu kegiatan lain Terutama untuk kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pihak luar dan kelompok sasaran di lapangan
- Dalam menetapkan waktu juga harus memperhatikan kegiatan umum dimasyarakat diluar organisasi Seperti misalnya hari raya/besar peristiwa nasional (masa kampanye pemilu, dll)
- JWP haruslah menggambarkan perjalanan dari waktu ke waktu (mulai dari harian, bulanan, kuartalan, medio sampai tahunan) kegiatan vang akan dilaksanakan dalam suatu program

Tips

1 *Buatlah salah satu dari tabel Logframe (Logical Frame) atau tabel DIP yang dapat mempermudah melihat kaitan kelima bagian ini Tujuan Sasaran Indikator Kegiatan dan Waktu pelaksanaan Contoh dapat dilihat pada halaman berikut ini*

2. *Buatlah sebuah Ganttchart yaitu sebuah diagram yang meringkas kegiatan-kegiatan utama program yang disusun secara kronologis Diagram inisecara khusus memudahkan melihat keterkaitan antara RK dan JWP*

Ke-3 Anggaran Kegiatan

Setiap kegiatan yang telah disusun dan ditetapkan waktu pelaksanaannya tidaklah dapat dioperasionalkan jika tidak ditunjang dengan pengalokasian dananya AK disamping berfungsi untuk mengoperasikan kegiatan, juga memberikan jaminan dan pembatasan kepada pelaksana setiap kegiatan karena peruntukkan dananya telah ditetapkan Hal ini sangat penting agar tujuan program dapat tercapai Penetapan anggaran kegiatan membantu manajer untuk mengontrol tingkat pencapaian tujuan program, sesuai dengan jumlah dana terpakai pada periode tertentu.

AK disini tidaklah mencakup seluruh pengoperasian organisasi, tapi khusus yang menyangkut satu program saja Masing-masing program harus mempunyai AK sendiri-sendiri

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengalokasikan anggaran kegiatan

- AK dibuat sesuai dengan kebutuhan program RK dan JWP dapat dijadikan referensi yang penting
- AK harus dibuat akurat sesuai dengan harga yang berlaku, jika diperlukan jumlah dana yang aman untuk mengantisipasi kenaikkan harga maka harus didasarkan pada tingkat inflasi tahun berjalan. Karenanya pengecekan harga-harga dan angka inflasi haruslah dilakukan sebelum menetapkan AK
- Hindarilah "pos anggaran lain-lain , karena ini memberi kesan perencanaan program tidaklah akurat dan rinci. Disamping itu pos seperti ini memberi peluang untuk tidak disiplin terhadap pos dan jumlah anggaran yang telah ditetapkan sesuai dengan RK kemungkinan untuk penyalahgunaan dana kegiatan juga terbuka dengan adanya pos ini
- Untuk itulah usahakan setiap kebutuhan anggaran, baik yang berhubungan langsung atau tidak dengan kegiatan haruslah diantisipasi pada saat AK dibuat
- Peruntukkan setiap pos anggaran haruslah spesifik dan jelas, sehingga tidak menimbulkan keragu-raguan ataupun dualisme makna dalam penggunaannya
- Perhatikan komposisi alokasi anggaran antara jumlah dana yang langsung untuk kegiatan program dengan jumlah dana untuk penunjang program. Usahakan alokasi lebih banyak diarahkan kepada kegiatan langsung program yang manfaatnya lebih banyak diterima langsung oleh kelompok sasaran

Tips *Lihatlah contoh berikut*

Ke-4 Perencanaan Pemantauan dan Evaluasi

Periksalah lagi kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan tersebut diatas sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai atau belum Jika belum maka perlu disesuaikan

Setelah seluruh kegiatan sesuai, jadwal pelaksanaan juga sudah realistik dan anggaran kegiatan juga sudah akurat maka bagian terakhir adalah memikirkan apakah kegiatan dan penggunaan anggaran nanti dapat mudah dipantau dan dievaluasi

Maka diperlukan perencanaan pemantauan perkembangan program secara keseluruhan, pada bagian ini lebih ditujukan bagi internal staff program Bagaimana tim program dapat memantau aktivitasnya sendiri, ini sangat penting jika terjadi hambatan maka dapat segera diatasi bersama

Perencanaan pemantauan tersebut mencakup

- menentukan bagian apa dari program yang akan dipantau (mis manajemenkah, kegiatan dilapangan ataukah keseluruhannya)
- menentukan kapan dan siapa yang akan melakukan pemantauan
- menentukan kriteria yang akan dipakai untuk mengukur kegiatan pada saat pemantauan dilaksanakan
- Alat-alat bantu apa yang harus dibuat dan akan dipakai untuk memudahkan pemantauan

> Contoh. Koordinator lapangan ditunjuk memantau pencapaian 1000 remaja sekolah melalui kegiatan penjangkauan dan layanan konsultasi kesehatan yang dilakukan oleh petugas outreach dan konselor di lapangan. Pemantauan dilakukan untuk mencocokkan jumlah pencapaian dengan perencanaanya. Untuk pemantauannya setiap bulan petugas outreach dan konselor akan mengisi formulir PIF yang harus diserahkan pada Koordinator lapangan, disamping Koordinator lapangan juga mengadakan kunjungan langsung kelapangan sedikitnya satu kali seminggu. Hasil kunjungan dan PIF dilaporkan pada Manager Program setiap bulannya, dan Manager Program akan memeriksa PIF tersebut dan mencocokkannya dengan melakukan kunjungan langsung sedikitnya satu kali sebulan.

Evaluasi program juga harus dimasukkan dalam Perencanaan Program, dimana dalam evaluasi ini akan dianalisa apakah kegiatan yang selama ini dilakukan telah mencapai sasaran yang akan dicapai

Dengan mengembangkan perencanaan evaluasi akan memberi petunjuk pada seluruh pelaksana program aspek apa saja yang akan dievaluasi di akhir program, hal ini akan membangun satu arah tujuan yang sama dari setiap personel terhadap program.

Yang harus direncanakan untuk evaluasi nanti adalah

- menentukan kriteria evaluasi
- menentukan siapa yang akan melakukan evaluasi dan kapan waktunya
- menentukan metode evaluasi apa yang akan dipakai
- menentukan kapan dan bagaimana data akan dianalisa dan dilaporkan
- menentukan bagaimana memanfaatkan hasil-hasil evaluasi

> Contoh Pada akhir program akan dilakukan evaluasi pelaksanaan program evaluasi akan dilakukan pada akhir program selama 3 minggu oleh tim evaluasi dari sebuah lembaga Data dan informasi akan dijaring dengan metode kualitatif data akan dianalisa dan dipresentasikan kepada BPI dan pihak donor pada awal bulan Januari 1999 Untuk selanjutnya hasil evaluasi ini akan dipakai sebagai referensi untuk mengembangkan program berikutnya , yaitu replikasi di kota lainnya

Tips *Untuk lebih detail tentang model pemantauan dan evaluasi silahkan melihat bab V dan VI buku Program Manual ini*

II.C Penulisan Usulan Program (Proposal)

Proposal adalah sebuah dokumen usulan dari sebuah program yang disampaikan kepada pihak lain dengan tujuan mendapat dukungan dari pihak terkait. Dukungan dapat berupa dana dan non-dana.

Proposal harus disajikan dengan lengkap dan sistimatis Penulisannya diusahakan padat dan gamblang Untuk menambahkan efektifitas proposal tersebut maka penggunaan bahasa Inggris atau Indonesia haruslah disesuaikan dengan pihak yang akan menerima proposal

Jika seorang manajer membiasakan diri mempersiapkan dokumen program sesuai dengan tahapan di bab II buku ini maka akan mudah menuliskan proposal bagi programnya setiap saat Hanya tinggal menambah beberapa bagian saja

"Bagaimana menyusun proposal"

Pelaksa Program Manager

Cara
1 Hasil-hasil workshop perancangan program dipakai sebagai bahan penulisan
2 Manager program menyusun penulisan sendiri
3 Setelah selesai disampaikan kepada Direktur Exct
4 Direktur Exct. menyampaikan pada lembaga donor

Berikut adalah pembabakkan penulisan proposal

1 **Kualifikasi Organisasi** Pada bagian ini harus digambarkan bahwa organisasi kita mempunyai keahlian dan pengalaman yang sesuai dengan program yang diusulkan Untuk itu haruslah dimasukkan misi organisasi, jenis organisasi, fasilitas yang dimiliki, kemampuan manajemen. Juga disebutkan disini keberhasilan program utama yang sudah dilaksanakan oleh organisasi dan akan menunjang program baru yang akan diusulkan. Terakhir dapat disebutkan sumber donor lain yang telah bekerja sama dengan organisasi sebelumnya

2 **Kualifikasi Staff** Sebutkan siapa-siapa saja yang akan terlibat dalam progam yang diusulkan ini, apa profesi dan pengalaman mereka maka daftar riwayat hidup mereka dapat disertakan. Juga sebutkan jika ada tenaga-tenaga yang akan direkrut untuk posisi-posisi dalam program. Terakhir lampirkan struktur personel organisasi dan struktur personel program.

3 **Kesinambungan Program** Perlu diingat bahwa lembaga donor sangat memperhatikan kesinambungan dari program yang dibantunya, karena itu program yang diusulkan haruslah secara jelas menunjukkan bagaimana program ini dapat dilanjutkan secara mandiri baik oleh organisasi maupun oleh kelompok sasaran

4 **Uraian Program** Pada bagian ini manager hanya tinggal memasukkan dan menambahkan beberapa hal berikut
- Nama program
- Identitas organisasi (nama alamat telpon e-mail) Juga sebutkan satu atau dua nama orang yang bertanggung jawab atas proposal ini dimana dapat dihubungi dengan cepat dan mudah
- Periode program
- Usulan Ringkasan dan Rincian Anggaran Program Masukkan juga jika ada penyertaan bantuan dari pihak lain dalam bentuk dana maupun non-dana
- Ringkasan program Manajer dapat memasukkan perumusan permasalahan, tujuan dan sasaran yang akan dicapai, kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, metode pelaporan pada pihak donor Logframe dan Ganttchart dapat disertakan

<u>Tips</u> *Sebuah proposal diharapkan tidak terlalu tebal akan tetapi padat informasi dan lengkap Hal ini disebabkan karena kemungkinan pihak donor menerima banyak proposal yang masuk dan tidak mempunyai cukup banyak waktu dalam membacanya Karena proposal yang singkat dan jelas akan lebih efisien Berikut beberapa hal yang dapat membantu*

Untuk dihalaman muka
- *Judul Program*
- *Nama dan Alamat LSM*
- *Nama Penanggung Jawab*
- *Perkiraan Biaya Program - dana yang dibutuhkan*
  - dana swadaya (jika ada)
- *Tanggal Pengajuan Proposal*

Untuk isi

- *Latar belakang permasalahan (1/2 halaman) Termasuk didalamnya latar belakang kelompok sasaran daerah kaitan antara issu yang dibahas dengan mereka*
- *Kelembagaan (1 halaman) Menggambarkan organisasi kita dan juga lembaga-lembaga lain yang terlibat termasuk kaitan program yang sedang dijalankan dengan program yang akan diusulkan Termasuk ringkasan riwayat hidup orang yang terlibat dalam program*
- *Ringkasan Program (2-3 halamam) Termasuk didalam apa, siapa kenapa dimana kapan dan bagaimana tentang program Ditambah dengan hasil-hasil yang akan dicapai Ditambah struktur manajemen*
- *Monitoring dan Evaluasi (1 halaman) Tentang metode yang akan dipakai dan siapa yang akan melakukannya serta kapan dilaksanakannya*
- *Lampiran logframe dan ganttchart*
- *Usulan Anggaran*

ANNEX 1

1. Visi
2. Misi
3. Tujuan dan Strategi IBI 2003

DEFINISI BIDAN

Bidan adalah seorang wanita yang telah mengikuti dan menyelesaikan pendidikan bidan yang telah diakui Pemerintah dan lulus ujian sesuai dengan persyaratan yang berlaku, dicatat (rgister) diberi izin secara syah untuk menjalankan praktek.

VISI IBI

Satu-satunya wadah yang mandiri, berdaya saing dan mempunyai wewenang 'Pengesahan kepada bidan dan lembaga pendidikannya serta mampu mendukung berhasilnya kiprah profesionalisme bidan Indonesia.

MISI IBI

Mewujudkan organisasi IBI yang mandiri dan berdaya saing, mampu meningkatkan profesionalisme Bidan Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

TUJUAN DAN STRATEGI IBI

Pada akhir tahun 2003 IBI akan telah mencapai keadaan yang berikut ini

1 **TERSEDIANYA KADER PEMIMPIN YANG "TANGGUH" DAN "BERMUTU" DALAM JUMLAH YANG CUKUP MELALUI SUATU POLA YANG SISTIMATIS**

Tujuan ini akan dicapai dengan Strategi sebagai berikut

1 Menciptakan, menguji –cobakan, dan melaksanakan sistim pengkaderan dan pergantian kepemimpinan IBI yang mantep
2 Menyelenggarakan pelatihan ketrampilan kepemimpinan dan manajemen bagi pengurus IBI yang sedang dalam, dan yang akan memasuki masa bhakti berikutnya
3 Menyusun dan membakukan kriteria calon, dan prosedur pemilihan pengurus

2 **TERCIPTANYA KESEJAHTERAAN ANGGOTA MELALUI PENERAPAN SISTEM PENGGALIAN DANA YANG EFEKTIF BAIK DARI DALAM MAUPUN LUAR ORGANISASI**

Tujuan ini akan dicapai dengan Strategi sebagai berikut

1 Mengembangkan Yayasan Buah Delima untuk jadi salah satu sumber utama untuk pendanaan organisasi IBI
2 Memantapkan pola dan meningkatkan jumlah serta disiplin pembayaran iuran anggota
3 Membentuk tim "Fundraising" dari kalangan IBI yang bekerja penuh waktu dengan tahap awal yang dipimpin oleh tenaga atau praktisi berpengalaman dari luar organisasi IBI
4 Meningkatkan kerjasama program dan proyek dengan instansi pemerintah terkait LSM/LPSM dalam dan luar negeri, organisasi profesi dan donor
5 Membuat bank proposal yang siap disampaikan kepada donor pemerintah dan mitra kerja lainnya

6 Mendorong agar bidan praktek swasta dan yang memiliki RB serta rumah sakit bersalin agar mempekerjakan rekan sejawatnya
7 Menciptakan dan melaksanakan pola dukungan/sokongan kesejahteraan bagi bidan yang memasuki usia "Wulan"

3 IBI MEMILIKI KEWENANGAN DALAM REGISTRASI , SERTIFIKASI, LISENSI, BIDAN DAN AKREDITASI LEMBAGA PENDIDIKAN DAN PELAYANAN KEBIDANAN (MIDWIFERY)

Goal ini akan dicapai dengan Strategi sebagai berikut

1 Membuat dan mengajukan usulan (proposal) kepada Departemen Kesehatan untuk mendapatkan kewenangan dalam sistem registrasi perijinan, sertifikasi dan akreditasi bagi bidan dan institusi pendidikannya
2 Mengujicobakan sistem ini di beberapa propinsi terpilih, dan kemudian melaksanakannya lebih lanjut di semua propinsi Indonesia.
3 Menyiapkan piranti lunak dan piranti keras untuk uji coba sistem tersebut
4 Berupaya keras untuk dikeluarkannya kebijakan pemerintah yang akan memperkokoh dan meningkatkan kewenangan bidan.
5 Meningkatkan pemahaman para anggota IBI terhadap undang-undang dan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan profesi kebidanan.
6 Meningkatkan pemahaman anggota tentang, dan pelaksanaan dari Kode Etik Bidan dan membentuk Majelis Kode EtikBidan (MKEB)
7 Memberikan perlindungan/pengayoman kepada anggota IBI dari sanksi hukum yang tidak adil dengan memberikan advokasi hukum dan profesi
8 Menyempurnakan, menyelesaikan, menggandakan dan mensosialisasikan standar praktek kebidanan (normal dan patologis)

4 TERCIPTANYA SISTEM MANAJEMEN YANG HANDAL, EFEKTIF DAN EFISIEN

Goal ini akan dicapai dengan Strategi sebagai berikut

1 Menyusun dan melaksanakan sistem informasi manajemen yang mantap untuk keanggotaan dan kepengurusan, di tiap tingkatan.
2 Menyediakan perangkat keras dan perangkat lunak yang mendukung sistem manajemen secara bertahap
3 Menyusun dan menerapkan manual keuangan dan akunting
4 Menyusun dan menerapkan manual personalia
5 Menyusun dan menerapkan manual perkantoran/administrasi sehingga tercapai ketertiban beradministrasi
6 Menyusun dan menerapkan manual program.
7 Menyusun dan menerapkan manual perpustakaan
8 Membuat dan mendiseminasikan Buku Direktori Keanggotaan IBI
9 Membakukan dan menerapkan organogram IBI yang telah disepakati pada lokakarya pengembangan organisasi/B O D
10 Mensosialisasikan rencana strategis IBI kepada pengurus dan anggota dengan memanfaatkan segal bentuk forum pertemuan
11 Menyusun dan menyebarluaskan dokumentasi seluruh kegiatan IBI, dan dilakukan pembaharuan/pengkinian (update) minimal sekali dalam lima tahun
12 Menelusuri, menyusun, melaporkan (audit pelayanan bidan), dan memanfaatkan dokumentasi kasus yang dialami bidan untuk menjadi bahan kajian dan pelajaran bagi anggota IBI
13 Membuat sistem dokumentasi sejarah dan kegiatan IBI (slide transparansi, dan video)
14 Melakukan evaluasi tahunan yang sistematis terhadap semua kegiatan dibwah goal ini

5 CITRA BAIK IBI TUMBUH DI DALAM ORGANISASI, DAN DI KALANGAN LUAR, YAITU DI MASYARAKAT, PEMERINTAH, DONOR, SEKTOR SWASTA, DAN ORGANISASI LAINNYA.

Tujuan ini akan dicapai dengan Strategi sebagai berikut

1 Mengelola program-program peningkatan citra IBI di masyarakat
2 Menyelenggarakan audit keuangan organisasi IBI setiap tahun sekali oleh internal dan eksternal auditor yang diakui oleh donor dan pemerintah.
3 Meningkatkan mutu, jenis, frekuensi penerbitan distribusi dan jumlah media komunikasi IBI
4 Memberikan pelayanan kebidanan yang profesional kepada individu, keluarga dan masyarakat.

6 **TINGKAT PENDIDIKAN KEBIDANAN YANG LEBIH TINGGI, DAN LULUSAN YANG LEBIH PROFESIONAL SEPANJANG KARIR DAN MASA HIDUPNYA.**

Tujuan ini akan dicapai dengan Strategi sebagai berikut

1 Membantu pemerintah untuk mempelancar pembukaan akademi (D-3) kebidanan di 27 propinsi
2 Memberi masukan kepada pemerintah (Dikti/Depdikbud) untuk didirikannya pendidikan D-4 dan S1 Kebidanan
3 Meningkatkan pendidikan dosen kebidanan di dalam maupun di luar negeri, bekerjasama dengan pemerintah/donor
4 Mempercepat dikeluarkannya Permenkes untuk jabatan fungsional struktural bidan

Daftar Lampiran Bab II
Perencanaan Program

1 Tabel Logframe

2 Tabel Detail Implementation Plan

3 Tabel Ganttchart / Workplan

4 Tabel Anggaran

Contoh Tabel Logframe

Ringkasan Narative	Indikator Pencapaian	Informasi Pendukung	Aktivitas	Catatan Penting
Tujuan Umum Membantu remaja supaya dapat mengakses informasi yang sesuai dengan masalah kesehatan yang dihadapi remaja, serta memberikan pelayanan informasi kesehatan yang cocok bagi remaja di pedesaan dan perkotaan di Indonesia				
Tujuan khusus Memberikan layanan informasi kesehatan dan konsultasi kesehatan pada remaja perkotaan di Jakarta dan Bandung sehingga remaja dengan sadar dan mandiri dapat menghindarkan diri dari Narkoba				
Sasaran/Hasil 1 1000 remaja sekolah di Jakarta mendapatkan informasi dan layanan konsultasi kesehatan	1 1 terdata di bulan ke 12 ada 1000 remaja sekolah di Jakarta dan Bandung yang menerima informasi kesehatan. 1 2 adanya sejumlah minimal 10 remaja masing-masing di Jakarta dan Bandung datang kepusat informasi mencari layanan konsultasi pada akhir bulan ke 12 1 3 pada bulan ke 2 telah direkrut 15 orang petugas sosial kesehatan untuk masing-masing di Jakarta dan diBandung	catatan harian petugas lapangan tentang kelompok sasaran yang dijangkau - catatan klien di pusat informasi oleh konselor / tenaga ahli kesehatan	1 1 1 5 orang melakukan outreach di Jakarta dan di Bandung ditempat-tempat dimana remaja berkumpul 1 1 2 melakukan penyuluhan untuk anak-anak SMA di 10 sekolah masing-masing di Jakrta dan Bandung 1 2 1 memberikan layanan konsultasi kesehatan 1 3 1 proses rekrutmen staff program	- bisa dilakukan jika sudah mendapat persetujuan Kanwil DikBud.

