

Seri Modul Penguatan Organisasi Masyarakat Sipil  
Pada Sektor Infrastruktur

## **MODUL 3:**

# **PENGELOLAAN PROGRAM GESI-CSE PADA SEKTOR INFRASTRUKTUR**

Seri Modul  
Penguatan Organisasi Masyarakat Sipil Pada Sektor Infrastruktur

**MODUL 3: PENGELOLAAN PROGRAM GESI-CSE PADA SEKTOR INFRASTRUKTUR**

**Seri Modul**

**Penguatan Organisasi Masyarakat Sipil Pada Sektor Infrastruktur**

# **PENGELOLAAN PROGRAM GESI-CSE PADA SEKTOR INFRASTRUKTUR**

**Tim Penyusun:**

Tino Yosepyn

Sri Purwani

Nala Diradametha

**Kontributor:**

Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan Provinsi Nusa Tenggara Barat

Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan Kabupaten Lombok Barat

Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia Provinsi Nusa Tenggara Barat

Himpunan Wanita Disabilitas Indonesia Provinsi NTB

**Ilustrasi:**

Agah Nugraha Muharam

**Tata Letak:**

Yayasan Penabulu

Agah Nugraha Muharam

**Kerja Sama:**

KIAT

Yayasan Penabulu

**Didukung oleh:**

Pemerintah Australia



## KATA PENGANTAR PENYUSUN

*“Pembangunan infrastruktur adalah upaya untuk mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia”*

Ir. Joko Widodo- Presiden Republik Indonesia

Kalimat tersebut dengan cermat merangkum dan mewakili apa yang kami rasakan sepanjang proses pengembangan panduan ini. Sebagai sebuah organisasi yang mendedikasikan diri untuk mendorong keberdayaan sektor masyarakat sipil melalui beragam isu, tidak dipungkiri, infrastruktur, khususnya infrastruktur jalan merupakan isu yang benar-benar baru bagi kami. Namun meski demikian, bagi kami, isu baru merupakan tantangan menarik untuk menguji sejauh mana keyakinan kami terhadap ketangguhan sektor masyarakat sipil mampu bergerak bersama dengan dua sektor pembangunan lainnya untuk mendukung pembangunan berkelanjutan di negeri ini, tidak hanya sebatas penerima manfaat, namun juga berkontribusi secara nyata.

Dan pada akhirnya keyakinan kami pun terjawab dan semakin diteguhkan melalui keseluruhan proses pengembangan panduan ini. Adalah **Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan (FLLAJ) Provinsi Nusa Tenggara Barat, Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan (FLLAJ) Kabupaten Lombok Barat, Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (HWDI) Provinsi Nusa Tenggara Barat, dan Himpunan Wanita Disabilitas Indonesia (HWDI) Provinsi Nusa Tenggara Barat**, merupakan para pihak yang membantu kami, untuk kembali memaknai keterbukaan akses melalui infrastruktur yang baik, merupakan perwujudan nyata dari keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia tanpa terkecuali. Tepat seperti yang diamanatkan para pendiri negeri 74 tahun yang lalu.

Sebagian isi panduan ini merupakan hasil dari diskusi dan pengamatan mendalam terhadap aktivitas dan praktik-praktik baik yang telah dilakukan oleh ke-4 organisasi di atas dalam menjalankan proyek GESI-CSE dalam infrastruktur yang didukung oleh KIAT di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Semoga dengan hadirnya panduan ini, dapat memberikan dukungan lebih lanjut kepada organisasi – organisasi lain yang bekerja di sektor infrastruktur di seluruh Indonesia.

Jakarta, Juli 2019

Tim Penyusun

## PENDAHULUAN

**Pengelolaan Program GESI-CSE Pada Sektor Infrastruktur** ini merupakan modul ke-3 dalam rangkaian modul: Penguatan Organisasi Masyarakat Sipil Pada Sektor Infrastruktur. Dibangun bersama Kemitraan Indonesia Australia untuk Infrastruktur (KIAT) dan 4 OMS mitra mereka dalam program GESI-CSE di Provinsi Nusa Tenggara Barat dengan dukungan Pemerintah Australia melalui Departement of Foreign Affairs and Trade (DFAT). Modul ini merupakan pelembagaan pengetahuan bersama atas program GESI-CSE dalam sektor infrastruktur.

Secara umum modul ini dikembangkan dengan tujuan untuk meningkatkan dan menguatkan kapasitas OMS yang bekerja di sektor infrastruktur dengan isu GESI menjadi jangkar utama program. Lebih spesifik, tujuan pengembangan modul ke-3 ini adalah; **(1) Membantu OMS yang bekerja di isu GESI dalam infrastruktur untuk aspek-aspek utama program; (2) Membantu OMS melakukan perancangan program; (3) Membantu OMS mempertajam keterampilan mengelola program; (4) Membantu OMS mengenali dampak-dampak yang dihasilkan program, dan (5) Membantu OMS untuk melembagakan pengetahuan yang didapat selama program dan melahirkan pengetahuan baru.**

Secara khusus penggunaan modul ini ditujukan untuk OMS dan para pihak yang bekerja dalam isu GESI melalui pelibatan masyarakat sipil (CSE) di sektor infrastruktur. Namun secara umum, modul ini juga dapat digunakan oleh OMS dan para pihak lain yang memiliki kepedulian yang sama dalam pemerataan kesejahteraan masyarakat melalui keterbukaan akses yang diakibatkan oleh keberadaan infrastruktur yang lebih baik dan merata bagi semua.

Tidak hanya teori, modul ini juga dilengkapi dengan alat-alat bantu beserta petunjuk praktis penggunaannya, untuk mempermudah pembaca dalam mempelajari dan berlatih secara mandiri di dalam organisasi.

Selamat menjelajah pengalaman!

Penyusun.

## DAFTAR ISTILAH

Gender	:	Istilah yang digunakan untuk menjelaskan perbedaan peran perempuan dan laki-laki yang bersifat bawaan sebagai ciptaan Tuhan
Inklusi	:	Sebuah pendekatan untuk membangun dan mengembangkan sebuah lingkungan yang semakin terbuka; mengajak masuk dan mengikutsertakan semua orang dengan berbagai perbedaan latar belakang, karakteristik, kemampuan, status, kondisi, etnik, budaya dan lainnya
Infrastruktur	:	Adalah kebutuhan dasar fisik pengorganisasian sistem struktur yang diperlukan untuk jaminan ekonomi sektor publik dan sektor privat sebagai layanan dan fasilitas yang diperlukan agar perekonomian dapat berfungsi dengan baik.
Stakeholder	:	Merupakan segenap pihak yang terkait dengan isu dan permasalahan yang sedang diangkat
Win-win Solution	:	Adalah sebuah teknik komunikasi negosiasi yang menempatkan kedua belah pihak dalam posisi menang
Sekuen	:	Kronologis
Standar Operasional dan Prosedur (SOP)	:	Adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif
Formulir	:	Adalah lembaran kartu/kertas dengan ukuran tertentu yang didalamnya terdapat data/informasi yang bersifat tetap dan juga bagian lain yang diisi dengan bagian yang tidak tetap
Double Entry Accounting System	:	Adalah sistem pencatatan akuntansi dimana setiap satu transaksi keuangan memiliki dua efek sekaligus, yaitu debit di satu sisi dan credit di sisi lain
Lesson Learned	:	Adalah pengetahuan atau pemahaman yang diperoleh oleh pengalaman yang memiliki dampak yang signifikan bagi suatu organisasi. Pengalaman dapat berupa positif atau negatif
Best Practises	:	Merupakan suatu cara paling efisien (upaya paling sedikit) dan efektif (hasil terbaik) untuk menyelesaikan suatu tugas, berdasarkan suatu prosedur yang dapat diulangi yang telah terbukti manjur untuk banyak orang dalam jangka waktu yang cukup lama.
Tacit Knowledge	:	Pengetahuan yang terdapat di dalam otak atau pikiran seseorang sesuai dengan pemahaman dan pengalaman orang itu sendiri. Biasanya pengetahuan ini tidak terstruktur, susah untuk didefinisikan dan diberitahukan dengan bahasa formal kepada orang lain dan isinya mencakup pemahaman pribadi.
Explicit Knowledge	:	Pengetahuan yang sudah dikumpulkan serta diterjemahkan ke dalam suatu bentuk dokumentasi (rangkuman) sehingga lebih mudah dipahami oleh orang lain. Pengetahuan ini bersifat formal dan mudah untuk dibagikan ke orang lain dalam bentuk dokumentasi

## DAFTAR SINGKATAN

GESI	: Gender Equality and Social Inclusion
CSE	: Civil Society Engagement
RAPBN	: Rencana Anggaran dan Pendapatan dan Belanja Negara
PUPR	: Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
NTB	: Nusa Tenggara Barat
MW	: Mega Watt
SOC	: Social Overhead Capital
PUG	: Pengarusutamaan Gender
OMS	: Organisasi Masyarakat Sipil
ORNOP	: Organisasi Non Pemerintah
NGO	: Non Government Organization
PCM	: Project Cycle Managemet
MPP	: Matrik Perencanaan Program
SOP	: Standar Operasional dan Prosedur
SDM	: Sumber Daya Manusia
MEL	: Monitoring Evaluasi Learning
FGD	: Focus Group Discussion
KM	: Knowledge Management
BOK	: Body of Knowledge
SECI	: Socialization Externalization Combination Internalization

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar Penyusun .....	i
Pendahuluan .....	ii
Daftar Istilah .....	iii
Daftar Singkatan .....	iv
Daftar Isi .....	v

### Bab I

#### **Program Pengarusutamaan Gender Equality Social Inclusion (GESI) – Civil Society**

<b>Engagement (CSI) Pada Sektor Infrastruktur .....</b>	<b>1</b>
A GESI Pada Sektor Infrastruktur .....	1
A.1 Pembangunan Infastruktur .....	1
A.2 Pengarusutamaan GESI pada Sektor Infrastruktur .....	3
B CSE Pada Sektor Infrastruktur .....	5
B.1 Pelibatan OMS dalam Pembangunan Infrastruktur .....	5
B.2 Praktik Baik Pelibatan OMS dalam Sektor Infrastruktur .....	7

### Bab II

#### **Pengelolaan Program Gender Equality Social Inclusion (GESI) – Civil Society Engagement (CSI) Pada Sektor Infrastruktur .....**

<b>9</b>	<b>9</b>
A Siklus Pengelolaan Program .....	9
B Tahapan Pengelolaan Program GESI-CSE pada Sektor Infrastruktur .....	11
B.1 Identifikasi .....	11
B.1.1 Analisis Situasi/Eksternal .....	12
B.1.2 Analisis Stakeholder/Pemangku Kepentingan .....	13
B.1.3 Analisis Permasalahan .....	15
B.1.4 Analisis Tujuan .....	16
B.1.5 Analisis Tujuan Alternatif/Antara .....	17
B.2 Perencanaan/Formulasi Program .....	18
B.2.1 Intervensi Logis .....	18
B.2.2 Menyusun Jadwal Rencana Kegiatan .....	22
B.2.3 Menyusun Rencana Anggaran .....	23
B.3 Implementasi Program .....	24
B.3.1 Pengelolaan Sumber Daya Manusia .....	24
B.3.2 Pengelolaan Keuangan .....	27
B.3.2.1 Pengendalian Internal Program .....	28
B.3.2.2 Pencatatan Transaksi .....	31
B.3.3 Pengelolaan Milestones .....	33
B.4 Monitoring, Evaluasi dan Learning .....	35
B.4.1 Mengembangkan Desain Monitoring dan Evaluasi .....	35
B.4.2 Mengelola Pengetahuan Program .....	43



# Bab I

## Program Pengarusutamaan GESI-CSE Pada Sektor Infrastruktur

### A GESI Pada Sektor Infrastruktur

#### A.1 Pembangunan Infrastruktur

Proses pembangunan khususnya sektor infrastruktur di Indonesia mengalami perkembangan yang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Sejak 2015, pemerintah telah mengalihkan belanja subsidi menjadi belanja produktif yakni; pembangunan infrastruktur, kesehatan dan pendidikan. Bahkan anggaran infrastruktur pun terus meningkat dari Rp 155 triliun di tahun 2014 menjadi sekitar Rp 410 triliun di tahun 2018<sup>1</sup>. Hal ini sejalan dengan paradigma pembangunan nasional Indonesia, yaitu peningkatan kesejahteraan masyarakat, dengan landasan Pancasila sebagai pedoman utamanya<sup>2</sup>. Dengan kata lain, paradigma pembangunan nasional Indonesia mencakup seluruh upaya transformasi terencana dalam bidang sosial, ekonomi, dan budaya yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan atau meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Berdasarkan Rencana Anggaran dan Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) tahun 2017, upaya-upaya peningkatan taraf hidup masyarakat terwujud dalam 5 sektor pembangunan, yaitu infrastruktur, pangan dan energi, pendidikan, kesehatan, dan perlindungan sosial<sup>3</sup>. Beragam capaian positif dalam upaya peningkatan kesejahteraan rakyat Indonesia telah berhasil dicatat oleh

---

<sup>1</sup> <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/ini-capaian-pembangunan-infrastruktur-indonesia/>

<sup>2</sup> Kartasmita (1996), hal.20-21

<sup>3</sup> Ini Lima Sektor Prioritas Pembangunan dalam RAPBN 2017, diakses <https://bisnis.tempo.co/>

pemerintah dalam kurun waktu empat tahun terakhir. Khusus di sektor infrastruktur, Kementerian PUPR melalui Ditjen Bina Marga telah menyelesaikan pembangunan jalan nasional sepanjang 3.432 km termasuk jalan di perbatasan Papua, Kalimantan, dan Nusa Tenggara Timur. Selain jalan nasional, 941 km jalan tol baru pun telah berhasil dibangun. Tak berhenti di situ, untuk menghubungkan antar desa, pemerintah juga membangun jembatan bentang panjang dan jembatan-jembatan gantung<sup>4</sup>.

