



DEPARTEMEN  
PEKERJAAN  
UMUM

Direktorat Jenderal Cipta Karya



PROGRAM  
NASIONAL  
PEMBERDAYAAN  
MASYARAKAT  
MANDIRI

pnpm  
MANDIRI

**MODUL KHUSUS KOMUNITAS**

**C17**

# Perencanaan Program Unit Pengelola Keuangan



| PNPM Mandiri Perkotaan



## Daftar Isi

<b>Modul 1</b>	<b>Mengapa Menyusun Rencana Usaha UPK?</b>	<b>1</b>
<i>Kegiatan 1</i>	Permainan Lempar Bola	2
<b>Modul 2</b>	<b>Memahami Proses Penyusunan Rencana Usaha UPK</b>	<b>5</b>
<i>Kegiatan 1</i>	Menggambar Tugas dan Fungsi UPK	6
<i>Kegiatan 2</i>	Acuan Penyusunan Rencana Usaha UPK	6
<i>Kegiatan 3</i>	Diskusi Memahami Proses Penyusunan Rencana UPK	7
<i>Kegiatan 4</i>	Merumuskan Rencana Tindak Lanjut Penyusunan Rencana UPK	8

## Modul 1

### Topik: Mengapa Menyusun Rencana Usaha UPK?



#### Tujuan

---

1. Peserta merefleksikan pengalaman dan mengungkapkan mimpinya mengenai UPK
2. Peserta memahami pentingnya menyusun rencana usaha (*business plan*) UPK



#### Kegiatan Belajar

---

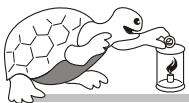
Kegiatan 1: Permainan Lempar Bola



#### Waktu

---

1 Jpl (45')



#### Acuan

---

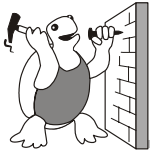
Bahan Bacaan : Perencanaan Usaha UPK



#### Perlengkapan

---

- Kertas Plano, Kuda-kuda untuk Flip-chart
- Metaplan, Spidol, selotip kertas dan jepitan besar, Papan Tulis dengan perlengkapannya



Proses



Kegiatan 1

## Permainan Lempar Bola

- 1) Setelah acara pembukaan (kata sambutan, do'a, dll), berikan pengantar mengenai tujuan dan proses pertemuan belajar ini. Sampaikan bahwa kita akan berdiskusi dan bermusyawarah untuk menyusun rencana usaha (program kerja) UPK.
- 2) Sampaikan bahwa untuk mengawali proses belajar kita akan melakukan permainan lempar bola untuk merefleksikan pengalaman kita bekerja sebagai UPK.

Sebelum permainan dimulai siapkan satu bola atau bila tidak tersedia buatlah bola dari kertas bekas dengan cara menekan-nekannya dengan kedua telapak tangan sampai membentuk bulatan padat. Siapkan juga pertanyaan-pertanyaan yang akan digunakan dalam permainan untuk merefleksikan pengalaman peserta bekerja sebagai UPK, misalnya:

- Apa pengalaman yang paling mengesankan sebagai UPK?
- UPK seperti apa yang diimpikan?

- 3) Ajaklah peserta untuk berdiri membentuk lingkaran dan menyanyikan lagu pendek sambil melempar bola dari satu peserta ke peserta lain. Pada saat nyanyian berhenti, orang yang memegang bola harus menjawab pertanyaan yang diajukan pemandu.
- 4) Lakukan sampai setiap peserta kebagian. Tulis setiap pendapat di papan tulis atau plano (bisa dibantu oleh Co-pemandu).
- 5) Setelah permainan selesai, ajak peserta melihat kembali pendapat-pendapat mereka sebagaimana tertulis di papan tulis atau plano. Pertukarkan pengalaman suka dan duka peserta ini melalui canda tawa sehingga pengalaman pahit sekalipun tidak menjadi beban mental. Begitupun setiap orang boleh memiliki mimpi mengenai UPK. Tidak ada salah atau benar mengenai mimpi. Setiap orang berhak bermimpi.
- 6) Beri umpan balik dengan mengkaitkan pengalaman dan mimpi tersebut dengan perencanaan. Singkat kata, apapun mimpinya, mutlak dibutuhkan perencanaan. Sampaikan mengapa kita perlu menyusun rencana usaha UPK.

Penggunaan istilah "rencana usaha" UPK tidak berarti kegiatan yang dirancang harus menghasilkan laba. Rencana usaha UPK tak lain adalah rencana program UPK untuk satu tahun ke depan sebagai bagian dari BKM yang memiliki misi sosial menanggulangi kemiskinan. UPK memiliki peran strategis pendampingan KSM agar KSM memiliki kemampuan yang lebih baik untuk meningkatkan kesejahteraannya.



## Perencanaan Usaha UPK

### Latar Belakang Pentingnya Perencanaan Usaha

Rencana usaha merupakan deskripsi atau penjelasan secara tertulis dan komprehensif tentang sebuah usaha. Di dalamnya menjelaskan secara rinci mengenai produk atau jasa, proses atau teknik-teknik produksi, pasar dan pelanggan, strategi pemasaran, sumberdaya manusia, organisasi, kebutuhan infrastruktur, bahan baku, keuangan, sumber dana, serta penggunaan dana tersebut.

Rencana Usaha menjelaskan status usaha saat ini dan masa lalu, namun tujuan utamanya adalah menyajikan kondisi usaha dimasa yang akan datang. Secara normal, rencana usaha dilakukan perbaikan tiap satu tahun, namun untuk melihat perkembangan umumnya dilakukan tiap tiga atau lima tahunan, tergantung dari jenis dan besar kecilnya lingkup usaha tersebut.

LKM dalam menjalankan kegiatan pinjaman bergulir juga membutuhkan perencanaan usaha yang lebih spesifik yaitu rencana usaha UPK. LKM sebagai lembaga swadaya masyarakat mengemban amanah masyarakat untuk menyalurkan dana Bantuan Langsung Masyarakat, salah satu kegiatannya adalah dana pinjaman bergulir atau *Revolving Loan Funds* (RLF). Untuk menjalankan fungsi dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat berpendapatan rendah melalui kegiatan pinjaman bergulir, tahap-tahap pencapaiannya harus jelas.

Rencana usaha yang dimaksud, tidak berorientasi perolehan keuntungan (laba), namun lebih ke arah menjaga keberlanjutan kegiatan UPK. Kalaupun ada unsur jasa dalam operasionalnya adalah untuk membiayai kegiatan tersebut dalam melayani masyarakat, yang kegiatan hariannya dilakukan oleh Unit Pengelola Keuangan (UPK).

Sebagian dana BLM yang menjadi modal awal UPK sangat terbatas, jika tidak bisa dikatakan sedikit. Dalam siklus pinjaman apabila Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) peminjam menunjukkan pertumbuhan usaha, maka modal yang terbatas menjadi tidak mencukupi kebutuhan pinjaman masyarakat. LKM memerlukan sarana untuk menjelaskan kepada pihak luar mengenai kegiatan UPK lengkap dengan tujuan, sasaran, dan harapannya ke depan. Oleh sebab itu rencana usaha UPK mutlak untuk disusun.