Contoh Tabel DIP

Tujuan	Kegiatan Utama	Tugas-Tugas Khusus	Mulai	Akhir	Hasil Hasil/Out Put	Indikator
1 Memberi pelayanan konsultan kesehatan dan informasi kesehatan bagi remaja sekolah	1 1 Outreach atau tempat mereka berkumpul	1 1 1 Memilih petugas outreach	Awal bulan ke 1	Akhir bula ke 2	Adanya petugas sesuai kebutuhan	30 org petugas telah direkrut
		1 1 2 Melatih petugas outreach	Minggu ke 2 bulan ke 3	Akhir bulan ke 3	Petugas terlatih dan mampu melaksanakan tugas	Materi pelatihan & 30 org petugas siap turun ke lapangan
		1 1 3 Memilih lokasi kerja	Awal bulan ke 2	Akhir bulan ke 2	Lokasi lokasi terpilih	5 lokasi terpilih
		1 1 4 Kegiatan outreach	Awal bulan ke 3	Akhir bulan ke 12	Remaja sekolah mendapat informasi	1000 remaja telah terdata
	1 2 Pelayanan konsultasi kesehatan	1 2 1 Memilih petugas kesehatan	Awal bulan ke 1	Akhir bulan ke 5	Adanya petugas ahli kesehatan	20 org tenaga ahli kesehatan telah direkrut
		1 2 2 Memilih tempat pusat kesehatan	Awal bulan ke 3	Akhir bulan ke 3	Tempat pusat kesehatan terpilih di daerah kerja petugas lapangan	5 tempat pusat informasi kesehatan didirikan Melengkapi Fasilitas Melengkapi materi informasi
		1 2 3 Pelayanan jasa konsultasi	Awal bulan ke 5	Akhir bulan ke 12	Adanya klien yang berkunjung untuk berkonsultasi	Catatan kerja petugas konselor

Contoh Tabel Gantchart / Activity Timeline

Rencana Kegiatan	Jadwal Waktu Pelaksanaan 1 Tahun Bulan Ke												Pelaksana
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Mempelajari kembali rencana program dengan pengurus organisasi													Manager program Direktur Eksekutif Ketua Bp Ketua I II III Sekjen
Memilih dan memperkerjakan personel program 1 Sekretaris 2 Koordinator 1 Konsultan IEC 30 Petugas lapangan untuk outreach 20 Tenaga ahli kesehatan													Manager Program Direktur Eksekutif Kepala Bagian Personalia
Pelatihan untuk petugas outreach													Manager Koordinator Outreach dan Team Pelatih
Mencetak IEC Material (Leaflet Kesehatan) Assesment Menyusun Draft IEC Pre test & Review Mencetak 1500 ex Distribusi													Konsultan IEC Koordinator Outreach dan Petugas Lapangan
Pusat Informasi Pemilihan tempat & Lokasi Melengkapi Fasilitas													Koordinator Pusat Informasi
Kegiatan Outreach Memilih Lokasi Outreach													Petugas Outreach & Koordinator Outreach
Kegiatan													Tenaga ahli Kesehatan & Koordinator Pusat Informasi
Monitoring													Manager Program
Evaluasi													Quaterly Manager & Koordinator Final Eksternal Evaluator

Contoh Penyusunan Anggaran Program

Keterangan Anggaran	Tahun 1998 tgl/bn s/d tgl/bln		Tahun 1999 tgl/bn s/d tgl/bln		TOTAL	
	Donor	Swadaya	Donor	Swadaya	Donor	Swadaya
I <u>Program</u> contoh A Kegiatan Langsung A1 Pembuatan paket informasi lembar @Rp A2. Seminar kali untuk orang @Rp B Tenaga Ahli. B1 Tenaga Ahli Kesehatan orang @Rp ./bln B2. Petugas Lapangan .. orang @Rp ./bln B3 Pembicara dalam seminar orang @Rp ./han C Peralatan Pendukung C1 Alat peraga kesehatan .. buah @Rp ./buah C2. Meja periksa pasien buah @Rp ./set D Kegiatan Pendukung: D1 Publikasi .. kali di media cetak & elektronik D2 Evaluasi akhir						
Sub-total I (Program)						
II <u>Transportasi Dinas</u> contoh A. Dalam kota @Rp .. ./bulan B Dalam negeri .. hari...orang perdiem @Rp ./han C Luar negeri hari orang perdiem @Rp ./hari						
Sub-total II (Transportasi)						
III <u>Peralatan Kantor</u> contoh A. Leman dokumen .. buah@Rp.../set B Sewa mesin fotocopy .. buah@Rp ./bulan C Membeli notebook computer buah@Rp ./unit						
Sub-total III (Peralatan kantor)						
IV <u>Biaya Operasional Kantor</u> contoh. A Sewa tempat @Rp .. ./tahun B Biaya telpon/e-mail/fax @Rp..../bulan C Biaya pemakaian listrik @Rp ./bulan						
Sub-total IV (Biaya Operational Kantor)						
V <u>Gaji Pegawai</u> contoh A. Posisi A. Rp ./bulan x .. % waktu kerjax. bulan B Posisi B Rp ./blnx .. %waktu kerjax. orangx. bln						
Sub-total V (Gaji Pegawai)						
VI <u>Jaminan Kesehatan</u> contoh A. Posisi A. gaji setahun x % B Posisi B gaji setahun x %						
Sub-total VI (Jaminan Kesehatan)						
VII <u>Biaya Tidak Langsung</u> contoh A Pengembangan Lembaga						
Sub-total VII (Biaya Tidak Langsung)						
Total (RP) **Rate 1US$=Rp.....- TOTAL (US$)**						

Progman/ys/30/05/19

lanjutan

Keterangan Pos-pos Anggaran

Kolom Swadaya kolom ini tidak perlu selalu ada, terserah kepada kemampuan dan setiap organisasi Kegunaan kolom ini adalah untuk menunjukkan kemampuan partisipasi organisasi, hal ini biasanya sangat disukai oleh pihak donor Bentuk partisipasinya tidak harus berbentuk uang tunai tapi dapat juga berbentuk barang dan jasa Barang dan jasa tersebut dikonversikan kedalam nilai uang sehingga kita dapat menentukan jumlahnya Mis organisasi bisa mendapatkan sumbangan 100buku kesehatan, maka buku-buku jika dibeli di toko adalah Rp 5 000,- per buah sehingga sumbangan tersebut dapat dikonversikan sejumlah Rp 500 000,-

Pos Peralatan Kantor adalah pos untuk pembelian alat-alat baru untuk menunjang kelancaran program

Pos Biaya Operasional Kantor adalah biaya-biaya yang harus dikeluarkan karena program memakai fasilitas-fasilitas kantor yang telah ada, dan memerlukan biaya setiap bulannya Pada pos ini biasanya tidak seluruh pengeluaran dibebankan kepada program akan tetapi berpatungan dengan program lain atau sumber dana lain Hal seperti ini harus jelas bagi pihak organisasi dan pemberi dana, karena berkaitan dengan bukti-bukti pelaporan keuangan

Pos Gaji Pegawai adalah gaji yang akan dibayarkan kepada orang-orang yang terlibat langsung setiap hannya dengan program Seperti kasir, sekretaris, manager program, koordinator proyek. Namun demikian harus diperhatikan berapa banyak waktu kerja yang diberikan oleh setiap orang kepada program, ada yang 100%, 50%, bahkan 25% Dengan demikian jumlah gaji yang dibayarkan sesuai dengan waktu kerja yang diberikan

Pos Jaminan Kesehatan adalah pos anggaran yang sangat berkaitan erat dengan kebijakan organisasi tentang personalia Maka pos ini harus disesuaikan dengan itu

Pos Biaya Tidak Langsung adalah pos yang tidak langsung berhubungan dengan program Namun demikian pos ini perlu juga diadakan menimbang organisasi juga membutuhkan dukungan yang berguna bagi kelangsungan pengembangan organisasi Seperti pelatihan staff organisasi

Untuk lebih jelas tentang ketentuan keuangan, silahkan melihat ke Panduan Administrasi keuangan Dalam penyusunannya AK dilakukan oleh Manager program dengan staff bagian keuangan, untuk kemudian disetujui oleh Dir keuangan dan Dir Executive

BAB III
PENGORGANISASIAN

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu oleh sekelompok orang dengan cara membagi-bagi tugas, tanggung jawab dan wewenang diantara mereka Dalam hal ini juga ditentukan siapa menjadi pemimpin dan siapa yang dipimpin, serta saling berintegrasi secara aktif Pengorganisasian yang jelas dan teratur akan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien, karena terhindar dari pekerjaan yang tumpang tindih, beban kerja yang terlalu berat bagi seseorang dan pekerja yang tidak sesuai dengan kemampuannya Sebaik apapun program yang direncanakan tanpa didukung dengan pengorganisasian yang jelas dan tepat akan sulit mencapai hasil yang diharapkan

Dalam kaitan dengan perencanaan program, maka pengorganisasian dilakukan dengan 2 cara, yaitu sebelum membuat perencanaan program dan sesudah perencanaan program 1) Sebelum membuat perencanaan program, organisasi sesuai dengan AD/ARTnya telah menunjukkan siapa dan setiap divisi bertugas apa sejauh mana tanggung jawab dan wewenangnya Termasuk siapa dan divisi mana yang bertanggung jawab menyusun perencanaan program, serta dibantu oleh siapa dan divisi mana 2) Sesudah penyusunan perencanaan program, disini lebih membicarakan pembagian tugas wewenang dan tanggung jawab dalam pelaksanaan program tersebut

III A Pengorganisasian Perencanaan Program

"Bagaimana melakukan pengorganisasian Perencanaan Program ?"

Pelaksana	Pengurus Pusat IBI Direktur Executive Manager Program
Cara	Rapat Kerja
Dokumen pendukung	AD/ART IBI dan Bagan Struktur Organisasi Penduan Personalia Panduan Administrasi Rencana Program

Tahapannya adalah

Tahap 1 Mempelajari Dokumen Terkait

Tahap 1 Mempelajari Dokumen Terkait

- Secara bersama-sama pelajarilah kembali apa yang menjadi ketentuan dalam AD/ART organisasi menyangkut tugas, tanggung jawab dan wewenang dari pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi
- Pelajari kembali pula fungsi-fungsi apa yang membedakan antara Rapat Umum Anggota, Badan Pengurus Harian Pusat (Centre Board) dan Badan Pelaksana Harian (Executive Board)
- Melihat kembali Bagan Struktur Organisasi yang syah sesuai AD/ART apakah masih cocok dengan perkembangan organisasi saat (hari) ini
- Siapkan dokumen Pedoman Personalia dan Pedoman Administrasi
- Buatlah dan catatlah jika ada kesepakatan/keputusan/penyesuaian baru sehubungan dengan dokumen-dokumen diatas Kemudian mensyahkannya agar dapat dipakai sebagai landasan kebijakan dan kerja selanjutnya

Tahap 2 Pembagian Kerja, Tanggung Jawab dan Wewenang Dalam Perencanaan Program

- Penyusunan dan penetapan misi, tujuan dan permasalahan organisasi (*lihat tahap 1,2,3,4, dan rencana tahunan pada Bab II)* dilaksanakan oleh Badan Pengurus Inti IBI Sesuai dengan AD/ART, BPI adalah tim pengurus yang mewakili Rapat Umum Anggota untuk sehari-harinya mengarahkan organisasi
- BPI menunjuk dan menetapkan Ketua Bidang II, yaitu yang membidangi Program, untuk mengkoordinir pembuatan perencanaan program-program IBI yang secara langsung akan dikerjakan tim executive Tim executive dipimpin oleh Direktur Executive dan beranggotakan manager-manager program
- Untuk selanjutnya juga setelah perencanaan program dibuat BPI ini yang akan mensyahkan dan ikut memonitor pelaksanaannya melalui Direktur Executive, dimana nanti Direktur Executive akan melaporkan atau mempertanggung jawabkan hasil pelaksanaannya kepada BPI Pengawasan program sehari-hari dan BPI kepada Executive dilakukan oleh Ketua Bidang II

III B Rencana Pengorganisasian Program

Disini akan dibicarakan tentang siapa yang terlibat dalam pembuatan perencanaan program, sekaligus juga menentukan siapa yang akan terlibat dalam pelaksanaan program nantinya apa tugasnya, apa wewenangnya apa tanggung jawabnya, dan kepada siapa harus mempertanggung jawabkan kegiatannya

"Bagaimana melakukan rencana Pengorganisasian Program ?

Pelaksana	Direktur Executive Program Manager Staff Program
Penasehat	Ketua Bidang II dari PP IBI
Cara	Rapat Kerja
Dokumen pendukung	AD/ART IBI dan Bagan Struktur Organisasi Penduan Personalia Panduan Administrasi Rencana Program

Tahapannya adalah

Tahap 1 Pembagian Kerja dalam Penyusunan Perencanaan Program

- Lihatlah kembali Bab II dari buku ini pada bagian IIC Perencanaan Program Berdasarkan itu maka pekerjaan Penyusunan Perencanaan Program secara keseluruhan dilakukan oleh Manager Program dan Direktur Executive
- Pada saat menyusun kegiatan dan jadwal (UK dan AJK), Manager Program sebaiknya dibantu oleh staff program seperti petugas lapangan dan koordinator lapangan Karena biasanya mereka mempunyai kepekaan yang lebih akurat atas keadaan dan kebutuhan dilapangan Karena interaksi kesehariannya dengan kelompok sasaran maka bisa memberikan masukkan yang lebih tepat untuk program agar berhasil guna bagi kelompok sasaran
- Pada saat menyusun rencana anggaran (RA), Manager Program sebaiknya bekerja sama dengan Direktur Keuangan atau akunting dari IBI untuk mendapatkan data harga yang akurat, juga data tentang beban biaya atas beberapa fasilitas kantor yang akan dipakai bersama dalam program Masukan tentang prinsip-prinsip manajemen keuangan bisa didapat dari pihak yang kompeten

Tahap 2 Rencana Pengorganisasian Program

Disini akan dilakukan pembagian tugas wewenang dan tanggung jawab dalam suatu program yang akan dilaksanakan

- Pemerincian Kegiatan untuk ini gunakanlah Perencanaan Program yang telah disusun khususnya bagian RK dan JWP (*lihat juga Gantchart*) lengkapilah dengan kegiatan yang akan dilakukan oleh sekretariat keuangan dan administrasi
- Berdasarkan rincian kegiatan diatas menentukan pengelompokkan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk kegiatan tersebut Berdasarkan beban pekerjaan yang ada tentukanlah jabatan-jabatan apa dan beberapa

orang yang dibutuhkan mis berapa orang koordinator diperlukan, berapa petugas lapangan dibutuhkan, berapa orang staff sekretariat dan admnistrasi dibutuhkan dan berapa orang dibagian keuangan program dibutuhkan

- Pembagian Pekerjaan, yaitu membagi beban kerja kedalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan menyenangkan dapat dilakukan oleh seseorang atau oleh sekelompok orang Pembagian pekerjaan haruslah tepat artinya 1) setiap orang dibenkan tugas atas dasar kualifikasinya , 2) tidak seorangpun yang akan ditugasi untuk melaksanakan beban kerja yang terlalu berat atau terlalu ringan, 3) pekerjaan yang dilakukan antara tiap orang tidak tumpang tindih

> *Tips Ada kemungkinan dalam suatu organisasi seseorang mempunyai jabatan, fungsi dan tugas ganda Untuk mengatasi hal ini, maka perlu dilakukan analisa jabatan (lihat form terlampir) Analisa dilakukan untuk masing-masing jabatannya, untuk kemudian dilihat adakah tumpang tindih dalam jabatan yang dipegangnya terhadap fungsi kontrol dan fungsi pelaksana Tumpah tindih dalam fungsi ini harus secara tegas dihindari, karena akan berpotensi menimbulkan konflik Seseorang tidak mungkin dapat melakukan fungsi kontrolnya dengan baik jika dia sendiri mempunyai fungsi pelaksana dalam bidang yang sama Sebagai jalan keluarnya adalah* ***dibuatnya ketentuan organisasi yang menon-aktifkan sementara salah satu fungsi*** *orang tersebut sesuai dengan kualifikasi yang paling kuat dan orang tersebut dan paling menguntungkan organisasi Hal pembuatan ketentuan ini dilakukan oleh BPI organisasi*

- Pemisahan Pekerjaan (Pendepartemenan/divisi/bagian), yaitu mengkombinasikan atau mengkaitkan atau memadukan pekerjaan anggota-anggkota dalam cara yang logis dan efisien Hal ini menyangkut pengaturan interaksi antar mereka maka interaksi diatur dalam prosedur yang sudah ditentukan Untuk itu setiap departemen membuat prosedur kerjanya sendiri-sendiri, sesudah itu secara bersama-sama dibahas untuk mengkoordinasinya

> contoh Bagian sekretariat program membuat ketentuan semua surat keluar dan masuk harus melalui bagian sekretriat program untuk memudahkan recording korespondensi dan monitoring kegiatan program Disisi lain bagian keuangan membuat ketentuan supaya cepat dan efisien bagian ini membuat sendiri surat-surat keluarnya Maka dibuatlah prosedur yang mengkoordinasikan kedua kepentingan ini yaitu setiap bagian boleh membuat sendiri surat-suratnya untuk kemudian disampaikan kepada bagian sekretariat untuk mendapatkan nomor surat dibuatkan copynya untuk disimpan di sekretriat dan di kirimkan melalui sekretariat pula Begitu pula jika ada surat masuk harus melalui sekretariat diberi nomor dibuatkan copynya untuk disimpan disekretariat dan disampaikan kepada tertuju

- Membuat Struktur Organisasi untuk Program Dengan struktur ini akan menunjukkan rentang kendali wewenang dan pertanggung jawaban dan setiap orang yang terlibat dalam program Rentang kendali menunjukkan dengan jelas lingkup pengawasan dan jumlah bawahan yang dapat diatasi oleh atasan secara efektif Dengan demikian jelas siapa mengawasi siapa

dan siapa mempertanggung jawabkan kepada siapa Struktur juga menunjukkan adanya pendelegasian wewenang dan pucuk pimpinan kepada bawahan agar bawahan dapat melaksakan fungsinya dalam mencapai tujuan program

Tips

- *Sebuah teon rentang kendali menyarankan idealnya seorang pucuk pimpinan mempunyai 4 s/d 8 orang bawahan saja level benkutnya disebut level/eselon 2 mempunyai 8s/d 12 orang saja, dan level 3 mempunyai 12 s/d 20 orang bawahan saja dan seorang supervisor pabrik dapat mengawasi 40 s/d 100 orang buruh Hal ini sangat terkait dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki oleh sebuah jabatan Jabatan terkait dengan tingkat kemampuan/keahlian seseorang Maka semakin tinggi jabatan seseorang semakin sedikit jumlah bawahan langsungnya Hal ini sangat berguna untuk hal pengawasan*
- *Perlu diingat dalam menetapkan jumlah bawahan seorang atasan berarti harus mengawasi sejumlah pola hubungan yang timbul dan jumlah bawahan yang dibawahinya Untuk mengetahui jumlah hubungan tersebut pakailah rumus*

$$n\left(\frac{n^2}{2} + n-1\right) = Ht$$

n = jumlah bawahan HT = jumlah hubungan

Dengan memakai rumus ini, maka kita dapat mengukur din mampukah seseorang mengawasi hubungan-hubungan tersebut agar tidak terjadi tindak pelanggaran

- *Hal penting dalam pendelegasian adalah setiap bawahan diberikan wewenang secukupnya untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya agar mereka dapat mempertanggung jawabkan tugas-tugas mereka*
- *Agar pendelegasian efektif, para anggota organisasi harus tahu dimana posisi mereka di dalam rantai penntah Pendelegasian wewenang harus mengalir dan setingkat demi setingkat dan tingkat yang paling atas ke tingkat paling bawah sesuai gans struktur organisasi yang telah ditetapkan*

Tahap 3 Rekrutmen

Jika dalam menyusun struktur organisasi untuk program dan pembagian kerja serta pembentukan departemen ada kegiatan yang tidak terakomodir dalam departemen dan sumber daya manusia yang ada maka departemen tersebut harus dibuat Begitu juga jika ternyata tenaga yang dibutuhkan tidak tersedia dalam organisasi maka harus dilakukan rekrutmen baru

Untuk melaksanakan rekrutmen haruslah berpegang pada Panduan Personalia organisasi dan melibatkan Pimpinan bagian Personalia organisasi

Tips

- *Sumber tenaga kerja dapat diperoleh dari dalam dan luar organisasi Jika dari dalam organisasi usahakan orang tersebut melepaskan (sementara) jabatan atau tugas yang lainnya untuk menghindari tumpang tindih dan kelebihan beban kerja*
- *Setelah melihat sturuktur organisasi dan melihat jabatan-jabatan yang harus diisi, maka manager harus membuat deskripsi jabatan, dari deskripsi jabatan dibuat spesifikasi jabatan yaitu persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pejabat Spesifikasi ini akan dipergunakan sebagai pedoman di dalam seleksi khususnya yang berkaitan dengan mutu dan jenis tenaga kerja yang diperlukan Mis seorang petugas outreach adalah seorang yang pernah dilatih untuk kegiatan outreach dan melakukan kegiatan outreach kesehatan dengan masa kerja minimal 1 tahun*
- *Penentuan jumlah tenaga kerja untuk tenaga operasional perlu dihitung terlebih dahulu berdasarkan beban kerja yang ada Dapat digunakan rumus*

$$\frac{\text{beban kerja per bulan}}{\text{kemampuan kerja per orang}} \times 1 \text{ orang} = \text{jumlah orang dibutuhkan}$$

untuk jenis pekerjaan yang sangat menggantungkan kehadiran pekerja ditempat kerjanya seperti perawat di UGD sebuah RS, maka perlu di hitung % rata-rata absensi dari pekerja dan % rata-rata keluar (mengundurkan diri) seorang pekerja Dengan data ini maka cadangan orang yang dibutuhkan dapat di buat dengan rumus

$$\frac{\text{jumlah orang dibutuhkan} \{\text{jumlah orang dibutuhkan} \times (\%\text{absensi} + \%\text{keluar})\}}{\text{jumlah orang dibutuhkan termasuk cadangannya}} +$$

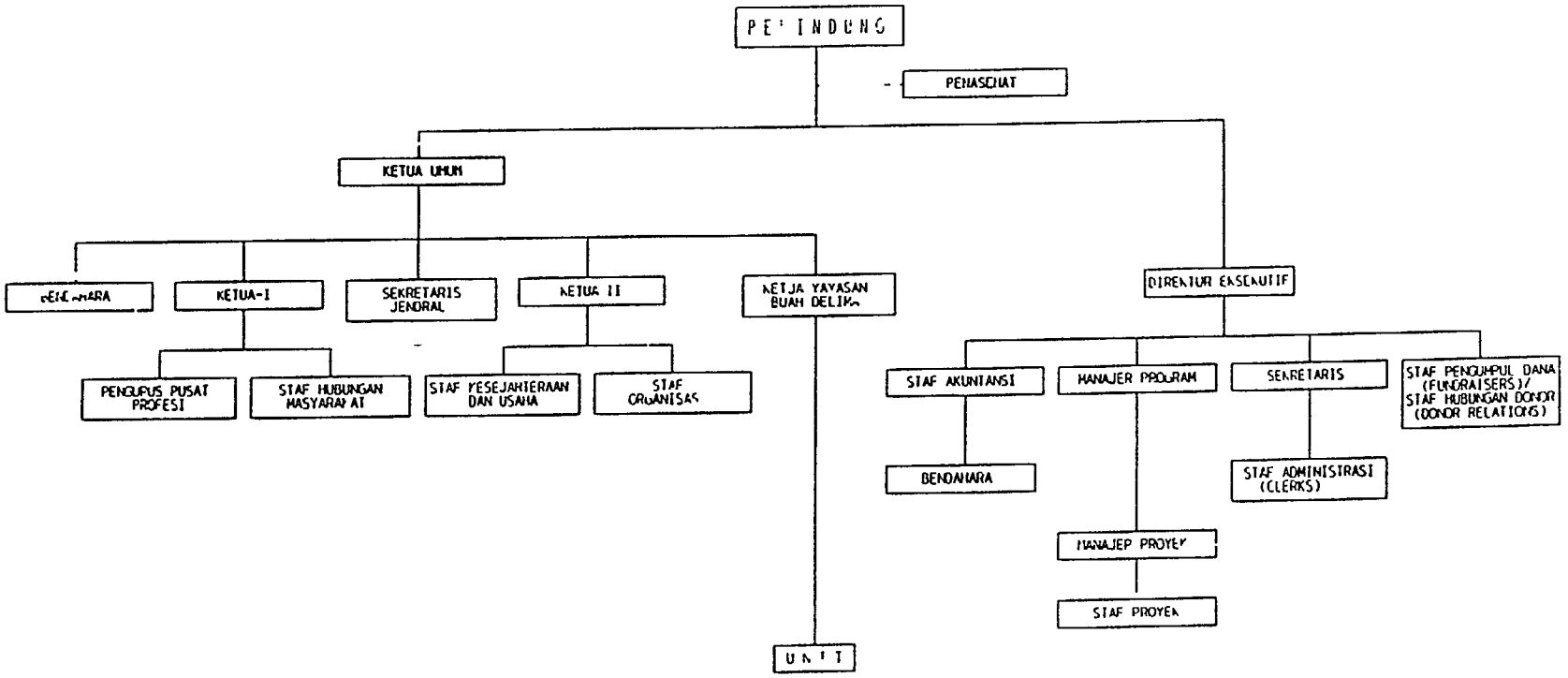
- *Cara penentuan mutu jenis tenaga kerja adalah dengan memperbandingkan kondisi pelamar atau calon tenaga kerja adalah dengan memperbandingkan kondisi pelamar atau calon tenaga kerja dengan spesifikasi jabatan atau prasyarat minimal yang harus dimiliki calon tenaga kerja tersebut agar mampu menyelesaikan tugas utamanya*
- *Jika seseorang ditempatkan sebagai pemimpin dengan beberapa bawahan maka dalam penyeleksiannya juga harus memiliki kemampuan memimpin (leadership) dan juga kemampuan manajerial Pemimpin memiliki fungsi pokok menstimulasi orang lain dalam mencapai tujuan, manager memiliki fungsi pokok mengelola berbagai faktor produksi (sumber daya manusia, dana, ide, fasilitas, waktu dll) Maka orang yang tepat adalah seorang pemimpin yang juga manajer*