Sebagai bentuk dukungan di sektor pangan, di tahun 2018 telah selesai dibangun 8 bendungan dari total target 65 bendungan di tahun 2023. Bendungan Paya Seunara dan Rajui di Aceh, Jatigede di Jabar, Bajulmati dan Nipah Jatim, Titab di Bali, Teritip di Balikpapan, Raknamo dan Tanju di NTB, merupakan bendungan-bendungan yang akan menyokong pasokan air melalui layanan irigasi bagi petani di lumbung pangan tersebut, selain juga potensi pasokan energi sebesar 145 MW. Selain bendungan telah dibangun juga jaringan irigasi baru seluas 860.015 hektare dan merehabilitasi 2.319.693 hektar. Sementara embung yang selesai dibangun sebanyak 949 embung dari target 1.088 embung hingga tahun 2019 yang tersebar di seluruh Indonesia<sup>5</sup>.

Segala bentuk capaian yang telah disebutkan menunjukkan tingginya tingkat kesuksesan pembangunan infrastruktur di Indonesia. Hal selanjutnya yang menjadi pertanyaan adalah, apakah kesuksesan pembangunan infrastruktur tersebut juga tercermin dari aspek kesetaraan gender dan inklusi sosial (GESI)? Hal ini menjadi penting, karena seringkali keberhasilan pembangunan tidak mencerminkan terwujudnya kesetaraan di dalam masyarakat. Kelompok-kelompok rentan dan marginal seringkali tereksklusi dari kesempatan atau akses terhadap hasil pembangunan tersebut, dalam hal ini infrastruktur. Oleh sebab itu, pembahasan selanjutnya akan membahas bentuk implementasi aspek GESI dalam pembangunan sektor infrastruktur.

---

<sup>4</sup> ibid

<sup>5</sup> ibid

## A.2 Pengarusutamaan GESI pada Sektor Infrastruktur



Konsep GESI, atau Gender Equality and Social Inclusion, secara literal dibangun dari dua aspek, yaitu kesetaraan gender dan inklusi sosial. Kesetaraan gender merujuk pada persepektif mengenai kesetaraan bagi laki-laki dan perempuan, sebagai manusia utuh, untuk memperoleh hak dan kesempatan dalam berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan dan keamanan, serta dalam menikmati hasil pembangunan. Sedangkan inklusi sosial adalah proses pengikutsertaan individu/kelompok yang termarginalisasi dari hak dan kesempatan yang sama, yang disebabkan atribut identitas individu/kelompok tersebut, seperti gender, disabilitas, suku, atau ras<sup>6</sup>.

Berdasarkan definisi atas, GESI dapat dipahami sebagai sebuah perspektif, kepercayaan, atau ideologi yang memperjuangkan kesetaraan hak dan kesempatan, serta partisipasi kaum marginal di dalam seluruh aspek kehidupan bermasyarakat. Ruang lingkup implementasi GESI bersifat luas dan fleksibel, mencakup seluruh aspek dalam bermasyarakat, seperti aspek ekonomi, politik, sosial-budaya, termasuk aspek infrastruktur.

Sedangkan, konsep infrastruktur memiliki definisi dan ruang lingkup yang bervariasi. Salah satu bentuk pemahaman infrastruktur yang paling populer, dikenal sebagai konsep *Social Overhead Capital* (SOC). Dalam konsep SOC, infrastruktur dipahami sebagai permodalan yang terwujud dalam bentuk fasilitas dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk berfungsi dalam kehidupan sehari-hari, seperti transportasi, pendidikan, kesehatan, komunikasi, akomodasi, dan lain sebagainya<sup>7</sup>. Sedangkan menurut World Bank, infrastruktur adalah

---

<sup>7</sup> Social Overhead Capital, diakses dari <https://www.theprojectdefinition.com/>

seluruh servis, termasuk energi, transportasi, telekomunikasi, distribusi air, sanitasi, dan pengolahan sampah, yang secara khusus mempengaruhi aktivitas dan produktivitas rumah tangga<sup>8</sup>.

Dengan menggunakan pemahaman-pemahaman di atas, implementasi GESI dalam sektor infrastruktur berkaitan dengan kesetaraan hak, kesempatan, dan partisipasi perempuan, disabilitas, dan anak dalam mengakses seluruh bentuk fasilitas dan jasa yang dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu panduan dalam memahami tingkat dan kualitas implementasi GESI dalam masyarakat dikembangkan oleh World Bank, yaitu<sup>9</sup>; Pertama memperhatikan apakah fungsi dan kegunaan infrastruktur yang ada memberikan keuntungan yang sama serta tidak membawa kerugian, baik bagi pihak laki-laki maupun perempuan. Dan Yang kedua adalah memperhatikan apakah terdapat ketidakseimbangan dalam konteks masyarakat mengenai akses terhadap fungsi-fungsi infrastruktur tersebut.

Dalam konteks Indonesia, bentuk implementasi GESI dalam proses pembangunan didefinisikan sebagai Pengarusutamaan Gender (PUG), yang dikembangkan oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUG-PUPR). Program PUG merupakan perwujudan dari Surat Keputusan Menteri PUPR nomor 473/KPTA/M/2015 tentang Pembentukan Tim Pengarusutamaan Gender di Lingkungan PUPR<sup>10</sup>. Dapat disimpulkan bahwa program PUG-PUPR merupakan contoh nyata dari bentuk pengarusutamaan GESI di Indonesia.

Menurut salah satu lembaga internasional yang menaruh perhatian pada isu GESI, Equal Measure<sup>11</sup>, tahun 2018 Indeks Kesetaraan Gender di Indonesia telah mencapai tingkat yang memuaskan dalam peningkatan kesetaraan gender di bidang pemberantasan buta huruf (Perempuan 93,59% dan Laki-laki 97,17%) dan pengurangan angka kematian ibu<sup>12</sup>. Meski secara kuantitas telah mencapai hasil yang memuaskan, sumber yang sama juga menyebutkan bahwa perempuan di bidang pendidikan masih memperlihatkan laki-laki sekolah 1,2 kali lebih lama dari perempuan. Indonesia memegang posisi tertinggi kedua di ASEAN setelah Kamboja (1 dari 5 anak perempuan menikah sebelum 18 tahun). Maka dengan demikian beragam penyempurnaan yang didukung oleh semua pihak harus terus dilakukan untuk mencapai kualitas yang lebih baik.

---

<sup>8</sup> World Bank (1994), hal.13

<sup>9</sup> World Bank (2009), hal.16

<sup>10</sup> Profil Pengarusutamaan Gender Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, diakses dari <http://pug-pupr.pu.go.id/>

<sup>11</sup> <https://www.equalmeasures2030.org/>

<sup>12</sup> Bagaimana Skor Indonesia di Indeks Kesetaraan Gender 2018, diakses dari <https://news.detik.com/>

## B CSE Pada Sektor Infrastruktur

### B.1 Pelibatan OMS dalam Pembangunan Infrastruktur

Terdapat berbagai teori mengenai tidak terwujudnya PUG dan kesetaraan dalam perkembangan pembangunan, termasuk pembangunan infrastruktur. Salah satu penjelasan yang paling populer mengenai fenomena tersebut dikembangkan oleh *World Bank* yang menjelaskan lemahnya faktor keterlibatan masyarakat sipil dalam pembangunan, sebuah konsep yang dikenal sebagai *Civil Society Engagement* (CSE). **Dalam konsep CSE, organisasi masyarakat sipil (OMS) memiliki peran sebagai pihak asosiasi atau penghubung masyarakat dalam proses perencanaan pembangunan, yang juga berperan sebagai penyeimbang komposisi stakeholders pembangunan yang umumnya didominasi pihak pemerintah, korporasi dan sektor privat.** Dalam proses perencanaan pembangunan, fungsi utama dari OMS adalah fungsi advokasi berdasarkan hasil-hasil riset, serta pengalaman dan pengetahuan mengenai masyarakat lokal<sup>13</sup>.

Definisi ruang lingkup Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) merujuk pada seluruh bentuk organisasi non-pemerintah yang dibentuk oleh masyarakat. Beberapa istilah yang lebih lazim untuk bentuk organisasi tersebut adalah "organisasi non-pemerintah" (ORNOP) atau "*non-government organization*" (NGO). Namun modul ini menggunakan OMS untuk merujuk organisasi serupa, karena lebih bersifat inklusif, dengan tidak menggunakan kategorisasi eksklusif (non-pemerintah) dan lebih kompatibel dalam memfasilitasi berbagai bentuk organisasi-organisasi masyarakat<sup>14</sup>. Adapun peran utama dari OMS dalam proses pembangunan adalah:

1. Membantu pemerintah dalam mencapai target pembangunan yang ideal
2. Memfasilitasi advokasi terkait aspirasi, permasalahan, dan alternatif pembangunan dari pihak masyarakat kepada pengambil keputusan
3. Sebagai agen kontrol terhadap akuntabilitas dan transparansi pemerintah dalam proses pembangunan

Pemahaman lebih lanjut mengenai karakter OMS dalam proses pembangunan, dapat terlihat dari **4 azas OMS**, yaitu **(1) Perlindungan**, menyediakan bantuan bagi kelompok/komunitas yang tereksklusi; **(2) Pencegahan**, menanggulangi kerentanan masyarakat dengan cara pemberdayaan; **(3) Promosi**, mengangkat isu-isu dalam masyarakat dan menciptakan kesempatan; dan **(4) Transformasi**, yaitu bertujuan menciptakan perubahan sosial dan meningkatkan taraf hidup masyarakat

---

<sup>13</sup> Why Civil Society Matter, diakses dari <https://www.unenvironment.org/>

<sup>14</sup> Apakah Organisasi Masyarakat Sipil Itu?, diakses dari <http://lingkarlsm.com/>

Dari keempat azas tersebut, dapat dipahami dasar pemikiran dari konsep CSE yang mengedepankan keterlibatan OMS dalam setiap proses pembangunan. OMS yang kompeten dalam mempraktekkan azas-azas tersebut akan membantu pembangunan yang inklusif dan setara. Dalam kata lain, partisipasi dan keterlibatan OMS-OMS yang kompeten dari komunitas perempuan, disabilitas, dan anak dalam proses pembangunan infrastruktur, akan terwujud pembangunan infrastruktur yang adil, setara, dan ramah GESI.

Berikut adalah keunggulan-keunggulan OMS dibandingkan dengan stakeholders pembangunan lainnya:

1. Memiliki akses untuk menyelami sektor-sektor masyarakat yang sulit dijangkau stakeholders lainnya
2. Lebih cost-efisien dari organisasi pemerintah
3. Memiliki pengetahuan dan pengalaman khusus mengenai komunitas
4. Fleksibel dalam beradaptasi dan berinovasi sesuai dengan kebutuhan komunitas
5. Bersifat partisipatoris dan meningkatkan keterlibatan komunitas
6. Komitmen terhadap pemberdayaan masyarakat dan pembangunan berkelanjutan
7. Bersifat otonom dan tidak dibawah tekanan terkait agenda politik tertentu.



## B.2 Praktik Baik Pelibatan OMS dalam Sektor Infrastruktur

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs) Indonesia merupakan pemersatu seluruh aktor pembangunan di Indonesia. Sektor Pemerintah, sektor bisnis, dan sektor masyarakat sipil bergerak dalam satu tujuan yang sama, Indonesia yang lebih baik tanpa ada yang ditinggalkan di belakang.

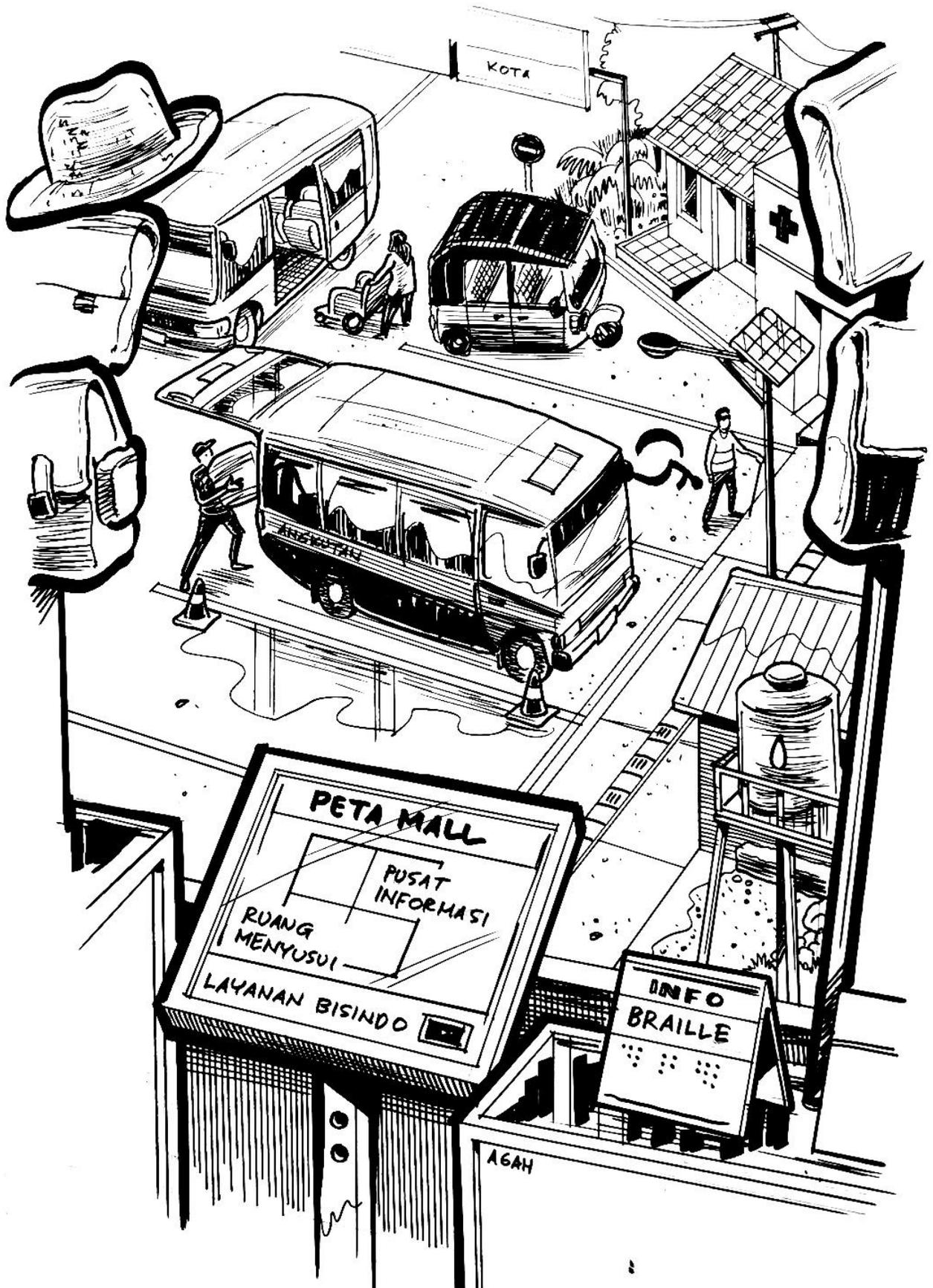
Sebagai salah satu sektor yang menjadi pilar dalam TPB/SDGs, pembangunan infrastruktur merupakan salah satu hal yang diharapkan mampu mendorong meningkatnya kesejahteraan masyarakat di Indonesia. Namun meski demikian dibutuhkan **keterlibatan** mendalam **sektor masyarakat sipil**, dalam proses **pembangunan infrastruktur**, sehingga pembangunan infrastruktur benar-benar memberikan manfaat yang nyata bagi semua pihak, termasuk bagi kelompok rentan dan mereka yang terpinggirkan.

