

RO MA

pedoman untuk
pelibatan dan
mempengaruhi
kebijakan

John Young
Louise Shaxson
Harry Jones
Simon Hearn
Ajoy Datta
Caroline Cassidy



Research
& Policy in
Development

Selama lebih dari satu dekade, program **Research and Policy in Development (RAPID)** telah mendapatkan tempat unik dalam sejumlah tim ahli ODI melalui fokus antardisiplin ilmunya yang fokus pada hubungan antara penelitian, kebijakan, dan praktik. Program ini menyelidiki bagaimana penelitian dapat menghasilkan pembuatan kebijakan berdasarkan bukti. Kami menggunakan wawasan kami untuk mengembangkan alat bantu praktis, keterampilan, dan kompetensi untuk mempengaruhi kebijakan.

Pedoman ini diterjemahkan dari terbitan aslinya yang berjudul *ROMA: A Guide to Policy Engagement and Influence* oleh Knowledge Sector Initiative (KSI), sebuah komitmen bersama pemerintah Indonesia dan Australia yang bertujuan untuk meningkatkan taraf kehidupan rakyat Indonesia melalui penerapan kebijakan publik yang lebih berkualitas yang menggunakan penelitian, analisis, dan bukti secara lebih baik.

Overseas Development Institute

203 Blackfriars Road | London SE1 8NJ | UK

Tel: +44 (0)20 7922 0300

Fax: +44 (0)20 7922 0399

www.odi.org

RAPID OUTCOME MAPPING APPROACH

**pedoman untuk
pelibatan dan
mempengaruhi
kebijakan**

UCAPAN TERIMA KASIH

Banyak orang yang telah terlibat dalam proses pengembangan dan penyempurnaan Pendekatan Pemetaan Hasil (*Outcome Mapping*) RAPID, dari awal mulanya hingga evolusi yang ada saat ini, hampir 10 tahun kemudian. Tanpa adanya pendanaan dan dukungan jangka panjang yang diberikan oleh IDRC, pedoman ini tidak akan menjadi kenyataan. Kami juga berutang budi pada penelitian IDRC asli yang mengembangkan Pendekatan *Outcome Mapping*, dimana hal tersebut menjadi dasar bagi ROMA.

Sebagai mantan Direktur ODI, Simon Maxwell memulai kegiatan untuk menjembatani penelitian dan kebijakan, yang berkembang menjadi program RAPID. Banyak anggota tim RAPID lain yang telah memberikan kontribusinya, termasuk: Julius Court, Ingie Hovland, Jeff Knezovich, Enrique Mendizabal, Clara Richards dan anggota tim di masa lalu dan masa sekarang. *Department of International Development* Inggris mendanai sebagian besar penelitian awal dan banyak lokakarya awal, dimana selama proses tersebut berlangsung, ROMA berevolusi. Kami juga berterima kasih kepada para peserta yang hadir di banyak lokakarya RAPID selama bertahun-tahun, dimana komentar, pertanyaan, dan pengalaman mereka membantu membuat ROMA menjadi alat bantu yang praktis.

Kami ingin berterima kasih kepada para peninjau kami: Amy Etherington dan Tricia Wind di IDRC; Chrisanta Muli di Oxfam Australia; Alison Misselhorn di Divisi Ekonomi Kesehatan dan Penelitian AIDS; Caroline Hoy di DFID; dan Frauke de Weijer di ECDPM. Akhirnya kami ingin berterima kasih kepada para penyunting kami, Anna Brown, Roo Griffi dan Jessica Sinclair Taylor karena telah mengubah kumpulan pengalaman dan idenya yang berlimpah dan luar biasa menjadi pedoman yang praktis dan mudah dibaca, dan Steven Dickie atas sentuhan magisnya terhadap desain pedoman ini.

Ucapan Terima Kasih	ii
Daftar Singkatan	iv
Pendahuluan	1
1. Pendekatan yang digunakan	2
2. Sejarah singkat ROMA	4
3. Apa itu ROMA – dan apa yang bukan ROMA	5
4. Bagaimana menerapkan ROMA	6
5. Bagaimana membaca pedoman ini	7
6. Untuk siapa pedoman ini ditujukan?	8
<hr/>	
1	
Mendiagnosis permasalahan	11
1. Mendefinisikan permasalahan	12
2. Mendiagnosis kompleksitas dan ketidakpastian	16
3. Faktor sistemik: lingkungan politik dan kelembagaan	20
4. Ringkasan	21
<hr/>	
2	
Mengembangkan strategi keterlibatan untuk mempengaruhi kebijakan	23
1. Mengidentifikasi tujuan mempengaruhi kebijakan Anda	25
2. Mengembangkan seperangkat hasil realistis dan fokus pada pemangku kepentingan	26
3. Mengembangkan teori tentang memfasilitasi perubahan	28
4. Mengembangkan strategi komunikasi Anda	30
5. Mengidentifikasi sumber daya dan kapasitas untuk melaksanakan kegiatan Anda	34
6. Menulis strategi keterlibatan Anda	36
7. Ringkasan	37
8. Studi Kasus: Mempraktikkan ROMA di Zambia	38
<hr/>	
3	
Dari M&E ke monitoring dan pembelajaran	43
1. Apa yang dimonitor dan mengapa	45
2. Bagaimana memonitor – mengumpulkan dan mengelola data	50
3. Memahami pembelajaran dan pengambilan keputusan	54
4. Ringkasan	59
<hr/>	
Ringkasan: mempraktikkan ROMA	60
1. Pimpinan tim dalam organisasi penelitian dan praktik	61
2. Spesialis M&E	62
3. Peneliti dan praktisi	63
4. Spesialis Komunikasi	64
5. Pembuat kebijakan dan Pegawai Negeri Sipil	65
6. Donor dan pemberi tugas penelitian	66
Daftar pustaka lanjutan	68
Daftar pustaka	74

DAFTAR SINGKATAN

CEL	<i>Context, Evidence, Links framework</i> (Konteks, Bukti, Kerangka Keterkaitan)
DFID	<i>Department for International Development</i>
IDRC	<i>International Development Research Centre</i>
M&E	<i>Monitoring and evaluation</i> (Monitoring dan evaluasi)
M&L	<i>Monitoring and learning</i> (Monitoring dan pembelajaran)
ODI	<i>Overseas Development Institute</i>
OM	<i>Outcome Mapping</i> (Pemetaan Hasil)
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i> (Pengeluaran Publik dan Akuntabilitas Finansial)
RAPID	<i>Research and Policy in Development programme</i> (Program Penelitian dan Kebijakan Pembangunan)
ROMA	<i>RAPID Outcome Mapping Approach</i> (Pendekatan Pemetaan Hasil RAPID)

Pendahuluan

Banyak organisasi di bidang pembangunan internasional ingin berkontribusi terhadap perubahan kebijakan. Apakah organisasi non-pemerintah kecil yang bekerja untuk meningkatkan kesehatan untuk kelompok terpinggirkan atau lembaga penelitian besar yang berusaha meningkatkan perencanaan perkotaan: apapun ukuran atau tujuan mereka, salah satu cara untuk memastikan terjadinya perubahan yang mereka inginkan adalah dengan mempengaruhi pembuatan kebijakan. Perubahan kebijakan dapat mengambil banyak bentuk: meski perubahan undang-undang seringkali dilihat sebagai salah satu cara konkret untuk melaksanakan perubahan, sebenarnya kebijakan publik terdiri dari banyak isu-isu di luar undang-undang, seperti peraturan, alokasi sumber daya dan keputusan tentang suara siapa yang didengar dalam debat atau bukti apa yang akan menjadi dasar dari sebuah keputusan.

Dalam satu dekade terakhir, tim RAPID¹ di ODI telah bekerja sama dengan sejumlah organisasi dalam berbagai konteks untuk memahami bagaimana cara mempertahankan perubahan kebijakan yang berkelanjutan. Hasilnya adalah ROMA – Pendekatan *Outcome Mapping* RAPID – yang merupakan topik dari pedoman ini. ROMA adalah pendekatan untuk meningkatkan proses keterlibatan terhadap kebijakan Anda, untuk mempengaruhi terciptanya perubahan. Hal ini terdiri dari berbagai alat yang dapat digunakan semua organisasi di tahap manapun dalam proses keterlibatan terhadap kebijakan mereka untuk meningkatkan bagaimana mereka mendiagnosis permasalahan, memahami jenis dampak yang ditimbulkan kegiatan mereka terhadap pembuatan kebijakan, menentukan tujuan yang realistis untuk mempengaruhi kebijakan, mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, memonitor dan belajar dari kemajuan dan mencerminkan pembelajaran ini ke dalam kegiatan mereka. Pedoman menuju ROMA ini merangkum apa yang tim telah pelajari selama bertahun-tahun.

Sebagai catatan, ROMA sangat menggunakan konsep yang mendasari Pemetaan Hasil atau *Outcome Mapping* (OM). Dikembangkan di awal tahun 2000, OM adalah pendekatan untuk mendorong perubahan yang berpusat pada pemahaman perilaku berbagai pemain yang berbeda dan bagaimana mengubah perilaku satu pemain mendorong terjadinya perubahan di pemain lainnya (lihat Kotak 1). Konteks dimana perubahan kebijakan terjadi cukup kompleks, terjadi dengan sejumlah pemain berbeda di tingkat yang berbeda, sebagaimana dijelaskan di Bab 1. Selama bertahun-tahun, tim RAPID telah menemukan bahwa pendekatan berbasis OM membantu organisasi menelusuri kompleksitas ini untuk memahami terjadinya perubahan kebijakan yang sebenarnya, dan apa yang secara realistis dapat mereka capai. Berdasarkan pengalaman tim, pendekatan berbasis OM lebih baik dalam hal ini daripada pendekatan yang berbasis pelaksanaan *output* tertentu untuk memenuhi tenggat waktu tertentu.

Kotak 1: *Outcome Mapping*

OM dikembangkan oleh Sarah Earl, Fred Carden dan Terry Smutylo dari *International Development Research Centre* (IDRC) sebagai cara untuk merencanakan kegiatan pembangunan internasional dan mengukur hasil-hasilnya. OM mementingkan pencapaian – atau ‘hasil’ – yang berada langsung di dalam cakupan pengaruh program dan OM bekerja menurut prinsip bahwa pembangunan pada intinya berkaitan dengan orang dan bagaimana mereka saling berhubungan satu sama lain dan dengan lingkungan sekitarnya. Fokusnya adalah pada perubahan perilaku, hubungan, tindakan, dan kegiatan dalam individu, kelompok, dan organisasi yang bekerja sama secara langsung dengan individu tersebut. Di tingkatan praktis, OM adalah seperangkat alat atau pedoman yang mengarahkan tim proyek atau program melalui proses berulang untuk mengidentifikasi perubahan yang diinginkan dan bekerja sama untuk mencapainya.

Untuk informasi lebih lanjut, kunjungi Komunitas Pembelajaran OM: www.outcomemapping.ca

Kotak 2: Definisi ‘kebijakan’, ‘pengaruh’, dan ‘keterlibatan’

Kebijakan: kami mendefinisikan ini secara umum sebagai seperangkat keputusan yang menyebabkan usulan tindakan tertentu. Banyak orang menyamakan kebijakan dengan undang-undang, tapi hal ini juga meliputi keputusan non-undang undang seperti menetapkan standar, mengalokasikan sumber daya antarorganisasi, mengubah tingkat subsidi atau pajak atau berkonsultasi dengan kelompok tertentu dalam proses pembuatan kebijakan.

Pengaruh: secara umum, kami mendefinisikan pengaruh sebagai sasaran untuk dicapai – bukti dari pengaruh Anda pada sebuah atau seperangkat keputusan.

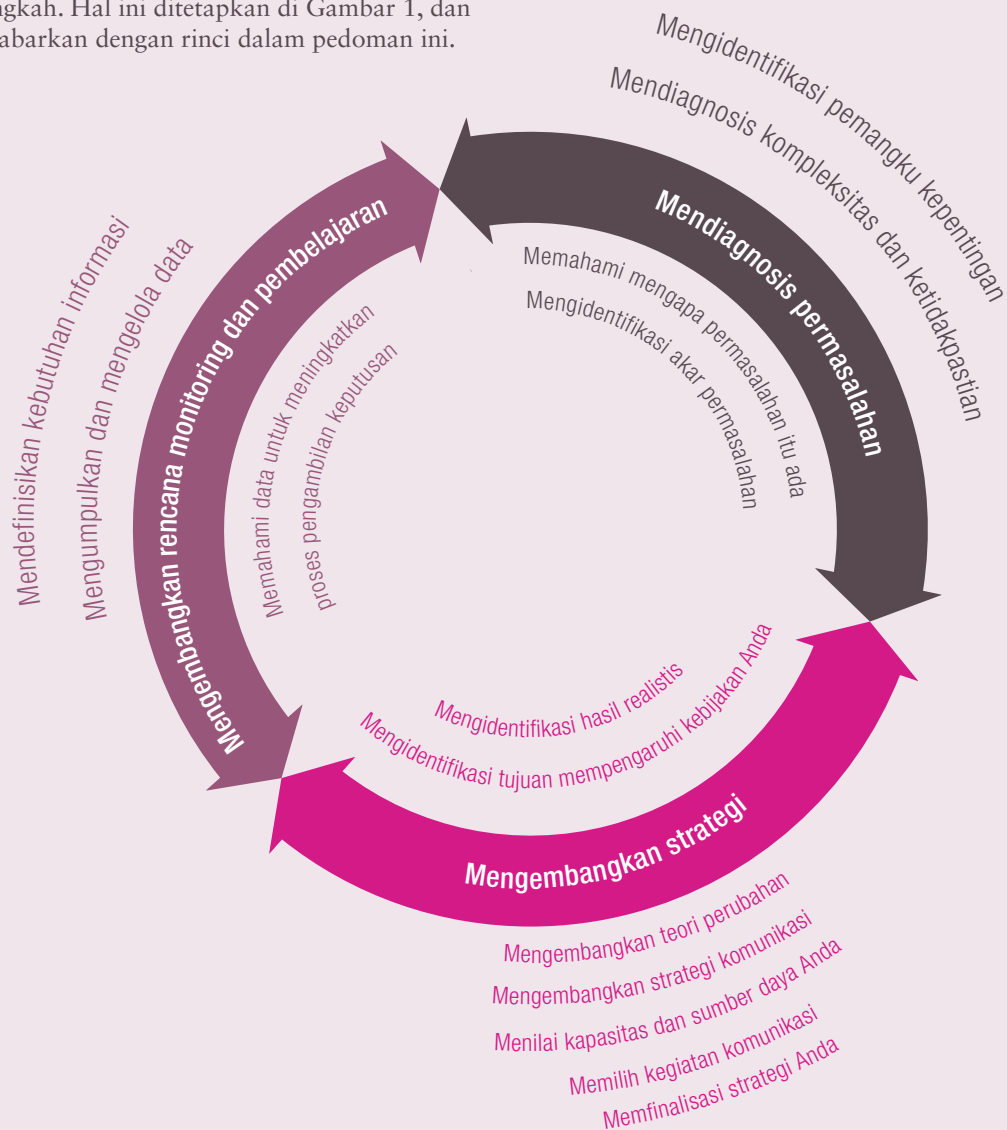
Keterlibatan: secara umum, kami mendefinisikan ini sebagai cara untuk mencapai sasaran tersebut.

Kami mengacu pada pengaruh dan keterlibatan tergantung pada konteksnya. Sulit untuk benar-benar memisahkan pengaruh dan keterlibatan: pengaruh lebih besar dapat menghasilkan keterlibatan yang lebih tinggi, atau keterlibatan lebih besar dapat menghasilkan pengaruh yang lebih tinggi. Terserah kepada masing-masing pembaca untuk mendefinisikan hubungan antara pengaruh dan keterlibatan dalam konteks mereka.

1. Tim RAPID (*Research and Policy in Development*) adalah satu dari banyak tim di *Overseas Development Institute* (ODI). Mandat awalnya adalah untuk memahami hubungan antara penelitian dan kebijakan; hal ini telah diperluas untuk mempertimbangkan jenis-jenis pengetahuan lain, bukan hanya penelitian.

1. PENDEKATAN YANG DIGUNAKAN

ROMA terdiri dari tiga kegiatan utama, masing-masing dibagi menjadi serangkaian langkah-langkah. Hal ini ditetapkan di Gambar 1, dan dijabarkan dengan rinci dalam pedoman ini.



Gambar 1: Siklus ROMA

Setiap langkah dikaitkan dengan seperangkat alat yang digunakan dengan mitra dan pemangku kepentingan untuk mengembangkan pemahaman bersama tentang tujuan dan langkah apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. Dalam beberapa kasus, alat ini akan berupa serangkaian pertanyaan yang harus dijawab dengan penelitian dan analisis; dalam kasus lainnya, alat tersebut berupa lokakarya atau teknik wawancara. Proses pembuatan kebijakan bisa jadi sangat politis, terkadang melibatkan jaringan padat yang terdiri dari pemain dan koalisi dengan nilai dan kepentingan yang saling bersaing. Terlibat dalam kebijakan di jenis lingkungan seperti ini membutuhkan pendekatan kolaboratif, dan ROMA memang dirancang khusus untuk memfasilitasi keterlibatan kolaboratif. Berangkat dari prinsip-prinsip OM, setiap tahapan mencakup alat untuk membantu kelompok dan jaringan pemain kebijakan untuk mengkoordinasikan kegiatan mereka dan belajar bersama-sama.

Bab 1 (Mengidentifikasi masalah) menunjukkan betapa pentingnya mendiagnosis permasalahan Anda secara menyeluruh, agar Anda dapat mengatasi akar penyebabnya dan bukan hanya gejalanya. Melakukan diagnosis menyeluruh akan membantu Anda lebih memahami isu-isu apa yang Anda harus atasi, dengan siapa dan apa motivasi mereka bekerja sama dengan Anda. ROMA menawarkan berbagai alat untuk melakukan ini: Anda dapat membuat perkiraan pertama dengan teknik ‘lima mengapa’ dan diagnosis lebih rinci dengan diagram *fishbone*. Studi kasus dari Nepal menunjukkan bahwa mengubah kebijakan bukanlah satu-satunya sasaran: ada banyak isu lain yang harus diatasi untuk meningkatkan perlakuan para pekerja imigran, misalnya.

Bagian kedua dari Bab 1 ini membantu Anda lebih mendiagnosis isu-isu yang kompleks. ROMA menawarkan kerangka analitis yang jelas untuk membangun diagnosis masalah dengan lebih rinci ke dalam tujuan dan pendekatan Anda. Program yang lebih besar dapat melaksanakan ini sebagai analisis mendalam, tapi proyek dan program yang lebih kecil mungkin tidak mempunyai sumber daya untuk melakukan ini. Namun demikian, diskusi tentang topik yang berbeda (seperti apakah kapasitas untuk melaksanakan perubahan terpusat atau didistribusikan) akan membantu Anda untuk fokus pada tantangan utama dan mengidentifikasi isu yang dapat lebih ditangani ketika Anda melalui proses ROMA yang lain.

Bab 2 (Mengembangkan strategi) adalah inti dari ROMA: seperangkat alat berbasis lokakarya untuk melibatkan pemangku kepentingan Anda di dalam tujuan yang jelas dan mengembangkan rencana Anda. Alat ini dapat digunakan secara terpisah atau bersama-sama, tanpa urutan tertentu: setiap alat membangun alat lainnya untuk menambahkan lapisan analisis. Inti dari ROMA adalah ide yang diambil dari OM, bahwa perubahan berkelanjutan seringkali adalah hasil dari perubahan bertahap dalam perilaku individu, bukan hanya *output* yang mereka hasilkan. Setelah Anda menjelaskan tujuan awal, menetapkan perubahan yang Anda inginkan, sukai, dan ingin lihat adalah cara yang berguna untuk memikirkan hasil dan dampak dari kegiatan Anda. Proses ini memberikan pemeriksaan pertama yang berguna untuk melihat seberapa realistis tujuan Anda dan menjelaskan teori bagaimana perubahan akan terjadi.

Komunikasi yang baik sangat penting bagi ROMA dan selama masa proyek apapun yang bertujuan untuk mempengaruhi kebijakan. Komunikasi memiliki berbagai fungsi: pengaruh tidak akan datang hanya dengan menyebarkan hasil kegiatan Anda dan berharap itu akan digunakan. Semakin kompleks masalah yang Anda tangani, semakin besar kemungkinan Anda harus menggunakan pendekatan perantara pengetahuan. Ini akan mencakup memperkuat komunikasi di dalam jaringan individu dan organisasi, memfasilitasi pendekatan kolaboratif untuk memecahkan masalah dan terlibat dalam debat tentang perubahan dan bagaimana itu akan terjadi. ROMA membantu Anda memahami jenis peran komunikasi dan perantara pengetahuan apa yang Anda dapat pilih dan dampak yang ditimbulkannya.

Bab 3 (Mengembangkan rencana monitoring dan pembelajaran) membantu Anda memastikan bahwa Anda telah belajar secara efisien dan efektif tentang strategi yang Anda gunakan untuk mencapai tujuan Anda, dan bagaimana meningkatkannya. Pendekatan monitoring tradisional, yang mengandalkan indikator yang telah ditentukan sebelumnya, tidak bekerja dengan baik dalam situasi kompleks dimana konteks berubah-ubah (terkadang dengan cepat), pemangku kepentingan baru datang dan pergi atau bukti baru muncul. ROMA membantu Anda mengembangkan strategi monitoring yang tepat untuk mencapai tujuan Anda, sesuai dengan skala proyek Anda dan

konteks dimana Anda bekerja.

Ini bukan berarti pendekatan ini mudah: justru sebaliknya. ROMA membantu Anda memprioritaskan kebutuhan monitoring Anda; bagaimana Anda menyeimbangkan perlunya bersikap akuntabel pada pemberi dana dengan perlunya membangun kepercayaan di antara pemangku kepentingan atau bagaimana menyeimbangkan kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan Anda dengan kebutuhan memperdalam pemahaman Anda terhadap konteks dimana Anda bekerja. Tidak ada jawaban pasti. ROMA membantu Anda untuk membuat penilaian menurut logika, dan

memutuskan berbagai alat yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi untuk mendukung penilaian tersebut.

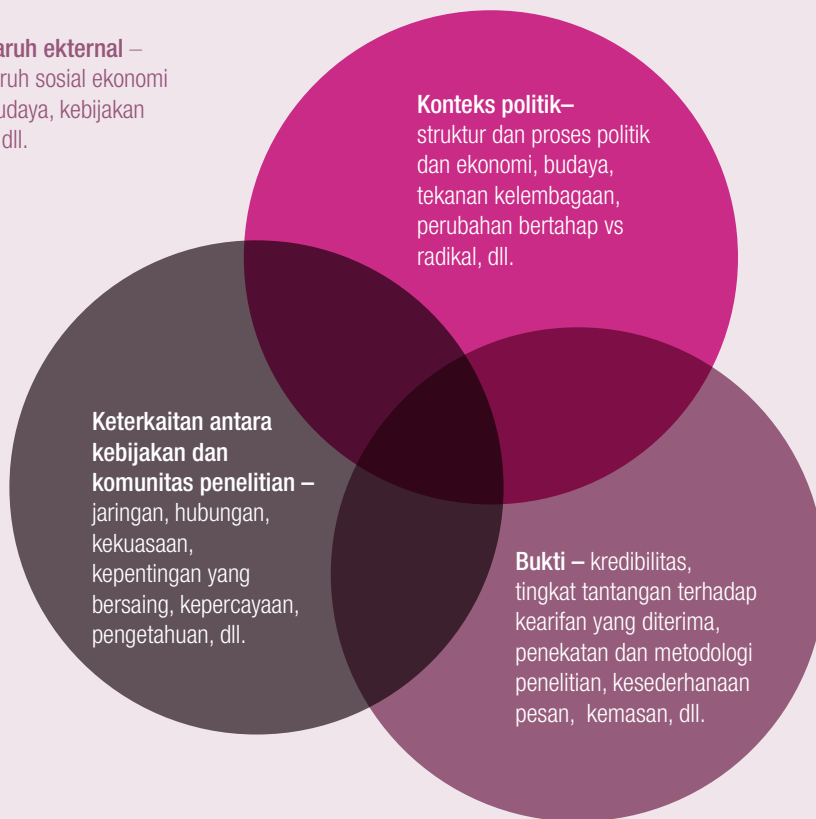
Sebagaimana dijelaskan di Gambar 1, ROMA dipenuhi lingkaran umpan balik. Ini adalah proses yang mendorong pencerminan terus menerus tentang bagaimana Anda menggambarkan masalah kebijakan, rencana Anda untuk mendekatinya, dan mengelola pelaksanaan rencana tersebut. Di dalam setiap bab, kami memberikan tautan internal yang mendorong Anda untuk berpindah antarbab.

2. SEJARAH SINGKAT ROMA

ROMA tidak langsung muncul dari teori besar tentang bagaimana hasil dan dampak dapat dicapai, melainkan berevolusi dalam waktu yang lama dan melalui dokumentasi lebih dari 100 studi kasus tentang bagaimana penelitian telah atau tidak berkontribusi terhadap perubahan kebijakan dan praktik. Patut dipahami bagaimana evolusi ini terjadi, dan terus terjadi hingga saat ini.

Program kerja yang berkembang menjadi ROMA dimulai pada 2004 dengan ide ‘kewirausahaan kebijakan’ – ide bahwa peneliti dapat berpindah dari hanya menghasilkan dan menyebarkan pengetahuan ke secara langsung melibatkan pembuat kebijakan dari tahap-tahap awal penelitian untuk mempengaruhi keputusan mereka. Kegiatan awal ini mengusulkan bahwa penerimaan dan penggunaan bukti berbasis penelitian dalam kebijakan tidak hanya bergantung pada kualitas bukti, tapi juga tiga faktor lainnya. Secara bersama-sama, ketiga faktor ini disebut dengan kerangka Konteks, Bukti, dan Keterkaitan - *Context, Evidence, Links* (CEL) RAPID.

Pengaruh eksternal – pengaruh sosial ekonomi dan budaya, kebijakan donor dll.



Gambar 2: Kerangka CEL RAPID tetap merupakan cara yang berguna untuk memahami faktor-faktor besar yang mempengaruhi penerimaan dan penggunaan bukti penelitian dalam kebijakan

Perumusan kerangka CEL telah menghasilkan serangkaian lokakarya kewirausahaan kebijakan. Idennya adalah, setelah dilengkapi dengan seperangkat langkah sederhana untuk merumuskan dan melaksanakan rencana, keterampilan memadai dan alat yang tepat, peneliti atau kelompok lain yang berusaha mempengaruhi terjadinya perubahan dapat

melewati lingkungan yang kompleks ini dan meningkatkan kemungkinan bukti mereka didengarkan dan dicantumkan ke dalam kebijakan dan praktik.

Pada tahun 2005, tim RAPID diperkenalkan pada konsep OM. OM menawarkan suatu narasi yang lengkap, yang membantu menyatukan

seperangkat alat kewirausahaan kebijakan yang terpisah-pisah. Dengan berfokus pada perubahan, terutama perubahan perilaku, OM memberikan cara berpikir baru tentang tujuan kegiatan untuk mempengaruhi kebijakan dalam perubahan di dalam perilaku mereka yang memberikan informasi, membuat, menerapkan, dan mengevaluasi kebijakan (berlawanan dengan ide sebelumnya bahwa perubahan hanyalah terdapat pada pernyataan dalam dokumen kebijakan). OM, yang penting, memperkenalkan dua ide kunci ke dalam pendekatan RAPID yang baru muncul. Pertama adalah ungkapan *'boundary partners'* atau mitra langsung – individu atau organisasi yang menjadi mitra kerja langsung. Ini membantu mempersempit dunia potensi pemangku kepentingan kepada mereka yang memang tepat untuk disasar. Kedua, konsep *'penanda kemajuan'* membuat semua jelas bahwa perubahan pada umumnya terjadi dalam langkah-langkah kecil.

Bersama-sama, ide ini membantu mengalihkan pendekatan yang baru muncul, menjauh dari pendekatan perencanaan dengan mempertimbangkan indikator dampak akhir, ke pendekatan yang berfokus pertama-tama pada dampak yang lebih cepat terjadi, dengan penekanan pada monitoring dan umpan balik. Tim RAPID mulai mengkonsolidasikan ROMA ke dalam serangkaian langkah, berpusat pada definisi

dan definisi ulang terus menerus dari tujuan jangka panjang keterlibatan kebijakan. Alat untuk identifikasi pemangku kepentingan, pengembangan strategi, monitoring dan pembelajaran, serta komunikasi dan kapasitas internal mendukung langkah-langkah tersebut.

Tim bekerja dengan berbagai organisasi, memastikan ROMA terus menggunakan alat baru dan menyempurnakan alat yang sudah ada. Setelah orang yang berbeda-beda bergabung dengan tim, ROMA meluas hingga memiliki alat untuk membantu analisis konteks politik dan meningkatkan komunikasi penelitian, teori perubahan, dan perantara pengetahuan. Benang merahnya adalah usaha tim untuk lebih memahami kompleksitas dan tantangan bekerja dalam lingkungan yang kompleks. Hal ini mendasari suatu pendekatan yang evolusioner.