### Tujuan Menyusun Rencana Usaha

Secara umum terdapat beberapa alasan mendasar dan sangat penting dipertimbangkan menyangkut perlunya disusun Rencana Usaha, antara lain: agar diperoleh gambaran yang lengkap tentang usaha yang akan dilakukan, adanya pemahaman yang sama di antara para anggota tim manajemen, bisa ditentukan kebutuhan keuangan dan penggunaannya, semakin mudah memperoleh dukungan dari pihak yang berwenang dan penyandang dana, memperjelas tujuan yang ingin dicapai kepada semua jajaran manajemen, dan sebagai informasi kepada semua anggota organisasi, penyandang dana, juga rekanan atau mitra kerja.

Beberapa alasan mengapa perlu dibuat perencanaan usaha (*business plan*) dalam mengelola UPK antara lain sebagai berikut :

**a. Memperoleh gambaran menyeluruh tentang UPK**

Dengan menyiapkan rencana usaha (*business plan*), pengelola kegiatan pinjaman bergulir dapat memperoleh gambaran yang menyeluruh dan terintegrasi tentang semua permasalahan yang ada dalam kegiatan pinjaman bergulir. Misalnya, mengetahui target KSM peminjam, gambaran kelompok peminjamnya (segment pasar), dan perubahan strategi penetapan kebijakan pinjaman bergulir (bunga, jangka waktu, jumlah pinjaman, dan lain-lain).

Bagi LKM dan Pengawas UPK, dengan menyusun rencana usaha (*business plan*) UPK, maka dapat diketahui secara menyeluruh segala sesuatu tentang keberadaan pengelolaan kegiatan UPK saat ini dan masa lalu secara menyeluruh. Misalnya rencana usaha (*business plan*) UPK dapat membantu LKM mengetahui target sasaran utama penerima manfaat, demikian juga sasaran tambahannya, dan memungkinkan terjadinya perubahan strategi penetapan jasa pinjaman.

Rencana usaha UPK mampu menjamin semua pertimbangan LKM diselaraskan sedemikian rupa secara menyeluruh dan konsisten. Dengan menuangkan atau menuliskan perencanaan LKM dalam dokumen, maka akan lebih menjamin kemampuan LKM dalam mengawal kegiatan pinjaman bergulir secara baik. Rencana usaha tersebut akan mampu mengarahkan konsentrasi LKM pada penyimpangan yang terjadi terhadap perencanaan sebelum kondisinya menjadi sangat kritis.

**b. Pemahaman bersama dalam kesatuan pengelola**

Dalam pengelolaan dana pinjaman bergulir LKM harus bekerjasama dengan UPK sebagai tenaga operasional dan Pengawas UPK sebagai tim pendamping operasional yang harus menjamin bahwa seluruh aktivitas UPK sesuai dengan AD/ART, maka sangat diperlukan sarana yang memungkinkan semua pihak terkait mempunyai pemahaman yang sama terhadap dana pinjaman bergulir. Rencana usaha UPK menjadi sarana untuk menyamakan pemahaman dana pinjaman bergulir. Terciptanya pemahaman bersama atas kegiatan pinjaman bergulir diantara LKM, Pengawas UPK, dan UPK merupakan bagian yang sangat penting, terutama jika terdapat persoalan atau kasus yang berkaitan dengan penetapan kebijakan yang telah direkomendasikan. Sedangkan pelaksanaan kebijakan tersebut harus melibatkan semua pihak.

**c. Menentukan kebutuhan keuangan dan penggunaan dana**

Rencana usaha mampu menggambarkan jumlah, jenis dan sumber keuangan dan kapan dana tersebut diperlukan. Karena, proses penentuan dan penggunaan dana dalam pengelolaan dana pinjaman bergulir secara menyeluruh dituangkan dalam rencana usaha (*business plan*) UPK

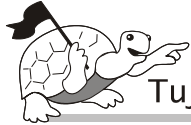
**d. Dasar persetujuan LKM dan dewan pengawas**

Dalam proses pengambilan keputusan, LKM, Pengawas UPK dan UPK mempunyai dasar yang sama, yaitu rencana usaha (*business plan*) UPK

**Hal penting**, yang harus selalu diingat dalam penyiapan rencana usaha UPK adalah harus diasumsikan bahwa tujuan utama penyusunan rencana usaha adalah untuk menentukan kebutuhan keuangan dalam pelaksanaan kegiatan dana pinjaman bergulir dan untuk mendapatkan dukungan dana dari pihak luar.

## Modul 2

### Topik: Memahami Proses Penyusunan Rencana Usaha UPK



#### Tujuan

---

1. Memperkuat pemahaman peserta mengenai tugas dan fungsi UPK.
2. Peserta memahami PJM dan Renta Pronangkis serta program kerja BKM sebagai acuan penyusunan rencana usaha UPK.
3. Peserta memahami tahapan proses penyusunan rencana usaha UPK.
4. Peserta merumuskan RTL penyusunan rencana usaha UPK



#### Kegiatan Belajar

---

Kegiatan 1: Menggambar Tugas dan Fungsi UPK

Kegiatan 2: Acuan Penyusunan Rencana Usaha UPK

Kegiatan 3: Diskusi Memahami Proses Penyusunan Rencana Usaha UPK

Kegiatan 4: Merumuskan Rencana Tindak Lanjut Penyusunan Rencana Usaha UPK



#### Waktu

---

4 Jpl (180')



#### Acuan

---

Bahan Bacaan : Struktur UPK

Bahan Bacaan : Tugas dan Tanggung Jawab Petugas UPK

PJM dan Renta Pronangkis

Program Kerja BKM/LKM

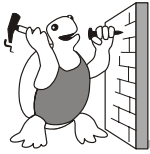
Bahan Bacaan : Tahap-tahap Proses Penyusunan Rencana Usaha UPK



#### Perlengkapan

---

- Kertas Plano, Kuda-kuda untuk Flip-chart
- Metaplan, Spidol, selotip kertas dan jepitan besar, Papan Tulis dengan perlengkapannya



## Proses

### Kegiatan



## Menggambar Tugas dan Fungsi UPK

- 1) Bagi peserta menjadi kelompok-kelompok kecil terdiri dari 3-4 orang. Mintalah setiap kelompok untuk membuat gambar yang menggambarkan tugas dan fungsi UPK. Setiap kelompok mendapatkan beberapa kertas plano untuk menggambar. Satu tugas dan fungsi digambarkan dalam satu kertas plano.
- 2) Setelah selesai, setiap kelompok menempelkan gambar di sepanjang dinding ruangan. Minta semua kelompok berjalan memutar dan melihat hasil-hasil gambar kelompok lain. Setelah itu mintalah wakil setiap kelompok untuk menjelaskan apa maksud dari gambarnya masing-masing.
- 3) Diskusikan dan sepakati bersama seluruh peserta tugas dan fungsi UPK. Adakah gambar yang bisa mewakili kesepakatan tersebut?

Unit Pengelola Keuangan (UPK) adalah salah satu gugus tugas yang dibentuk oleh BKM/LKM sebagai unit mandiri untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh BKM/LKM menyangkut kegiatan di bidang ekonomi, yaitu melakukan pengelolaan dana pinjaman bergulir dan administrasi keuangannya – baik yang berasal dari dana stimulan BLM PNPM Mandiri Perkotaan maupun dari pihak-pihak lainnya yang bersifat hibah, mengendalikan kegiatan – kegiatan yang dilaksanakan oleh KSM ekonomi serta menjalin kemitraan (channeling) dengan pihak – pihak lain yang mendukung program UPK.