Belajar dari praktik baik pelibatan sektor masyarakat sipil di Provinsi Nusa Tenggara Barat melalui program KIAT GESI-CSE yang bermitra tidak hanya dengan pemerintah namun juga organisasi masyarakat sipil lokal, merupakan upaya membuka ruang keterlibatan sektor masyarakat sipil dalam pembangunan infrastruktur.

Hasil riset aksi aksesibilitas jalan yang dilakukan oleh Himpunan Wanita Penyandang Disabilitas Indonesia (HWDI) NTB di tahun 2017, dikembangkan lebih lanjut oleh Forum Lalu Lintas Angkutan Jalan (FLLAJ) Provinsi NTB melalui riset aksi lanjutan yang menghasilkan dokumen *detail engineering design* (DED) pembangunan jalan di kota Mataram, yang memperhatikan faktor keamanan dan kenyamanan pengguna jalan perempuan, kelompok penyandang disabilitas, anak-anak dan kelompok rentan lainnya.

Di sisi lain, peningkatan kapasitas tentang isu GESI pada infrastruktur yang dilakukan oleh Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (IWAPI) NTB kepada perempuan pengusaha jasa konstruksi serta para mandor perempuan di provinsi tersebut, merupakan investasi jangka panjang bagi pembangunan infrastruktur yang inklusi. Diharapkan dengan adanya peningkatan kapasitas ini, para perempuan pengusaha jasa konstruksi ini akan mempertimbangkan setiap aspek yang ada dalam kerangka GESI serta perlindungan anak, dalam proyek pembangunan infrastruktur yang dikerjakan oleh mereka.

Terakhir, keberadaan FLLAJ NTB dan FLLAJ Kabupaten Lombok Barat, yang menjadi ruang diskusi berbagai pihak yang terlibat dalam pembangunan infrastruktur, termasuk akademisi, komunitas penyandang disabilitas, pengusaha perempuan, yang disahkan oleh pemangku kebijakan setempat. Merupakan bagian membuka akses bagi masyarakat sipil untuk memberikan sumbangan gagasan bagi suksesnya pembangunan infrastruktur.



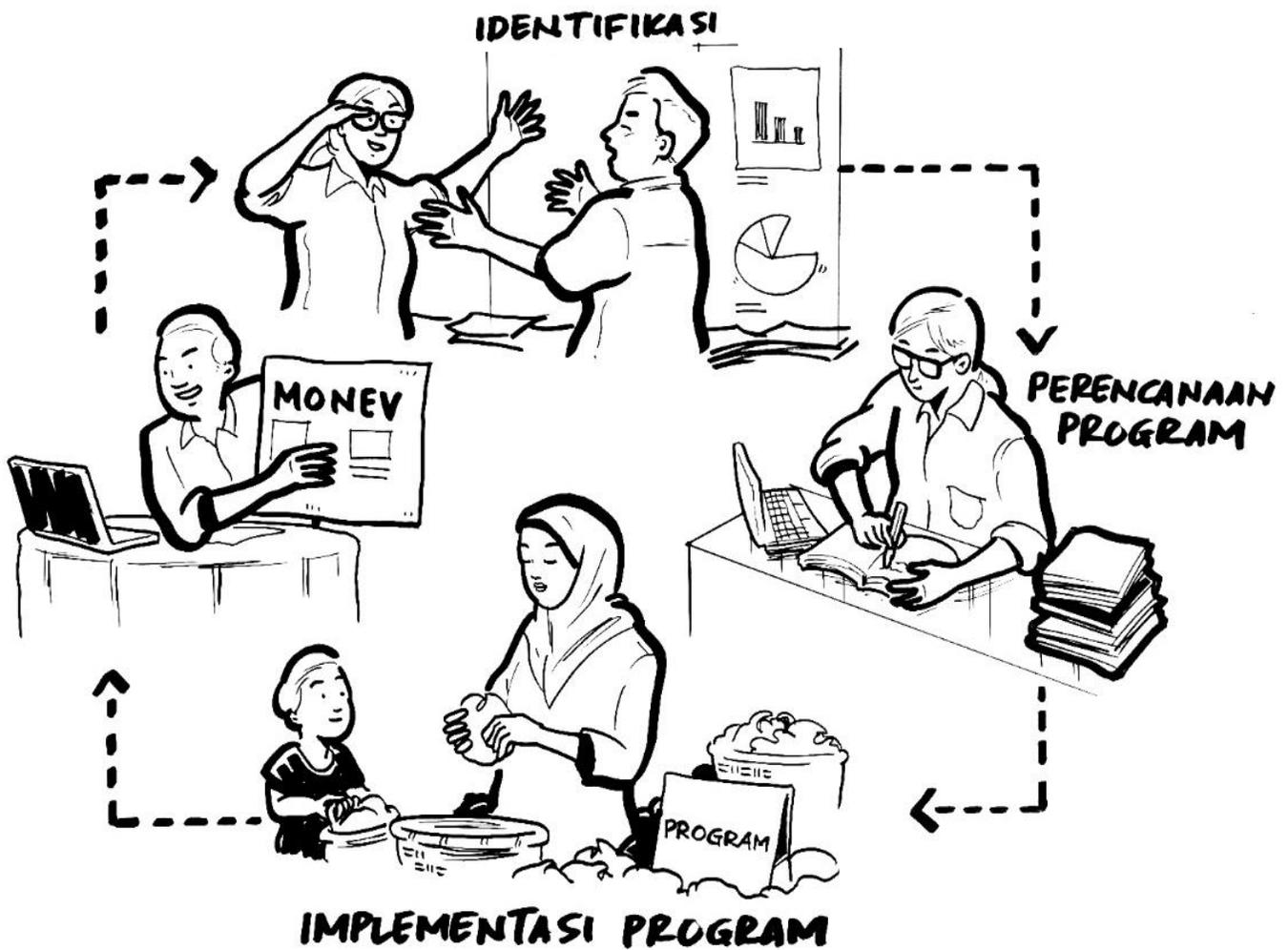
# Bab II

## Pengelolaan Program GESI-CSE Pada Sektor Infrastruktur

### A Siklus Pengelolaan Program

Program GESI-CSE yang dikembangkan oleh KIAT di provinsi Nusa Tenggara Barat merupakan sebuah program yang dapat dijadikan cerminan bagaimana sebuah program yang pada mulanya didesain untuk memberikan nilai tambah terhadap program lainnya pada akhirnya justru mampu memberikan makna dan warna baru dalam perjalanan sebuah program yang lebih besar. Keberhasilan ini tentunya tidak dapat dilepaskan dari beberapa faktor seperti; **(1) Adanya desain program yang komprehensif, (2) Kecermatan dalam melakukan pengelolaan program, (3) Kemampuan untuk menarik pembelajaran program.** Maka, berlatar pengalaman program GESI-CSE KIAT di NTB tersebut, bagian ini akan menterjemahkan ketiga faktor penentu keberhasilan program tersebut dalam siklus pengelolaan program.

Secara umum siklus pengelolaan program (*project cycle management – PCM*) dapat didefinisikan sebagai **sebuah metodologi mengenai dengan perencanaan, implementasi, dan evaluasi program berdasarkan pendekatan kerangka logis.** Secara umum siklus program terbagi menjadi **4 bagian** yakni; **(1) Identifikasi (Situasi dan Permasalahan); (2) Perencanaan Program; (3) Implementasi Program; dan (4) Monitoring, Evaluasi dan Pembelajaran Program.** Karena merupakan sebuah siklus, maka PCM semestinya akan terus berkembang dan berkelanjutan.



Dalam sebuah program, pendekatan PCM akan memberikan manfaat; (1) Menghemat waktu melalui perencanaan yang baik dengan mempertimbangkan seluruh faktor, termasuk apa saja yang akan mempengaruhi hasil (*output dan outcome*); (2) Efisiensi biaya yang dapat dikapitalisasi menjadi investasi untuk pengelolaan yang berkelanjutan.

Sedangkan prinsip dari PCM adalah; (1) Senantiasa mengikuti siklus program, guna memastikan pengambilan keputusan terstruktur baik; (2) Melibatkan para pemangku kepentingan dan dalam pengambilan keputusan, (3) Program selalu dimulai dengan analisis yang konsisten dan menyeluruh guna memastikan manfaat program yang berkelanjutan, (4) Menggunakan pendekatan kerangka kerja logis untuk memastikan konsistensi desain dan manajemen program, dan (5) Tujuan program harus senantiasa terhubung ke dalam tujuan nasional dan tujuan sektoral negara.

## B Tahapan Pengelolaan Program GESI-CSE Pada Sektor Infrastruktur

### B.1 Identifikasi

Tatapan utama isu GESI saat ini adalah masih rendahnya tingkat kesadaran dan keterlibatan masyarakat dalam aspek GESI dalam infrastruktur di Indonesia, namun juga masih rendahnya pemahaman pemerintah dan pemegang keputusan mengenai implementasi GESI dalam infrastruktur. Maka program GESI dalam infrastruktur akan selalu terkait dengan ketidaksetaraan akses yang dialami oleh kaum rentan dan marginal, seperti perempuan, penyandang disabilitas, atau anak-anak sebagai dasar pengembangan pengelolaan program.

Berikut adalah beberapa contoh permasalahan terkait GESI dalam infrastruktur di masyarakat, yang diidentifikasi oleh Tim Pengarusutamaan Gender dari Dinas Pekerjaan Umum (PUG-PU) tahun 2011<sup>15</sup>:



- Kesenjangan bagi kaum rentan dalam memperoleh informasi mengenai kualitas air sungai
- Terbaikannya keterlibatan perempuan dalam proses penguasaan aset lahan dan rumah
- Tidak terbentuknya pemahaman mengenai perbedaan kebutuhan antara laki-laki dan perempuan terhadap letak dan pola penggunaan fasilitas pemukiman
- Kurangnya pertimbangan mengenai kebutuhan perempuan dan kaum difabel dalam merumuskan manfaat pembangunan bidang jalan dan jembatan
- Tidak tersedianya fasilitas khusus untuk mengakomodasi perempuan dan kaum difabel dalam pembangunan gedung perkantoran
- Kurangnya keterlibatan perempuan dalam perencanaan tata ruang

<sup>15</sup> Esariti, Landing & Dewi, Diah I.K. Pendekatan Responsif Gender dalam Penyediaan Sarana Lingkungan Perkotaan, dalam RUANG, vol.2 no.4 2016, diakses dari <http://ejournal2.undip.ac.id/index.php/ruang>

Dalam tahap identifikasi setidaknya terdapat tiga hal yang akan dianalisis yakni; (1) Situasi atas isu, (2) Permasalahan yang melingkupi isu, dan (3) Tujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi atas isu.

### B.1.1 Analisis Situasi/Eksternal

Analisis Situasi merupakan proses untuk membantu OMS atau pihak pelaksana program lainnya dalam memahami konteks lokal dari GESI dalam infrastruktur pada dimensi ekonomi, politik, hukum, sosial budaya, atau dimensi dimensi kemasyarakatan lainnya. Pemahaman tersebut diwujudkan dalam bentuk identifikasi isu-isu penting memiliki kontribusi terhadap pembangunan infrastruktur yang inklusi dan ramah gender.

Selain dari segi identifikasi dan dimensi, isu-isu tersebut akan dianalisis dari 3 faktor, yaitu faktor pengaruh isu, faktor dampak isu, dan faktor level isu. Dampak isu merupakan deskripsi atau contoh empirik yang memperjelas bentuk atau efek dari faktor pengaruh isu tersebut, beserta kelompok manakah yang menderita dampak tersebut. Faktor pengaruh merupakan identifikasi kemungkinan-kemungkinan penyebab isu tersebut, sedangkan level isu mengidentifikasi tingkatan dinamika isu, apakah terjadi di tingkat lokal, sub-nasional, nasional dan internasional, serta keterkaitan antar level masalah tersebut. Berikut adalah contoh tabel yang dapat dipergunakan dalam Analisis Situasi.

Deskripsi Isu	Dimensi Isu	Faktor Pengaruh	Dampak Isu	Level Isu

TABEL 1. Matriks Isu Program GESI dalam Infrastruktur

Analisis Situasi bertujuan untuk menggambarkan situasi dan kondisi dari aspek GESI dalam infrastruktur di masyarakat, baik dalam dimensi ekonomi, politik, hukum, ataupun sosial budaya; serta pengaruhnya terhadap pengarusutamaan GESI-CSE dalam pembangunan infrastruktur yang ada di target sasaran program. Dengan melakukan Analisis Situasi, akan didapatkan gambaran menyeluruh terhadap segala isu terkait GESI infrastruktur dalam konteks masyarakat lokal, beserta potensi dari isu-isu tersebut; baik pada isu-isu dengan potensi peluang dan kesempatan, maupun isu-isu dengan potensi hambatan dan ancaman terhadap upaya pengarusutamaan GESI dalam pembangunan infrastruktur.

Sedangkan kegiatan yang dapat dilakukan untuk melakukan analisa situasi adalah pengumpulan data sekunder melalui berbagai macam literasi, wawancara

dan diskusi dengan pelaksana program atau pihak terkait lainnya yang dapat memberikan gambaran terhadap situasi dan kondisi pembangunan infrastruktur termasuk dengan pengarusutamaan GESI dan sejauh mana pelibatan OMS dalam konteks pembangunan infrastruktur di wilayah tersebut. Sebaik-baiknya dilakukan juga observasi lapangan untuk memperoleh gambaran dari lokasi program dan masukan dari masyarakat, khususnya terkait dengan lokalitas wilayah.