Di dalam intinya, ROMA tetaplah suatu teknik berbasis analisis dan lokakarya yang mendorong umpan balik dari tim-tim yang bekerja dalam isu-isu yang sangat berbeda dan dalam konteks yang sangat berbeda pula, serta menginspirasi percobaan teknik-teknik baru. Memang benar bahwa penulisan pedoman ini telah membantu penulis untuk berpikir lebih kritis tentang apa itu ROMA dan bagaimana mengikutsertakan isu-isu dan wawasan baru ke dalam pendekatan ini.

3. APA ITU ROMA – DAN APA YANG BUKAN ROMA

Sebagaimana yang telah disebutkan, ROMA adalah pendekatan untuk meningkatkan cara Anda terlibat dalam kebijakan untuk mempengaruhi perubahan – bukan cetak biru untuk membuat perubahan dalam kebijakan. Sebagaimana ditunjukkan dalam Bab 1, sebagian besar masalah pembangunan adalah kompleks dan tidak dapat diatasi dengan intervensi berdasarkan ide perubahan linear. Selain masalahnya sendiri kompleks, lingkungan di dalam kebijakan yang dibuat juga kompleks, dan terlalu banyak faktor yang tidak diketahui untuk langsung melaksanakan rencana dan mengukur indikator yang telah ditentukan. Belajar sambil melakukan harus menjadi kunci strategi Anda: menggunakan frase *'ini kompleks'* hendaknya menjadi pemicu untuk melakukan eksplorasi dan pencerminan yang menarik – bukan alasan untuk mengabaikan isu-isu sulit yang tidak masuk rencana Anda.

Kedua, ROMA adalah pendekatan sistem secara menyeluruh – bukan metodologi langkah demi langkah. Langkah dan alat-alat yang dijelaskan di Bab 2 cocok digunakan dalam berbagai cara, dan tidak ada satu cara *'terbaik'* untuk menggunakannya. Penting untuk memahami seluruh langkah ROMA dan bagaimana mereka saling terkait sebelum memutuskan untuk mulai merencanakan untuk mempengaruhi kebijakan. ROMA juga berlaku di semua tingkatan: dapat diterapkan pada intervensi kecil, seperti promosi penemuan penelitian dalam acara internasional, atau pada program atau kampanye jangka panjang besar untuk membawa perubahan di sektor tertentu.

Ketiga, ROMA adalah proses pencerminan dan pembelajaran secara terus menerus: bukan hanya cara untuk mengumpulkan data yang lebih baik atau sebuah metodologi evaluasi. Karena kompleks, keterlibatan kebijakan menghadapi banyak tantangan berbeda: apa sasaran sebenarnya, siapa yang harus dilibatkan, bagaimana melakukannya, dan bagaimana mengatasi konteks yang berubah-ubah. Hal itu masih ditambah oleh tantangan yang dihadapi banyak organisasi, seperti menunjukkan akuntabilitas keuangan dan tata kelola yang baik serta mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Ini berarti mengumpulkan informasi tentang berbagai isu dalam waktu yang berbeda sekaligus menjamin bahwa pengumpulan data tidak hanya berhenti sampai disitu. Bab 3 menjelaskan berbagai alasan untuk monitoring yang menghubungkan pembelajaran dengan aksi.

Tidak ada satu bagian ROMA yang akan memberikan kepada Anda jawaban yang benar terhadap pertanyaan bagaimana cara terbaik untuk terlibat dalam kebijakan. Meskipun yang paling baik adalah menggunakannya sesuai urutan yang ditunjukkan dalam pedoman ini, di setiap tahap, Anda akan didorong untuk bercermin apakah Anda perlu kembali ke tindakan yang sebelumnya, setelah Anda menyelesaikan kegiatan pada tahap tersebut. Contohnya, mengembangkan strategi keterlibatan Anda dapat mengungkap ketimpangan dalam teori perubahan Anda; mengunjungi kembali strategi ini memungkinkan Anda menambahkan nuansa terhadap hasil yang diharapkan, dan membuat Anda memperluas tujuan kebijakan Anda.

4. BAGAIMANA MENERAPKAN ROMA

ROMA diterapkan melalui kombinasi lokakarya, tinjauan cepat, analisis rinci, dan penelitian serta waktu yang digunakan untuk bercermin dan belajar. Tim RAPID menemukan bahwa, meski lokakarya itu mahal – terutama dalam hal waktu orang – hal itu merupakan cara yang efektif secara biaya untuk membangun kepemilikan bersama terhadap suatu proyek atau program yang melibatkan beberapa mitra. Lokakarya juga memberikan waktu khusus untuk fokus pada proyek yang mempengaruhi kebijakan, diluar lingkungan kerja sehari-hari. Kepingan analisis – dari tinjauan cepat hingga studi yang didanai dengan baik – dapat dilakukan sebagai persiapan mengikuti lokakarya. Tapi kami belum menemukan pengganti yang sepadan untuk berkumpul bersama di suatu ruangan dan membahas isu-isu yang ada.

Banyak analisis dapat dilakukan selama lokakarya, namun mungkin perlu untuk membahas studi tertentu untuk mengumpulkan lebih banyak data dan wawasan. Tergantung dari waktu dan sumber daya, Anda harus memutuskan apakah cukup untuk melakukan analisis dasar, atau apakah studi terpisah yang lebih formal harus dilakukan. Hal yang sama juga harus diputuskan terhadap pilihan untuk melakukan monitoring dan evaluasi (M&E). Tim pelaksana dapat mengumpulkan dan menganalisis banyak data, namun hal ini mungkin belum cukup. Waktu sebaiknya disisihkan untuk analisis yang lebih terperinci atau seseorang sebaiknya ditugaskan untuk melakukan ini.

5. BAGAIMANA MEMBACA PEDOMAN INI

Karena ROMA bukanlah pendekatan linear, pedoman ini tidak perlu dibaca dari awal hingga selesai. Setiap bab merujuk ke bab lainnya dan setiap bab memberikan alat-alat untuk membahas permasalahan mempengaruhi kebijakan tertentu. Sebagian pembaca mungkin sudah menghabiskan waktu yang lama untuk menganalisis isunya dan ingin menyempurnakan cara mereka terlibat dalam kebijakan untuk mempengaruhi terjadinya perubahan; lainnya mungkin baru mulai. Kegiatan, langkah, dan alat-alat di ROMA dirancang untuk bermanfaat bagi banyak orang, masing-masing dengan persyaratan yang mungkin berbeda-beda.

Karena itu, cara terbaik untuk membaca pedoman ini adalah mengidentifikasi masalah Anda yang sekarang paling mendesak dan langsung membaca bab yang cocok untuk itu.

Bab 1

menawarkan analisis terfokus untuk diagnosis masalah. Bab ini memberikan alat untuk mendiagnosis akar permasalahan, menggambarkan ide-ide kunci dibelakang ungkapan kompleksitas dan menunjukkan bagaimana hal ini dapat diterapkan dalam proses pembuatan kebijakan. Sebuah studi kasus dari Nepal menunjukkan bagaimana menerapkan alat-alat ini di dunia nyata.

Bab 2

menjelaskan proses ROMA untuk merencanakan strategi keterlibatan: serangkaian lokakarya yang menyatukan tim untuk mengembangkan pemahaman bersama tentang strategi mempengaruhi kebijakan mereka dan merencanakan proses keterlibatan, termasuk komponen terpenting komunikasi dan perantara pengetahuan. Bab ini tidak seanalitis bab sebelumnya dan justru melihat pertanyaan, alat, dan teknik yang digunakan dalam lokakarya. Urutan yang disarankan di bab ini dapat diikuti apabila Anda baru mulai menggambarkan kegiatan untuk mempengaruhi kebijakan Anda, tapi tidak diwajibkan. Setiap lokakarya dapat digunakan secara terpisah untuk menyempurnakan strategi keterlibatan yang sedang dilakukan. Sebuah studi kasus menggambarkan bagaimana tim World Vision menerapkan ROMA di Zambia.

Bab 3

memberikan kerangka dan alat praktis untuk membantu pembaca mengembangkan rencana monitoring dan pembelajaran yang jelas. Bab ini menjawab pertanyaan penting seperti ‘mengapa harus memonitor?’ dan ‘apa yang dimonitor?’ sebelum memberikan daftar teknik-teknik untuk mengumpulkan informasi yang relevan. Di akhir bab ini, terdapat bagian tentang berbagai cara untuk memahami semua informasi ini, sehingga tim dapat menggunakannya dalam rencana kerja mereka di masa depan tanpa merasa terbebani.

Kesimpulan

secara singkat merangkum pelajaran utama untuk pembaca utama pedoman ini.

6. UNTUK SIAPA PEDOMAN INI DITUJUKAN?

Pimpinan tim di organisasi penelitian dan pelaksana (seperti organisasi non pemerintah) membutuhkan gambaran umum dari seluruh proses untuk mempengaruhi kebijakan. Mereka harus mampu mengkomunikasikan gambaran ini kepada seluruh timnya, membangun pengetahuan tim untuk memperkuat strateginya, melihat kelemahan yang dapat menghambat strategi ini dan melaporkan kemajuan kepada organisasi mitra dan donor. Mereka dapat mulai membaca di bagian yang berbeda, tergantung dimana kelemahan mereka sekarang. Jika tidak memiliki bidang fokus tertentu, kami menganjurkan pimpinan tim untuk mulai memperkuat diagnosis dari isu yang ingin ditangani (Bab 1) sebelum melihat apakah sistem M&E memberikan cukup informasi untuk memahami kemajuan yang akan terjadi (Bab 3). Hanya setelah itu kami menyarankan mengubah rancangan strategi keterlibatan tim (Bab 2).

Staf M&E akan, menurut kami, mendapatkan lebih banyak jika membaca mulai Bab 3 untuk menganalisis sistem M&E terkini dan fokus pada aspek-aspek yang dapat diperkuat. Selama proses itu, akan sangat berguna untuk bercermin pada alat-alat yang dibahas di Bab 2, mempertimbangkan bagaimana meningkatkan perencanaan strategi keterlibatan, dan informasi apa yang harus diberikan ke dalam sistem monitoring. Bab 3 akan membantu staf M&E memahami cakupan pemantauan, dan menjawab pertanyaan tentang seberapa besar upaya yang harus dilakukan untuk memonitor konsekuensi yang tidak direncanakan. Bab 3 juga dapat membantu mendorong diskusi antar tim tentang bagaimana mendefinisikan efek yang direncanakan dan tidak direncanakan dari strategi keterlibatan yang pada akhirnya akan menuju pada revisi strategi M&E.

Peneliti dan praktisi – mereka yang terjun dalam pelaksanaan proyek atau program pembangunan, atau melaksanakan penelitian – mungkin akan mendapatkan manfaat paling banyak dari memahami interaksi antara Bab 1 (diagnosis masalah) dan Bab 2 (merencanakan strategi keterlibatan). Ini akan membantu menyempurnakan tujuan untuk mempengaruhi kebijakan dan memberikan serangkaian langkah konkret yang dapat diambil. Bab 3 lalu akan membantu peneliti dan praktisi untuk menilai apa yang penting untuk diukur dan menjamin bukti monitoring yang ‘tepat’ digunakan untuk mengambil keputusan yang ‘tepat’ mengenai arah proyek atau program.

Spesialis komunikasi perlu memberikan dukungan komunikasi kolaboratif untuk mendukung kolega mereka dalam menggunakan alat-alat dalam ROMA, terutama ketika bekerja sama dengan organisasi mitra. Bab 2 akan menjadi tempat yang tepat bagi spesialis komunikasi untuk memulai. Mereka hendaknya juga terlibat dalam kegiatan apapun untuk meningkatkan diagnosis masalah kebijakan tertentu – terutama, Bab 1 membantu menjelaskan pentingnya penelitian kebijakan dalam konteks yang lebih luas. Bab 3 membantu Anda mengembangkan bukti M&E yang diperlukan untuk mengkomunikasikan kepada pemangku kepentingan eksternal tentang kemajuan dan dampak. Penting juga bagi spesialis komunikasi untuk memahami gambaran umum dari pedoman secara keseluruhan untuk menjamin komunikasi proyek sama baiknya secara internal maupun eksternal.

Pembuat kebijakan dan **pegawai negeri sipil** juga akan memetik manfaat dari cara keterlibatan kebijakan ROMA. Pegawai Negeri Sipil tingkat menengah seringkali ditugaskan untuk terlibat dengan kolega, dan departemen atau badan lain untuk merealisasikan hasil kebijakan tertentu (apakah ini berupa perilaku, perubahan dalam kerangka kebijakan atau perubahan praktik). Tim RAPID telah bekerja sama dengan beberapa kelompok Pegawai Negeri Sipil, membantu mereka meningkatkan pengaruh yang mereka miliki di dalam departemen mereka sendiri: Bab 2 berguna dalam memberikan langkah-langkah praktis untuk melakukan hal itu.

Staf *Think-tank* dan **analisis kebijakan** memiliki kebutuhan yang luas untuk meningkatkan cara-cara mereka dapat terlibat dengan pembuat kebijakan untuk menghasilkan perubahan. Organisasi atau staf *think-tank* mungkin mengetahui adanya pedoman lain yang telah ditulis tentang bagaimana mempengaruhi kebijakan,² namun mereka akan memperoleh manfaat dari penekanan ROMA mengenai diagnosis masalah (Bab 1) serta pengembangan strategi monitoring dan pembelajaran yang konkret dan dapat dilaksanakan (Bab 3).

2. Lihat Young & Quinn (2012).

Terakhir, **donor** dan **pemberi tugas penelitian** menghadapi permasalahan tiga arah ketika mereka mencari cara yang paling efektif untuk berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan. Kedua kelompok ini semakin ingin menjamin uang yang mereka keluarkan menghasilkan dampak terhadap kebijakan dan praktik, tapi tekanan untuk menunjukkan nilai uang tersebut terbentur oleh sifat proses pembangunan yang kompleks. Kami menganjurkan untuk membaca Bab 1 terlebih dahulu untuk memahamai tiga karakteristik kompleksitas sebelum membaca Bab 3 untuk memahami jenis informasi yang biasanya dibutuhkan untuk laporan triwulan atau tahunan: untuk organisasi dengan sumber daya atau kapasitas terbatas yang terlibat dalam kegiatan mempengaruhi kebijakan, penting untuk menjamin bahwa tujuan pembelajaran dari proses monitoring tidak seluruhnya dimasukkan ke dalam kebutuhan untuk menunjukkan dan melaporkan akuntabilitas. Bahkan di dalam organisasi mereka sendiri, terkadang tim berjuang untuk menegaskan pengaruh mereka – karena itu pemberi tugas penelitian akan melihat bahwa alat bantu ROMA (Bab 2) relevan untuk digunakan bagi kolega mereka.

Akhirnya, kami menulis pedoman ini untuk berbagai jenis pembaca yang berbeda. Karena itu, kami berusaha untuk meminimalisir adanya referensi di dalam teks, kecuali saat kami merujuk langsung ke publikasi tertentu. Bagi pembaca yang ingin lebih jauh melakukan analisis, kami menyediakan daftar pustaka yang lengkap di akhir buku.

T

Mendiagnosis permasalahan

Disini kami membahas tentang
bagaimana mendiagnosis
permasalahan: apa akar
permasalahannya dan
mengapa masalah tersebut
masih bertahan.

1. MENDEFINISIKAN PERMASALAHAN

Tekanan untuk mengeluarkan hasil seringkali membatasi waktu yang tersedia untuk mendefinisikan akar permasalahan. Ini adalah ekonomi yang palsu, karena dapat menyebabkan proyek dan program yang mengatasi gejala dan bukan penyebabnya. ROMA membantu Anda memahami akar permasalahan awal yang Anda telah identifikasi. Dua pilihan yang berbeda dipaparkan di bawah ini. Teknik ‘lima mengapa’ berguna agar dapat pertama kali menemukan perkiraan akar permasalahan. Diagram *fishbone* membantu Anda menggali lebih jauh ke dalam permasalahannya secara lebih rinci.

Perkiraan pertama: teknik ‘lima mengapa’

Teknik ‘lima mengapa’ meminta Anda untuk mengidentifikasi permasalahan awal dan menjawab mengapa hal itu menjadi masalah, lima kali. Setelah ‘mengapa’ yang pertama, Anda akan mencapai pemahaman yang dalam mengenai isu tersebut. Ini membantu untuk memahami lebih dalam dari isu di awal atau yang pertama terlihat, untuk mengetahui apa penyebab masalah tersebut dan dimana titik masuk yang paling efektif. Kotak 3 memberikan contoh dari proyek pengeluaran publik dan akuntabilitas finansial atau *public expenditure and financial accountability* (PEFA).

Melihat lebih rinci: diagram tulang ikan (*fishbone*)

Teknik ‘lima mengapa’ dapat memberikan Anda informasi yang memadai untuk mulai menyusun tujuan yang kuat untuk kegiatan mempengaruhi kebijakan Anda. Namun, apabila masalah tersebut jelas mengandung beberapa komponen yang harus dijabarkan terlebih dahulu, diagram *fishbone* dapat membantu Anda melihat lebih rinci (lihat Kotak 4). Catatan kecil juga membantu untuk mengumpulkan ide (*brainstorming*) dan mengumpulkan sub-isu yang ada sehingga berkontribusi terhadap isu utama yang Anda berusaha tangani.

Kotak 3: Lima mengapa pada praktiknya

Indikator *Public Expenditure and Financial Accountability* (PEFA) sering digunakan untuk menilai apakah sebuah negara memiliki alat untuk melaksanakan kebijakan fiskal yang baik, mengalokasikan sumber dayanya secara strategis dan menggunakannya untuk memberikan pelayanan secara efisien. Beberapa indikator digunakan untuk membuat penilaian ini (lihat www.pefa.org), salah satunya terkait pengadaan sektor publik, yang akan kami telusuri disini.

Pernyataan rumusan permasalahan awal bisa jadi seperti ini: *‘masalahnya adalah kita mendapatkan nilai D pada indikator pengadaan PEFA, karena kita tidak memiliki UU yang mewajibkan penawaran kompetitif antar pemerintah.’*

1. Mengapa ini penting?

Tanpa UU ini, ada insentif untuk tidak menggunakan penawaran kompetitif dalam pengadaan.

2. Mengapa nomor 1 penting?

Tanpa insentif ini, sebagian besar pengadaan dilakukan melalui metode satu sumber.

3. Mengapa nomor 2 penting?

Metode satu sumber dapat meningkatkan korupsi dan mengakibatkan biaya pengadaan yang lebih tinggi dan kualitas yang lebih rendah.

4. Mengapa nomor 3 penting?

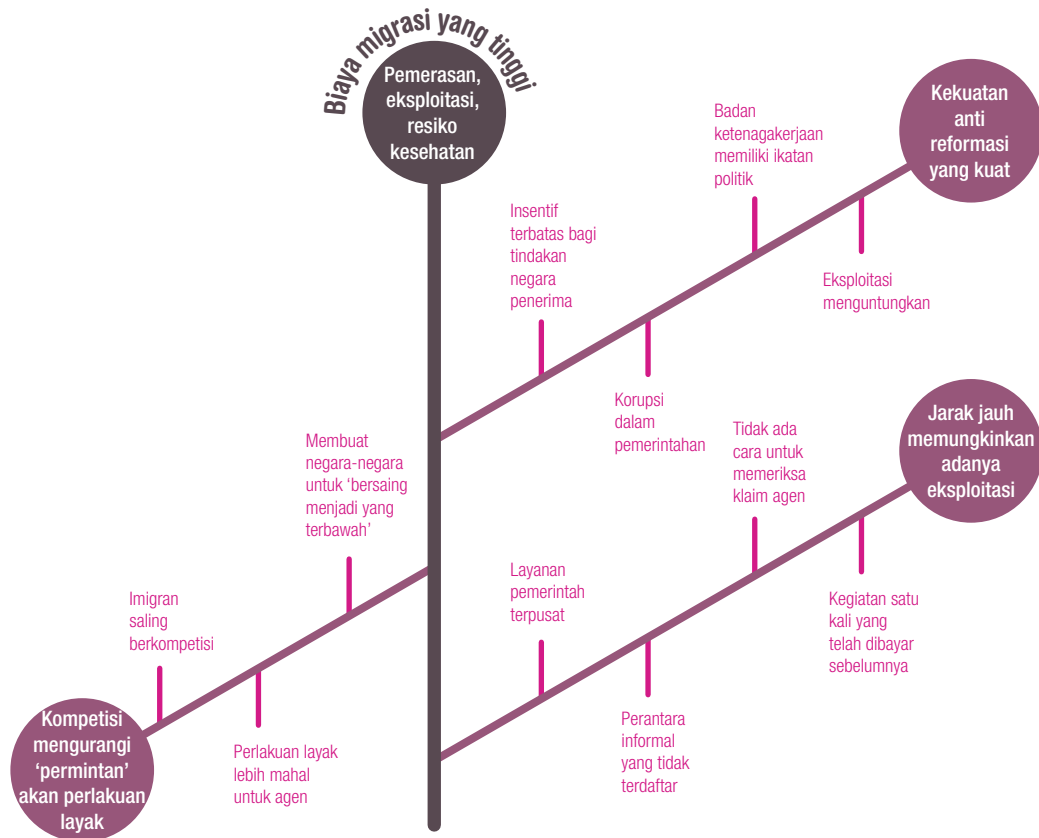
Kami memiliki bukti banyaknya pengadaan yang terlalu mahal dan barangnya berkualitas rendah.

5. Mengapa nomor 4 penting?

Pengadaan mahal dengan barang berkualitas rendah menghambat pemberian pelayanan kunci antar pemerintah.

Proses pengenalan masalah awal ini – perlunya menggunakan ‘praktik terbaik’ yang didefinisikan secara eksternal untuk mewajibkan penawaran kompetitif – dipicu oleh kebutuhan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas pengadaan. Masalah yang terakhir disebut jauh lebih kompleks, tapi kita harus pecahkan akar permasalahannya. Namun, hal itu sepertinya tidak mungkin dengan hanya mewajibkan penggunaan penawaran kompetitif.

Kemungkinan besar Anda tidak akan perlu bertanya ‘mengapa?’ lebih dari lima kali. Dalam sebagian kasus, Anda akan menemukan bahwa Anda telah mencapai akar permasalahan setelah hanya tiga atau empat kali bertanya ‘mengapa?’. Anda akan tahu kapan harus berhenti karena jawabannya akan mulai meluas dan bukan menyempit.



Gambar 3: Diagram *fishbone* tentang masalah yang dihadapi pekerja imigran Nepal

- Mulailah dengan masalah sebagaimana yang terlihat.
- Pikirkan satu persatu kemungkinan penyebab untuk masalah itu: ini paling baik dilakukan ketika telah didukung oleh penelitian dan analisis terperinci.
- Kelompokkan penyebab ini dan kembangkan diagram seperti di atas (tidak perlu membatasi diri ke dalam tiga sub kelompok, tapi lebih dari itu mungkin tidak akan bekerja dengan baik).

Gambar 3 menunjukkan isu-isu yang dihadapi imigran Nepal ketika mereka mencari pekerjaan di luar negeri. Hal itu dikembangkan untuk membantu merancang program untuk mengurangi biaya migrasi yang tinggi melalui paket bantuan teknis dan jenis dukungan lainnya. Proses dimulai dengan tinjauan terperinci terhadap literatur tentang migrasi, wawancara dengan pembuat kebijakan dan perwakilan pekerja imigran dan konsultasi lebih luas.

Kotak 4: Lima mengapa

Setiap tahun, 2 juta penduduk Nepal pergi ke luar negeri untuk mencari pekerjaan permanen dan semi permanen melalui jaringan badan tenaga kerja formal dan badan rekrutmen informal. Sebagian besar dari mereka diperas – lebih dari 75% membayar di atas biaya sah maksimum untuk mengamankan pekerjaan.³ Sejumlah besar juga dieksploitasi – dipaksa bekerja dengan jam kerja yang tidak manusiawi dalam kondisi sulit, dibayar upah yang lebih rendah daripada yang dijanjikan, dipecat ketika mereka jatuh sakit. Eksploitasi dan pemerasan ini terjadi di sepanjang rantai agen dan badan yang dilalui imigran di Nepal, di antara calo di India dan negara penerima dan di antara pemberi kerja.

Gambar 3 menunjukkan komponen dari masalah ini. Kebijakan memang berperan, tapi itu bukan yang terpenting. Meski terdapat UU untuk menghukum badan tenaga kerja Nepal yang terbukti memperlakukan imigran dengan buruk, sangat sedikit dari badan-badan tersebut yang telah dihukum. Calo tidak terdaftar, sehingga sulit tersentuh hukum, dan badan tenaga kerja formal yang menentang reformasi mempunyai ikatan politik. Kompetisi mendapat pekerjaan mengurangi permintaan dari penduduk Nepal untuk diperlakukan lebih baik. Karena negara Teluk berada cukup jauh dari Nepal dan pemerintah Teluk tidak ingin kehilangan sumber tenaga kerja murah, tidak ada keinginan politik nyata untuk mengurangi eksploitasi tersebut.

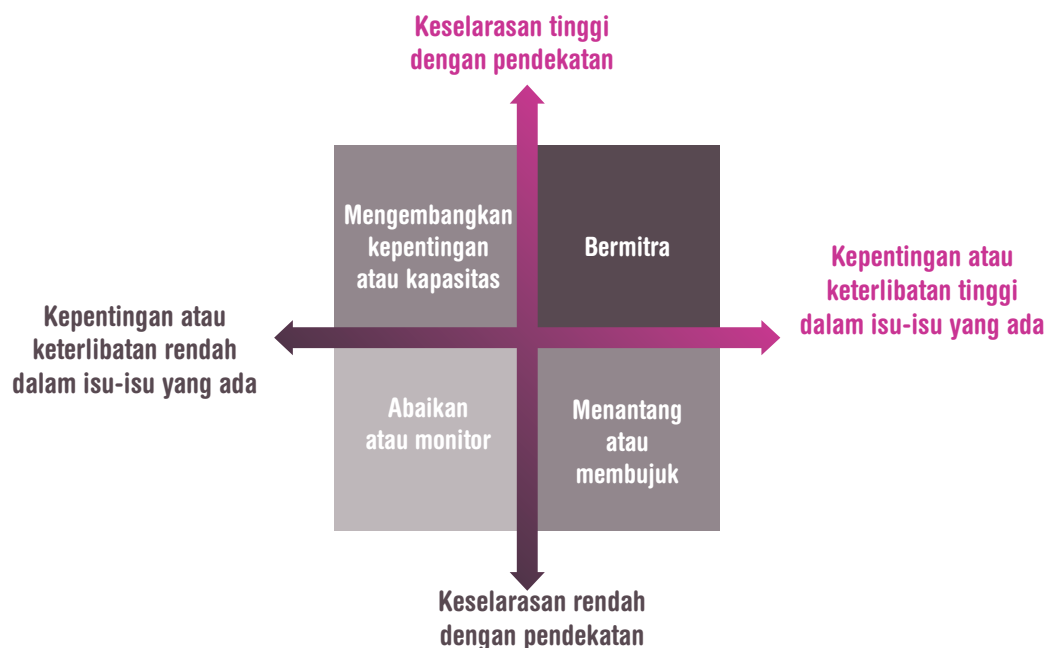
3. Semua informasi dari studi kasus ini diambil dari Jones & Basnett (2013).

Menganalisis pemangku kepentingan dari suatu permasalahan

Apakah Anda menggunakan teknik ‘lima mengapa’ atau diagram *fishbone*, langkah yang penting dilakukan adalah memetakan orang/organisasi/badan mana yang memiliki kepentingan di permasalahan tersebut, yaitu para pemangku kepentingan. Kedua teknik mungkin akan menunjukkan bahwa sejumlah besar pemangku kepentingan terlibat dalam masalah yang awalnya terlihat jelas. Latihan pemetaan pemangku kepentingan membantu Anda memahami apa yang mendorong kepentingan, pengaruh dan tindakan mereka atau menjelaskan posisi mereka dalam suatu program. Hal ini dapat menghasilkan banyak informasi bermanfaat tentang hubungan antara berbagai kelompok individu dan bagaimana kelompok tersebut akan bersikap ketika terdapat kemungkinan untuk berubah.

ROMA menggunakan matriks 2x2 sederhana, ‘matriks pengaruh dan kepentingan’ (Gambar 4), untuk memetakan pemangku kepentingan dalam empat langkah:

- 1 Mengklarifikasi tujuan umum proyek menggunakan proses ‘lima mengapa’ atau diagram *fishbone*.
- 2 Tuliskan seluruh pemangku kepentingan yang dapat Anda pikirkan: menulis nama mereka satu persatu di catatan kecil akan membantu.
- 3 Gambar poros peta seperti dibawah di lembar kertas besar, dan tempelkan catatan kecil di peta. Mulailah dengan melihat pemangku kepentingan mana yang mewakili ujung ekstrim dari setiap kuadran, dan bergerak dari situ. Pilihan Anda tentang tempat mereka di peta hendaknya terinformasi oleh bukti dalam bentuk apapun. Anda dapat menuliskan bukti tersebut di balik catatan itu. Jika Anda bekerja di wilayah atau negara yang jauh, akan membantu untuk membuat matriks yang terpisah.
- 4 Periksa catatan kecil dan putuskan apakah Anda perlu membagi mereka untuk mengidentifikasi tim tertentu atau individu yang memiliki tingkat kepentingan atau pengaruh yang berbeda.



