



Diterjemahkan oleh ILO



Studi Kasus KOMIDA: Perjalanan dalam menerapkan Standar Universal untuk Manajemen Kinerja Sosial (Dipublikasikan Maret 2017)

Penulis: Veena Yamini Annadanam, Pendiri dan Direktur Pelaksana dari Ankuram Social Ventures

Editor: Amelia Greenberg, Wakil Direktur, Social Performance Task Force (SPTF)

Kontributor:

1. Ruslianah Syafiie, Manajer SPM & Reporting - Koperasi Mitra Dhuafa (KOMIDA)
2. Calum Scott, Direktur Dampak Global, Opportunity International
3. Nicole Wong, Analis Kinerja Sosial, Opportunity International

Ringkasan

Studi kasus ini menggambarkan perjalanan dari Koperasi Mitra Dhuafa's (KOMIDA) dalam memperbaiki penerapan Standar Universal untuk Manajemen Kinerja Sosial ("Standard Universal"). Pada pelaksanaan pekerjaan ini, KOMIDA menerima dukungan Opportunity International (Opportunity) melalui Ankuram Social Ventures (Ankuram).

KOMIDA adalah lembaga keuangan mikro terbesar kedua di Indonesia, KOMIDA menyediakan jasa keuangan dan jasa non keuangan kepada perempuan yang tidak berpenghasilan ataupun berpenghasilan rendah dengan tujuan agar jasa yang diberikan dapat membantu klien dalam meningkatkan kesehatan, pendidikan dan penghasilan mereka. KOMIDA berkomitmen kepada Manajemen Kinerja Sosial (SPM) dikarenakan KOMIDA memahami bahwa dalam mencapai tujuan sosial, KOMIDA perlu mengelola kinerja sosialnya secara hati-hati sebagaimana dalam mengelola kinerja keuangan mereka. Bahkan KOMIDA menyatakan bahwa Manajemen Kinerja Sosial (SPM) penting untuk empat alasan utama:

- Sebagai bentuk tanggung jawab terhadap misi sosial mereka.
- Untuk memahami hasil apa yang sebenarnya dialami oleh klien KOMIDA.
- Untuk mengetahui sejauh mana KOMIDA mematuhi standar global dari SPM
- Untuk menanggapi permintaan investor sosial atas data SPM.

KOMIDA bekerja secara intensif untuk memperkuat SPM pada tahun 2015 dan 2016. Di bulan Februari 2015, konsultan eksternal membantu KOMIDA dalam menilai praktiknya saat itu dengan menggunakan alat audit sosial SPI4. Audit ini memakan waktu sekitar 10 hari dan turut melibatkan semua departemen, audit ini menghasilkan sebuah laporan komprehensif atas kelemahan dan kekuatan. Berdasarkan hasil audit tersebut, KOMIDA membuat rencana aksi untuk perbaikan. Rencana aksi ini sangat mendalam dan terinci pada analisa dan perencanaan prioritas kegiatan, bagaimana menerapkannya, dan siapa yang bertanggungjawab atas penerapan tersebut. Rencana aksi ini juga berhati-hati dalam melibatkan staff di semua departemen dan di semua levelnya sehingga dapat memastikan buy-in dan untuk mengembangkan rencana yang realistis dan efektif. Implementasi rencana aksi ini sebagian besar



berhasil namun juga mengalami beberapa tantangan, terutama dikarenakan terbatasnya waktu yang bisa diberikan anggota dewan untuk pekerjaan tersebut dan Implementasi rencana aksi sebagian besar berhasil namun memang mengalami beberapa tantangan, terutama waktu yang terbatas yang diberikan oleh anggota dewan ke pekerjaan dan ketegangan untuk menyeimbangkan keinginan untuk melacak sejumlah besar indikator SPM dengan kebutuhan untuk meminimalkan beban pengumpulan data. Pada akhir proses, KOMIDA telah belajar banyak pelajaran praktis tentang bagaimana menerapkan rencana aksi SPM, namun menemukan tiga hal yang paling penting: 1) Mengadopsi pendekatan terpadu dan komprehensif terhadap SPM; 2) melampaui penargetan klien; 3) Departemen yang berbeda-beda memiliki peran dalam pelaksanaan SPM.

Berkat komitmen KOMIDA yang kuat dan berkelanjutan terhadap implementasi rencana aksi, skor sosialnya meningkat dari "rata-rata" menjadi "bagus," dan KOMIDA memperbaiki keputusan strategisnya berdasarkan wawasan yang diberikan oleh data SPM.

Pendahuluan

Konteks Negara

Ada lebih dari 60.000 lembaga keuangan mikro (LKM) di Indonesia yang menjangkau lebih dari 50 juta orang.¹ Sektor keuangan mikro di Indonesia ditandai oleh lembaga keuangan dengan beragam bentuk hukum yang menawarkan sebagian besar pinjaman dan produk tabungan. Lembaga tersebut dapat diklasifikasikan secara luas sebagai salah satu dari jenis penyedia layanan keuangan berikut ini: bank umum, bank perkreditan rakyat, koperasi, lembaga modal ventura, lembaga pembiayaan, atau jenis lembaga pembiayaan lainnya. Saat ini, semuanya diawasi oleh instansi pemerintah Otoritas Jasa Keuangan (OJK). OJK dan Bank Indonesia bersama-sama mengatur perbankan di Tanah Air. Koperasi juga dipantau oleh Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

Populasi negara ini sebagian besar berada di daerah pedesaan, dan sebagian besar LKM beroperasi di daerah pedesaan juga.

Tidak ada biro informasi kredit untuk lembaga keuangan mikro di Indonesia. Namun, Asosiasi Akses Informasi Keuangan Indonesia (PAKINDO)² mempromosikan pembagian informasi kredit baik secara informal maupun melalui pembentukan sistem informasi formal. PAKINDO adalah asosiasi yang inklusif, dengan anggota dari semua jenis lembaga keuangan legal di sektor keuangan mikro Indonesia.

Organisasi

KOMIDA didirikan sebagai yayasan pada tahun 2004 dengan nama Yayasan Mitra Dhuafa (YAMIDA). Pada tahun 2005, organisasi ini memulai program keuangan mikro di Aceh dengan menggunakan metodologi Grameen³ untuk membantu korban tsunami. Dengan pertumbuhan program keuangan

¹ Statistik melaporkan dalam posting blog 12 Juli 2013 di situs CGAP: <http://www.cgap.org/blog/latest-branchless-banking-indonesia>

² Didirikan oleh praktisi keuangan mikro Indonesia, PAKINDO bertujuan untuk menjadi asosiasi keuangan mikro terkemuka dalam mempromosikan prinsip-prinsip pembiayaan yang bertanggung jawab dan berkelanjutan di Indonesia, terutama dalam pelaksanaan peraturan perlindungan konsumen, pendidikan keuangan, dan pengaturan sendiri.

³ Model pinjaman kelompok Grameen adalah model pertanggung-jawaban bersama dimana individu harus membentuk sebuah kelompok, menerima pelatihan keuangan, dan kemudian menerima pinjaman. Beberapa



mikro, KOMIDA secara legal berubah pada tahun 2009 menjadi koperasi. Pada akhir 2016, KOMIDA telah menjadi lembaga keuangan mikro terbesar kedua di Indonesia, melayani 359.000 anggota berpenghasilan rendah di 150 cabang dari 6 provinsi: Aceh, Jawa, Kalimantan, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, dan Sulawesi. Portofolio pinjaman KOMIDA berjumlah 464 miliar rupiah (IDR) atau sekitar 35 juta USD.

