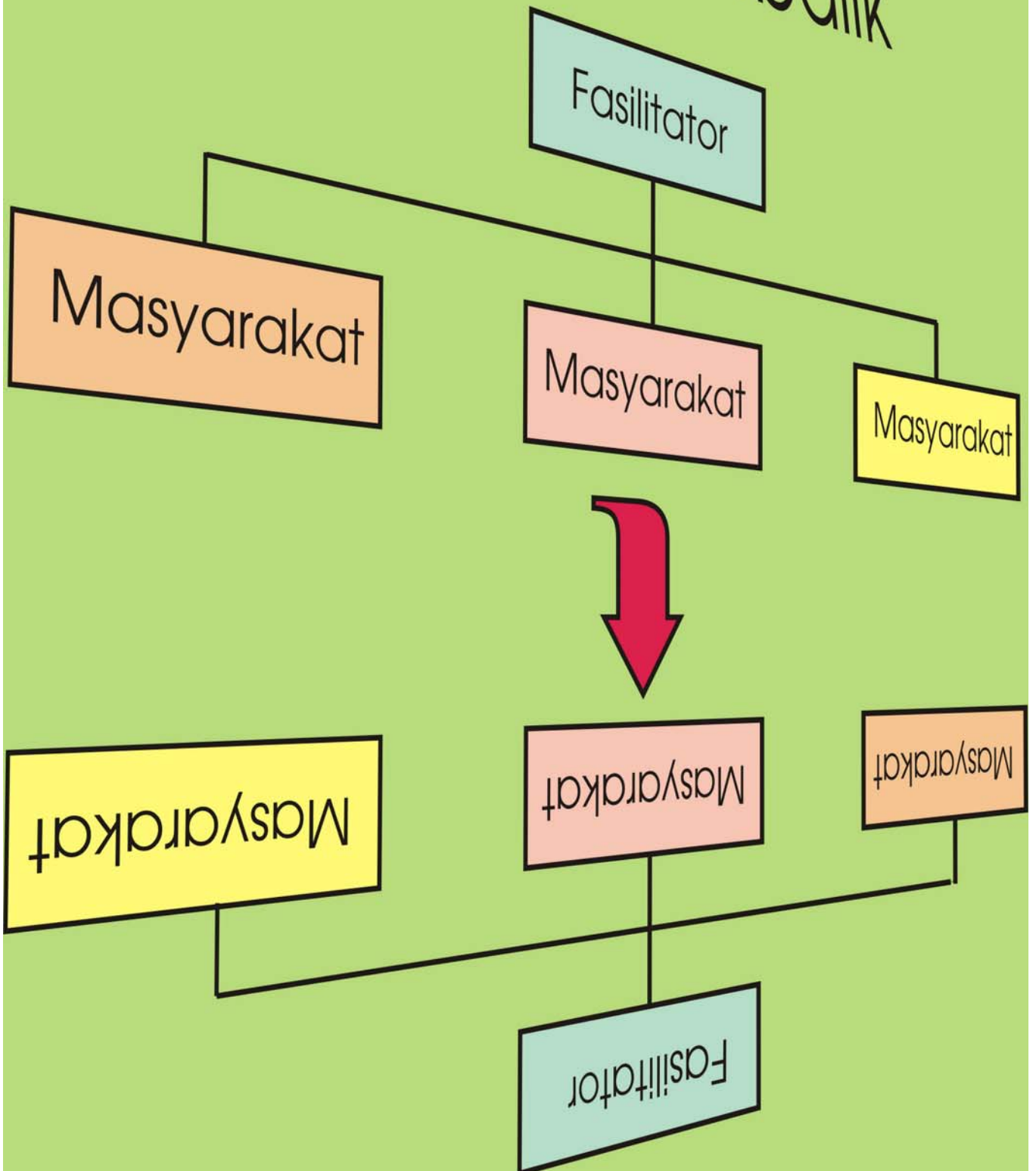


Supervisi Terbalik



Supervisi Terbalik

Di dunia proyek pemberdayaan masyarakat (sering disebut CDD, dari *Community-Driven Development*) ditemukan suatu hubungan yang hampir selalu terbalik. Dasar pemberdayaan adalah kegiatan dimiliki masyarakat. Hak memiliki keputusan dan hak menentukan nasibnya sendiri merupakan hak yang telah diberikan oleh Tuhan kepada manusia. Akan tetapi masyarakat mengalami kehadiran orang luar untuk mengawasi kegiatan. Bukankah lebih sesuai jika masyarakat sendiri mengawasi orang-orang yang bekerja pada kegiatan yang dimiliki masyarakat?¹

Tanggung jawab kegiatan dipegang oleh kedua belah pihak. Masyarakat bertanggung jawab kepada siapapun yang memberi dana bantuan, sebab penyandang dana akan melihat dan menilai bagaimana dana tersebut digunakan dan apakah tercapai sesuai tujuan yang telah direncanakan atau ditetapkan. Tetapi salah satu hal yang belum biasa di dunia "Supervisi Tidak Terbalik" adalah membuat pemberi jasa (termasuk fasilitator) bertanggung jawab atas kegiatannya dan hasil. Orang lain yang dikontrak untuk berjasa kepada masyarakat biasanya harus bertanggung jawab. Seseorang yang dikontrak untuk menggali sumur pasti bekerja dengan baik sesuai dengan perintah. Seseorang yang telah dikontrak untuk memperbaiki kendaraan mengerti bahwa mobil harus diperbaiki sesuai pesannya sebelum dia dibayar ongkosnya. Jadi Supervisi Terbalik berarti masyarakat mengawasi fasilitator yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Hal ini bukan berarti bentuk keuntungan yang dilimpahkan pemerintah untuk memberikan pencerahan kepada masyarakat sebagai wujud dari pengabdianya, akan tetapi hal ini merupakan hak masyarakat.