**Contoh Pertanyaan Kunci Analisis Situasi**

1. Apa saja isu ekonomi, politik, hukum, dan sosial budaya yang mempengaruhi ketidaksetaraan akses infrastruktur terhadap kaum rentan dan marginal, seperti perempuan, kelompok disabilitas, dan anak?
2. Pada level apakah isu tersebut terjadi, apakah dalam tingkat mikro (individu/keluarga), meso (kelompok/lingkungan tertentu), atau makro (masyarakat daerah).
3. Bagaimanakah faktor pengaruh potensi atau ancaman dari isu tersebut, serta bentuk dampak empiriknya dalam masyarakat

**B.1.2 Analisis Stakeholder/Pemangku Kepentingan**

Analisis stakeholder merupakan sebuah proses untuk mengidentifikasi, menggambarkan profil, menakar kepentingan dan kekuatan, serta menentukan strategi pengelolaan stakeholder yang efektif dan tepat sasaran. Stakeholder yang dimaksud di sini mencakup semua pihak yang penting untuk dipertimbangkan dalam upaya pencapaian tujuan dan pelaksanaan kegiatan pengarusutamaan GESI dalam pembangunan infrastruktur. Hasil dari analisis stakeholder akan berguna sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun strategi program, mengenali risiko dan penerapan berbagai bentuk pendekatan yang akan digunakan. Analisis stakeholder bertujuan untuk menemukan semua stakeholder yang berpengaruh dan yang akan dipengaruhi oleh intervensi kegiatan pengarusutamaan GESI.

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk menakar pengaruh dan kepentingan stakeholder adalah matriks 2x2 sederhana yang dapat memetakan stakeholder dalam empat langkah seperti gambar di samping<sup>16</sup>.



**GAMBAR 1.** Kuadran Analisis Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder

<sup>16</sup> Rapid Outcome Mapping Approach\_www.odi.org

Lakukan proses ini dengan cara diskusi kelompok terfokus, wawancara atau workshop. Libatkan tidak hanya pengelola program dalam diskusi. Disarankan untuk menggunakan metode diskusi dengan pelaksana program dan wawancara dengan informan kunci yang bisa memberikan gambaran yang utuh mengenai stakeholder pada lokasi program. Wawancara diperlukan untuk melengkapi informasi, sekaligus proses pengecekan silang agar informasi lebih akurat.

Setelah pengelola program melakukan pemetaan dan analisis kepentingan dan pengaruh dari stakeholder kunci, hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah menyusun strategi pengelolaan stakeholder. Matrik berikut dapat digunakan sebagai alat bantu penyusunan strategi ini.

Kelompok Stakeholder	Posisi Terhadap Isu GESI	Tingkat Kekuatan	Tingkat Kepentingan	Bentuk Dukungan Terhadap Program	Cara Pengelolaan
OPD <i>(misal: Dishub, Bina Marga, dst)</i>					
Sektor Swasta					
OMS					
Perempuan dan Penyandang Disabilitas					

TABEL 2. Matriks Strategi Pengelolaan Stakeholder

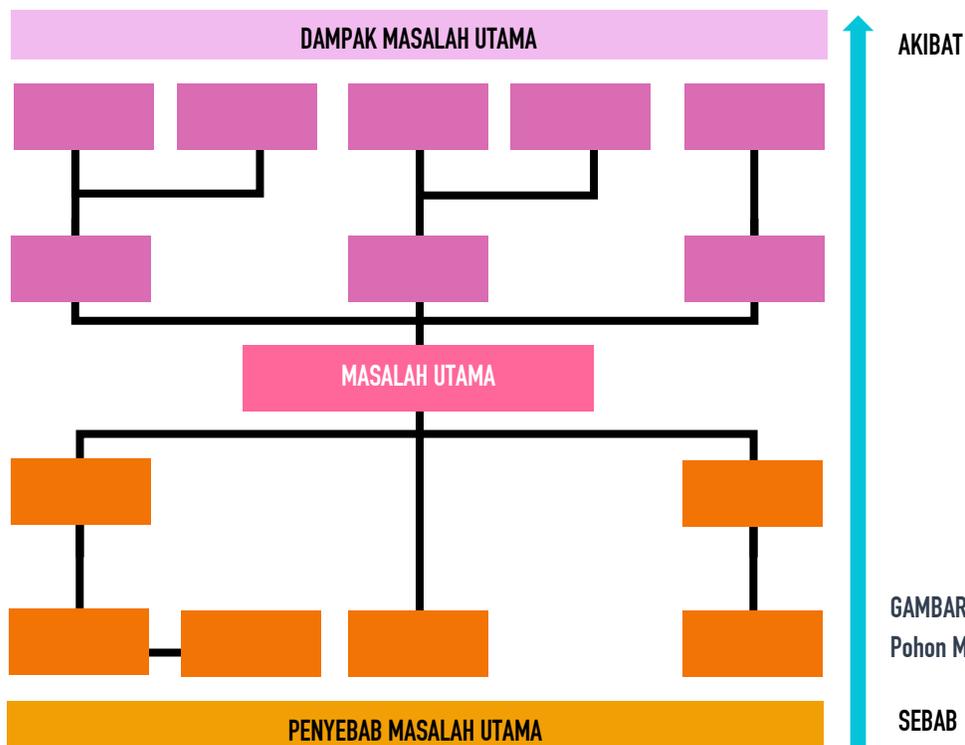
Dalam mengelola stakeholder, terdapat beberapa cara yang dapat digunakan seperti: (1) Melakukan **konsultasi** dengan para pihak yang memiliki keahlian tertentu terhadap isu; (2) Melakukan **dialog** dengan para pihak untuk mensosialisasikan isu; (3) Membangun **komunikasi** dengan para pihak; dan (4) Melakukan **pemberdayaan** terhadap para pihak sehingga lebih memahami isu dan memiliki keterlibatan terhadap isu yang sedang ditangani.

### B.1.3 Analisis Permasalahan

Teknik yang akan kita gunakan dalam melakukan analisis permasalahan adalah teknik analisa pohon masalah<sup>17</sup>. Dengan menggunakan logika sebab akibat, teknik analisa ini akan memudahkan pengelola program untuk menemukan solusi atas permasalahan yang ada dengan memetakan anatomi sebab akibat dari permasalahan tersebut. Keuntungan dari penggunaan alat ini adalah:

- Masalah dapat diklasifikasikan secara berkelompok sehingga dapat didefinisikan dan dikelola dengan lebih terfokus sesuai dengan tujuan dan prioritas program.
- Memudahkan pengelola program untuk menemukan *win-win solution*, atas situasi yang saling terhubung dan bertentangan dalam program.
- Memudahkan pengelola program mengidentifikasi permasalahan dan argumen atas permasalahan dan menetapkan aktor-aktor kunci dalam permasalahan.
- Memudahkan dalam melakukan proses analisa, membangun pemahaman bersama, menetapkan tujuan dan tindakan lanjutan.

Secara umum analisis pohon masalah terbagi menjadi **3 bagian utama** yakni; **(1) Penyebab Masalah Utama/Akar;** **(2) Masalah Utama/Batang;** dan **(3) Dampak Masalah Utama/Daun.** Perhatikan gambar diagram pohon masalah di bawah ini.



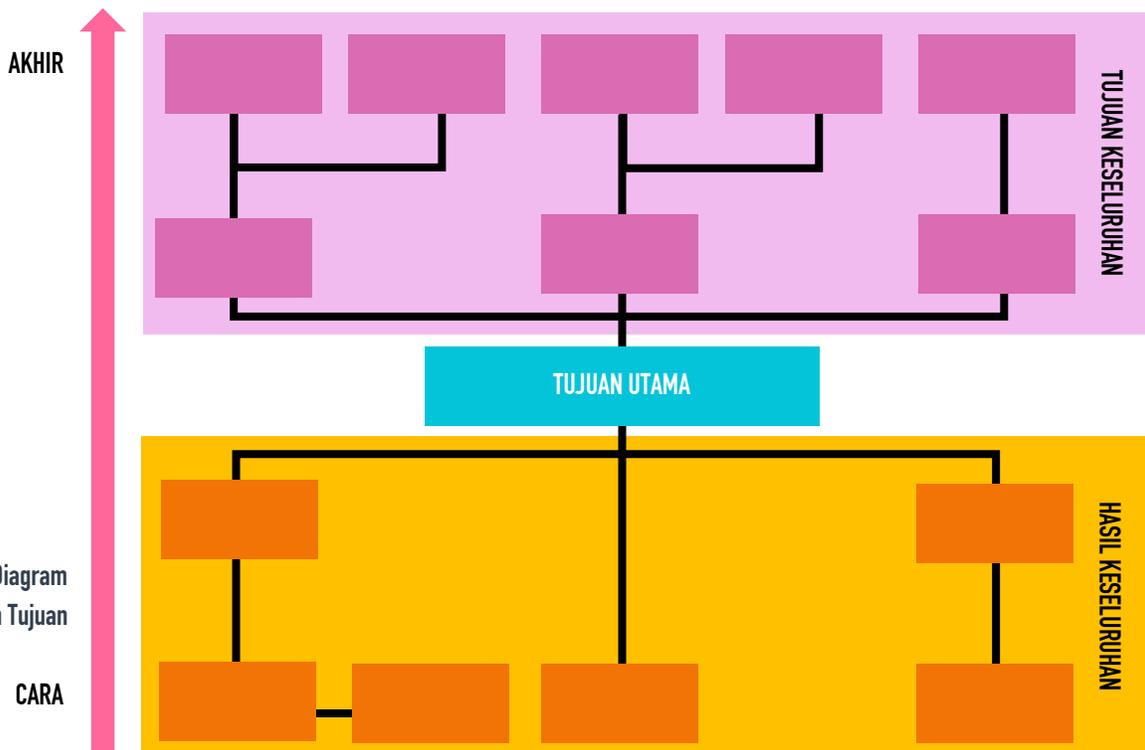
<sup>17</sup> Buku Kerja Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan University of Sidney

Proses identifikasi akan dimulai dari masalah-masalah utama yang dirasakan oleh masyarakat terkait dengan isu GESI. Masalah-masalah yang teridentifikasi bisa saja lebih dari satu. Kemudian, identifikasi masalah-masalah yang merupakan akibat dari masalah utama dan masalah yang merupakan penyebab dari masalah utama. Analisa lebih mendalam. Apakah masalah tersebut benar-benar merupakan masalah utama, atautkah merupakan masalah yang menjadi penyebab masalah utama, atau justru merupakan dampak dari masalah utama. **Kata kunci** yang digunakan dalam **proses analisis** ini adalah kata **“JIKA”** dan **“MAKA”**.

Lakukan proses ini dengan bersama-sama, akan lebih jika ada yang berperan sebagai fasilitator untuk mempermudah proses. Sebagai pengganti diagram, bisa juga digunakan gambar pohon lengkap (akar, batang, daun), gunakan kertas warna-warni (metaplan atau *sticky notes*) agar visualisasi jadi lebih menarik. Tuliskan satu masalah dalam satu kertas sehingga mudah untuk dipindah-pindahkan pada saat melakukan analisis sebab akibat.

#### B.1.4 Analisis Tujuan

Setelah keseluruhan masalah teridentifikasi, tahapan selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan analisis tujuan (*objective*). Caranya adalah dengan **mengubah formula masalah menjadi tujuan**. Alat yang digunakan dalam tahap ini adalah diagram pohon tujuan, perhatikan ilustrasi di bawah ini (gambar 4).



GAMBAR 3. Diagram Pohon Tujuan

Sama seperti **pohon masalah** yang merupakan **sisi negatif**, **pohon tujuan** merupakan **sisi positif**. Secara umum pohon tujuan juga memiliki anatomi yang sama dengan pohon masalah. **Hasil keseluruhan** merupakan **serangkaian cara-cara** yang akan menunjang **tercapainya tujuan utama program**. **Pencapaian tujuan utama** akan memberikan **pengaruh/manfaat** selanjutnya kepada **tujuan keseluruhan** program.

Dengan menggunakan kata kunci **“Jika”** dan **“Maka”** kembali, mulailah mengidentifikasi kondisi yang akan terjadi apabila permasalahan diatasi. Identifikasi metode/cara yang benar-benar sesuai dengan permasalahan yang akan diatasi. Pikirkan metode yang inovatif dan paling memungkinkan untuk dilakukan. Seperti sebelumnya, lakukan proses ini secara bersama-sama, optimalkan peran fasilitator dalam diskusi. Gunakan alat-alat yang dapat membantu visualisasi sehingga proses akan lebih menarik dan mudah dipahami.