Daftar Lampiran Bab III
Pengorganisasian

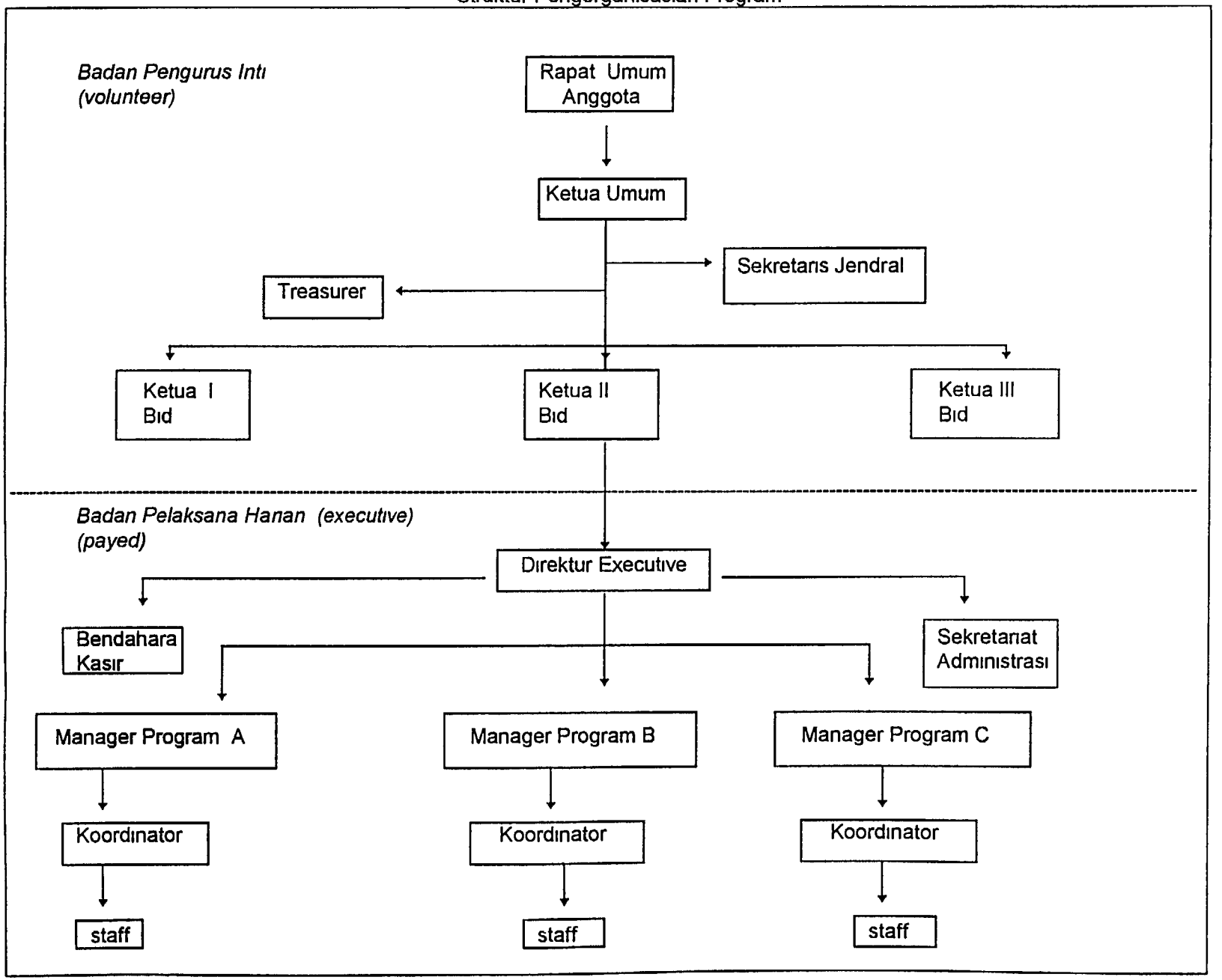
1 Bagan Struktur Organisasi IBI
2 Bagan Struktur Pengorganisasian Program
3 Formulir Informasi Jabatan
4 Formulir Deskripsi Jabatan
5 Formulir Spesifikasi Jabatan
6 Contoh Penilaian Beban Kerja

IKATAN BIDAN INDONESIA

STRUKTUR ORGANISASI POSISIONAL

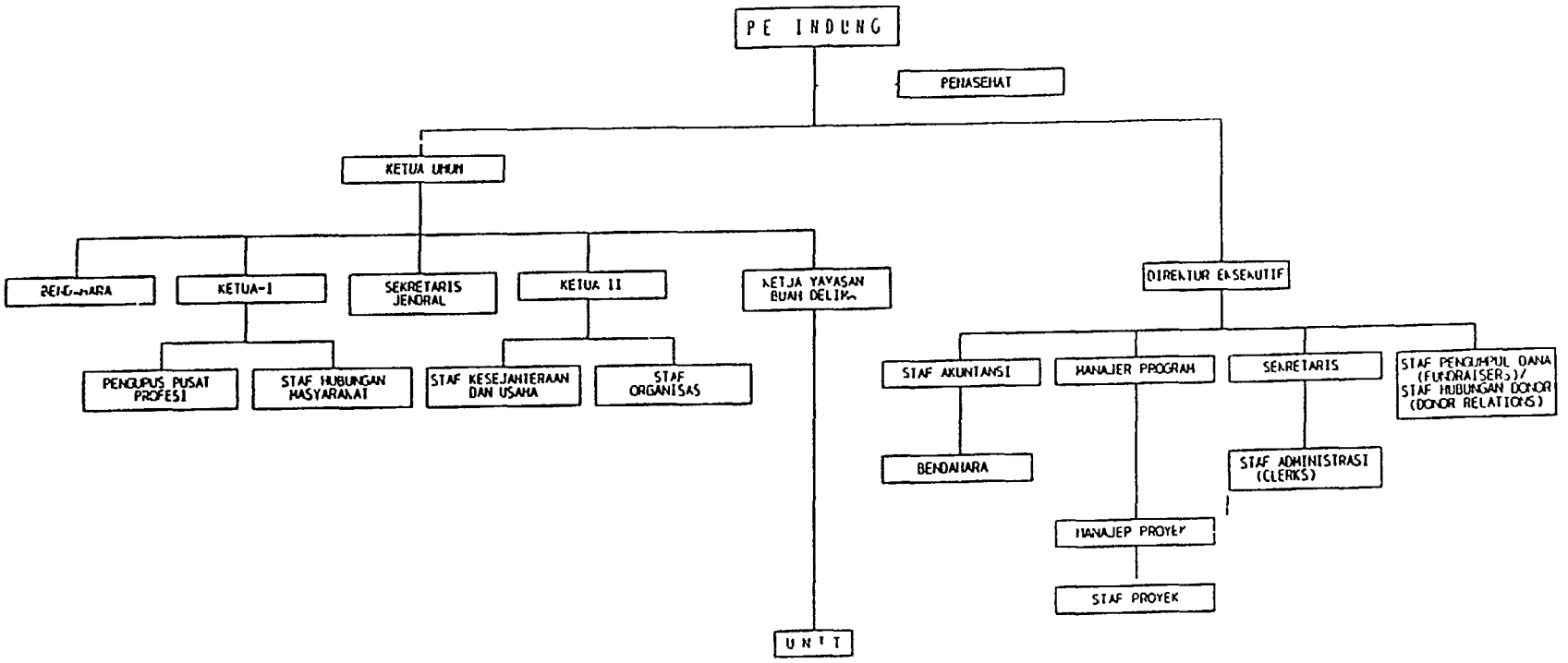


Struktur Pengorganisasian Program

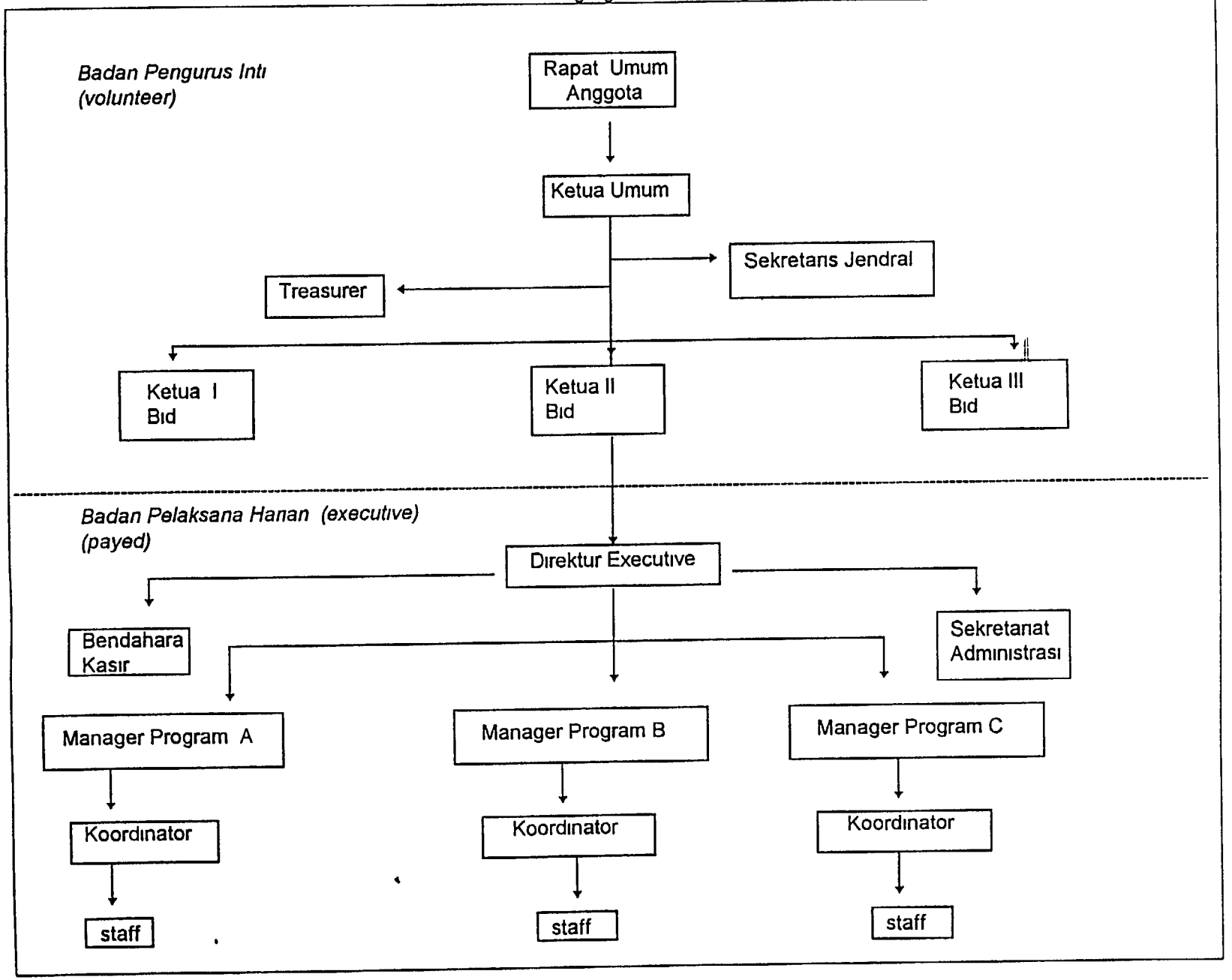


IKATAN BIDAN INDONESIA

STRUKTUR ORGANISASI POSISIONAL



Struktur Pengorganisasian Program



Contoh Formulir Informasi Jabatan

FORMULIR ISIAN ANALISIS JABATAN	contoh
NO KODE JABATAN	M-01
1 NAMA JABATAN	Manager
2 SEKSI/BAGIAN /	Program
3 DEVISI	-
4 JUMLAH BAWAHAN	2 orang
5 JENIS PEKERJAAN YANG DIKERJAKAN	
A	Membuat program kerja
B	Mencari dana
6 SASARAN PEKERJAAN	Membangun pusat konsultasi
7 TANGGUNG JAWAB UTAMA	Pelaksanaan program
8 TANGGUNG JAWAB BERKALA/TAMBAHAN	Memantau keuangan program
9. TUGAS MANAGERIAL	
A PERENCANAAN YA/TIDAK	ya
B MENGORGANISASI YA/TIDAK	ya
C MENGARAHKAN YA/TIDAK	ya
D PENGENDALIAN YA/TIDAK	ya
10 WEWENANG	mengambil keputusan hanya yang berkaitan dengan pelaksanaan program saja
11 ATASAN LANGSUNG	Direktur Executive
12 BAWAHAN LANGSUNG	2 orang koordinator proyek
13 PEER (SEJAJAR)	2 orang manager program lain 1 orang manager keuangan
14 KONDISI KERJA	Di kantor pusat
15 LAIN-LAIN YANG ANDA PANDANG PERLU UNTUK DICATAT DISINI	tidak tertutup kemungkinan bekerja di lapangan
, 19	23 Mei, 1998
PEJABAT PENGISI	
( )	(nama responden)

UNTUK DIISI OLEH ANALIS

CHECK ANALISIS JABATAN	Jabatan ini harus diisi oleh seseorang yang mempunyai pengalaman sebagai manager program minimal 1 tahun
19	30 Mei 1998
ANALISIS	
( )	(nama penganalis)

Contoh Deskripsi Jabatan

UNIT KONSULTASI KESEHATAN

Identitas Jabatan

Nama Jabatan konselor
No Jabatan k-01
Departemen Layanan Masyarakat

Sasaran Pekerjaan

melayani kebutuhan pasien remaja untuk konsultasi kesehatan

Fungsi

sebagai tenaga ahli dalam Dep Layanan Masyarakat yang secara khusus memberi bantuan jasa konsultasi kesehatan bagi pasien remaja agar mendapatkan informasi yang tepat dan pribadi

Perincian Tugas

1 menyiapkan rekording data pasien
2 memberikan pelayanan konsultasi secara bergilir dengan 3 orang konselor lain seminggu 6 hari mulai jam 10 00 - 14 00

Tugas Tambahan Berkala

1 memberikan petunjuk dan pengantar rujukan ke dokter/RS/poliklinik jika diperlukan

Kewajiban Managerial

1 membuat laporan perkembangan pasien secara bulanan kepada kepala unit

Wewenang

1 memberikan informasi-informasi kesehatan sesuai kebutuhan pasien
2 mengatur jadwal konsultasi para pasien

Hubungan Tanggung Jawab

1 Bertanggung jawab langsung kepada kepala unit layanan konsultasi kesehatan
2 Selalu berhubungan dengan petugas lapangan yang melakukan outreach untuk mengetahui perkembangan jumlah target grup yang berhasil dijangkau

Kondisi Kerja

1 Kerja hanya shift siang hari jadual kerja teratur
2 50% duduk berhadapan dengan pasien menulis dan membuat dokumentasi

Pendidikan

Sarjana bidang kesehatan (dokter bidan mantri) psikologi kesehatan

Pengalaman yang dihargakan

1 pernah mendapat pelatihan khusus sebagai konselor kesehatan dan DEPKES RI
2 pernah menjalankan tugas sebagai konselor untuk remaja minimal 3 tahun

Keahlian yang diharapkan

1 kemampuan berkomunikasi verbal khususnya dengan remaja
2 mampu menggunakan komputer untuk penulisan laporan

Contoh Spesifikasi Jabatan

KONSELOR KODE k-01

1 Pendidikan/Pengetahuan
Mampu menghadapi remaja dengan permasalahan kesehatan yang dihadapinya mengerti jiwa remaja dan permasalahannya, mampu membenkan layanan konsultasi sesuai jiwa rema dan permasalahannya, mampu membuat catatan pasien untuk dokumentasi dengan komputer

2 Pengalaman
Pernah bekerja sebagai konselor kesehatan, khususnya untuk pasien remaja Minimal pengalaman 2 tahun

3 Inisiatif
Memiliki inisiatif untuk menjanng pasien baru yang tidak hanya menunggu rekomendasi dan petugas lapangan

4 Kreativitas
Secara terbatas mampu memperbaiki cara kerja untuk meningkatkan efisiensi waktu dan meningkatkan pekerjaan

5 Usaha fisik
(tidak diperlukan)

6 Usaha mental
Mampu bersabar mendengarkan orang lain (pasien) dan bekerja sama dengan petugas lapangan mencari informasi

7 Tanggung Jawab
Bertanggung jawab terhadap hasil kerja, terhadap kelancaran kerja di unitnya terhadap kepuasan pasien

8 Kondisi Kerja
Sanggup bekerja diruang tanpa AC, dan bekerja dengan-posisi lebih banyak duduk di belakang meja

9 Resiko Kerja
Jika salah memberikan informasi maka akan membahayakan kesehatan remaja dan ini bertentangan dengan misi organisasi

Tips Penilaian Waktu dan Beban Kerja

I Untuk melihat apakah sesorang telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh ada beberapa hal yang harus di perhatikan

1 Deskripsi tugas/pekerjaan haruslah jelas dan spesifik (tidak tumpang tindih dengan petugas lainnya

2 Menetapkan target yang harus dicapai baik dalam hal kuantitas dan kualitas juga batas waktu pengerjaannya sumber daya yang terpakai dan dana

3 Cocokkanlah Laporan Penggunaan Waktu Kerja yang telah diisi karyawan setiap bulannya dengan no 1 & 2 diatas Jumlah waktu kerja untuk karyawan pebuh waktu (full time) adalah 180 – 200 jam sebulan terhitung 21 hingga 25 hari kerja Kemudian analisalah apakah ada kesesuaian diantaranya dengan analisa ini dapat di lihat sekilas pencapaian target penggunaan waktu dan kemungkinan untuk peningkatan atau perbaikan

II Untuk melihat apakah pekerjaan seseorang terlalu berat atau ringan maka yang harus dilakukan adalah **menganalisa kegiatan kerja seseorang dengan bantuan skoring Katagori Kegiatan**

1 Menetapkan Katagori Kegiatan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dalam mengoperasikan organisasi, seperti misalnya pekerjaan administratif kunjungan lapangan pembuatan proposal rapat dan seminar , pencarian dana, dll *(Penetapan Katagori Kegiatan ini sangat tergantung dari besar dan jenis organisasinya)*

2 Memberikan standart nilai pada setiap jenis kegiatan kerja yang dilakukan dengan angka absolut berkisar 1 sampai dengan 5, seperti misalnya

- Kegiatan administratif nilai 1
- Kegiatan rapat & seminar nilai 2
- Kegiatan pencarian dana nilai 3
- Kegiatan pembuatan proposal nilai 4
- Kegiatan kunjungna lapangan nila 5

(menetapkan nilai pada tiap Katagori Kegiatan sangatlah subyektif untuk tiap organisasi sesuai dengan kesepatan Dewan Pengambil Keputusan Organisasi)

3 Membuat Laporan Penggunaan Waktu Kerja oleh setiap karyawan *(terlampir)* Daftar ini harus dilaporkan setiap bulan oleh setiap karyawan kepada supervisornya dan supervisor kepada manager dstnya

4 Menetapkan skoring untuk Tingkatan Beban Kerja, untuk melihat tingkat kepadatan beban kerja seorang karyawan seperti misalnya

Berdasarkan jumlah jam kerja per satu bulan

- < 183 jam beban kerja Ringan
- 184 jam – 200 jam beban kerja Normal
- >201 jam beban kerja Berat

Berdasarkan skoring Kategori Kegiatan Kerja per satu bulan

- < skor 40 beban kerja Ringan
- skor 41 - skor 82 beban kerja Normal
- skor 83 - skor 125 beban kerja Berat

5 Tugas Kepala Personalia yang akan menilai Laporan Penggunaan Waktu Kerja setiap karyawan, untuk kemudian dianalisa dengan katagori Tingkatan Beban Kerja berdasarkan jumlah jam kerja dan skoring Katagori Kegiatan Kerja Berikut adalah contoh hasil analisa

Kegiatan \ Waktu Kerja	R	N	B
R	RR	RN	RB
N	NR	NN	NB
B	BR	BN	BB

Contoh analisa hasil
RR artinya kegiatan dan waktu karyawan dapat ditingkatkan
RN artinya kegiatan karyawan dapat ditingkatkan tanpa menambah waktu kerja
RB artinya kerja karyawan harus diefisienkan sesuai dengan kegiatannya atau kegiatannya ditambah
Dstnya

Laporan Penggunaan Waktu Kerja
Nama _____
Jabatan _____
Bulan _____

Katagori Kegiatan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Total
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
Total																	

t t pelapor

_____

t t supervisor

_____

Cara Pengisian Formulir

1 Isilah kolom Katagori Kegiatan sesuai dengan standart Katagori Kegiatan yang telah ditentukan IBI
2 Isilah setiap kolom tanggal sesuai dengan tanggal hari kerja, dengan menuliskan jumlah jam kerja yang dipakai untuk setiap Katagori Kegiatan (tidak termasuk waktu perjalanan dari rumah ke tempat kerja dan istirahat siang)
3 Jumlahkan seluruh isian jam kerja pada kolom Total di atas dan di bawah
4 Laporkan kedua halaman formulir ini dan mintakan persetujuan pada supervisor yang berwenang di setiap akhir bulan

Laporan Penggunaan Waktu Kerja
Nama _____
Jabatan _____
Bulan _____

Katagori Kegiatan	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		Total
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
Total																	

t t pelapor

_____

t t supervisor

_____

Cara Pengisian Formulir:

1 Isilah kolom Katagori Kegiatan sesuai dengan standart Katagori Kegiatan yang telah ditentukan IBI
2 Isilah setiap kolom tanggal sesuai dengan tanggal hari kerja, dengan menuliskan jumlah jam kerja yang dipakai untuk setiap Katagori Kegiatan (tidak termasuk waktu perjalanan dari rumah ke tempat kerja dan istirahat siang)
3 Jumlahkan seluruh isian jam kerja pada kolom Total di atas dan di bawah
4 Laporkan kedua halaman formulir ini dan mintakan persetujuan pada supervisor yang berwenang di setiap akhir bulan

BAB IV
PROSEDUR PELAKSANAAN

Sebuah perencanaan program harus didukung oleh beberapa hal agar dapat dilaksanakan dengan baik. Beberapa hal pendukung tersebut adalah 1) Kebijakan organisasi, 2) Prinsip-prinsip pelaksanaan program, 3) Petunjuk pelaksanaan. Ketiga hal tersebut akan dibahas dalam Bab IV ini

IV A Kebijakan

Kebijakan atau biasa disebut sebagai *policy* organisasi sangatlah penting dibuat. Gunanya sebagai rambu-rambu jalannya program. Kebijakan menunjukkan cara mana yang sesuai dengan keinginan organisasi. Jika terjadi silang pendapat tentang kegiatan sehari-hari maka kebijakan organisasi dapat dipakai sebagai pegangan. Kebijakan dibuat agar pelaku organisasi tidak menyimpang dari tujuan dan arah organisasi.