Apakah ada keuntungan jika masyarakat menjadi supervisor? Walaupun pekerjaan supervisi merupakan pekerjaan yang melelahkan, tetapi ada manfaat yang jelas bagi masyarakat sebagai supervisor. Pertama, munculnya transparansi yang akan membuat fasilitator menjadi lebih jelas tentang apa yang diharapkan dari masyarakat. Jika semua permintaan atau tuntutan disampaikan secara transparan, maka dengan mudah masyarakat akan mematuhi dengan lebih mudah dan lebih eksplisit. Jika tuntutan tidak jelas, maka tidak seorangpun yakin akan apa yang harus dilakukannya. Keuntungan kedua, kualitas pelayanan yang diberikan oleh fasilitator harus dipenuhi, dan fasilitator diberi umpan balik apabila kinerja di bawah standar. Ketiga, karena masyarakat menjadi supervisor dianggap masyarakat juga memiliki kekuatan yang sama untuk menghentikan fasilitator yang tidak bekerja secara benar. Luar biasa!

Di bawah ini kami ingin menerangkan apa artinya supervisi dan bagaimana supervisi dapat diterapkan di lapangan. Contoh-contoh yang akan dikemukakan ini dipilih dari kasus masyarakat yang telah menyepakati akan menerima bantuan dari luar untuk melakukan sesuatu yang mereka inginkan, seperti membangun jalan atau memperbaiki sekolah. Kasus ini dapat diterapkan secara umum untuk semua masyarakat yang diberi bimbingan, pelatihan, nasihat atau supervisi atas nama

¹ Hal ini mencakup seluruh fasilitator dan konsultan serta aparat pemerintah setempat yang memberdayakan masyarakat – tetapi dalam tulisan ini disebut Fasilitator sesuai perannya.

suatu organisasi. Mungkin ini juga bisa diterapkan untuk orang lokal yang berperan seperti ini di masyarakat, seperti pegawai pemerintah setempat, aparat yang terpilih, atau siapapun yang telah dipilih untuk melaksanakan tugas kemasyarakatan.

APA ITU SUPERVISI?

Sebelum kita membicarakan penerapan supervisi pada kegiatan sehari-hari, kita perlu memberikan penjelasan tentang apa itu Supervisi. Supervisi bukan berarti BOS atau memerintah atau sombong karena merasa paling tahu segala sesuatu, meskipun kadang-kadang kita bisa melihat secara jelas perilaku supervisor sejelek itu. Berusahalah untuk berpikir tentang Supervisor yang baik yang pernah dialami masa lalu.

Adanya Supervisi berarti kemungkinannya terdapat standar kinerja yang dapat diterapkan oleh seseorang yang menjalankan suatu tugas. Tugas sangat jelas, akan tetapi di lapangan kadang tugas tersebut tidak dapat dilakukan sebagaimana seharusnya. Hal ini disebabkan mungkin si penyandang tugas belum memahami akan tugasnya, atau kurang terampil, atau bahkan malas, atau pun mungkin dia dengan sengaja bekerja dengan salah (penjahat!).

Berdasarkan hasil pengalaman di lapangan, mungkin setengah dari pekerja yang buruk tidak menyadari atau tidak memperhatikan dirinya bahwa mereka bekerja secara buruk. Sedangkan setengah dari sisanya mungkin mengabaikan bagaimana bekerja secara benar, sehingga dengan demikian mereka dapat dikategorikan sebagai pekerja yang tidak terampil. Sebagian lagi mungkin masuk pada kategori pemalas, mereka tidak mau bekerja keras untuk mencapai kinerja yang baik, ingin pulang cepat atau masuk ke kantor terlambat atau selalu tertarik pada saat istirahat. Sisanya yang paling sedikit dari kelompok adalah orang-orang yang tidak mau bekerja secara baik karena mereka tidak memiliki keinginan untuk bekerja dengan baik, mereka hanya tertarik pada keuntungan sendiri, siap untuk membohong atau menipu untuk mencapai tujuannya.

Dalam supervisi, seorang supervisor memutuskan apakah kinerja seseorang dapat diterima dan dapat mengambil alih langkah untuk membuat kinerjanya lebih baik. Langkah ini mungkin merupakan bagian dari persiapan, atau pada saat melaksanakan kegiatan, atau setelah tugas dilaksanakan. Tujuan utama dari supervisi adalah meningkatkan kinerja yang sedang berlangsung atau kinerja ke depan.

Ada orang yang memutuskan tugas mana saja harus dilaksanakan Fasilitator. Masyarakat yang maju barangkali mampu melakukan ini sendiri, dan hal ini bisa menjadi tujuan jangka panjang bagi masyarakat yang belum memiliki pengetahuan dan pengalaman untuk menentukan uraian tugas seseorang yang akan terkena Supervisi Terbalik. Untuk sementara bisa pakai daftar yang disediakan.

Pada sebuah proyek, para perancang biasanya mempersiapkan uraian tugas yang harus dilakukan oleh orang-orang yang dikontrak oleh proyek untuk memfasilitasi masyarakat. Fasilitator-fasilitator ini mungkin bekerja secara langsung di lapangan atau mereka mungkin lebih senior dan diberi tanggung jawab yang lebih tinggi mengawasi fasilitator-fasilitator yang tingkatnya

lebih rendah. Pada kedua kasus ini, ada beberapa tugas yang harus dilaksanakan secara eksplisit, ditambah tugas-tugas umum yang mungkin tidak tertulis.

Tugas-tugas yang tertulis termasuk antara lain seperti: (1) memfasilitasi jenis pertemuan tertentu, (2) membuat sketsa infrastruktur, (3) memberi pelatihan kepada orang-orang tertentu, (4) memeriksa, atau (5) membuat laporan. Fasilitator bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas sesuai tingkat kemampuan tertentu. Fasilitator disupervisi dari atas tentang aspek-aspek yang terlihat atau terukur dari pekerjaannya.