Statistik Kunci tentang KOMIDA

Tahun Pendirian	2004
Jangkauan	Total Jumlah Anggota: 359,000 Jumlah Cabang: 150 Jumlah Provinsi: 6
Metodologi	Grup / Solidaritas
Bentuk Hukum	Koperasi / Serikat Kredit
Produk dan Layanan Keuangan Kunci	Pinjaman : Pinjaman bisnis umum, pinjaman air dan Sanitasi , pinjaman usaha kecil Simpanan: Simpanan wajib, Simpanan pokok, Simpanan sukarela, simpanan pension Asuransi: Dana risiko
Layanan non-finansial	Pelatihan kesehatan, pemberdayaan wanita
Portofolio Kredit Bruto (dalam USD)	34.83 juta USD
Tabungan Berjalan (dalam USD)	3.57 juta USD

KOMIDA menawarkan layanan keuangan khusus untuk orang miskin. Berikut adalah misi dan visi KOMIDA:

- **Visi:** Menjadi lembaga simpan pinjam keuangan mikro terkemuka yang dapat memberikan bantuan finansial dan non-keuangan secara efisien dan tepat waktu bagi perempuan berpenghasilan rendah untuk memungkinkan mereka memperbaiki kehidupan mereka dalam hal pendapatan rumah tangga, kesehatan, dan pendidikan anak-anak.
- **Misi:**
 1. Memberikan bantuan keuangan dalam bentuk tabungan dan pinjaman kepada anggota.
 2. Memberikan bantuan non keuangan berupa pelatihan kesehatan, pendidikan motivasi bagi anak-anak anggota, dan pengelolaan keuangan keluarga.
 3. Menyediakan layanan berkualitas kepada anggota melalui staf berkualitas dan berintegritas tinggi.

Karena tujuan sosialnya, KOMIDA beroperasi di daerah yang kurang terlayani di Indonesia dan sangat berkomitmen untuk mengelola kinerja sosialnya.

Ikhtisar Perjalanan Pengelolaan Kinerja Sosial KOMIDA (SPM)

KOMIDA selalu berusaha memperbaiki kehidupan klien, dan didirikan dengan misi yang luas untuk bekerja dengan perempuan miskin untuk memberdayakan mereka. Namun, hal itu tidak dimulai dengan serangkaian tujuan sosial yang diartikulasikan secara eksplisit. Selama bertahun-tahun KOMIDA telah

kelompok membentuk sebuah pusat dan bertemu secara teratur untuk melunasi pinjaman mereka dan bertemu dengan staf lapangan. Tanggung jawab bersama menciptakan tekanan teman sebaya pada setiap anggota kelompok untuk melunasi pinjamannya.



menjadi jauh lebih profesional, disengaja, dan spesifik dalam menentukan tujuannya dan bagaimana mengelola kinerjanya untuk mencapai tujuan tersebut.

Tahun-tahun awal: 2005-2008

Perjalanan SPM KOMIDA dimulai pada tahun 2005 dengan dimulainya program keuangan mikro yang menggunakan metodologi Grameen. Didorong oleh niat kuatnya untuk bekerja dengan perempuan miskin, KOMIDA mulai menggunakan alat penargetan klien sehingga dapat mengidentifikasi calon klien berpenghasilan rendah dan miskin. Secara khusus, ia mengadopsi dan menyesuaikan alat indeks Cashpor Housing Index (CHI)⁴ yang dikembangkan oleh Cashpor, yang merupakan LKM yang berbasis di India. CHI asli adalah indeks berdasarkan tinggi dinding dan material yang digunakan di dinding dan atap rumah; KOMIDA menyesuaikan alat ini untuk memasukkan elemen tambahan untuk indeks perumahan (ukuran kamar, keadaan rumah, jenis atap, tinggi dinding, dan jenis lantai), serta pendapatan per kapita, dan nilai aset bisnis / produktif.

2009-2014

Pada tahun 2009, ketika program keuangan mikro berubah menjadi koperasi, KOMIDA merancang sebuah misi sosial yang secara khusus mengidentifikasi target klien (perempuan miskin) dan jenis layanan (penyedia pinjaman). Namun, misi tersebut tetap tidak jelas dalam hal hasil klien yang ingin dicapai oleh KOMIDA; misi tersebut hanya menyatakan bahwa KOMIDA berusaha untuk "memperbaiki pemberdayaan [klien]." Pada saat itu, KOMIDA juga tidak mengidentifikasi atau memantau kemajuan menuju sasaran spesifik yang terkait dengan tujuannya.

2010 adalah tahun keterlibatan mendalam. Pada tahun 2010, KOMIDA menugaskan sebuah peringat sosial dan mendapat nilai "wajar." Juga pada tahun 2010, KOMIDA mengadopsi alat Progress Out of Poverty Index (PPI), yang merupakan alat untuk memantau tingkat kemiskinan klien. KOMIDA mulai mengelola PPI setiap tahun, dengan semua kliennya. KOMIDA mengambil langkah ini karena telah menyadari hal tersebut

Pinjamannya tidak hanya berdampak finansial pada klien, tapi juga sosial. KOMIDA ingin tahu sejauh mana tingkat kemiskinan klien berubah dan bagaimana standar hidup klien berubah. Kartu skor PPI di Indonesia memiliki pertanyaan tentang anak-anak yang pergi ke sekolah, sanitasi, kepemilikan aset, tingkat pendidikan kepala keluarga perempuan, dan tingkat pekerjaan kepala keluarga laki-laki. Dengan bantuan Grameen Foundation, KOMIDA mampu mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan data secara teratur kepada manajemen dan penyandang dana. Bagian dari proses ini melibatkan pengintegrasian indikator PPI ke dalam informasi sistem manajemen (MIS), sehingga KOMIDA dapat memasukkan semua data PPI yang dikumpulkan ke dalam database-nya. KOMIDA juga terus menggunakan CHI, yang sangat membantu penargetan dan seleksi klien.

Untuk melanjutkan pekerjaannya, KOMIDA juga memutuskan untuk membentuk tim SPM. Upaya dimulai pada tahun 2013, saat KOMIDA menunjuk Juara SPM dari tim manajemen senior. Pada tahun 2017, KOMIDA memiliki tim SPM beranggota tiga orang, dengan kepalanya yang masih menjadi manajer senior. KOMIDA mengandalkan tim SPM untuk memantau hasil dalam kehidupan klien yang dipengaruhi oleh penggunaan layanan KOMIDA. Selain itu, tim SPM mengidentifikasi orang-orang miskin di antara kelompok sasaran klien yang tidak menggunakan layanan KOMIDA dan menyelidiki penyebabnya. Dalam

⁴ Silakan merujuk ke <http://www.cashpor.in/chi.html> untuk rincian tentang bagaimana Cashpor menggunakan alat CHI.



hal ini, satu wawasan yang didapat KOMIDA adalah bahwa mengubah pola pikir klien, sehingga mereka mau dan dapat terlibat secara produktif adalah bagian penting dari pekerjaan itu. Tim SPM juga secara khusus bertanggung jawab untuk memastikan penerapan alat pengukur mutu dan analisis data berkualitas. KOMIDA mencatat bahwa pekerjaan tim SPM-nya menunjukkan bahwa institusi tersebut peduli terhadap kliennya, dan oleh karena itu memberikan kontribusi terhadap reputasi baik KOMIDA.

Pada periode 2009-2014, KOMIDA juga berfokus pada Prinsip Perlindungan Klien. Salah satu bidang utama pekerjaan adalah penciptaan mekanisme untuk menerima dan menangani keluhan klien. Hal ini penting untuk memastikan layanan pelanggan yang baik, terutama sejak basis klien KOMIDA berkembang. Dengan mekanisme baru tersebut, saluran utama untuk pengaduan menjadi nomor pusat SMS, yang bertempat di kantor pusat. KOMIDA membuat semua klien mengetahui nomor ini dengan berbagai cara, termasuk mencetak nomor di buku telepon klien. Selain membentuk mekanisme pengaduan, KOMIDA menangani penetapan harga yang bertanggung jawab, meluncurkan survei untuk mengumpulkan umpan balik klien untuk pengembangan produk, dan menetapkan pedoman formal untuk perilaku staf. Namun, untuk banyak praktik ini, kebijakan tersebut kurang berkembang atau hilang. KOMIDA juga mengambil beberapa langkah untuk memastikan perlakuan karyawan yang adil dan hormat. Meskipun telah mengikuti undang-undang ketenagakerjaan setempat, dan sudah memiliki cukup banyak kebijakan sumber daya manusia yang terkait dengan perekrutan, induksi, penilaian kinerja, prosedur disipliner, insentif staf, dan kondisi kerja, kebijakan dan prosesnya tidak sepenuhnya sesuai dengan praktik penting dalam Standar Universal. Kebijakan ini juga ingin meningkatkan tingkat retensi stafnya, yang pada tahun 2009 sebesar 69,0%.