Gambar 4: Matriks pengaruh dan kepentingan

Akan sangat membantu apabila Anda melakukan ini sebagai latihan kelompok, dengan tim Anda atau pemangku kepentingan utama Anda – mereka yang bekerja erat dengan Anda untuk membawa perubahan. Pastikan terdapat berbagai tipe individu dalam kelompok; ikutkan mereka yang bekerja di bidang komunikasi dan M&E, bukan hanya orang yang melaksanakan proyek atau program. Semakin banyak orang yang berbeda, semakin rinci analisis Anda, meski Anda perlu menyeimbangkannya dengan mempertimbangkan bagaimana Anda akan mengelola prosesnya. Jika kelompoknya besar (misalnya lebih dari delapan orang), akan berguna untuk meminta seseorang untuk menjadi fasilitator untuk membuat prosesnya hidup.

Diskusi tentang siapa yang berpengaruh, mengapa dan bagaimana bentuk kepentingan yang mereka tunjukkan dalam suatu masalah dapat mengungkap hubungan penting antara para pemangku kepentingan, yang lalu dapat Anda gunakan untuk mengembangkan tujuan mempengaruhi kebijakan Anda. Hal ini juga membuat Anda lebih dapat mempertimbangkan sejumlah besar orang dan organisasi yang perlu diikutsertakan.

Ada tiga hal yang harus diingat ketika membuat matriks pengaruh dan kepentingan:

- 1 Tidak semua orang dalam organisasi mempunyai tingkat kepentingan dan pengaruh yang sama. Mungkin Anda perlu memisahkan mereka sehingga Anda dapat menargetkan pembentuk opini utama atau penghambat perubahan.
- 2 Penting untuk mempertimbangkan semua pemangku kepentingan, bukan hanya yang terlibat langsung. Memisahkan pemangku kepentingan primer dan sekunder Anda menggunakan catatan tempel kecil berwarna-warni adalah cara yang membantu Anda mengembangkan matriks dengan perincian yang cukup: semakin banyak perinciannya, semakin besar kemungkinan Anda mampu melihat ciri-ciri umum yang sama antara kelompok. Ini akan membantu Anda mengembangkan strategi komunikasi (lihat Bab 2).
- 3 Akan membantu apabila Anda menentukan insentif mana yang akan mendorong setiap kelompok untuk mendukung atau menolak perubahan. Penting untuk mempertimbangkan koneksi, jaringan, kesetiaan, hubungan patron dan klien, aliansi, dan titik konflik antara kelompok yang berbeda tersebut. Memetakan koneksi antar pemangku kepentingan juga bisa jadi berguna.⁴

Kotak 5: Menggunakan matriks pengaruh dan kepentingan untuk proyek besar atau kompleks

Untuk proyek di banyak negara besar di ODI, matriks ini dikembangkan dalam dua tahap. Satu tahap dilakukan di London oleh tim koordinator proyek kecil untuk memetakan pemain internasional yang akan tertarik dengan hasil proyek, seperti donor. Tujuannya adalah untuk memahami cara terbaik berkomunikasi dan membahas temuan yang baru muncul. Tahap lainnya dilakukan oleh tim proyek di masing-masing negara, bekerjasama dengan kolaborator lokal untuk menggambar peta yang akan membantu mereka memahami cara terbaik, untuk melibatkan diri dengan sejumlah pemain dalam hal proses kebijakan di masing-masing pemerintah.

Lompat ke
Bab 2

4. Lihat misalnya, www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6381.pdf

2. MENDIAGNOSIS KOMPLEKSITAS DAN KETIDAKPASTIAN

Cara terakhir untuk mendiagnosis mengapa masalah kebijakan tetap bertahan adalah memeriksa seberapa sederhana atau kompleks permasalahan tersebut dan apa penyebab kompleksitasnya. Ini bermanfaat karena berbagai jenis dan tingkat kompleksitas menghasilkan solusi yang berbeda dan pendekatan yang berbeda untuk mencapai solusi tersebut. Permasalahan kebijakan kompleks membutuhkan pendekatan yang lebih iteratif. Karena itu ROMA sangatlah cocok digunakan.

Pada praktiknya, tidak ada perbedaan yang jelas antara permasalahan kebijakan sederhana dan kompleks – mereka lebih tepatnya berada dalam spektrum – namun akan membantu untuk mengklarifikasi ciri-ciri yang membedakan keduanya:

- **Kapasitas untuk berubah:** ketika isu kebijakan itu sederhana, struktur pengambilan keputusan didefinisi dengan baik dan kemungkinan sangat berdasarkan hierarki. Ini berarti keputusan yang diambil di tingkat tinggi akan sampai ke tingkat bawah tanpa banyak distorsi, sehingga semua orang akan bergerak ke arah yang sama. Dalam permasalahan kompleks, keputusan tidak sepenuhnya dikendalikan oleh satu pemain, namun dipengaruhi oleh sejumlah pemain berbeda dengan opini berbeda di tingkatan proses kebijakan yang berbeda pula. Tanggung jawab, keterampilan, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan tersebar diantara badan atau organisasi yang berbeda.
- **Sasaran:** isu kebijakan sederhana mempunyai sasaran yang disepakati secara luas, jadi hanya ada sedikit konflik atau kontroversi. Ketika isu kebijakan menjadi lebih kompleks, berbagai kelompok berbeda akan mengejar sasaran yang berbeda dan akan bergerak ke arah yang lain, mengusulkan atau bahkan mengejar tindakan yang sangat berbeda.
- **Pola perubahan:** proses pembuatan kebijakan sederhana mempunyai ritme biasa, mengikuti rutinitas dengan peluang melibatkan diri yang dapat diperkirakan. Proses pembuatan kebijakan kompleks lebih sulit diprediksi. Sulit untuk memahami apa yang mempengaruhi kebijakan sampai kebijakan itu sudah dibuat, dan peluang untuk memberikan masukan terhadap keputusan itu muncul dalam waktu yang tak terduga.

Mengukur kompleksitas adalah salah satu tantangan yang akan Anda hadapi ketika mendiagnosis permasalahan. Setiap potensi aspek kompleksitas akan membutuhkan pendekatan berbeda untuk mempengaruhi kebijakan dan mengelola pekerjaan Anda. Tabel 1 merangkum pendekatan ini, yang dijelaskan lebih rinci pada teks yang mengikutinya.

Tabel 1: mendiagnosis kompleksitas

Prinsip mempengaruhi kebijakan di situasi sederhana	Dimensi kompleksitas	Prinsip mempengaruhi kebijakan di situasi kompleks
Kapasitas terpusat Model pengambilan keputusan secara hierarki dapat dipengaruhi oleh intervensi yang secara seksama menasar pada ruang keputusan kunci atau organisasi tertentu	Kapasitas untuk berubah	Kapasitas terdistribusi Intervensi hendaknya memanfaatkan kapasitas terdistribusi, mencari cara untuk menghubungkan pemain dan tindakan yang mendorong koordinasi dan kolaborasi sukarela untuk menghasilkan perubahan kebijakan.
Sasaran yang disepakati bersama Mempengaruhi kebijakan dapat dilakukan dengan menunjukkan bukti baru yang membantu mencapai sasaran lebih baik daripada bukti yang sekarang digunakan.	Sasaran	Sasaran yang berbeda Intervensi harus memfasilitasi penafsiran bersama terhadap masalah kunci oleh pemain kunci, dan harus memampukan negosiasi dan komitmen terhadap sasaran bersama.
Pola perubahan yang dapat diprediksi Intervensi dapat berpengaruh dengan efektif melalui pengembangan produk analitis yang cocok digunakan di tahapan siklus pembuatan kebijakan yang berbeda-beda.	Pola atau jalan untuk berubah	Pola perubahan yang tidak pasti Intervensi harus berupa inovasi, mendorong pembelajaran tentang bagaimana perubahan terjadi dan cukup fleksibel untuk menyesuaikan terhadap tanda-tanda yang baru muncul terkait apa yang berhasil dan apa yang tidak berhasil.

Jones, 2011.

Kapasitas terdistribusi

Saat kekuasaan dan legitimasi untuk membuat dan menerapkan kebijakan didistribusikan melalui jaringan organisasi, masalah kebijakan menjadi lebih kompleks. Jaringan mungkin bersifat horizontal atau vertikal, melibatkan baik pemerintah maupun organisasi non pemerintah. Cara mereka berinteraksi mungkin berarti praktik pengambilan keputusan informal menjadi lebih penting. Kegagalan untuk memahami ini dapat menyebabkan hilangnya peluang untuk berkontribusi terhadap atau mempengaruhi terjadinya perubahan.

Kebijakan dibentuk dalam banyak ruang yang saling terhubung

Kebijakan seringkali dibentuk oleh keputusan yang diambil dalam berbagai skala geografis, dan didalam baik lembaga formal maupun informal. ‘Ruang-ruang’ dimana keputusan dibuat akan saling bergantung satu sama lain, dan dapat diklaim atau diciptakan oleh satu atau lebih kelompok pemain. Menangani permasalahan kompleks berarti bekerja sama dengan beberapa pusat pengambil keputusan.

Penerapan kebijakan dapat ditafsirkan secara berbeda-beda

Tidak ada satu organisasi yang dapat membuat perubahan sendirian. Sifat alami kebijakan adalah seringkali dibentuk dengan kuat selama proses penerapannya, terutama di negara-negara dengan sistem pemerintah provinsi yang kuat dan di dalam struktur dimana terdapat persaingan sengit untuk mendapatkan sumber daya dan tanggung jawab.

Kebingungan mungkin akan melanda jika badan menerima arahan yang berbeda-beda dan tidak

konsisten. Mereka mungkin akan memilih hanya menerapkan bagian kecil dari apa yang seharusnya mereka lakukan. Meski sistem monitoring dan pemberlakuan dapat memainkan peran kunci dalam menentukan hasil yang dicapai (terutama berkaitan dengan pelaksanaan pelayanan dasar seperti penyediaan air bersih), akan sulit menerapkan hal ini secara efektif jika kita mengangkat isu siapa yang memegang kendali dan siapa yang harus melakukan monitoring.

Berbagai kelompok yang beragam yang mempengaruhi kebijakan dan proses reformasi

Berbagai kelompok akan sering menentang isu kebijakan kunci, tanpa satu pun dari mereka yang mempunyai kekuasaan yang cukup untuk menerapkan preferensinya. Ini menimbulkan interaksi kepentingan yang kompleks. Koalisi yang besar antara berbagai kelompok yang terhubung dengan longgar mungkin diperlukan untuk memperoleh dukungan terhadap perubahan kebijakan. Pentingnya jaringan informal disini tidak boleh diabaikan.

Pengetahuan tentang bagaimana perubahan kebijakan dilokalisasi

Banyak pengetahuan tentang bagaimana mempengaruhi perubahan kebijakan datang dari ‘belajar sambil melakukan’, terutama apabila proses kebijakan dicirikan oleh adanya lembaga informal dan hubungan serta pengambilan keputusan yang tidak terstruktur. Ini berarti pemahaman dinamika kebijakan kunci mungkin menjadi tidak lengkap, bahkan bagi pemain di bagian atas dari hierarki. Peluang untuk mengubah sub-isu dapat hanya dipahami oleh mereka yang terus terlibat di dalamnya.

Kotak 6: Kapasitas terdistribusi dalam permasalahan imigran Nepal

Kebijakan tentang imigran ekonomi Nepal dibentuk dalam ruang-ruang yang saling terhubung dan oleh lembaga yang saling beririsan, yang artinya penerapannya dapat ditafsirkan secara berbeda-beda:

- Badan ketenagakerjaan memiliki koneksi politik yang kuat sehingga mereka dapat menghindari hukuman dan menghentikan reformasi yang mengakibatkan kerugian. Pengaruh ini terjadi di ruang informal.
- Pemerintah dan dunia usaha saling terkait erat: banyak badan ketenagakerjaan dimiliki oleh tokoh politik penting dan sebagian besar lainnya setia pada partai tertentu.
- Birokrat yang ditugaskan untuk melaksanakan kebijakan ketenagakerjaan asing dikendalikan oleh kepentingan ini melalui sistem patronase.

Para pemain yang harus berkumpul untuk menekan adanya hukuman yang lebih berat sangatlah tersebar dan terhubung secara informal:

- Imigran adalah kelompok yang sangat luas, dan proses migrasi menciptakan hambatan yang lebih

jauh, sebagian karena pemisahan dari jaringan sosial. Imigran prospektif saling bersaing untuk memperoleh pekerjaan yang terbatas; kepergiannya dari negara asal dan ketidakmampuan untuk memilih membatasi kekuatan politik mereka lebih jauh.

- Sejumlah pemain dari masyarakat sipil menangani masalah migrasi, tapi tidak ada satu pun koalisi strategis yang menekan terjadinya perubahan. Terdapat kehadiran akademisi yang relatif kuat dalam isu ini; sebagian ‘pimpinan’ senior yang mapan mendengar kabar dari politisi tingkat tinggi dan telah melaksanakan penelitian yang krusial.
- Media dan publik berperan dalam kebijakan migrasi. Pelaporan perlakuan buruk dan kematian di luar negeri terkadang menghasilkan opini publik terhadap badan ketenagakerjaan. Namun, hal ini tidak menghasilkan koalisi untuk perubahan: media Nepal sendiri sering mengandalkan jurnalisme asing untuk melaporkan insiden di negara tujuan imigran.

- Sistem peradilan dan hukum mempunyai kekuasaan untuk membantu imigran yang tereksplotasi untuk memperoleh ganti rugi dari badan ketenagakerjaan, namun secara umum bantuan hukum tidak memadai, terutama bagi imigran.
- Badan pembangunan di Nepal tidak mempunyai fokus kuat tentang migrasi dan tidak terkoordinir dengan baik terkait isu tersebut.

Pemain di luar lingkaran pengaruh langsung tersebut memainkan peran kunci dalam mempertahankan masalah itu, sehingga menghambat upaya reformasi:

- Tingginya permintaan akan tenaga kerja murah (seperti pekerja dari agensi tanpa membayar komisi) dari perusahaan penerima tenaga kerja di negara Teluk.
- Pemerintah di negara penerima tidak terlalu berminat melindungi hak-hak pekerja imigran. Banyak dari mereka tidak menandatangani konvensi internasional tentang hak pekerja dan imigran. Organisasi internasional yang menangani isu imigran tidak memiliki pengaruh yang besar.

Sasaran yang berbeda

Saat pemangku kepentingan yang berbeda-beda mempunyai sasaran yang berbeda pula, permasalahan kebijakan menjadi lebih kompleks. Contohnya, dengan isu tindakan kolektif, memaksakan sasaran satu kelompok terhadap kelompok lainnya kemungkinan besar tidak akan berhasil.

Sudut pandang, nilai, dan pengetahuan saling bersaing

Biasanya di balik sasaran yang berbeda terdapat perspektif berbeda tentang apa permasalahannya, apa faktor penyebabnya, dan bagaimana memecahkannya. Pengetahuan, keyakinan, dan perspektif terkait hal tersebut seringkali merupakan pendorong utama di balik keputusan orang.

Perubahan kebijakan untuk isu kompleks membutuhkan penyatuan kepentingan dan sasaran yang berbeda-beda

Ketika berbagai kelompok berbeda ingin memenuhi kepentingan mereka sendiri, proses perubahan kebijakan dapat berfungsi seperti negosiasi berskala besar. Ini dapat menghasilkan sekutu karena kenyamanan: organisasi bekerja sama dengan pemain lain yang belum tentu menganut nilai yang sama. Dalam beberapa kasus, mereka mungkin tidak memiliki sasaran jangka panjang yang sama, namun bersatu untuk mengamankan perubahan jangka pendek. Dalam kasus lainnya, mereka memiliki kepentingan jangka panjang yang sama, namun sasaran jangka pendek yang berbeda.

Implementasi dapat melibatkan mandat yang saling berbenturan (atau tidak jelas)

Banyak isu kebijakan dibagi antara beberapa pemain. Ini artinya, agar dapat tercipta perubahan kebijakan, pemangku kepentingan harus menyatukan sasaran, mandat, pendekatan, dan kebutuhan sumber daya mereka. Selain itu, dapat pula terjadi konflik antara sasaran jangka menengah dan panjang, terutama apabila sasaran proyek yang teratas tidak dapat dicapai secara realistis dalam jangka waktu yang telah ditentukan dan dalam program yang dibutuhkan untuk menyasar perubahan dalam jangka waktu menengah.

Kotak 7: Sasaran berbeda dalam permasalahan imigran Nepal

Banyak pemangku kepentingan setuju secara terbuka mengenai perlunya mengurangi eksploitasi pekerja imigran dan menghukum yang melakukannya. Namun, situasi di balik itu lebih kompleks.

Untuk sebagian imigran, sasaran keamanan seperti menjadi nomor dua dibandingkan dengan mendapatkan pekerjaan. Eksploitasi sedemikian rupa dinaturalisasikan: hal tersebut dipandang sebagai bagian yang tak terpisahkan dari sebagian besar populasi pria.

Donor dan badan internasional yang secara eksplisit dan implisit menentang perlakuan buruk terhadap imigran juga menghadapi komplikasi. Bekerja untuk membantu tenaga kerja imigran adalah resiko politik, karena mendorong eksodus pekerja Nepal: Organisasi Buruh Internasional secara resmi menentang migrasi tenaga kerja.

Badan ketenagakerjaan berupaya melakukan praktik eksploitatif untuk mendapatkan keuntungan. Dalam sebuah industri dimana banyak pemainnya mengambil jalan pintas dengan membayar lebih sedikit, bersikap tegas dapat membuat suatu badan menjadi tidak kompetitif. Badan ketenagakerjaan menyatakan bahwa mereka adalah perantara yang menghadapi persaingan di negara tujuan dan menyalahkan pemberi kerja diasana atas eksploitasi yang terjadi.

Partai politik bereaksi terhadap sentimen populer, dan jeritan publik telah menghasilkan pengumuman kebijakan. Namun, adanya ketidakpastian dan sifat politik yang sementara di Nepal telah mendorong partai untuk mencari berbagai sumber pendanaan. Sementara itu, karena badan ketenagakerjaan memberikan satu-satunya industri yang meledak dan stabil di Nepal, sebagian pihak menganggap bersikap tegas dan mendukung perlindungan imigran sebagai tindakan yang beresiko politik. Sebagian besar partai politik di Nepal menyalahkan negara penerima atas perlakuan buruk yang diterima imigran.

Pegawai Negeri Sipil di Nepal mengakui adanya permasalahan itu, tapi jenjang karir mereka seringkali didorong oleh perlunya mempertahankan koneksi politik yang baik dan bersikap setia kepada jaringan patronase.

Pola perubahan yang tidak pasti

Dalam permasalahan kompleks, perubahan menjadi tidak dapat diprediksi. Membuat rencana yang terperinci, jangka panjang, dan tidak fleksibel untuk mempengaruhi kebijakan tidak akan berhasil, karena sulit untuk memahami di awal tentang apa pendorong kuncinya atau bagaimana pendorong tersebut akan beroperasi. Jendela yang tak terlihat untuk memberikan pengaruh mungkin akan lewat. Sebagaimana ditunjukkan di Bab 2, perubahan bertahap dan monitoring dan pembelajaran harus ditekankan, dengan fleksibilitas untuk menerjemahkan ini menjadi peningkatan proses untuk mempengaruhi kebijakan.

Kotak 8: Pola perubahan yang tidak pasti dalam permasalahan imigran Nepal

Sulit untuk memprediksi kapan peluang yang baik akan timbul untuk meningkatkan sanksi malpraktik oleh badan ketenagakerjaan. Contohnya, seberapa kuat tekanan untuk melakukan tindakan, dan seberapa lama hal itu bertahan, tergantung dari seberapa parahnya insiden yang dilaporkan, sehingga hal ini sulit diprediksi. Jika pemerintah melakukan model pembuatan kebijakan '*knee-jerk*' (cari aman) dengan tindakan menang cepat, langkah populis dan/atau retorika yang melegakan, kebijakan tersebut seringkali tidak dipikirkan dengan matang dan dapat merugikan diri sendiri.

Terkadang, partai politik bertindak terhadap eksploitasi imigran tanpa menunggu insiden mengerikan selanjutnya, bahkan jika hal ini mempunyai resiko politik dan keuntungan yang minimal. Kemungkinan tersebut dihambat oleh ketidakstabilan pemerintahan di Nepal. Karena sifat pembuatan kebijakan dalam hal migrasi tenaga kerja yang tidak pasti, mustahil untuk memprediksi titik masuk mana yang paling menjanjikan.

Karena itu, metode untuk mempengaruhi kebijakan sangat tergantung pada konteks, permasalahan, dan waktunya.

Saat kebijakan cari aman (*knee jerk*) dibuat, tokoh-tokoh masyarakat sipil yang mempunyai koneksi politik dapat memberikan nasihat tentang kebijakan tersebut, meski seringkali dilakukan secara tertutup. Karena sifat politik Nepal yang terfragmentasi, tidak mudah untuk memprediksi koneksi yang mana (jika ada) yang akan berhasil.

Karena ketidakstabilan politik Nepal, penerapan sanksi secara konsisten terhadap badan ketenagakerjaan tidak mungkin terjadi. Justru, perubahan mungkin hanya akan terjadi melalui 'titik didih' dari cerita horor, yaitu dukungan massa yang banyak atau kisah krisis lain.

3. FAKTOR SISTEMIK: LINGKUNGAN POLITIK DAN KELEMBAGAAN

Langkah terakhir ini membantu Anda mempertimbangkan lingkungan politik dan kelembagaan yang lebih luas, bagaimana hal itu mempengaruhi persistensi permasalahan tertentu, dan dari mana reformasi akan muncul. Memahami konteks politik adalah bagian kunci dari memahami bagaimana pengetahuan, kebijakan, dan hubungan kekuasaan saling berinteraksi dan apa artinya bagi penerimaan dan penggunaan bukti berbasis penelitian. Menanyakan lima pertanyaan berikut akan membantu Anda mengembangkan analisis kontekstual ini:

- 1 Cabang pemerintahan mana yang memegang kunci perubahan?**

Dalam sebagian besar demokrasi, pemerintah dibagi menjadi tiga bagian: parlemen, pelayanan sipil dan peradilan. Pemisahan ini bertujuan untuk memberikan pemeriksaan dan keseimbangan, karena ketiganya terlibat dalam pembuatan kebijakan, meski dalam tingkatan yang berbeda. Membahas hubungan antara ketiga cabang itu dapat membantu mengungkapkan apakah pemeriksaan dan keseimbangan tersebut berhasil, dan dimana terdapat hambatan yang nyata.
- 2 Dimana dan bagaimana debat politik terjadi?**

Jika debat politik terjadi secara terbuka, hanya akan ada sedikit hambatan, dan melibatkan diri secara aktif dalam kegiatan tersebut sangatlah bermanfaat. Jika debat terjadi secara tertutup, atau jika terdapat kepentingan terselubung yang kuat, sulit untuk melibatkan diri, dan Anda harus mempertimbangkan untuk bekerja dengan kelompok lain untuk mempengaruhi kebijakan. Kembali merujuk pada matriks pengaruh dan kepentingan Anda akan membantu Anda mengidentifikasi kelompok lain tersebut.
- 3 Peran apa yang dimainkan politik informal?**

Politik informal, apakah berdasarkan kepribadian, patronase, atau kelompok, dapat memainkan peran penting dalam pembuatan kebijakan. Jika politik informalnya kuat, hal itu dapat menggantikan prosedur pembuatan kebijakan formal dan menghalangi terjadinya perubahan.
- 4 Apakah benar terdapat kapasitas untuk membuat perubahan?**

Banyak pemerintahan negara berkembang mempunyai kapasitas terbatas untuk membuat perubahan. Pegawai Negeri Sipil menjadi tidak efektif, partai politik hanya mempunyai kekuasaan yang lemah sehingga sulit untuk menerapkan perubahan substantif atau pola pemungutan suara telah sangat mengakar sehingga sulit untuk terjadi perubahan – terutama jika perubahan tersebut dirancang untuk menguntungkan kelompok terpinggirkan yang kemungkinan untuk memilihnya kecil.
- 5 Bagaimana kekuatan eksternal mempengaruhi perubahan?**

Hubungan donor, serta dialog dan proses internasional dapat mempunyai pengaruh yang kuat terhadap proses pembuatan kebijakan.

4. RINGKASAN

Dalam bab ini, kami telah membahas:

- bagaimana mendefinisikan permasalahan menggunakan alat diagnostik seperti ‘lima mengapa’ sebagai perkiraan pertama permasalahan tersebut dan diagram *fishbone* untuk diagnostik yang lebih terperinci;
- bagaimana menganalisis pemangku kepentingan suatu masalah menggunakan matriks kepentingan dan pengaruh untuk memetakan kepentingan dan pengaruh yang berbeda-beda;
- bagaimana mendiagnosis dan menanggapi kompleksitas, belajar membedakan antara kapasitas terpusat dan terdistribusi, sasaran yang disepakati dan yang berbeda, serta pola perubahan pasti dan tidak pasti; dan,
- terakhir, bagaimana menilai faktor sistemik yang lebih luas menggunakan lima pertanyaan.

Penting untuk mendokumentasi analisis ini: menyimpan peta dan diagram yang telah Anda buat, analisis yang telah Anda lakukan, dan kesimpulan yang telah Anda tarik dari semua ini. Sebagian dari analisis ini dapat berupa dokumen naratif (seperti di Kotak 6-8) dengan tingkat perincian yang Anda butuhkan. Lainnya, seperti kesimpulan kunci dan tindakan dari lokakarya, dapat berupa daftar aksi dengan poin-poin yang menetapkan apa yang Anda ingin lakukan dan kapan ingin melakukannya. Anda bukan saja harus merujuk kepada dokumen Anda lagi, namun hal ini juga membantu untuk membagi analisis Anda dengan lainnya ketika mulai terlibat dengan mereka.

A large, bold, white number '2' is centered on a purple background. The background is a blurred photograph of a classroom with students at desks and framed pictures on the wall.

2

Mengembangkan strategi keterlibatan untuk mempengaruhi kebijakan

Bab ini menetapkan enam langkah untuk membantu Anda mengembangkan strategi dimana Anda ingin terlibat di dalamnya dan dapat mempengaruhi kebijakan dengan efektif, tergantung dari sifat permasalahan kebijakan, konteks, dan konstelasi pemain dan jaringan.

Minimal, Anda akan mengetahui apa permasalahan kebijakan yang Anda kerjakan: Anda mungkin telah melakukan banyak hal untuk memahaminya bahkan ketika tidak menggunakan ROMA untuk mendiagnosis permasalahannya. Apapun itu, ketika Anda membaca bab ini, Anda mungkin merasa perlu kembali ke Bab 1 untuk memastikan bahwa Anda memahami akar penyebab, kepentingan dan pengaruh pemangku kepentingan, kompleksitas, dan faktor ketidakpastian dan sistemik. Langkah-langkah yang dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut:

Langkah 1

Merumuskan tujuan awal yang jelas untuk strategi keterlibatan Anda. Ini dapat berubah saat Anda memonitor, mengevaluasi, dan belajar dari proses implementasi. Tapi agar dapat menilai bagaimana Anda mengalokasikan sumber daya dan mulai mengembangkan strategi, Anda membutuhkan tujuan. Bab sebelumnya mendemonstrasikan teknik-teknik berfokus untuk menjamin tujuan Anda akan mampu mengungkap akar dari suatu isu di dalam nuansa pemahaman tentang permasalahan tersebut dan mengapa permasalahan tersebut tetap bertahan.

Langkah 3

Mengekstrapolasi dari analisis konteks politik dan tingkat kompleksitas untuk mengembangkan satu atau lebih hipotesis tentang bagaimana hasil tersebut dapat muncul, dengan kata lain, **teori perubahan**. Berdasarkan teori perubahan ini, sebuah kerangka lalu digunakan untuk Langkah 4.

Langkah 5

Menyoroti **kapasitas dan sumber daya** dan bagaimana Anda dapat melaksanakan proses pengembangan strategi keterlibatan Anda.

Langkah 2

Mengembangkan **seperangkat hasil yang berfokus pada pemangku kepentingan** yang realistis yang akan membantu membentuk kerangka untuk strategi M&E, yang merupakan fokus di Bab 3.

Langkah 4

Memilih kegiatan tertentu untuk dilaksanakan oleh Anda dan mitra Anda untuk memastikan bahwa Anda dapat terlibat dengan pemangku kepentingan sasaran Anda dalam cara yang paling tepat untuk membantu mencapai tujuan Anda. Hal ini mencakup berpikir tentang kegiatan komunikasi untuk menjangkau khalayak Anda dan menulis strategi komunikasi.

Langkah 6

Mengembangkan strategi keterlibatan aktual Anda.

Sebelum mulai, penting bagi Anda untuk mempertimbangkan seberapa banyak yang Anda ingin curahkan untuk perencanaan. Aspek berbasis OM dari ROMA menyarankan bahwa tidaklah terlalu penting untuk mengembangkan rencana awal yang mendetil, lebih baik upaya tersebut dicurahkan untuk monitoring dan pembelajaran, berdasarkan rencana yang memadai. Pembelajaran dari mendiagnosis kompleksitas mengindikasikan bahwa saat pola perubahan menjadi tidak pasti, perencanaan haruslah ringan, fleksibel, dan responsif.