Tugas-tugas yang tidak tertulis termasuk tugas yang pasti dilakukan oleh fasilitator, tetapi biasanya tidak tercantum dalam uraian tugas. Sebagai contoh, seorang fasilitator harus bisa menjadi seorang pendengar yang baik, sebab biasanya orang tidak selalu berbicara dengan jelas dan langsung. Seorang fasilitator harus mampu menyelenggarakan pertemuan di masyarakat atau lebih baik lagi mampu melatih masyarakat lokal untuk menyelenggarakan pertemuan. Fasilitator harus mengubah tingkat percaya diri seseorang dalam pengambilan keputusan. Fasilitator harus mampu menarik orang untuk memfokuskan pada dampak jangka panjang dari apa yang dilakukannya. Kemampuan fasilitator seperti tersebut di atas jarang tertulis dalam uraian tugas sebuah proyek.

Mengetahui segala hal yang harus dilakukan seorang hanya merupakan langkah pertama yang harus dilakukan. Langkah berikutnya adalah pengukuran sesuatu yang telah dilaksanakan. Pengukuran harus dilakukan dengan cara yang dapat dilihat oleh siapapun yang memperhatikannya, supaya semua orang dapat menyepakati apakah pekerjaan telah dilakukan. Jika pengamatan hanya didasarkan pada pendapat saja, maka sebagai alat ukur kurang memiliki bobot. Jadi, selama supervisi, kita harus membandingkan temuan tentang kondisi aktual di lapangan dengan deskripsi yang ideal seperti yang terdapat di dalam uraian tugas.

Jika hasil pengamatan dan pendapat supervisor tidak dikomunikasikan kepada orang-orang yang disupervisinya, maka hal ini hanya percuma. Ada jenis komunikasi khusus yang diberikan, yaitu umpan balik (feedback). Umpan balik memberikan informasi tentang kinerja seseorang yang sedang bekerja. Umpan balik mungkin positif karena semuanya sudah dilaksanakan. Umpan balik mungkin negatif jika tidak dapat bekerja dengan baik. Keduanya akan berguna agar seseorang yang menjalankan tugasnya menjadi tahu apakah pekerjaannya bagus atau jelek, sehingga mereka dapat meneruskan hal-hal yang baik atau mengubah pekerjaan yang buruk.

Langkah selanjutnya dalam supervisi adalah menolong orang untuk mengoreksi atau memperbaiki kinerjanya. Mereka yang disupervisi mungkin dapat mengetahui apa yang perlu diubah hanya dari umpan balik, atau perlu dibantu untuk menentukan apa yang harus dikoreksi atau dibenahi. Tugas ini merupakan bagian dari supervisi. Umpan balik yang diberikan tanpa memberikan koreksi akan menjadi sia-sia. Koreksi bisa diberikan pada saat sedang ngobrol atau dalam tulisan ketika membuat rencana aksi penyelesaian masalah – tergantung dari jenis masalah yang dihadapi, seberapa serius potensi dari dampak masalahnya, dan karakter dan pengalaman seseorang dalam menerima umpan balik.

Sanksi barangkali merupakan hal yang penting dan perlu dalam supervisi, tergantung dari sudut pandangnya. Apabila pekerjaan dilakukan tidak benar, atau terutama jika orang tersebut tidak

melakukan perbaikan dengan baik, maka kita harus melakukan sesuatu agar pelaku pekerjaan tahu hal ini tidak dapat diterima. Jika tidak bisa diberikan hukuman atau sanksi, maka masukan dari supervisor dapat dijadikan sebagai informasi tambahan atau boleh juga diabaikan.

Beberapa yang telah dijelaskan sebelumnya adalah supervisi secara umum, akan tetapi hal-hal tersebut bisa juga diterapkan pada Supervisi Terbalik.

APA ITU SUPERVISI TERBALIK?

Supervisi biasa terdapat pada kegiatan proyek-proyek atau di bidang ekonomi. Seseorang melaksanakan supervisi dari atas dan memberikan penilaian kepada orang-orang di bawahnya.

Bekerja pada proyek pemberdayaan, sangat penting untuk kita mengingat siapa saja orang-orang yang berada di tingkat atas. Jika masyarakat betul-betul berdaya, maka **masyarakatlah yang berada di atas** untuk melakukan supervisi. Masyarakat harus melakukan supervisi kepada orang-orang yang memberikan bantuan teknis kepada masyarakat. Peraturan supervisi yang baik semuanya sama, tetapi tidak dilakukan pada arah yang sama.

Pada bagian berikutnya, kita akan melihat apa saja yang dilakukan jika kita melakukan Supervisi Terbalik. Ada enam (6) unsur yang telah diidentifikasi pada saat Supervisi Terbalik diterapkan. Pada awalnya, Supervisi Terbalik ini akan terlihat aneh, tetapi semakin kita memiliki pengalaman maka akan semakin mudah dan sangat masuk akal.

MENERAPKAN SUPERVISI TERBALIK

Di bawah ini, ada enam aspek dari kinerja ketika masyarakat dapat menerapkan Supervisi Terbalik. Tiga hal mengacu pada tahapan proyek ((1) kegiatan perencanaan, (2) kegiatan pelaksanaan, dan (3) kegiatan pemeliharaan) dan tiga hal lain yang mengacu pada fungsi khusus: (4) pengambilan keputusan, (5) pengendalian kualitas, dan (6) peningkatan kemampuan. Prinsip-prinsip dasar dari ke enam hal tersebut akan dijelaskan dengan contoh tentang pertanyaan apa yang bisa kita ajukan kepada masyarakat tentang kinerja fasilitator. Yaitu pertanyaan dalam huruf miring dan masuk merupakan pertanyaan tentang pekerjaan seorang fasilitator, bukan pekerjaan masyarakat. Masyarakat adalah penilai terbaik untuk menilai apakah kinerja fasilitator tersebut memiliki kualitas “Sangat baik”, “Memuaskan”, “Tidak Memuaskan” atau “Buruk”.

Pada aspek-aspek tertentu supervisi seringkali diulang-ulang, karena sering terjadi tumpang-tindih pekerjaan. Pengambilan keputusan dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan pemeliharaan. Sedangkan peningkatan kemampuan dilakukan pada setiap tahapan kegiatan. Pengendalian kualitas dilakukan pada saat pelaksanaan, dan biasanya terjadi peningkatan kemampuan. Tidak ada alasan untuk tidak mengulangi aspek dari sudut pandangan yang sedikit berbeda.