### Tugas UPK

- Bekerjasama dengan BKM/LKM untuk menjamin terlaksananya PJM Pronangkis bidang ekonomi
- Melakukan pendampingan penyusunan usulan kegiatan KSM
- Monitoring dan evaluasi kegiatan – kegiatan KSM ekonomi
- Mengelola keuangan pinjaman bergulir dan mengadministrasikannya
- Menjalinkan kemitraan dengan pihak – pihak lain

### Kegiatan



## Acuan Penyusunan Rencana Usaha UPK

- 1) Sampaikan bahwa ada beberapa acuan tatkala kita menyusun rencana usaha UPK yaitu hasil kajian PS bidang ekonomi, daftar warga miskin (PS 2) PJM dan Renta Pronangkis serta program kerja BKM.

- 2) Minta peserta berkumpul sesuai kelurahan/desanya (per UPK). Tugaskan setiap UPK untuk mencermati hasil kajian PS bidang ekonomi, daftar warga miskin (PS 2), PJM, Renta Pronangkis Kelurahan/Desa dan program kerja BKM/LKM-nya.
- 3) Tugaskan masing – masing kelompok untuk membahas :
  - Program – program dan kegiatan ekonomi apa saja yang ada dalam PJM Pronangkis?
  - Siapa yang menjadi kelompok sasaran, apakah sesuai dengan daftar di dalam PS 2?
  - Apakah program dan kegiatan tersebut menjawab masalah yang sudah diidentifikasi dalam kajian PS?
  - Apa peran UPK dalam setiap program atau kegiatan tersebut?

Tulis program-program tersebut di kertas plano.
- 4) Persilahkan setiap UPK untuk mempresentasikan hasil diskusinya. Beri kesempatan kepada peserta lain untuk menanggapi. Setelah selesai, beralihlah ke kelompok yang lain.
- 5) Beri umpan balik bahwa PJM dan Renta Pronangkis sesungguhnya adalah mandat atau amanah dari masyarakat terutama masyarakat miskin kepada BKM/LKM sebagai motor penggerak penanggulangan kemiskinan desa/kelurahan. Amanah ini yang kemudian 'diturunkan' menjadi program kerja BKM/LKM yang akan dibantu oleh program kerja UP-UP, salah satunya rencana usaha (program kerja) UPK. Apa yang telah dihasilkan dalam diskusi kelompok merupakan acuan utama bagi UPK untuk menyusun rencana usaha.



### Diskusi Memahami Proses Penyusunan Rencana Usaha UPK

- 1) Sampaikan bahwa setelah kita jelas mengenai orientasi penyusunan rencana usaha UPK, kita akan belajar memahami tahap demi tahap proses penyusunan rencana usaha UPK.
- 2) Bagikan Bahan Bacaan : Tahap-tahap Proses Penyusunan Rencana Usaha UPK. Ajak peserta untuk membaca bersama.

Modul ini memuat tahapan proses penyusunan rencana usaha UPK sebagaimana terdapat dalam draft Pedoman Rencana Usaha (Business Plan) UPK 2008. Pengguna modul sebaiknya menyesuaikan apabila terjadi perubahan terhadap pedoman tersebut.

- 3) Diskusikan tahap demi tahap proses penyusunan rencana usaha UPK.
- 4) Bila peserta menginginkan dan tersedia waktu yang cukup, simulasikan tahap demi tahap proses penyusunan rencana usaha UPK. Gunakan satu UPK kelurahan/desa tertentu sebagai contoh kasus hingga UPK ini bisa menghasilkan (draft) rencana usaha.
- 5) Beri umpan balik.

#### Beberapa Ciri Rencana yang baik

- Merupakan perwujudan dari misi penanggulangan kemiskinan yang telah ditetapkan warga kelurahan;
- Menetapkan strategi yang didasarkan pada kebutuhan dari warga miskin, keadaan sosial, pihak-pihak yang berkepentingan terhadap penanggulangan kemiskinan dan lembaga-lembaga yang berkaitan sesuai dengan hasil Pemetaan Swadaya yang telah dilakukan warga;
- Menunjukkan garis besar tindakan tertentu yang ingin dicapai dalam tujuan dan sasaran program;
- Menetapkan target untuk perencanaan, pengukuran (pengawasan), dan peningkatan kemampuan pencapaian;
- Memberikan motivasi kepada anggota BKM, UP, KSM, relawan dan warga;
- Mudah dikomunikasikan kepada para pihak yang peduli dan terlibat dalam upaya-upaya penanggulangan kemiskinan;
- Menggambarkan sumber daya, biaya dan penerimaan yang diperlukan oleh program;
- Dapat menjadi dasar untuk pengambilan keputusan.

#### Kegiatan



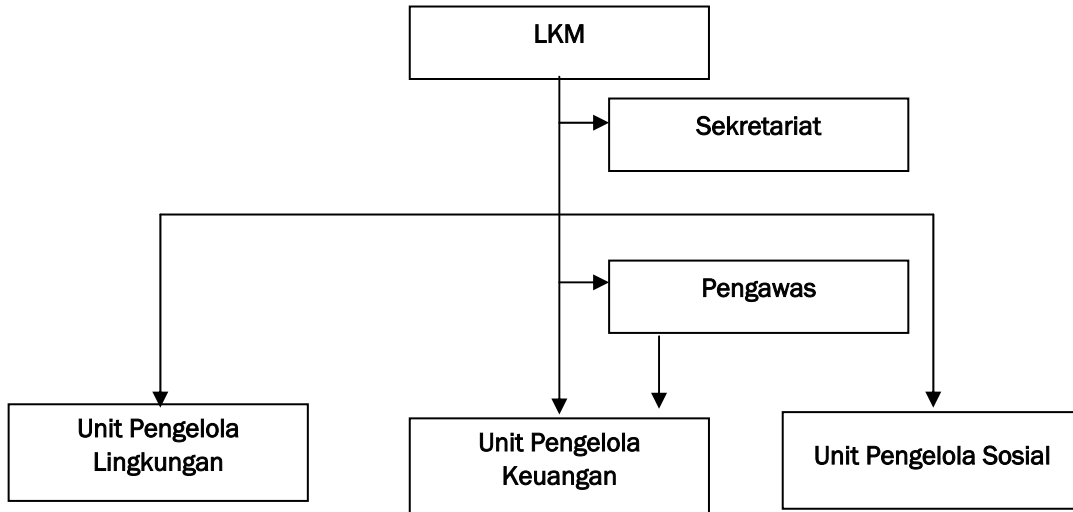
### Merumuskan Rencana Tindak Lanjut Penyusunan Rencana Usaha UPK

- 1) Sampaikan bahwa kita telah tiba di akhir acara hari ini. Namun bukan berarti pekerjaan telah selesai. Karena pekerjaan sesungguhnya baru akan dimulai yaitu menyusun rencana usaha masing-masing UPK.
- 2) Persilahkan setiap peserta berkumpul menurut UPK atau kelurahan/desanya. Tugaskan setiap kelompok untuk menyusun rencana kerja penyusunan rencana usaha UPK, memuat kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, waktu, penanggung jawab, dst.
- 3) Persilahkan setiap UPK untuk mempresentasikan rencana kerjanya.
- 4) Ingatkan bahwa rencana kerja ini adalah komitmen masing-masing UPK untuk menjadikan UPK-nya lebih baik di masa mendatang.
- 5) Beri penghargaan atas kesediaan peserta untuk datang dan belajar bersama. Tutup acara dengan do'a bersama.