Pindah ke Standar Universal untuk SPM: 2014 dan seterusnya

Opportunity International (Opportunity) bermitra dengan KOMIDA pada tahun 2014 dan menawarkan bantuan teknis (TA) kepada KOMIDA, sesuai komitmen Global Opportunities kepada SPM. Langkah pertama dalam bantuan TA ini adalah penilaian terhadap status implementasi SPM saat ini di dalam institusi, yang dilakukan dengan menggunakan alat audit SPI4.⁵ SPI4 sepenuhnya sesuai dengan Standar Universal untuk SPM,⁶ dan diakhiri dengan laporan yang menunjukkan skor ringkasan untuk setiap dimensi Standar Universal, serta skor untuk setiap standar di dalam setiap dimensi. Dari hasil ini, penyedia layanan keuangan dapat dengan mudah memahami bidang kekuatan dan kelemahan relatifnya dan mengembangkan rencana aksi untuk perbaikan.

Selama tahun 2015 dan 2016, KOMIDA menjalani audit SPI4 (Februari 2015) dan melaksanakan rencana aksi yang dihasilkan. Pada tahun 2016, KOMIDA menugaskan peringkat sosial kedua dan mendapat nilai "bagus." Ini merupakan peningkatan yang signifikan dari skor sebelumnya "rata-rata."⁷ Juga pada tahun 2016, tingkat retensi staf KOMIDA telah meningkat dari tingkat 2009 sebesar 69,0% menjadi 90,1%.

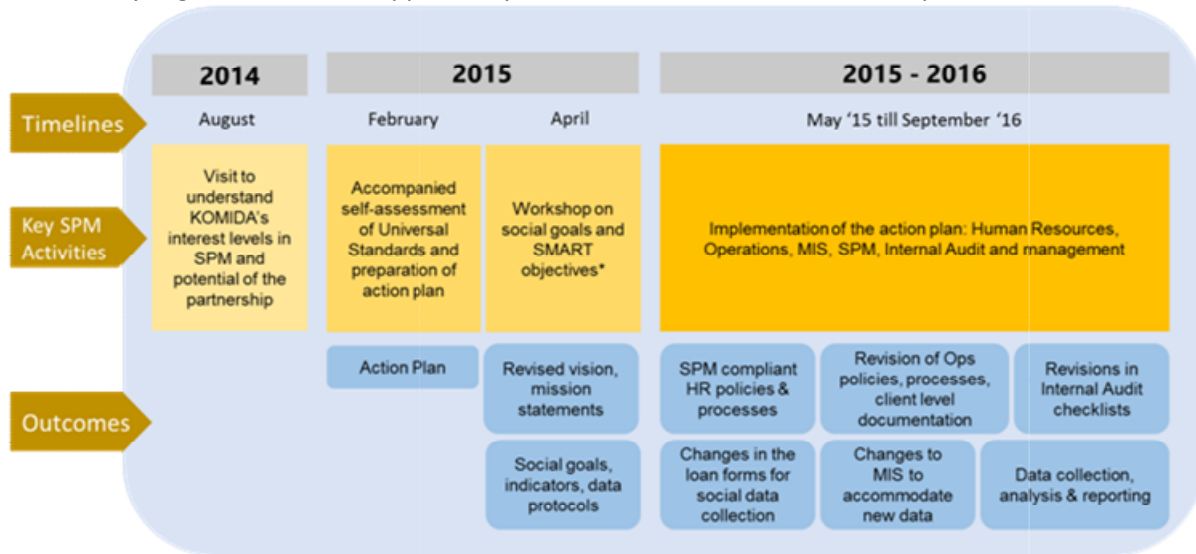
⁵ CERISE mengembangkan alat audit SPI4. Untuk mempelajari lebih lanjut, dan untuk mendownloadnya, kunjungi <http://www.cerise-spi4.org>.

⁶ Standar Universal untuk Manajemen Kinerja Sosial adalah panduan komprehensif praktik manajemen terbaik bagi organisasi yang ingin mencapai misi sosial. Untuk informasi lebih lanjut, silakan lihat <http://sptf.info/universal-standards-for-spm/start-here>.

⁷ Pernyataan dibuat berdasarkan perbandingan peringkat yang diberikan oleh lembaga pemeringkat yang berbeda. Silakan lihat http://sptf.info/images/social%20rating%20guide_english_nov%202014.pdf (halaman 8) untuk referensi.

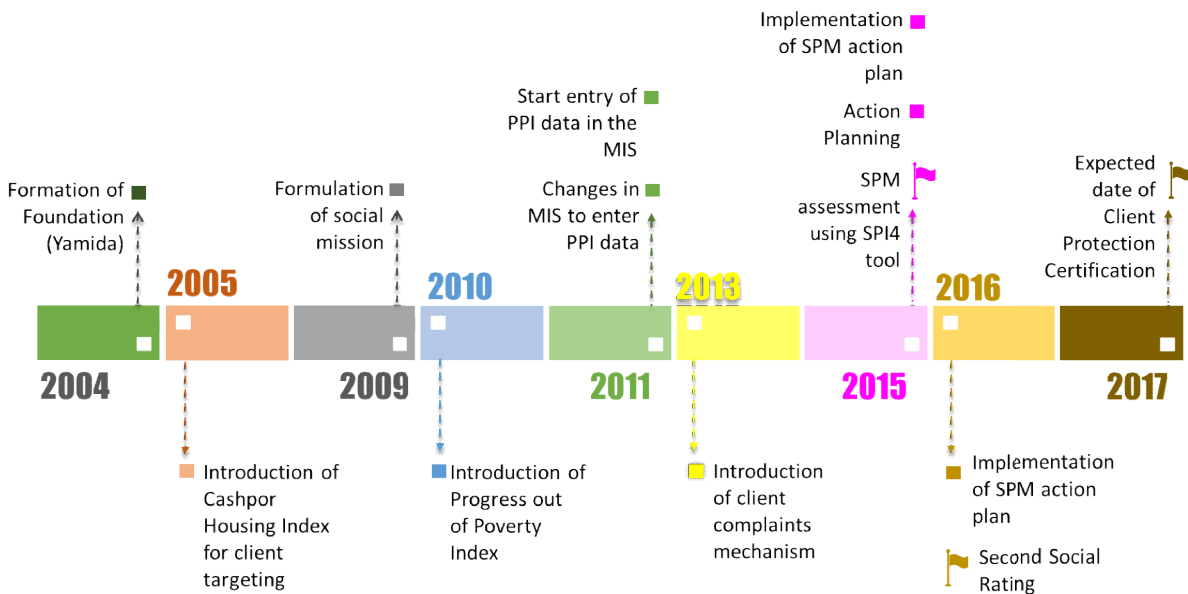


Ikhtisar TA yang diberikan oleh Opportunity International melalui Ankuram kepada KOMIDA



* SMART mengacu pada Tujuan Tertentu, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan dan Terikat Waktu (SMART)

Rentang Waktu Perjalanan Manajemen Kinerja KOMIDA



Sisa studi kasus ini merinci bagaimana perjalanan SPM ini berkembang untuk KOMIDA, membahas tantangan utama yang dihadapi KOMIDA, dan berbagi pelajaran.