Kinerja Dalam Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu kegiatan dimana masyarakat membutuhkan masukan dari fasilitator yang memberikan bantuan teknis. Bantuan ini diperlukan untuk melanjutkan kegiatan-kegiatan perencanaan, untuk pemilihan anggota masyarakat untuk menjalankan peran kepemimpinan, untuk menjamin bahwa masyarakat lemah terlibat sebesar mungkin, untuk menjamin bahwa perencanaan tidak didominasi oleh kelompok masyarakat elit, dan untuk hal-hal yang berkaitan dengan teknis agar dapat dimengerti dan dipertimbangkan secara layak selama tahap perencanaan.

Setiap kegiatan masyarakat yang menerima bantuan dari luar masyarakat akan mengikuti beberapa langkah tertentu untuk memulai pelaksanaan. Langkah pertama adalah pengenalan (orientasi) yang harus dijalankan. Wakil dari proyek atau program atau nara sumber lain akan memberikan penjelasan, selanjutnya penjelasan ini akan disosialisasikan kepada masyarakat banyak oleh orang-orang yang pertama kali memperoleh penjelasan. Masa pengenalan ini merupakan awal dari bantuan teknis yang dapat disupervisi.

Apakah acara orientasi sudah jelas dan dimengerti oleh semua orang yang hadir?

Selama masa orientasi, apakah nara sumber menjawab pertanyaan dengan jelas dan sabar? Mereka kelihatan tidak terganggu dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

Apakah peserta memperoleh materi-materi yang dijelaskan sehingga dapat digunakan pada acara orientasi tingkat masyarakat?

Apakah fasilitator menerangkan tentang bagaimana membimbing masyarakat agar memahami program dan peran apa yang harus dilakukan oleh masyarakat?

Setelah masa orientasi berakhir, atau sebagai bagian dari acara orientasi, beberapa orang dari masyarakat akan dipilih untuk menjalankan peran atau bekerja untuk menjalankan tugas-tugas khusus dari program tersebut. Misalnya menjadi fasilitator lokal, anggota tim pelaksana, anggota tim monitoring, anggota tim pemeliharaan, anggota tim pengadaan, dan sebagainya. Pemilihan ini dapat dilakukan pada saat yang sama atau pada waktu yang berbeda. Fasilitator yang menjalankan tugas dalam acara ini yang harus disupervisi.

Apakah fasilitator membantu untuk menjamin bahwa sebanyak mungkin orang dapat terlibat dalam proses seleksi, baik sebagai anggota masyarakat maupun sebagai calon pemegang peran?

Apakah penjelasan mengenai peran anggota masyarakat disampaikan secara jelas?

Apakah fasilitator memberikan penjelasan yang cukup menarik agar masyarakat mau terlibat dalam program?

Selama proses penjelasan berlangsung, apakah fasilitator bersikap netral dan tidak memihak pada calon-calon yang disukainya?

Setelah tim diseleksi dan dilatih, masyarakat melaksanakan identifikasi kebutuhannya dan prioritasnya, dengan menggunakan cara yang dijelaskan oleh fasilitator. Cara ini membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menjelaskannya. Dalam acara ini masyarakat mungkin diajak berpikir tentang kebutuhan dan prioritas masa yang akan datang. Selama proses ini berlangsung,

masyarakat dibimbing fasilitator, yang mempunyai peran yang sangat penting bagi masyarakat. Di bawah ini ada tiga aspek utama yang harus disupervisi:

Apakah masyarakat menerima bantuan teknis untuk menjamin bahwa masyarakat lemah dapat terlibat dalam proses perencanaan?

Apakah fasilitator menjamin bahwa program ini bukan untuk kepentingan kelompok masyarakat elit?

Apakah fasilitator bersikap positif tentang proses perencanaan, sehingga masyarakat dapat menerima proses perencanaan yang membutuhkan waktu yang lebih lama daripada yang dibayangkannya?

Akhirnya, proses perencanaan ini akan menghasilkan pilihan-pilihan serta dokumentasi yang dibutuhkan untuk mendukung tahap pelaksanaan. Ada beberapa cara mengatur kegiatan ini, akan tetapi bantuan teknis yang memfasilitasikan ini selalu membutuhkan supervisi. Misalnya, fasilitator mungkin membuat dokumen perencanaan, atau mungkin tidak. Ada berbagai cara membuat proposal, atau perencanaan dapat diperiksa dan disetujui.

Apakah fasilitator melibatkan masyarakat sebanyak mungkin pada kegiatan melakukan survei, mengukur, menggambar dan menghitung?

Apakah beberapa alternatif teknis disebutkan dan diterangkan oleh fasilitator, kemudian diskusikan dan diputuskan oleh masyarakat?

Apakah fasilitator menjelaskan dengan sabar bahwa fasilitator terbuka untuk menerima perubahan?

Bagaimana keterlibatan masyarakat dalam penyelesaian masalah jika terdapat masalah teknis selama perencanaan?

Apakah fasilitator menjamin bahwa desain dan keuangan dimengerti oleh tim dan fasilitator desa, siapapun yang merancang?

Apakah desain akhir dan anggaran dijelaskan dan didiskusikan bersama masyarakat sebelum penyerahan akhir?

Apakah desain, anggaran dan dokumen-dokumen perencanaan lainnya lebih baik dibandingkan dengan kualitasnya pada pelaksanaan program lain, menurut pengalaman masyarakat?

Kinerja Pengambilan Keputusan

Anggota masyarakat yang memiliki dedikasi untuk memberdayakan masyarakat akan terlibat dalam pengambilan keputusan, karena masyarakatlah yang memiliki keputusan. Fasilitator bukan pengambil keputusan. Pemerintah bukan pengambil keputusan. Walaupun demikian fasilitator dapat disupervisi untuk menjamin bahwa masyarakat mengambil keputusan secara berdaya, transparan, dan partisipatif.

Apakah terlihat jelas fasilitator mempercayai masyarakat yang memiliki keputusan?