### **B.1.5 Analisis Tujuan Alternatif/Antara**

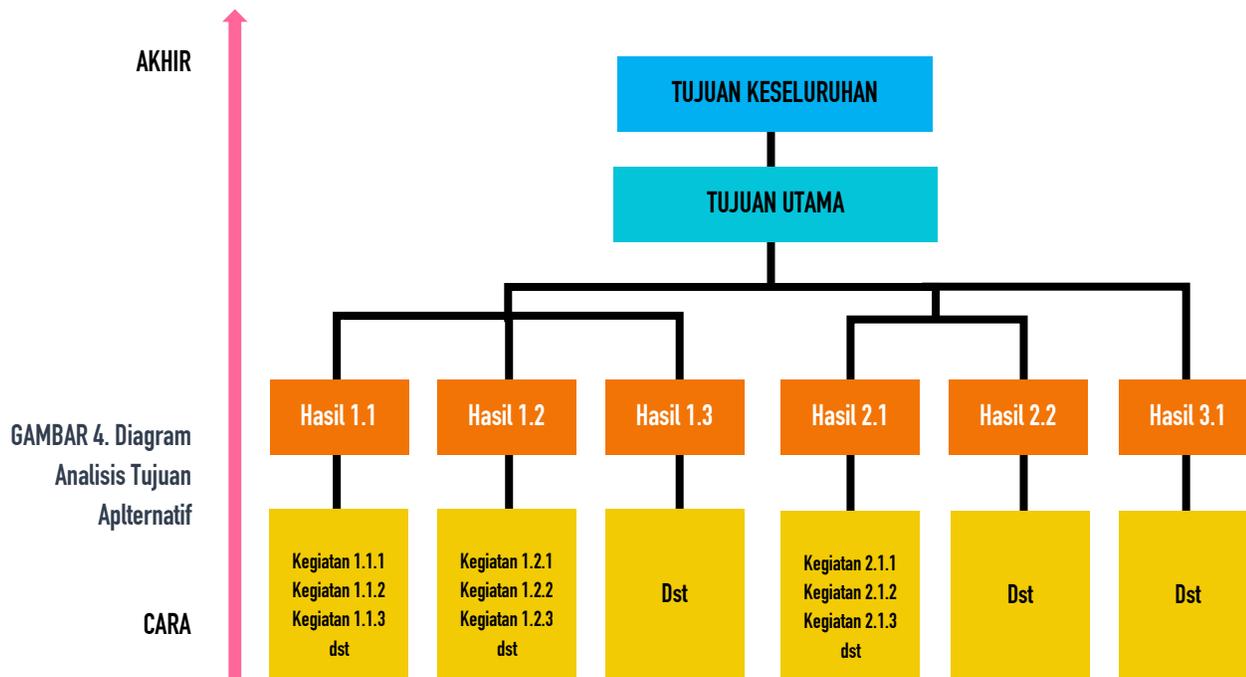
Setelah melakukan analisis tujuan program, yang selanjutnya dilakukan adalah melakukan analisis tujuan alternatif atau tujuan antara. Analisis tujuan adalah cara untuk membagi pohon tujuan kedalam sub-sub kecil yang lebih konsisten atau yang akan kita sebut sebagai strategi. Analisis tujuan alternatif akan menghasilkan kerangka strategi yang akan dikembangkan lebih lanjut dalam perencanaan/formulasi sebuah program.

Periksa ulang keterhubungan antara metode/cara yang digunakan dengan hasil yang diharapkan sehingga dapat ditemukan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan utama program. Analisis kembali strategi-strategi yang telah diidentifikasi. Pilih strategi yang paling kuat dan memungkinkan untuk dilakukan oleh program. Ingat, **strategi** yang dipilih harus mempertimbangkan; **(1) Tingkat Kepentingan, (2) Dampak sosial yang akan ditimbulkan, (3) Skala prioritas, dan (4) Sumberdaya yang dimiliki program baik (SDM dan Finansial).**

#### **Pertanyaan Kunci:**

1. Apakah semua masalah yang telah diidentifikasi dan/atau tujuan yang dibuat akan dilakukan semua, atau akan dipilih beberapa diantaranya saja.
2. Apa saja peluang positif yang akan dikembangkan?
3. Apa saja intervensi yang mungkin dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan dan memastikan keberlangsungan program?
4. Bagaimana pemangku kepentingan (stakeholder) lokal dapat mendapatkan dukungan terbaik dari program sekaligus pengembangan kapasitas institusi mereka?
5. Apa saja implikasi terhadap sumber daya yang dibutuhkan dari beberapa intervensi yang memungkinkan, dan apa saja yang secara realistis dapat dijangkau.
6. Opsi/pilihan efektif mana yang paling membutuhkan banyak biaya?
7. Strategi mana yang paling berdampak positif terhadap penerima manfaat?
8. Bagaimana dampak negatif terhadap program dapat dihindari atau dimitigasi?

Perhatikan kotak pertanyaan kunci, kembangkan lebih lanjut pertanyaan kunci tersebut untuk memperdalam analisis. Gunakan kerangka diagram analisis tujuan seperti contoh pada gambar di bawah ini untuk mempermudah proses dan memvisualisasikan analisis tujuan.



GAMBAR 4. Diagram Analisis Tujuan Alternatif

## B.2 Perencanaan/Formulasi Program

### B.2.1 Intervensi Logis

Setelah semua fase analisis dilakukan, maka kita siap untuk masuk ke fase perencanaan yang lebih rinci. Salah satu alat yang banyak digunakan oleh dalam melakukan perencanaan program adalah matrik kerangka kerja logis atau disebut juga Matrik Perencanaan Program (MPP).

MPP merupakan alat untuk melakukan proses perencanaan program yang bersifat partisipatoris dan berorientasi tujuan. Lebih dari itu, MPP juga merupakan alat bantu analisis dan manajemen yang dapat menjelaskan analisis situasi yang menjadi alasan atau argumentasi penting suatu program, kaitan logis sebab-akibat secara hirarki hubungan antara tujuan yang akan dicapai dengan proses yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, identifikasi potensi-potensi resiko yang akan dihadapi dalam pelaksanaan program, mekanisme bagaimana hasil-hasil kerja (output) dan dampak program (outcome) akan

dimonitor dan dievaluasi dan penyajian ringkasan program dalam suatu format standard<sup>18</sup>.

Struktur MPP terdiri atas matrik empat kali empat yang dinamis, seperti yang tampak pada gambar berikut;

Hirarki Tujuan Program	Ringkasan Narasi	Indikator Verifikasi Obyektif	Sumber/Alat Verifikasi	Asumsi Penting
GOAL				
PURPOSE /OUTCOME				
OUTPUTS				
KEGIATAN				

TABEL 3. Matriks Perencanaan Program

Kolom pertama; **Hirarki Tujuan Program**, akan menunjukkan alur pengembangan atau logika intervensi program. Berisi narasi tujuan program pada masing-masing tingkat hirarki. Kolom ini juga menunjukkan bagaimana suatu tujuan program akan dapat dicapai, serta menjembatani kesenjangan antara **tujuan strategis program** dengan **aktivitas program yang mungkin dilakukan**.

Kolom kedua dan ketiga akan menjelaskan gambaran keberhasilan program, bagaimana pencapaian program akan dipantau dan diukur. **Indikator** yang **dapat diverifikasi dan bersifat obyektif**; deskripsi tentang tujuan program dalam hal kuantitas, kualitas, kelompok sasaran, waktu dan tempat, serta **alat verifikasi**; menjelaskan sumber informasi yang diperlukan bagi pengujian/verifikasi indikator. Indikator adalah parameter kuantitatif dan/atau kualitatif yang dapat diandalkan untuk mengukur perubahan hasil dari intervensi program.

<sup>18</sup> <http://lingkarlsm.com/logical-framework-analysis-sebagai-alat-evaluasi/>

Kolom terakhir adalah **asumsi penting**, yakni faktor eksternal atau kondisi di luar kendali langsung program yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan program. Asumsi penting di sini termasuk asumsi atas risiko yang berpotensi menghambat implementasi program.

Lalu bagaimana cara menyusun MPP? Langkah pertama dimulai dari kolom ke-1, rumuskan tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan di dalam program. Selanjutnya, susun asumsi-asumsi penting yang dapat mempengaruhi perjalanan program (kolom ke-4). Terakhir tetapkan indikator-indikator yang dapat dibuktikan secara obyektif sekaligus dengan sumber pembuktiannya (kolom ke-2 dan ke-3). Indikator-indikator tersebut harus mengandung unsur-unsur kualitas, kuantitas, dan waktu. Pertanyaan kunci di bawah ini adalah pertanyaan kunci/dasar yang biasa digunakan dalam menyusun kerangka logis/MPP.

## PERTANYAAN KUNCI

1. Apa yang ingin dicapai program dan mengapa?
2. Bagaimana mengukur keberhasilan program?
3. Apa syarat implementasi program yang harus ada?
4. Bagaimana program dapat mencapai tujuannya?

Setelah keseluruhan kotak dalam matrik terisi, lakukan pemeriksaan ulang logika secara vertikal untuk mendefinisikan dan menyelaraskan tujuan program. Lakukan juga pemeriksaan secara horisontal untuk mendeskripsikan keberhasilan dan bagaimana cara memeriksa serta mengukur keberhasilan tersebut. Selanjutnya lakukan pemeriksaan secara zig zag dengan menggabungkan asumsi-asumsi kritis, berbasis **Hipotesa Sebab-Akibat**: asumsi tentang bagaimana dan dalam kondisi apa **Output** akan mengarah pada **Purpose/Outcome**, yang pada gilirannya akan memberikan dampak bagi pencapaian **Goal/Overall Objective/Development Objective**.

Pemeriksaan secara vertikal, horizontal dan zig zag ini harus dilakukan secara berkala selama program berlangsung untuk memastikan kebenaran asumsi yang digunakan. Ilustrasi di bawah ini menggambarkan alur pemeriksaan tersebut.

Hirarki Tujuan Program	Ringkasan Narasi	Indikator Verifikasi Obyektif	Sumber/Alat Verifikasi	Asumsi Penting
GOAL				
PURPOSE /OUTCOME				
OUTPUTS				
KEGIATAN				

TABEL 3. Matriks Perencanaan Program

Setelah seluruh proses dilakukan, maka akan kita temukan bahwa MPP memiliki manfaat; (1) Dapat dipahami oleh semua pihak, menjadi bahasa/logika umum, (2) Meningkatkan kualitas proses perencanaan partisipatif, (3) Membantu membedakan antara apa yang ingin program capai dan apa yang sesungguhnya program mampu kerjakan, dan (4) Mendorong akuntabilitas program.

Tujuan Jangka Panjang (Overall Objective/Impact)	Hasil akhir proyek yang menyumbang pada dampak yang lebih besar.
Tujuan Jangka Pendek (Project Purpose/Outcome)	Perubahan yang terjadi jika output yang diharapkan tercapai.
Hasil yang diharapkan (Result/ Outputs)	Hasil langsung kegiatan/ aktivitas proyek. Result menjadi patokan apa yang harus dicapai oleh proyek.
Indikator	Berhubungan dengan hal-hal dapat diukur. mengukur perkembangan hasil secara kuantitatif maupun kualitatif.
Sumber pembuktian (Means of verification / Source of verification )	Informasi/ data dari pihak eksternal yang dibutuhkan untuk menilai kinerja proyek
Asumsi / Resiko	Faktor eksternal yang mempengaruhi kerja proyek, dimana Manajemen proyek tidak memiliki kontrol langsung

**ISTILAH PENTING!**

### B.2.2 Menyusun Jadwal Rencana Kegiatan

Setelah MPP selesai disusun, hal selanjutnya yang dilakukan adalah menyusun jadwal rencana kegiatan atau yang biasa disebut *workplan*. Pada umumnya workplan akan terdiri atas rangkaian aktivitas yang akan dilakukan, durasi dari aktivitas yang akan dilakukan, menentukan capaian yang diharapkan, dan tanggung jawab atas aktivitas tersebut.

Hirarki Tujuan Program	Durasi (bulan/tahun)					Capaian	Penanggung Jawab
Goals							
Outcome/Purpose							
Ouput 1.1							
Kegiatan 1.1.1							
Kegiatan 1.1.2							
Kegiatan 1.1.3 <i>dst</i>							
Output 1.2							
Kegiatan 1.2.1							
Kegiatan 1.2.2 <i>dst</i>							
Outcome/Purpose 2							
Ouput 2.1							
Kegiatan 2.1.1 <i>dst</i>							

TABEL 4. Matriks Rencana Kegiatan (*work plan*)

Tabel di atas adalah contoh matrikulasi rencana kegiatan sederhana yang dapat digunakan ketika merencanakan program. Awali dengan mendaftar seluruh kegiatan utama yang ada di dalam MPP. Kemudian uraikan dalam kegiatan yang dapat dikelola. Perhatikan sekuen atau keterkaitan antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Perkirakan durasi (waktu mulai dan berakhirnya sebuah kegiatan), lalu rangkum jadwal kegiatan utama. Tetapkan milestone yang ingin dicapai. Kemudian tetapkan penanggung jawab atas kegiatan tersebut.

### B.2.3 Menyusun Rencana Anggaran

Setelah jadwal ditetapkan, hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah menentukan masukan yang dibutuhkan untuk mengembangkan anggaran dan mempersiapkan anggaran dan pembiayaan untuk program. Yang dimaksud masukan di sini adalah segala sumber daya yang diperlukan untuk kelancaran kegiatan. Sumber daya ini dapat berupa barang atau sumber daya manusia dan lain sebagainya.

Hal penting yang harus diperhatikan ketika menyusun rencana anggaran adalah dengan melakukan pengecekan secara mendalam terhadap biaya masukan yang diperlukan. Apabila organisasi memiliki SOP tentang standar biaya masukan, dokumen ini dapat dijadikan acuan dalam menyusun rencana anggaran. Namun apabila organisasi tidak memilikinya, dokumen standar biaya masukan milik pemerintah dapat juga dijadikan acuan.

Meski seringkali lembaga donor memiliki format tersendiri dalam perencanaan anggaran, namun pada dasarnya format perencanaan anggaran akan meliputi komponen-komponen seperti yang tampak pada tabel perencanaan anggaran sederhana di bawah ini.

Kode Anggaran	Komponen/Deskripsi Anggaran	Unit	Satuan	Harga Satuan	Jumlah
<b>Total</b>					

TABEL 5. Format Anggaran Sederhana

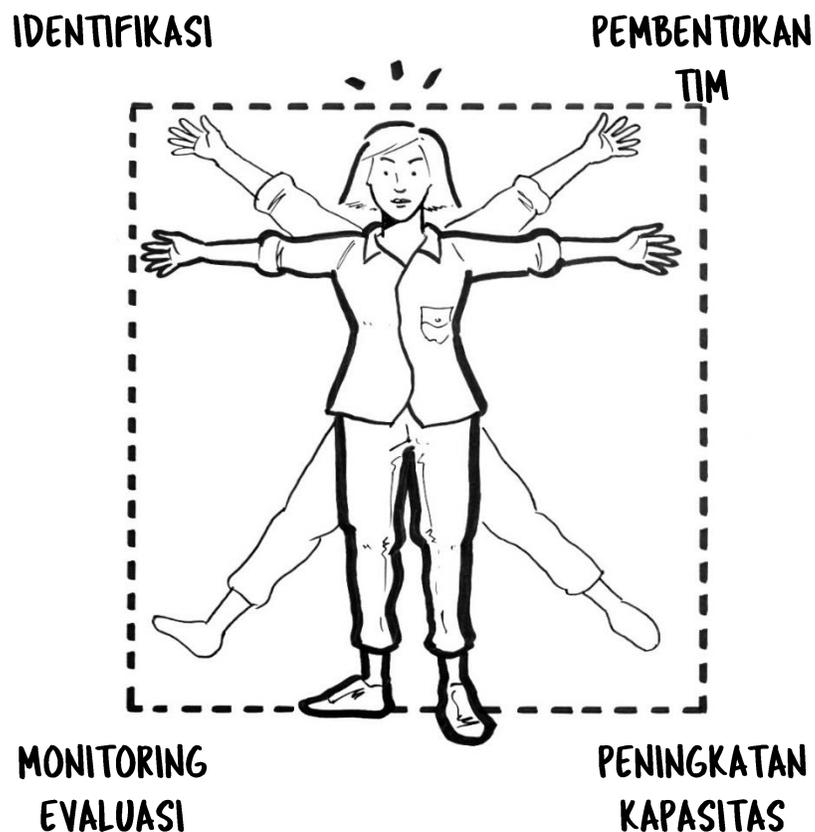
- **Kode anggaran** adalah kerangka yang menggunakan angka, huruf, atau kombinasi keduanya untuk memberikan tanda atau kode pada komponen anggaran.
- **Komponen/deskripsi anggaran** adalah keterangan tentang jenis-jenis masukan yang diperlukan dalam kegiatan.
- **Unit** adalah jumlah dari masukan yang diperlukan.
- **Satuan** adalah keterangan dari unit (jenis masukan, misal: orang, hari, paket dst)
- **Harga satuan** adalah nominal harga per unit.
- **Jumlah** adalah hasil dari pengalian angka unit dengan harga satuan
- **Total** adalah jumlah keseluruhan dari biaya yang diperlukan.