Rincian tentang bagaimana KOMIDA meningkatkan SPM

A. Motivasi untuk Melaksanakan Standar Universal untuk SPM

KOMIDA memiliki banyak alasan untuk memilih untuk menilai SPM dan kemudian memberikan dukungan teknis untuk memperbaiki praktik:



- Bertanggung jawab atas misi sosialnya. KOMIDA benar-benar ingin menciptakan efek positif dalam kehidupan klien, dan menyadari bahwa SPM yang baik akan membantu mencapai tujuannya.
- Untuk memahami hasil yang sebenarnya dialami oleh klien KOMIDA. Dewan, manajemen, dan staf merasa bahwa tidak ada bukti di luar bukti anekdot bahwa mereka telah mengumpulkan tentang bagaimana layanan KOMIDA mempengaruhi kehidupan klien. KOMIDA tahu bahwa penerapan SPM akan membantu tim mendapatkan pemahaman sejati tentang bagaimana semua kehidupan klien berubah, menjadi lebih baik atau lebih buruk.
- Untuk memahami sejauh mana KOMIDA mematuhi standar global SPM. Ini adalah topik yang semakin relevan bagi penyandang dana dan regulator di seluruh dunia.
- Menanggapi permintaan investor sosial untuk data SPM yang melampaui PPI. Sementara PPI adalah alat yang hebat untuk memahami tingkat kemiskinan klien, data SPM lainnya diperlukan untuk memahami semua perubahan (artinya, hasil) yang terjadi. Misalnya, investor menginginkan data tambahan terkait dengan pendidikan anak, hasil kesehatan, dan perbaikan pendapatan rumah tangga. Selanjutnya, KOMIDA tidak memiliki data tentang kualitas layanan, kecuali untuk proxy tingkat keluar klien, dan data tersebut tidak memiliki data tentang kepuasan klien dan penyelesaian keluhan klien.

B. Penilaian: Proses dan Hasil

Sebelum mengunjungi KOMIDA, Ankuram berbicara melalui telepon dengan juara SPM untuk membahas jadwal, dukungan yang dibutuhkan, dan kiriman, dan untuk melatih juara SPM pada alat audit sosial SPI4. “Opportunity” juga membagi dengan KOMIDA daftar dokumen yang harus disediakan untuk audit SPI4, yang berasal dari berbagai departemen. Konsultan dari Ankuram meninjau semua dokumen ini sebelum kunjungan di tempat. Setelah ini, auditor eksternal bersertifikat melakukan penilaian SPI4 di tempat. Proses ini memakan waktu 10 hari.

Selama kunjungan di tempat, auditor melakukan wawancara dengan kepala departemen dari operasi, sumber daya manusia, audit internal, MIS, SPM, dan keuangan, serta dengan CEO dan anggota dewan. Pada akhir kunjungan, auditor memberikan

presentasi hasil audit SPI4 awal kepada senior manajemen, termasuk dua anggota dewan. Dalam pertemuan ini, tim juga mulai menyiapkan kerangka rencana aksi. Juara SPM terlibat sepanjang proses, mulai dari persiapan hingga memudahkan pelaksanaan audit hingga perencanaan aksi yang terjadi setelah KOMIDA memperoleh hasil auditnya.

Dari penilaian awalnya, hasil KOMIDA menunjukkan beberapa area kekurangan serta beberapa area kekuatan. KOMIDA mencetak di atas 50% pada tiga dimensi Standar Universal:

Penggunaan SPI4 sebagai alat penilaian

“Opportunity” memilih SPI4 sebagai alat audit sosial untuk beberapa alasan penting. Pertama, ini adalah satu-satunya alat audit sosial yang sepenuhnya sesuai dengan Standar Universal untuk SPM, dan oleh karena itu dapat memberikan penilaian menyeluruh terhadap praktik SPM suatu institusi. Kedua, “Opportunity” memiliki strategi bahwa alat atau standar SPM yang dipromosikan harus selaras dengan standar industri. Hal ini untuk menghindari duplikasi usaha dan mengurangi beban pelaporan pada lembaga keuangan.

KOMIDA setuju dengan pilihan SPI4. Memiliki jenis penilaian ini akan membuat kinerja sosial KOMIDA melapor kepada investor sosial lainnya dengan mudah. Pada saat penilaian dimulai, investor sosial KOMIDA lainnya sudah menanyakan apakah KOMIDA menggunakan SPI4.



- Desain Produk, Layanan, dan Saluran Pengiriman yang Memenuhi Kebutuhan dan Preferensi Klien (dimensi 3)
- Memperlakukan Karyawan dengan Bertanggung Jawab (dimensi 5)
- Menyeimbangkan Kinerja Keuangan dan Sosial (dimensi 6)

KOMIDA mencetak di bawah 50% di tiga dimensi lainnya:

- Menentukan dan Memantau Tujuan Sosial (dimensi 1)
- Memastikan Dewan, Manajemen, dan Komitmen Karyawan terhadap Tujuan Sosial (dimensi 2). Secara singkat, hasil SPI4 menyebut dimensi ini "komitmen terhadap tujuan sosial."
- Memperlakukan Klien dengan Bertanggung Jawab.⁸ (dimensi 4)

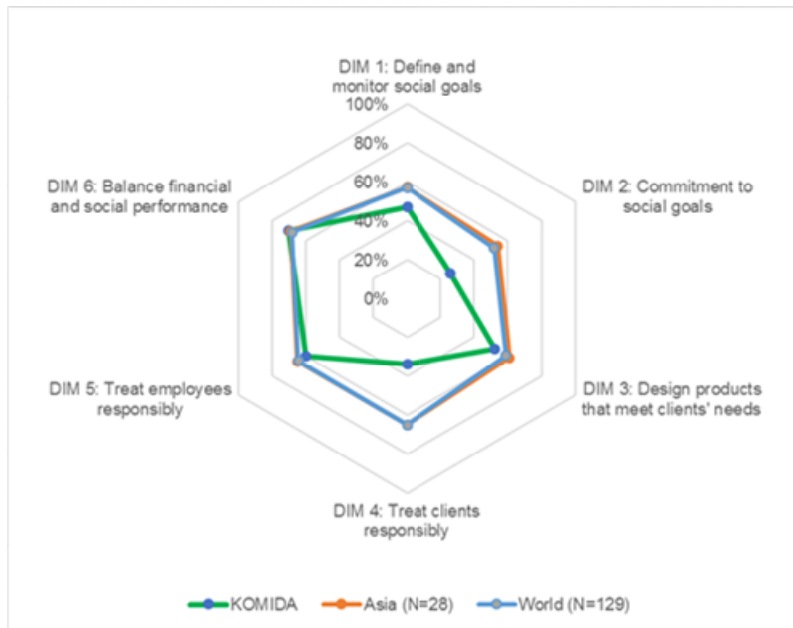
Silahkan perhatikan grafik di bawah untuk hasil KOMIDA, berdasarkan dimensi Standar Universal, dibandingkan dengan kelompok benchmark SPI4 Asia⁹ dan Dunia.

Skor SPI4 KOMIDA pada bulan Februari 2015 dibandingkan dengan skor untuk kelompok benchmark

	KOMIDA	Asia N=28	World N=129
DIM 1	47,0%	57,0%	56,9%
DIM 2	26,0%	54,0%	51,8%
DIM 3	52,0%	61,0%	58,8%
DIM 4	34,0%	65,0%	65,1%
DIM 5	60,0%	65,0%	64,5%
DIM 6	70,0%	69,0%	68,1%
Total	48.16%	61,83%	60,8%

⁸ Perhatikan bahwa semua standar dan praktik penting dalam dimensi Memperlakukan Klien Secara bertanggung jawab diambil secara verbal dari Prinsip Perlindungan Klien Smart Campaign dan standar sertifikasi untuk perlindungan klien.

⁹ Tolok ukur dihitung dari data benchmark yang disediakan oleh CERISE di <http://www.cerise-spi4.org/benchmarking/>. Nilai KOMIDA berasal dari penilaian eksternal pertama yang dilakukan pada bulan Februari 2015 sebagai bagian dari TA yang disediakan oleh Ankuram. Rata-rata Asia dan Dunia diambil dari CERISE untuk audit kualitas yang dilakukan pada bulan September 2016.



C. Perencanaan Aksi, Bagian 1 - Memilih Kegiatan yang Akan Dilaksanakan

Rencana aksi untuk KOMIDA diinformasikan oleh kekurangan yang diidentifikasi oleh audit SPI4. Alat SPI4 memiliki sekitar 200 indikator (versi 1.4) saat penilaian KOMIDA dilakukan. Untuk masing-masing indikator, asesor/penilai mengidentifikasi apakah KOMIDA mematuhi sepenuhnya (ditandai sebagai 'ya'), sebagian, atau tidak sama sekali (ditandai 'tidak'). KOMIDA membuat daftar hal hal dalam rencana aksi untuk menangani semua indikator yang memiliki kepatuhan parsial atau tidak sama sekali.