1. MENGIDENTIFIKASI TUJUAN MEMPENGARUHI KEBIJAKAN ANDA

Tujuan mempengaruhi kebijakan yang baik hendaknya jelas dalam hal *mengapa* perubahan yang Anda usulkan penting, *siapa* yang terkena dampak, *apa* yang harus dilakukan dan *dimana* Anda berdiri terkait dengan pihak lain yang juga berusaha melakukan perubahan.⁵ Dalam semangat untuk tidak merugikan orang lain, mencantumkan pemeriksaan akhir untuk mengidentifikasi jenis tindakan yang tidak membantu menyelesaikan masalah menjadi penting, dan mempertimbangkan kemungkinan inkohistensi dan tujuan yang saling berbenturan di seluruh kegiatan yang mungkin melibatkan Anda.

Jika permasalahan kebijakan yang Anda kerjakan memiliki kapasitas terdistribusi, maka bekerja di dalam koalisi akan menjadi penting selama proses keterlibatan. Koalisi cenderung lebih kuat jika memiliki komitmen terhadap nilai-nilai bersama dibandingkan dengan tujuan khusus yang didefinisikan dengan sempit. Koalisi malah dapat hancur berantakan apabila tidak ada ruang untuk ambiguitas yang memadai untuk menampung berbagai kepentingan yang berbeda-beda. Ini berarti penentuan tujuan untuk koalisi Anda hendaknya cukup luas, meninggalkan ruang bagi masing-masing mitra koalisi untuk merumuskan sub-tujuan yang lebih mencerminkan sasaran khusus mereka. Memahami koalisi ini (yang data terdiri dari kombinasi pemangku kepentingan dengan sasaran jangka pendek dan panjang) akan menjadi bagian inti dari teori perubahan dan strategi komunikasi Anda.

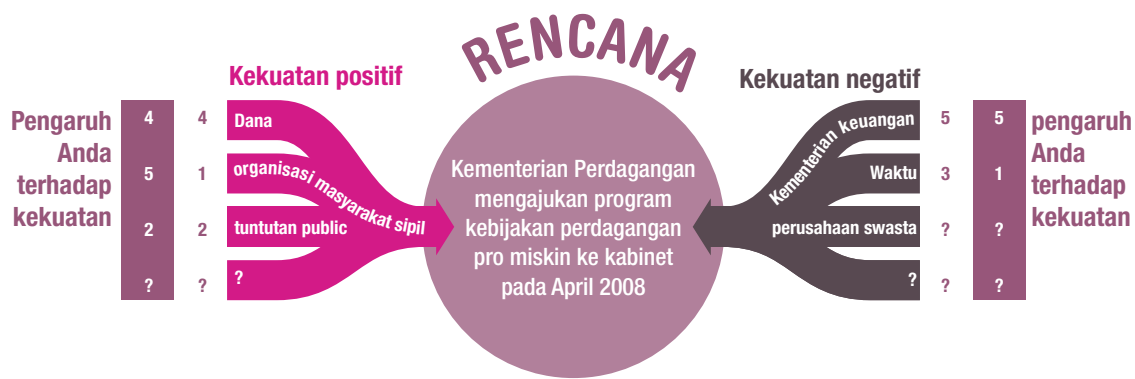
Kotak 9: Istilah – tujuan dan hasil

ROMA mencoba menyederhanakan sejumlah istilah yang rumit, mengacu pada tujuan untuk mempengaruhi kebijakan yang akan berujung pada hasil bagi orang-orang yang Anda berusaha bantu. Secara umum, tujuan ditetapkan sebagai tindakan dan digambarkan sebagai ‘segera’, ‘jangka pendek’ atau ‘jangka panjang’, dan hasil ditetapkan sebagai hasil yang diperoleh tujuan tersebut, dan digambarkan sebagai ‘jangka menengah’ dan ‘final’ atau ‘jangka panjang’.

Memeriksa kekuatan yang mendukung dan menentang perubahan

Setelah mendefinisikan spesifikasi awal dari tujuan mempengaruhi kebijakan Anda, mengidentifikasi potensi hambatan dan pendukung perubahan membantu Anda mencapai tujuan tersebut secara lebih detail. Diagram medan magnet (sebagaimana diciptakan oleh sosiologis Kurt Lewin di tahun 1951) adalah diagram sederhana yang dapat digambar di kertas besar dalam empat langkah:

- 1 Menulis tujuan mempengaruhi kebijakan di tengah-tengah halaman.
- 2 Mengidentifikasi kekuatan yang mendukung dan menentang perubahan. Mengaculah pada analisis yang Anda telah lakukan sebelumnya, seperti ‘lima mengapa’ atau diagram tulang ikan (*fishbone*). Anda tidak perlu melewati seluruh pemangku kepentingan di peta: lebih baik Anda mengidentifikasi kekuatan umum terlebih dahulu, lalu memutuskan apakah hal itu perlu diperinci lebih jauh. Seluruh kekuatan yang mendukung perubahan ditulis di kiri (mendorong perubahan untuk maju); semua yang menentang perubahan ditulis di kanan. Catatan tempel kecil dapat membantu.
- 3 Mengelompokkan kekuatan di sekitar tema bersama dan melihat kekuatan masing-masing, dari skala 1 hingga 5 (1 lemah dan 5 kuat). Bagannya mungkin terlihat tidak seimbang pada tahapan ini, dan sebagian kekuatan ini dapat saling berkaitan (lihat Gambar 5).
- 4 Untuk menyempurnakan diagram lebih jauh, gunakan skala 1 sampai 5 untuk mengetahui kekuatan pengaruh Anda pada masing-masing kekuatan. Menambah jumlah keseluruhannya akan memberikan indikasi mudah atau sulitnya bagi Anda untuk membawa perubahan (lihat studi kasus di akhir bab ini untuk contoh yang penuh).
5. Jawaban terhadap pertanyaan terakhir ‘bagaimana perubahan akan ditangani’ akan dikembangkan ketika Anda mengembangkan strategi; Bagian 2-6 di bab ini.



Gambar 5: Analisis medan magnet

Melakukan analisis medan magnet membantu Anda bercermin apakah tujuan mempengaruhi kebijakan Anda sudah tepat dan apakah Anda harus memfokuskan upaya Anda pada hal-hal dimana Anda mempunyai pengaruh yang tinggi. Pastikan Anda mempertimbangkan apa yang dilakukan orang lain untuk menghindari duplikasi upaya.

2. MENGEMBANGKAN HASIL REALISTIS YANG FOKUS PADA PEMANGKU KEPENTINGAN

Pahami hasil mana yang Anda ingin capai

Setelah menentukan tujuan awal Anda untuk mempengaruhi kebijakan, penting untuk mendorong pemikiran Anda lebih jauh dan mempertimbangkan hasil akhir yang Anda ingin capai. Dalam konteks intervensi untuk mempengaruhi kebijakan, hasilnya – dalam pemikiran yang paling sederhana – adalah perubahan kebijakan. Namun penting untuk diingat bahwa perubahan kebijakan adalah juga cara untuk mencapai sasaran akhir – seperti pendidikan yang lebih baik, kesehatan yang lebih baik, berkurangnya kemiskinan atau menurunnya kematian dari penyakit yang dapat disembuhkan.

Sasaran akhir membutuhkan waktu lama untuk dicapai. Jadi, dalam proses menuju sasaran tersebut, masuk akal untuk juga fokus pada tujuan yang lebih segera dan hasil jangka menengah yang dihasilkan oleh strategi dan intervensi yang Anda pilih.

Ada banyak jenis hasil yang dapat kita lihat untuk mengetahui apakah intervensi kita menimbulkan efek yang kita inginkan. Ini mungkin seperti memperumit tugas kita, tapi justru hal ini membuat semuanya lebih sederhana dengan mempersempit tempat-tempat untuk mencari hasil Anda.

Kami menyarankan sembilan kemungkinan hasil untuk diselaraskan dengan setiap pemangku kepentingan atau kelompok pemangku kepentingan. Untuk setiap pemangku kepentingan, pikirkan mana dari sembilan hasil di Tabel 2 ini yang harus dilihat. Fokuslah hanya pada tiga besar prioritas untuk setiap pemangku kepentingan; lebih dari itu akan menjadi membingungkan.

Tabel 2: Mengukur hasil yang fokus pada pemangku kepentingan

Hasil	Hal-hal yang menjadi pertimbangan
1 Kepentingan pemangku kepentingan kunci; mencantumkan isu di agenda kebijakan	Seberapa tertarik dan terbukakah pemain kebijakan terhadap isu Anda? Bukti apa yang akan meyakinkan mereka?
2 Opini publik	Bagaimana publik terlibat dalam isu ini?
3 Kapasitas dan keterlibatan pemain lain	Siapa lagi yang terlibat dalam bidang kebijakan ini? Seberapa besar pengaruh mereka? Bagaimana kita dapat melibatkan orang lain?
4 Mengubah pembahasan antara pemain kebijakan dan komentator	Apa yang dikatakan pemain kebijakan yang memiliki pengaruh tinggi dalam isu ini? Bahasa apa yang mereka gunakan?
5 Peningkatan proses/prosedur pembuatan kebijakan	Siapa yang diajak berkonsultasi selama pembuatan kebijakan? Bagaimana bukti diikutsertakan?
6 Perubahan (atau tanpa perubahan) isi kebijakan	UU, anggaran, program, atau strategi apa yang tengah dikembangkan?
7 Perubahan perilaku untuk implementasi yang efektif	Siapa yang terlibat dalam melaksanakan kebijakan yang disasar? Apakah mereka punya keterampilan, hubungan, dan insentif untuk melaksanakannya?
8 Jaringan dan sistem untuk mendukung pelaksanaan	Apakah berbagai pemain bekerja secara koheren untuk melaksanakan kebijakan? Adakah struktur dan insentif yang tepat untuk memfasilitasi ini?
9 Hubungan antar pemain	Apakah ikatan kepercayaan ada antara pemain yang berbeda-beda?

Diadaptasi dari Keck dan Sikkink (1998) dan Steven (2007)

Hasil di seputar kesembilan poin tersebut akan membantu Anda mengembangkan gambaran holistik tentang bagaimana intervensi mempengaruhi sistem yang terlibat dengan Anda. Hal ini akan membantu Anda fokus pada perubahan kecil dan bertahap yang merupakan langkah fundamental untuk perubahan jangka panjang dan berkelanjutan.

Mengidentifikasi perubahan informal (contohnya hasil 1 dan 4) dan perubahan formal (contohnya 5, 6, dan 7); pengaruh tidak langsung (2, 3, dan 8) serta pengaruh langsung (4, 5, dan 6); dan perubahan di tingkat sistem (3 dan 8) serta individu (1, 4, dan 7) juga akan membantu Anda.

Tidak semua ini relevan untuk setiap intervensi. Misalnya, opini publik hanya penting untuk intervensi yang mengandalkan mobilisasi publik untuk memberikan tekanan melalui media massa. Demikian juga halnya dengan kapasitas dan keterlibatan pemain lain. Hal itu akan penting untuk diukur hanya jika strategi Anda mengandalkan pengaruh tidak langsung, misalnya melalui lingkungan yang mendukung bagi masyarakat sipil untuk bekerja lebih setara dengan parlemen.

Mengidentifikasi perubahan bertahap menuju hasil

Seperti disebutkan dalam pendahuluan, ROMA adalah pendekatan berbasis OM. Hal ini dipusatkan pada dua ide kunci: 1) perubahan terjadi terutama melalui serangkaian langkah kecil dan bertahap; dan 2) perubahan berkelanjutan datang dari perubahan perilaku individu, bukan hanya pada hasil yang mereka dapat peroleh.⁶ Tim RAPID telah menemukan bahwa OM membantu menekan ide tentang bagaimana perubahan terjadi menjadi tetap realistis, bahkan ketika tekanan dari donor dapat mendorong organisasi untuk berlebihan dalam menyatakan hasil mereka.

OM mendefinisikan tiga jenis perubahan perilaku berkelanjutan, yaitu:

- **diharapkan melihat (*expect to see*)** – pemain kunci menunjukkan tanggapan positif dan keterlibatan di awal dengan ide perubahan atau isunya;
- **ingin melihat (*like to see*)** – pemain kunci menunjukkan tanda-tanda mendukung pesan kita dan secara proaktif mengubah cara-cara melakukan segala sesuatunya;
- **sangat ingin melihat (*love to see*)** – pemain kunci menunjukkan perubahan mendalam dalam perilaku, sehingga menunjukkan bahwa ide perubahan telah terinternalisasi dan akan berkelanjutan dalam jangka panjangnya.

6. Informasi mendetil tentang OM dapat ditemukan di Komunitas Pembelajaran OM. Lihat www.outcomemapping.ca

Setelah menentukan hasil mana yang Anda cari untuk setiap pemangku kepentingan atau kelompok pemangku kepentingan, akan membantu untuk mencatat perilaku tersebut di dalam bentuk tabel, menetapkan siapa saja kelompok pemangku kepentingannya, apa hasil prioritas mereka, dan – untuk setiap hasil prioritas – perilaku tertentu apa yang Anda harapkan, ingin, dan sangat ingin melihat. Tabel 5 di bab 2, sebuah studi kasus dari proyek dengan organisasi non pemerintah besar, menunjukkan seperti apa tabel yang dimaksud.

Ada dua poin yang harus dicatat. Pertama, meski tabel ini menganjurkan Anda untuk melihat perubahan bertahap, perubahan radikal mungkin saja terjadi. Penting untuk terus mewaspadaai peluang untuk mendorong terjadinya perubahan

signifikan atau memanfaatkan peluang ketika proses kebijakan tiba-tiba dapat menerima bukti atau ide baru. Ini paling mungkin terjadi setelah terjadi syok atau krisis, ketika partai/ rezim/pemimpin baru mengambil alih tampuk kepemimpinan dan ketika tingkat kompleksitas dan ketidakpastian menjadi relatif tinggi. Namun, keadaan yang demikian dapat berarti perubahan yang dicapai hanya akan berumur pendek dan dibalikkan kembali.

Kedua, tanggapan mengkritik dapat menjadi tanda positif bahwa orang atau organisasi mulai menanggapi pesan Anda tentang perlunya berubah, terutama ketika terdapat kepentingan terselubung untuk mempertahankan segala sesuatu seperti sekarang.

3. MENGEMBANGKAN TEORI TENTANG MEMFASILITASI PERUBAHAN

Setelah Anda mendefinisikan hasil yang diinginkan, langkah berikutnya adalah memikirkan bagaimana mencapai hasil tersebut. Hal ini akan membantu Anda mengidentifikasi titik masuk dan peluang untuk melakukan tindakan untuk memulai proses perubahan.

Tidak ada model umum tentang bagaimana perubahan terjadi – karena ada banyak sudut pandang dan ide mengenai hal itu. Setiap konteks memiliki sejarah dan kekhususannya sendiri. Meski terdapat pola yang umum, ini bukanlah hukum yang tetap. Bahkan analisis masa lalu tidak akan menjadi pedoman pasti tentang bagaimana perubahan akan terjadi di masa depan.

Sebagian pola umum diambil dari pendekatan untuk berubah di berbagai disiplin ilmu, seperti sejarah, politik, dan sosiologi. Jadi, misalnya, analisis sejarah menekankan perubahan melalui pemain dan struktur; kelas dan kelompok sosial lain; siklus dan krisis; serta reformasi dan revolusi. Politik menekankan institusi dan ideologi; sosiologi fokus pada pergerakan sosial, pandangan dunia, kekuasaan dan budaya.

Pandangan lain mengatakan bahwa perubahan timbul karena pergerakan seismik secara evolusioner atau tindakan yang terkoordinir antara individu dengan keyakinan inti yang sama. Perubahan dapat hadir ketika para penasihat berhasil menghubungkan

definisi permasalahan dan solusi kebijakan terhadap permasalahan tersebut atau iklim politik yang mengelilinginya, atau terhadap cara pilihan kebijakan dibentuk atau dipaparkan. Perubahan dapat juga terjadi ketika individu atau kelompok bekerja sama dengan pemegang kekuasaan untuk membuat keputusan atau mempengaruhi pengambilan keputusan; atau ketika terdapat tindakan kolektif dari anggota masyarakat tertentu yang berupaya mengubah permasalahan yang mempengaruhi kehidupan mereka.

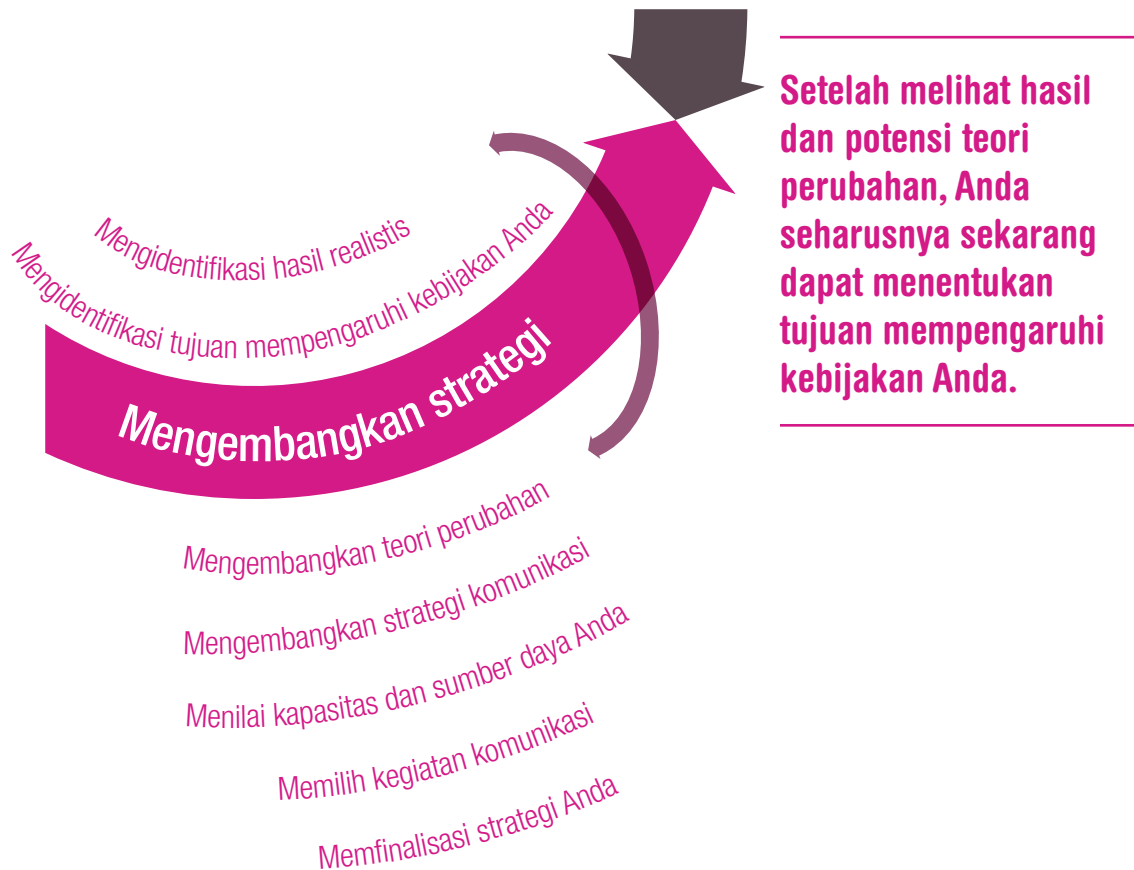
Teori ‘tidak ada perubahan’

Saat ini terdapat banyak penekanan tentang teori perubahan dan berbagai cara untuk memaparkannya. Menurut pengalaman kami, hanya beberapa di antaranya yang cukup mempertimbangkan pemahaman *status quo* dan seperti apa ‘teori tidak ada perubahan’ itu. Namun, karena sulitnya terjadi perubahan dalam banyak konteks, terutama perubahan kelembagaan, kita patut bertanya mengapa perubahan bisa tidak terjadi. Memetakan dimana insentif pemain, kepentingan, dan struktur kekuasaan yang melekat pada kepentingan tersebut menghambat terjadinya perubahan akan memberikan dasar yang berguna bagi Anda untuk menilai perubahan apa yang telah terjadi, dan untuk mendukung proses monitoring dan pembelajaran Anda.

Analisis medan magnet yang dilengkapi dengan diagram tulang ikan (lihat Bab 1) dapat digunakan untuk memaparkan teori tidak ada perubahan awal. Analisis yang lebih mendetil akan dilakukan dengan menganalisis kompleksitas isu serta faktor politik dan kelembagaan sistemiknya (Bab 1, Bagian 2). Teori tidak ada perubahan yang paling mendetil akan dilakukan dengan analisis politik ekonomi.⁷

Teori perubahan awal

Setelah menentukan hasil yang Anda **harapkan untuk melihat**, **ingin melihat**, dan **sangat ingin melihat** di latihan sebelumnya, Anda sudah memulai mengembangkan teori terjadinya perubahan. Untuk membantu Anda melakukan pendekatan penilaian tentang terjadinya perubahan tertentu, kami sarankan Anda kembali ke Bab 1, ke analisis mengapa permasalahan tetap bertahan, dan terutama analisis faktor sistemik. Untuk setiap kelompok pemangku kepentingan, akan bermanfaat untuk memikirkan bagaimana mereka akan menanggapi tren sosial ekonomi dan peristiwa tak terduga. Semua analisis ini dapat ditarik menjadi teori perubahan awal. Di tahap ini, ‘teori’ yang Anda bentuk merupakan hipotesis atau seperangkat hipotesis yang perlu direvisi dan disempurnakan sementara Anda belajar, menafsirkan, dan menyesuaikan ketika proyek atau program Anda mulai berkembang. Pada akhirnya, Anda akan dapat membangun ‘teori perubahan’ yang lebih kredibel dan kuat.



Gambar 6: Lingkaran umpan balik di siklus ROMA

7. Ada banyak pedoman online tentang bagaimana melakukan analisis politik dan ekonomi. Lihat, contohnya, <http://www.gsdr.org/docs/open/PEA.pdf>

4. MENGEMBANGKAN STRATEGI KOMUNIKASI ANDA

Setelah tujuan pertama Anda jelas sekaranglah saatnya Anda dapat mengidentifikasi hal-hal khusus untuk memfasilitasi perubahan. Kami percaya kegiatan berbasis komunikasi adalah jenis kegiatan yang paling penting yang dapat Anda ambil. Malah, strategi komunikasi Anda akan menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi keterlibatan kebijakan keseluruhan Anda.

Karena itu, bagian ini berfokus pada aspek-aspek komunikasi yang berbeda dan penulisan strategi komunikasi Anda.

Komunikasi sangatlah penting bagi semua pendekatan yang Anda gunakan untuk terlibat

dengan pemangku kepentingan: hal itu adalah proses terus menerus yang membentuk tulang punggung kegiatan sehari-hari Anda selama masa proyek atau program Anda.

Membina hubungan dengan pemangku kepentingan membutuhkan waktu lama, dan semakin cepat mereka dapat terlibat melakukan suatu tindakan, itu lebih baik.

Ketika kita bicara tentang 'komunikasi', kita menggunakan kata tersebut seluas mungkin. Komunikasi dapat mencakup banyak bentuk, termasuk keterlibatan online dan media sosial, kunjungan lapangan, acara publik, atau pertemuan pribadi.

Di bagian ini, kami membahas dua pendekatan komunikasi umum untuk mencapai tujuan Anda: pertama, bagaimana mendorong pemangku kepentingan tertentu (misalnya pembuat keputusan di pemerintah) untuk mengambil posisi kebijakan tertentu; kedua, seperangkat fungsi/aksi untuk permasalahan dengan tingkat kompleksitas lebih tinggi. Terdapat irisan antara kedua pendekatan ini, dan tujuan mempengaruhi kebijakan Anda akan membantu Anda menentukan fokus utama Anda.

Pendekatan komunikasi 1: mendorong posisi kebijakan tertentu

Anda mungkin ingin mendorong pembuat kebijakan untuk mengambil posisi tertentu. Langkah pertama yang esensial adalah menilai sejauh mana kecenderungan pemangku kepentingan yang berbeda-beda untuk menempati posisi tersebut. Sebagian dari mereka mungkin telah menugaskan suatu penelitian atau memulai kegiatan yang relevan terhadap penelitian tersebut. Tapi tidak semua pemangku kepentingan yang terlibat akan setuju dengan usulan atau kegiatan yang sudah berjalan. Ada beberapa cara untuk melibatkan diri dengan pemangku kepentingan agar mereka mengambil posisi tertentu. Kami membedakannya sebagai berikut:

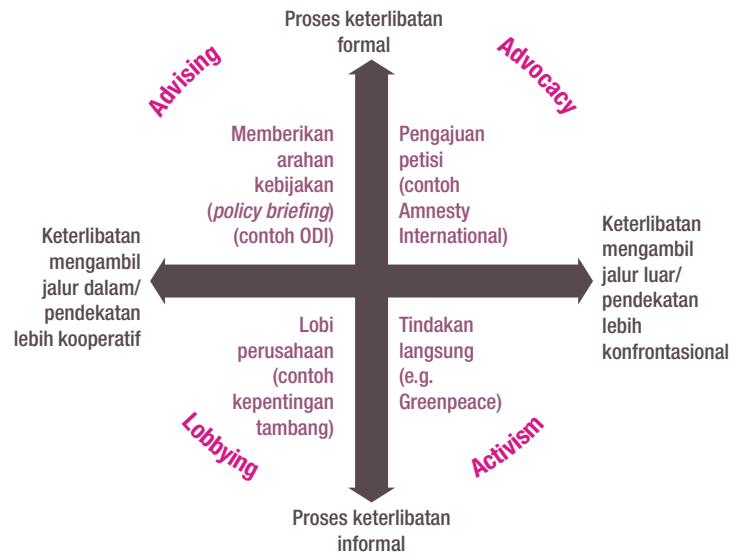
Jalur dalam

Metode ini umumnya kolaboratif. Metode tersebut dapat memfasilitasi interaksi langsung antara pengambil keputusan sekutunya, dan pemain kunci lainnya. Metode ini meliputi partisipasi dalam negosiasi, rapat, komunikasi langsung dengan menteri pemerintah, atau diskusi tatap muka informal dengan kolaborator yang dekat dan kontak lainnya.

Jalur luar

Metode ini terkadang lebih konfrontasional. Metode ini dapat menysasar sejumlah besar individu, atau debat politik mengenai suatu isu melalui pemberian pesan kepada publik dan kampanye. Metode ini bertujuan untuk membangun dukungan publik untuk kebijakan baru, menggunakan rapat publik dan pidato untuk mengkomunikasikan alasan untuk usulan reformasi dan/atau menggunakan televisi dan radio untuk meningkatkan kesadaran publik tentang suatu isu.

Terdapat pula perbedaan antara pendekatan yang dilakukan melalui jalur formal dan informal. Bekerja melalui sisi formal dapat meliputi pemberian masukan ke dalam proses konsultasi terstruktur, memberikan submisi formal ke komite atau memberikan layanan saran-saran kebijakan sebagai masukan untuk keputusan tertentu. Bekerja melalui jalur informal dapat mencakup usaha membujuk individu kunci melalui diskusi tatap muka yang terjadi di luar pekerjaan, atau mengambil ruang baru untuk mengutarakan pendapat lewat protes atau keaktifan. Totalnya, hal ini menciptakan empat kemungkinan metode komunikasi untuk mempengaruhi kebijakan (lihat Gambar 7).



Gambar 7: Empat metode komunikasi untuk mempengaruhi kebijakan

Pendekatan komunikasi 2: perantara pengetahuan

Membuat orang lain untuk mengadopsi posisi spesifik mungkin tidak selalu sesuai. Ada juga mungkin beberapa suara lain dan kelompok pemangku kepentingan meminta pemerintah untuk mengambil posisi kebijakan yang berbeda. Siapa yang berlaku akan tergantung pada banyak faktor.

Alih-alih mencapai dampak terukur atas kebijakan, dalam situasi ini intervensi atau tindakan Anda mungkin lebih pada pengembangan kapasitas, meningkatkan dan memperluas kualitas debat melalui dialog dan berbagi ide lebih jauh. Hal ini sering disebut sebagai pendekatan ‘makelar’.

Menjadi makelar pengetahuan dan juga hubungan antarspesifik kelompok pemangku kepentingan tertentu menawarkan sebuah pendekatan untuk mencapai hal ini. Pada tahapan yang berbeda, proyek atau program mungkin perlu melakukan kegiatan yang lebih interaktif dan multi-arah. Berikut adalah seperangkat kegiatan pengetahuan, fungsi atau strategi yang mungkin ingin Anda kejar.

- **Menginformasikan dan menerjemahkan:** ini berarti menyebarluaskan atau membagikan konten dalam bentuk yang tepat untuk khalayak tertentu. Persyaratan kunci dalam hal ini adalah: memahami pemangku kepentingan yang telah ditargetkan dan kebutuhan mereka; menerjemahkan jika perlu, terutama untuk khalayak non-spesialis; dan mengemas dan mengkomunikasikan apa yang telah dihasilkan dengan cara tepat tanpa mengurangi obyektivitasnya. Daripada mengharapkan khalayak kunci datang ke Anda, Anda yang mendorong informasi kepada mereka melalui jalur yang sudah ada yang sudah mereka gunakan. Menyesuaikan proposal Anda untuk isu-isu tertentu dapat membantu membuat ide-ide Anda, atau setidaknya pandangan pembuat kebijakan terhadap ide-ide tersebut, lebih relevan. ‘Menginformasikan’ dan ‘menerjemahkan’ mungkin lebih tepat dilakukan apabila terdapat permintaan untuk informasi tersebut, dimana informasi dapat dipahami dengan mudah dan ditindaklanjuti dan/atau ketika penting untuk menjangkau orang sebanyak-banyaknya.