Kebijakan organisasi juga mengatur pola hubungan antar bagian dan pelaku organisasi, juga mempunyai sangsi-sangsi jika pelanggaran terjadi. Setiap organisasi mempunyai kebijakan yang berbeda-beda.

Beberapa kebijakan yang dibuat oleh organisasi adalah:

1. Kebijakan tentang orang-orang yang terlibat dalam program dan organisasi biasa disebut **Peraturan Kepegawaian** *(Personalia Manual)*. Disini ditentukan status, hak dan kewajiban dari setiap pegawai baik sebagai staff program maupun staff eksekutif.
2. Kebijakan tentang administrasi perkantoran, administrasi program dan pengaturan kerja antar divisi dan bagian disebut **Peraturan Kantor** *(Administrasion Manual)*. Disini segala kegiatan perkantoran diatur dan ditentukan, sehingga setiap orang mengetahui dengan pasti apa dan bagaimana memanfaatkan fasilitas kantor dan mempertanggung jawabkannya.
3. Kebijakan tentang keuangan, yaitu semua aturan yang menyangkut penggunaan, permintaan dan pelaporan uang organisasi ataupun uang program ditentukan disini, sehingga setiap transaksi keuangan haruslah mengikuti prosedur yang ditentukan disini. Kebijakan mengenai ini biasa tertuang dalam **Peraturan Keuangan** *(Financial Management Manual)*.

4 Ada pula kebijakan yang tidak tertulis namun menjadi kebiasaan yang diberlakukan turun-temurun oleh organisasi, meski tidak mempunyai sangsi tapi biasanya sangat dijunjung tinggi Kebiasaan semacam ini sebaiknya dibakukan dalam **Aturan Tambahan** *(Consensus)* Contohnya adalah untuk informasi program kepada umum, maka sebaiknya dilakukan dengan cara konferensi pers, dengan pembicara Ketua Yayasan

Tips Jika keempat kebijakan dasar tersebut diatas belum ada maka sebaiknya segera dibuat sebelum program dilaksanakan Yang harus membuat adalah BPI bisa dengan bantuan konsultan dan dibahas dalam suatu workshop AD/ART bisa dijadikan dasar dalam pembuatan kebijakan-kebijakan diatas Kemudian dibuatkan ketetapan tanggal berlakunya

IV B Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Program

Sebelum pelaksanaan program, seorang Direktur Exeutive bersama Manager Program harus menentukan prinsip-prinsip pelaksanaan program, sesuai dengan kepentingan organisasi Prinsip program merupakan rincian dan kebijakan-kebijakan organisasi yang lebih diarahkan pada kebutuhan program Prinsip-prinsip ini lebih praktikal tentang bagaimana, sejauh mana dan dengan cara apa program dilaksanakan sehari-hannya agar tidak menyimpang dari tujuan program itu sendiri

Yang termasuk dalam prinsip-prinsip program adalah

1 ***Prinsip Dasar Kerja***, disini ditentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan program, yang dilaksanakan oleh beberapa orang, berpegang pada prinsip-prinsip kerja seperti tim work, transparansi, kebebasan berkreasi dan berinisiatif, kebebasan memberikan pendapat, keikut sertaan dalam proses pengambilan keputusan dll, ditetapkan Asas-asas kerja apa yang dipakai untuk kepemimpinan, hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antar bawahan dengan bawahan Juga ditentukan prinsip-prinsip hubungan dengan mitra kerja diluar program dan diluar organisasi

2 ***Prinsip Manajemen Konflik dan Wanprestasi***, disini ditentukan prinsip-prinsip jika ternyata terjadi konflik antar pelaku program, dimana harus diselesaikan dan siapa yang harus menyelesaikan Jika terjadi konflik dengan pihan diluar program atau organisasi siapa yang harus menyelesaikan dengan cara bagaimana Jika terjadi hal-hal dimana seorang pelaku program tidak dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik atau berperilaku merugikan program bagaimana penyelesaiannya Sangsi apa

yang bisa dilakukan diinternal program yang tidak bertentangan dengan ketentuan yang lebih tinggi yaitu kebijakan organisasi

3 ***Prinsip Manajemen Program***, disini Manager Program menentukan prinsip-prinsip yang berkaitan dengan pengelolaan program Seperti misalnya
- prinsip utama pelaksanaan program adalah sesuai dengan perencanaan program
- prinsip waktu pelaksanaan segala kegiatan program harus seseuai dengan jadwal kegiatan yang telah ditentukan dalam ganttchart, usakan program selesai tepat waktunya
- kegiatan-kegiatan utama harus menjadi prioritas karena tingkat keberhasilan diukur dan indikator kegiatan utama,
- pelaksana-pelaksana kegiatan sesuai dengan pembagian kerja yang telah dicantumkan dalam kontrak kerja setiap orang
- prinsip kerjasama dengan mitra kerja diluar program adalah sesuai dengan perencanaan, sesuai kebutuhan program dan dilaksanakan hanya jika menambah tingkat pencapaian hasil program/indikator-indikator program
- jika terjadi hal-hal yang menghambat jalannya program maka harus dibicarakan dengan Manager Program untuk bersama-sama mencari jalan keluarnya
- dstnya

4 ***Prinsip Keuangan,*** disini Manager Program secara khusus menentukan prinsip-prinsip permintaan, penggunaan dan pelaporan penggunaan uang program, dimana hal tersebut bertujuan untuk memudahkan pemantauan kondisi keuangan program hingga akhir program Seperti misalnya
- prinsip utama dalam penggunaan uang program adalah berdasarkan rencana anggaran yang telah dibuat dan disetujui oleh pihak pemberi dana,
- pos anggaran tidak bisa dialihkan menjadi pos lain atau pos baru tanpa persetujuan Manager Program, Direktur Executive, Direktur Keuangan organisasi dan Pihak Pemberi Dana,
- pengeluaran jumlah dan untuk apanya harus sesuai dengan pos-pos anggaran yang ada,
- permohonan pengeluaran dana diajukan oleh yang bersangkutan kepada kasir program, dan diparaf oleh Manager Program untuk disetujui atau tidak, baru kemudia dapat direalisasikan
- pelaporan penggunaan dana dan yang bersangkutan kepada kasir harus dilaksanakan paling lambat 3 hari sesudah penerimaan dana, beserta bukti-bukti pembayarannya yang sah
- segala ketentuan berkaitan dengan keuangan tetap berpegang pada peraturan keuangan utama yaitu Peraturan Keuangan Organisasi
- dstnya

Tips *Setiap program mempunyai prinsip-prinsip pelaksanaan yang berbeda hal ini disebabkan oleh misalnya sumber dana yang berbeda sehingga menuntut pengelolaan yang sedikit berbeda Artinya penhal prinsip ini memang harus fleksibel, tapi tetap harus mempunyai landasan yang bakunya seperti prinsip moral, prinsip sosial dllnya Karena itu dalam menentukan prinsip-prinsip ini Manager Program harus benar-benar tahu apa yang sebaiknya di cantumkan untuk kepentingan kelancaran pelaksanaan program*

IV C Langkah-Langkah Pelaksanaan

Tahap Persiapan

Pada tahap ini Manager Program diharapkan dapat mengecek segala sesuatu yang diperlukan bagi tahap pelaksanaan sampai tahap akhir program nanti Yang biasanya dilakukan pada tahap ini adalah

- apakah sumber daya manusia sudah tersedia disetiap posisi yang ada dalam program, kontrak kerja sudah ditandatangani kedua belah pihak yaitu antara pekerja dan organisasi, setiap pekerja sudah tahu apa yang menjadi hak, kewajiban, tugas dan tanggung jawabnya, kepada siapa mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya, siapa kolega kerjanya Disini juga termasuk kesiapan tenaga ahli/konsultan, tenaga relawan, tenaga paruh waktu dll
- apakah fasilitas-fasilitas pendukung sudah tersedia seperti meja, kursi, komputer, ruang kerja, baik dikantor pusat maupun dilapangan
- apakah perangkat-perangkat program sudah disiapkan seperti formulir-formulir monitoring, formulir-formulir laporan, dll
- apakah kelompok sasaran atau lokasi pelaksanaan program sudah siap, sudahkah koordinasi dengan pihak-pihak dan lembaga terkait,dll
- sudahkah kelengkapan administrasi dipenuhi seperti surat-surat ijin kegiatan dari pihak berwewenang diperoleh, pembukaan rekening di bank, dll
- siapkan dokumen-dokumen panduan seperti Perencanaan Program, Logframe, Ganttchart, Tabel Sasaran dan Indikator, Peraturan, dll
- dstnya

Tahap Pelaksanaan

Setelah segala persiapan dilakukan maka pada tahap ini Manager Program berkonsentrasi pada pelaksanaan hanan program Yang harus mendapatkan perhatian dalam tahap ini adalah

3) menyampaikan laporan akhir dan laporan evaluasi kepada Direktur Executive, BPI dan pihak pemberi dana, juga kepada pimpinan kelompok sasaran dan pihak terkait, 4) melakukan pemutusan hubungan kerja sesuai dengan kontrak kerja yang telah ditanda-tangani bersama dengan personel program

Tips *Manager Program harus menyadari bahwa tahap akhir program adalah tahap yang sangat kritis dimana ada faktor-faktor eksternal dan pribadi yang ikut berpengaruh pada dinamika kerja tim Disatu sisi tugas-tugas program sangat banyak, disisi lain pihak-pihak terkait dengan program mulai kurang konsentrasinya Kurangnya konsentrasi disebabkan karena 1) pihak kelompok sasaran harus mencari usaha kesinambungan atas apa yang telah dilaksanakan 2) pihak karyawan program yang akan diputus hubungan kerjanya sesuai Surat Perjanjian Kerjanya akan berusaha mencari pekerjaan lainnya, dll Maka yang biasa dihadapi program paling berat adalah ditahap akhir program dimana pertanggung jawaban program wajib diselesaikan*

Untuk itulah ada baiknya sejak awal perencanaan program faktor kesinambungan (sustainability) program harus dipikirkan dan dipersiapkan, jika memang tidak dilanjutkan maka Manager Program harus mengantisipasi faktor eksternal dan pribadi tersebut diatas

****

- han pertama pelaksanaan diisi dengan *"team bnefing"* yaitu sebuah rapat singkat untuk menyegarkan kembali misi, tujuan organisasi, tujuan program dan target yang harus dicapai, tugas dan tanggung jawab masing-masing orang, dll
- memulai kegiatan masing-masing sesuai dengan rencananya, dan melaksanakan koordinasi dan komunikasi antar anggota tim program dan juga dengan pihak di luar tim program, dll
- melaksanakan tertib administrasi dan dokumentasi,
- sesuai jadwal Manager Program melaksanakan rapat tim kerja program, pemantauan dan pengawasan, usaha perbaikan dan pelaporan
- selama pelaksanaan program Manger Program juga mengamati perkembangan di luar program, mencan kemungkinan pengembangan program, dll
- dstnya

Tahap Akhir Program

Pada tahap ini perhatian tim kerja program terbagi menjadi dua yaitu pada penyelesaian di lapangan dan penyelesaian di manajemen program Yang dianggap tahap akhir program adalah triwulan terakhir sebelum masa habis berlakunya program Jika persiapan akhir program dilakukan tiga bulan sebelumnya maka jika ada hal-hal yang belum tercapai dapat segera diarahkan kesana Yang biasa dilakukan pada tahap akhir program adalah

- tiga bulan sebelum masa berakhirnya program melaksanakan *"tim bnefing akhir"* untuk mengidentifikasi atau mencocokkan kembali *(review)* pencapaian indikator-indikator keberhasilan program Satu persatu indikator ditelusuri dan didokumentasi, jika ada yang belum buatlah rencana mengejar pencapaian indikator tersebut
- pada bulan terakhir program melengkapi administrasi dan dokumentasi dokumen dan data dari seluruh pelaksanaan program
- pada bulan terakhir program menginventarisir barang-barang program, melaporkan dan menyerahkan pada organisasi
- jika program akan dilanjutkan Manager Program dan Direktur Executive tentunya telah mnyiapkan proposal dan sumber dana baru sedikitnya 6 bulan sebelum berakhirnya progam, maka pada bulam terakhir program tinggal menyiapkan masa transisi bagi kelompok sasaran, personel program, termasuk di dalamnya pendanaan dan kegiatan semasa transisi Pastikan masa transisi ini paling lama adalah 6 bulan dan berakhirnya program pertama
- jika program tidak dilanjutkan (hanya sesuai dengan perencanaan awal), hal ini sebaiknya diketahui oleh semua pihak terkait sejak awal program, maka tim kerja program pada bulan terakhir program melakukan prosedur *"close out"*, yaitu 1) melakukan evaluasi akhir, 2) mengakhiri kegiatan dilapangan dengan baik bersama pihak-pihak terkait langsung maupun tidak langsung,

Lampiran Bab IV
Prosedur Pelaksanaan

1 Contoh Kebijakan Konflik Kepentingan

KEBIJAKAN
tentang
KONFLIK KEPENTINGAN
dalam organisasi

I Pengantar

Tujuan dari dibuatnya kebijakan ini adalah untuk memberikan kepastian dalam pengoperasian organisasi dan penggunaan aset organisasi yang hanya dikhususkan untuk kepentingan organisasi, yang tidak bisa dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau keuntungan pribadi dari setiap individu yang tergabung dalam pengambilan keputusan organisasi

Konflik kepentingan mungkin akan terjadi saat organisasi melakukan aktifitas-aktifitas yang melibatkan individu-individu dalam organisasi dimana aktifitas tersebut disatu sisi dapat memberikan manfaat (keuntungan) bagi individu tersebut yang bertentangan dengan peran dan posisi yang bersangkutan di sisi lainnya **Cara terbaik untuk mengatasi masalah ini adalah melepaskan salah satu haknya dari salah satu perannya dalam organisasi yang berkaitan dengan aktifitas atau transaksi sementara waktu dimana yang bersangkutan terlibat aktif**

Misalnya seorang anggota BPI yang terlibat langsung dalam program/proyek yang dilakukan oleh Badan Eksekutif akan kehilangan sementara hak kontrol dan hak mengambil keputusan yang berkaitan dengan aktifitas yang diikutinya tersebut.

II Definisi

'terlibat dalam aktifitas atau transaksi langsung organisasi" artinya adalah kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembuatan rekomendasi, penyetujuan pembelian, kontrak kerja, pemberian bantuan atau investasi penyeleksian dan pemilihan mitra kerja, kontraktor penerima bantuan dan subjek investasi, perancangan dan negosiasi kontrak, pengelolaan dan pemantauan kegiatan dari suatu kontrak tertentu atau penguasaan dan melakukan pembayaran dari keuangan organisasi Pengertian diatas tidak terbatas hanya pada transaksi organisasi yang menyangkut perolehan barang dan layanan jasa penilaian bantuan, atau investasi aset organisasi tetapi juga untuk penempatan aset milik organisasi, dan penentuan layanan atau tempat/ruang oleh organisasi

Suatu konflik kepentingan" akan muncul pada saat anggota pengurus, staff anggota komite atau kenalan dekat adalah juga sebagai petugas, direktur pegawai yang terlibat sehari-hari dalam program organisasi, atau mitra kerja langsung dengan organisasi berkaitan dengan transaksi yang menyangkut pembayaran atau nilai tertentu dari anggota pengurus staff anggota komite kenalan dekat atau afiliasi organisasi

Suatu "konflik kepentingan terjadi saat individu yang terlibat dalam organisasi mempunyai kepentingan yang sama dengan organsiasi terhadap suatu aktifitas

dan usaha tertentu dimana posisi individu dapat membenkan kemungkinan akses terhadap kepemilikan dan informasi yang menguntungkan organisasi dan dinnya

III Kebijakan/Ketentuan

1 *Badan Pengurus Inti*

Setiap anggota dan BPI yang terlibat dalam aktifitas atau transaksi Badan Eksekutif (Pelaksana Hanan) yang memungkinkan terjadinya konflik kepentingan harus segera membentahukan pada Ketua BPI Kemudian anggota tersebut harus dicabut hak suaranya terhadap keputusan yang berkaitan dengan transaksi pertimbangan atau pengaruh yang berkaitan dengan aktifitasnya di Badan Eksekutif

2 *Staff*

Setiap anggota staff dan organisasi yang terlibat dalam aktifitas atau transaksi Badan Eksekutif (Pelaksana Hanan) yang memungkinkan terjadinya konflik kepentingan harus segera membentahukan pada Direktur Pelaksana Jika konflik kepentingan terjadi pada Direktur Pelaksana maka harus dibentahukan kepada Ketua BPI untuk diputuskan perihal ketentuan yang berlaku

3 *Anggota Komite*

Setiap anggota dan badan formal lain yang dibentuk oleh organisasi yang akan terlibat dalam aktifitas atau transaksi Badan Eksekutif (Pelaksana Hanan) yang memungkinkan terjadinya konflik kepentingan harus segera membentahukan pada Ketua BPI untuk diputuskan perihal ketentuan yang berlaku

=*=

BAB V
PENGAWASAN

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang biasa disebut dengan monitoring Fungsi ini biasanya dikenal juga dengan fungsi kontrol Monitoring adalah suatu proses pemeriksaan berkala untuk mengetahui perkembangan program Kontrol adalah suatu usaha mengawasi dan mengendalikan program Fungsi-fungsi ini dijalankan selain bersumber pada laporan-laporan perkembangan program juga melalui kunjungan langsung kelapangan untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana Penting dilakukan monitoring secara rutin karena jika terjadi hambatan dalam pelaksanaan baik dilapangan maupun di manajemen, termasuk manajemen keuangannya, dapat segera terdeteksi, dikendalikan dan dicarikan jalan keluarnya Monitoring membantu memastikan bahwa kegiatan-kegiatan yang direncanakan telah dilaksanakan dan penggunaan dananya sesuai dengan pengalokasiannya Bahkan dengan monitoring, secara dini dapat diketahui jika suatu program terancam gagal, sehingga harus diperbaiki atau dihentikan Fungsi monitoring terkait juga dengan fungsi supervisi, dimana keduanya dapat dilaksanakan secara bersama-sama Ketika memantau (monitor) kegiatan ditemukan hal-hal yang berpotensi tidak mengarah pada tujuan program, maka segera fungsi supervisi dapat segera dilakukan dengan membenkan pengarahan kembali, penerapkan tindakan koreksi dan membuat keputusan-keputusan baru yang mendukung

V A Tujuan Kegiatan Monitoring

1. Memantau perkembangan kegiatan program apakah sesuai dengan perencanaan kegiatan dan perencanaan waktu yang telah dibuat sebelumnya
2. Memantau permasalahan atau hambatan bahkan penyimpangan yang ada dalam pelaksanaan program sedini mungkin dan mencarikan alternatif solusinya
3. Memantau tingkat pencapaian hasil-hasil yang harus dicapai
4. Memotivasi orang-orang yang terlibat dalam pelaksanaan program untuk tetap menjaga dinamika kerja yang kondusif, bahkan meningkatkannya demi efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan program
5. Mendokumentasi informasi-informasi yang akan dipakai sebagai bahan evaluasi tingkat keberhasilan program

5 Mendokumentasi informasi-informasi yang akan dipakai sebagai bahan evaluasi tingkat keberhasilan program
6 Mendokumentasi bahan-bahan untuk auditing

V B Apa Yang Akan Dimonitor?

Apa yang akan dimonitor dari suatu program haruslah sudah dipikirkan dan ditentukan dalam Perencanaan Program

Idealnya monitoring dilakukan terhadap seluruh aspek program, hal ini menjadi tanggung jawab dan tugas Manager Program Namun demikian ada kemungkinan monitoring tidak dilakukan terhadap seluruh aspek program tapi hanya pada aspek yang menjadi fokus perhatian pemonitor Biasanya dilakukan oleh orang lain, bukan Manager Program, misalnya pihak donor Hal ini terjadi karena pihak donor mempunyai misi tersendiri dan bantuan yang diberikannya, misalnya sebuah perusahaan bisnis hanya mementingkan bagaimana produknya dapat dipromosikan melalui bantuan yang diberikan pada program yang ada sehingga monitoring kegiatan dilapangan lebih penting ketimbang aspek manajemen di organisasinya

Beberapa aspek yang dimonitor adalah

1 **Pelaksanaan kegiatan-kegiatan program di lapangan** Pada aspek ini seluruh kegiatan yang telah dituangkan dalam perencanaan program dipantau apakah telah dilaksanakan sesuai dengan jadwal waktu yang ditentukan Dipantau juga apakah pelaksanaan kegiatan tersebut telah melalui cara-cara yang sudah di tentukan, dilakukan oleh orang yang telah ditunjuk/ditugasi dilapangan Pemantauan ini tidak hanya melihat dari sisi kita sebagai pelaksana yang telah melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, tapi juga melihat bagaimana dampak yang ada dan penerimaan dari pelaksanaan kegiatan tersebut di kelompok sasaran
2 **Pengelolaan program di lembaga/organisasi (manajemen)** Pada aspek ini pemantauan lebih dilakukan kepada pengelolaan program ditingkat lembaga Apakah prosedur-prosedur perkantoran yang dibuat untuk mendukung kegiatan dilapangan dipatuhi dan berjalan dengan baik Bagaimana sumber-sumber organisasi dimanfaatkan dengan efisien dan efektif untuk kebutuhan program Adakah hambatan-hambatan yang ditemui dalam mengelola program sehingga memperlambat atau menghalangi pencapaian tujuan program, jika ada maka bagaimana solusinya Juga memantau dinamika kerja orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan program sudahkan mereka melakukan pekerjaan sesuai dengan penugasannya
3 **Penggunaan dana yang sudah dianggarkan** Pada aspek ini pemantauan difokuskan pada tingkat pemakaian dana dan posisi balance dan dana yang telah dialokasikan Memantau kesesuaian antara pengalokasian penggunaan dan pelaporannya Termasuk didalamnya memastikan

administrasi keuangannya dilengkapi dengan perangkat-perangkat yang lengkap Seperti formulir-formulir keuangan, bukti-bukti pengeluaran dsbnya Akurasi data disini sangatlah penting untuk kepentingan jika sewaktu-waktu program harus diaudit

4 **Pencapaian hasil-hasil yang ditargetkan** Disini dipantau sampai waktu tertentu hasil-hasil apa saja yang sudah dicapai Pencapaian tersebut sesuai atau tidak dengan target yang telah direncanakan Hasil tidak saja dalam bentuk suatu jumlah tertentu tapi juga bisa dalam bentuk dampak yang terlihat di kelompok sasaran

V C Siapa Melakukan Monitoring?