Apakah fasilitator menjaga sikap netral, nampak tidak berpihak pada salah satu alternatif?

Apakah fasilitator menyediakan materi-materi, fakta dan peraturan sebagai bahan masukan dalam proses pembuatan keputusan?

Andaikata masyarakat ingin melakukan sesuatu yang tidak layak secara teknis atau melanggar aturan proyek, apakah fasilitator menjelaskan tentang kelayakan teknis atau aturan proyek agar hal tersebut dapat diterima oleh masyarakat sebagai bagian dari sistem?

Bagian ke dua dari pengambilan keputusan adalah memfasilitasi pertemuan pada saat pengambilan keputusan. Ini merupakan tugas fasilitator yang sangat penting, sehingga masyarakat harus mengawasinya. Ada panduan yang sangat jelas tentang bagaimana melaksanakan pertemuan secara efektif dan fasilitator harus mampu melaksanakannya.

Apakah fasilitator membantu pemimpin masyarakat menentukan bagaimana meningkatkan kehadiran dalam pertemuan umum?

Apakah fasilitator berusaha khusus agar anggota-anggota masyarakat yang lemah dan terutama kelompok perempuan diundang hadir dalam pertemuan pengambilan keputusan?

Apakah fasilitator tidak berbicara terlalu banyak, tanpa mempersilakan orang-orang untuk berpartisipasi aktif dalam pertemuan?

Apakah fasilitator tidak berpihak pada salah satu kelompok atau pilihan, sehingga dianggap sebagai orang netral?

Apakah fasilitator membantu menyelesaikan masalah selama pertemuan, misalnya: tidak membiarkan orang mendominasi dalam pertemuan, kurang perhatian kepada pembicara, gangguan logistik, pembicara tidak mengikuti topik, kurang mampu mengatur waktu, atau ketika menghadapi situasi-situasi yang tidak menyenangkan?

Apakah fasilitator dapat menjawab pertanyaan tentang peraturan proyek atau hal-hal teknis selama pertemuan, tanpa ditunda-tunda?

Apakah fasilitator memeriksa dokumen hasil dari pertemuan dan memberi umpan balik tentang akurasi keputusan yang sudah dicatat?

Kinerja Dalam Pelaksanaan

Kegiatan pelaksanaan merupakan waktu yang paling sibuk bagi fasilitator. Ada banyak aspek pelaksanaan yang perlu dibantu agar masyarakat dapat melaksanakannya dengan baik. *Pertama*, ada persoalan teknis yang mungkin belum dikenal masyarakat. *Kedua*, ada bermacam-macam peraturan pada tiap-tiap proyek, antara lain aturan pendanaan, pengadaan materi, hak-hak, penggunaan alat berat dan pemborong, penanganan keluhan, dan pemeliharaan. *Ketiga*, masyarakat harus diberikan pelatihan administrasi dan manajemen. *Keempat*, masyarakat memperoleh metode memberi dan menerima umpan balik.

Peraturan dan spesifikasi teknis merupakan bagian yang termudah dari peran fasilitator, karena fasilitator sudah diakui menguasai kedua hal itu dibandingkan masyarakat. Fasilitator harus mengikuti beberapa aturan sederhana pada pemberian saran teknis, agar masyarakat dapat melakukan supervisi.

Apakah fasilitator menjelaskan alasan untuk memilih alternatif metode teknis, sehingga masyarakat mengerti dan dapat mengambil keputusan yang sama pada masa yang akan datang?

Apakah fasilitator menerangkan hal-hal kunci teknis yang dapat menghasilkan kualitas lebih baik dan lebih efisien dalam menggunakan bahan-bahan?

Apakah fasilitator mengerti isu-isu teknis yang berhubungan dengan kegiatan yang sedang berlangsung, sehingga fasilitator dapat bertindak sebagai nara sumber?

Apakah fasilitator mengatakan “SAYA TIDAK TAHU” ketika isu-isu di luar keahliannya, (daripada fasilitator pura-pura mengetahui segalanya)?

Apakah fasilitator mencari pertolongan orang luar untuk membantu kegiatan-kegiatan di luar keahliannya?

Fasilitator seharusnya menguasai seluruh aturan dan persyaratan proyek. Masyarakat, kemudian belajar mengenal aturan-aturan proyek dari fasilitator. Mengapa hal ini penting? Setiap proyek dan kegiatan rutin memiliki sejumlah aturan yang harus diikuti oleh pelaksana, dan ini termasuk bagaimana memperoleh dana, bagaimana mempertanggungjawabkan dana, kegiatan apa saja diperbolehkan, langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk melakukan sesuatu, apa saja yang tidak boleh dilakukan, dan laporan seperti apa yang dibutuhkan. Satu-satunya cara untuk menolak peraturan adalah dengan menolak apa saja yang ditawarkan. Fasilitator dikontrak untuk membantu masyarakat mentaati peraturan.

Apakah fasilitator menerangkan peraturan dengan sabar kapan saja dibutuhkan?

Apakah fasilitator menerangkan kepada pemimpin masyarakat alasan-alasan peraturan sehingga mudah dipahami oleh anggota masyarakat?

Apakah fasilitator mengetahui dan menguasai seluruh peraturan, sehingga jika banyak pertanyaan yang diajukan maka dengan cepat fasilitator dapat menjawabnya dan tidak menunda-nunda jawabannya

Apakah fasilitator menunjukkan sikap positif terhadap peraturan; tidak mengeluhkan peraturan terhadap masyarakat, yang menyebabkan kehilangan kepercayaan dirinya.

Jika masyarakat kelihatan mempunyai alasan kuat untuk minta mengabaikan suatu aturan, apakah fasilitator membantu mereka mengumpulkan seluruh informasi yang dibutuhkan sebelum permohonan diajukan?