Kotak 10: kompleksitas dan perantara pengetahuan

Semakin kompleks konteks dimana Anda bekerja, semakin Anda perlu menggunakan pendekatan perantara dan bukan mencoba mempengaruhi.

- Dengan kapasitas terdistribusi, akan lebih efektif untuk memperkuat komunikasi di dalam jaringan daripada mengincar posisi kebijakan tertentu.
- Dengan sasaran yang berbeda, pendekatan pemecahan masalah kolaboratif dapat lebih berhasil daripada berusaha mendorong perubahan menuju satu sasaran yang telah ditentukan.
- Dengan pola perubahan tidak pasti, gunakan satu titik masuk untuk komunikasi.

- **Menghubungkan:** ini berarti mencari ahli untuk memberikan nasihat terhadap permasalahan tertentu yang dijelaskan oleh pembuat kebijakan melalui arahan dan diskusi meja bundar, misalnya. Ahli atau organisasi ini memberikan nasihat yang sesuai untuk permasalahan tersebut, bukan hanya memberikan informasi. Kegiatan menghubungkan ini tepat apabila ada pertanyaan kebijakan yang jelas (dan konsultasi tertulis formal); dimana nasihat teknis diperlukan untuk menanggapi pertanyaan tertentu; atau jika penting untuk berkonsultasi dengan kelompok tertentu yang mengenal dekat permasalahan atau isu tersebut. Kegiatan ini dapat dilakukan secara informal melalui interaksi dan diskusi lewat jejaring sosial dan forum online.
- **Menjodohkan:** ini berarti memperkenalkan orang ke orang lain yang biasanya tidak akan pernah bertemu. Ini memperkaya perspektif yang dapat digunakan pembuat kebijakan, sehingga dapat mengubah pembentukan pertanyaan kebijakan. Hal ini tepat dilakukan jika terdapat kebutuhan untuk memperluas wawasan pembuat kebijakan atau menemukan potensi sinergi dengan isu lain untuk menciptakan gambaran umum yang lebih strategis. Ketika isunya kompleks, melibatkan banyak perspektif akan penting untuk membantu pembuat kebijakan mengakui bahwa suara yang kredibel bukan hanya milik kaum teknokrat atau elit. Menjodohkan terutama tepat dilakukan apabila ada isu kebijakan strategis atau kompleks yang tidak dapat ditangani oleh satu organisasi atau apabila penting untuk belajar dari pengalaman di sistem atau negara lain.

Contoh tindakan di atas dirangkum dalam Tabel 3.

Tabel 3: Mengukur hasil-hasil yang fokus pada pemangku kepentingan

Fungsi kunci	Contoh kegiatan	Peran tipikal komunikasi	Apa yang dapat dilakukan pihak lain
Menginformasikan dan menerjemahkan	Contohnya meliputi lembaran fakta, sinopsis penelitian, portal web, database, seminar akhir proyek.	Menyiapkan laporan proyek, artikel, makalah arahan, laman web, presentasi, animasi. Menyiapkan makalah singkat untuk pembuat kebijakan, laman untuk publik, pedoman untuk staf teknis, laporan atau video untuk pemangku kepentingan lokal (mis. komite desa) dan peserta proyek.	Menyiapkan laporan proyek, artikel, makalah arahan, laman web, presentasi, animasi. Menyiapkan makalah singkat untuk pembuat kebijakan, laman untuk publik, pedoman untuk staf teknis, laporan atau video untuk pemangku kepentingan lokal (mis. komite desa) dan peserta proyek.
Menghubungkan	Komite penasihat proyek atau program, kelompok fokus, komunitas jejaring sosial seperti LinkedIn.	Menggelar rapat dan seminar dengan orang dengan pemikiran serupa.	Mencari orang yang tepat untuk menghadiri untuk isu tertentu.
Menjodohkan	Mendorong kredibilitas suara lain seperti jejaring akar rumput melalui penguatan argumen melalui penelitian kuat dan menghubungkan berbagai tingkat pemerintahan. Meliputi komite penasihat ahli departemen, konferensi umum, magang universitas di pemerintah, pemetaan berbasis bukti untuk suatu isu.	Mencari sejumlah khalayak, dan menindaklanjuti mereka yang tertarik untuk memperluas cakupan suara yang beroperasi efektif dalam ruang kebijakan. Menawarkan dukungan komunikasi untuk suara yang lebih lemah untuk membantu mendorong pesan kolektif.	Mencari orang yang tepat, fokus pada mereka yang tepat berada di luar lingkaran operasional proyek atau program.

Sumber: Jones et al. (2012).

Mengembangkan dan menyempurnakan strategi komunikasi Anda

Strategi komunikasi akan mendasari seluruh strategi keterlibatan kebijakan Anda. Strategi komunikasi tidak harus rumit, tetapi harus didukung oleh tim, program, atau organisasi, dan idealnya harus sepraktis mungkin. Strategi tersebut tidak harus terlalu kaku dan akan memerlukan peninjauan berkala untuk menjamin keselarasannya dengan kegiatan keterlibatan kebijakan secara keseluruhan. Strategi itu, yang terpenting, harus relevan terhadap konteks Anda.

Ketika mempertimbangkan setiap tahapan, Anda dapat mendokumentasikan isu/catatan kunci dalam *template* di Tabel 4.⁸

Tabel 4: *Template* strategi komunikasi

Tahap	Tindakan
Tujuan kebijakan dan hasil yang diharapkan	Tentukan tujuan mempengaruhi kebijakan Anda sebagai strategi utama, dan hasil yang Anda cari.
Pemangku kepentingan	Mengidentifikasi dan memprioritaskan khalayak kunci. Setelah menyelesaikan pemetaan pemangku kepentingan, ini dapat dilakukan dengan cepat. Jika Anda memiliki terlalu banyak pemangku kepentingan, Anda harus terus menentukan prioritas. Menghasilkan peta pemangku kepentingan khusus untuk strategi komunikasi.
Tindakan kunci	Melaksanakan komunikasi penelitian linear (misalnya mengemas materi dan memaparkannya ke rumah media). Memfasilitasi debat melalui acara dan diskusi meja bundar. Mengembangkan kapasitas di antara khalayak untuk menggunakan pengetahuan lebih efektif.
Pembuatan pesan (tidak selalu jelas di lingkungan kompleks)	Mengembangkan pesan dan sub-pesan keseluruhan Anda untuk setiap kelompok khalayak. Di awal mungkin ini sulit dilakukan. Seiring waktu, hal ini dapat disempurnakan.
Jalur, alat, dan kegiatan	Jika empat bagian pertama sudah jelas diidentifikasi, maka strategi yang lainnya akan mudah untuk diterapkan. Tentukan jalur utama untuk setiap kelompok khalayak, dan setelahnya, tentukan alat dan kegiatan yang relevan. Jika perlu, bicaralah secara umum di awal, namun lebih spesifik dan realistis seiring waktu.
Sumber daya	Komunikasi yang baik tidak harus membutuhkan anggaran besar, tapi penting untuk tidak meremehkan waktu dan upaya yang dibutuhkan. Anda mungkin harus memikirkan ini lebih awal dalam strategi Anda. Gunakan alat online gratis untuk berbagi komunikasi daripada mengembangkan situs web dari nol. Tapi tetap saja dibutuhkan orang yang khusus mengerjakan hal ini.
Jangka waktu	Selalu penuhi janji Anda dan jangan berjanji terlalu muluk. Buatlah kalender untuk dibagikan dengan tim Anda. Tugaskan anggota tim untuk menjamin kegiatan dilaksanakan tepat waktu.
Evaluasi dan amandemen	Menyisihkan waktu untuk menilai dampak strategi Anda sangatlah penting, namun tidak harus dibuat rumit. Gunakan alat online seperti Google Analytics, mengkoordinasikan rapat tinjauan singkat atau membuat catatan dampak (<i>impact log</i>). Ini hendaknya sejalan dengan apa yang Anda putuskan lebih luas untuk strategi keterlibatan kebijakan Anda. Dibahas secara lebih detil di Bab 3.

8. Hovland (2005) dan *Economic and Social Research Council Impact Toolkit 2012*: <http://www.esrc.ac.uk/funding-and-guidance/impact-toolkit/index.aspx>

5. MENGIDENTIFIKASI SUMBER DAYA DAN KAPASITAS UNTUK MELAKSANAKAN KEGIATAN ANDA

Terutama untuk permasalahan kompleks, keterlibatan kebijakan harus menggunakan pendekatan kolaboratif. Anda mungkin perlu belajar dari orang-orang dengan kompetensi yang berbeda selama proses keterlibatan, seperti pendukung politik yang baik (memahami politik dan mengidentifikasi pemain kunci); penutur cerita yang baik (mampu menuturkan cerita yang padat dan sederhana dari hasil penelitian); pejejaring yang baik (bekerja secara efektif dengan semua pemangku kepentingan lain); dan insinyur yang baik (membangun program yang menyatukan semua aspek ini). Kemampuan bahasa dan keahlian teknis merupakan kuncinya, seperti halnya keterampilan, terstruktur, sensitif serta fasilitasi proses keterlibatan secara independen.

Semakin kuat kedudukan, kehadiran, dan legitimasi organisasi atau koalisi Anda di mata kelompok pemangku kepentingan sasaran, Anda akan semakin dianggap secara serius. Catatan, visibilitas dan reputasi yang baik akan membantu Anda untuk dianggap secara serius, serta membuka pintu proses dan ruang kebijakan.

Ada tiga hal yang harus dipertimbangkan ketika Anda mengidentifikasi sumber daya dan kapasitas yang Anda akan butuhkan untuk keterlibatan kebijakan. Struktur manajemen yang Anda tempatkan, bagaimana Anda berkolaborasi, dan bagaimana Anda membangun kapasitas.

Struktur manajemen

Manajemen tidak terjadi begitu saja: Anda patut menghabiskan waktu mempertimbangkan struktur manajemen yang mana di dalam proyek atau organisasi Anda yang kiranya paling tepat untuk permasalahan yang Anda hadapi (lebih rincinya lihat ‘Pedoman tentang Manajemen di hadapan Kompleksitas’, Hummelbrunner dan Jones, 2013).

Saat terdapat **kapasitas terdistribusi**, tata kelola pemerintahan yang terstruktur dengan langgar cenderung lebih efektif, meskipun mereka mengandalkan koordinasi, kolaborasi, dan kemitraan yang muncul dan sukarela. Pengambilan keputusan sebaiknya dilakukan secara desentralisasi jika memungkinkan. Merencanakan

tugas dan tanggung jawab manajemen kunci sebaiknya didesentralisasikan, terutama di tempat lokalisasi pengetahuan.

Dalam situasi ini, sulit untuk menjamin kepatuhan penuh para pemain melalui cara formal seperti pemberian kontrak, atau sistem manajemen kinerja. Justru, saat Anda melakukan intervensi yang mempunyai pengaruh, hendaknya Anda bekerja dengan jaringan atau lembaga yang sudah ada, dan melihat mereka sebagai sumber daya untuk perubahan untuk membantu memahami dan memecahkan masalah. Penting untuk memastikan bahwa hubungan terkait kekuasaan tidak terlalu condong ke mitra tertentu, dan sistem manajemen hendaknya memberikan ruang yang cukup untuk anggota-anggota yang berbeda dalam

jaringan untuk menggunakan diskresi yang diperlukan terkait cara mereka bekerja.

Ketika terdapat **pola perubahan yang tidak pasti**, tata kelola manajemen hendaknya memprioritaskan fleksibilitas. Semua intervensi yang mempengaruhi kebijakan harus menyesuaikan dengan temuan dari M&E – apakah itu berarti mengubah sasaran mempengaruhi kebijakan Anda, atau meningkatkan atau mengurangi atau mengubah cara Anda mengalokasi anggaran. Membangun fleksibilitas membantu menghindari budaya menjauhi resiko dan mendorong lingkungan yang mendorong pembelajaran dan membangun kepercayaan di antara mitra-mitra Anda.

Kolaborasi

Berangkat dari kerja sama tim, kolaborasi antar pemangku kepentingan juga patut dijajaki. Hal ini dapat dilakukan di seputar **isu yang telah ditentukan sebelumnya**. Dalam situasi ini, pengambil keputusan cenderung membatasi proses tersebut, sehingga seolah menganggap kolaborasi tersebut seperti kontrak yang akan habis masa berlakunya. Hubungan dibatasi oleh waktu dan akan berakhir ketika proyek atau percontohan berakhir. Ini mungkin tepat digunakan jika terdapat kebutuhan untuk membina berbagai hubungan di seputar isu jangka panjang yang sudah ditentukan, seperti proyek berskala besar atau percontohan kebijakan.

Alternatifnya, Anda mungkin ingin berkolaborasi melalui proses interaksi antar pemain yang lebih panjang, agar dapat lebih efektif menanggapi **isu yang baru muncul**. Ini memungkinkan semua pihak untuk membatasi pertanyaan secara bersama, dan hubungan yang lebih formal akan membantu menjamin kontinuitas. Kolaborasi adalah kunci untuk membuat suara-suara berbeda di seputar suatu isu lebih lantang dan untuk membangun dan mempertahankan basis yang lebih luas untuk diskusi dan mendefinisikan pembelajaran yang dapat memberikan informasi terhadap keputusan tertentu.

Ketika kepentingan di antara pemain kunci telah mengakar, membangun koalisi dapat sangat berguna. Menentukan cara melakukan ini berarti mengembangkan pemahaman yang jelas tentang bagaimana nilai-nilai yang dianut pengambil keputusan mempengaruhi perhitungan mereka tentang biaya politik, dan bagaimana untuk **membangun koalisi** yang luas dan tahan lama (sebagaimana diindikasikan di Bab 1, mendiagnosis kompleksitas). Melibatkan diri dengan jaringan pimpinan dan peneliti informal dalam jaringan kebijakan juga menjadi kunci.

Memahami **kredibilitas** pemain yang berbeda-beda dapat menciptakan ruang untuk pemain yang tidak terlalu dominan untuk bergabung dalam pembahasan kebijakan. Bagaimana anggapan dari mereka yang punya pengaruh terhadap para pemain yang berbeda ini? Dengan siapa mereka harus memihak untuk mendorong kredibilitas? Bagaimana hal ini dapat dicapai?

Terakhir, penting untuk tidak mengabaikan kerja sama tim internal. Keterlibatan dalam kebijakan haruslah merupakan kerja tim, karena berbagai kompetensi berbeda yang dibutuhkan.

Kotak 11 menawarkan nasihat tentang melaksanakan proses kolaboratif dengan banyak pemangku kepentingan.

Kotak 11: Memfasilitasi proses kolaboratif

Tujuan kegiatan kolaboratif: motivasi normatif menyatakan kolaborasi adalah 'hal yang benar'; motivasi instrumental mengindikasikan bahwa itu adalah cara yang lebih baik untuk mencapai tujuan tertentu; dan menurut motivasi substantif, itu berujung pada akhir yang lebih baik. Semua ini tidak dapat berdiri sendiri.

Representasi dan konsultasi: sebagian orang berpendapat bahwa keterlibatan pemangku kepentingan haruslah lebih jauh daripada mengumpulkan sekelompok kecil orang dan terlibat dengan ribuan lainnya. Namun, proses yang lebih kecil dan lebih interaktif memberikan kedalaman pada sebuah diskusi yang seringkali hilang dalam keterlibatan berskala besar. Proses untuk mendorong kepemilikan luas harus menjangkau kelompok pemangku kepentingan yang menghadapi sejumlah hambatan untuk berpartisipasi.

Bekerja dengan lembaga publik: mengembangkan keterkaitan dengan gelanggang yang lebih formal, seperti proses birokratik pembuatan kebijakan, sangat penting agar membuat keterlibatan menjadi efektif. Ini menimbulkan pertanyaan bagaimana Anda terlibat dengan lembaga publik, serta bagaimana lembaga publik terlibat dengan lingkungan yang lebih luas.

Pendekatan untuk berkolaborasi dengan pemangku kepentingan: hal ini bervariasi tergantung dari maksud, isu, konteks dan tahapan proses kebijakan. Ini dapat membentuk apa yang dianggap bukti dan suara siapa yang didengar. Mereka yang terlibat harus merasa nyaman dengan metode yang digunakan. Strategi yang dikembangkan di tempat lain dapat menelurkan hasil yang berbeda dan tidak diinginkan. Kombinasi pendekatan metodologis dapat membantu menangkap sejumlah perspektif dari pemangku kepentingan yang berbeda-beda.

Mendukung kolaborasi pemangku kepentingan: pemangku kepentingan seringkali membutuhkan dukungan untuk meningkatkan efektivitas keterlibatan mereka. Ini dapat mencakup memberikan peserta lebih banyak kendali terhadap prosesnya, memberikan informasi dan pelatihan, dukungan logistik, insentif finansial, dan komunikasi efektif.

Mempromosikan keterlibatan yang lebih luas:

Penekanan yang lebih mengenai distribusi pembelajaran dari proses pembahasan berskala kecil akan berkontribusi terhadap dialog yang lebih luas antara pemangku kepentingan. Ini dapat dilakukan melalui keterlibatan langsung dari lebih banyak orang dalam kegiatan keterlibatan pemangku kepentingan dan/atau mengkomunikasikan hasil dan temuan proses tersebut ke lebih banyak orang.

Pengembangan kapasitas

Pengembangan kapasitas dapat terjadi di tingkat individu, organisasi, atau sistem atau lingkungan yang mendukung.

- Untuk **individu**, kegiatan pengembangan kapasitas dapat fokus pada peningkatan keterampilan dan kompetensi individu melalui kegiatan seperti pemberian inisiatif pelatihan formal atau pendekatan ‘belajar sambil melakukan’, dukungan hibah dari donor, organisasi non pemerintah atau *think tank*. Contohnya meliputi pelatihan dalam disiplin yang sudah diakui; dalam urusan pemerintah; dalam teknologi informasi dan komunikasi, penyimpanan dan pengelolaan informasi; atau dalam komunikasi dan pembinaan hubungan.
- Di **tingkat kelembagaan**, meningkatkan kapasitas dapat fokus pada fungsi perencanaan strategis tertentu, seperti kemampuan untuk menciptakan program komunikasi atau mempengaruhi kebijakan.
- Di **tingkat sistem atau lingkungan pendukung**, membangun kapasitas untuk menerjemahkan pengetahuan, persediaan dan permintaan berarti memfokuskan pada proses inti dari pembuatan kebijakan. Ini untuk memastikan penetapan sasaran, pemrograman, penganggaran, perencanaan usaha, peramalan, konsultasi dan ‘proses boundary’ lainnya terstruktur dan digunakan sedemikian rupa sehingga menciptakan dan mempertahankan permintaan efektif untuk semua jenis pengetahuan.

6. MENULIS STRATEGI KETERLIBATAN ANDA

Anda kini seharusnya dapat menulis strategi keterlibatan penuh Anda sendiri.⁹ Ini akan menentukan:

- Tujuan mempengaruhi kebijakan Anda (Langkah 1);
- Kekuatan yang mendukung dan menentang perubahan (Langkah 1) dan teori Anda tentang bagaimana terjadinya perubahan (Langkah 3);
- Hasil yang Anda harapkan, ingin, dan sangat ingin melihat (Langkah 2);
- Kegiatan komunikasi yang Anda akan lakukan untuk mencapainya (Langkah 4);
- Strategi komunikasi Anda (Langkah 4);
- Sumber daya yang tersedia bagi Anda agar dapat menerapkan strategi keterlibatan Anda.

Isu-isu lebih luas yang harus dipertimbangkan ketika merumuskan strategi

ROMA membantu mengembangkan kerangka besar dari strategi keterlibatan Anda. Namun ada beberapa hal besar lainnya juga yang perlu dipertimbangkan.

Hati-hati dengan pemain politik. Mereka yang menginginkan perubahan seringkali dituntut untuk mengidentifikasi penggiat (*champion*), perantara atau pengusaha kebijakan. Jenis-jenis individu tersebut dikatakan memiliki pengaruh besar di dalam lingkaran kebijakan, sangat mendukung usulan tertentu, bersedia menyampaikan ide-ide kepada pengambil keputusan dan mampu menerjemahkan dan menyebarkannya lewat jaringan mereka. Orang-orang seperti itu mungkin memang ada, tapi kami menawarkan beberapa nasihat. Dalam beberapa konteks politik yang sangat cair, sulit bagi pemain politik untuk tetap mendukung isu kebijakan tertentu: apa yang mereka katakan secara formal mungkin berbeda dari yang mereka pikirkan secara informal. Masing-masing pemain individu mungkin hanya memiliki kekuasaan yang sangat sedikit ketika kepemimpinan didistribusikan di antara sejumlah besar individu.

Ada banyak pemain lainnya. Karena politisasi pelayanan sipil dalam banyak konteks, komentator dan praktisi menyarankan bahwa, agar dapat bekerja sama dengan badan publik untuk jangka panjang, lebih baik untuk menasar dan membina hubungan dengan pejabat eselon dua atau tiga. Mereka inilah yang akan bertahan dari segala pemotongan dan juga yang memiliki ingatan kelembagaan yang kuat, yang senantiasa dengan kuat mempengaruhi keputusan dan pelaksanaan. Namun, ini sangatlah tergantung konteks: di beberapa negara, pejabat tersebut tidak mempunyai kekuatan politik untuk membuat keputusan, sehingga upaya Anda hanya akan menelurkan hasil yang sedikit.

9. Sebagai catatan, keseimbangan penekanan antara tujuan akhir dan bagian strategi keterlibatan yang lain sepenuhnya terserah Anda: seperti disebutkan sebelumnya, tujuan Anda dapat berubah seiring meningkatnya keterlibatan Anda.

Mengidentifikasi bagaimana mempengaruhi para pemain secara tidak langsung. Dalam situasi dimana Anda tidak dapat langsung mempengaruhi seorang pemain, Anda harus menentukan siapa yang dapat Anda pengaruh untuk nantinya mempengaruhi pemain tersebut. Mengidentifikasi koalisi atau jaringan yang ada, membangunnya dan menemukan kepentingan yang sama dengan pemain tersebut akan menjadi krusial. Menjadi anggota jaringan tertentu dapat menaikkan kredibilitas praktisi.

Interaksi antara pemain berbeda mempengaruhi perilaku. Seperti yang ditunjukkan OM, perilaku satu orang (atau perilaku organisasi) dapat dipengaruhi oleh perhitungan tentang kemungkinan strategi orang lain. Keputusan pribadi dan profesional umumnya berkaitan dengan keputusan yang diambil oleh mereka yang berada disekelilingnya, dan interaksi antar pemain memainkan peran penting dalam menentukan hasil kebijakan. Mereka yang menginginkan perubahan harus mengakui bahwa mereka dapat dipengaruhi oleh orang lain, bahkan oleh mereka yang tidak secara langsung menjadi bagian dari proses perubahan.

Jenis organisasi akan membentuk pendekatan Anda. Faktor-faktor yang akan membentuk pendekatan yang dipilih mencakup jenis organisasi Anda. Misalnya, pusat penelitian sepertinya tidak mungkin ingin menggelar demonstrasi publik (tapi bukan berarti tidak dapat berkoalisi dengan organisasi aktivis yang bersedia melakukan hal tersebut). Pendekatan yang diambil akan berubah, tergantung dari tanggapan pemangku kepentingan yang menjadi sasaran terhadap upaya yang terus dijalankan. Misalnya, awalnya Anda dapat terlibat dalam rapat tertutup, dimana temuan penelitian dibagikan (pendekatan jalur dalam). Jika Anda hanya melihat sedikit tanggapan, Anda dapat memutuskan bahwa menggunakan media agar menekan pembuat kebijakan untuk mempertimbangkan proposal Anda dengan lebih serius. Ini akan berbeda tergantung konteksnya. Pada sebagian konteks, Anda dapat dihukum karena tampak konfrontasional; pada konteks lainnya, permasalahan Anda tidak akan dianggap serius kecuali hal tersebut merupakan fokus dari media.

7. RINGKASAN

Dalam bab ini, kami telah memberikan seperangkat alat dan kegiatan untuk membantu Anda mendefinisikan tujuan mempengaruhi kebijakan Anda dan menuliskan strategi keterlibatan Anda untuk mencapai tujuan ini. Berikut ini adalah ringkasan berbagai alat dan kegiatan tersebut, disertai dengan tahapannya:

Langkah 1

Tujuan. Bagaimana menggunakan diagram dan analisis medan magnet untuk menunjukkan kekuatan apa yang mendukung dan menentang perubahan.

Langkah 4

Kegiatan komunikasi. Dua pendekatan untuk melakukan kegiatan komunikasi:
1) mengambil posisi kebijakan tertentu, diagram yang menunjukkan empat metode komunikasi termasuk jalur dalam dan jalur luar ;
2) perantara pengetahuan untuk permasalahan kompleks, termasuk menginformasikan, menghubungkan, dan menjodohkan; bagaimana menulis strategi komunikasi.

Langkah 2

Hasil. Tabel yang menjabarkan sembilan hasil yang berfokus pada pemangku kepentingan dan apa yang harus dipertimbangkan pada setiap kasus. Alat OM memilih dan mengkategorikan ini sebagai hasil yang Anda ‘harapkan untuk melihat, ingin melihat, dan sangat ingin melihat’.

Langkah 5

Sumber daya. Tips tentang mengidentifikasi sumber daya, terutama kerja sama tim dan kapasitas manajemen; tabel kegiatan untuk berkolaborasi dan membangun kapasitas di tingkat individu, organisasi, dan sistem.

Langkah 3

Teori perubahan . Bagaimana menyusun teori perubahan di berbagai konteks.

Langkah 6

Strategi. Daftar poin judul untuk membantu Anda menulis strategi keterlibatan Anda; faktor-faktor lain diluar ROMA untuk dipertimbangkan.

8. STUDI KASUS: MEMPRAKTIKKAN ROMA DI ZAMBIA

Tim *World Vision* di Zambia ingin lebih menggunakan kegiatan mereka di tingkat masyarakat untuk menginformasikan kebijakan. Mereka menganalisis konteks dan pemangku kepentingan, lalu menggunakan aspek proses ROMA, termasuk mengidentifikasi tujuan, mengidentifikasi hasil, termasuk mengembangkan penanda kemajuan, menghasilkan titik masuk untuk mengintervensi (pengembangan strategi) dan menilai kapasitas internal untuk melakukan hal tersebut.

Mengembangkan tujuan

Kesehatan anak diidentifikasi sebagai bidang prioritas. Tim mengunjungi dua komunitas dan bekerja untuk memfasilitasi sejumlah diskusi kelompok terfokus, menggunakan daftar 34 pertanyaan yang telah disiapkan di bawah empat judul (kesehatan anak, kesadaran, akses, dan cakupan). Sebuah ringkasan singkat memuat berbagai diskusi yang terjadi, yang mencatat isu-isu berikut ini:

- Jarak jauh dari pusat kesehatan;
- Sangat sedikitnya tenaga kesehatan yang memenuhi persyaratan;
- Rendahnya tingkat pemahaman tentang penularan orang tua ke anak;
- Imunisasi untuk mencegah penyakit yang mengakibatkan kematian anak (contohnya campak, polio, cacar air), sehingga membuat anak tetap sehat;
- Memperkuat sistem perawatan kesehatan di tingkat masyarakat/komunitas: ini membutuhkan pelatihan berbasis komunitas untuk pekerja kesehatan dan penetapan sistem rujukan dengan pusat perawatan kesehatan perdesaan dan dinas kesehatan kabupaten/distrik;
- Nutrisi: pemerintah hendaknya merumuskan pembahasan kebijakan untuk mendorong integrasi nutrisi ke dalam pemberian layanan kesehatan.

Melalui diskusi, peserta sepakat bahwa 'prevalensi penyakit anak yang tinggi' adalah

isu yang terpenting yang harus ditangani tim. Berangkat dari teknik 'lima mengapa', tim diminta menjawab pertanyaan berikut ini: 1) mengapa isu ini penting? 2) permasalahan ini menjadi masalah bagi siapa? 3) bagaimana pemerintah, donor, dan masyarakat sipil menanggapi isu ini? 4) apa yang harus diubah dan bagaimana? dan 5) Bukti apa yang kita miliki dan perlu dikumpulkan untuk menginformasikan pembuatan kebijakan untuk isu ini?

Beberapa rekomendasi dibuat, mencakup:

- Meningkatkan suara masyarakat dan mekanisme akuntabilitas (ke bawah) di tingkat lokal untuk pelaksanaan perawatan kesehatan yang lebih baik (misalnya antara pemerintah lokal dan pusat perawatan kesehatan, dan antara pusat perawatan kesehatan dan masyarakat).
- Meningkatkan hibah pemerintah untuk pusat perawatan kesehatan.
- Meningkatkan gaji, uang saku untuk perumahan, dan penyediaan transportasi untuk pekerja kesehatan.
- Kriteria kunci ketika memprioritaskan rekomendasi adalah apakah isu tersebut perlu diangkat ke tingkat nasional. Setelah diskusi lebih jauh, tim memutuskan untuk berupaya 'meningkatkan mekanisme akuntabilitas di tingkat lokal (distrik) dan mendorong partisipasi yang lebih baik dan banyak dalam hal pelaksanaan pelayanan perawatan kesehatan lokal.