1 Pelaku monitoring yang utama adalah Manager Program Karena Manager Program bertanggung jawab pada keseluruhan pelaksanaan program sehari-hari baik di lapangan maupun di kantor, serta pada akhir program bertanggung jawab pada pencapaian hasil-hasilnya Managerlah yang mengetahui dengan tepat kapan suatu kegiatan dilakukan dan diakhiri, pada saat ini sejauh mana hasil-hasil harusnya telah dicapai Karena Managerlah yang harus memberikan masukan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan, maka manager harus mempunyai informasi-informasi terbaru tentang programnya sehingga Manager Program yang harus melaksanakan sendiri fungsi monitoringnya secara berkala maupun secara mendadak

2 Hasil-hasil monitoring ini secara berkala dilaporkan kepada Direktur Program Direktur Program melaporkannya pada BPI secara berkala pula Karena itulah monitoring dapat juga dilakukan oleh Direktur Program dan juga oleh BPI, dalam hal ini Ketua II yang membidangi Program Monitoring oleh Direktur Program dan BPI waktunya tidaklah sepadat monitoring yang dilakukan oleh Manager Program Monitoring disini berfungsi sebagai usaha mencocokkan antara laporan perkembangan program dan Manager Program dengan perencanaannya, keadaan dilapangan dan sudah searahkah dengan misi dan tujuan organisasi

3 Departemen keuangan organisasi menunjuk salah satu staff akuntannya untuk secara khusus memantau penggunaan uang program dan pendokumentasiannya Pemantauan rutin disini sangatlah ketat untuk menghindari secara dini penyalahgunaan dan kesalahan-kesalahan prosedur keuangannya karenanya orang yang ditugasi memantau aspek ini haruslah orang yang benar-benar menguasai manajemen keuangan umum maupun organisasi

4 Monitoring juga dapat dilakukan oleh tim monitor yang dibentuk sebagai pendamping Manager Program Tim ini terdiri dari beberapa orang dengan keahliannya dibidang masing-masing mereka adalah orang-orang diluar pelaksana program sehari-hari Hal ini dilakukan jika program yang dilaksanakan adalah program yang panjang pelaksanaannya dan luas cakupannya Sehingga kesibukan lain dari Manager Program yang dapat

mengurangi kekuatan fungsi monitoringnya, dapat didukung oleh tim monitor ini

V D Bagaimana melakukan monitoring?

1 Tahap Persiapan

- menyiapkan dokumen-dokumen sebagai sumber informasi, seperti dokumen perjanjian kerjasama, narasi perencanaan program, DIP atau Logframe, Ganttchart, Perangkat Peraturan Personalia, Perangkat Peraturan Kantor, Perangkat Peraturan Program, Perangkat Peraturan Keuangan, Laporan bulan/triwulanan program, Laporan Keuangan bulanan dan posisi saldo terakhir Semua dokumen ini disiapkan untuk menjadi landasan pengukuran dan keberhasilan, kegagalan dan penyimpangan program Untuk selanjutnya dokumen ini menjadi landasan pula untuk mencari jalan keluar, membuat keputusan bahkan untuk membenkan sanksi terhadap penyimpangan

- menyiapkan perangkat monitoring seperti
  - Jadwal aspek yang akan dimonitor dan pelaksanaan monitoring *(lihat contoh)*
  - Formulir PIF bulanan (Program Indikator Form) yang bensikan list indikator/target pencapaian yang harus diisi oleh koordinator proyek setiap bulannya dan dilaporkan kepada Program Manager *(lihat contoh)*
  - Formulir PIF triwulanan yang bensikan kumulatif indikator/target pencapaian tiga bulanan yang diisi oleh Program Manager *(lihat contoh)*
  - Formulir CKL (Catatan Kunjungan Lapangan) yang bensikan catatan tentang hasil-hasil kunjungan lapangan dan supervisi yang dilakukan oleh Program Manager CKL ini dapat juga dipakai oleh Direktur Executive dan BPI dalam melaksanakan kunjungan lapangan *(lihat contoh)*
  - Formulir laporan keuangan *(lihat buku Panduan Keuangan)*
  - Laporan perkembangan program yang dibuat oleh Program Manager bulanan/triwulanan beserta Tabel Pencapaian *(lihat contoh)*

- menyiapkan kunjungan lapangan (site visit)
  - Jadwal kunjungan lapangan
  - Membentuk tim kunjungan lapangan (jika diperlukan)
  - Mengontak pihak-pihak terkait di lapangan Jika kunjungan bersifat "sidak" (inspeksi mendadak) maka hal ini tidak perlu dilakukan

2 Tahap Pelaksanaan

- Studi dokumen-dokumen

  Pelaku monitoring harus mengetahui dokumen-dokumen program apa yang ada dan dapat dipakai untuk membantunya dalam melakukan tugas monitoring

  Studi dokumen ini berlaku bagi semua aspek yang dimonitor, saat pelaksanaannya berbeda bagi setiap pelaku monitor

  - Seorang koordinator proyek akan melakukan studi dokumen setiap bulanan dengan
    - memeriksa dan mencocokan dokumen jadwal kerja harian para petugas lapangan dengan catatan kegiatan harian petugas lapangan
    - mengisi PIF bulanan, untuk mengetahui hasil apa yang sudah dan belum dicapai
    - membuat catatan-catatan penting berkaitan dengan pelaksanaan dilapangan mis ada hambatan dalam distribusi leaflet informasi karena terbatas jumlahnya maka mulai bulan depan diusulkan akan ditambah jumlahnya Usul disampaikan pada Manager Program
  - Seorang Manager Program akan melakukan studi dokumen setiap tiga bulanan dengan
    - memeriksa laporan koordinator proyek beserta PIF dan mencocokkannya dengan DIP/logframe dan ganttchart apakah sudah mengarah pada pencapaian tujuan, jika belum maka dibuat catatan perbaikan dan pengarahan
    - memeriksa laporan keuangan program setiap bulannya dan memonitor posisi saldo
    - membuat laporan program berkala bulanan/triwulanan termasuk juga catatan-catatan temuan dan supervisi yang perlu perhatian khusus bahkan jika perlu akan dicek langsung dilapangan atau dipecahkan bersama Direktur Executive
  - Seorang Pemeriksa Keuangan akan melakukan studi dokumen setiap bulanan dengan
    - memeriksa buku petty cash laporan bank dan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran
    - laporan keuangan bulanan
  - Seorang Direktur Executive dan BIP akan melakukan studi dokumen setiap tiga bulanan atau setiap enam bulanan dengan
    - mempelajari laporan program dan Manager Program, memberi tanggapan, pengarahan dan membuat

catatan-catatan penting yang perlu perhatian khusus dan mendiskusikan dengan Manager Program
- memeriksa laporan keuangan bulan terakhir dan posisi saldo

- Kunjungan Lapangan
  adalah suatu kegiatan melihat langsung jalannya kegiatan-kegiatan program Manfaat lainnya dalam kunjungan lapangan ini bisa juga langsung melakukan supervisi, termasuk didalamnya secara langsung memberi pengarahan, memotivasi, melakukan perbaikan-perbaikan (jika diperlukan) Dengan kunjungan lapangan seorang petugas monitor, jika ada permasalahan program, akan lebih mudah memahaminya termasuk memberikan alternatif solusinya Terkadang di dalam laporan suatu kegiatan terlihat begitu menyimpang dari prosedur tetapi ketika dilihat dilapangan kegiatan tersebut harus dilakukan sehingga perlu penyesuaian prosedur atau kebijakan lain

  - Seorang Manager Program akan lebih sering melakukan kunjungan ke lapangan dan pada Direktur Executive dan BPI Sedikitnya sebulan 1-2 kali Hal ini dikarenakan besarnya bobot fungsi perencanaan, pelaksanaan dan monitoring Manager Program Kunjungan lapangan dapat dilakukan dengan pembertahuan kepada staff di lapangan dapat juga sesekali tanpa pembertahuan
  - Seorang pemeriksa keuangan dapat melakukan kunjungan lapangan setiap tiga bulanan bisa dengan pembertahuan bisa juga tanpa pembertahuan
  - Seorang Direktur Executive dapat melakukan kunjungan lapangan dan supervisi di lapangan sedikitnya 3 bulan sekali atau lebih jika sangat dibutuhkan Biasanya dengan pembertahuan terlebih dahulu
  - BPI dapat melakukan kunjungan lapangan dan supervisi di lapangan sedikitnya 6 bulan sekali, biasanya dalam bentuk tim dan dengan pembertahuan terlebih dahulu

  Yang dilakukan oleh Manager Program, Pemeriksa Keuangan Direktur Executive dan BPI saat berkunjung kelapangan adalah
  - Berkomunikasi langsung dengan kelompok sasaran, pihak terkait, dan petugas-petugas lapangan untuk mendapatkan informasi yang langsung Dan mengukur akurasi laporan lisan (oral) dan tertulis dengan kenyataan dilapangan
  - Melakukan supervisi dengan cara mengambil inisiatif-inisiatif perbaikan, jika diperlukan dapat membuat rapat dilapangan bersama pihak-pihak terlibat untuk pengarahan dan menghasilkan suatu solusi

3 **Tahap Penyelesaian**

- Menulis laporan monitoring Setiap pelaku monitoring harus membuat laporan monitoringnya menurut periode pelaksanaan monitoringnya *(lihat contoh)* Semua hasil-hasil monitoring dikumpulkan kembali oleh Manager Program sebagai bahan laporan proyek.
- Dokumentasi hasil-hasil monitoring Setiap pelaku monitoring harus mengumpulkan bahan-bahan monitoring yang dipakainya menurut urutan yang logis Seperti catatan harian petugas lapangan PIF bulanan, PIF triwulanan, CKL, serta foto-foto kegiatan dilapangan menulis laporan monitoring
- Membuat laporan proyek oleh Manager Program secara berkala biasanya triwulanan (LTB) dan laporan triwulan terakhir adalah Laporan Akhir Proyek (LAP) *(lihat contoh)*

Tips *Berikan perhatian utama waktu Anda untuk mengisi formulir, membuat catatan dan laporan tepat setelah Anda melakukan monitoring Hal ini untuk menghindari terlupanya data atau informasi dan temuan-temuan selama monitoring*

Daftar Lampiran

1 *Jadwal Perencanaan Monitoring*
2 *Program Indikator Form (PIF) Bulanan*
3 *Program Indikator Form (PIF) Triwulanan*
4 *Catatan Kunjungan Lapangan (CKL)*
5 *Format Laporan Tiga Bulanan (LTB)*
6 *Format Laporan Akhir Proyek (LAP)*

Daftar Lampiran Bab V
Pengawasan

1 Jadwal Perencanaan Monitoring

2 Formulir Program Indikator (PIF) Bulanan

3 Formulir Program Indikator (PIF) Triwulanan

4 Catatan Kunjungan Lapangan (CKL)

5 Format Laporan Tiga Bulanan (LTB) Program

6 Format Laporan Akhir Program (LAP)

Contoh jadwal monitoring

Catatan Jadwal ini dibuat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dalam Perencanaan Program misalnya ditentukan bahwa monitoring dilakukan setiap bulan selama program maka jadwal yang dibuat adalah

Aspek & Kegiatan	Bulan	Minggu Pelaksanaan				Pelaksanaan
		I	II	III	IV	
I Pelaksanaan kegiatan dilapangan						
1 Persiapan implementasi	Januari					Program manager + koordinator proyek
2 Kunjungan lapangan	Feb, Apr, Mei, Jul, Agst, Sept, Okt, Nov					Program manager
3 Studi dokumentasi	Mar, June, Sept, Des					Program manager, Dir Exc, BPI, Bag Keuangan Yayasan
4 Kunjungan mendadak	Setiap waktu					Program manager, Dir Exc BPI Bag Keuangan Yayasan
II Pengelolaan program						
1 Pengelolaan kantor harian (daily operation	Sepanjang tahun					Program manager
2 Rapat staff bulanan	Setiap bulan					Program manager + staff program
3 Studi dokumen	Mar, Jun, Sept, Des					Program manager, Dir Exc, BPI, Bag Keuangan Yayasan
4 Rapat program	Apr, Jul, Okt, Des					Program manager, Dir Exc, BPI, Bag Keuangan Yayasan

Aspek & Kegiatan	Bulan	Minggu Pelaksanaan				Pelaksanaan
		I	II	III	IV	
III Penggunaan dana						
1 Studi dokumen laporan keuangan bulanan + posisi balance	Setiap bulan					Program manager + bagian keuangan
2 Pengecekan lapangan	Feb, Mei, Agst, Nov					Bagian keuangan yayasan
3 Tehnical assistansi untuk kasir & bendahara	Jika diperlukan					Bagian keuangan yayasan
IV Pencapaian hasil						
1 Studi dokumen PIF triwulanan & log frame	Mar, Jun, Sept, Des					Program manager
2 Pengecekan hasil-hasil di lapangan	Feb, Apr, Mei, Jul, Agst, Sept, Okt Nov					Program manager

Keterangan 1 Kegiatan monitoring disusun secara sistimatis, supaya bisa saling menunjang dan efisien terutama untuk kunjungan lapangan mengingat untuk kunjungan lapangan diperlukan persiapan, waktu dan biaya

Contoh lihatlah kaitan antara

I2 dan I3	Pada I2 Produk Manager mengunjungi lapangan sebelum studi dokumen Sehingga pada I3 nanti Program Manager punya cukup informasi untuk mangecek laporan tertulis yang masuk
I3, II3 dan IV1	Dilakukan bersama-sama untuk memonitor 3 aspek
I2, III2 dan IV2	Dilakukan bersama-sama untuk memonitor 3 aspek
II3 dan II4	Rapat program dilakukan setelah studi dokumen dimana laporan setiap pihak telah masuk

Formulir Program Indikator (PIF)
Bulan 1

Sasaran/Objektif	Indikator Pencapaian	Status
Sasaran # 1	1 2 3 4 5	sudah/belum total sudah/belum, total sudah/belum, total sudah/belum, total sudah/belum, total
Sasaran # 2	*(mis di bulan ini belum ada indikator sasaran #2 yang akan dicapai, baru akan ada di bulan benkutnya)*	*(lihat PIF bulan benkutnya)*
Sasaran # 3	1 2 3	sudah/belum, total sudah/belum, total sudah/belum, total

Catataan Penting

Diisi oleh
Tanggal

Jabatan Petugas Lapangan

Diterima oleh
Tanggal

Jabatan Koordinator Proyek

Catatan

1 *Pembuatan formulir ini berdasarkan logframe/DIP yang telah dibuat saat Perencanaan Program*
2 *Indikator Pencapaian dan setiap sasaran hanya dicantumkan yang akan dan harus dicapai bulan ini saja Jika bulan ini tidak tercapai maka harus dicantumkan pada bulan benkutnya*
3 *Lihat contoh benkut untuk bulan ke 2, untuk dstnya*

Progman/04/06/1998/Ys

Formulir Program Indikator (PIF)
Bulan 2

Sasaran/Objektif	Indikator Pencapaian	Status
Sasaran # 1	*(lanjutan)* 6 7 8 *selesai*	 sudah/belum, total sudah/belum, total sudah/belum, total *selesai*
Sasaran # 2	1 2 3 4 5 *selesai*	sudah/belum, total sudah/belum, total sudah/belum, total sudah/belum, total sudah/belum, total *selesai*
Sasaran # 3	*(mis bulan ini tidak ada rencana pencapaian indikator untuk sasaran # 3, lihat bulan benkutnya)*	*(lihat PIF bulan benkut*

Catatan Penting

Diisi oleh
Tanggal

Jabatan Petugas Lapangan

Diterima oleh
Tanggal

Jabatan Koordinator Proyek

Progman/04/06/1998/Ys

78

b Pengelolaan/Manajemen

Gambarkan secara singkat kemajuan dan pengelolaan program Apakah sistim kerja yang dipakai efektif dan efisien Bagaimana suasana kerjanya Termasuk bagaimana orang-orang yang terlibat dalam melaksanakan masing-masing tugasnya Jika dikunjungan sebelumnya ditemukan ada masalah dalam pengelolaan program dan telah diberikan pengarahan dan solusi bagaimana kemajuan atau perubahanya saat ini Pada kunjungan ini apakah muncul masalah baru berkaitan dengan pengelolaan program ini

Cantumkan juga jika ada hal-hal yang dianggap unggul dalam pengelolaan program ini

Sebutkan juga jika ditemui adanya masalah kemampuan staff pengelola program (misalnya perlu peningkatan keahlian, pengetahuan dan ketrampilan para pelaksana program) Bagaimana solusinya

c Pelaksanaan Program

Gambarkan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan sampai dengan saat kunjungan ini Perhatikan apakah kegiatan-kegiatan ini sesuai dengan waktu yang direncanakan Jika terlambat maka disebutkan alasannya dan tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasinya, apakah perlu di re-schedule

Identifikasi juga kegiatan-kegiatan yang belum dan masih harus diselesaikan, diantisipasi apakah akan ada masalah dalam penyelesaiannya, jika ya langkah-langkah apa yang harus diambil

Sertakan hasil perbandingan antar Logframe/DIP dengan status PIF sampai waktu kunjungan ini

d Fasilitas-fasilitas Pendukung

Gambarkan bagaimana penggunaan fasilitas-fasilitas pendukung (seperti peralatan elektronik, penggunaan ruangan, pembelian buku-buku) dalam program, apakah efektif mendukung kegiatan program Sesuai dengan rencana anggaran, apakah sudah ada pembelian barang-barang, bagaimana pemakaiannya, manfaat dan kemajuan apa yang diperoleh program dan pengadaan fasilitas pendukung ini Adakah kebutuhan-kebutuhan pendukung lainnya yang dirasakan sangat mendesak Apakah rekomendasi tim monitor terhadap kebutuhan ini

e Penggunaan Dana

Sampai saat monitoring ini dilakukan seberapa dana terpakai Periksalah a[illegible] penggunaan dana dipakai sesuai dengan perencanaan pos-pos anggarannya [illegible] komposisi pemakaian dana antar pos-pos utama sampai dengan saat kunjungan lapangan Periksa juga metode permintaan, pengeluaran dan pelaporan penggunaan dana

Cantumkan hasil diskusi jika ditemukan penyimpangan dalam hal penggunaan dana ini, apa usaha-usaha koreksinya kapan akan dipantau lagi

f Masukan Pihak Luar

Jika kunjungan lapangan dilakukan bersama pihak-pihak di luar personel program yang bersangkutan, seperti BPI, Manager program lain, bahkan tamu dan organisasi lain Cantumkan masukan-masukan dari mereka berkaitan dengan program ini Masukkan-masukkan ini akan menjadi bahan pertimbangan bagi pelaksanaan selanjutnya oleh Program Manager dan Direktur Executiv

CATATAN KUNJUNGAN LAPANGAN
(CKL)

Tanggal Pelaporan *(kapan laporan ini diajukan)*

Tanggal Kunjungan Lapangan *(kapan kunjungan lapangan dilakukan)*

Penode Monitoring *(CKL ini masuk dalam penode monitoring dan bulan apa sampai bulan apa)*

Nama Program/Proyek *(nama program/proyek yang dimonitor)*

Lokasi *(dimana tepatnya lokasi yang dikunjungi)*

Sifat Kunjungan
- ☐ sesuai jadwal monitoring
- ☐ mendadak , tanpa pembentahuan

Pelapor *(siapa yang menulis CKL ini)*

Peserta Kunjungan Lapangan *(siapa saja yang ikut dalam kunjungan ini, sebutkan jabatannya, organisasinya dan statusnya dalam kunjungan ini)*

Narasi

1 Tujuan dan Kunjungan Lapangan
Secara singkat jelaskan tujuan dilaksanakannya kunjungan lapangan ini, aspek apa saja yang akan dilihat Cantumkan jika ada masalah-masalah khusus yang perlu diperhatikan di lapangan atau dicek kebenarannya di lapangan

2 Ringkasan Hasil-hasil Kunjungan dan Recomendasi
Jelaskan hasil-hasil yang diperoleh dan kunjungan lapangan ini Termasuk cara-cara penyelesaian masalah yang ada dilapangan, keputusan-keputusan baru yang dibuat dilapangan, hal-hal yang masih ditunda

Dari kunjungan ini rekomendasi apa yang dapat dibenkan untuk langkah selanjutnya ataupun untuk dimonitor pada penode berikutnya

Simpulkan apakah tujuan dan kunjungan lapangan ini tercapai atau tidak

3 Rincian Laporan

a Dokumen-Dokumen
Apakah dokumen-dokumen program yang ada masih sesuai dengan keadaan dilapangan atau kebutuhan program Apakah ada penyesuaian-penyesuaian dan ketentuan dalam dokumen-dokumen tersebut sehubungan dengan masalah-masalah yang ada diprogram

Formulir Program Indikator (PIF)
Triwulan : s/d

Sasaran/Objektif	Indikator Pencapaian	Status
Sasaran # 1	*daftar semua indikator yang telah dicapai dalam periode triwulan ini*	*cantumkan total jumlah yang sudah dicapai dan setiap indikator*
	daftar semua indikator yang harus dicapai dalam periode triwulan ini tapi belum tercapai, buatlah catatan dialihkan kebulan apa	*cantumkan total jumlah yang belum berhasil dicapai pada bulan ini, buatlah catatan dialihkan kebulan apa*
Sasaran # 2	*idem*	*idem*
Sasaran # 3	*idem*	*idem*

Catataan Penting

Diisi oleh Jabatan Koordinator Proyek
Tanggal

Ditenma oleh Jabatan Program Manager
Tanggal

Catatan

1 *Pembuatan formulir ini berdasarkan PIF bulanan yang telah diisi oleh petugas lapangan*
2 *Indikator Pencapaian dan setiap sasaran hanya dicantumkan yang telah dan belum dicapai triwulan ini saja Jika triwulan ini tidak tercapai maka harus dicantumkan pada bulan benkutnya*

Progman/04/06/1998/Ys

81

Daftar Lampiran Bab VI
Evaluasi

1 Formulir Lembar Kerja Rencana Evaluasi

2 Metode Wawancara Mendalam

3 Metode FGD

4 Analisa Data Kualitatif

5 Format Laporan Hasil Evaluasi

6 Menulis Laporan Berdaya Jual

BAB VI
EVALUASI

Evaluasi adalah suatu usaha menilai sejauh mana indikator (target) yang telah direncakan telah tercapai Evaluasi ini dinamakan evaluasi sumativ yaitu evaluasi yang dilakukan setelah proyek selesai yaitu melihat kembali kebelakang apa yang telah selama ini dilaksanakan Suatu evaluasi juga dapat dilakukan pada saat program masih berjalan yaitu ditengah perjalanan program biasanya 6 bulanan dilakukan usaha melihat kebelakang bagaimana dan apa yang telah dilaksanakan dan apa yang sebaiknya dilaksanakan 6 bulan kedepan, evaluasi semacam ini disebut evaluasi proses Bahkan ada juga evaluasi yang dilakukan ditahap awal perencanaan program, yaitu melihat kebelakang atas program-program yang pernah dilaksanakan, hasilnya dipakai sebagai refensi untuk menyusun rencana program yang baru, evaluasi macam ini disebut evaluasi formatif Ada program yang memakai 3 macam evaluasi ini, ada juga yang 2 macam bahkan ada yang pada saat akhir saja,semua sesuai dengan kebutuhan program

VI A Pemahaman Evaluasi

- ***Tujuan khusus*** dan dilakukannya evaluasi adalah
  1. melihat apa yang telah dicapai (hasil)
  2. mengukur kemajuan sesuai dengan tujuan dari program
  3. meningkatkan pemantauan untuk pengelolaan yang lebih baik
  4. identifikasi kekuatan dan kelemahan serta faktor pendukung dan penghambat untuk menguatkan program
  5. melihat apakah usaha yang dilakukan efektif
  6. mengumpulkan informasi untuk membuat rekomendasi atau usulan
  7. mempertanggungjawabkan apakah biaya digunakan sesuai dengan rencana
  8. mengetahui apakah biaya yang dikeluarkan memadai dibandingkan dengan hasil yang dicapai