Salah satu hal yang membutuhkan perhatian khusus oleh fasilitator dalam pelaksanaan adalah manajemen proyek dan administrasi, sebab masukan dari fasilitator sangat dibutuhkan oleh masyarakat dalam mengelola kegiatan secara efektif dan efisien. Alokasi dan penggunaan dari seluruh sumber termasuk ke dalam manajemen untuk mencapai tujuan. Sumber-sumber tersebut termasuk di dalamnya pendanaan, tenaga kerja, lahan, bahan-bahan, alat-alat dan pengetahuan serta keahlian. Manajemen akan dipercayakan kepada tim khusus atau pada organisasi yang ada di masyarakat. Ada beberapa kegiatan tertentu dalam manajemen dan administrasi yang perlu disupervisi oleh masyarakat.

Apakah fasilitator menjelaskan seluk-beluk administrasi disertai dengan contoh-contohnya?

Apakah fasilitator sering memeriksa catatan dan memberikan umpan balik ketika ditemukan kesalahan?

Apakah fasilitator memberikan saran yang jelas tentang bagaimana memperbaiki manajemen kegiatan?

Apakah fasilitator memberikan komentar tertulis kepada masyarakat tentang kinerjanya, sehingga pekerjaan fasilitator dalam meningkatkan masyarakat dapat diperiksa dari tingkat yang lebih atas?

Apakah masyarakat didorong oleh fasilitator untuk memanfaatkan cara menerima keluhan dari masyarakat umum?

Apakah fasilitator memberikan respons secara cepat jika menerima informasi tentang masalah-masalah yang dihadapi?

Apakah fasilitator memperhatikan papan informasi proyek dan memberikan umpan balik serta saran tentang bagaimana masyarakat dapat meningkatkan transparansi manajemen dan administrasi?

Apakah fasilitator membantu masyarakat mempersiapkan diri untuk diaudit, melalui pemeriksaan, mendorong pra-audit, dan menerangkan sifat audit kepada masyarakat?

Pada hampir setiap bagian di atas, tugas seorang fasilitator termasuk pemberian umpan balik, sehingga fungsi umpan balik harus diberikan perhatian khusus selama supervisi. Kualitas dan jumlah umpan balik sangat penting untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat. Ada beberapa aturan dalam memberikan umpan balik yang harus menjadi bagian dari supervisi oleh masyarakat.

Apakah umpan balik sering diberikan oleh fasilitator setelah fasilitator mengamati keadaan di lapangan dan di kantor?

Apakah umpan balik diberikan langsung pada saat kegiatan dievaluasi?

Apakah umpan balik positif dan umpan balik negatif diberikan, untuk memperbaiki kinerja yang buruk atau memelihara kinerja yang sudah baik?

Apakah umpan balik diberikan secara spesifik?

Kinerja Dalam Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas adalah salah satu kegiatan penting yang harus dilakukan fasilitator, terutama bagi fasilitator teknis. Kebetulan, pengendalian proyek merupakan kegiatan yang baru bagi masyarakat, karena belum mempunyai pengalaman. Pada beberapa proyek banyak anggota masyarakat berpikir bahwa infrastruktur harus dibangun dan diselesaikan secepat mungkin. Seringkali diberikan sanksi jika terjadi keterlambatan, tetapi tidak ada sanksi jika kualitas pekerjaan buruk. Fasilitator harus memikirkan bagaimana agar masyarakat tertarik atas kualitas. Peran masyarakat adalah untuk menjamin bahwa fasilitator melakukan kegiatan pengendalian kualitas.

Apakah fasilitator membuat “trial” atau uji coba pekerjaan secara langsung, sehingga anggota masyarakat bisa melihat tahapan kerja untuk menghasilkan kualitas yang baik?

Apakah fasilitator memeriksa kualitas pekerjaan yang dilakukan masyarakat secara mendetail?

Apakah masyarakat diberi umpan balik tentang kualitas pekerjaannya?

Apakah fasilitator menghindari keluhan tentang kualitas tanpa menjelaskan apa yang salah dan yang benar?

Apakah fasilitator menindaklanjuti umpan balik untuk melihat bagaimana pekerjaan dilaksanakan?

Apakah fasilitator kelihatan tidak sanggup menerima kualitas yang rendah?

Kinerja Dalam Peningkatan Kemampuan

Salah satu fungsi utama fasilitator dalam proyek pemberdayaan adalah untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan anggota masyarakat, khususnya tim yang dipercaya melaksanakan manajemen pekerjaan. Peningkatan kemampuan melibatkan berbagai macam pelatihan: pelatihan pratugas, pelatihan dalam tugas (*In-Service Training*), pelatihan di lapangan (*On-the-Job Training*), seminar, studi banding dan lain-lainnya. Pekerjaan-pekerjaan ini sangat penting untuk disupervisi masyarakat. Topik ini akan dibagi dua. Bagian pertama, untuk meningkatkan kemampuan tim pelaksana dan anggota masyarakat lain yang mendukung fungsi pelaksanaan. Bagian kedua, kemampuan jangka panjang akan dikembangkan oleh orang-orang muda yang menjadi fasilitator di dalam masyarakat.

Dalam pelatihan tim, fasilitator berperan sebagai pelatih dan harus disupervisi apakah pelatihan sesuai dengan kebutuhan.

Apakah fasilitator menerangkan tujuan pelatihan secara jelas?

Apakah fasilitator mempersiapkan materi-materi pelatihan dan jadwal secara profesional?

Apakah pelatihan dilaksanakan secara partisipatif?

Apakah fasilitator menemukan banyak kesempatan untuk melakukan latihan di lapangan (OJT) bersama tim?

Apakah fasilitator mampu menjelaskan kata-kata kunci dengan jelas sehingga peserta cepat mengerti?

Apakah fasilitator menggunakan macam-macam metode sehingga pelatihan lebih menarik?

Apakah setelah pelatihan fasilitator menindaklanjuti kegiatan sehingga bisa diketahui seberapa besar peningkatan kemampuan tim?

Apakah fasilitator meminta umpan balik tentang bagaimana kemampuan dia sebagai pelatih?

Fasilitator harus memberikan perhatian khusus pada pelatihan siapapun yang terpilih sebagai kader, karena ini merupakan harapan jangka panjang untuk peningkatan kemampuan masyarakat. Kader harus mampu meniru tugas-tugas fasilitator. Walaupun salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kader adalah dengan membaca buku dan belajar di luar, nasib kader sering berada di tangan fasilitator.