Mengidentifikasi hasil

Peserta diminta untuk mengembangkan hasil sesuai dengan pemain yang ada, dan mereka menganggap ini proses yang cukup menantang. Awalnya, mereka lebih memilih kalimat seperti 'meningkatkan implementasi kebijakan, atau perumusan kebijakan'; setelah pendampingan, mereka cenderung menjelaskan dengan detail, memunculkan kalimat seperti 'kementerian pemuda, olah raga, dan pengembangan anak mengusulkan RUU kepada parlemen untuk mengembangkan kebijakan tentang anak-anak yang rentan'.

Tabel 5 menuliskan hasil-hasil yang diidentifikasi untuk pemain prioritas yang berbeda-beda.

Tabel 5: Penanda Kemajuan

Tahap	Diharapkan untuk melihat	Ingin melihat	Sangat ingin melihat
Penasihat perlindungan sosial UK Department for International Development (DFID) hasil prioritas: 1 (sikap) 7 (perubahan perilaku)	Untuk berpartisipasi dalam rapat kelompok tematik tentang mitigasi dampak, membaca makalah posisi kami	Untuk melihat DFID memajukan kepentingan kami dalam keterlibatan kebijakan dengan Kementerian Pemuda, Olahraga, dan Pengembangan Anak (MSYCD) dan Kementerian Keuangan dan Perencanaan Nasional (MFNP)	DFID memberikan dukungan aktif dan menekan MSYCD dan MFNP untuk merumuskan Kebijakan Nasional Anak Yatim dan Anak Rentan atau <i>Orphans and Vulnerable Children (OVC)</i>
Komite mitigasi dampak Dewan AIDS Nasional (National AIDS Council (NAC)) hasil prioritas: 4 (perubahan wacana kebijakan) 6 (perubahan isi kebijakan)	Untuk berpartisipasi dalam usulan mereka tentang Kebijakan OVC	Untuk melihat NAC di garis depan, menggiatkan Kebijakan OVC	Dukungan aktif dari NAC dalam menyusun Kebijakan OVC
Parliamentary Caucus on Children (PCC) Hasil prioritas: 4 (perubahan wacana kebijakan) 8 (jaringan) 6 (perubahan isi kebijakan)	Mengusulkan dan mempengaruhi perumusan Kebijakan OVC di antara rekan sejawat mereka	Untuk melihat komite penggiat perumusan kebijakan OVC	Dukungan aktif dari PCC dalam melibatkan pemangku kepentingan lain dalam kebijakan OVC
direktur anggaran MFNP Hasil hasil prioritas: 1 (sikap) 5 (prosedur)	Membina hubungan dengan MFNP; direktur anggaran menyadari situasi OVC	Untuk melihat direktur anggaran lebih menyadari dan menghargai isu-isu OVC	Untuk memberikan kerangka finansial dan dukungan terhadap implementasi kebijakan

Mengembangkan strategi

Peserta bekerja melalui analisis medan magnet, yang menghasilkan tabel berikut ini.

Tabel 6: Penanda kemajuan

Deskripsi kemungkinan intervensi	Pengaruh terhadap kekuatan (1-5)	Positif		Perubahan		Negatif		Deskripsi kemungkinan intervensi
		Deskripsi pengaruh terhadap perubahan (1-5)		Pengaruh terhadap perubahan (1-5)	Deskripsi	Pengaruh terhadap kekuatan (1-5)		
	4	4		5	Bukan otoritas final tentang urusan kebijakan	1		
	1	Sumber daya keuangan	3	4	Sumber daya keuangan terbatas	1		
Meningkatkan kesadaran melalui media untuk keterlibatan publik	3	Tuntutan publik	2	3	Kurang kolaborasi antara MSYCD dan NAC	2	World Vision memfasilitasi rapat antara NAC dan MSYCD tentang isu-isu OVC	
Berbagi praktik-praktik terbaik dan kebijakan OVC dari negara lain dengan pemerintah	3	Organisasi masyarakat sipil	3	4	Resistensi pemerintah untuk merumuskan kebijakan hanya fokus pada OVC	3	Berbagi praktik terbaik dan kebijakan OVC dari negara lain dengan pemerintah	

Menilai kapasitas internal

Tim bekerja melalui Tabel 7, yang menguraikan kapasitas mereka untuk melaksanakan kegiatan tertentu, kapasitas yang dibutuhkan, tindakan apa yang dibutuhkan untuk mencapai kebutuhan kapasitas tersebut, dan siapa yang bertanggung jawab.

Tabel 7: Penilaian kapasitas dan sumber daya

Kegiatan	Sumber daya yang ada (staf, dana, waktu, dll.)	Kebutuhan kapasitas	Tindakan untuk memperoleh kompetensi, keterampilan, aliansi dll.	Penanggung jawab
Menugaskan studi untuk menghasilkan bukti terkait situasi OVC di masyarakat	Dana, staf untuk mengelola dan meninjau	Perlunya sumber daya keuangan yang lebih besar, mengemas bukti	Merekomendasikan World Vision UK untuk melibatkan organisasi eksternal sehingga ada pembangunan kapasitas lebih lanjut dalam bentuk bukti. Menghasilkan makalah untuk mendanai studi.	X
Bekerja dengan radio komunitas untuk menyiarkan program diskusi tentang isu OVC	Dana, staf, waktu, dan hubungan dengan ahli lainnya	Perlunya sumber daya keuangan yang lebih besar	Menghasilkan makalah konsep untuk program radio	Y
Mencetak dan membagikan flyer tentang perlunya kebijakan OVC di Hari Anak Afrika	Dana, staf untuk memfasilitasi perayaaan	Perlunya sumber daya keuangan yang lebih besar untuk mencetak flyer	Menghasilkan makalah konsep untuk mencetak flyer	Z

Kesimpulan

Tim *World Vision* di Zambia menemukan bahwa menghasilkan informasi untuk melakukan intervensi dengan tepat dan relevan bukanlah proses linear. Langkah tertentu mungkin memerlukan informasi yang belum mereka punyai, yang berarti melakukan pekerjaan tambahan di langkah sebelumnya. Seringkali tim menemukan bahwa mereka harus berpindah ke tahap selanjutnya sebelum memiliki pemahaman penuh terhadap tahap yang sekarang. Pesan kuncinya adalah menggunakan pendekatan ini secara fleksibel untuk menyesuaikan dengan hambatan yang dihadirkan oleh konteks dan permasalahan yang sedang dihadapi.

A large, white, stylized number '3' is centered on the page. The background is a purple-tinted photograph of a man in a light-colored polo shirt, looking to the right with a serious expression. Another person is partially visible in the lower-left corner. A thin white horizontal line is positioned near the bottom of the page.

3

Dari M&E menuju monitoring dan pembelajaran

“Dapatkah kamu mengatakan padaku, jalan mana yang harus aku ambil untuk keluar dari sini?”, kata Alice.

“Itu tergantung pada hal baik ke mana kamu ingin menuju,” jawab si Kucing.

“Saya tidak terlalu peduli kemana –”

“Kalau begitu tidaklah penting jalan mana yang kamu tempuh”

Alice in Wonderland by Lewis Carrol

Lewis Carroll menunjukkan pertimbangan penting ketika kita melakukan latihan pembelajaran: jika ingin membuktikan atau meningkatkan pekerjaan, maka kita harus dapat menjelaskan maksud yang jelas untuk mengarahkan pembelajaran kita. Kita harus peduli kemana kita melangkah. Tanpa maksud atau tujuan yang jelas, kita dapat mendefinisikan keberhasilan sesuai hati. Ini mungkin terdengar menarik untuk sebagian orang, tetapi kemungkinan besar akan menghasilkan lingkaran yang berulang-ulang daripada pembelajaran.

Dampak penelitian akademis secara tradisional dievaluasi melalui peninjauan rekan sejawat, untuk menilai kualitas, relevansi, dan akurasi; serta analisis kutipan untuk menilai penerimaan dan cakupan. Meski kedua hal ini penting, tidak ada yang membantu kita menemukan apa pengaruh penelitian kita terhadap kebijakan (dengan asumsi memang bertujuan untuk mempengaruhi kebijakan), apakah penelitian itu patut dilakukan dan bagaimana membuatnya lebih efektif. Kita hanya belajar untuk membuat penelitian kita lebih efektif bagi peneliti lain!

Pendekatan M&E tradisional – yang mengandalkan model umpan balik sederhana dengan indikator yang telah ditentukan, pengumpulan data, dan penilaian kemajuan mencapai tujuan yang telah ditentukan – tidaklah cukup dalam konteks intervensi untuk mempengaruhi kebijakan. Seperti diuraikan di Bab 1, banyak dari hasil yang kita cari tidak dapat diproyeksikan sebelumnya secara

linear. Kenyataan tentang kapasitas terdistribusi, sasaran yang berbeda, dan pola perubahan yang tidak pasti yang menyelubungi banyak konteks politik berarti mengukur kemajuan di sepanjang jalur yang telah ditentukan sebelumnya tidaklah memadai untuk monitoring.

M&E yang efektif memerlukan kombinasi seksama dari merasakan pergeseran dalam **konteks** yang lebih luas (kebijakan, politik, ekonomi, lingkungan, sosial), monitoring **hubungan dan perilaku** berbagai pemain, menimbang sumber **bukti** yang berbeda-beda, terbuka terhadap **dampak yang tidak terduga** dan memahami data dalam pemeriksaan kolaboratif. Monitoring seperti ini tampaknya menantang, tapi tidak harus seperti itu. ROMA bertujuan untuk mengalihkan penekanan dari evaluasi dan menuju ‘memahami’ informasi monitoring. Ini sesuai dengan praktik manajemen terkini untuk menjamin keputusan menanggapi situasi yang tidak terduga diambil berdasarkan bukti dan dimiliki secara luas.

Tujuan bab ini adalah untuk memberikan pendekatan monitoring praktis yang membangun praktik reflektif dan evaluatif ke dalam kegiatan mempengaruhi kebijakan, untuk mendukung pengambilan keputusan dan menunjukkan kemajuan. Bab ini dibagi menjadi tiga: bagian pertama menggambarkan mengapa dan apa yang dimonitor; bagian kedua memperkenalkan opsi praktis untuk melekatkan dan melaksanakan pendekatan semacam ini; dan bagian ketiga mempelajari bagaimana memahami pembelajaran dan pengambilan keputusan. Prinsip-prinsip yang mendasari pendekatan ini dirangkum sebagai berikut:

Sesuai dengan tujuan, skala, dan konteks. Dalam ROMA, pendorong utama monitoring adalah pengguna dan bagaimana mereka akan menggunakan data dan wawasan. Tapi, skala dan konteks juga merupakan faktor penentu. Intervensi berskala kecil akan memerlukan monitoring yang jauh lebih ringan dibandingkan dengan intervensi jangka panjang yang menggunakan banyak strategi. (Jika Anda tidak yakin pada skala intervensi di tahap ini, Bab 2 akan memandu Anda melalui proses perencanaan). Sama halnya dengan konteks, permasalahan sederhana hanya akan memerlukan monitoring rutin dan manajemen kinerja, sementara permasalahan yang menunjukkan satu atau lebih tanda-tanda kompleksitas akan memerlukan sistem monitoring yang lebih canggih, responsif, dan memiliki banyak tujuan (jika tidak yakin akan tingkat kompleksitas, Bab 1 akan memperkenalkan tiga tanda jelas bagi Anda).

Mendefinisikan hasil realistik di dalam lingkaran pengaruh. Pengaruh dari intervensi mempunyai batasan yang ditentukan oleh sumber daya, waktu, cakupan, politik, dll. Diluar lingkaran pengaruh adalah lingkaran perhatian (*sphere of concern*), dimana disitulah hasil-hasil yang penting berada (seperti pendidikan lebih baik, perawatan kesehatan berkualitas, mata pencaharian yang terjamin). Namun, Anda harus mengandalkan orang lain untuk mempengaruhi hasil-hasil ini. ROMA hanya melihat hasil di dalam lingkaran pengaruh Anda. Inilah yang dapat diukur dan dapat memandu strategi dan keterlibatan. Tahap perencanaan di Bab 2 serta bidang monitoring dan pengukuran dalam bab ini digunakan untuk mendefinisikan intervensi dan lingkaran pengaruhnya. Keduanya mengacu pada bidang prioritas untuk dimonitor.

Fokus pada pemain dan perubahan bertahap. Sebagian besar kegiatan mempengaruhi kebijakan melibatkan orang. Artinya monitoring untuk kegiatan mempengaruhi kebijakan juga harus melibatkan orang. Dalam ROMA, sebuah intervensi dimonitor melalui dampaknya terhadap pemangku kepentingan kunci – orang atau organisasi di dalam lingkaran pengaruh dari intervensi tersebut dan mereka yang ingin dipengaruhi secara langsung atau tidak langsung oleh intervensi itu. ROMA mengakui dampak dapat muncul dalam berbagai bentuk dan penting untuk menangkap tanda-tanda umumnya – tanggapan sederhana dan langsung yang menunjukkan bahwa Anda berada di jalur yang benar, serta komitmen substantif yang mengindikasikan Anda mendekati sasaran Anda.¹⁰

Penilaian nalar mengenai signifikansi statistik. ROMA adalah pendekatan induktif yang berupaya menghasilkan bukti yang dapat digunakan untuk meningkatkan pemahaman tentang dampak kegiatan kita terhadap kebijakan. ROMA tidak berupaya menentukan pengukuran statistik dan angka dari pengaruh terhadap kebijakan.

Melekatkan pembelajaran dalam praktik. ROMA mempunyai dua strategi kunci untuk tetap fokus pada pembelajaran: membangun sistem dan praktik yang sudah ada; dan menyeimbangkan pengumpulan data dengan studi yang terpisah. Pengumpulan data ini, dengan penelusuran khusus untuk mencakup kedalaman atau cakupan yang dibutuhkan, dapat dilaksanakan oleh tim intervensi, tapi juga ditugaskan oleh peneliti spesialis atau evaluator.

Membangun kolaborasi dan keterlibatan. Mempengaruhi kebijakan pada hakikatnya adalah kegiatan yang kolaboratif. Hal itu seringkali perlu menyatukan sejumlah keahlian dan perspektif mengenai suatu permasalahan, serta membina hubungan erat dengan orang-orang berpengaruh. ROMA sangat berguna dalam konteks ini, karena membantu tim belajar bersama melalui prioritas monitoring bersama dan peluang untuk belajar. Semakin tinggi keterlibatan dengan pemangku kepentingan kunci, semakin besar peluang untuk mengumpulkan dan menggunakan data yang berguna. Namun, ROMA hanyalah alat dan tidak dapat mencapai semuanya sendirian: semua tergantung dari upaya dan komitmen pihak yang menggunakannya.

1. APA YANG DIMONITOR DAN MENGAPA

Monitoring untuk pembelajaran dan akuntabilitas

Secara umum, tujuan dibalik M&E biasanya dipandang dari segi pembelajaran (untuk meningkatkan apa yang tengah kita lakukan) dan akuntabilitas (untuk membuktikan kepada berbagai pemangku kepentingan bahwa yang kita lakukan itu berharga). Tapi kita harus lebih spesifik. Di bawah ini adalah daftar sembilan tujuan¹¹ yang merangkum berbagai motivasi dan penggunaan M&E. Masing-masing akan melibatkan berbagai elemen pembelajaran dan akuntabilitas sedemikian rupa sehingga mengakui pentingnya dan keterkaitan keduanya, bukan menempatkan keduanya dalam posisi saling bersaing. Lima tujuan pertama berkaitan dengan mengelola intervensi; empat yang terakhir dapat menjadi bagian dari intervensi itu sendiri sebagai strategi yang secara langsung berkontribusi terhadap sasaran keseluruhan.

Daftar sembilan tujuan pembelajaran

- 1 Menjadi akuntabel secara finansial:** membuktikan pelaksanaan rencana yang telah disepakati dan produksi *output* di dalam batasan toleransi yang telah ditentukan (misalnya mencatat kegiatan/*output* mana yang didanai, dan apa efeknya);
- 2 Meningkatkan operasional:** menyesuaikan kegiatan dana dan *output* untuk mencapai lebih banyak dan menggunakan sumber daya secara lebih baik (misalnya meminta umpan balik dari khalayak/sasaran/mitra/ahli);
- 3 Menyesuaikan kembali strategi:** mempertanyakan asumsi dan teori perubahan (misalnya efek penelusuran dari lokakarya untuk menguji efektivitas untuk mempengaruhi perubahan perilaku);
- 4 Memperkuat kapasitas:** meningkatkan kinerja individu dan organisasi (misalnya penilaian sejawat dari anggota tim untuk menilai apakah terdapat kombinasi keterampilan yang memadai);
- 5 Memahami konteks:** merasakan perubahan dalam kebijakan, politik, lingkungan, ekonomi, teknologi, dan masyarakat terkait implementasi (misalnya mengukur kepentingan pembuat kebijakan terhadap suatu isu atau kemampuan untuk bertindak berdasarkan bukti);
- 6 Memperdalam pemahaman (penelitian):** meningkatkan pengetahuan tentang segala topik yang inovatif, eksperimental atau tidak pasti yang berkaitan dengan intervensi, khalayak, bidang kebijakan, dll. (misalnya menguji format baru untuk makalah singkat kebijakan atau *policy brief* untuk apakah hal tersebut meningkatkan kemampuan untuk menentang keyakinan dari pembaca);
- 7 Membangun dan mempertahankan kepercayaan:** berbagi informasi untuk peningkatan transparansi dan partisipasi (misalnya berbagi data sebagai cara membangun koalisi dan melibatkan pihak lain);
- 8 Lobi dan advokasi:** menggunakan hasil program untuk mempengaruhi sistem yang lebih luas (misalnya menantang definisi sempit dari bukti yang kredibel);
- 9 Bersiap untuk bertindak:** membangun banyak dukungan untuk suatu kekuatan/pengalaman (misalnya berbagi hasil untuk memampukan orang yang terkena dampak agar bertindak demi perubahan).

11. Sembilan tujuan ini berasal dari karya Irene Guijt (lihat Guijt, 2008).

Ada dua alasan yang sangat praktis untuk mempertimbangkan tujuan pembelajaran dan akuntabilitas ini. Pertama, membuat tujuan menjadi eksplisit secara langsung menghubungkan monitoring dengan tujuan program dan membuat jelas kepada semua orang yang terlibat tentang pentingnya monitoring. Ini tentang menginformasikan pemangku kepentingan mengenai apa yang sedang dilakukan dan efek yang ditimbulkannya agar dapat mempertahankan dukungan terhadap intervensi, atau dapat pula ditujukan untuk meningkatkan kemampuan tim untuk mencapai perubahan yang diinginkan. Jika hubungan ini tidak jelas, maka motivasi untuk

monitoring akan menurun dan akan sulit mempertahankan partisipasi dan kualitas.

Kedua, setiap tujuan akan memiliki kebutuhan informasi yang berbeda, waktu dan frekuensi kebutuhan informasi yang berbeda, tingkat analisis yang berbeda, ruang terjadinya analisis dan informasi dikomunikasikan yang berbeda, serta orang yang berbeda yang terlibat dalam penggunaan informasi tersebut. Mengklarifikasi prioritas pembelajaran dan akuntabilitas dapat membantu menyatukan elemen ini untuk membentuk sistem monitoring yang dilekatkan di dalam praktik organisasional yang ada.

Tabel 8 memaparkan seperangkat pertanyaan yang dapat membantu menentukan tujuan prioritas pembelajaran dan akuntabilitas, dan menyarankan kemungkinan pengguna informasi monitoring yang telah dikumpulkan untuk setiap tujuan. Ini membantu ketika memikirkan siapa yang harus dilibatkan dan kebutuhan khusus apa yang mereka butuhkan. Tabel 9 adalah alat yang dapat Anda gunakan untuk merencanakan monitoring dengan mengindikasikan tujuan prioritas dan menggambarkan dimana dan kapan informasi dibutuhkan dan siapa yang harus terlibat. Langkah berikutnya adalah memutuskan informasi apa yang diperlukan; ini dijelaskan di bagian selanjutnya.

Tabel 8: Memprioritaskan pengguna dan penggunaan informasi monitoring

Tujuan	Pertanyaan Kunci	Contoh Pengguna
Menjadi akuntabel secara finansial	Apakah uang digunakan sesuai kesepakatan? Bagaimana pendana mendefinisikan nilai untuk uangnya?	Orang yang terlibat dalam pengelolaan, pemerintahan, pendanaan
Meningkatkan operasional	Apakah kegiatan dilaksanakan sesuai rencana? Apakah perlu meningkatkan dan merancang ulang kegiatan?	Orang yang terlibat dalam pengelolaan, pelaksanaan
Menyesuaikan kembali strategi	Apakah tersedia masukan yang segera? Apakah strategi menghasilkan perubahan jangka pendek yang diharapkan? Apakah perubahan jangka pendek menghasilkan perubahan jangka panjang yang diharapkan?	Orang yang terlibat dalam pengelolaan, pemerintahan
Memperkuat kapasitas	Apakah pemilihan pemangku kepentingan kunci masih relevan dan layak? Apakah tujuan masih tepat?	Orang yang terlibat dalam pengelolaan, pendukung pelaksanaan
Memahami konteks	Apakah tim bekerja dengan efektif? Apakah tim memerlukan keterampilan baru agar dapat melaksanakan dengan efektif?	Orang yang terlibat dalam pengelolaan, pelaksanaan; mitra dan pemangku kepentingan
Memperdalam pemahaman (penelitian)	Apakah diperlukan sistem atau proses baru? Apakah intervensi beroperasi di konteks yang tidak stabil? Bagaimana perubahan konteks politik, ekonomi atau kelembagaan eksternal?	Orang yang terlibat dalam pengelolaan, pelaksanaan
Membangun dan mempertahankan kepercayaan	Sejauh mana perubahan ini mempengaruhi intervensi? Apakah Anda mempunyai bukti yang memadai untuk mendukung kegiatan mempengaruhi kebijakan?	Mitra, rekan, dan pemangku kepentingan
Lobi dan advokasi	Apakah Anda tidak yakin atau tidak punya cukup pengetahuan tentang bagian tertentu dari teori perubahan Anda? Apakah Anda bereksperimen dengan intervensi inovatif?	Masyarakat, khalayak tertentu, mitra dan rekan
Bersiap untuk bertindak	Adakah kemitraan, jaringan, atau koalisi strategis yang perlu dibangun? Adakah informasi yang dapat dibagi yang akan membantu hal ini? Apakah perlu mempengaruhi kebijakan diluar tujuan politik inti – misalnya tentang proses penelitian, bentuk bukti, intervensi yang layak? Apakah perlu membangun massa seputar isu ini dan memampukan orang lain untuk membantu Anda dalam mempengaruhi pihak lain?	Masyarakat, khalayak tertentu

Tabel 9: *Template* untuk memprioritaskan tujuan pembelajaran dan akuntabilitas

Uraian singkat sasaran mempengaruhi kebijakan dan strategi umum

Tujuan	Prioritas	Informasi apa yang diperlukan?	Pengguna informasi	Kapan dan dimana informasi dibutuhkan?
Akuntabel secara finansial				
Meningkatkan operasional				
Menyesuaikan kembali strategi				
Memperkuat kapasitas				
Memahami konteks				
Memperdalam pemahaman (penelitian)				
Membangun dan mempertahankan kepercayaan				
Lobi dan advokasi				
Bersiap untuk bertindak				

Setiap tujuan yang disebutkan di atas akan memerlukan jenis informasi yang berbeda tentang intervensi dan lingkungannya. Contohnya, ‘akuntabilitas finansial’ akan memerlukan informasi akurat tentang kualitas dan kuantitas kegiatan yang telah dilakukan dan sumber daya yang telah digunakan; ‘memahami konteks’ akan mencakup mengetahui orang-orang yang bertanggung jawab dalam bidang kebijakan tertentu dan insentif mereka, dan ‘memperkuat kapasitas’ akan membutuhkan informasi tentang kinerja anggota tim dan mitra, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan intervensi.

Monitoring untuk strategi dan manajemen

Selain untuk pembelajaran dan akuntabilitas, monitoring juga membantu Anda tetap menuju arah yang tepat. Ada enam tingkatan yang Anda dapat monitor:

- Strategi dan arah (apa Anda melakukan hal yang benar?)
- Manajemen dan tata kelola (apa Anda melaksanakan rencana dengan akurat dan efisien?)
- *Output* (apakah *output* memenuhi standard dan layak untuk khalayak?)
- Penerimaan (apa orang menyadari, mengakses, dan membagikan pekerjaan Anda?)
- Hasil dan dampak (dampak atau perubahan apa yang turut dihasilkan oleh pekerjaan Anda?)
- Konteks (bagaimana mengubah iklim politik, ekonomi, dan organisasi mempengaruhi rencana Anda?)

Untuk setiap tingkatan ini, terdapat berbagai pengukuran yang dapat Anda monitor. Seluruh pengukuran tersebut diuraikan di bawah ini: untuk setiap tingkatan, pengukuran diuraikan secara urutan prioritas kasar. Anda mungkin sudah mengerjakan banyak di antaranya, tapi membaca daftar di bawah ini dapat bermanfaat untuk melihat apa ada yang lain yang harus Anda pertimbangkan.

Strategi dan arah

Bagi banyak orang yang bekerja untuk mempengaruhi kebijakan, pilihan intervensi mereka akan tergantung dari teori perubahan. Banyak dari mereka mulai dengan membuat teori perubahan mereka eksplisit. Ini bukan hanya membantu memastikan adanya strategi yang kuat di awal, tapi juga memampukan tinjauan berkala dan penyempurnaan di tingkat strategis. Secara praktis, hal itu membantu mengidentifikasi bidang kunci untuk monitoring dan pengumpulan data awal. Bagaimanapun teori perubahan diuraikan, hal itu dapat dinilai dengan mempertanyakan fitur-fitur berikut ini:

- 1** Bagaimana teori itu menjelaskan **perubahan jangka panjang** yang merupakan sasaran utama dari intervensi: apa perubahan jangka panjang yang diinginkan masih relevan?
- 2** **Bagaimana teori itu menangani konteks:** Apa strategi itu masih layak untuk konteksnya? Apakah konteks telah berubah secara signifikan: apa strateginya lalu perlu diubah?
- 3** **Asumsi** tentang bagaimana perubahan dapat terjadi di titik manapun dalam teori, dan tentang faktor eksternal yang dapat mempengaruhi intervensi mencapai efek yang diinginkan: apa asumsi tentang perubahan kebijakan itu benar? Adakah hal tak terduga yang terjadi?
- 4** Bagaimana teori itu menilai **mekanisme** berbeda yang dapat mempengaruhi perubahan jangka panjang: apa penilaian mekanisme yang mempengaruhi perubahan kebijakan masih valid?
- 5** **Intervensi** apa yang digunakan untuk menghasilkan perubahan jangka panjang? Apa terdapat kombinasi intervensi yang tepat? Apa intervensi menghasilkan efek yang diinginkan, menunjukkan gerakan ke arah yang tepat?

Manajemen

Monitoring manajemen dapat disederhanakan menjadi mencatat apa yang sedang dilakukan, oleh siapa, dengan siapa, kapan dan dimana. Catatan kegiatan keterlibatan yang sistematis dapat membantu memahami pola perubahan di kemudian hari.

Monitoring manajemen juga dapat melibatkan penilaian apakah sistem yang paling tepat sudah digunakan, kombinasi orang yang terbaik dengan keterampilan yang tepat telah dilibatkan, dan intervensi terstruktur dengan cara yang paling efektif. Ini terutama penting ketika strategi mempengaruhi kebijakan memperkenalkan cara-cara bekerja yang baru bagi organisasi, termasuk penilaian berkala dari proses monitoring dan pengambilan keputusan itu sendiri.

- 1** **Proses manajemen dan tata kelola:** bagaimana insentif organisasi membantu/menghambat kegiatan mempengaruhi kebijakan? Apa belajar dari tim menghasilkan peningkatan intervensi? Apa tim bekerja secara terkoordinir dan bersatu?
- 2** **Kegiatan yang telah dilaksanakan:** apa yang telah dilakukan? Kapan dan dimana itu dilakukan? Siapa yang terlibat?
- 3** **Kombinasi keterampilan dalam tim:** tergantung strateginya, kapasitas/keahlian apa yang perlu dikembangkan atau ditarik masuk?
- 4** **Kapasitas atau kinerja masing-masing anggota tim:** bagaimana kinerja anggota tim, kontraktor, dan mitra dalam melakukan tugasnya? Perbedaan apa yang dihasilkan dari pelatihan/pengembangan kapasitas?

Output

Output adalah produk dari intervensi untuk mempengaruhi kebijakan dan kegiatan komunikasi. Arah singkat kebijakan (*Policy brief*), blogs, Twitter, peristiwa, media, rapat sarapan pagi, jejaring, *mailing list*, konferensi dan lokakarya, adalah *output* yang potensial.