Pada akhirnya, KOMIDA merancang sebuah rencana aksi yang memiliki 30 item rencana aksi. Membagi rencana aksi secara konseptual ke dalam item rencana aksi terkait SPM dan perlindungan klien, dan mengelompokkan kekurangan terkait di bawah satu item rencana aksi. Misalnya, salah satu item rencana aksi adalah untuk mengembangkan tujuan sosial dan tujuan SMART, indikator sosial, dan target. Item rencana aksi tunggal ini membahas kekurangan dalam tiga praktik penting Standar Universal (1.a.3; 1.a.4; dan 1.a.5). Demikian pula, hal-hal dalam rencana aksi untuk mengintegrasikan kriteria SPM ke dalam manual dan proses audit internal (misalnya pengumpulan data) mengatasi kekurangan dalam beberapa praktik penting di mana peran audit internal disebutkan (1.b.3; 2.b.4.2; 2.c.3.4; 2.c.3.5; 4.a.4; dan 4.e.3.7).

Contoh Baris dari Rencana Aksi

Dimensi	Rekomendasi	Bulan 1....n	Tanggal penyelesaian Yang diharapkan	Departemen Yang bertanggungjawab	Apakah TA dibutuhkan (Ya/Tidak)	Jumlah perkiraan hari untuk dukungan TA	
						di tempat	di luar kantor



Menentukan & Memonitor Tujuan sosial	Mengembangkan Tujuan Social dan Tujuan Sosial SMART, indikator sosial dan target	2	Apr-15	SPM	Yes	2	2
Memastikan Komitmen Dewan, Manajemen, dan Karyawan terhadap Tujuan Sosial	Dewan mendapatkan orientasi pada SPM dan pengambilan keputusan menggunakan data SPM	1	Feb-16	MD dengan dukungan sekretaris perusahaan	Yes	0.5	1

Pelaksanaan rencana aksi memerlukan dukungan dan kerja sama dari Bantuan Teknis (TA) eksternal dan kerja yang dilakukan oleh tim KOMIDA sendiri. Secara khusus, KOMIDA mengidentifikasi bahwa 10 dari 30 hal dalam rencana aksi memerlukan dukungan TA yang intensif (misalnya, menyusun prosedur pengaduan terperinci, membuat template analisis data, dan membuat survei kepuasan klien). Untuk sisa item rencana aksi, KOMIDA merasa bisa menggunakan sumber daya internal untuk mengatasi kesenjangan. Dalam kasus ini, berbagai departemen KOMIDA mengembangkan kebijakan (misalnya kebijakan privasi, kebijakan penjadwalan ulang, kode etik, dan kebijakan keluhan staf) dan membagikannya dengan konsultan untuk ditinjau. Konsultan menyediakan contoh masing-masing, contoh kebijakan, proses, atau praktik yang baik, dan mengembangkan garis besar. Secara total, implementasi action plan membutuhkan dukungan eksternal sekitar 60 hari. Untuk setiap item rencana aksi, pekerjaan itu adalah proses yang berulang-ulang, di mana KOMIDA dan konsultan mengerjakan beberapa draft sebelum menyelesaikan sebuah dokumen.

Pelaksanaan rencana aksi dimulai pada bulan April 2015 dan diperkirakan akan memakan waktu lebih dari setahun. Namun, dukungan TA berlanjut untuk beberapa hal-hal dalam rencana aksi setelah tanggal penyelesaian yang direncanakan pada bulan Mei 2016.

D. Perencanaan Aksi, Bagian 2 - Memilih Perintah untuk Melaksanakan Kegiatan

Membuat rencana aksi melibatkan tidak hanya memilih apa yang harus dilakukan, tapi juga kapan harus melakukannya.

KOMIDA dengan hati-hati memikirkan bagaimana hal mengurutkan kegiatan dalam rencana aksinya. Pertama, mengingat item rencana aksi tersebar di berbagai departemen (misalnya, SPM, Sekretariat, Operasi, Pelatihan, SDM, Keuangan, CEO), manajemen KOMIDA meminta masing-masing departemen untuk menyarankan prioritas untuk hal-hal dalam rencana aksi sendiri, menetapkan batas waktu, dan memperkirakan Perluasan dukungan teknis yang dibutuhkan. Selanjutnya, KOMIDA menganalisis umpan balik ini sambil juga mengajukan pertanyaan kunci berikut ini:



- Dimensi / rekomendasi mana yang memiliki ketergantungan, yang berarti aktivitas selanjutnya akan dibangun darinya?
- Kegiatan mana yang memerlukan perubahan pada jumlah operasi rutin yang ada?
- Apa komitmen kita saat ini? Pertimbangkan baik operasi rutin maupun proyek lainnya yang direncanakan.
- Apa yang paling penting bagi kita?
- Rekomendasi mana yang memiliki implikasi anggaran yang signifikan?
- Kegiatan mana yang akan membutuhkan waktu lama untuk diimplementasikan?
- Buah yang menggantungnya rendah, artinya yang relatif mudah diimplementasikan?

Pada akhirnya, sebagian besar pertimbangan ini secara langsung mempengaruhi perencanaan rencana aksi, seperti yang dijelaskan di bawah ini.

Ketergantungan:

KOMIDA pertama-tama menjadwalkan kegiatan yang memiliki, apa yang disebut "dependensi", yang berarti kegiatan ini akan menciptakan fondasi di mana tindakan lain akan dilaksanakan. Misalnya, tanpa kebijakan analisis kapasitas pembayaran, staf tidak dapat dilatih dalam penilaian kredit, dan KOMIDA tidak dapat membuat perubahan pada kebijakan kreditnya. Demikian pula, KOMIDA harus merevisi misinya sebelum dapat mengidentifikasi tujuan sosial, setelah itu dapat memilih indikator sosial untuk dipantau. Baru setelah itu bisa dilakukan perubahan dalam bentuknya untuk mengakomodasi indikator baru dan mengintegrasikan indikator tersebut ke dalam sistem informasi manajemennya. Dan, semua itu harus terjadi sebelum KOMIDA dapat mengembangkan laporan hasil data untuk dewan direksi.

Apakah tindakan tersebut akan mempengaruhi banyak bidang operasi, atau hanya sedikit:

Dalam menentukan urutan dan desain kegiatan dalam rencana aksi, KOMIDA juga menganalisis apakah tindakan tersebut akan berdampak signifikan terhadap waktu dan kebijakan organisasi saat ini. Untuk keputusan utama ini, seperti yang disebut KOMIDA, rencananya adalah untuk mendiskusikannya lebih jauh sebelum melakukan tindakan spesifik. Beberapa area keputusan utama adalah pengelolaan data, penjadwalan ulang kebijakan, dan analisis kapasitas pelunasan. Misalnya, mengenai kapasitas pelunasan, manajemen KOMIDA membahas pertanyaan berikut:

- Haruskah KOMIDA kembali melakukan analisis kapasitas pembayaran untuk semua klien dari semua siklus pinjaman?
- Apa yang harus menjadi ambang batas utang ideal untuk menyeimbangkan kesejahteraan klien dan daya saing?
- Haruskah batas hutang bervariasi berdasarkan tingkat konsentrasi pasar?

Komitmen yang ada:

KOMIDA juga mempertimbangkan apa yang layak untuk dilaksanakan, mengingat beban kerja yang dibutuhkan untuk kegiatan rutin dan yang sedang berjalan, serta pekerjaan yang dibutuhkan untuk proyek lain yang KOMIDA lakukan. Setelah memutuskan pembagian tanggung jawab yang memungkinkan, KOMIDA mengintegrasikan kegiatan rencana aksi ke dalam rencana yang sudah ada dan rencana rutin departemen yang ada untuk mengembangkan garis waktu yang realistis untuk pelaksanaannya. Misalnya, di Indonesia, Ramadhan adalah festival besar, dan biasanya organisasi ditutup selama dua minggu. Tidak ada aktivitas tingkat lapangan, karena klien sibuk dengan perayaan festival. Karena itu, tak lama setelah liburan Ramadhan, tim operasi sangat sibuk dengan pencairan dan koleksi. Demikian pula, pada bulan November dan Desember ketika organisasi sibuk dengan perencanaan strategis untuk tahun depan, KOMIDA merencanakan lebih sedikit kegiatan. Kebijakan



utama dikembangkan sebelum Juli dan izin dicari dan diluncurkan pada bulan November selama rencana strategis. Pertimbangan ini memungkinkan pelaksanaan rencana aksi KOMIDA selaras dengan jadwal operasi rutin.