Struktur UPK

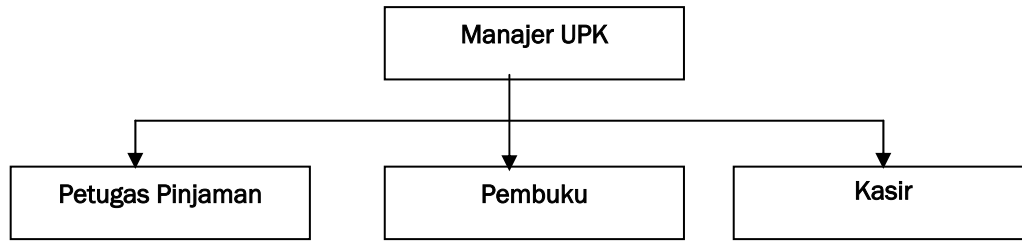
**Gambar 1. STRUKTUR LEMBAGA KESWADAYAAN MASYARAKAT (LKM)**



**Penjelasan :**

- LKM : pimpinan kolektif 9 – 13 orang yang bersama masyarakat bertugas menyusun kebijakan dalam rangka penanggulangan kemiskinan
- Sekretariat : petugas yang diangkat oleh LKM yang bertugas mengelola administrasi organisasi dan keuangan LKM
- PENGAWAS : anggota masyarakat yang diangkat LKM dan memiliki kemampuan untuk bertugas mengawasi kegiatan UPK
- Unit Pengelola Keuangan : unit kerja terdiri dari 2-4 orang tenaga yang diangkat oleh LKM untuk melakukan tugas mengelola kegiatan Pinjaman Bergulir
- Unit Pengelola Lingkungan : unit kerja yang diangkat oleh LKM untuk melakukan tugas mengelola kegiatan-kegiatan infrastruktur / lingkungan
- Unit Pengelola Sosial : unit kerja yang diangkat oleh LKM untuk melakukan tugas mengelola kegiatan-kegiatan sosial.

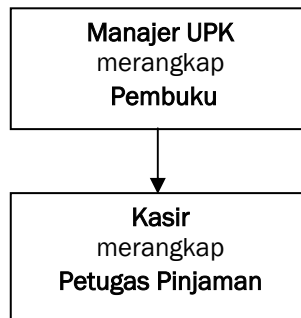
**Gambar 2. STRUKTUR IDEAL  
UNIT PENGELOLA KEUANGAN (UPK)**



**Penjelasan :**

- Manajer UPK : Pemimpin yang bertanggung jawab kepada LKM atas seluruh kegiatan UPK
- Petugas Pinjaman : petugas UPK yang bertanggung jawab kepada Manajer UPK dalam menangani pinjaman dengan tugas mempromosikan, memeriksa, mengusulkan, membina peminjam dan menagih tunggakan yang ada.
- Pembuku : petugas UPK yang bertanggung jawab kepada Manajer UPK atas kegiatan pembukuan dan laporan keuangan
- Kasir : petugas UPK yang bertanggung jawab kepada Manajer UPK atas pengelolaan kas UPK.

**Gambar 3. STRUKTUR MINIMAL  
UNIT PENGELOLA KEUANGAN (UPK)**



**Penjelasan :**

- Manajer UPK : Pemimpin yang bertanggung jawab kepada LKM atas seluruh kegiatan UPK dan merangkap tugas sebagai Pembuku
- Kasir : petugas UPK yang bertanggung jawab kepada Manajer UPK atas pengelolaan kas UPK dan merangkap tugas sebagai Petugas Pinjaman



## Bahan Bacaan

# Tugas dan Tanggung Jawab Petugas UPK

## PENGAWAS UPK

### Tugas Pengawas

- Melaksanakan monitoring, evaluasi dan audit terhadap UPK untuk mengukur kinerja operasional (kepatuhan) maupun kinerja keuangan berdasarkan indikator yang berlaku.
- Mengarahkan UPK dalam mengelola Pinjaman Bergulir agar sesuai dengan kebijakan dan ketentuan yang telah dibuat oleh LKM
- Melakukan pengawasan/pemeriksaan terhadap seluruh kegiatan pengelolaan pinjaman bergulir baik di UPK maupun di KSM
- Bekerja sama dengan LKM, relawan dan para perangkat desa untuk mensosialisasikan kegiatan pinjaman bergulir
- Bekerja sama dengan relawan dan para perangkat kelurahan/desa untuk membantu pengumpulan angsuran pinjaman.

### Tanggung Jawab Pengawas

- Bertanggung jawab kepada LKM atas terselenggaranya pengawasan, monitoring, evaluasi dan audit terhadap UPK dan melaporkan hasil kegiatan tersebut dalam kesempatan pertama setelah kegiatan
- Memastikan program dan pelayanan pinjaman bergulir UPK tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan peminjam (KSM)
- Memastikan bahwa dana-dana hasil penggalangan dari pemerintah/ swasta telah diadministrasikan dan disalurkan oleh UPK sesuai ketentuan/kesepakatan.
- Memberikan teguran, saran atau perbaikan kepada UPK berdasarkan hasil pemeriksaan atau audit
- Memastikan tersedianya Laporan Keuangan pengelolaan pinjaman bergulir UPK secara benar, tepat waktu dan transparan.
- Memastikan bahwa kinerja UPK tercapai sesuai dengan indikator pencapaian yang disyaratkan
- Memberikan usulan kepada LKM mengenai sanksi yang akan diberikan kepada petugas UPK baik berupa surat peringatan, skorsing maupun pemberhentian jika diketahui bahwa petugas tersebut telah melakukan penyimpangan kepatuhan maupun keuangan
- Memberikan masukan kepada LKM atas rencana perekrutan petugas baru UPK
- Memegang teguh kerahasiaan hasil-hasil pemeriksaan dan bertanggung jawab atas penggunaannya

## PETUGAS UNIT PENGELOLA KEUANGAN (UPK)

### Tugas Manajer UPK

- Menyusun rencana usaha (*business plan*) tahunan UPK
- Menyusun rencana anggaran pendapatan dan biaya tahunan UPK
- Mengarahkan dan memotivasi petugas UPK dalam kegiatan masing-masing agar kinerja UPK dapat mencapai indikator yang ditentukan
- Melakukan pengawasan dan pembinaan kepada seluruh personil UPK agar melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya
- Melakukan verifikasi dan analisis terhadap usulan pinjaman yang disampaikan oleh petugas pinjaman UPK.