- ***Manfaat*** yang diperoleh dengan melakukan evaluasi adalah
  1. memperoleh informasi tepat guna untuk merencanakan dan mengelola kegiatan program dengan lebih sesuai bagi semua pihak
  2. berbagi pengalaman (mencegah agar orang lain tidak melakukan kesalahan yang sama atau menyarankan mereka untuk menggunakan metode yang telah terbukti membawa hasil)

2 berbagi pengalaman (mencegah agar orang lain tidak melakukan kesalahan yang sama atau menyarankan mereka untuk menggunakan metode yang telah terbukti membawa hasil)
3 meningkatkan kemampuan dan memperbaiki cara pemecahan masalah

- ***Perbedaan antara evaluasi dan monitoring,*** monitoring hanya melihat apakah kegiatan/proyek sudah dilaksanakan sesuai perencanaan Sedangkan evaluasi mengandung unsur-unsur
  1 penilaian efektifitas dan mutu
  2 mengapa tingkat efektifitas/mutunya demikian
  3 bagaimana cara meningkatkan efektifitas/mutu

VI B *"Bagaimana melaksanakan evaluasi?"*

Seorang evaluator akan menempuh langkah-langkah dasar berikut untuk mengadakan evaluasi internal maupun eksternal

> *Catatan Evaluasi internal adalah evaluasi yang dilakukan sendiri oleh lembaga yang akan mengevaluasi programnya Evaluasi external adalah evaluasi yang dilakukan oleh pihak luar yang ditunjuk lembaga untuk mengevaluasi programnya Evaluasi internal ada kemungkinan subyektif karena pelaksana mengevaluasi pekerjaannya sendiri, tapi juga bisa lebih lengkap dan mendalam Evaluasi eksternal bisa lebih obyektif karena orang lain yang membenkan penilaian dan analisa, tapi juga bisa kurang mendalam dan lengkap karena ada faktor keterasingan*

Langkah ke

1 ***Menentukan program dan bagian*** apa dari program yang akan dievaluasi

2 ***Menetukan tujuan*** evaluasi

Contoh 1&2 Evaluasi akan dilaksanakan terhadap program Kesehatan Remaja dengan tujuan melihat tingkat efektifitas kegiatan dalam pencapaian target/hasil

3 ***Menentukan indikator*** yang berhubungan dengan bagian proyek yang akan dievaluasi *(lihat kembali Logframe atau DIP)*

Contoh 1000 remaja sekolah di Jakarta & Bandung terjangkau oleh kegiatan outreach selama tahun 1998

Tips Perumusan indikator mengandung unsur kuantitas/jumlah, kualitas/mutu dan batasan waktu tertentu

4 ***Menentukan***

- komponen dan bagian proyek yang akan dievaluasi
- informasi yang diperlukan
- sumber informasi
- cara memperoleh informasi
- siapa yang mengevaluasi
- kapan evaluasi dilakukan

Contoh Aktifitas merupakan bagian program yang akan dievaluasi komponen yang menjadi perhatian adalah sumber daya manusianya tindakan dan cara yang dipakai Untuk itu diperlukan data jumlah petugas outreach yang dipakai dalam program dan aktifitas yang telah dilakukan dilapangan sumber data ini dapat diperoleh dari bagian personalia dan catatan harian petugas outreach Evaluasi akan dilakukan oleh tim eksternal dari UI yang akan dimulai pada bulan Desember 1998 minggu ke 2

5 ***Mengembangkan instrumen*** pengumpulan data yang sesuai dengan tujuan dan metode evaluasi yang telah ditentukan Instrumen adalah perangkat yang dipakai untuk mengumpulkan data dalam bentuk catatan harian, catatan lapangan, daftar pertanyaan tertutup (tinggal diisi) daftar pertanyaan terbuka (pertanyaan yang memancing jawaban opini pendapat/penilaian pribadi), foto, PIF, laporan triwulanan program dsbnya *(contoh beberapa instrumen lihat di lampiran)*

6 ***Pengumpulan data*** dengan metode yang sesuai Berkaitan dengan instrumen adalah tehnik atau metode pengumpulan data yang dipakai, metoda tertentu memerlukan instrumen tertentu pula

Contoh • metoda wawancara memakai instrumen daftar pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. • metoda wawancara mendalam memakai instrumen alat perekam topik tertentu waktu dan tempat yang dipilih • metoda pemeriksaan dokumen memakai instrumen catatan harian catatan lapangan PIF laporan triwulanan • metoda diskusi terarah memakai instrumen topik tertentu pertanyaan terbuka beberapa peserta terpilih

(format beberapa metoda lihat di lampiran)

7 ***Menganalisa*** informasi yang diperoleh selama evaluasi Analisa dapat dengan rumus-rumus statistik disebut analisa kuantitatif, bisa juga dengan deskripsi keterkaitan antara variabel-variabel yang ada disebut analisa kualitatif

Tips ***Analisa kuantitatif*** *adalah analisa tentang penilaian keberhasilan atau kegagalan dengan memakai standar tertentu yang ditentukan dengan angka tertentu, jika jauh di bawah angka standar maka dianggap gagal, dan jika diatas angka standar dianggap berhasil* ***Analisa kualitatif*** *adalah analisa yang mendasarkan penilaian keberhasilan atau kegagalan dengan menulusun proses, pola dan berbagai hubungan vanabel yang mempengaruhi, sehingga memben gambaran mendalam terhadap suatu pencapaian atau kegagalan tertentu*

saran *Jika* ***dua analisa dipakai bersama*** *maka akan lebih sempurna dimana kegagalan dan keberhasilan diukur dan dihitung dan standar angka tertentu, namun demikian diikuti analisa atau penjelasan tentang latar belakang bagaimana angka-angka tersebut dapat muncul dan faktor-faktor pengaruhnya Jika dirasa belum menguasai analisa ini maka cara analisa kualitatif lebih disarankan dipakai karena lebih sederhana namun cukup mendalam dan komprehensif, selanjutnya deskripsi ini didukung dengan data-data yang langsung ada di lapangan dan di program*

(cara analisa data kualitatif lihat di lampiran)

8 ***Menulis laporan evaluasi***

Sebuah laporan terdiri dari

- sampul muka
- ringkasan
- daftar isi
- isi
    1. latar belakang program/kegiatan
        - tujuan evaluasi
        - metoda evaluasi
        - hasil evaluasi
    2. diskusi tentang manfaat yang didapat dari program
    3. rekomendasi

(contoh lihat lampiran)

BAB VII
PENINGKATAN MUTU PROGRAM BERKESINAMBUNGAN

Peningkatan mutu program berkesinambungan adalah suatu usaha yang dilakukan organisasi untuk selalu meningkatkan mutu kerja, mutu layanannya dan juga mutu manajemennya Di sektor bisnis biasa dikenal sebagai Pengendalian Mutu atau Quality Control Di organisai nir-laba biasa disebut Continues Quality Inprovement (CQI)
CQI adalah suatu pola siklus untuk meningkatkan sistim dan cara kerja organisasi ataupun program Siklus tersebut terdin dan beberapa proses yang harus di lakukan CQI melibatkan suatu tim khusus didalam organisasi yang secara kontinyu mengawasi dan mengusahakan peningkatan mutu ini
Prinsip kerja CQI adalah pemantauan, evaluasi, koreksi dan perbaikan atau peningkatan

VII A Pengantar

Bab ini adalah bab tambahan yang disajikan sebagai tawaran jika organisasi atau program mempunyai perhatian pada masalah kualitas dan hasil kerja dan proses kerja yang selama ini ada di program/organisasi

Pendekatan manajemen ini di bab ini disajikan dengan disederhanakan untuk memudahkan pemakainya Terutama untuk organisasi nir-laba, karena organisasi nir-laba lebih sederhana dalam sturktur, bidang kegiatan dan ketersediaan sumber daya manusianya

Sebelum memutuskan memakai pendekatan ini ada baiknya organisasi atau manager program menimbang beberapa hal berikut
1 penerapan CQI membutuhkan tim khusus dalam organisasi yang secara khusus bertugas menjalankan CQI ini
2 penerapan CQI berarti membentuk divisi baru meskipun kecil dalam organisasi, yang berarti akan ada pengeluaran tambahan bagi organisasi
3 penerapan CQI membutuhkan komitmen dan seluruh pelaku organisasi karena adanya unsur pemantauan, evaluasi dan koreksi terhadap sistim kerja dan hasil kerja organisasi atau program

Dalam bab ini akan dibahas tentang
1 pemahaman dasar pendekatan CQI
2 persiapan penggunaan pendekatan CQI
3 bagaimana menerapkan pendekatan CQI di organisasi atau program

C Pengembangan Kerjasama dengan Pihak Lain

Jelaskan selama pelaksanaan program bantuan kerjasama apa saja yang berhasil diterima dan dikembangkan Bantuan kerjasama tersebut bertujuan apa, oleh siapa dan apa manfaat yang diperoleh oleh program

II <u>Laporan Proses Pelaksanaan Program dan Hasil-Hasil yang Dicapai</u>

Pada bagian ini dapat dipergunakan form PIF yang setiap bulanan dan CKL pada Program Manager sebagai alat bantu Hanya saja pada bagian ini proses pelaksanaanya lebih dijelaskan, selain juga dimasukkan indikator-indikator yang menunjukkan keberhasilan pelaksanaan program yang berhubungan langsung dengan kelompok sasaran

- *Pada bagian ini dapat diuraikan proses pelaksanaan kegiatan dengan segala dinamika dan tantangan yang dihadapi*

  Pada bagian ini juga disebutkan sejumlah pelaksanaan program yang menunjukkan kegagalan, kesulitan atau masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan program di lapangan yang berhubungan langsung dengan kelompok sasaran Termasuk juga menjelaskan bagaimana penanganannya atau usaha-usaha pemecahan permasalahannya

  Penutup dan bagian ini adalah uraian bagaimana dampak positif dan negatif muncul dari pelaksanaan program ini bagi kelompok sasaran, lembaga dan masyarakat sekitarnya

III Rekomendasi

Dari seluruh uraian diatas apakah rekomendasi atau usulan yang dapat diberikan melalui pelaksanaan program ini bagi organisasi dan juga bagi pihak pemberi dana untuk masa yang akan datang

IV Lampiran

- *Laporan Keuangan Program*
- *Foto kegiatan, hasil-hasil seminar/diskusi, materi pelatihan dll*

****

Laporan Akhir Program

Format laporan akhir program adalah sama dengan laporan naratif tiga bulanan Yang membedakannya adalah .

1. *Cakupan periode yang dilaporkan*
2. *Cakupan Isi program yang dilaporkan*
3. *Analisa hasil akhir program dari beberapa aspek.*

Laporan akhir program menjadi dokumen penting program karena nantinya akan dibuktikan ketepatannya dengan evaluasi akhir yang biasa dilakukan oleh pihak lain

Laporan Akhir Program

Nomor Program/Proyek

Nama Program/Proyek

Yayasan Pelaksana Program

Penode program

Penode Pelaporan s/d

Lembaga Pemben Dana

Jumlah Dana Disetujui Rp

Jumlah Dana Terpakai Rp

Posisi Saldo per tgl Rp

Penulis Laporan

Ditenma tanggal

Program Manager

Direktur Executive

Ditenma Lembaga Pemben Dana
Tanggal

Nama & Jabatan

I Deskripsi Status Program

A. Ringkasan Umum Pelaksanaan Program

- *kegiatan program ditriwulan terakhir sampai dengan laporan ini dibuat*
- *pernyataan tentang status tujuan program tercapai atau tidak, dan penjelasannya*
- *mengangkat beberapa pencapaian yang dianggap mempunyai nilai lebih, juga beberapa pencapaian ikutan yaitu pencapaian yang tidak menjadi target tapi ternyata mempunyai nilai lebih*
- *mencantumkan masalah penting yang dihadapi selama pelaksanaan program dan bagaimana status masalah tersebut sampai dengan saat penulisan laporan ini*
- *pelajaran penting yang diperoleh dan pelaksanaan program ini*

B Status Pencapaian Hasil

- *buatlah dan isilah tabel berikut dengan data dan awal hingga akhir program, sehingga data dalam kolom target, status dan pencapaian mencerminkan pencapaian selama pelaksanaan program*

Kegiatan	Target	Status		Pencapaian	
		Sudah	Belum	Jumlah	%
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10 dstnya					

- *Urutkanlah seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan maupun yang belum terlaksana sesuai dengan logframe/DIP selama penode pelaksanaan program Jika pencapaiannya dalam angka maka jumlah absolut dapat dimasukkan dan dikonversikan dalam persentase Jika pencapaiannya bukan dalam angka maka statusnya dapat ditentukan dan jika sudah selesai dikonversi sebagai 100% dstnya*
- *Jika ada hasil yang melebihi target atau kurang dan target dapat dijelaskan alasannya bagaimana dan mengapa*

C **Pengembangan Kerjasama dengan Pihak Lain**

1 *Dengan pihak pemenntah dalam bentuk apa, bagaimana kelanjutannya*
2 *Dengan organisasi-organisasi sejenis dalam bentuk apa, apakah diteruskan*
3 *Dengan lembaga lain dan pihak swasta lain yang turut mensukseskan Program ini*

II **Laporan Proses Pelaksanaan Program dan Hasil-Hasil yang Dicapai**

1 *Disknpsikan tentang bagaimana metoda, pendekatan, cara-cara dan tehnik yang dipakai dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan utama menunjang pencapaian tujuan program, dapat juga dicantumkan bagaimana tindakan koreksi dilakukan untuk menyempurnakannya*
2 *Disknpsikan tentang bagaimana sistim manajemen program yang dipakai efektif dan efisien sehingga memperlancar operasional program, cantumkan keunggulan dan cara kerja yang dipakai, bagaimana ketrampilan dan keahlian sumber daya manusia yang terlibat membenkan kontnbusi pada program ini*
3 *Disknpsikan tentang bagaimana pengelolaan manajemen keuangan program dijalankan sehingga dapat mendukung kegiatan program dan mengatasi masalah penyimpangan dan ketidak akuratan, cantumkan jika ada prosedur-prosedur keuangan yang sangat membantu memperlancar program*
4 *Disknpsikan jika ada kegiatan-kegiatan tambahan yang dilakukan diluar rencana program, dimana kegiatan ini dilakukan karena membenkan kontnbusi yang positif kepada program*
5 *Disknpsikan bagaimana monitoring dan supervisi membenkan kontnbusi pada program ini*

III **Kendala Program**

Disknpsikan hal-hal yang menjadi kendala selama pelaksanaan program, bagaimana kendala ini mempengaruhi kegiatan dan pencapaian hasil program Usaha-usaha apa saja yang dilakukan untuk mengatasinya Bila perlu disknpsi kendala dapat dibagi dalam hal kegiatan langsung, manajemen, keuangan Kendala bisa datang dari dalam organisasi maupun dan luar organisasi

IV **Rekomendasi**

1 *Pelajaran yang diambil dan pelaksanaan program ini*
2 *Rekomendasi untuk program selanjutnya*
3 *Apa ide untuk kelangsungan atau kesinambungan program ini*

Laporan Naratif Triwulan

Nomor Program/Proyek

Nama Program/Proyek

Yayasan Pelaksana Program

Periode program

Periode Pelaporan s/d

Lembaga Pemberi Dana

Jumlah Dana Disetujui Rp

Jumlah Dana Terpakai Rp

Penulis Laporan

Diterima tanggal

Program Manager

Direktur Executive

Diterima Lembaga Pemberi Dana
Tanggal

Nama & Jabatan

Laporan Narative Triwulan

Laporan narative triwulan adalah sebuah laporan yang diajukan setiap tiga bulan oleh seorang Manager Program atau penanggung jawab pelaksanaan program Pada intinya laporan ini berisikan uraian pelaksanaan program selama periode 3 bulan terakhir, jadi yang menjadi pusat perhatian adalah kegiatan program selama periode tersebut. Dibuat berdasarkan informasi-informasi dasar, seperti hasil pemantauan langsung kegiatan, catatan-catatan kegiaan, laporan dari staff, untuk kemudian dirangkum dan dianalisa kearah tujuan program Karenanya laporan ini harus dibuat oleh Manager Program yang mengetahui isi programnya

Laporan Naratif Triwulan

Nomor Program/Proyek

Nama Program/Proyek

Yayasan Pelaksana Program

Periode program

Periode Pelaporan s/d

Lembaga Pemberi Dana

Jumlah Dana Disetujui Rp

Jumlah Dana Terpakai Rp

Penulis Laporan

Diterima tanggal

Program Manager

Direktur Executive

Diterima Lembaga Pemberi Dana
Tanggal

Nama & Jabatan

05

I Deskripsi Status Program

A. Ringkasan Umum Pelaksanaan Program

Bagian ini menjelaskan ringkasan program dalam satu atau dua paragraf saja, termasuk hasil-hasil apa saja yang dicapai selama penode pelaksanaan progra Dapat juga dimasukkan aktifitas-aktifitas yang semula tidak direncanakan d perencanaan dan proposal akan tetapi dalam implementasi terpaksa dilaksanakan

Penting juga dimasukkan perkembangan singkat manajemen program dan sebelum adanya program ini sampai selesainya program ini seperti misalnya perubahan/penambahan personel program, pembukaan daerah kerja baru dan kelompok sasaran baru,, pengembangan metode baru dll

- *Ditutup dengan kesimpulan singkat dan dampak positif dan negatif dan dilaksanakannya program ini bagi kelompok sasaran yang sejauh laporan ini dibuat sudah dapat terlihat*

B Status Rencana Kerja

- *buatlah dan isilah tabel benkut*

Kegiatan	Target	Status		Pencapaian	
		Sudah	Belum	Jumlah	%
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10 dstnya					

- *Urutkanlah rencana-rencana kerja yang direncanakan dalam penode pelaporan ini pada tabel diatas dan benkan statusnya Jika pencapaiannya dalam angka maka jumlah absolut dapat dimasukkan dan dikonversikan dalam persentase Jika pencapaiannya bukan dalam angka maka statusnya dapat ditentukan dan jika sudah selesai dikonversi sebagai 100% dstnya*
- *Jika ada rencana kerja yang belum tercapai atau belum dilaksanakan maka harus dijelaskan alasannya*

BAB VII
PENINGKATAN MUTU PROGRAM BERKESINAMBUNGAN

Peningkatan mutu program berkesinambungan adalah suatu usaha yang dilakukan organisasi untuk selalu meningkatkan mutu kerja, mutu layanannya dan juga mutu manajemennya Di sektor bisnis biasa dikenal sebagai Pengendalian Mutu atau Quality Control Di organisai nir-laba biasa disebut Continues Quality Inprovement (CQI)
CQI adalah suatu pola siklus untuk meningkatkan sistim dan cara kerja organisasi ataupun program Siklus tersebut terdin dari beberapa proses yang harus di lakukan CQI melibatkan suatu tim khusus didalam organisasi yang secara kontinyu mengawasi dan mengusahakan peningkatan mutu ini
Prinsip kerja CQI adalah pemantauan, evaluasi, koreksi dan perbaikan atau peningkatan

VII A Pengantar

Bab ini adalah bab tambahan yang disajikan sebagai tawaran jika organisasi atau program mempunyai perhatian pada masalah kualitas dan hasil kerja dan proses kerja yang selama ini ada di program/organisasi

Pendekatan manajemen ini di bab ini disajikan dengan disederhanakan untuk memudahkan pemakainya Terutama untuk organisasi nir-laba, karena organisasi nir-laba lebih sederhana dalam sturktur, bidang kegiatan dan ketersediaan sumber daya manusianya

Sebelum memutuskan memakai pendekatan ini ada baiknya organisasi atau manager program menimbang beberapa hal berikut
1 penerapan CQI membutuhkan tim khusus dalam organisasi yang secara khusus bertugas menjalankan CQI ini
2 penerapan CQI berarti membentuk divisi baru meskipun kecil dalam organisasi, yang berarti akan ada pengeluaran tambahan bagi organisasi
3 penerapan CQI membutuhkan komitmen dan seluruh pelaku organisasi karena adanya unsur pemantauan, evaluasi dan koreksi terhadap sistim kerja dan hasil kerja organisasi atau program

Dalam bab ini akan dibahas tentang
1 pemahaman dasar pendekatan CQI
2 persiapan penggunaan pendekatan CQI
3 bagaimana menerapkan pendekatan CQI di organisasi atau program

VII B Pemahaman Prinsip Dasar CQI

Pendekatan CQI mempunyai 5 prinsip dasar yang harus dipahami oleh pelaksana CQI dan seluruh pelaku organisasi Prinsip-prinsip dasar tersebut adalah

1 **Komitmen dan dukungan Pimpinan (Leadership Must Provide Firm Comitment and Support for CQI)** Karena proses yang dilalui dan keberadaan pendekatan ini membutuhkan kemauan merubah cara berpikir, kemauan untuk perubahan, dukungan timbal balik antara manajemen dan staff, proses yang panjang bahkan mungkin permanen maka dukungan dan komitmen penuh yang utama datang dan para pemimpin organisasi sangat diperlukan

2 **Kepuasan Klien (Satisfy Your Client)** CQI beronentasi pada kepuasan yang dinilai sendin oleh pengguna jasa organisasi atau biasa disebut kelompok sasaran atau klien Menurut CQI klien itu sendin mencakup klien internal dan klien eksternal Klien internal adalah pelaku organisasi selaku klien dan mitra kerja diluar organisasi seperti pemasok peralatan kantor, pemasok alat-alat kesehatan, penyewa mesin foto copy, komputer, tukang listrik, dimana semua itu membenkan pelayanan kepada pelaku-pelaku didalam organ sasi Klien eksternal adalah kelompok sasaran program atau pihak-pihak yang menggunakan atau menerima jasa kerja pelaku-pelaku organisasi Kepuasan kedua jenis klien inilah yang menjadi orientasi pelaksanaan CQI

3 **Pemecahan Masalah (Focus on Process to Solve Problem)** CQI memfokuskan prosesnya pada solusi pemecahan masalah yang ada di sistim kerja atau proses Proses atau sistim adalah sebuah rangkaian aktivitas yang berulang untuk menghasilkan sesuatu, barang atau jasa Menurut sudut pandang CQI masalah dalam proses atau sistim timbul bukan karena ketidak mampuan personel, akan tetapi karena adanya ketidak effektifan dan ketidak effisienan, perencanaan yang kurang tepat, dan ketidak berfungsian dan proses yang diberlakukan Hal itulah yang menjadikan seseorang nampak menjadi penyebab masalah, padahal seseorang menjadi dampak dan ketidak tepatan proses dan sistim yang dipakai

4 **Menghargai Usaha Karyawan dalam Memperbaiki Proses (Respect Your Staff's Ability to Improve Process)** Harus disadari bahwa karyawan biasa atau staff adalah pihak yang terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari, sehingga mereka yang mengetahui dengan persis apa yang berfungsi dan tidak berfungsi dalam proses atau sistim Sehingga masukan dari mereka tentang perbaikan terhadap elemen proses dan sistim sangatlah penting dan harus diperhatikan Pendekatan CQI membutuhkan suasana kerja yang memungkinkan karyawan membenkan kontribusi ide, ikut dalam proses pengambilan keputusan dan tidak khawatir akan penilaian, suasana yang mendorong tingkat kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat kepuasan eksternal klien