Yang paling penting bagi KOMIDA:

Kepemimpinan KOMIDA merasa sangat ingin memperbaiki praktiknya yang berkaitan dengan tujuan sosial (dimensi 1), komitmen terhadap tujuan sosial (dimensi 2), dan Prinsip Perlindungan Klien (dimensi 4). KOMIDA memprioritaskan pelaksanaan hal-hal dalam rencana aksi yang terkait dengan semua dimensi ini secara bersamaan. Mengingat ada beberapa kekeurangan dalam dimensi ini, bisa jadi terlalu sulit untuk mengatasi kesenjangan di semua wilayah sekaligus, namun KOMIDA dapat membuat prosesnya berjalan berkat dua strategi utama:

- Membagi tanggung jawab antar departemen. Tim SPM memimpin pelaksanaan hal-hal dalam rencana aksi yang terkait dengan dimensi 1 dan 2, dengan beberapa dukungan dari tim operasi. Tim operasi memiliki sebagian besar tanggung jawab untuk hal-hal dalam rencana aksi yang terkait dengan dimensi 4.
- Membuat tahapan dengan hati-hati. Meski kegiatan umumnya terjadi secara paralel, KOMIDA secara hati-hati mengurutkan pelaksanaan kegiatannya, seperti dibahas di atas, berdasarkan pada kepentingan dan logika. Dengan setiap kunjungan dari Ankuram, KOMIDA akan mengikuti agenda khusus dan kemudian pindah ke hal-hal rencana aksi berikutnya.

Dana:

KOMIDA menanggung semua biaya untuk melaksanakan rencana aksinya. Karena itu, dengan hati-hati merancang sebuah rencana aksi yang sesuai dengan sumber dayanya. Untuk memulai, KOMIDA mengklasifikasikan hal-hal dalam rencana aksi sebagai tindakan yang memerlukan pengeluaran tunai langsung (misalnya, meningkatkan jumlah dokumen dalam formulir aplikasi dan formulir penilaian karena data baru, pencetakan ulang buku tabungan, mencetak materi komunikasi klien, mengadakan pelatihan) kegiatan yang hanya melibatkan biaya tidak langsung (misalnya, waktu staf yang dihabiskan untuk membuat perubahan atau mengembangkan kebijakan dan proses). Kemudian, manajemen menyetujui dukungan anggaran untuk semua aktivitas dalam rencana tersebut. KOMIDA juga mengambil langkah untuk membuat rencana aksi semurah mungkin. Misalnya, untuk revisi formulir permohonan pinjaman, KOMIDA memutuskan untuk terus menggunakan formulir yang ada sampai mereka habis dan melakukan perubahan hanya jika formulir batch berikutnya harus dicetak.

E. Monitoring tindak lanjut

Selama pelaksanaan rencana aksi, juara SPM dan Ankuram memonitor kemajuan setiap bulannya. Bersama-sama, mereka menindaklanjuti dengan berbagai departemen dan mengidentifikasi area mana yang akan sangat membantu bagi Ankuram untuk menawarkan dukungan, baik di tempat maupun di luar lokasi. Pemantauan terjadi tidak hanya di kantor pusat tetapi juga di lapangan, mengingat bahwa staf lapangan perlu mengetahui kebijakan atau proses baru atau yang disempurnakan, serta materi komunikasi baru, untuk memastikan pelaksanaan kegiatan yang seragam.

F. Menggunakan data SPM untuk menginformasikan keputusan

KOMIDA masih dalam tahap awal menganalisa dan menggunakan data sosial tambahan yang dikoleksi. Meskipun demikian, dapat membagi satu contoh bagaimana data tersebut digunakan untuk menginformasikan sebuah keputusan. Sebagai bagian dari kebijakan baru mengenai hutang berlebih, KOMIDA melacak jumlah LKM di semua wilayah operasinya, di tingkat cabang, setiap bulan. Hal ini membantu KOMIDA mengelola risiko konsentrasi: semakin tinggi konsentrasi LKM, semakin besar risiko



klien yang terlalu berhutang karena banyak pinjaman. Analisis data konsentrasi telah menyebabkan KOMIDA mengembangkan strategi untuk memperluas daerah yang baru dan kurang ditembus.

Tantangan

Tidak ada tantangan signifikan selama penilaian, karena prosesnya sudah partisipatif sejak awal dan organisasi tersebut terbuka untuk mendengar presentasi yang jujur mengenai hasil penilaian. Sepertinya tidak ada tantangan sehubungan dengan penganggaran, mengingat komitmen manajemen dan pengembangan rencana aksi yang sesuai dengan sumber keuangan yang ada. Bagaimanapun, selama pelaksanaan dan tindak lanjut, terdapat beberapa tantangan:

- Keterlibatan Dewan. Mendapatkan dewan untuk mencurahkan cukup waktu untuk proyek adalah sebuah tantangan. KOMIDA, sesuai undang-undang Indonesia, memiliki dewan pengawas disamping dewan manajemen, dengan direktur senior dan berpengalaman eksternal. Anggota dewan sebagian besar tidak terlibat dalam rencana aksi SPM, dan hal ini membatasi peran mereka dalam memberikan panduan strategis. Kegiatan di mana persetujuan dewan diperlukan (seperti mendapatkan visi, misi yang disetujui) menyita waktu, karena dewan sibuk dengan item agenda lainnya.
- Memilih sejumlah indikator yang dapat diatur. Sangat menggoda untuk memilih sejumlah besar indikator untuk dipantau, karena semua indikator tampak penting. Namun, setelah beberapa iterasi uji coba data poin baru, KOMIDA dapat memilih daftar akhir indikator relevan yang dikurangi. Dari draft pertama dari 57 indikator yang diusulkan, KOMIDA akhirnya memilih dan menetapkan target untuk 26 indikator. Mengingat bahwa KOMIDA telah mengumpulkan informasi tentang data CHI, PPI, dan penjangkauan, data tersebut harus mengumpulkan data untuk sekitar 15 titik data baru. Daftar akhir indikator yang diadopsi oleh KOMIDA disajikan pada kotak di bawah ini:

Daftar Indikator Sosial yang Diadopsi oleh KOMIDA*

Social Goal 1 Reach women who are from poor & financially excluded households	Social Goal 2 Provide a range of quality financial services and non-financial services	Social Goal 3 Bring better outcomes for clients' households in income, health & education
<ul style="list-style-type: none"> • % of new clients who are under the target CHI score (< 15) • % of new clients who are living below poverty line 1.25\$ a day • % of new clients who are financially excluded • % of clients who are women • % of all clients who are from rural areas and % of clients who are from urban areas • Total number of active clients (member) • Total number of active borrowers (client) : female and male (by product) 	<ul style="list-style-type: none"> • Net promoter score • Client Retention Rate and the reasons for client exit • % of client complaints resolved • Average number of days of complaint resolution • Profitability ratios and targets: ROE, ROA, Portfolio Yield, Operational Self Sufficiency ratio • The differential compensation levels between the top executives and the loan officers (or comparable field employee) • Efficiency ratios and targets, with trends (operating expenses ratio, average loan disbursed, client:loan officer ratio) • Staff satisfaction rate and reasons for staff satisfaction • % of complaints resolved of staff • No. of female employees: overall; by position • Training rates by employee position / level and by gender • Staff turnover rate: by position, gender, and by the number of years with the organisation • Reports on disciplinary actions taken against employees 	<ul style="list-style-type: none"> • % of clients who report an increase in the household incomes after joining KOMIDA • % increase in the average savings balance of voluntary and festive day savings with KOMIDA • % of clients who moved to the next level of poverty line • % of clients who report an increased ability to pay for key household and life cycle expenditure • % of clients who have access to a toilet (own or community shared) • % of clients who have access to their own drinking water



* Catatan: Skor "promotor bersih" adalah ukuran kuantitatif dari kepuasan klien. Skor ini meminta klien untuk memberi peringkat pada skala jawaban mereka atas pertanyaan, "Seberapa besar kemungkinan Anda merekomendasikan (merek) kepada teman atau kolega?" lihat: <https://www.netpromoter.com/know/>.