- Memberikan putusan pinjaman berupa persetujuan atau penolakan usulan pinjaman
- Mengawasi penggunaan pinjaman dan melakukan pembinaan kepada KSM peminjam
- Melakukan pemeriksaan pembukuan dan kas sebelum akhir hari.
- Memfasilitasi penyetoran dan pengambilan tabungan KSM di bank/UPK
- Menyetujui pengeluaran biaya UPK
- Bersama LKM menandatangani contoh tanda tangan Rekening UPK di Bank dan bersama-sama LKM melakukan penarikan dana rekening tersebut sesuai dengan kebutuhan.
- Memelihara aset UPK
- Mengevaluasi kegiatan UPK
- Melakukan tugas dan tanggung jawab petugas pembuku jika UPK tidak memiliki personil pembuku
- Memberikan bantuan dan akses informasi tentang kegiatan pengelolaan pinjaman bergulir atas pemeriksaan yang dilakukan oleh pengawas, auditor independen maupun dari pemerintah
- Bersama pembuku menandatangani surat-menyurat dan laporan UPK
- Atas persetujuan LKM melakukan tindakan keluar UPK misalnya koordinasi dengan instansi pemerintah/swasta.
- Memberikan bimbingan tentang hal-hal yang diperlukan untuk menunjang kinerja Pinjaman Bergulir kepada KSM dan anggotanya misalnya Pengelolaan Ekonomi Rumah Tangga, Kewirausahaan dan sebagainya.
- Melakukan usulan-usulan perubahan ketentuan pengelolaan pinjaman bergulir yang dinilai dapat lebih memajukan UPK

#### **Tanggung Jawab Manajer UPK**

- Bertanggung jawab kepada LKM mengenai kinerja operasional dan keuangan UPK serta pencapaian indikator yang ditentukan
- Memberikan Laporan Keuangan bulanan (paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya) dan tahunan (paling lambat tgl 5 Januari) kepada LKM.
- Bertanggung jawab kepada LKM tentang kinerja personil UPK.
- Menggantikan tugas-tugas petugas UPK apabila yang bersangkutan berhalangan masuk.
- Dalam hal petugas UPK hanya 2 orang, maka Manajer UPK bertanggung jawab rangkap sebagai Pembuku.

#### **Tugas Petugas Pinjaman UPK**

- Melakukan promosi pinjaman dan tabungan kepada masyarakat
- Melakukan pendampingan kepada calon peminjam yang terdaftar dalam sasaran utama baik mengenai pemahaman prosedur pinjaman, pengisian proposal (usulan), maupun pembinaan ekonomi rumah tangga peminjam.
- Melakukan analisis terhadap proposal (usulan) pinjaman yang diterima sesuai prosedur dan menggunakan blanko yang ditetapkan
- Mengusulkan besar pinjaman, jasa pinjaman, besar angsuran dan jangka waktu pinjaman kepada Manajer sesuai prosedur dan menggunakan blanko yang ditetapkan
- Melakukan pembinaan dan pengawasan kepada peminjam
- Melakukan penagihan atau penarikan angsuran secara terus menerus, terlebih kepada peminjam yang telah memiliki tunggakan
- Memelihara aset dan inventaris UPK secara umum, dan khususnya yang secara langsung dipergunakan setiap hari
- Membuat usulan kepada manajer untuk memindahbukukan tabungan tanggung renteng KSM peminjam bagi KSM yang menunggak setiap akhir bulan berjalan
- Membuat usulan kepada Manajer UPK untuk penyelamatan pinjaman bagi peminjam yang merasa kesulitan dalam membayar angsuran pinjaman.
- Memberikan usulan kepada Manajer UPK mengenai perubahan-perubahan ketentuan Pinjaman Bergulir yang dinilai dapat memajukan UPK

### **Tanggung Jawab Petugas Pinjaman UPK**

- Bertanggung jawab kepada Manajer UPK bahwa usulan pinjaman telah dilakukan sesuai dengan ketentuan dan berdasarkan hasil pemeriksaan kepada peminjam
- Bertanggung jawab kepada Manajer UPK bahwa pinjaman bergulir UPK mencapai kinerja yang memuaskan dan memenuhi indikator-indikator yang ditentukan
- Bertanggung jawab kepada Manajer UPK tentang selesainya laporan-laporan Pinjaman Bergulir secara benar dan tepat waktu.
- Bertanggung jawab atas segala kerugian UPK yang disebabkan oleh kesalahan yang bersangkutan
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh manajer

### **Tugas Pembuku**

- Mencatat setiap transaksi yang terjadi ke dalam buku-buku dan kartu yang telah ditetapkan, tepat pada tanggal transaksi dan sesuai dengan ketentuan pedoman teknis pembukuan.
- Melaksanakan penutupan buku setiap akhir hari kerja dan mencatat pada Buku Besar dan Kartu yang dibutuhkan
- Mengelola buku-buku dan kartu yang ada di UPK
- Melakukan tutup buku akhir bulan dan akhir tahun serta menyelesaikan pembuatan Laporan Keuangan (Neraca dan Laba Rugi) secara benar dan tepat waktu
- Mengumumkan Laporan Keuangan kepada masyarakat minimal di 5 tempat yang strategis secara tepat waktu
- Membuat laporan lain yang diperlukan sehubungan dengan Pinjaman Bergulir.
- Memberikan usulan perubahan-perubahan ketentuan pengelolaan UPK yang dinilai dapat memajukan UPK kepada Manajer UPK
- Bertanggung jawab atas kerugian UPK yang disebabkan oleh yang bersangkutan
- Melakukan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh manajer UPK

### **Tanggung Jawab Pembuku**

- Bertanggung jawab kepada Manajer UPK atas terselenggaranya pembukuan UPK yang baik dan benar
- Menyelesaikan laporan bulanan, triwulan, tahunan dan laporan-laporan secara benar dan tepat waktu.
- Bersama dengan Kasir bertanggung jawab atas penyimpanan sisa Kas UPK di peti besi (brandkast)
- Bersama dengan Manajer UPK bertanggung jawab atas kelancaran dan ketertiban administrasi dan surat menyurat di UPK
- Bertanggung jawab atas ketertiban pengarsipan bukti kas dan pembukuan UPK.

### **Tugas Kasir**

- Melakukan perencanaan kas untuk hari kerja berikutnya.
- Menatakerjakan uang kas UPK pada awal hari kerja, saat operasi dan akhir hari.
- Membayarkan pinjaman yang telah mendapatkan persetujuan atau putusan Manajer
- Membayarkan penarikan tabungan tanggung renteng dan pengeluaran biaya lainnya yang telah mendapat persetujuan Manajer
- Menerima setoran tabungan, angsuran atau pelunasan pinjaman dan jasa pinjaman atau setoran lainnya
- Melakukan penyetoran dan penarikan uang kas/tunai ke dan dari Bank dan atau lembaga keuangan formal
- Memelihara aset dan inventaris UPK secara umum, dan khususnya yang secara langsung dipakainya
- Menyimpan sisa uang kas (saldo kas) dan perincian kas ke dalam brankas bersama-sama dengan pembuku

- Memberikan usulan perubahan-perubahan ketentuan pengelolaan UPK yang dinilai dapat memajukan UPK kepada Manajer UPK

**Tanggung Jawab Kasir**

- Bertanggung jawab kepada Manajer UPK mengenai pengelolaan kas UPK
- Bertanggung jawab atas kecukupan kas untuk kegiatan UPK
- Bersama Pembuku bertanggung jawab atas sisa kas yang disimpan di peti besi (brankas).
- Bertanggung jawab atas segala kerugian UPK yang disebabkan oleh kesalahan yang bersangkutan
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh manajer



## Bahan Bacaan

### Penyusun Rencana Usaha

Yang bertugas menyusun rencana usaha sangat tergantung pada jenis kegiatan dan struktur dan besar kecil organisasinya. Dalam skope usaha kecil, penyusunan perencanaan dan penulisan draft dapat dilakukan oleh manajer dan pemilik usaha tersebut. Namun, bagi organisasi yang lebih besar, maka pihak-pihak yang terlibat akan berbeda.