### B.3 Implementasi Program

Tahapan ini merupakan bagian yang paling menentukan keberhasilan sebuah program. Dalam tahapan implementasi, aktivitas yang terjadi adalah serangkaian kegiatan manajemen/pengelolaan. Pengelolaan program adalah suatu metode atau cara untuk mengelola kegiatan-kegiatan khusus dalam program, supaya kegiatan-kegiatan dalam proyek dapat dilaksanakan secara tepat dan sesuai dengan yang direncanakan.

Terdapat beberapa komponen pengelolaan utama yang menjadi pilar dalam implementasi program yang akan dibahas satu persatu dalam bagian ini.

#### B.3.1 Pengelolaan Sumber Daya Manusia



Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen terpenting dalam sebuah program, karena itu kerap menjadi aspek yang dikelola secara khusus di dalam pelaksanaan program. Manajemen SDM yang baik adalah penggerak utama sebuah program dan akan menentukan program dapat berjalan dengan baik. SDM program adalah seluruh tim yang terlibat dalam program, yang dipilih dan direkrut sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas untuk melaksanakan program tertentu.

Secara umum tahapan dalam siklus manajemen SDM program terbagi menjadi empat tahap berikut;

1. Tahap pertama adalah kita **mengidentifikasi** kebutuhan akan personel seperti apa yang akan terlibat dalam program, bagaimana peran dan tanggung jawabnya, serta bagaimana mekanisme pelaporannya.
2. Tahap kedua adalah **pembentukan tim** pelaksana program yang akan terlibat dalam program.
3. Tahap ketiga adalah meningkatkan kemampuan individu dan kelompok yang terlibat tersebut melalui **peningkatan kapasitas** (*capacity building*) sesuai dengan kebutuhan dalam menjalankan program.
4. Tahap keempat, **memantau** bagaimana **performa tim** dalam program. Hal yang bisa kita lakukan dengan adanya masukan atau solusi untuk meningkatkan performa tim.

Hal penting yang tidak bisa diabaikan dalam pengelolaan SDM adalah menetapkan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing anggota tim kerja. Secara umum, tugas pokok dan fungsi (tupoksi) adalah seperangkat tugas dan kewajiban yang menjadi tanggung jawab masing-masing orang, sehingga program yang telah dirancang dapat diselesaikan dengan baik.

Tupoksi merupakan suatu kesatuan yang saling terkait antara tugas pokok dan fungsi. **Tugas pokok** adalah suatu **kewajiban yang harus dikerjakan**, pekerjaan yang merupakan tanggung jawab, perintah untuk berbuat atau melakukan sesuatu demi mencapai suatu tujuan, sedangkan **Fungsi** berarti sesuatu yang mengandung **kegunaan atau manfaat**. Dengan kata lain, konsep Tupoksi dalam sebuah program akan berkaitan dengan fungsi/manfaat yang diharapkan dalam pelaksanaan program tersebut.

Dengan mendefinisikan tupoksi secara jelas dan tegas, akan mempermudah menetapkan struktur program yang sesuai dengan tujuan program, sesuai dengan sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupi. Tabel berikut merupakan contoh tugas pokok dan fungsi dari tim program.

Posisi	Tugas Pokok	Fungsi
Manajer Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengelola program-program yang sudah ditetapkan dalam rencana kerja</li> <li>▪ Melakukan pengembangan dan perluasan program</li> <li>▪ Membangun jaringan dan kemitraan yang mendukung program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perencanaan program</li> <li>▪ Pengaturan program</li> <li>▪ Pengawasan program</li> <li>▪ Kepemimpinan</li> <li>▪ Evaluasi</li> </ul>

TABEL 6. Tugas Pokok dan Fungsi

Posisi	Tugas Pokok	Fungsi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memfasilitasi dan membantu pengembangan kapasitas anggota/tim kerja program</li> </ul>	
Manajer Operasional/Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat perencanaan anggaran program dan kegiatan</li> <li>Mengembangkan SOP keuangan program</li> <li>Melayani kebutuhan keuangan untuk kegiatan operasional program</li> <li>Menyusun laporan keuangan program</li> <li>Melakukan supervisi atas pekerjaan yang dilakukan oleh staff</li> <li>Melakukan analisa atas laporan keuangan program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perencanaan keuangan program</li> <li>Penganggaran program</li> <li>Pengelolaan keuangan program</li> <li>Pengendalian keuangan program</li> <li>Pemeriksaan pelaporan keuangan program</li> </ul>
Staff Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membantu manajer program mengelola program yang dikerjakan, termasuk pelaporan program secara regular</li> <li>Membantu dalam persiapan dan penyelenggaraan berbagai kegiatan yang telah direncanakan (misal: seperti workshop, seminar, kegiatan kerja sama dengan lembaga lain)</li> <li>Membuat Laporan Teknis untuk pekerjaan lapangan, notulen rapat</li> <li>Berikut serta merancang dan mengelola kegiatan termasuk membuat TOR kegiatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementasi kegiatan program</li> <li>Mendukung program dalam melakukan tugas-tugasnya</li> </ul>
Staff Operasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyusun, mengajukan, mencairkan dan mengelola anggaran</li> <li>Menyusun laporan keuangan</li> <li>Mengelola petty cash</li> <li>Menjalankan fungsi administrasi</li> <li>Menyiapkan uang muka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementasi kegiatan operasional program</li> <li>Mendukung manajer operasional dalam melakukan tugas-tugasnya</li> </ul>
<i>Dst...</i>		

### B.3.2 Pengelolaan Keuangan

Bentuk manajemen lain dalam pengelolaan program adalah manajemen keuangan program. Secara sederhana **pengelolaan keuangan program** adalah “*seni mengelola uang program*”, sebuah **kegiatan untuk mengelola sumber keuangan dalam program**. Pengelolaan keuangan program **bertujuan untuk memastikan penggunaan dan pengeluaran anggaran sesuai dengan yang telah direncanakan**.



GAMBAR 6. Siklus Pengelolaan Program dan Siklus Pengelolaan Keuangan

Secara sederhana skema di atas memberikan gambaran tahap-tahap dalam siklus pengelolaan program dari sudut pandang keuangan dan tahap-tahap dalam siklus pengelolaan keuangan program. Dari ilustrasi di atas nampak bahwa pengelolaan keuangan program akan mulai bekerja pada saat yang sama dengan program mulai dijalankan.

Bagian ini tidak akan membahas secara keseluruhan siklus pengelolaan keuangan, mengingat dua bagian pertama, **penganggaran** dan **penyusunan proposal biaya** secara tidak langsung telah dibahas di bagian 3.2 **Perencanaan/Formulasi Program**. Sedangkan bagian **pelaporan keuangan** dan **analisa** akan menjadi bagian pembahasan dalam **monitoring, evaluasi, dan pembelajaran program**. Bagian ini akan fokus pada **implementasi pengelolaan keuangan; transaksi dan pencatatan**.

Terdapat dua kata kunci utama di bagian ini yakni; **transaksi** dan **pencatatan**. Saat program mulai diimplementasikan, pada saat yang sama transaksi keuangan dengan beragam nominal akan mulai terjadi. Penting bagi pengelola keuangan program untuk menjaga agar setiap transaksi yang terjadi berjalan dengan proses yang baik, terkendali, dan dapat dipertanggung jawabkan.

### B.3.2.1 Pengendalian Internal Program

Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menjaga pengendalian internal program adalah dengan membangun sistem pengendalian internal program melalui pengembangan berbagai standar operasional dan prosedur (SOP) pengelolaan keuangan program. Apabila organisasi telah memiliki SOP pengelolaan keuangan, pengelola program dapat mengacu pada dokumen tersebut. Namun apabila belum memiliki, maka pengelola program dapat mengembangkan SOP sederhana.

Pada prinsipnya, **SOP** pengelolaan keuangan akan terdiri dari; **(1) Struktur Program, (2) Kebijakan, (3) Prosedur, dan (4) Formulir** yang akan digunakan. Struktur program adalah struktur pengelolaan program, kebijakan adalah segala hal yang ditetapkan untuk mendukung aktivitas prosedur, prosedur adalah serangkaian kegiatan klerikal yang menjadi aktivitas prosedur, dan formulir adalah dokumen yang dibutuhkan dalam prosedur.

Langkah pertama yang dilakukan untuk menyusun SOP pengelolaan keuangan program adalah menyusun bagan pengelola program dan bagan pengelola keuangan program. Selanjutnya susun peta prosedur pengelolaan keuangan program. Perhatikan gambar di bawah ini.



GAMBAR 7. Contoh Peta Prosedur Pengelolaan Keuangan Program

Gambar di atas adalah contoh peta prosedur pengelolaan keuangan program. Pengelola program dapat mengembangkan sendiri prosedur-prosedur yang dibutuhkan sesuai dengan kelompok dalam peta prosedur di atas.

Langkah selanjutnya adalah menyusun kebijakan di masing-masing prosedur. Ingat, **kebijakan** yang ditetapkan **merupakan** serangkaian **ketetapan** yang akan **mendukung** setiap prosedur, bukan memperumit prosedur. Kebijakan harus merepresentasikan kewenangan dan peran dari masing-masing aktor/pelaku dalam prosedur.

Selanjutnya adalah menyusun alur aktivitas prosedur. Alur aktivitas prosedur adalah serangkaian kegiatan klerikal yang berurutan, yang biasanya melibatkan beberapa orang dalam satu departemen atau lebih yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi yang terjadi berulang<sup>19</sup>. Alur aktivitas di sini akan terdiri kegiatan mencatat informasi ke dalam formulir, buku jurnal, buku besar: menulis, menggandakan, menghitung, memberi kode, mendaftar, memilih, memindah, dan membandingkan. Untuk mempermudah penjabaran di atas, berikut contoh prosedur yang umum digunakan dalam program.

### Prosedur Pengelolaan Uang Muka

#### 1. Kebijakan Prosedur:

1. Yang berhak mengajukan permohonan uang muka adalah kepala divisi atau koordinator program.
2. Permohonan uang muka diajukan paling lambat 1 (satu) minggu sebelum dicairkan.
3. Permohonan uang muka hanya bisa diajukan terbatas pada biaya-biaya yang terdapat pada anggaran yang sudah disekapati dan disetujui oleh lembaga donor atau telah disetujui oleh Direktur Eksekutif.
4. Uang muka hanya boleh diajukan untuk kegiatan yang akan dilaksanakan selambat-lambatnya untuk jangka waktu satu bulan ke depan.
5. Pencairan uang muka dilakukan setiap hari Selasa dan Kamis, setiap minggunya.
6. Pengeluaran dana untuk uang muka dan selisih dari pertanggungjawaban uang muka akan dikelola melalui bank.
7. Uang muka diterima sesuai dengan mata uang dan kurs pada permintaan.
8. Pertanggungjawaban uang muka harus dilakukan paling lama seminggu setelah kegiatan selesai.
9. Uang muka yang belum dipertanggungjawabkan lebih dari seminggu setelah kegiatan selesai akan otomatis dibukukan sebagai piutang karyawan pemegang uang muka yang bersangkutan.

#### 2. Matrik Alur Prosedur:

Pemguna Dana	Manajer Keuangan	Direktur Eksekutif
1. Menyusun Permohonan Uang Muka		
	2. Memeriksa kesesuaian Permohonan Uang Muka dengan Anggaran	
	3. Memberikan kembali Permohonan Uang Muka kepada Pengguna Dana apabila tidak sesuai dengan anggaran	

<sup>19</sup> <http://keuanganlsm.com/perbedaan-pengertian-sistem-dan-prosedur/>

Pemgguna Dana	Manajer Keuangan	Direktur Eksekutif
		4. Melakukan review dan otorisasi Permohonan Uang Muka yang sesuai dengan anggaran
	5. Memberikan uang tunai atau Bukti Setor Bank/Bukti Transfer Bank kepada Pengguna Dana	
6. Menyusun Laporan Pertanggungjawaban Uang Muka dan melengkapi dengan Dokumen Pendukung		
7. Memberikan Laporan Pertanggungjawaban Uang Muka, Dokumen Pendukung dan sisa dana kepada Manajer Keuangan apabila Uang Muka lebih besar dari Biaya		
8. Memberikan Laporan Pertanggungjawaban Uang Muka, Dokumen Pendukung kepada Manajer Keuangan apabila Uang Muka sama dengan Biaya		

Langkah terakhir dalam menyusun SOP pengelolaan keuangan adalah mengembangkan formulir yang akan dipergunakan dalam prosedur. Formulir yang digunakan harus menggambarkan dengan jelas kegunaan anggaran, satuan biaya yang dibutuhkan, penanggung jawab anggaran, pemeriksa anggaran, dan otorisator anggaran.

Berikut contoh formulir sederhana dalam SOP pengelolaan keuangan program.