- Penundaan karena penugasan kembali tanggung jawab. Memperbaiki mekanisme pengaduan ditunda saat departemen penanganan pengaduan harus diubah. Ketika KOMIDA mendirikan pusat SMS pada tahun 2013, tim HR bertanggung jawab untuk menangani keluhan dari klien dan staf. Hanya ada satu nomor ponsel untuk klien dan staf untuk digunakan untuk menyampaikan keluhan mereka. Penyedia TA merekomendasikan agar KOMIDA memisahkan sistem untuk mengelola kedua jenis keluhan ini. KOMIDA melakukannya, yang mengharuskan pengembangan kebijakan baru dan serangkaian prosedur yang komprehensif, serta pembentukan tim khusus untuk menangani keluhan klien.
- Penundaan karena merasa tidak memiliki urgensi untuk memperbaiki kesenjangan tertentu. KOMIDA memutuskan untuk memasukkan kriteria SPM dalam evaluasi kinerja CEO / Managing Director (MD) dan menghubungkan kompensasi CEO dengan evaluasi kinerja ini. Tapi, kinerja MD sudah dievaluasi secara informal. Hal ini, ditambah fakta bahwa dia adalah pendiri yang mendorong misi sosial organisasi tersebut, menyebabkan kurangnya urgensi untuk meresmikan aspek-aspek proses evaluasi ini.
- Penundaan karena proses memakan waktu lebih lama dari yang diantisipasi. Pengaturan target dan benchmarking mendekati 9 bulan, karena tidak ada data dasar untuk hasil. Selain itu, garis waktu dipindahkan sedikit di sana-sini tergantung pada tekanan dari operasi.

Pelajaran yang dapat diambil

KOMIDA melaporkan bahwa mereka telah mempertahankan tiga pelajaran utama dari bantuan teknis:

1. **Mengadopsi pendekatan terpadu dan komprehensif terhadap SPM.** SPM bukan proyek terpisah selain operasi sehari-hari. SPM mempengaruhi semua aspek bagaimana sebuah institusi bekerja, dan karenanya terintegrasi ke dalam kegiatan rutin.
2. **Melampaui penargetan klien.** Berfokus hanya pada alat penargetan klien, seperti CHI atau PPI, akan membantu aspek SPM tertentu: mendapatkan klien yang tepat, memahami profil klien, dan memantau tingkat kemiskinan klien. Namun, beberapa aspek hasil klien tidak terjawab jika berfokus hanya pada penargetan, termasuk perlindungan konsumen, memastikan pendidikan klien jelas dan bermanfaat bagi klien, dan memantau indikator sosial untuk memahami apakah institusi tersebut memenuhi misinya.
3. **Departemen yang berbeda memiliki peran dalam pelaksanaan SPM; Bukan tanggung jawab tim SPM sendiri.** Sebelum dukungan TA, tim SPM KOMIDA sendiri bertanggung jawab atas pelaksanaan praktik pengelolaan kinerja sosial, yang telah didefinisikan secara sempit seperti menggunakan CHI dan PPI. Dengan perencanaan penilaian dan tindakan, KOMIDA menyadari bahwa setiap departemen memiliki peran penting dalam melaksanakan SPM dan harus memiliki tanggung jawabnya. Namun, memiliki juara SPM di tingkat manajemen memang membantu memastikan bahwa semua tujuan yang longgar bisa diselesaikan dan semua departemen bekerja secara harmonis.

Pelajaran lain:

Implementasi Standar Universal untuk SPM adalah proses progresif. Biasanya membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk menerapkan SPM secara komprehensif, dan bukanlah merupakan hal buruk



untuk menerapkan SPM secara perlahan. Yang penting adalah agar sebuah organisasi memperbaiki SPM dengan kecepatannya sendiri, dengan mengingat bahwa pekerjaan ini mempengaruhi berbagai bidang operasi (misalnya waktu staf, sumber daya keuangan yang diperlukan, perubahan proses / kebijakan / dokumentasi, pendidikan klien, staf pelatihan, pengawasan dewan pengurus dan manajemen).

Mendapatkan Management buy-in¹⁰ sejak awal merupakan keuntungan besar. SPM at KOMIDA was driven by the founder and managing director. His commitment and vision drove KOMIDA to engage comprehensively and deeply in SPM improvements:

“KOMIDA didirikan tidak hanya untuk memberikan akses terhadap kredit bagi keluarga miskin di Indonesia, namun juga menggunakan program kredit untuk membawa perubahan positif bagi mereka. Pemikiran ini membedakan KOMIDA dari banyak lembaga keuangan lainnya di Indonesia yang berfokus pada kinerja keuangan daripada pada hasil klien atau kesejahteraan mereka. KOMIDA ingin mengubah stereotip tersebut dan membawa fokus pada rumah tangga miskin. KOMIDA harus memastikan bahwa setiap pinjaman yang diberikan kepada rumah tangga klien harus membantu mereka mencapai kehidupan yang lebih baik. Manajemen kinerja sosial (SPM) membantu KOMIDA dalam aspek ini karena memberikan kerangka kerja yang mempengaruhi pengembangan tujuan dan sasaran sosial yang jelas. Data dari SPM juga membantu KOMIDA dalam menganalisis apakah tujuan sosial (terutama kesejahteraan klien) terpenuhi atau tidak.” - Slamet Riyadi, Pendiri & MD - KOMIDA

Budaya komitmen yang ada terhadap tujuan sosial memfasilitasi buy-in: Visi dan misi KOMIDA sangat penting bagi anggota staf di semua tingkat. Bahkan selama penilaian awal dan interaksi awal dengan staf, Ankuram mengamati bahwa staf dengan jelas tahu mengapa KOMIDA ada. Pendiri KOMIDA terlibat secara langsung dalam mengkomunikasikan misi KOMIDA dan membuat staf merasa dihargai. Pendiri sendiri menghabiskan banyak waktu di lapangan untuk mengunjungi cabang dan mendengarkan staf. Dalam setiap pelatihan induksi, dia juga memimpin beberapa sesi misi, metodologi Grameen, dan pentingnya apa yang sedang dilakukan untuk klien. Secara kolektif, ini menciptakan budaya organisasi keluarga. Mengenai penilaian SPI4 secara khusus, keakraban KOMIDA sebelumnya dengan Prinsip Perlindungan Klien, konsep SPM, dan PPI memfasilitasi pembelian untuk usulan perubahan dan dukungan untuk rencana aksi tersebut.

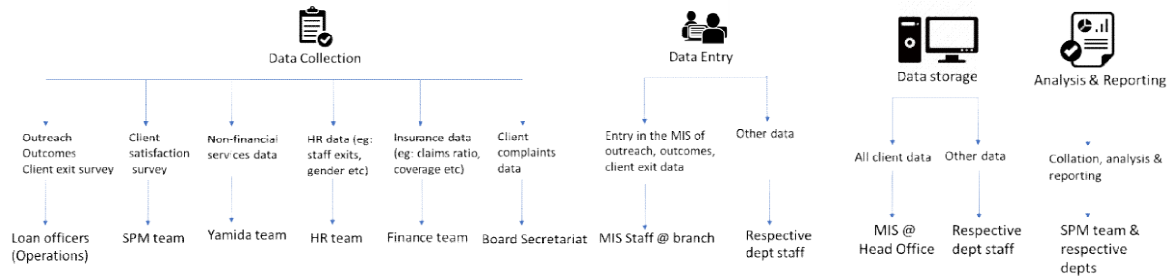
Implementasi sebuah rencana aksi adalah sebuah proses yang berulang. Akan ada perdebatan antara departemen dan akan ada revisi terhadap kebijakan, proses, dan konten pelatihan. Misalnya, tim operasi KOMIDA memiliki manual pelatihan yang disebut LWK, yang digunakan anggota staf saat melakukan pelatihan kelompok untuk klien. LWK mengalami setidaknya dua perubahan sebelum peluncuran akhir. Secara umum, kuncinya adalah mengambil satu aktivitas pada satu waktu dan bersikap terbuka untuk melakukan perubahan.