5 **Pengumpulan dan Penggunaan Data (Collect and Used Data)** Keputusan tentang peningkatan atau perbaikan terhadap proses dan sistim haruslah berdasarkan fakta, juga dalam hal menentukan besar dan beratnya masalah yang ada

Jika kelima prinsip diatas telah dipahami dan bisa diterapkan di organisasi atau program yang ada maka pendekatan CQI untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu kerja dan hasil kerja dapat dilakukan

VII C Persiapan Penggunaan Pendekatan CQI

Setelah memahami dan menyepakati prinsip-prinsip dasar yang ada dalam pendekatan CQI maka tahap selanjutnya adalah membuat persiapan untuk pelaksanaan CQI

" Siapa yang mempersiapkan? Apa yang harus disiapkan? "

Pelaksana Persiapan * BPI
* (bisa juga dibantu oleh Direktur Executive dan Manager Program jika CQI akan diterapkan di Program)

Yang harus disiapkan

1 Membangkitkan kesadaran dan kesungguhan komitmen dan para pengambil keputusan didalam organisasi Caranya dengan
   - membenkan pemahaman dan pengertian kepada para direktur, manager, kepala bagian tetang pentingnya menerapkan pendekatan CQI ini dalam organisasi atau program
   - membenkan bahan-bahan bacaan untuk dapat membenkan informasi lebih lanjut kepada mereka sehingga mereka mempunyai komitmen yang sungguh-sungguh untuk menerapkan pendekatan CQI ini
   - melaksanakan sebuah kunjungan kerja ke organisasi lain yang telah berhasil dan menarik manfaat dan penerapan pendekatan CQI ini

2 Membentuk Tim Inti CQI (biasa disebut Core Group) Jika organisasinya cukup besar dan terdin dan banyak divisi, direktur dan manajer maka tim inti ini terdin dan para pengambil keputusan dalam organisasi atau program Tim inti ini bertugas memimpin proses penerapan CQI, membuat perencanaan penerapan CQI dan memulainya Jika organisasinya kecil maka 1-2 orang manager atau 1-2 orang staff dapat ditunjuk sebagai tim inti Tim inti ini juga nantinya pada saat CQI sedang berjalan bertugas menyiapkan materi-materi pelatihan CQI, tehnikal asistensi yang dibutuhkan oleh pelaku organisasi lainnya Tim inti ini yang menjadi penggerak utama dan CQI secara berkesinambungan mulai dan persiapan pelaksanaan sampai dengan akhir proses CQI

- Membentuk Tim CQI oleh Tim Inti CQI Setelah BPI menunjuk beberapa orang untuk menjadi Tim Inti CQI maka selanjutnya Tim Inti ini membentu Tim CQI, yaitu tim yang lebih besar yang terdin dan beberapa tambahan orang dari berbagai sektor/bagian dalam organisasi untuk duduk sebagai pelaksana hanan CQI ini Keaneka ragaman orang yang duduk sebagai anggota tim ini akan memperkuat kemampuan tim untuk melihat permasalahan yang ada, dibanding jika anggota tim hanya dan satu sektor atau bagian yang ada Para anggota ini sebaiknya yang mempunyai pengetahuan yang cukup mendalam tentang organisasinya bagian/sektor

tertentu, penuh inisiatif, kreatif dan obyektif, serta mempunyai kemampuan bekerja dalam tim Lama kerja tim ini mungkin akan permanen atau lama sekali sampai dengan suatu usaha perbaikan atau peningkatan terbentuk

- Setelah Tim CQI terbentuk maka dilaksanakan pelatihan tentang CQI yang berkaitan dengan tehnik yang akan dipakai dalam pelaksanaan CQI seperti kerjasama tim, analisa proses, interpretasi data, pemecahan masalah, monitoring kegiatan Pelatihan dapat dilakukan secara formal dengan seminar dan workshop, atau secara informal dengan bahan bacaan dan diskusi

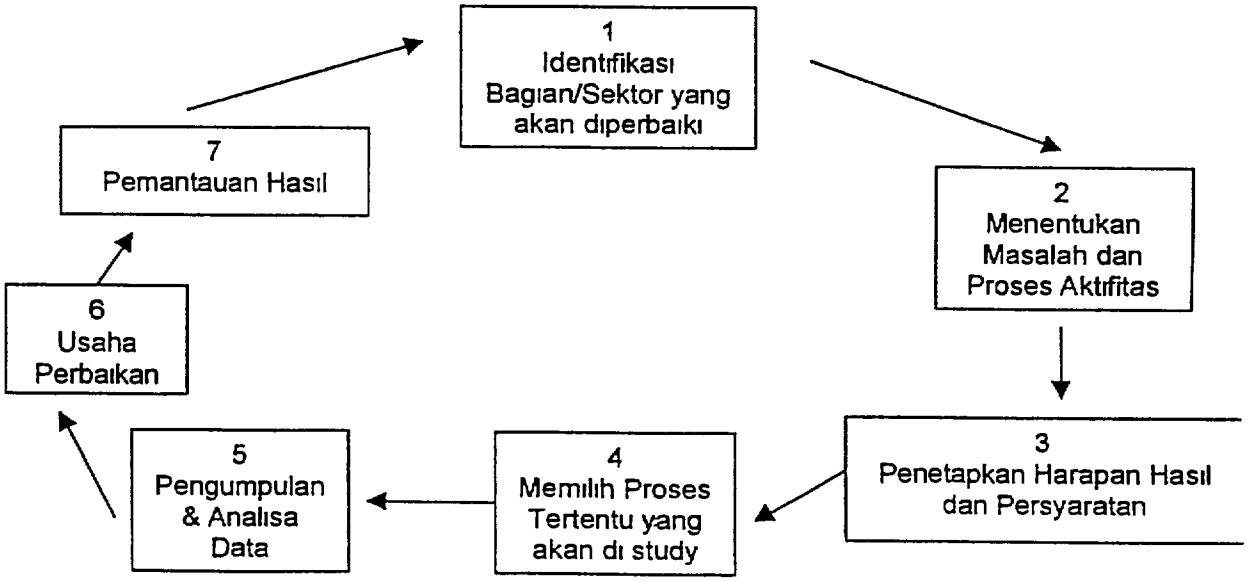
Dengan demikian didalam Tim CQI akan terdiri dari beberapa peranan yaitu

- Anggota Tim, yang berfungsi aktif dalam setiap kegiatan Tim
- Fasilitator, yang berfungsi sebagai pelatih, instruktur, dan Narasumber
- Recorder, yang berfungsi sebagai pencatat hasil-hasil pertemuan tim dan waktu pertemuan, komunikator dengan staff organisasi lainnya
- Leader, yang berfungsi sebagai motivator bagi tim dan penghubung para pemimpin organisasi

VII D Pelaksanaan Langkah-Langkah (proses) CQI

CQI adalah suatu proses yang meliputi 1)pengindentifikasian sumber atau bagian yang mempunyai potensi untuk ditingkatkan kemampuannya, 2) menentukan masalah yang ada di bagian tersebut dan menemukan tepatnya dibagian mana dari proses yang mengalami masalah, 3) menetapkan hasil keluaran dan proses yang harusnya dicapai, 4) memilih langkah yang tepat untuk dipelajari lebih jauh yang berkaitan dengan masalah, 5) mengumpulkan dan menganalisa informasi tentang proses yang ada, 6) mengambil tindakan koreksi, 7) memantau proses setelah tindakan koreksi diambil

Langkah (Proses) CQI



Maka langkah-langkah yang harus dilalui oleh Tim CQI adalah sebagai benkut

Langkah 1 **Identifikasi Bagian/Proses Yang Akan Diperbaiki/Ditingkatkan**

Kemungkinan tentang bagian/sektor atau proses yang akan diperbaiki atau ditingkatkan ada di dalam organisasi atau di dalam program yang sedang berlangsung Mis bagian keuangan di saat permintaan dana, di program saat pelaksanaan dilapangan, dsb Cara mengidentifkasi masalah adalah dengan assesment, diskusi dengan klien, interview dengan staff yang terlibat, masukkan yang dibenkan dalam kotak saran, dll Jika Tim CQI menemukan ada banyak masalah yang harus diperbaiki atau ditingkatkan maka Tim harus mengembangkan sebuah kriteria *(Lihat lamp #1 bagaimana menentukan kriteria)*

Contoh Berdasarkan masukkan dari klient di Pusat Kesehatan melalui Kotak Saran ada ketidak puasan dalam prosedur pelayanan klien konsultasi maka sektor ini harus mendapat perhatian dari Tim CQI

Langkah 2 **Tentukan Titik Permasalahan dan Proses Yang Berkaitan**

Begitu daerah/sektor permasalahan telah ditemui maka langkah selanjutnya adalah menentukan titik tepatnya permasalahan muncul Ini adalah bagian terpenting dari CQI

Contoh Tim CQI mendiskusikan dan mendaftar keluhan dan klien yang berkaitan dengan prosedur pelayanan konsultasi khususnya pada saat pendaftaran Dari situ Tim memutuskan bahwa keluhan terjadi karena lamanya waktu yang dibutuhkan saat pendaftaran untuk konsultasi bisa lebih dari 15 menit.

Setelah menetukan titik masalah maka Tim CQI menggambarkan proses yang ada yang berkaitan dengan permasalahan muncul Buatlah flowchart dari proses agar memudahkan *(lihat lamp#2 untuk flowchart proses)*

Langkah 3 **Membuat Daftar Harapan dari Proses dan Persyaratan yang Di butuhkan**

Tim CQI membuat daftar harapan klien dari setiap proses yang dilalui Harapan ini menjadi standar dari dilakukannnya setiap proses yang ada bahkan keseluruhan proses yang dilalui

Contoh Mengingat waktu remaja yang terbatas maka mereka mengharapkan seluruh waktu pendaftar cukup dengan max.10 menit, menunggu giliran max.5 menit, konsultasi 40 menit penyelesaian administrasi sesudah konsultasi 5 menit. Jadi total waktu yang diperlukan untuk layanan konsultasi adalah max. 1 jam setiap kali waktu konsultasi

Setelah mengetahui harapan dan klien maka Tim CQI membuat daftar persyaratan yang diperlukan untuk mewujudkan harapan klien tersebut Persyaratan mencakup kualifikaasi staff yang terlibat, perlengkapan kerja, dan dana, dll *(lihat lamp #2 untuk harapan dan persyaratan yg dibutuhkan)*

Contoh Persyaratan yang dibutuhkan adalah adanya sistim filling data klien yang teratur dan lengkap Penerima pendaftaran tahu persis dimana data klien disimpan, bagaimana membuat kartu baru untuk klien baru, bagaimana menggunakan komputer untuk memanggil data klien merekam data baru Ruang kerja harus diatur dimana komputer pendaftaran leman penyimpan data dan formulir-formulir pendaftaran tersedia di dekat petugas pendaftaran

<u>Langkah 4</u> Tentukan Satu Proses Tertentu yang Menyebabkan Harapan Klien Tidak Tercapai

Tim CQI mempelajari dimana letak permasalahan dalam proses yang ada, uraikan dan fokuskan proses mana yang menyebabkan harapan klien tidak terpenuhi Satu proses yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya sehingga menyebabkan proses selanjutnya terhambat. *(Lihat lamp #4 #3 untuk menganalisa sebab dan akibat harapan klient tidak tercapai)*

Contoh Setelah mendiskusikan flowchart proses pelayanan konsultasi Tim CQI sepakat bahwa di saat pendaftaran terjadi masalah yaitu dalam mencari data klien lama. Ketika ditelusuri ternyata petugas pendaftaran sangat trampil menggunakan komputer pendaftaran dalam mencari kode klien hanya saja leman penyimpan dokumen klien berada diruang lain yang terletak 300 meter dari tempat pendaftaran Maka petugas harus berjalan kesana mengambil dokumen tiba disana dokumen tidak lengkap dan tidak tertata urut. Sehingga perlu waktu lebih lama ditempat tersebut Setelah itu petugas harus kembali lagi berjalan 300 m ketempat pendaftaran melengkapi dengan formulir pendaftaran dan nomor urut baru setelah itu diberikan kepada konselor sehingga waktu yang dibutuhkan lebih dari 15 menit.

<u>Langkah 5</u> Mengumpulkan dan Menganalisa Data

Tim CQI mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang ada melalui data statistik, data klien, wawancara, dan jika diperlukan salah satu anggota tim mengamati langsung di lokasi pendaftaran dan melihat bagaimana pelaksanaan di lokasi tersebut Pengumpulan data dan informasi ini memakan banyak waktu karena itu harus dibatasi waktu pengumpulannya Setelah informasi dan data terkumpul maka Tim akan menganalisanya untuk mengetahui apa yang paling menyebabkan lamanya waktu pendaftaran *(Lihat lamp # 5 tally sheet untuk mengumpulkan data)*

Contoh Dengan menggunakan tehnik pengumpulan data dengan tally sheet ternyata kehilangan dokumen klien adalah yang paling sering terjadi dan 10 klien kehilangan dokumen terjadi 7 kali yang disebabkan karena 4 kali dokumen klien salah tempat 2 kali dokumen klien salah menamai 1 kali dokumen klien tidak dibuat sama sekali

Kemudian Tim CQI menganalisa secara khusus apa yang menyebabkan masalah dalam proses tertentu terjadi

Contoh Dicari faktor-faktor penyebab mengapa kehilangan dokumen sering terjadi, ternyata ada beberapa sebab yaitu konselor mengembalikan sendiri dokumen klien ke lemari sehingga sering salah tempat, konselor sendiri tidak tahu sistim yang dipakai dalam penyimpanan dokumen begitu juga dalam memberikan nama dokumen yang diurut memakai nama keluarga, ada juga karena banyaknya klien petugas terlupa membuat dokumen klien pada saat pertama klien datang

Langkah 6 **Tindakan Perbaikan/Koreksi**

Dari menganalisa data pada langkah 5 diatas, maka Tim CQI dapat melihat dan membuat beberapa alternatif usaha perbaikan untuk mengatasi masalah yang timbul Alternatif ini di tawarkan kepada staff terlibat untuk diterapkan, informasi tentang usaha perbaikan ini juga disebarkan kepada staff lainnya yang terkait dalam proses sebelum dan sesudahnya, sehingga usaha perbaikan ini dapat didukung oleh semua pihak Jika diperlukan usaha perbaikan ini diperkuat dengan surat keputusan dan pengambil keputusan BPI, direktur, atau manajer bagian sehingga menjadi bagian proses resmi yang baru

Contoh Tim CQI memberikan beberapa alternatif perbaikan untuk masalah waktu pendaftaran ini yaitu 1) lemari dokumen klien diletakkan diruang pendaftaran dekat dengan petuga pendaftaran 2) konselor dan petugas lainnya diberi tahu tentang sistim dokumentasi data klien yang dipakai sehingga ada keseragaman sistim, 3) konselor mengembalikan dokumen klien kepada petuga pendaftaran sesudah pelayanan konsultasi Tim CQI menawarkan alternatif ini pada para staff dan melaporkannya pada Manager bagian Direktur dan BPI untuk disetujui penerapannya

Langkah 7 **Memantau Hasil**

Langkah terakhir adalah Tim CQI memantau usaha perbaikan yang baru diterapkan dan melihat dampak yang ditimbulkan Pemantuaan dilakukan untuk melihat

- Apakah dengan usaha perbaikan tersebut memperbaiki proses tertentu yang bermasalah dan proses keseluruhan menjadi lebih lancar
- Apakah dengan usaha perbaikan tersebut dapat memperbaiki proses tertentu akan tetapi mengganggu proses yang lainnya sehingga kelancaran belum tercapai
- Apakah dengan usaha perbaikan harapan klien dapat tercapai

Jika usaha perbaikan belum memberikan hasil sesuai dengan harapan atau timbul lagi masalah di bagian lain maka siklus CQI harus diulangi lagi Kalaupun usaha perbaikan sudah memberikan hasil sesuai dengan harapan maka pemantauan harus tetap dilaksanakan beberapa waktu, jika tidak ada masalah maka Tim CQI dapat memindahkan perhatiannya pada bagian/sektor lain dan organisasi atau program dengan masalah yang baru tetapi mengikuti siklus kerja yang sama CQI sebaiknya dilaksanakan secara kontinyu untuk dapat selalu memperbaiki dan meningkatkan hasil dan sistim kerja organisasi atau program

Daftar Lampiran Bab VII
Peningkatan Mutu Program Berkesinambungan

Lampiran #1 Matrik Pilihan Kriteria

Lampiran #2 Flowchart Proses

Lampiran #3 Tehnik Brainstroming

Lampiran #4 Diagram Sebab Akibat

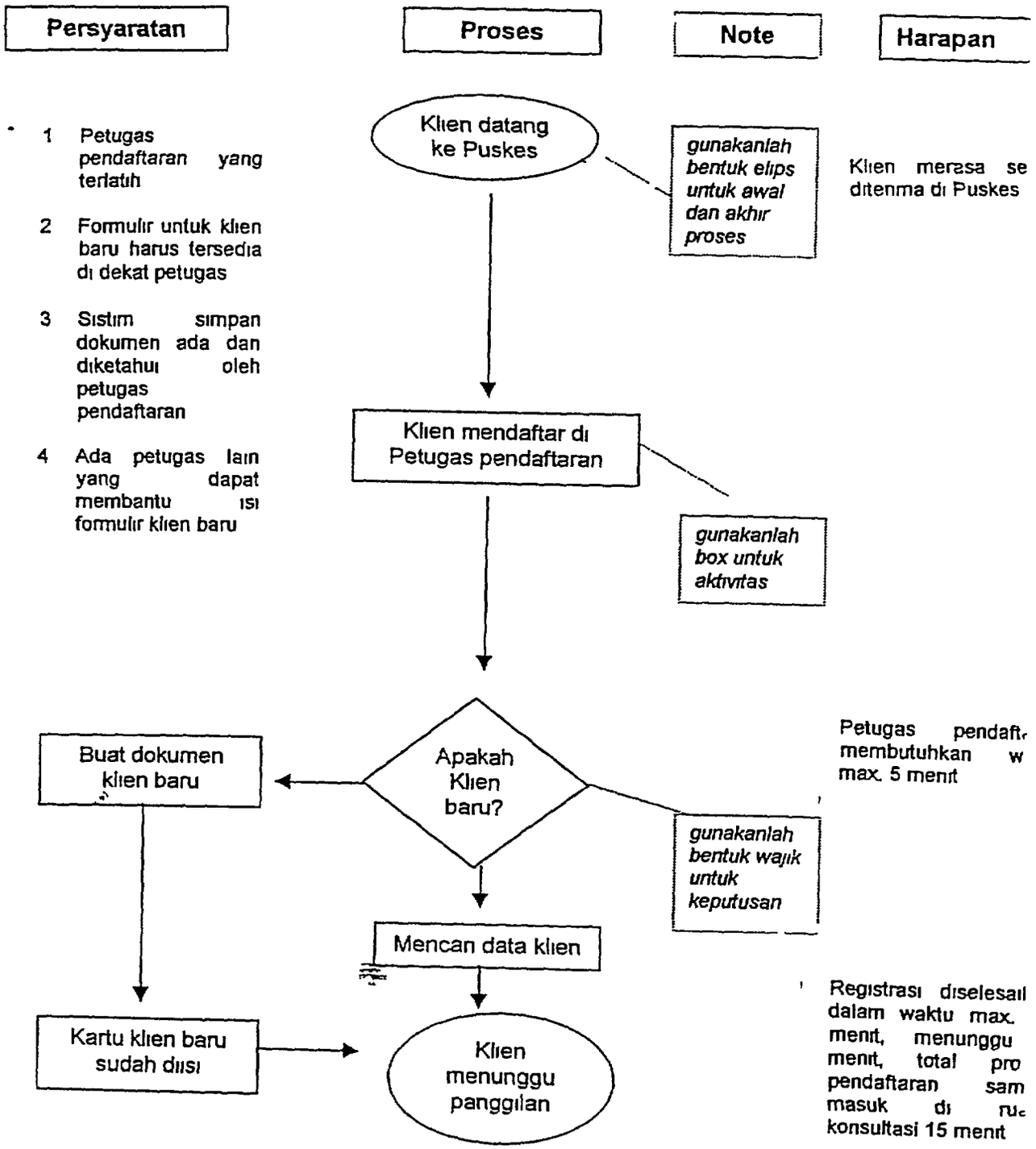
Lampiran #5 Lembar Tally

Lampiran #6 Benchmarking

Lampiran #7 Diagram Pencapaian Hasil CQI

Lampiran #2

Flowchart Proses Pendaftaran Klien



Catatan *Diatas adalah flowchart yang ideal cocokanlah dengan praktek dilapangan, proses yang mana yang tidak sesuai dengan harapan berilah tanda atau warna*

Lampiran # 3

Tehnik Brainstorming

1 Bentuklah sebuah kelompok orang yang dapat memberikan masukkan tentang sebab-sebab dan permasalahan yang ada yang membuat harapan tidak tercapai Orang-orang tersebut sebaiknya yang pernah atau sering terlibat dalam proses yang sedang di amati Misalnya klien

2 Tuliskan masalah yang dihadapi dengan jelas di sebuah kertas besar atau di papan tulis Periksalah apakah setiap anggota mengerti masalah yang dituliskan tersebut

3 Membuat kesepakatan bersama tentang aturan dalam brainstorming ini yaitu

- setiap ide adalah sah dan benar
- setiap ide dituliskan oleh yang bersangkutan sendiri
- tidak boleh ada yang menyela atau mengkritik
- hanya diijinkan bertanya untuk mendapatkan kejelasan

4 Tanyakan pada masing-masing anggota kelompok tentang kenapa masalah tersebut bisa timbul atau kenapa hasil yang diharapkan tidak tercapai

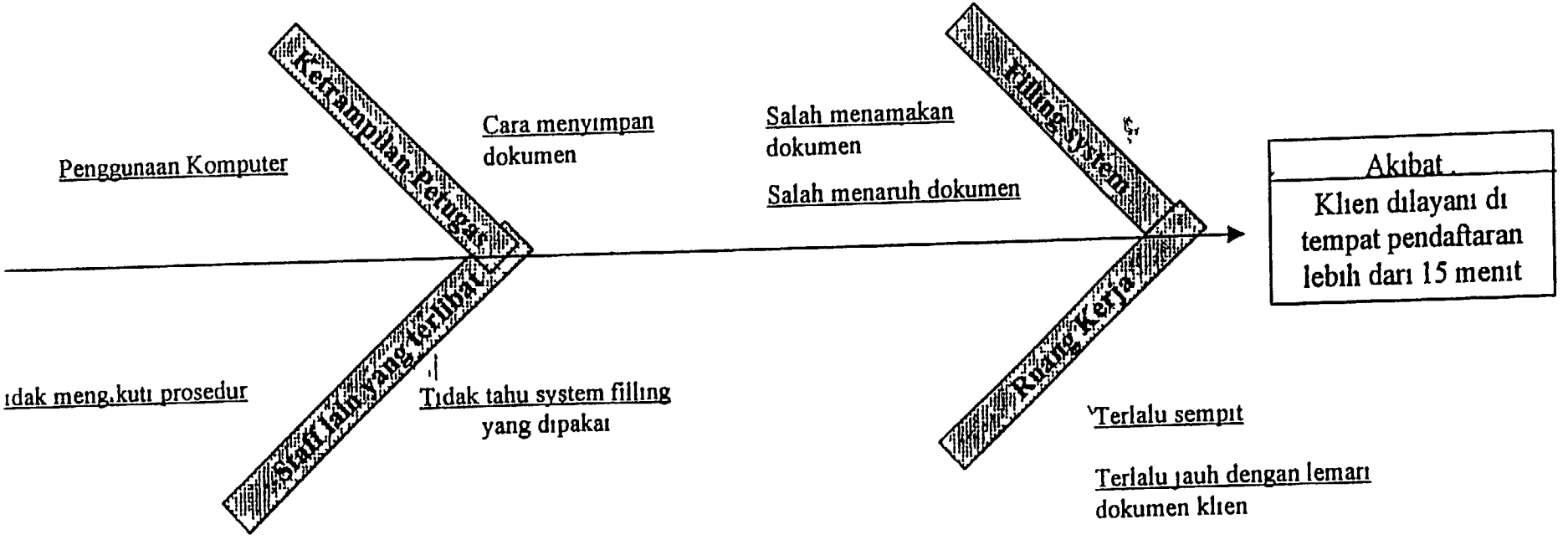
5 Teruskan menampung ide mereka sampai tidak ada lagi yang mengemukakan pendapatnya