FORMULIR PENGAJUAN UANG MUKA				
Nama Program :				
Donor :				
Kegiatan :				
Durasi Kegiatan :				
Kode Anggaran	Deskripsi Anggaran	Unit	Harga/Unit	Jumlah
<b>TOTAL</b>				
<p>..... - ..... - .....</p> <p><i>(tempat, tanggal, bulan, tahun)</i></p>				
Diajukan oleh,		Diperiksa oleh,	Disetujui oleh,	
(.....)		(.....)	(.....)	
<i>Nama terang &amp; jabatan</i>		<i>Nama terang &amp; jabatan</i>	<i>Nama terang &amp; jabatan</i>	

### B.3.2.2 Pencatatan Transaksi

Pada umumnya masing-masing organisasi akan mengembangkan alat yang akan mempermudah mereka untuk melakukan pencatatan transaksi keuangan. Beberapa organisasi besar bahkan menggunakan aplikasi/program (*software*) akuntansi khusus untuk melakukan pencatatan transaksi keuangan ini.

Namun secara garis besar format pencatatan transaksi ini akan memuat hal-hal mendasar yang dibutuhkan seperti, tanggal terjadinya transaksi, deskripsi transaksi tersebut, asal/sumber dana yang digunakan dalam transaksi, dan kode anggaran transaksi. Dengan demikian organisasi pengelola program dapat mengembangkan sendiri format pencatatan yang sesuai dengan karakteristik

program bahkan organisasi. Berikut contoh format pencatatan sederhana, dengan mekanisme pencatatan berganda (*double entry*).

ID	Tanggal	Deskripsi Anggaran	Bank		Kas		Program		Keterangan
			D	K	D	K	D	K	
<b>Total Mutasi</b>									
<b>Mutasi Bersih</b>									
<b>Saldo Akhir</b>									

TABEL 7. Contoh Format Pencatatan Keuangan Program.

Hal **penting** yang harus diingat adalah, **pencatatan** harus **segera dilakukan** segera **setelah transaksi** tersebut **menjadi biaya**, untuk menghindari hal-hal yang dapat menghambat pencatatan. Misalnya kehilangan bukti transaksi, biaya yang luput dicatat dan lain sebagainya.

Hal lain yang harus diperhatikan juga adalah setiap **transaksi** harus pula **dilengkapi** dengan **bukti pendukung** yang **dapat diverifikasi** untuk menjamin akuntabilitasnya.



### B.3.3 Pengelolaan Milestone

Dalam pengelolaan program, selain aspek manajemen dari tahapan dan pelaksanaan program itu sendiri, terdapat aspek-aspek lain yang dapat diatur dan dikelola untuk memperlancar pelaksanaan program tersebut. Salah satunya adalah manajemen milestone.

**Milestone** adalah **cara** yang digunakan untuk **membuat pekerjaan** tersebut **terbagi-bagi** menjadi **serangkaian kegiatan** yang **saling berkesinambungan**. Milestone dimaksudkan untuk mengurangi kerumitan dari banyaknya pekerjaan tersebut. Milestone adalah patokan yang menjadi penanda tahapan kegiatan dalam program.

Misalnya, dalam suatu program terdiri dari beberapa kegiatan, milestone satu adalah pencapaian untuk sudah sampai mana tahapan persiapan program sudah dilakukan. Setelah milestone satu, berikutnya adalah melakukan tahapan kegiatan berikutnya yang pencapaiannya diketahui melalui milestone dua, dan seterusnya. Tujuan penetapan milestone adalah; (1) Sebagai tanda dimulainya suatu kegiatan penting dalam program; (2) Sebagai tanda berakhirnya suatu

tahapan penting dalam program; (3) Menandai batas akhir sebuah pekerjaan dalam program; dan (4) Menandai sebuah keputusan dalam program.<sup>20</sup>

Sedangkan manfaat milestones adalah untuk mempermudah tolok ukur perkembangan program, sehingga perkembangan program dapat senantiasa dipantau perkembangannya. Maka sebaiknya setiap milestone seyogyanya selalu dimasukkan dalam pelaporan. Berikut contoh-contoh milestone program.

#### Milestone 1

Periode pelaksanaan mulai dd/mm/yyyy – dd/mm/yyyy

Milestone akan dilaksanakan seperti berikut:

Deskripsi	Bukti Kelengkapan
Persiapan program	<p>Laporan singkat (maksimal 5 halaman) yang ditulis dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris, yang berisi uraian persiapan pelaksanaan program, yang dilengkapi dengan lampiran-lampiran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catatan pertemuan yang telah dilakukan dengan stakeholder-stakeholder terkait, termasuk daftar kehadiran dan dokumentasi foto.</li> <li>▪ Work plan yang telah disetujui</li> <li>▪ Work plan final yang telah direvisi dan mendapat persetujuan</li> <li>▪ TOR</li> </ul>

Tabel di atas menjelaskan ketentuan dari milestone ini adalah diterimanya laporan oleh pemberi dana/klien dengan hasil dari penyelesaian milestone ini adalah diterimanya dana sebesar xxxx.

#### Milestone 2

Periode pelaksanaan mulai dd/mm/yyyy – dd/mm/yyyy

Milestone akan dilaksanakan seperti berikut:

Deskripsi	Bukti Kelengkapan
Laporan Evaluasi	<p>Laporan singkat (maksimal 5 halaman) yang ditulis dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris, yang berisi laporan evaluasi kegiatan disertai lampiran-lampiran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laporan akhir yang meliputi analisis keefektifan pelaksanaan kegiatan, dan analisis pembelajaran</li> </ul>

Ketentuan dari milestone ini adalah diterimanya laporan hasil training, daftar peserta, dokumentasi foto, dan formulir evaluasi yang diisi peserta dan trainer, oleh pemberi dana/klien. Dan hasil dari penyelesaian milestone ini adalah terselesaikannya program.

<sup>20</sup> <http://epccourse.com/onlineproject/pentingnya-milestone-dalam-perencanaan-schedule-dan-pelaporan>

## B.4 Monitoring, Evaluasi, dan *Learning* (MEL)

### B.4.1 Mengembangkan Desain Monitoring dan Evaluasi

Tahap terakhir dalam siklus pengelolaan program adalah Monitoring (pemantauan), Evaluasi (penilaian) dan *Learning* (pembelajaran) atau biasa disebut MEL. Tujuan utama MEL adalah; untuk melakukan pemantauan secara berkala pelaksanaan kegiatan, melakukan analisis pencapaian hasil dan dampak dari program, sehingga dapat dihasilkan masukan-masukan untuk melakukan perbaikan dan mendokumentasikan pembelajaran yang didapat selama program.

**Monitoring** adalah kegiatan **pemantauan berkala** terhadap kegiatan agar selaras dengan strategi program dan menghasilkan output yang diharapkan. Monitoring **dilakukan dalam rentang waktu program** dan merupakan alat **deteksi** terhadap kesalahan atau **kesulitan** dalam pelaksanaan kegiatan sehingga bisa dilakukan **tindakan perbaikan** dengan cepat.

Sementara **evaluasi** adalah proses **untuk memantau dan menganalisis (menilai) pencapaian hasil dan dampak proyek**. Evaluasi dilakukan secara berkala rentang waktu kegiatan, dan setelah kegiatan selesai dilakukan. Evaluasi lebih menekankan pada pencapaian hasil sebuah proyek dengan acuan indikator yang telah ditetapkan, serta dampak dari proyek setelah selesai dilakukan. Evaluasi akan menemukan apa yang sudah baik dan apa yang perlu diperbaiki dalam strategi program (evaluasi program), dampak yang dihasilkan dari program (evaluasi dampak) serta kinerja pengelola program (evaluasi kelembagaan).

Secara umum kerangka kerja desain monitoring dan evaluasi akan seperti yang tampak dalam tabel di bawah ini.

MONTORING			EVALUASI	
Input (sumber daya)	Proses (kegiatan/program)	Output (hasil langsung)	Outcome (hasil jangka menengah)	Impact (hasil jangka panjang)
SDM, Dana, Fasilitas, Kebijakan, Pedoman, Materi SOP, Jaringan kerja dan Komunita	Penyediaan SDM, Penyediaan fasilitas, Implementasi kebijakan, Pendistribusian logistik, Pelaksanaan kegiatan lapangan, dsb	Jumlah masy. yangterlayani, Jumlah, Jumlah kegiatan yang terlaksana, Jumlah orang yangdilatih, Jumlah Riset, ds	Peningkatan pengetahuan, Perubahan perilaku, Lingkungan yg kondusif, Adanya infsrastruktur ramah GESI (aksesibilitas)	Penurunan angka kecelakaan dan kematian lalu lintas, Meningkatkan kualitas hidup penyandang disabilitas

TABEL 8. Kerangka Monitoring dan Evaluasi

Sebaik-baiknya, desain monitoring dan evaluasi dikembangkan bersama dengan seluruh elemen pengelola program sehingga desain monitoring dan evaluasi yang dikembangkan dapat memenuhi azas-azas: (1) Terukur, yaitu memiliki definisi pengukuran yang jelas; (2) Faktual, yaitu bersifat objektif; (3) Valid, yaitu kepastian akurasi dalam pengukuran; (4) Terverifikasi, yaitu dapat diverifikasi/dicek ulang; dan (5) Sensitif, yaitu kesesuaian dengan konteks program.

Sedangkan komponen utama yang diperlukan untuk mengembangkan desain monitoring dan evaluasi adalah adanya; (1) Format perbandingan rencana dan realisasi hasil, (2) Data yang menjadi indikator hasil, (3) Format untuk hasil yang tidak direncanakan, (4) Format perubahan elemen pemberdayaan, (5) Format perubahan elemen manajemen, dan (6) Format untuk laporan monev.

Sementara metode yang dapat digunakan untuk melakukan monitoring dan evaluasi seperti; (1) Pertemuan-pertemuan program, (2) Diskusi kelompok terfokus (FGD), (3) Kunjungan lapangan langsung, (4) Wawancara mendalam, (5) Mengkaji laporan, dan (6) Kombinasi dari keseluruhan metode.

Sedangkan pertanyaan kunci yang dapat digunakan dalam mengembangkan desain monitoring dan evaluasi sebagai berikut;

Tingkat	Perencanaan	Monitoring	Evaluasi
Dampak	Perubahan apa yg diharapkan pada tingkat publik, perubahan jangka panjang setelah proyek usai?	Bagaimana keadaan nyata di sekitar target group? Itukah yg direncanakan? Kemana kecenderungannya?	Apa yg riil telah berubah? Yg mana kontribusi kita? mendekati dampak? Mana yg melenceng? Bukti?
Purpose/Outcome	Perubahan apa yg diharapkan pada target group, pada jangka menengah?	Apa reaksi kita? Apa yg harus dikurangi atau ditambah?	Perubahan mana akibat tindakan atau pengaruh proyek? Buktinya?
Manajemen/Kegiatan	Apa yg kita sumbangkan untuk mencapai perubahan lewat proyek ini?	Apa koreksi harus dilakukan jika asumsi salah atau lingkungan telah berubah	Apa tindakan yang harus kita rubah di masa depan? Apa yg perlu tingkatkan dan Hikmahnya?

TABEL 9. Pertanyaan Kunci Monitoring dan Evaluasi

Kembangkan pertanyaan-pertanyaan kunci di atas sehingga desain monitoring dan evaluasi semakin komprehensif. Berikut contoh-contoh format yang dapat digunakan dalam proses monitoring dan evaluasi.

Contoh 1. Format Lengkap Pencatatan Hasil Monitoring

Goals (tahunan)															
Hasil	Ukuran	Tahun 1					Tahun 2					Tahun 3			Keterangan
															Perubahan, Asumsi, Risiko, Input Signifikan
Purpuse/Outcome (semester)															
Hasil	Ukuran	6	12	18	24	30	36								Keterangan
															Perubahan, Asumsi, Risiko, Input Signifikan
Output (triwulan)															
Hasil	Ukuran	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	Keterangan	
														Perubahan, Asumsi, Risiko, Input Signifikan	
Kegiatan															
Hasil	Ukuran	1												36	Keterangan
															Mingguan Bulanan

**Contoh 2. Format Laporan  
MONITORING HASIL KERJA YANG DIRENCANAKAN UNTUK: 1- 3 - 6 - 9 - 12 BULAN**

RENCANA		REALISASI		DEVIASI	ALASAN DEVIASI	KETERANGAN
Hasil	Indikator/Ukuran/Dana	Hasil	Indikator/Ukuran/Dana			
<b>IMPACT</b> ..... ..... (laporan tahunan)						
<b>OUTCOME</b> ..... ..... (laporan semester)						
<b>OUTPUT</b> ..... ..... (laporan triwulan)						
<b>KEGIATAN</b> ..... ..... (laporan bulanan)						

**Contoh 3. Format Laporan  
MONITORING HASIL KERJA UNTUK: 1- 3 - 6 - 9 - 12 BULAN**

RENCANA		REALISASI		DEVIASI	SARAN		PETIKAN PEMBELAJARAN
Hasil	Indikator/Ukuran/Dana	Hasil	Indikator/Ukuran/Dana		JANGKA PENDEK	JANGKA PANJANG	
<b>IMPACT</b> ..... ..... <b>(laporan tahunan)</b>							
<b>OUTCOME</b> ..... ..... <b>(laporan semester)</b>							
<b>OUTPUT</b> ..... ..... <b>(laporan triwulan)</b>							
<b>KEGIATAN</b> ..... ..... <b>(laporan bulanan)</b>							

**Contoh 4. FORMAT MONITORING HASIL YANG TIDAK DIRENCANAKAN**

HASIL KERJA YANG TERLAKSANA	UKURAN	ALASAN / RASIONALITAS
<b>IMPACT</b> ..... ..... ..... (laporan tahunan)		
<b>OUTCOME</b> ..... ..... ..... (laporan semester)		
<b>OUTPUT</b> ..... ..... ..... (laporan triwulan)		
<b>KEGIATAN</b> ..... ..... ..... (laporan bulanan)		

**Contoh 5. FORMAT MONITORING CATATAN TENTANG ASUMSI dan RISIKO**

TINGKATAN ASUMSI/RISIKO	PERUBAHAN YANG TERJADI	ALASAN/RASIONALITAS
<b>IMPACT</b> ..... ..... ..... (laporan tahunan)		
<b>OUTCOME</b> ..... ..... ..... (laporan semester)		
<b>OUTPUT</b> ..... ..... ..... (laporan triwulan)		
<b>KEGIATAN</b> ..... ..... ..... (laporan bulanan)		

**Contoh 6. FORMAT MONITORING CATATAN TENTANG INPUT SUMBER DAYA**

JENIS INPUT /SUMBER DAYA	PERUBAHAN YANG TERJADI	ALASAN/RASIONALITAS

## B.4.2 Mengelola Pengetahuan Program



Keberhasilan sebuah program tidak hanya akan dilihat dari capaian-capaian yang dihasilkan, namun lebih dari itu, program dapat dinyatakan berhasil apabila program tersebut mampu berkelanjutan dan memberikan dampak bagi semua pihak. Selain pengelolaan yang baik, dan ketersediaan sumber daya yang cukup, hal lain yang tak kalah penting adalah kemampuan program untuk melahirkan pengetahuan beserta produk-produknya melalui pengelolaan pengetahuan.