Apakah kader merasa menerima perhatian khusus dari fasilitator?

Apakah fasilitator memanfaatkan setiap kesempatan untuk memberi pelatihan (In-Service Training) untuk kader?

Apakah fasilitator mengatur pertemuan lintas masyarakat, sehingga kader dapat menukar pengalaman?

Apakah fasilitator melibatkan kader pada seluruh latihan di lapangan (OJT)?

Apakah fasilitator mengetahui kekuatan dan kelemahan tiap orang kader?

Apakah fasilitator memberi umpan balik kepada setiap kader tentang kemajuan keterampilan yang dimilikinya?

Apakah fasilitator menanamkan karakter disiplin, kesabaran dan gemar belajar?

Kinerja Dalam Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan terakhir proyek, tetapi merupakan pengalaman harian bagi masyarakat yang bertanggung jawab terhadap infrastruktur yang mereka miliki. Keuntungan jangka panjang dari kegiatan, adalah sebagian karena desain yang baik, dan sebagian karena pelaksanaan yang baik, dan sebagian juga karena pemeliharaan yang dilakukan selama beberapa tahun. Fasilitator harus mempersiapkan masyarakat untuk pemeliharaan, melalui peningkatan keterampilan dan pengetahuan dan terutama melalui perubahan pada sudut pandang.

Apakah fasilitator menjelaskan peran masyarakat dalam pemeliharaan di hadapan masyarakat banyak?

Apakah fasilitator membantu masyarakat dalam rencana pemeliharaan?

Apakah fasilitator memberikan pelatihan pada aspek rencana pemeliharaan, survei, pelaksanaan, dan pelaporan?

Apakah fasilitator sering mengunjungi lokasi yang sudah lama selesai untuk mengevaluasi kualitas pemeliharaan?

Apakah fasilitator memberi umpan balik dan saran ketika pemeliharaan lemah?

BAGAIMANA MEMULAI SUPERVISI TERBALIK?

Ada hanya dua hal penting bagaimana bisa memulai Supervisi Terbalik, yaitu perubahan sudut pandang dan mekanisme. Penjelasan tentang supervisi telah dijelaskan pada bagian awal: masyarakat memiliki pekerjaan, dan seseorang yang dikontrak sebagai fasilitator.

Melakukan Supervisi Terbalik membutuhkan adanya perubahan sudut pandang tentang peran fasilitator sebagai seseorang yang dikontrak untuk membantu masyarakat mencapai tujuannya. Masyarakat sendiri harus memperlihatkan kesabaran untuk membangun hubungan baru, karena kedua belah pihak membutuhkan waktu untuk saling menyesuaikan diri. Juga sebagian dari masyarakat harus mau belajar keterampilan baru. Selain itu pula dibutuhkan masyarakat yang menuntut kinerja fasilitator, yang juga merupakan pengalaman baru bagi keduanya.

Pada waktu yang bersamaan, masyarakat harus menyadari bahwa supervisi berjalan pada kedua arah. Hampir pasti, seorang fasilitator melakukan supervisi sebagai bagian dari pekerjaannya. Dan sekarang kita memahami bahwa fasilitator juga harus disupervisi.

Mekanisme apa saja yang sesuai untuk supervisi? Ada banyak kemungkinan, tetapi tidak ada aturan yang pasti. Beberapa isu-isu kunci dibahas di bawah ini sebagai panduan.

- Seseorang atau beberapa kelompok harus bertindak atas nama masyarakat. Idealnya akan banyak orang-orang yg memiliki keberanian yang cukup untuk melakukan supervisi fasilitator. Jika hanya satu atau dua orang terpilih, maka kadang-kadang supervisi akan tertunda. Tetapi sebaliknya juga susah, jika banyak orang menuntut maka fasilitator tidak memiliki waktu untuk melayani semuanya.
- Orang yang akan melakukan supervisi harus dilatih tentang bagaimana supervisi. Supervisi dapat dipelajari dengan membaca buku saku, tetapi biasanya masyarakat membutuhkan pelatihan karena umumnya masyarakat tidak belajar dengan membaca.
- Pelatihan harus diberikan oleh seseorang di luar “garis komando,” karena seseorang yang berada dalam garis komando dalam memberikan pelatihan mungkin hubungannya akan menjadi kaku. Kelas akan merasakan hambatan dalam mengajukan pertanyaan jika pelatih akan melakukan supervisi atas masyarakat atau pelatih akan disupervisi oleh anggota kelas.
- Supervisi dapat dilakukan kapan saja ketika dibutuhkan. Pada kejadian-kejadian insidental, masyarakat bisa menggunakan catatan masalah dan saran-sarannya
- Secara internal masyarakat dapat menilai kinerja fasilitator kemudian mendiskusikan hasilnya dengan fasilitator, dan pada kasus ini ada manfaatnya menggunakan *ceklis* seperti yang terlampir pada Appendix A. Pada beberapa item yang membutuhkan perhatian khusus, masyarakat harus memiliki contoh-contoh spesifik yang telah diidentifikasi dan dipersiapkan.
- Kemungkinan akan ada dampak yang tidak diharapkan jika *ceklis* atau semacam dokumen tertulis yang didasarkan pada hasil supervisi menjadi bagian dari sistem monitoring atau evaluasi personil. Jika kerahasiaan dijaga antara yang disupervisi dan supervisor, evaluasi akan lebih jujur dan berguna.
- Tentu saja, jika kinerja amat buruk, masyarakat membutuhkan pertolongan dari atasannya fasilitator. Supervisi hanya akan berguna pada orang-orang yang peduli tentang kinerja.

Topik terakhir mengangkat tentang satu isu penting. Beberapa orang mungkin akan mengatakan bahwa supervisi yang dilakukan masyarakat hanya tipuan saja, karena masyarakat tidak memiliki kekuatan untuk memberhentikan fasilitator yang mempunyai kinerja buruk. Hal ini menjadi hal serius yang perlu dipertimbangkan oleh siapapun yang bertanggung jawab untuk

memberi tugas kepada fasilitator. Hal ini dituntut komitmen dari mereka untuk bertindak sesuai dengan hasil supervisi dari masyarakat, seolah fasilitator dinilai oleh atasan langsung.