Catatan

1 *Jawaban harus murni dan kelompok, tidak boleh ada pengarahan opini*
2 *Jawaban dicatat dengan lengkap dimana nantinya bisa dianalisa dengan lembar tally*

Diagram sebab-akibat
Problem : lamanya waktu pendaftaran

Sebab



Lampiran # 5

Lembaran Tally

Tanggal *05-Feb-1998*

Nama Kegiatan *Layanan Konsultasi Kesehatan*

Pengisi *Shinta /Anggota tim CQI*

Sumber *Kotak Sran di Puskes*

Catatan *Kotak saran telah dipasang tanggal 1 Januan 1998 dan di buka tanggal 1 February 1998*

Keluhan	Tally	Frekuensi
1 Lokasi Puskes sulit dijangkau	II	2
2 Pelayanan di Puskes lama sekali	IIIII II	7
3 Petugas konselor kurang ramah	III	3
4 Metode konsultasi terlalu kaku	IIII	4
5 Ruang konsultasi bising dan bau	II	2

Catatan

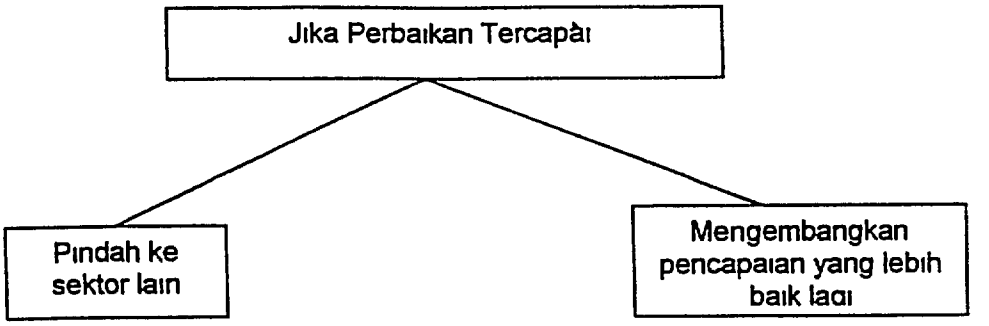
Lembaran tally ini membantu mengolah data yang masuk dan kotak saran dengan sangat cepat dan mudah

1 *Buatlah katagori dan keluhan yang masuk*
2 *Mencatat setiap kali keluhan muncul dan menghitung frekuensinya*
3 *Dan lembar tally dapat diketahui dengan mudah keluhan apa yang harus segera mendapat penanganan dan tim CQI*

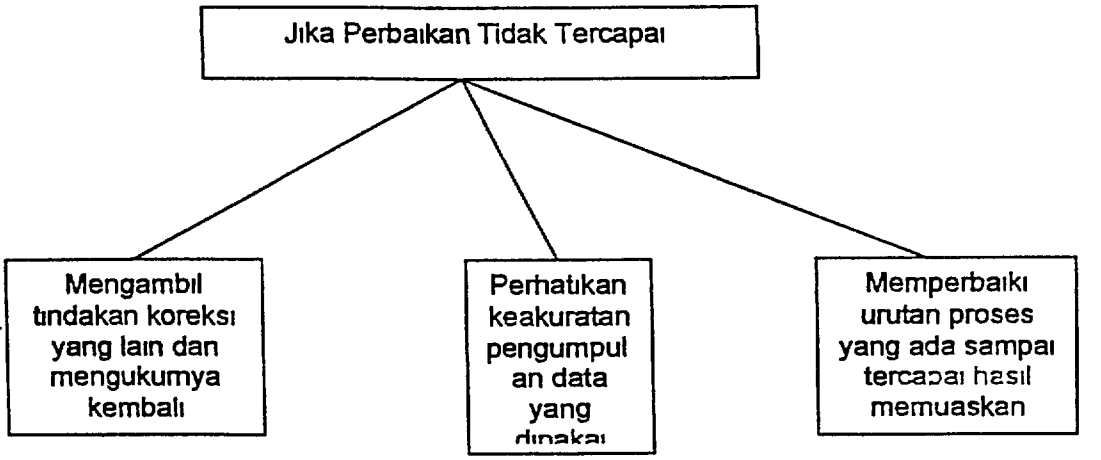
Lampiran #6

Diagram Pencapaian Perbaikan Proses dengan CQI

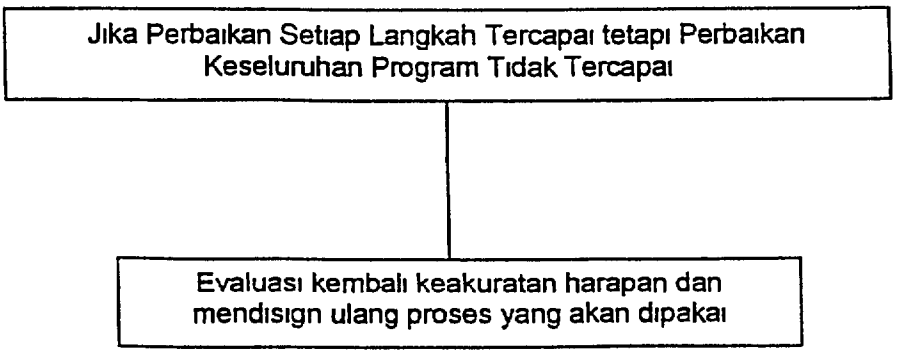
1.



2.



3.



Progman/Bab VII/1998/Ys

Dalam menguraikan hal-hal di atas, sebaiknya menggunakan kalimat-kalimat efektif yang disusun secara sistematik (lihat Saran-Saran untuk Membuat Kalimat yang Efektif) Hal ini penting agar pihak yang membaca dapat mengikuti uraian Anda dengan baik dan bersemangat, dan usaha Anda untuk membuat mereka terkesan dengan kekuatan dan prestasi proyek dapat tercapai

SARAN-SARAN AGAR LAPORAN EVALUASI KUALITATIF ANDA MEMPUNYAI DAYA JUAL

Ketahui apa yang dikehendaki oleh sponsor proyek Anda maupun calon sponsor Mereka mungkin ingin mengetahui beberapa di antara hal-hal berikut

A Bagaimana kegiatan dan hasil evaluasi kualitatif dipergunakan untuk

- memperbaiki perencanaan program
- memperbaiki pengelolaan dan organisasi program
- memperbaiki strategi program
- memperbaiki sistem monitoring dan evaluasi program
- memperbaiki pemanfaatan sumber dana
- menghasilkan bahan dan metode pelatihan, konseling, dan penjangkauan yang efektif
- meningkatkan kemampuan staf untuk melakukan evaluasi kualitatif
- meningkatkan kemampuan staf dalam melakukan pemecahan masalah
- meningkatkan komunikasi dan kerjasama antar-staf serta antara staf dan kelompok sasaran
- membantu staf dalam pengambilan keputusan yang benar dan tepat waktu
- membantu staf dalam penulisan laporan evaluasi

B Kekuatan proyek (proses, strategi, dan sumber daya yang terlibat) Misalnya

- inovasi dan/atau pencapaian yang utama dari proyek, dan faktor-faktor yang menyebabkannya
- cara mengatasi hambatan dan kemajuan yang tertunda

SARAN-SARAN UMUM UNTUK MEMBUAT LAPORAN YANG BERDAYA JUAL

Pada dasarnya semua laporan baik laporan tri-wulan, laporan akhir, atau laporan evaluasi dapat menjadi salah satu dasar pembentukan pendapat bagi orang yang membacanya tentang lembaga Anda Satu hal penting yang dapat diketahui dari laporan Anda adalah kemampuan dan cara memecahkan masalah Informasi ini dianggap penting karena dapat dijadikan tolok ukur tentang kemampuan mendasar dalam melaksanakan proyek sebaik mungkin Oleh karena itu bila Anda menganggap perlu untuk menjaga pendapat yang positif tentang organisasi Anda, maka mungkin beberapa saran di bawah ini dapat dipertimbangkan

1 Dalam melaporkan penundaan atau ketidakberhasilan, berikan keterangan tentang permasalahan dan usaha-usaha yang telah dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut Sebutkan hasil-hasil tidak direncanakan yang diperoleh walaupun hasil-hasil yang direncanakan tidak tercapai
Contoh
Permasalahan eksternal menyebabkan kegagalan untuk mencapai hasil yang direncanakan, tetapi usaha mengatasi permasalahan telah menguatkan tim kerja Tim kerja yang kompak akan lebih berguna dalam jangka waktu panjang untuk melaksanakan proyek-proyek selanjutnya

2 Bila Anda berhasil untuk melakukan suatu kegiatan, sebaiknya dijelaskan faktor-faktor pendukungnya Informasi ini secara tidak langsung memberitahu pembaca tentang kekuatan organisasi Anda
Contoh
Komunikasi yang efektif dan cara membuat keputusan yang mengikutsertakan semua anggota tim merupakan penyebab utama kelancaran pelaksanaan proyek

3 Bila Anda berhasil dalam melakukan suatu kegiatan walaupun permasalahan yang dihadapi banyak sekali, sebaiknya informasi tentang permasalahan dan cara pemecahan masalah disertakan dalam laporan
Contoh
Selama pelaksanaan proyek kendala Anda banyak sekali antara lain jumlah staf Anda terbatas, kelompok sasaran yang sulit untuk dicapai karena mobilitasnya tinggi, permasalahan komunikasi dengan pihak sponsor, dan keterbatasan bantuan teknis yang diperoleh Walaupun demikian Anda berhasil menyelesaikan proyek dengan hasil yang memadai Hal ini menunjukkan bahwa Anda memiliki kemampuan untuk menghadapi berbagai masalah secara efektif

4 Harap diingat bahwa hampir tidak ada proyek yang berjalan tanpa mengalami permasalahan Pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan Anda akan lebih menghargai informasi tentang kegigihan Anda menghadapi permasalahan daripada tidak memperoleh informasi tentang masalah yang Anda hadapi

E **Hasil Evaluasi**

- *bagi dalam beberapa bagian berdasarkan topik*
- *tiap bagian membahas 1 topik yang muncul*
- *berikan kutipan-kutipan sebagai ilustrasi topik tersebut (misalnya dan hasil wawancara)*
- *sertakan gambar/foto bila perlu*

F **Diskusi dan Pelajaran yang Dipetik**

- *diskusikan (bahas,buat argumen) makna dan tiap topik*
- *mengapa topik tersebut penting?*
- *apa yang dapat disimpulkan dari topik-topik tentang keberhasilan suatu kegiatan/program*
- *apakah ada kontradiksi dan hasil-hasil yang ada? Jika ya, diskusikan*

G **Rekomendasi**

- *apakah ada temuan yang dapat digunakan untuk memberi saran-saran bagi program preventif atau intervensi serupa dimana yang akan datang?*
- *berikan rekomendasi bagaimana cara implementasi oleh siapa dan kapan*

LAPORAN HASIL EVALUASI

(JUDUL)

(NAMA)
(LOKASI PROYEK)

(PERIODE BERLANGSUNGNYA PROGRAM)
S/D

DISIAPKAN OLEH
(NAMA)
(NAMA)

KERJASAMA ANTARA

(NAMA LEMBAGA)
DAN
(NAMA LEMBAGA)

(KOTA, TANGGAL MENYAMPAIKAN LAPORAN)

PROGRAM INI DIDANAI OLEH
(NAMA LEMBAGA DONOR)

Data apa yang bisa dianalisa secara kualitatif ?

- Transkrip hasil wawancara/FGD
- Laporan hasil observasi
- Proposal dari kegiatan
- Surat-menyurat sehubungan dengan kegiatan
- Laporan pertemuan/rapat
- Laporan yang dibuat secara periodik (contoh: mingguan, bulanan atau tahunan)
- Catatan-catatan yang lain (antara lain: catatan kehadiran/absensi, catatan harian, catatan lapangan dan sebagainya)
- $ Laporan anggaran dan keuangan

LANGKAH-LANGKAH UNTUK MENGANALISA DATA KUALITATIF

1. Menentukan tujuan dari analisa kualitatif.
2. Menetapkan bahan yang akan dianalisa
3. Menetapkan banyaknya bahan yang akan dianalisa
4. Membaca semua bahan yang akan dianalisa untuk memperoleh gambaran umum tentang:
   a. hal-hal yang sering muncul (masalah, sikap, dll)
   b. hal-hal penting yang perlu diperhatikan (contoh: masalah yang sangat berpengaruh walaupun terjadi hanya sekali)
   c. pola-pola yang ada.
5. Membaca setiap bahan (contoh, setiap transkrip) untuk menandai.
   a. bagian-bagian yang berhubungan dengan setiap pertanyaan yang diajukan.
   b. komentar-komentar yang akan dicuplik.
   c. kata-kata, frase yang mewakili kelompok kategori.
6. Setelah membaca semua informasi yang berhubungan dengan suatu pertanyaan (sesuai dengan tujuan), identifikasikan topik-topik yang muncul
7. Mengelompokkan topik-topik yang serupa menjadi satu
8. Menemukan
   a pola-pola yang ada (deskriptif)
   b. pola hubungan di antara topik-topik (contoh. sebab-akibat, urutan kejadian, topik dan subtopik)
   c. hal-hal yang tersirat
7 Menarik kesimpulan

Saran-saran untuk melakukan FGD

Dilakukan di tempat yang memungkinkan peserta bebas mengemukakan pendapat.

Memberikan undangan yang berisi tentang tujuan dan pelaksanaan (waktu, tempat, lama).

Menugaskan seseorang untuk menjadi pengamat dan pencatat hasil diskusi selama FGD berlangsung (bisa juga direkam atau divideo).

Peserta sebaiknya duduk dalam satu lingkaran bersama-sama dengan fasilitator.

Pada akhir FGD, pengamat dan fasilitator dapat merangkum hasil FGD dan menyajikannya kepada peserta untuk mendapatkan umpan-balik tentang ketepatan rangkuman atau bila ada tambahan informasi.

(NAMA PROYEK)
LEMBAR HASIL DISKUSI KELOMPOK (FGD)

Tujuan FGD _____
Tempat _____
Fasilitator _____
Notulen _____
Peserta* _____

*dengan pertimbangan kerahasiaan, boleh menggunakan singkatan nama atau nama alias

A Jelaskan alasan (dan bagaimana) pemilihan para peserta

B Deskripsi diri peserta (seperti jenis kelamin, usia, pekerjaan, kaitannya dengan kegiatan yang ingin dievaluasi)

C Jelaskan keadaan umum saat FGD (seperti bagaimana tempatnya , situas FGD)

D Uraian hasil FGD
- jika menggunakan tape recorder, maka bagian ini adalah transkrip hasil FGD
- jika tidak menggunakan alat rekam, maka bagian ini bisa ditulis berdasarkan pedoman pertanyaan FGD

E Tanggapan fasilitator terhadap jalannya diskusi (apakah ada anggota yang memonopoli pembicaraan dan cukup berpengaruh pada teman-temannya, atau apakah ada gangguan-gangguan selama diskusi berjalan)

F Hasil dari FGD (hanya kesimpulan berdasarkan topik-topik yang ingin digali sebelumnya)

TEKNIK-TEKNIK FGD

Membuat aturan permainan untuk memperlancar jalannya FGD (contoh: apa yang terjadi bila peserta pendiam atau terlalu dominan).

Meminta satu orang menulis jawabannya dan menanyakan pada peserta yang lain tentang tanggapan mereka terhadap jawaban.

Mengulangi jawaban peserta untuk meminta penjelasan lebih lanjut.

Menggunakan jawaban peserta untuk ditanyakan kepada peserta lain.

Menyebutkan nama dan mengajukan pertanyaan kepada peserta yang kurang berpartisipasi.

Menggunakan gambar, foto, dsbnya untuk mendorong partisipasi semua peserta.

Tidak memperhatikan peserta yang dominan atau mengingatkannya untuk memberi kesempatan peserta yang lain

LANGKAH-LANGKAH DALAM MELAKUKAN FGD

1. Membentuk tim FGD (fasilitator, pengamat, notulen, dll)
2 Menentukan tujuan FGD (ingat tujuan evaluasi)
3 Anggota tim bersama-sama mengembangkan pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan tujuan
4 Menentukan persyaratan dan jumlah informan yang akan diundang
5 Merekrut informan
6 Menentukan jumlah kelompok FGD
7 Menyiapkan materi pendukung untuk FGD, seperti gambar-gambar, film, dan peralatan untuk merekam FGD (audio-tape, video)
8 Menentukan tempat, tanggal, waktu penyelenggaraan
9 Mengadakan pertemuan anggota tim untuk memastikan bahwa mereka mengetahui tugasnya masing-masing
10 Melakukan FGD
11 Mengadakan pertemuan segera setelah FGD untuk membicarakan hasil dengan saling melengkapi informasi yang diperoleh dari semua anggota tim

FGD

Pengertian

FGD adalah diskusi kelompok yang diarahkan oleh seorang fasilitator dan terfokus untuk memperoleh informasi tentang pendapat/pandangan peserta pada suatu topik.

Karakteristik dari FGD

Peserta terdiri dari sekitar 6 - 12 orang dan mempunyai latar-belakang yang sama

Peserta tidak saling mengenal (paling tidak moderator dan peserta tidak saling mengenal sebelumnya)

Tujuan FGD untuk mengumpulkan data mengenai pandangan/persepsi peserta

Menggunakan pertanyaan terbuka

Topik diskusi ditentukan dulu dan diatur secara berurutan

Waktu yang digunakan sekitar 60-90 menit

Cara-cara untuk Mendorong Informan Memberi Keterangan Lebih Mendalam

1. Meminta informan untuk memberikan informasi lebih lanjut.

Contoh

- Tolong ceritakan lebih lanjut tentang
- Bagaimana reaksi orang terhadap kejadian

2. Merefleksikan perasaan atau sikap orang lain.

Contoh

Informan 'Wah, masalahnya rumit, pokoknya susah melakukan kegiatan A '

Pewawancara ' Oh , Bapak merasa ada banyak masalah dalam melakukan kegiatan A.'

3. Meminta keterangan lebih lanjut tanpa bertanya secara langsung.

Contoh

- Saya dengar hal itu memang menjadi masalah
- Mungkin bapak mengetahui lebih banyak tentang hal ini

4. Menunjukkan rasa tertarik dengan menganggukkan kepala atau mengatakan 'ya'.

5. Memberikan waktu bagi informan untuk menambahkan keterangan dengan tidak melanjutkan pertanyaan segera setelah informan selesai berbicara.

LANGKAH-LANGKAH DALAM MELAKUKAN WAWANCARA MENDALAM

1 Membentuk tim pewawancara
2 Tentukan tujuan wawancara mendalam (ingat tujuan evaluasi)
3 Anggota tim bersama-sama mengembangkan pertanyaan-pertanyaan yang sesuai dengan tujuan
4 Tentukan persyaratan dan jumlah informan yang akan diwawancarai
5 Menentukan calon informan
6 Menyiapkan materi pendukung untuk wawancara, seperti: gambar-gambar, dan peralatan untuk merekam wawancara (alat tulis, audio-tape).
7. Menentukan tempat, tanggal, waktu wawancara
8 Mengadakan pertemuan anggota tim untuk memastikan bahwa mereka mengetahui tugasnya masing-masing
9 Melakukan wawancara mendalam
10 Membuat transkrip hasil wawancara sesegera mungkin setelah wawancara selesai

Saran-saran untuk wawancara yang baik

1 Hindari pertanyaan yang peka pada awal wawancara

2 Pertanyaan dimulai dengan "siapa, apa, di mana, kapan, mengapa, dan bagaimana" sebagai kerangka

3 Bila pertanyaan menimbulkan kebisuan, hindari untuk tidak memberikan alternatif jawaban

4 Gunakan bahasa yang sederhana dan dapat dimengerti

5 Hindari memberikan komentar, pengetahuan, serta kesimpulan dari informan

6 Hindari pertanyaan yang menimbulkan jawaban YA/TIDAK

7 Buatlah pertanyaan sesingkat mungkin

8 Tanyakan satu pertanyaan saja pada satu saat

9 Hindari pertanyaan yang "mengarahkan" jawaban informan

10 Perhatikan komunikasi non-verbal informan yang menunjukkan kebenaran jawaban

11 Berikan pertanyaan untuk mencek jawaban yang telah diberikan

12 Hindari kesan yang menunjukkan ketidak percayaan atau melecehkan jawaban informan

13 Hati-hati terhadap keinginan informan untuk memberikan jawaban yang menyenangkan pewawancara

14 Usahakan agar wawancara tidak lebih dari 1 jam

LEMBAR HASIL WAWANCARA MENDALAM
PROGRAM

Tujuan wawancara

Tempat

Waktu *(tgl/bln/thn, jam/berapa lama)*

Pewawancara

Informan *(untuk kerahasiaan bisa dipakai nomor code)*

A Penjelasan alasan pemilihan informan

B Penjelasan diri informan (seperti jenis kelamin, usia, pekerjaan, kaitannya dengan kegiatan yang ingin dievaluasi)

C Penjelasan keadaan umum saat wawancara (seperti tempat yang bagaimana, ditemani oleh siapa, situasi saat wawancara)

D Uraian hasil wawancara mendalam

- *jika menggunakan tape recorde, maka bagian ini adalah transkrip hasil wawancara mendalam Transkrip adalah penulisan seluruh kata dan wawancaran antara informan dan pewawancara*
- *jika tidak menggunakan alat rekam, maka bagian ini bisa ditulis berdasarkan pedoman pertanyaan wawancara mendalam / per topik*

E Kesan-kesan dan pewawancara

F Usulan perbaikan untuk wawancara berikutnya,

	4A	4B	4C	4D	4E	4F
	Komponen proyek (output atau activity). b Sumber daya fisik	Informasi yang diperlukan	Sumber informasi	Cara memperoleh data	Evaluator	Kapan Dilakukan

Formulir Lembar Kerja Rencana Evaluasi

1 Bagian Proyek yang akan dievaluasi

_____

2 Tujuan Evaluasi

_____

3 Indikator dari Bagian Proyek yang akan dievaluasi.

_____

	4A	4B	4C	4D	4E	4F
	Komponen proyek (output atau activity) a Sumber daya manusia	Informasi yang diperlukan	Sumber informasi	Cara memperoleh data	Evaluator	Kapan Dilakukan
a 1						