Secara umum, **Pengelolaan Pengetahuan** (*Knowledge Management/KM*) dimaknai sebagai **kemampuan** organisasi **melahirkan, memproduksi** pengetahuan dan bagaimana organisasi kemudian mampu **mengelola pengetahuan** tersebut untuk **mendukung pencapaian** tujuan-tujuan **organisasi**, serta lebih jauh lagi bagaimana pengelolaannya akan mampu melahirkan pengetahuan-pengetahuan baru secara berkesinambungan.

Pengelolaan pengetahuan diharapkan mampu menjawab bagaimana cara *lesson learned* dan *best practises* didokumentasikan. Begitu juga dengan alur kerja, proses yang harus dilalui dari awal kejadian, data, informasi, sehingga bisa menjadi pengetahuan yang kemudian dikelola dan didiseminasikan. Patut diperhatikan juga bagaimana pengetahuan yang selama ini ada, bisa diambil (*retrieve*) kembali dan digunakan untuk menjawab tantangan masa depan.

Maka secara umum, keuntungan yang didapatkan dari pengelolaan pengetahuan yang terencana dan terimplementasi dengan baik adalah; (1) Mempercepat proses pembelajaran dan distribusi pengetahuan yang didapatkan selama proses pelaksanaan program; (2) Meningkatkan kemampuan individual pelaksana dalam bekerja dan mengambil keputusan; (3) Meningkatkan inovasi dan fleksibilitas dalam implementasi program; (4) Meningkatkan efisiensi kerja; (5) Meningkatkan kualitas program.

Lalu bagaimana cara membangun desain pengelolaan pengetahuan program?

Seringkali, data, informasi dan pengetahuan tersimpan (*embedded*) dalam diri sendiri. Padahal, pengetahuan yang dimiliki dan dikembangkan oleh seseorang harus dapat dilembagakan, bahkan dapat digunakan bagi pihak lain. Semua ini dimulai dari adanya perekaman dan penyusunan database yang memadai. Maka dengan demikian **pengelolaan pengetahuan** dapat **terwujud** melalui adanya **proses belajar** pada **tingkat organisasi** seperti: (1) Pengembangan pengetahuan baru berdasarkan pengalaman yang diperoleh program; (2) Peningkatan akses ke pengetahuan; dan (3) Mobilisasi (*sharing*) pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi.

Pengelolaan pengetahuan dibangun berdasarkan elemen-elemen sebagai berikut:

- a. **Pengalaman (*Experiences*):** Adalah ketika suatu organisasi secara teratur kumulatif menuangkan secara utuh pengalaman pengalamannya. Pengalaman pengalaman ini didedahkan secara utuh dan lengkap, tanpa harus dianalisis dan dimaknai. Pengalaman ini adalah segala pengalaman, baik pengalaman keberhasilan, pengalaman kegagalan, atau bahkan pengalaman yang belum dimaknai apakah gagal atau berhasil.
- b. **Praktik terbaik (*Best practices*):** Adalah kumpulan kumpulan praktek, yang terbukti telah berhasil. Best practices ini tidak perlu, atau belum sampai ke tahap menjelaskan mengapa praktek ini efektif atau berhasil.
- c. **Petikan Pembelajaran (*Lessons learned*):** Adalah refleksi dari berbagai *best practices*, yang telah dianalisis, sehingga didapatkan suatu “pelajaran yang dipetik” dari *best practices* tersebut.
- d. **Kodifikasi:** Kodifikasi Pengetahuan adalah ketika unsur unsur atau obyek-obyek dalam suatu pengetahuan diberi penamaan atau simbolisasi yang konsisten. Salah satu bentuk kodifikasi yang paling tua dan awal atau mendasar adalah sistim bahasa manusia. Bahasa menjadi ada karena ada simbolisasi yang konsisten.
- e. **Body of Knowledge (BOK):** bisa dirumuskan sebagai; (1) Pengalaman kolektif suatu profesi spesifik; (2) Memuat jbaran berbagai konsep dasar

dalam pengetahuan tersebut; (3) Diterima umum sebagai suatu yang "benar", Bersifat komprehensif (lengkap); (4) Mempunyai sistematika kodifikasi; dan (5) Bertumbuh secara konstan dan terus menerus disempurnakan.

Sedangkan prinsip dan praktik yang mendasari pengelolaan pengetahuan program adalah sebagai berikut; (1) Pengelolaan dirancang untuk mendukung dan memperluas hasil / hasil utama program. Ruang lingkup "Produk pengetahuan" sebagian besar akan berfokus pada model dan praktik yang baik untuk meningkatkan kualitas dan jangkauan penyediaan layanan; (2) Berbagi pengetahuan dan produk pengetahuan harus direncanakan dan dilakukan secara proaktif, mulai dari dimulainya setiap kegiatan individu. Pengelolaan pengetahuan akan dianggap sebagai elemen "lintas sektoral" untuk "diurusutamakan" di semua inisiatif; (3) "Pelebagaan" produk pengetahuan juga harus direncanakan sejak awal persiapan program.

Maka berdasarkan prinsip pengelolaan pengetahuan tersebut, strategi pengelolaan pengetahuan program dapat dibangun melalui:

### **1. Pengembangan pengetahuan dan produk pengetahuan.**

Pengembangan pengetahuan dan produk pengetahuan mencakup penciptaan pengetahuan baru melalui kegiatan bersama yang diprakarsai melalui proyek serta pengumpulan pengetahuan dan produk pengetahuan yang relevan dari sumber lain, mis. dari program lain yang bekerja di bidang yang relevan dengan program yang sedang dikerjakan. Kompilasi dari apa yang disebut "praktik terbaik" dan "petikan pembelajaran" sekarang tersebar luas, dan merupakan fitur standar dari banyak proyek sejenis.

Banyak materi pengetahuan akan muncul dari refleksi yang difasilitasi oleh para pemangku kepentingan tentang pengalaman yang diperoleh melalui pelaksanaan kegiatan proyek. Setelah bahan telah dikembangkan, mereka harus diuji dan direvisi. Bahan-bahan ini dapat, dan harus, mengambil banyak bentuk, diantaranya ringkasan kebijakan, buletin, paket pelatihan (versi terpisah untuk fasilitator dan peserta), buku sumber daya, rancangan peraturan, dan pedoman / manual implementasi.

### **2. Kemasan produk pengetahuan**

Material pengetahuan yang dihasilkan haruslah dikemas secara menarik dengan cara yang ramah pengguna (*user friendly*), sesuai dengan cara penyebarannya. Bergantung pada sasaran penerima yang dituju dan ketersediaan teknologi yang sesuai, baik media sebaran konvensional maupun berbagai jenis media elektronik bisa digunakan. Mendorong pengembangan desain lokal sesuai kapasitas dan kemampuan yang ada di

kota/kabupaten dapat dilakukan pada tingkat sebaran terbatas jika memungkinkan.

### 3. Berbagi Pengetahuan

Pengetahuan akan dibagikan dan disebarluaskan melalui berbagai saluran, misalnya forum, jaringan, dan organisasi; serta melalui internet (situs web, komunitas pengguna / mesia sosial) jika memungkinkan. Dapat juga dirancang sebuah upaya untuk membuat dampak di tingkat kabupaten / kota yang diinginkan tidak hanya oleh pemangku kepentingan lokal, tetapi juga secara eksplisit bertujuan untuk dampak yang lebih besar dengan memberikan pembelajaran, masukan kebijakan dan model praktik yang baik yang ditujukan untuk skala provinsi dan nasional.

### 4. Melembagakan Pengetahuan

Pengetahuan berada tidak hanya pada individu tetapi dalam institusi atau organisasi. Pendekatan umum yang relevan dengan pelembagaan pengetahuan dan produk pengetahuan tertentu sebaiknya juga memiliki strategi keberlanjutan.

Maka berdasarkan bangunan strategi yang telah dijelaskan di atas, dengan demikian bangunan program pengelolaan pengetahuan program akan diklasifikasikan ke dalam empat level sebagai berikut;

LEVEL	FOKUS	PROGRAM PENGELOLAAN PENGETAHUAN
Individual	Capability-building, pemetaan knowledge, pengumpulan knowledge.	Pelatihan, pengayaan materi/konten, mentoring.
Tim Program	<i>Knowledge sharing</i> dan fasilitasi kerjasama antar staf.	<i>Communities of Practice, After Action Reviews.</i>
Intra-organisasi	Ingatan Organisasi ( <i>Organizational memory</i> ), Forum diskusi.	<i>Knowledge base, Expert Networks.</i>
Inter-organisasi	Pembangunan infrastruktur yang aman, kebijakan hak akses, <i>Innovation management.</i>	<i>External Benchmarking, Communities of Practice.</i>

TABEL 10. Level Pengelolaan Pengetahuan Program

Dalam pengelolaan pengetahuan pendekatan yang sering digunakan adalah pendekatan dengan model **SECI**<sup>21</sup>, **Socialisation** (sosialisasi)-**Externalisation** (Eksternalisasi)-**Combination** (Kombinasi)-**Internalisation** (internalisasi). Model SECI adalah model pengelolaan pengetahuan yang mengkonversi pengetahuan

<sup>21</sup> The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Nonaka-Takeuchi, 1995.

yang terdapat pada individu menjadi pengetahuan organisasi melalui spiralisasi pengetahuan.

SECI model dikembangkan dengan tujuan memberikan gambaran mengenai macam-macam jenis terbentuknya pengetahuan yang dilakukan di dalam sebuah organisasi. Jenis-jenis pengetahuan terbentuk dari hasil interaksi sosial antara individu satu dengan individu lainnya di dalam organisasi melalui media tertentu. Yang hasil interaksi tersebut berguna untuk memaksimalkan manajemen, aplikasi, dan transfer pengetahuan. Perhatikan gambar siklus SECI berikut ini.

**Sosialisasi (Socialization: tacit to tacit);**

Proses sosialisasi merupakan proses transfer pengetahuan yang paling mendasar. Socialization muncul dari aktivitas berbagi dan menciptakan pengetahuan tacit melalui pengalaman langsung. Bentuk dari sosialisasi biasanya adalah berbagi pengalaman, diskusi dan cerita.

**Eksternalisasi (Externalization: tacit to explicit);**

Perubahan bentuk pengetahuan dari tacit kedalam bentuk explicit. Dengan externalization, pengetahuan tacit yang ada dalam diri individu dikeluarkan dan dituangkan ke dalam media lain yang lebih mudah untuk dipelajari dan dimengerti orang lain. Biasanya, bentuk dari eksternalisasi adalah berupa gambar, tulisan, suara atau video.

**Kombinasi (Combination: explicit to explicit);**

Pada kombinasi, pengetahuan dalam bentuk eksplisit yang sudah ada dikembangkan lagi dan disebarluaskan melalui berbagai media yang lebih sistematis. Media yang sering digunakan adalah dokumen, melalui proses pelatihan/pendidikan. Pengetahuan dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menggabungkan atau mengolah berbagai pengetahuan yang telah ada sehingga menghasilkan suatu pengetahuan baru.

**Internalisasi (Internalization: explicit to tacit);**

Perubahan bentuk pengetahuan dari bentuk explicit ke bentuk tacit dilakukan oleh individu-individu yang mencoba untuk memahami suatu pengetahuan yang sudah ada (belajar) ataupun melakukan penelitian terhadap suatu objek tertentu didalam organisasi. Proses internalisasi dapat menghasilkan hasil yang memuaskan



GAMBAR 8. Siklus SECI

ketika seorang individu mengimbangi antara proses belajar dengan proses praktiknya dalam dunia nyata (learning by doing). Pada akhirnya, hal tersebut akan menghasilkan dan menambah pengetahuan baru dalam diri individu.

Merawat dan mengelola pengetahuan tidak sebatas kepada memperoleh kesadaran terhadap apa yang diperbuat dan dihasilkan, tetapi juga kepada bagaimana pemanfaatan pengetahuan itu sehingga memungkinkan lebih banyak orang yang terdampak dari meningkatnya pemahaman dan pengetahuan yang ada. Kerangka Kerja Pengelolaan Pengetahuan memastikan bahwa semua elemen pengelolaan pengetahuan yang diperlukan (Akuntabilitas, Proses, Teknologi, dan Tata Kelola) tersedia, dan saling berhubungan. Ini memastikan bahwa tidak ada celah dalam sistem, dan bahwa pengetahuan mengalir dengan bebas melalui organisasi.

Tabel di bawah ini merupakan serangkaian perangkat yang dapat membantu pengelola program dalam mengembangkan kerangka pengelolaan pengetahuan program.

<b>Socialization (Sharing)</b>	<b>Externalization (Capturing/ Codifying)</b>	<b>Combination (Explicit-Explicit)</b>	<b>Internalization (Explicit-Tacit)</b>
<b>Brain storming</b>	Dokumentasi diskusi	Dokumentasi rekomendasi hasil diskusi	Tag di berita via portal web
<b>After activity review</b>	Dokumentasi rencana kerja	Database dari initial meeting dengan mitra	Reportase via portal web
<b>Pelatihan mitra</b>	Dokumentasi lessons learned, best practices, telaahan informasi	Sistem tatakelola dokumen	Collaboration tool (KM workgroups)
<b>Knowledge café</b>	Virtual footlocker (Dokumentasi hasil pelatihan, hasil intervensi)	Forum diskusi elektronik	Digital newsletter (kiosk information)
<b>Paparan hasil</b>	Expert taxonomy (pembentuk expert locator)	Expert locator	Knowledge Base, Social Network tools

TABEL 11. Metode Pengelolaan Pengetahuan