Buat rencana aksi yang spesifik dan "sesuai ukuran". Untuk memudahkan implementasi, KOMIDA membagi rencana aksinya menjadi serangkaian karya dan tanggung jawab kecil, yang melibatkan berbagai departemen dan jajaran staf yang berbeda. Misalnya, pengelolaan data ditangani oleh beberapa departemen untuk memastikan beban tidak jatuh pada departemen tertentu. Dalam sistem

¹⁰ **Management buy-in (MBI)** Adalah sebuah prasyarat yang ditentukan secara bersama dalam suatu transaksi penjualan atau pembelian saham berkenaan dengan perlakuan dalam akuisisi, mergers, dan pengambilalihan suatu korporasi dengan akibat penggantian pada seluruh anggota manajemen terdahulu karena dianggap jelek/di bawah standar harapan atau karena tujuan awal korporasi hanya untuk pengambilan konsensi misalkan sumber daya alam dsb
(https://id.wikipedia.org/wiki/Management_buy-in)



KOMIDA, pelaporan sebagian besar data dilakukan oleh masing-masing departemen kepada manajemen, namun tim SPM melaporkan data tentang penjangkauan dan hasil. Tim audit internal memverifikasi kualitas semua data klien sebagai bagian dari prosedur audit rutinnnya, dan tim SPM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap orang menyediakan bagian informasinya. Grafik di bawah ini menyajikan sistem tersebut:



Berinvestasi dalam pelatihan dan berkomunikasi dengan staf tentang semua perubahan. KOMIDA tidak mengalami ketidakpatuhan dari stafnya. Salah satu strategi utama untuk mencapai hal ini adalah mengambil semua departemen dan karyawan di semua tingkatan menjadi percaya diri sejak awal prosesnya. Sebagai tambahan, KOMIDA menerapkan strategi ini untuk memperkuat buy-in dari staf:

- Ankuram, bersama dengan juara SPM, melakukan pelatihan master untuk semua perubahan kebijakan atau proses. Pelatihan untuk pelatih ini menciptakan tim lintas fungsi yang terdiri dari kepala operasi, manajer cabang, tim YAMIDA (yang bertanggung jawab untuk pelatihan staf secara internal), sekretariat dewan, sumber daya manusia, dan tim MIS. Topik yang dibahas meliputi definisi SPM (terutama kerangka Standar Universal) dan mengapa hal ini penting, sasaran sosial dan indikator sosial KOMIDA terkait, bagaimana mengumpulkan data baru, dan perubahan yang diperlukan dalam bentuk pinjaman.
- Perubahan kebijakan atau proses utama dijelaskan secara tatap muka oleh kepala operasi kepada staf (terutama kepada manajer cabang dan staf regional) selama pertemuan berkala mereka. Karena pelaksanaannya berlangsung lebih dari setahun, Managing Director juga membahas pelaksanaan SPM selama kunjungannya dan selama pelatihan yang dia lakukan.
- Semua perubahan baru karena penerapan SPM disertakan dalam materi pelatihan induksi dan dikomunikasikan melalui memo ke semua staf yang ada. Misalnya, ketika kode etik dikembangkan, kepala HR mengirimkan kode etik baru ke semua cabang dan meminta staf untuk membaca dan menandatangani dokumen.
- KOMIDA memperbarui buku pegangan stafnya, seperti yang dijelaskan di atas, untuk memastikan komunikasi mengenai kebijakan dan proses baru.
- Juara SPM, sebagai bagian dari kunjungannya ke berbagai cabang di berbagai wilayah, akan mendiskusikan perubahan tersebut dan memberikan dukungan atau klarifikasi yang diminta oleh staf.
- KOMIDA tidak memilih tingkat yang berlebihan untuk targetnya, yang memberi kontribusi pada staf tidak merasa terlalu terbebani.

Pemantauan konstan di bidang pelaksanaan sangat penting, Sebagai rencana di atas kertas berbeda dengan implementasi aktual. KOMIDA membagi tugas pemantauan di antara tim SPM, tim operasinya, dan tim audit internalnya.



KOMIDA melaporkan banyak pelajaran yang berbeda yang dipetik sehubungan dengan pengelolaan data SPM:

- Tinjau misi dan visi sebelum mengidentifikasi indikator yang akan dilacak. Hal ini membantu mengidentifikasi hanya titik data yang penting dari perspektif suatu misi.
- Buatlah pilihan indikator sosial menjadi proses partisipatif. Hal ini menyebabkan tingginya keterlibatan kepemimpinan dan staf dalam pengelolaan dan penggunaan data. Untuk membantu KOMIDA memilih indikator sosial yang harus dipantau, tim SPM dan penyedia bantuan teknis berkonsultasi dengan masing-masing departemen serta staf tingkat cabang, untuk memastikan agar data yang terpilih untuk dikumpulkan, relevan dan praktis.
- Pembelian oleh manajemen dan dukungan investor diperlukan untuk dapat melakukan perubahan pada bentuk dan menghabiskan sumber daya yang dibutuhkan dalam hal staf dan uang.
- Anggota staf yang bertanggung jawab untuk menggelar pengumpulan data, kemungkinan tim operasi, harus mendukung dan berpengalaman.
- Seajarkan pengumpulan data dengan alat yang ada, metrik investor, dan definisi. Ini akan membantu keseragaman data yang dianalisis secara internal dan dilaporkan secara eksternal, seperti kepada investor. Sebagai contoh, KOMIDA mengadopsi definisi yang Opportunity gunakan untuk menghitung retensi pelanggan dan tingkat gesekan staf.
- Berinvestasi dalam Sistem Informasi Manajemen yang memadai (MIS). Kapasitas internal mempercepat proses perubahan MIS, namun jika tidak ada, institusi harus menjelaskan kepada vendor mengapa perubahan tersebut diperlukan dan bagaimana organisasi tersebut akan menggunakan data baru. KOMIDA merasa terbantu untuk membuat template yang menunjukkan bagaimana tim SPM ingin mengekstrak data dari SIM; Karena MIS KOMIDA saat ini tidak memiliki modul pelaporan, tim akan mengekstrak data ke Excel untuk melakukan analisis rutin bulannya.

Kesimpulan

Komitmen KOMIDA terhadap perjalanan SPM telah menghasilkan perbaikan yang signifikan. Sebagai bagian dari peringkat sosial yang dilakukan pada bulan Desember 2016,¹¹ KOMIDA kembali menjalani penilaian SPI4, dan nilainya meningkat tajam dari tingkat Februari 2015, seperti yang ditunjukkan di bawah ini.

Yang terpenting, implementasi SPM yang dijaga dan dipandu telah membantu KOMIDA memperbaiki pengalaman staf dan klien dengan beberapa cara. Pertama, KOMIDA sekarang memiliki data yang tersedia mengenai berbagai aspek yang berkaitan dengan klien dan staf, yang dilacak dan digunakan untuk membuat keputusan. Misalnya, data tentang hasil klien, dan umpan balik klien terhadap kualitas layanan, memungkinkan KOMIDA untuk memperluas apa yang sedang dikerjakan dan untuk memperbaiki apa yang tidak, sehingga menawarkan layanan berkualitas lebih tinggi kepada klien. Kedua, klien mendapatkan keuntungan dari transparansi yang lebih besar dari organisasi. Mereka sekarang lebih sadar akan hak dan tanggung jawab mereka dan dapat mengajukan lebih banyak pertanyaan atau memberikan saran untuk layanan yang lebih baik. Ketiga, staf juga mendapatkan keuntungan, karena mereka lebih memahami tujuan sosial organisasi dan bagaimana layanan tersebut mempengaruhi kesejahteraan klien. Ini membantu anggota staf untuk sadar tentang bagaimana mereka

¹¹ Skor SPI4 KOMIDA pada Desember 2016 berasal dari alat audit sosial SPI4 yang diselesaikan oleh lembaga pemeringkat.



berinteraksi dengan klien dan untuk memahami bahwa kepatuhan terhadap kebijakan sangat penting. Karena perjalanan KOMIDA untuk menerapkan Standar Universal, sekarang ini lebih dari sebelumnya mengubah misinya menjadi kenyataan.