Menghitung *output* saja tidak cukup: kualitas, relevansi, kredibilitas, dan aksesibilitas adalah kriteria kunci yang harus dipertimbangkan.

- 1** **Kualitas:** apa *output* proyek memiliki kualitas tertinggi, berdasarkan pengetahuan terbaik yang ada?
- 2** **Relevansi:** apa *output* diuraikan sedemikian rupa sehingga cocok dengan konteks terkini? Apa *output* menunjukkan pemahaman tentang isu sebenarnya yang dihadapi pembuat kebijakan? Apa menggunakan bahasa yang tepat?
- 3** **Kredibilitas:** apa sumbernya terpercaya? Apa menggunakan metode yang tepat? Apa validitas internal/eksternal telah dibahas?
- 4** **Aksesibilitas:** apa dirancang dan terstruktur sedemikian rupa sehingga meningkatkan pesan utama dan membuatnya lebih mudah dicerna? Dapatkah khalayak sasaran mengakses *output* dengan mudah dan melibatkan diri dengannya? Kepada siapa *output* telah dikirim, kapan dan melalui jalur apa?
- 5** **Kuantitas:** berapa banyak jenis *output* yang telah dihasilkan?

Penerimaan

Penerimaan adalah yang terjadi setelah *output* dihasilkan atau dibuat tersedia. Bagaimana *output* diterima dan digunakan? Bagaimana tanggapan kelompok sasaran? Pencarian dimana pekerjaan Anda disebutkan harus mencakup lebih dari jurnal akademis – misalnya surat kabar, media penyiaran, panduan pelatihan, standar internasional dan pedoman operasional, kebijakan pemerintah dan dokumen program, situs web, blog, dan media sosial.

Aspek lain yang harus dipertimbangkan meliputi jumlah perhatian yang diberikan terhadap pesannya; ukuran dan pentingnya artikel yang relevan (atau saluran dan waktu penyiaran); nada yang digunakan; dan khalayaknya.

Distribusi sekunder *output* juga penting. Jalur yang paling efektif mungkin individu berpengaruh yang merekomendasikan pekerjaan Anda ke rekan kerja atau mengulangi pesan melalui jalur atau saluran yang lain: penting untuk menangkap siapa yang mereka libatkan dan apa yang mereka katakan. Terakhir, umpan balik langsung dan testimoni dari penggunaan pekerjaan Anda harus dipertimbangkan.

Berikut ini adalah bidang hasil untuk penerimaan:

- 1 Reaksi orang berpengaruh dan khalayak sasaran:** Umpan balik dan testimoni apa yang Anda dengar dari orang berpengaruh? Bagaimana mereka menanggapi pekerjaan Anda?
- 2 Cakupan primer:** siapa yang menghadiri acara, berlangganan surat kabar, meminta nasihat atau informasi?
- 3 Cakupan sekunder:** siapa khalayak primer yang membagikan pekerjaan Anda dan bagaimana? Apa tanggapan mereka?
- 4 Liputan media:** kapan? publikasi/saluran/program apa? Berapa inci kolom/menit liputan? Apa liputannya positif? Siapa penontonnya dan seberapa besar jumlahnya?
- 5 Kutipan dan sebutan:** siapa yang menyebut Anda dan bagaimana? Untuk tujuan apa: akademis, kebijakan atau praktik?
- 6 Situs web/interaksi media sosial:** siapa yang berinteraksi dengan Anda? Mereka tertarik dengan apa?

Hasil

Memonitor hasil yang Anda inginkan adalah bagian tak terpisahkan dari ROMA. Anda seharusnya telah menetapkan hasil, sebagai bagian dari memfinalisasikan tujuan mempengaruhi kebijakan Anda, seperti dijelaskan di Bab 2. Lihat kembali Tabel 2, Langkah 2 di Bab 2, untuk mendiskusikan sembilan kemungkinan hasil yang dapat dimonitor dan berbagai pengukuran yang dapat Anda gunakan untuk menilainya.

Konteks

Konteks eksternal adalah bidang terakhir yang sebaiknya dimonitor. Hal ini penting untuk menjamin relevansi dari intervensi yang dipilih. Pada tahapan ini, Anda seharusnya sudah mengetahui pergeseran politik di bidang pekerjaan Anda: agenda dan motivasi pemain-pemain yang berbeda, siapa mempengaruhi siapa, dan peluang baru untuk menyampaikan pesan. Anda seharusnya juga menyadari adanya bukti baru yang muncul, atau berubahnya penggunaan atau persepsi dari bukti yang ada, serta sistem yang lebih luas dari perantara pengetahuan, broker, dan koalisi yang digunakan. Bab 1 memperkenalkan tiga dimensi konteks kebijakan kompleks: kapasitas terdistribusi, sasaran dan naratif yang berbeda, dan pola perubahan yang tidak pasti. Berikut ini bidang yang harus dimonitor untuk setiap dimensi tersebut.¹²

Ketika kapasitas terdistribusi mendefinisikan konteks, penting untuk memonitor:

- 1 Ruang pengambilan keputusan:** kapan, dimana, bagaimana keputusan diambil? Bagaimana mereka terhubung?
- 2 Pemain kebijakan yang terlibat:** siapa mereka? Apa agenda dan motivasi mereka? Seberapa besar pengaruh mereka? Siapa yang mereka pengaruh? Bagaimana mereka terkait secara formal atau informal?

Ketika sasaran dan naratif berbeda mendefinisikan konteks, penting untuk memonitor:

- 1 Narasi yang dominan:** apa narasi yang dominan digunakan untuk mendefinisikan masalah? Siapa yang mendorongnya dan mengapa? Peluang apa yang mereka tawarkan?
- 2 Arah perubahan:** apa pola-pola yang telah diambil untuk mengatasi masalah dan (bagaimana) mereka sejalan dengan lainnya?

Ketika jalur perubahan yang tidak pasti mendefinisikan konteks, maka penting untuk memonitor:

- 1 Jendela peluang:** apa ada peristiwa tak terduga atau ide baru yang dapat dimanfaatkan? Apa ada yang dapat memberikan 'ruang untuk bermanuver'?

12. Pembagian antar tiga jenis masalah tidaklah kaku dan akan berguna jika Anda mempertimbangkan kelima poin ini.

Bagaimana menggunakan pengukuran

Setiap pengukuran ini sebaiknya dianggap sebagai menu yang dapat dipilih ketika menyusun rencana M&E. Tabel 9 adalah tabel kunci untuk mengisi hal-hal berikut:

- Sebutkan pengukuran mana yang Anda sudah monitor (tanyakan pada diri sendiri: apa Anda sudah memonitornya dengan seksama?)
- Kenali tiga atau empat pengukuran lagi yang Anda ingin monitor.
- Gunakan daftar yang lebih luas ini untuk mengisi Tabel 9, identifikasi pengukuran mana yang membantu Anda mencapai sembilan tujuan pembelajaran dan akuntabilitas. Contoh, kualitas dan kuantitas *output* dapat digunakan untuk menunjukkan akuntabilitas finansial (Anda menghabiskan uang untuk *output* yang Anda katakan akan dihasilkan), meningkatkan operasional (Anda menghasilkannya dengan cepat), dan memperdalam pemahaman (mereka mewakili kemajuan signifikan dari pengetahuan Anda tentang isu tersebut).
- Lihat tabel untuk mengidentifikasi adanya ketimpangan jika signifikan (yaitu cerita intervensi Anda tidak diceritakan dengan benar), kembalilah ke daftar pengukuran di atas untuk mencocokkan keduanya. Pilih pengukuran yang cocok dengan intervensi Anda dan perubahan yang turut ingin dihasilkan olehnya.

2. BAGAIMANA MEMONITOR – MENGUMPULKAN DAN MENGELOLA DATA

Bagian 2 melihat berbagai alat dan pendekatan untuk mengumpulkan dan mengelola informasi yang dibutuhkan. Ini dibagi menjadi dua metode:

- 1 Metode yang langsung digunakan (*real time*) bagi manajer dan praktisi untuk mengumpulkan data selama proses berlangsung: umumnya terkait dengan *output*, penerimaan dan pengukuran hasil yang lebih cepat, karena cenderung lebih nyata dan dapat diamati.
- 2 Metode yang lebih berorientasi pada pengukuran hasil jangka menengah dan panjang: ini membutuhkan lebih banyak waktu dan umumnya digunakan secara retrospektif.

Metode pengumpulan data *real-time*

Umumnya, jika intervensinya sangat singkat dan keterlibatan dengan individu sangat terbatas (contohnya lewat media penyiaran), data yang akan terkumpul tidak banyak dan mungkin harus dilengkapi data dari studi yang terpisah. Semakin dalam keterlibatannya, semakin mendalam informasi yang langsung dapat Anda kumpulkan – dan metode ini akan menjadi lebih penting. Berikut ini adalah beberapa metodenya.

Jurnal dan log

Salah satu cara dasar untuk memperoleh informasi adalah dengan mempunyai jurnal observasi, tren, kutipan, cerminan, dan informasi lainnya. Log biasanya bersifat kuantitatif dan sederhana – jumlah orang yang menghadiri suatu acara atau waktu mengudara selama acara radio. Jurnal lebih deskriptif, dan terstruktur dengan format tertentu dan kolom untuk diisi (seperti kemajuan terhadap pengukuran yang telah ditentukan atau perubahan dalam faktor kontekstual) atau tidak terstruktur, sehingga penulis dapat menuliskan komentarnya. Ini dapat berupa buku catatan yang dibawa anggota tim atau secara elektronik (situs web, database, intranet, email, atau bahkan aplikasi telepon genggam).

Contohnya mencakup ‘log M&E’ ODI, dimana semua staf dapat berkontribusi dengan mengirimkan email ke kotak masuk tertentu, yang kemudian menyimpan informasi tersebut di intranet lembaga tersebut. Pendekatan tidak terstruktur membuat staf dapat dengan sangat mudah menyerahkan bukti penerimaan *output* penelitian dan umpan balik dari khalayak, tapi memerlukan pemeliharaan, sistematisasi, dan penggunaan.

Jurnal berkala sangat baik digunakan oleh tim kecil, tapi menjadi lebih menantang dengan tim yang lebih besar. Oxfam GB memperkenalkan jurnal ke dalam Tim Kampanye Perubahan Iklimnya sebagai bagian dari sistem M&E untuk memungkinkan dokumentasi sistematis dari monitoring sehari-hari yang terjadi secara alamiah. Ketika tim menjadi lebih besar, mengelola analisis jurnal berkala menjadi lebih sulit, jadi pendekatannya dimodifikasi. Staf kini mengisi jurnal dalam rapat tim bulanan mereka.

Program *The Accountability* di Tanzania mengumpulkan jurnal dari lebih dari 20 mitranya, masing-masing melaporkan hasil dari hingga delapan pemain berbeda untuk mengetahui pengaruh mereka di tingkat nasional dan lokal di Tanzania. Program hanya mengharuskan jurnal diserahkan dua kali setahun, dan telah mengembangkan database untuk mengelola informasi, memungkinkan analisis, dan mengidentifikasi pola.

Peninjauan pasca tindakan (*After Action Review*)

Angkatan Darat AS mengembangkan peninjauan pasca tindakan sebagai teknik pengarahannya pasca tindakan manuver taktik. Ini telah diadaptasi untuk penggunaan organisasi dan biasanya diterapkan sebagai bagian dari sistem pembelajaran. Peninjauan pasca tindakan biasanya digunakan setelah terjadi tindakan, menyatukan tim untuk bercermin pada tiga pertanyaan sederhana: apa yang seharusnya terjadi, apa yang sebenarnya terjadi, dan mengapa berbeda dengan yang seharusnya? Peninjauan ini dirancang agar cepat dan ringan – tidak memerlukan fasilitator, agenda, atau waktu banyak – dan mengumpulkan informasi yang mungkin akan terlupakan dan hilang setelah peristiwa tersebut selesai. Karena itu, ini harus dicantumkan sebagai bagian dari kegiatan dan dijadwalkan di akhir. Seperti jurnal, catatan dari pertemuan ini harus disimpan dan dikeluarkan di pertemuan refleksi berikutnya.

Variasi peninjauan pasca tindakan adalah ‘arahan periode tersibuk’, dikembangkan oleh *Innovation Network* di AS sebagai metode evaluasi advokasi. Momen terkaya untuk mengumpulkan data dalam intervensi untuk mempengaruhi kebijakan manapun biasanya adalah yang tersibuk – seperti ketika memobilisasi masukan ke dalam sidang komite parlemen atau menanggapi media. Metode pengumpulan data harus beradaptasi dengan hal ini. Arahan periode tersibuk mengumpulkan informasi tentang apa yang terjadi di waktu sibuk tersebut, siapa yang terlibat, strategi apa yang digunakan, bagaimana intervensi disesuaikan dan apa hasilnya, tanpa mengganggu momentum dari intervensi tersebut.

Survei

Survei dapat berguna untuk memperoleh masukan dari pemangku kepentingan, terutama jika intervensi memiliki keterlibatan terbatas dengan khalayak. Survei adalah cara terbaik untuk mengumpulkan data terkait pengukuran penerimaan, karena terkait erat dengan reaksi terhadap *output* intervensi dan penggunaannya. Survei juga dapat digunakan untuk mengukur hasil, tapi waktunya harus dipertimbangkan, karena hasil membutuhkan waktu untuk dimunculkan. Jika *template* survei telah disiapkan sebelum terjadinya intervensi, akan menjadi relatif cepat dan mudah untuk melakukannya setelah setiap acara atau keterlibatan. Ini dapat diotomatisasi dengan layanan online seperti Survey Monkey – Anda hanya memberikan tautan kepada khalayak Anda.

Analisis Web

Karena semakin banyak intervensi berbasis web yang digunakan untuk mempengaruhi kebijakan, penting untuk mempunyai strategi untuk mengumpulkan informasi tentang penggunaan layanan web: apa yang dilihat, dibagikan dan diunduh, kapan dan oleh siapa. Analisis situs web umumnya mudah untuk disiapkan, karena layanan seperti Google Analytics telah memberikan pengumpulan dan manajemen data gratis.

Nick Scott di ODI menawarkan nasihat baik¹³ tentang menelusuri sejumlah statistik, termasuk halaman web, unduhan publikasi, pemosisian mesin pencari, *RSS feeds*, Twitter, Facebook, *mailing list*, blog dan penyebutan oleh media. Untuk masing-masing dari mereka, terdapat alat online khusus yang direkomendasikan untuk mengumpulkan data. Setelah dipasang, layanan data ini akan berjalan di latar belakang dan data dapat dikumpulkan dan dianalisis ketika dibutuhkan. Nick juga menggambarkan penggunaan *dashboard* untuk mengumpulkan dan memvisualisasi data dari berbagai sumber untuk analisis dan penggunaan dalam pengambilan keputusan.

Namun, analisis web perlu digunakan dengan hati-hati dan bijaksana. Ini tidak akan pernah menggantikan metode pengumpulan data lain yang disebutkan di atas; misalnya, mereka tidak akan pernah menyatakan siapa yang membaca pekerjaan Anda, untuk siapa mereka bekerja, apa pekerjaan mereka, dan apa yang akan mereka lakukan, jika ada, setelah membacanya.

13. <http://onthinktanks.org/2012/01/06/monitoring-evaluating-research-communications-digital-tools/>

Metode studi retrospektif

Metode *real-time* kemungkinan tidak akan memberikan banyak data dan wawasan di tingkat hasil, Untuk itu, Anda perlu menyisihkan waktu dan melakukan studi retrospektif Anda sendiri atau menugaskan spesialis untuk melakukan penyelidikan untuk Anda. Pilihan manapun yang Anda ambil, berikut ini metode dan pendekatan yang berguna untuk Anda, karena mereka berorientasi pada jenis hasil-hasil yang dibahas di Bab 2 dan diuraikan di Tabel 2.

Cerita perubahan

Cerita perubahan adalah metode studi kasus yang menyelidiki kontribusi suatu intervensi terhadap hasil tertentu. Hal ini tidak melaporkan kegiatan dan *output*, tapi mekanisme dan pola yang digunakan oleh intervensi tersebut sehingga dapat mempengaruhi perubahan tertentu, seperti perubahan kebijakan pemerintah, penetapan program baru, atau pengundangan UU baru.

Perubahan yang digambarkan dapat berupa

1 Memilih cerita: ini biasanya dipicu oleh munculnya keberhasilan (atau kegagalan), melalui metode pengumpulan data manapun yang telah disebutkan di atas.

2 Mengumpulkan bukti: untuk benar-benar memahami kontribusi dari intervensi dan memberikan argumen yang kredibel, Anda harus mencari informasi tambahan. Ini akan mencakup mewawancarai pemangku kepentingan dan staf program untuk menelusuri pengaruh pekerjaan Anda dan mengidentifikasi mekanisme yang menghasilkan perubahan tersebut. Ini juga sebaiknya melibatkan unsur pembuktian klaim bahwa intervensi memang berpengaruh, contohnya dengan berkonsultasi dengan ahli dalam bidang tersebut atau mereka yang dekat dengan perubahan itu.

3 Menulis cerita: cerita sebaiknya relatif singkat (dua sampai empat halaman), ditulis sebagai narasi yang mudah dibaca dan meninggalkan kesan baik. Cerita sebaiknya menjelaskan intervensi; menggambarkan situasi atau tantangan yang direspon dan bagaimana keterlibatannya; jelaskan siapa yang melakukan apa, kapan dan apa efeknya; dan mendiskusikan faktor-faktor dibalik keberhasilan atau kegagalan dan segala pembelajaran untuk intervensi di masa mendatang. Tergantung dari tujuan pembelajaran utama, penekanan yang berbeda dapat diberikan pada unsur yang berbeda pula.

perubahan yang diharapkan, yang merupakan sasaran intervensi, atau perubahan tidak terduga – yang bisa berarti positif atau negatif, tergantung dari tujuan awalnya. Cerita juga dapat menggambarkan bagaimana suatu intervensi telah gagal untuk mempengaruhi perubahan yang diharapkan, dimana mereka menganalisis alasan kegagalan tersebut.

Ada tiga langkah besar untuk menulis cerita perubahan:

Cerita perubahan digunakan di ODI sebagai bagian dari peninjauan tahunan untuk melihat pekerjaan institusi. Peneliti didorong untuk menyerahkan cerita tentang dampak dari kegiatan mereka ke kompetisi tahunan, dimana cerita terbaik akan diterbitkan di laporan tahunan dan dipresentasikan pada acara rekreasi (*retreat*) staf tahunan. CAFOD, Tearfund, the Canadian International Development Agency dan the UK Department for International Development (DFID) juga menggunakan cerita perubahan atau studi kasus untuk memahami pengaruh terhadap kebijakan.

Studi Episode

Metode studi kasus lain terkait dengan studi episode, yang melihat mekanisme yang berujung pada perubahan. Ini bukanlah penilaian sistematis tentang seberapa besar kontribusi masing-masing faktor terhadap perubahan, melainkan sangat padat karya dan berbasis bukti. Langkah-langkahnya sama seperti cerita perubahan, kecuali tahap pengumpulan buktinya melihat segala dan seluruh faktor yang mempengaruhi perubahan, termasuk tapi tidak terbatas pada intervensi. Ini umumnya memerlukan akses kepada mereka yang dekat dengan mengambil keputusan terkait perubahan yang dimaksud. Keuntungan pendekatan ini adalah dapat menyoroti kontribusi relatif dari intervensi terhadap perubahan terkait faktor dan pemain berpengaruh lain.

Wawancara Bellwether

Metode bellwether dikembangkan oleh *Harvard Family Research Project* untuk menentukan dimana suatu isu kebijakan atau usulan perubahan diposisikan dalam agenda kebijakan, persepsi pemain kunci dan seberapa jauh pengambil keputusan mementingkan isu tersebut. Ini melibatkan mewawancarai orang berpengaruh, atau ‘bellwether’, termasuk wakil rakyat yang terpilih, pejabat publik, media, pemberi dana, peneliti/*think-tank*, komunitas usaha, masyarakat sipil, atau advokat.

Metode ini serupa dengan teknik wawancara terstruktur lainnya, tapi dengan dua perbedaan penting. Pertama, setidaknya separuh dari sampel harus tidak memiliki hubungan khusus atau langsung dengan isu kebijakan yang sedang Anda tangani. Ini akan meningkatkan kemungkinan bahwa semua pengetahuan akan masuk ke dalam intervensi, dan bukan keterlibatan pribadi. Kedua, *bellwether* hendaknya diinformasikan tentang tujuan umum dan topik wawancara, tapi tidak diberikan rincian sampai wawancara itu sendiri dilangsungkan. Ini akan menjamin jawaban mereka asli dan spontan. Wawancara sebaiknya dimulai dengan pertanyaan umum dan secara bertahap menjadi lebih spesifik.

Kotak 12: Contoh pertanyaan bellwether (dari Coffman dan Reid, 2007)

- | | |
|--|---|
| 1. Saat ini, tiga isu apakah yang menurut Anda ada di agenda kebijakan [negara/federal/lokal] teratas? | 7. Saat ini, tiga isu apakah yang menurut Anda ada di Agenda kebijakan [negara/federal/lokal] teratas? |
| 2. Seberapa tahu Anda tentang [kebijakan kepentingan]? | 8. Seberapa tahu Anda tentang [kebijakan kepentingan]? |
| 3. Individu, konstituen, atau kelompok mana yang Anda anggap pengadvokasi utama [kebijakan]? Siapa yang Anda anggap lawan utama? | 9. Individu, konstituen, atau kelompok mana yang Anda anggap pengadvokasi utama [kebijakan]? Siapa yang Anda anggap lawan utama? |
| 4. Berdasarkan konteks pendidikan, sosial dan politik terkini, menurut Anda [kebijakan] harus diadopsi atau di masa mendatang? | 10. Berdasarkan konteks pendidikan, sosial dan politik terkini, menurut Anda [kebijakan] sekarang harus diadopsi sekarang atau di masa mendatang? |
| 5. Melihat ke depan, seberapa besar kemungkinan [kebijakan] akan diadopsi dalam lima tahun ke depan? | 11. Melihat kedepan, seberapa besar kemungkinan [kebijakan] akan diadopsi dalam lima tahun kedepan? |
| 6. Jika [kebijakan] diadopsi, isu apa yang menurut Anda harus paling dipikirkan negara tentang pelaksanaannya? | 12. Jika [kebijakan] diadopsi, isu apa yang menurut Anda harus paling dipikirkan negara tentang pelaksanaannya? |

Sistem atau pemetaan relasional

Ketika hasil yang diinginkan berkaitan dengan pengoperasian sistem – misalnya membina hubungan antar pemain, dinamika pergeseran kekuasaan, menargetkan lingkungan sekitar dimana kebijakan sedang dikembangkan atau meningkatkan akses atau arus informasi – maka akan berguna untuk memetakan sistem tersebut untuk melihat bagaimana bagian-bagian yang berbeda itu menjadi satu. Data yang dibutuhkan untuk ini adalah relasional (yaitu berkaitan dengan hubungan, koneksi dan interaksi) dan bukan atribut (yaitu berkaitan dengan fakta, opini, perilaku, sikap). Mereka biasanya dikumpulkan melalui teknik standar seperti survei, wawancara, dan sumber tambahan. Dengan menanyakan tentang kehadiran dan sifat hubungan antar pemain, gambaran yang sangat berbeda muncul dari sistem. Ini dapat dengan mudah diubah menjadi peta visual untuk membantu mengidentifikasi pola dan peluang baru untuk mempengaruhi kebijakan.

Salah satu metode adalah NetMap, pendekatan interaktif yang memungkinkan mereka yang diwawancarai untuk menggunakan obyek fisik dan pulpen berwarna untuk menjelaskan hubungan antar pemain dan pengaruh relatif mereka terhadap isu-isu tertentu. Ini dapat menjadi variasi yang berguna jika sasarannya adalah untuk memperoleh perspektif di seluruh sistem atau jaringan.

Variasi lain adalah pemetaan pengaruh, yang secara spesifik menanyakan tentang pengaruh satu pemain atas opini dan tindakan pemain lain. Sebuah peta pengaruh dapat menunjukkan pengaruh primer dan sekunder (dan jika perlu tertier) terhadap pengambil keputusan kunci. Ini dapat membantu dalam merencanakan dan mengadaptasi strategi mempengaruhi kebijakan atau mengidentifikasi individu untuk berkonsultasi mengenai wawancara *bellwether*.

3. MEMAHAMI PEMBELAJARAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Data perlu ditafsirkan dan dipahami. Bagian pedoman ini melihat konsep pemahaman (*sense making*) dan bagaimana sistem monitoring dapat disesuaikan dengan tujuan Anda.

Pemahaman adalah proses dimana data diubah menjadi wawasan yang dapat menjadi tindakan dengan mempertemukan data tersebut dengan keyakinan dan nilai, teori yang ada, dan bukti lainnya. Ini dapat terjadi secara sadar melalui analisis sebab akibat terstruktur dengan parameter dan pertanyaan yang eksplisit. Selain itu, ini dapat pula terjadi secara tidak sadar melalui interaksi sosial dan pencerminan berkala yang merupakan bagian dari ritme kerja alamiah. Idealnya, Anda harus mampu menggabungkan keduanya untuk tujuan pembelajaran dan akuntabilitas.

Membuat ruang untuk pemahaman (*sense making*)

Pemahaman dapat terjadi di ruang-ruang dan mempunyai ritme tertentu. Ruang tersebut adalah rapat dan acara formal dan informal yang merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari organisasi dan program. Ritme adalah pola dan struktur dalam waktu dimana organisasi dapat mengarahkan, memobilisasi, dan mengatur upayanya di dalamnya. Contohnya meliputi laporan tahunan, rapat tim bulanan, rapat dewan setiap triwulan, laporan akhir proyek, evaluasi independen, kunjungan lapangan, konsultasi pemangku kepentingan, perbincangan telepon dengan mitra, telekonferensi mingguan, diskusi email dengan rekan sejawat dan percakapan yang terjadi dengan spontan. Masing-masing mempunyai tujuan yang berbeda (karena itu dibutuhkan informasi yang berbeda); ritme dan waktu yang berbeda (karena itu dibutuhkan tingkat perincian yang berbeda); dan orang yang berbeda yang terlibat (karena itu berbagai perspektif yang dapat digunakan).

Pemahaman dapat terjadi di tingkat makro atau mikro. Tingkat makro terkait pertanyaan tentang strategi dan konteks eksternal, melihat pola umum dan pengetahuan yang dapat diterapkan di tempat lain. Di tingkat mikro, pertanyaannya adalah khusus tentang intervensi ini dan para pemainnya, dan bagaimana meningkatkan apa yang sedang dilakukan. Ruang-ruang berbeda akan mempunyai keseimbangan mikro dan makro yang berbeda. Sistem monitoring kita sebaiknya mempunyai cukup tempat untuk kedua jenis pemahaman tersebut di ruang yang tepat dan mempertahankan keseimbangan antara melihat dekat dan jauh ke depan.

Merancang monitoring untuk pemahaman

Sistem monitoring yang efektif akan mengidentifikasi ruang dan ritme yang sudah ada dan menggabungkannya dengan kerangka umum untuk memberikan struktur bagi pembelajaran dan pencerminan. ROMA memberikan kerangka itu; ini adalah salah satu kekuatan utama pendekatan tersebut. Dengan mengarahkan tim melalui pengembangan teori perubahan yang berada dalam analisis konteks dan dinamika sistem, ROMA memberikan bahasa dan skema umum yang dapat diterapkan (secara eksplisit atau implisit) di dalam ruang-ruang pemahaman. ROMA membantu mendefinisikan pemangku kepentingan kunci dan hasil di sekitar mereka, yang penting untuk mencapai tujuan kebijakan. Ini sangat membantu dalam mengidentifikasi pola dari data dengan mempersempit tempat dan hal apa yang ingin dicari.

Hal yang penting adalah pemahaman tidak terikat secara dogmatik ke kerangka apapun, karena jika demikian perubahan penting yang tak terduga dapat terlewat. Tindakan dapat mempunyai tiga efek umum: diharapkan dan dapat diprediksi (misalnya Anda mengundang tamu ke rapat dan mereka datang); diharapkan dan tidak dapat diprediksi (misalnya di suatu waktu setelah rapat mereka ingat apa yang Anda katakan dan merekomendasikan kegiatan Anda ke pihak ketiga); dan tidak diharapkan dan tidak dapat diprediksi (misalnya pihak ketiga tersebut lalu membagikan temuan Anda dan mengklaim merekalah yang menemukannya). Pada kenyataannya, intervensi Anda akan melibatkan ketiga jenis efek tersebut di waktu yang sama. Monitoring hendaknya terbuka atas hal tersebut, meski biasanya efek yang tidak dapat diprediksikan yang membutuhkan perhatian khusus dari pemahaman. Efek yang tidak diharapkan adalah yang paling sulit dikenali, tapi seringkali menghasilkan pembelajaran yang paling besar. Dengan membuat pemahaman menjadi terstruktur dan menggunakan analisis sebab akibat formal, Anda dapat mengatasi efek tersebut dan memastikan data yang tepat diberikan di waktu yang tepat.