Demikian halnya dengan Rencana Usaha (*business plan*) UPK. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, LKM membutuhkan rencana usaha UPK, baik untuk kepentingannya sebagai pihak yang diberi amanah masyarakat maupun untuk kepentingan keberlanjutan kegiatan UPK di masa yang akan datang. Disamping LKM, terdapat Pengawas yang dipilih dan diangkat LKM khusus untuk pendampingan dan pengawasan pelaksanaan kegiatan pinjaman bergulir oleh UPK.

Di luar organisasi LKM, terdapat pihak-pihak atau sejumlah Tim Pelaksana yang terlebih dahulu melakukan proses penyiapan program penanggulangan kemiskinan di kelurahan yang bersangkutan. Adalah bijaksana jika dalam proses penyusunan rencana usaha UPK mereka dilibatkan, minimal ketua tim pelaksana. Tim pelaksana yang mungkin dilibatkan adalah Tim Pemetaan Swadaya dan Tim Penyusunan PJM Pronangkis.

Tujuan utama pelibatan pihak-pihak tersebut di atas adalah untuk memperoleh pemahaman yang sama terhadap rencana usaha UPK, sehingga dalam pelaksanaannya semua pihak merasa bertanggung jawab untuk menerapkan apa yang telah direncanakan bersama. Peran dan dampak pelibatan pihak-pihak dalam perencanaan usaha UPK dijelaskan di bagian berikut.

a. **LKM.**

Berperan sebagai pengarah (supervisor) dalam proses penyusunan perencanaan usaha UPK. Informasi dan kebijakan tentang sumber-sumber dana untuk mendukung pelaksanaan UPK dari modal awal (BLM), tambahan hibah sumber lain, sampai kemungkinan pinjaman tambahan modal dari lembaga perbankan atau pemilik dana lainnya.

b. **Pengawas UPK.**

Merupakan pihak yang memiliki pengetahuan spesifik dan lebih memahami tentang UPK. Pengetahuan manajemen UPK yang terbaik, penetapan skim pinjamannya, penilaian kinerjanya, dan pertumbuhannya. Disamping itu, input-input penting tentang jenis-jenis pinjaman, tabungan, penanganan pinjaman bermasalah, dan penyebarluasan informasi yang berkaitan dengan pinjaman bergulir (pemasarannya). Demikian halnya untuk pengendalian keuangan dan pelaporannya.

c. **UPK.**

Sebagai unit operasional UPK merupakan ujung tombak pelaksanaan kegiatan. Dengan melibatkan UPK akan menciptakan rasa memiliki didalam benaknya sebagai satu kesatuan tim. Pertama, UPK mempunyai pengetahuan yang terbaik dari aspek operasioanal UPK yang berbeda. Kedua, tidak ada perencanaan yang sukses dalam implementasinya tanpa melibatkan tenaga operasional kunci untuk mengidentifikasi serangkaian target mereka sendiri, dan itu berarti komitmen.

d. **Tim Penyusun PJM Pronangkis.**

Setidaknya ketua atau koordinator tim penyusun PJM Pronangkis. Melalui keterlibatan tim ini dalam proses penyusunan rencana usaha dapat diperoleh informasi mengenai visi, misi, dan

tujuan penanggulangan kemiskinan di kelurahan yang bersangkutan. Disamping itu, tim inilah yang paling memahami tentang proses penetapan target kinerja pengelolaan UPK jangka menengah dan jangka panjangnya.

e. **Tim Pemetaan Swadaya (PS).**

Dukungan nyata atas keterlibatan tim PS secara khusus adalah untuk penetapan sasaran UPK. Merekalah yang paling memahami warga masyarakat yang terdaftar dalam data PS, terutama PS2. Dengan informasi akurat tentang sasaran UPK akan lebih memungkinkan untuk diperolehnya daftar sasaran utama dan sasaran tambahan dengan lebih tepat.

Tersedianya sejumlah sumber informasi dan dukungan berbagai pihak akan memudahkan proses penyusunan dan penyesuaian rencana usaha UPK dengan tujuan dasar program tersebut dipilih masyarakat dan muat dalam PJM Pronangkis.



## Bahan Bacaan

# Tahap-Tahap Proses Penyusunan Rencana Usaha UPK

Rencana usaha UPK bukanlah sesuatu yang disusun, kemudian disimpan dan dilupakan. Perencanaan ini merupakan bagian dari proses mengemban amanah dari masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat miskin melalui kegiatan UPK. Oleh sebab itu, rencana usaha UPK pada setiap akhir tahun harus ditinjau kembali (*review*) atau diperbaharui (*updating*) dengan membandingkan capaian dan tujuan apa yang telah direncanakan dengan hasil yang telah dicapai. Secara skema tahap-tahap proses perencanaan usaha disajikan dalam Gambar-1.

### a. Memetakan kondisi dan situasi usaha

Tahap awal dalam proses penyusunan rencana usaha UPK adalah menilai situasi disekitar kelurahan. Siapakah sasaran utama peminjam yang akan dilayani, pihak-pihak yang akan diajak kerjasama (tokoh masyarakat dan pemerintah kelurahan), dan siapakah pesaing atau penyedia jasa atau pelayanan pinjaman di lingkup kelurahan (rentenir, koperasi, bank harian, bank komersial, dan lain-lain). Artinya, Tim Penyusun Rencana Usaha (TPRU) harus mampu menjawab pertanyaan "Ada dimanakah kegiatan UPK kita sekarang?". Dengan tulus hati dan mawas diri, para penyusun harus menjawab pertanyaan-pertanyaan penting berikut:

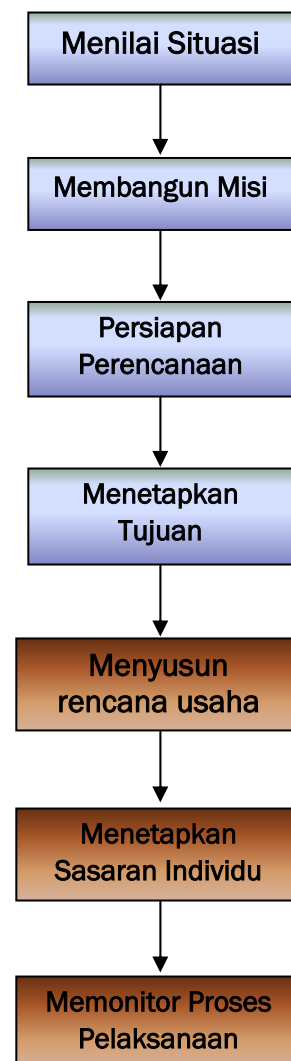
- Apakah kekuatan dan kelemahan utama kita?
- Apakah hal-hal terbaik yang bisa kita lakukan dan apa yang tidak mungkin dilakukan?
- Apakah kesalahan yang pernah kita lakukan di masa lalu dan apa yang bisa kita pelajari dari kesalahan tersebut?
- Apakah kita membuat sejumlah kesalahan yang beralasan?