Supervisi adalah hal yang berbeda dengan evaluasi atau pun pemantauan, dua kegiatan yang mengumpulkan data dari lapangan, mungkin untuk mengubah sesuatu di lapangan. Khusus supervisi, perubahan selalu dilakukan berdasarkan hasil supervisi – perubahan dalam perilaku fasilitator. Kalimat tentang kinerja tiak merupakan indikator, melainkan merupakan instruksi untuk bekerja dengan cara tertentu. Kalimat ini harus dianggap berasal dari atasan tertinggi. Sebenarnya memang dari sana.

SIMPULAN

Supervisi Terbalik oleh masyarakat adalah akibat langsung dari hubungan antara masyarakat yang berdaya dan fasilitatornya. Supervisi Terbalik akan meningkatkan kualitas pekerjaan fasilitator, karena mereka akan diberi umpan balik yang tajam bila kinerja di bawah standar. Pada saat yang sama, Supervisi Tidak Terbalik yang dilakukan oleh fasilitator juga akan diperbaiki sebagai dampak dari umpan balik yang diberikan dan juga dari upaya melakukan supervisi yang tidak kalah dengan supervisi yang dilakukan oleh masyarakat. Hal ini akan langsung mempengaruhi kualitas pekerjaan oleh masyarakat.

Agar supervisi efektif, juga harus membedakan antara supervisi dan pembimbingan. Supervisi memang mirip dengan pembimbingan, akan tetapi supervisi selalu berhubungan dengan kinerja akhir yang diinginkan, hasil nyata, dan dampak. Tujuan pembimbingan adalah untuk meningkatkan kinerja mereka, akan tetapi ada hasil yang harus dicapai.

Apakah Supervisi Terbalik bisa terjadi seperti *boomerang*? Tentu saja. Jika anggota masyarakat selalu memberi umpan balik negatif kepada fasilitator, dia akan patah semangat dan menjadi tidak antusias bekerja pada lokasi ini. Fasilitator seperti manusia lain, dan masyarakat akan lebih efektif bila khabar negatif dicicil, dan diselang-salingi dengan kata terima kasih dan umpan balik positif jika ada pekerjaan yang berhasil. Supervisi Terbalik sendiri seharusnya bisa melihat apakah semangat fasilitator sudah mulai berkempis, kecuali fasilitator tersebut memang perlu peringatan keras.

Hal-Hal yang Diperhatikan pada Supervisi Fasilitator

Orientasi

- Orientasi jelas
- Mau menerima pertanyaan
- Membagi materi/bahan
- Menjelaskan kegiatan tindak lanjut

Seleksi personil

- Melibatkan masyarakat
- Menjelaskan peran-peran
- Dapat menarik partisipasi
- Tetap netral, tidak berpihak

Identifikasi kebutuhan

- Membantu yang tidak berkuasa
- Membatasi peran kaum elit
- Menjaga sikap positif

Perencanaan detail

- Melibatkan masyarakat
- Menjelaskan alternatif
- Terbuka atas kemungkinan berubah
- Masyarakat terlibat dalam penyelesaian
- Desain dijelaskan kepada tim
- Desain dijelaskan kepada masyarakat
- Desain bermutu tinggi

Pengambilan keputusan

- Keputusan dimiliki masyarakat
- Netral dalam pengambilan keputusan
- Memberi masukan
- Menjelaskan jika ada hal yang ditolak

Fasilitasi pertemuan

- Membantu meningkatkan jumlah yg hadir
- Orang lemah ikut hadir
- Fasilitator diam
- Netral dalam pembahasan isu
- Menyelesaikan masalah pertemuan
- Menjadi nara sumber yg bisa dipercaya
- Memeriksa hasil pertemuan

Bantuan teknis dalam pelaksanaan

- Alternatif pilihan teknis dijelaskan
- Hal-hal kunci dijelaskan
- Menguasai bidang teknis
- Berani mengatakan "Saya tidak tahu"
- Mencari bantuan dari luar

Aturan dan persyaratan

- Aturan dijelaskan
- Sebab-sebab aturan dijelaskan
- Menguasai seluruh aturan
- Bersikap positif terhadap aturan
- Membantu mendapatkan dispensasi

Manajemen dan administrasi

- Menjelaskan administrasi
- Memeriksa arsip
- Memberi saran-saran
- Memberi komentar tertulis
- Mendorong pengaduan masyarakat
- Tanggap bila ada masalah
- Memperhatikan transparansi
- Membantu menyiapkan untuk audit

Umpan balik

- Sering memberi umpan balik
- Umpan balik tepat waktu
- Ada umpan balik positif
- Umpan balik cukup spesifik

Pengendalian kualitas

- Pakai contoh atau trial (percobaan)
- Memeriksa kualitas secara mendetail
- Memberi umpan balik
- Menghindari komentar terlalu umum
- Melakukan tindak lanjut
- Hanya menerima pekerjaan yang baik

Pelatihan tim

- Tujuan pelatihan jelas
- Menyiapkan materi dan jadwal
- Pelatihan dibuat partisipatif
- Pelatihan OJT sering dilakukan
- Memberi penjelasan yang jelas
- Menggunakan aneka ragam metode
- Ditindaklanjuti
- Minta diberi umpan balik

Pelatihan kader

- Kader mendapat perhatian khusus
- Pelatihan diberi setiap kesempatan
- Melakukan studi banding
- Kader terlibat dalam semua OJT
- Tahu kekuatan dan kelemahan kader
- Kader diberi umpan balik ttg kemajuan
- Karakter baik kader didorong

Pemeliharaan

- Peran masyarakat dijelaskan
- Membantu membuat perencanaan
- Pelatihan pemeliharaan diberikan
- Berkunjung ke lokasi lama
- Memberi umpan balik dan saran