### b. Membangun Misi

Sebelum TPRU melangkah jauh pada perencanaan usaha, setelah diketahui dengan jelas situasinya, TPRU harus memformulasikan atau membuat pernyataan-pernyataan yang jelas tentang misi UPK. Membangun misi ini merupakan bagian yang sangat penting dalam dinamika proses perencanaan usaha UPK. Misi UPK dibangun, dimaksudkan untuk memberikan makna suatu tujuan dan tindakan, serta sebagai alat untuk menjelaskan akan dibawa kemanakah kegiatan UPK. Masyarakat, pengelola (BKM, Pengawas UPK, dan UPK), dan pihak-pihak yang diajak kerja sama dapat termotivasi dengan lebih baik dan selanjutnya mendukung misi tersebut, jika mereka memahaminya dengan benar.

Berikut ini dijelaskan perbedaan dan makna Visi, Misi, Filosofi, dan Strategi.

- **Visi UPK**, menjelaskan bagaimana keberadaan UPK itu sendiri jauh dimasa yang akan datang. Visi UPK mengekspresikan apa yang diinginkan terjadi atas UPK tersebut. Pemahaman Visi UPK



oleh semua orang yang terlibat dalam pengelolaan UPK merupakan faktor yang sangat penting bagi keberhasilan perkembangan UPK itu sendiri.

- **Misi UPK**, mendefinisikan apa yang ingin dicapai UPK. Manfaat pernyataan misi UPK akan membawa UPK tersebut kepada para peminjam, pengelola, pemerintah, dan masyarakat secara keseluruhan.
- **Filosofi UPK**, mengekspresikan nilai-nilai dan keyakinan dari budaya kegiatan UPK
- **Strategi UPK**, menunjukkan cara atau bagaimana pengelola akan mencapai tujuan UPK

Misi usaha harus direview secara reguler dan jika memang dibutuhkan harus disesuaikan dengan kondisi yang diharapkan. Hal tersebut menggambarkan adanya penyesuaian terhadap upaya pencapaian dan menjawab pertanyaan: Dalam bidang kegiatan atau usaha apakah saat ini? Apakah pengelolaan kegiatan tersebut telah dilakukan dengan cara yang terbaik? Siapakah yang membutuhkan kegiatan atau usaha UPK? Apakah yang mereka (masyarakat atau KSM peminjam) butuhkan? Apa manfaat yang dapat diperoleh bagi masyarakat atau KSM Peminjam dan bagi UPK?

Filosofi atau nilai-nilai juga harus termuat dalam rencana usaha tertulis. Filosofi atau nilai-nilai menjadi landasan utama suatu usaha yang harus dikomunikasikan kepada semua level dalam organisasi dan semua mitra usaha. Dengan pemahaman yang bagus dan konsisten terhadap nilai-nilai tersebut dapat memperbaiki produktifitas staf dan pengambilan keputusan. Staf akan merasa nyaman terhadap apa yang harus dikerjakan. Semua orang akan termotivasi dengan baik, lebih dari sekedar mendapatkan gaji (insentif).

#### c. Persiapan penyusunan rencana usaha

Setelah misi dan filosofi dasar didefinisikan, baru dimulai pekerjaan sesungguhnya dalam persiapan penyusunan rencana usaha. Hal-hal penting yang diperlukan dalam tahap persiapan adalah:

- *Menetapkan Koordinator Penyusun.* Hendaknya ditetapkan siapa yang akan mengkoordinasi dalam proses penyusunan rencana usaha dan yang akan mengirimkan dokumen akhir kepada pimpinan.
- *Mengangkat Fasilitator.* Dengan mempertimbangkan pengalaman yang dimiliki oleh fasilitator. Hendaknya mengangkat minimal satu orang fasilitator yang berpengalaman, jika organisasi tidak memiliki staf yang mampu, berpengalaman, dan memiliki bakat (talenta) dalam memandu proses perencanaan usaha. Seringkali orang dari luar organisasi—lebih netral dan independen—dapat menjadi penyeimbang jika terjadi sesi diskusi yang kompleks dan membingungkan. Orang ini harus mengetahui tentang kebutuhan-kebutuhan pembaca atau pemakai rencana usaha.
- *Mendefinisikan tugas.* Hendaknya dijelaskan dengan gamblang mengenai tugas-tugas dan tahap-tahap dalam proses penyusunan, kapan waktunya, jadwal keseluruhan pekerjaan penyusunan.
- *Mengidentifikasi anggota tim.* Identifikasikan orang-orang yang akan terlibat dalam proses dan jelaskan perannya, tanggung jawabnya dan dukungan yang diharapkan.
- *Pengumpulan informasi.* Baik informasi dari dalam maupun luar organisasi dikumpulkan, di samping informasi yang sudah ada.

#### d. Menetapkan tujuan

Tujuan pengembangan usaha di masa yang akan datang sangat diperlukan dalam persiapan penyusunan rencana usaha. Meskipun tujuan ini nantinya akan disesuaikan dalam proses perencanaan yang sesungguhnya, minimal dapat menjadi "jalur" dan "spirit" dalam penyusunan rencana usaha.

Tujuan harus mempunyai **rentang waktu**, **realistik**, dan **terukur**. Berikut ini diberikan contoh pernyataan tujuan:

- Dalam tiga tahun ke depan jumlah peminjam aktif naik rata-rata 20% per tahun dengan meningkatkan pendampingan KSM dalam pengelolaan ekonomi rumah tangganya dan melibatkan relawan dalam mensosialisasikan prosedur permohonan pinjaman.
- Pada tahun yang akan datang biaya operasional pengelolaan pinjaman bergulir berkurang 10% melalui penetapan jadwal hari kas buka

**e. Menyusun rencana usaha**

Pelaksanaan penyusunan rencana usaha merupakan pekerjaan penggabungan dan harmonisasi hal-hal yang berkaitan dengan penyiapan KSM atau pemahaman masyarakat terhadap skim pinjaman dan prosedur pengajuan pinjaman, target penagihan pinjaman, penggunaan keuangan untuk operasional UPK, dan cara-cara yang memungkinkan untuk mencapai tujuan.

**f. Menetapkan sasaran bagi unit pengelola atau individu**

Satu tindakan yang paling penting setelah rencana usaha diselesaikan adalah menggunakan rencana usaha tersebut sebagai dasar penentuan tujuan unit-unit pengelola lain atau individu dalam organisasi tersebut. Misalnya tujuan unit pengelola lingkungan, unit pengelola sosial, dan lain-lain.

**g. Pemantauan (*monitoring*) proses pelaksanaan**

Sistem monitoring atau pengawasan penerapan rencana usaha menjadi faktor penting dalam mencapai kesuksesan suatu usaha. Rencana tindakan, sistem monitoring, dan umpan balik segera harus terintegrasikan sedemikian rupa untuk menjamin kesuksesan penerapan rencana usaha dan pencapaian tujuannya. Monitoring partisipatif dengan melibatkan semua pihak yang ikut terlibat dalam realisasi kegiatan, dapat memberi dampak perbaikan kinerja sesegera mungkin. Misalnya melibatkan Pengawas UPK dan BKM. Jika rencana usaha yang disusun dan disimpan dalam almari, dibiarkan begitu saja, maka dalam jangka waktu satu tahun saja maka rencana usaha akan menjadi "prasasti" saja.

Jika terdapat perubahan asumsi kunci atau mendasar, maka rencana usaha harus disesuaikan. Hendaknya, ada langkah-langkah review di pertengahan masa pelaksanaan dan dijadikan rekomendasi perubahan rencana



## Bahan Bacaan

### Monitoring dan Evaluasi

Seorang petani padi atau peladang biasanya melakukan proses pengamatan terhadap proses perkembangan padi yang ditanamnya hingga panen. Pengamatan dilakukan seiring dengan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan petani dalam mengurus tanaman padinya. Apabila panen tadi berhasil, petani itu akan mendapatkan pengetahuan baru tentang cara menanam padi yang lebih baik berdasarkan pengalaman melakukan pengamatan dan penilaian terhadap tanaman padinya. Apabila panen gagal, petani juga mendapat hikmah dan mengetahui penyebab kegagalan panennya sehingga kegagalan itu tidak akan terulang di masa mendatang. Proses mengamati suatu kegiatan dan kemudian mengambil pelajaran dari kegiatan itu disebut **monitoring dan evaluasi (monev)**.

#### Mengapa monev itu penting?

Dalam kehidupan sehari-hari, seringkali kita menyaksikan atau mendengar cerita tentang berbagai kegiatan atau program yang berhasil dilaksanakan, sesuai rencana dan hasilnya dapat dinikmati oleh orang banyak. Namun, tak juga jarang kita mendengar kegiatan atau program yang gagal, tujuan tidak tercapai dan tidak begitu baik hasilnya. Sayangnya, pengalaman keberhasilan dan kegagalan tersebut seringkali dianggap angin lalu saja. Kita jarang secara sungguh-sungguh mencermati kembali pengalaman keberhasilan dan kegagalan. Akibatnya adalah kita tidak memiliki pelajaran berarti dari berbagai peristiwa dan pengalaman tersebut dan seringkali kita mengalami kegagalan pada kegiatan yang sama secara berulang kali.

Pertanyaannya adalah: Apakah kita memiliki cara untuk mengetahui bahwa kita tidak sedang melakukan hal-hal yang akan membawa kegagalan?

Banyak cara dapat kita lakukan untuk menjawab pertanyaan tersebut. Tetapi keputusan kita untuk melakukan monev secara benar terhadap apa yang kita kerjakan, yaitu dengan berusaha untuk secara terus menerus atau berkala dan secara sungguh-sungguh melihat dan memikirkan kembali perkembangan dari kegiatan atau program yang kita kerjakan, sebetulnya kita menghindari kegagalan dan berjalan menuju keberhasilan. Dengan melakukan monev terhadap apa yang kita kerjakan maka secara sadar dapat kita kontrol kesesuaian penggunaan sumber daya, pilihan cara dan saling menjaga kinerja di antara pihak-pihak yang terlibat. Karenanya monev menjadi penting supaya tujuan kegiatan atau program dapat dicapai dan dapat dipertanggungjawabkan kepada semua pihak lain yang berkepentingan atas apa yang kita lakukan.

#### Apa saja yang diperlukan supaya monev berhasil (syarat monev)?

- Karena monev dibuat antara lain untuk melihat perkembangan serta capaian suatu program, maka program tersebut perlu dirumuskan dalam perencanaan yang jelas.
- Sebelum monev dilakukan, terlebih dahulu harus ada kesepakatan antar semua pihak yang akan terlibat: untuk keperluan apa monev dibuat dan manfaat apa yang ingin diperoleh dari monev.
- Sebagai ikatan dalam melaksanakan monev bersama-sama perlu ada kesepakatan mengenai nilai dasar atau prinsip yang ingin kita wujudkan dalam pekerjaan kita.
- Untuk melakukan monev perlu ada rencana yang jelas sehingga ia akan melekat dan menjadi bagian dari kehidupan kita sehari-hari.

## Tiga Pilar Monev

Ketika kita membuat rencana kerja, adalah saat yang tepat untuk sekaligus menyusun rencana monev. Dengan demikian kita memastikan bahwa monev betul-betul menyatu dengan pekerjaan kita, dan bukan sesuatu yang terpisah atau bahkan terlupakan sama sekali. Kita harus memastikan bahwa kita sudah memiliki “pilar” yang dibutuhkan untuk membangun rencana monev yaitu rencana kerja yang jelas, kesepakatan bersama tujuan monev dan kesepakatan cita/nilai/prinsip melakukan monev.

### 1. Rencana kerja yang jelas disarankan memuat hal-hal berikut:

- Perubahan yang ingin dicapai
- Apa yang perlu dihasilkan untuk mencapai tujuan
- Apa yang perlu dilakukan
- Siapa penanggung jawabnya
- Siapa saja yang terlibat
- Kapan dan dimana akan dilaksanakan
- Apa saja yang diperlukan

### 2. Kesepakatan tujuan monev dapat lebih mudah dicapai jika kita bisa memikirkan apa saja manfaat yang kita harapkan dalam melakukan monev. Pada umumnya, tujuan monev mengandung 2 hal pokok, yaitu :

#### a. Belajar dari pengalaman

- Secara terus menerus mencari “pelajaran baru” dari apa yang telah kita kerjakan selama ini. Pelajaran yang baru itu bisa menjadi masukan yang sangat berharga untuk perbaikan kinerja kita ke depan.
- Meningkatkan kinerja ke arah yang efektif: tujuan yang ditentukan.
- Meningkatkan kinerja ke arah yang efisien: tepat waktu, tidak boros
- Melihat dengan jernih sebab-sebab keberhasilan dan kegagalan pekerjaan yang sedang dilakukan. Sehingga kita bisa meningkatkan kekuatan yang kita miliki, dan berusaha mengurangi kelemahan yang ada.
- Saling tukar menukar pengalaman antar orang, kelompok, kampung maupun lembaga yang sedang atau selesai mengerjakan sesuatu. Melalui proses ini, diharapkan munculnya sebuah kesadaran bahwa suatu “kesalahan” yang pernah dialami oleh orang lain bisa kita hindari.

#### b. Menjadi tanggung gugat

- Memberikan jawaban secara terbuka dan jujur terhadap apa saja yang ingin diketahui oleh masyarakat menyangkut suatu program dimana masyarakat berkepentingan terhadap program itu.
- Selain siap menjawab, kita harus siap “digugat” oleh masyarakat jika pekerjaan kita dianggap tidak sesuai dengan aturan dan nilai-nilai yang telah disepakati sebelumnya.

### 3. Prinsip-prinsip monev

- Partisipatif**, melibatkan banyak pihak mulai perencanaan hingga evaluasi.
- Terbuka**, pertanggungjawaban dilaporkan secara terbuka.
- Tanggung gugat**, pengambilan keputusan dan penggunaan sumber daya bisa ditanggung gugat di depan masyarakat luas.
- Kesetaraan**, semua pihak terlibat mempunyai hak dan kedudukan setara.

- ☑ **Kejujuran**, pelaporan dilakukan dengan jujur dan sesuai kondisi lapangan.
- ☑ **Berjiwa besar**, Berjiwa besar menerima dan memberikan kritik dan saran
- ☑ **Keterpaduan**, Dilakukan melihat semua arah secara terpadu dan menyeluruh
- ☑ **Fleksibel**, tidak kaku, sesuai dengan keadaan waktu dan tempat
- ☑ **Kesepakatan**, pelaksanaan didasarkan pada kesepakatan semua pihak.

(Sumber: Monitoring & Evaluasi: Sebagai Media Belajar, DFID, 2001)