Praktik pemahaman informal

Pemahaman informal terjadi setiap saat – kita memperhatikan hal-hal tertentu, menilainya, menimbanginya, dan memberikan nilai dan signifikansi terhadap hal-hal tersebut. Namun, pemahaman informal terutama terjadi sebagai proses sosial ketika berinteraksi dengan kolega atau mitra atau sedang menulis laporan. Monitoring dapat membantu membuat pemahaman informal lebih sistematis dan dilakukan dengan sadar, dan lebih terhubung dengan pengambilan keputusan. Tips praktis berikut ini dapat membantu memanfaatkan momen tersebut.

Menentukan bahasa yang umum

ROMA memberikan struktur terhadap pemahaman dengan menetapkan prioritas monitoring dan memberi tanda dimana harus mencari hasil. Proses penentuan pemangku kepentingan kunci mana yang harus dipengaruhi dan mengembangkan hasil yang diharapkan untuk masing-masing dari mereka sangatlah bermanfaat. Hal itu memberikan bahasa umum bagi tim untuk digunakan ketika membuat observasi dan menimbang pentingnya informasi – dan mengetahui apa yang Anda harus pahami. Selain itu, hal itu juga memberikan skema sebagai dasar dari percakapan – bahkan di tingkat paling praktis, agenda untuk rapat peninjauan. Untuk memperoleh pemahaman yang cepat dan responsif, ini dapat menjadi praktik yang baik untuk membingkai hasil terkait perilaku pemangku kepentingan kunci.

Contoh: anggap pengukuran pemangku kepentingan 1 (lihat Tabel 2, Langkah 2, Bab 2) ‘sikap pemangku kepentingan kunci untuk mencantumkan isu-isu ke dalam agenda’. Ketika menggunakan pengukuran monitoring Anda, Anda dapat menciptakan indikator seperti ‘pejabat partai berkuasa memiliki sikap positif untuk menangani [isu tertentu]’. Namun bagaimana Anda tahun sikap mereka telah berubah? Indikator yang lebih baik akan menggambarkan apa yang Anda akan lihat jika sikap mereka berubah, sehingga ketika Anda melihatnya, Anda tahu bahwa itu signifikan. Jadi, Anda dapat gunakan indikator ini: ‘pejabat partai berkuasa meminta bukti untuk [isu tertentu]’ atau ‘pejabat partai berkuasa membuat pidato yang mendukung penanganan [isu tertentu]’.

Tips praktis lain adalah menanyakan tiga pertanyaan berikut untuk setiap informasi yang dikumpulkan:

- Apa ini **mengkonfirmasi** harapan kita?
- Apa ini **menantang** asumsi kita?
- Apa ini benar-benar **mengejutkan**?

Pertanyaan ini akan dengan cepat membantu Anda memutuskan apa yang Anda akan lakukan terhadap informasi itu. Jika mengkonfirmasi, maka gunakanlah sebagai bukti untuk memperkuat argumen Anda, tapi itu mungkin menunjukkan monitoring Anda terlalu sempit dan Anda harus mempertimbangkan

pandangan yang lebih luas. Jika menantang, maka tinjaulah asumsi dan strategi Anda dan pertimbangkan apakah intervensi masih diperlukan. Jika mengejutkan, maka gunakan waktu untuk mempertimbangkan implikasinya dan apakah konteks telah berubah.

Mengambil dari berbagai sumber pengetahuan

Untuk mengidentifikasi dan memahami efek yang tidak terduga, Anda harus terbuka terhadap berbagai sumber pengetahuan dan tidak dikurung oleh pandangan sempit tentang apa yang terjadi. Ini berarti mengambil berbagai sumber data, tapi juga perspektif yang beragam untuk berusaha memahami data tersebut. Ini mungkin berarti menciptakan ruang yang dapat mengumpulkan berbagai perspektif, misalnya mengundang ‘teman yang kritis’ ke dalam pertemuan refleksi, mendiskusikan data dengan penerima manfaat untuk memperoleh masukan atau menjadi studi bidang lain yang dapat menerangkan yang sedang terjadi.

Salah satu pendekatan yang secara khusus melakukan hal ini adalah *Learning Lab* yang dikembangkan oleh *Institute of Development Studies*. *Learning Lab* adalah rapat tiga jam terstruktur dengan peserta yang diundang karena memiliki kepentingan pengetahuan yang sama, bukan karena pengalaman yang sama (ini artinya rapat tidak hanya terbatas untuk tim proyek). Rapat terstruktur pada empat pertanyaan: apa yang kita tahu, apa yang kita duga, pengetahuan dan praktik apa yang sudah ada dan apa yang kita tidak tahu atau ingin gali lebih jauh? Aspek penting rapat ini adalah pencerminan tanpa suara selama 20 hingga 30 menit yang membuat seluruh peserta berpikir apa yang mereka telah ketahui atau dengar atau lihat tentang topik yang dipilih. Peserta diminta mengambil dari pengalaman praktis mereka, termasuk dari literatur, diskusi, dan observasi.

Gunakan artefak visual

Memvisualisasikan data dapat sangat meningkatkan kemampuan kita untuk menemukan pola dan membentuk penilaian. Tapi hal itu juga dapat memakan banyak waktu dan upaya untuk menghasilkan grafik yang bermakna dari setumpuk data yang ada. *Dashboard* dapat membantu melakukan ini dengan secara otomatis menggabungkan data dari banyak sumber dan menampilkannya dengan cara yang sudah ditentukan. *Dashboard* bisa dibuat dengan waktu sebenarnya (*real time*), meskipun itu memerlukan perangkat lunak tertentu atau keterampilan pemrograman yang kuat; atau mereka dapat diproduksi berdasarkan permintaan, tapi ini memerlukan lebih banyak waktu dan upaya. ODI telah mengembangkan *dashboard* yang dapat menelusuri semua jenis analisis dalam waktu sebenarnya menggunakan agregator data yang bernama QlikView. *Dashboard* Komunikasi ODI menggabungkan situs web dan statistik media sosial, masukan catatan dampak (*impact log entry*), hit media, dan banyak lagi ke dalam satu laporan visual yang dapat disaring menurut *output* atau hasil.

Alternatif yang lebih sederhana dari *dashboard* adalah sistem lampu lalu lintas untuk memberitahukan Anda tentang acara-acara yang membutuhkan perhatian. Contohnya, Anda dapat menggunakan *database* pemangku kepentingan untuk menelusuri informasi tentang pola pemungutan suara di parlemen. Cara cepat memahami informasi ini adalah dengan menetapkan warna untuk setiap pemangku kepentingan, tergantung bagaimana mereka memilih (**hijau** = sesuai harapan, **kuning** = tidak sesuai harapan tapi mungkin tidak berpengaruh, **merah** = tidak sesuai harapan dan akan mempengaruhi program kita).

Data relasional, seperti siapa yang telah bertemu dengan siapa atau siapa yang telah membagikan pekerjaan Anda dengan siapa, dapat divisualisasikan pada peta jejaring. Ini memungkinkan adanya penyaringan dan pengelompokan hubungan untuk mengungkap pola dan memahami dinamika komunitas kebijakan.

Praktik analisis sebab-akibat formal

Beberapa situasi dapat membutuhkan penyelidikan yang lebih terstruktur dibandingkan dengan pemahaman informal. Analisis sebab-akibat formal adalah bagian kritis dari sistem pembelajaran, dan dapat dilaksanakan secara internal atau eksternal (misalnya melalui penilaian, peninjauan evaluasi, atau studi penelitian). Praktisi dan evaluator dapat menggunakan beberapa teknik untuk melakukan intervensi untuk mempengaruhi kebijakan.

Membandingkan dengan teori: menelusuri proses

Salah satu cara yang jitu untuk memahami penyebab dalam konteks kompleks adalah membandingkan observasi dengan teori.¹⁴ Misalnya, teori kami mengatakan bila kami melatih peneliti parlemen junior untuk menafsirkan dan menggunakan bukti ilmiah, mereka akan menggunakan keterampilan tersebut untuk lebih baik dalam memberikan saran kepada komite parlemen, yang nantinya dapat menyusun RUU yang lebih tepat dan efektif. Di contoh ini, setiap tahap dapat diuji dengan membandingkan data tentang apa yang dilakukan peneliti setelah menerima pelatihan, dan keputusan selanjutnya dari komite yang bekerja sama dengan mereka, disertai hasil yang diharapkan. Baru kemudian klaim adanya sebab akibat tertentu dapat dikonfirmasi atau tidak.

Uji 'jerami tertiuip angin': jerami bergerak mendukung hipotesis bahwa ada angin, tapi tidak jelas ke arah mana (contohnya kita mengirim laporan kepada pembuat kebijakan, tetapi tidak tahu apa sampai ke mereka).

Uji 'lingkaran': hipotesis dianggap tidak terbukti apabila gagal melewati satu ujian (contohnya, apakah laporan dikirimkan sebelum keputusan dibuat?)

Ini adalah dasar dari penelusuran proses, sebuah pendekatan kualitatif yang digunakan untuk menyelidiki penelitian yang mengacu pada sebab akibat. Penelusuran proses memfokuskan pada satu atau sejumlah kecil hasil (kemungkinan melibatkan proses pengutamaan untuk memilih yang penting) untuk memverifikasi hasil tersebut telah dicapai (misalnya pembuat kebijakan membuat keputusan yang selaras dengan rekomendasi). Pemerintah lalu menerapkan sejumlah metode untuk menguraikan langkah-langkah dimana intervensi mungkin telah mempengaruhi hasilnya. Hal ini menggunakan petunjuk atau 'pengamatan proses sebab akibat' untuk menimbang adanya penjelasan alternatif. Ada empat cara untuk menguji petunjuk:

Uji 'tembakan senjata': melihat tembakan senjata mendukung hipotesis bahwa senjata tersebut digunakan dalam kejahatan, tapi belum tentu hanya senjata itu sendiri yang digunakan (contohnya kita melihat laporan kita ada di meja pembuat kebijakan, tapi kita tidak tahu apakah mereka sudah membacanya).

Uji 'penentuan ganda': ketika petunjuk dibutuhkan dan cukup untuk mendukung hipotesis (contohnya kita mengamati adanya bahasa yang sama persis dalam keputusan pembuat kebijakan dengan yang tercantum di rekomendasi kita).

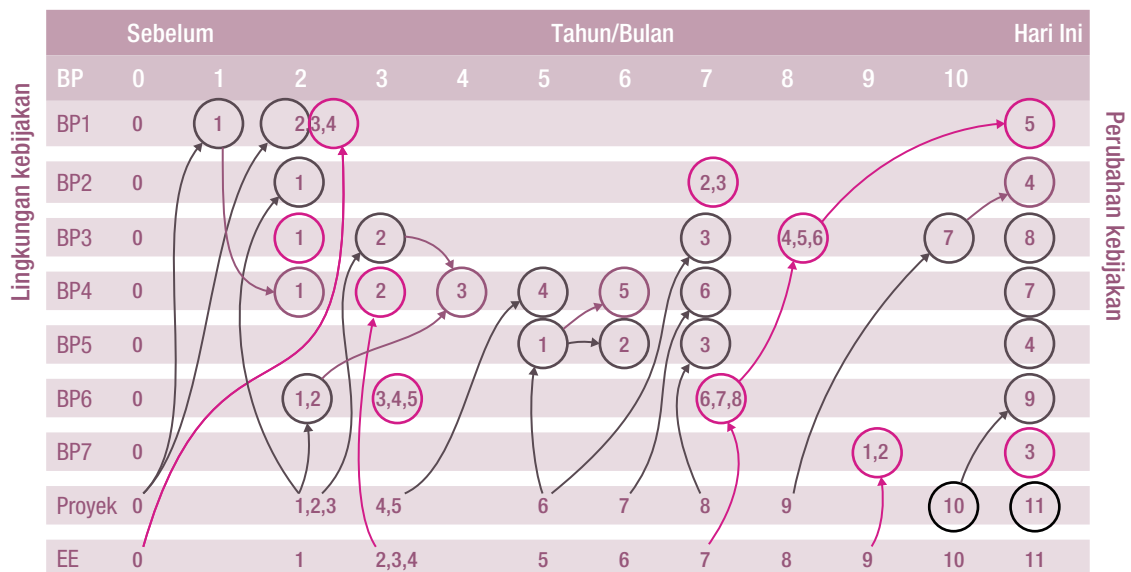
14. Langkah 3, Bab 2 menjelaskan langkah-langkah untuk mengembangkan teori perubahan.

Memeriksa waktu dari hasil

Strategi yang dapat membantu menentukan acuan sebab akibat adalah meletakkan semua hasil dalam sebuah garis waktu untuk menunjukkan kronologis peristiwa yang terjadi. Jika Anda juga menempatkan kegiatan intervensi dan *output* di garis waktu, maka Anda dapat mulai menentukan keterkaitan sebab akibat, dan secara visual menerapkan tes bahwa akibat harus mengikuti sebab. Ini dapat menghapus banyak klaim yang bertentangan tentang pengacuan sebab akibat dan membantu mempersempit menjadi klaim yang penting saja. Masalah waktu juga penting dalam teori perubahan, jadi ini dapat juga digunakan untuk menilai kewajaran dari suatu kontribusi.

Pendekatan Penilaian Hasil RAPID telah digunakan untuk menentukan kontribusi penelitian terhadap perubahan kebijakan. Dalam Penilaian Hasil RAPID, garis waktu dipetakan oleh tahapan pencapaian perubahan di antara pemangku kepentingan yang telah ditentukan sebelumnya beserta kegiatan proyek dan peristiwa signifikan lain dalam konteks intervensi. Lokakarya dihadiri oleh orang-orang yang dekat dengan intervensi dan perubahan yang telah diuraikan. Peserta membahas setiap perubahan yang diamati dan menggunakan pengetahuan dan pengalaman mereka untuk mengusulkan faktor-faktor yang mempengaruhinya (mungkin berupa intervensinya atau faktor lain) dan menarik kesimpulan dari unsur-unsur yang berbeda di garis waktu.

Gambar 8 adalah garis waktu yang dikembangkan untuk menganalisis *Smallholder Dairy Project* di Kenya, sebuah proyek penelitian dan pembangunan yang bertujuan untuk menggunakan temuan untuk mempengaruhi pembuat kebijakan. Analisis tersebut, berdasarkan pendekatan ROA, mengidentifikasi penetapan pemain kunci dan kebijakan yang berpengaruh terhadap sektor produk susu di Kenya. Lalu analisis tersebut menggunakan wawancara untuk menemukan perubahan perilaku signifikan pada pemain-pemain ini, dan melakukan triangulasi dalam lokakarya pemangku kepentingan. Ini menghasilkan seperangkat keterkaitan antara perubahan dan tahapan pencapaian proyek, serta peristiwa eksternal.



Gambar 8: Contoh garis waktu yang menunjukkan perubahan yang diamati pada tujuh pemangku kepentingan kunci (BP1-7), tahapan pencapaian proyek dan lingkungan yang mendukung (EE) untuk Proyek *Smallholder Dairy*, Kenya (dari ODI, 2012)

Menggali kemungkinan penjelasan alternatif

Semua pendekatan yang dijelaskan di atas punya satu persamaan: seluruhnya melihat di luar intervensi untuk faktor-faktor yang dapat ikut berkontribusi. Sudah jelas bahwa ketika bekerja dalam sistem yang terbuka, jarang sekali kita hanyalah satu-satunya pemain yang berupaya mempengaruhi hasil. Maka dari itu, menjadi vital bahwa setiap kontribusi ditempatkan dalam konteks pemain lain dan faktor-faktor yang beroperasi di ruang yang sama. Menggali kemungkinan penjelasan alternatif dapat membantu mengukur kepentingan relatif dari intervensi, tapi juga dapat membantu mempersempit hipotesis untuk menguji apakah alternatif dapat diterima atau ditolak – dimana hal ini dapat memperkuat kontribusi dari intervensi.

Inilah dasar dari sebagian besar pendekatan evaluasi berbasis teori. Inilah tujuan inti dari Metodologi Eliminasi Umum yang dikembangkan oleh Michael Scriven, yang secara sistematis mengidentifikasi dan menguji ‘daftar kemungkinan penyebab’ untuk observasi hasil kepentingan. Selain mengumpulkan data tentang intervensi, studi tersebut juga mengumpulkan data tentang kemungkinan pengaruh lain, untuk mengkonfirmasi apakah pengaruh lain tersebut dapat ditolak.

Metodologi Eliminasi Umum digunakan dalam evaluasi kampanye pendidikan publik untuk menghentikan hukuman mati untuk terpidana anak di AS. Kampanye tersebut, didanai dengan \$2 juta dari kolaborasi yayasan-yayasan, berlangsung selama sembilan bulan dari 2004 hingga 2005 selama diadakannya sidang Mahkamah Agung AS untuk meninjau sejumlah pelanggar anak yang menghadapi hukuman mati. Pada 1 Maret 2005, Mahkamah Agung memutuskan bahwa hukuman mati anak tidak sesuai dengan undang-undang. Evaluasi ini dilakukan untuk menentukan sejauh mana kampanye tersebut mempengaruhi keputusan ini.

Setelah dilakukan Metodologi Eliminasi Umum, evaluasi dimulai dengan dua penjelasan *alternatif* utama: 1) Hakim-hakim Agung Mahkamah Agung membuat putusan seluruhnya berdasarkan basis hukum dan pengalaman mereka sebelumnya, dan tidak dipengaruhi oleh pengaruh eksternal, dan 2) pengaruh eksternal selain kampanye pendorong terakhir memiliki dampak yang lebih besar.

Evaluasi ini mengumpulkan bukti melalui 45 wawancara, meninjau dengan seksama ratusan argumen pengadilan serta keputusan dan arahan singkat hukum, menganalisis lebih dari 20 publikasi ilmiah dan buku tentang Mahkamah Agung, analisis berita, laporan, dan dokumen yang menggambarkan perkara terkait, kegiatan legislatif, dan isu kebijakan dan dokumentasi kampanye itu sendiri, termasuk tiga map klip media dari berkas kampanye. Dengan semua bukti ini, evaluator dapat mengeliminasi penjelasan alternatif secara memadai dan sistematis hingga sampai pada penilaian berbasis bukti, independen, dan wajar bahwa kampanye tersebut memang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap putusan Mahkamah Agung.

4. RINGKASAN

Bab ini mulai dengan tujuan untuk memberikan nasihat praktis bagi mereka yang bekerja untuk mempengaruhi kebijakan untuk membangun praktik reflektif dan evaluatif di dalam kegiatan mereka untuk mendukung pengambilan keputusan dan mendemonstrasikan adanya kemajuan.

Bagian 1 memperkenalkan sembilan ‘tujuan pembelajaran’ – alasan utama untuk melaksanakan kegiatan M&E apapun yang dapat mendorong perancangan dan penggunaan M&E. Tujuan pembelajaran tersebut, mengusulkan 35 pengukuran terkait intervensi untuk mempengaruhi kebijakan dalam enam kategori (strategi, manajemen, *output*, penerimaan, hasil, dan konteks), dan menyarankan bagaimana hal tersebut digunakan untuk tujuan pembelajaran.

Bagian 2 mendiskusikan bagaimana data dapat dikumpulkan, baik dalam waktu sebenarnya (*real time*) selagi intervensi sedang dilaksanakan, dan secara retrospektif, melalui studi yang terperinci.

Terakhir, **Bagian 3** membahas tugas penting untuk memahami data dan menggunakannya dalam pengambilan keputusan dan mendemonstrasikan adanya dampak.

Karena tema bab ini adalah praktik evaluatif, berikut ini kesimpulan yang dapat diambil, dengan beberapa arahan tentang praktik yang baik:

-
- 1 Gunakan monitoring, evaluasi, dan pembelajaran Anda semaksimal mungkin untuk memastikan bahwa segala permintaan informasi akan memberikan kontribusi positif.
 - 2 Tetaplah membumi dengan teori Anda dari awal dan ujilah setiap tahapan setiap kali Anda melakukannya.
 - 3 Pertimbangkan teori yang bersaing dengan teori Anda agar tidak menutup kemungkinan adanya efek yang tidak terduga.
 - 4 Terimalah kegagalan sebagai suatu peluang untuk belajar, sama seperti keberhasilan.
 - 5 Berinvestasilah dalam monitoring dan pembelajaran Anda sebanding dengan skala intervensi Anda: terkadang menggunakan pengukuran sederhana lebih tepat.
 - 6 Sadari betul ritme dan ruang dimana pembelajaran terjadi: hal ini terjadi dengan kecepatan yang berbeda dan tingkat berbeda pula
-

Terakhir, ada pepatah tradisional Afrika yang dapat merangkum sikap yang harus diambil ketika mengembangkan sistem M&E untuk mempengaruhi kebijakan. ‘kita membuat jalan kita dengan melaluinya’. Mulailah melihat apa yang orang lain telah lakukan, dimana data telah dikumpulkan dan ruang yang sudah ada untuk memahami data tersebut, kemudian bekerjalah untuk memperkuat dan mendukung hal-hal tersebut. Jika pola yang sudah ada diabaikan, upaya Anda mungkin akan sia-sia karena orang cenderung selalu memilih yang mudah dan sudah dikenal.

Ringkasan: mempraktikkan ROMA

Sebagaimana ditunjukkan pedoman ini, ROMA terus mengevolusi seperangkat alat dan teknik, yang digabungkan untuk membantu meningkatkan baik keterlibatan maupun pengaruh terhadap kebijakan, pemrograman, dan praktik. Selama satu dekade terakhir, tim RAPID di ODI telah membangun prinsip-prinsip kunci OM untuk merancang, mengadaptasi, dan menyempurnakan cara-cara dimana peneliti dan praktisi dapat mulai mempengaruhi kebijakan publik dan praktik. Evolusi ini berlanjut, tapi untuk sekarang itu berguna untuk meringkas pesan inti dari setiap bab dalam pedoman ini untuk berbagai jenis orang yang kami yakini akan membaca buku ini.

Tujuan pedoman ini adalah agar khalayak yang berbeda dapat membaca buku ini dengan cara yang berbeda-beda dan membawa pesan yang berbeda pula. Sudah jelas bahwa setiap permasalahan yang memerlukan pengaruh terhadap kebijakan adalah unik, dan konteks dimana Anda mencoba menerapkan ROMA akan unik untuk permasalahan tersebut, dan dapat berubah seiring waktu. Ada beberapa situasi dimana ROMA mungkin tidak tepat – dalam situasi konsultasi dimana terdapat proses dan seperangkat *output* yang terdefinisi dengan jelas, atau dimana interaksi dengan pemerintah harus sangat terstruktur. ROMA paling baik digunakan apabila terdapat fleksibilitas di kedua sisi.

1. PIMPINAN TIM DALAM ORGANISASI PENELITIAN DAN PRAKTIK

Menggunakan pendekatan menyeluruh proyek

Pesan utama ROMA adalah agar menganggap keterlibatan dalam kebijakan bagian tak terpisahkan dari proses penelitian atau implementasi. Jelas penting bahwa segala upaya untuk melibatkan atau mempengaruhi harus berdasarkan bukti yang kuat: terutama untuk proyek dan program penelitian, terdapat ketegangan antara ingin menunggu sampai hasilnya konklusif sebelum mengkomunikasikannya, dan ingin terlibat selama masa program agar menjamin khalayak dapat menerimanya ketika hasil-hasil mulai muncul.

Dengan ROMA, Anda dapat mengkombinasikan kedua pendekatan tersebut, mengkomunikasikan selama masa proyek sehingga pemangku kepentingan Anda mengetahui apa yang dapat muncul dan dapat memikirkan kemungkinan tanggapan terhadap hasil yang muncul tersebut.

Kerangka Bab 1, yang mendiagnosis isu-isu yang Anda hadapi, tidak hanya membantu memberikan struktur pada strategi keterlibatan dan mempengaruhi kebijakan Anda, tapi juga dapat membantu Anda menyempurnakan apa yang Anda kerjakan dan dengan siapa Anda bekerja untuk membawa perubahan.

Pendekatan berbasis lokakarya di **Bab 2** akan membantu Anda memutuskan siapa yang akan dilibatkan di tahapan proses yang mana untuk menjamin biaya pekerjaan Anda menjadi serendah mungkin.

Template Bab 3 telah dirancang sehingga informasi yang Anda kumpulkan terkait kemajuan Anda cocok dengan cara Anda mengelola proyek dan program, dan memungkinkan Anda untuk melaporkan kepada donor secara efektif. Hal-hal tersebut juga menjamin Anda dapat mengarusutamakan pembelajaran yang terjadi (dari upaya mempengaruhi kebijakan yang berhasil dan gagal) ke dalam perencanaan kerja dan manajemen tim Anda.

Lompat ke
Bab **1**

Lompat ke
Bab **2**

Lompat ke
Bab **3**

2. SPESIALIS M&E

Menekankan pada pembelajaran

Pendekatan ROMA mengaitkan monitoring dengan pembelajaran terus menerus, bukan hanya dengan evaluasi. Di hadapan permasalahan kompleks, ungkapan umum ‘M&E’ dapat menjadi tidak membantu: tidak dapat diprediksi berarti mustahil untuk mengandalkan perencanaan awal untuk memandu pekerjaan Anda; justru sebaliknya, monitoring terus menerus harus menginformasikan adanya penyesuaian proyek. Tentu saja evaluasi adalah bagian kunci dari proyek atau program manapun, dan informasi yang dibutuhkan harus dikumpulkan agar ketika selesai, informasi tersebut menjadi kuat. ROMA menyarankan untuk mengalihkan penekanan, sehingga lebih banyak porsi diberikan untuk ‘memahami’ informasi monitoring, mencocokkannya ke dalam praktik manajemen terkini untuk menjamin keputusan tentang bagaimana menanggapi situasi yang tidak dapat diprediksi dibuat berdasarkan bukti dan dimiliki umum.

Bab 3 mengklarifikasi alasan kita memonitor, karena tiga tekanan dari donor (dampak yang dapat ditunjukkan, nilai atas uang, dan perlunya menangani permasalahan pembangunan yang sangat kompleks) dapat merusak sistem monitoring. Mungkin dibutuhkan sedikit upaya di awal untuk merancang sistemnya, tapi ini akan terbayar di jangka panjang, karena informasi yang terkumpul menjadi lebih terfokus untuk mendukung keputusan yang harus diambil dan tidak terlalu fokus untuk mengumpulkannya, yang harus tetap dilakukan karena siapa tahu berguna.

Bab 1 menunjukkan alasan ROMA mengalihkan penekanan dari ‘M&E’ ke ‘M&L’ (monitoring dan pembelajaran). Sifat permasalahan kompleks berarti kemampuan untuk beradaptasi seringkali merupakan kuncinya, dan bab ini membantu Anda memutuskan tentang apa dan dengan siapa yang perlu pembelajaran.

Bab 2 akan membantu Anda mengembangkan sistem monitoring dan pembelajaran yang umum dan dimiliki secara luas. Permasalahan pembangunan yang kompleks biasanya melibatkan banyak pemangku kepentingan, dan alat bantu lokakarya yang disarankan di bab ini akan membawa mereka bersatu dengan visi bersama untuk proyek atau mengklarifikasi dimana terdapat ketidaksepakatan dan perbedaan. Hal ini akan menjamin proses pembelajaran tidak mengabaikan mereka dengan suara yang lebih lemah.

Lompat ke
Bab **3**

Lompat ke
Bab **1**

Lompat ke
Bab **2**

3. PENELITI DAN PRAKTIISI

Periksa asumsi Anda

Mereka yang berada di tengah-tengah pelaksanaan proyek atau penelitian terkadang sulit untuk mundur sejenak dari kegiatan mereka untuk mempertimbangkan apa lagi yang dapat dilakukan, atau bagaimana melakukan hal-hal dengan berbeda.

Bahayanya adalah meneruskan tanpa menguji asumsi tentang siapa yang dapat berkolaborasi, apa yang harus dilakukan dan bagaimana mengkomunikasikan bukti yang muncul dari kegiatan tersebut.

Bab 1 akan membantu Anda melakukan itu, memberikan cara berpikir terstruktur tentang isu yang Anda sedang tangani, menggali akar penyebab dan sampai pada diagnosis jelas yang dapat mempengaruhi cara Anda memandang isu tersebut dan bagaimana Anda menanganinya. Jelas program kerja tidak dapat begitu saja dihentikan begitu Anda melihat perubahan dalam konteks yang lebih luas. Namun, penting untuk mencerminkan bagaimana perubahan akan mempengaruhi konsekuensi yang lebih luas terkait apa yang sedang Anda lakukan.

Bab 2 memberikan kepada Anda seperangkat alat praktis yang akan membantu melibatkan mitra Anda dan pemangku kepentingan lain dalam proses pemeriksaan asumsi ini. Meskipun lokakarya tidak dirancang secara khusus untuk ini, namun lokakarya memberikan ruang bagi Anda untuk bercermin – bersama dengan kolaborator Anda – tentang apa yang sedang Anda lakukan dan apakah ada lagi yang dapat Anda lakukan, atau Anda lakukan dengan cara berbeda, untuk mendorong terjadinya perubahan yang berkelanjutan.

Bab 3 menunjukkan mengapa monitoring tidak boleh hanya diserahkan kepada spesialis: hal ini tidak cukup untuk melanjutkan program kerja yang ada definisikan di awal dan berharap evaluator eksternal akan memberikan nilai tinggi. Monitoring harus menjadi proses seluruh tim, dimana semua orang memahami dan berkontribusi terhadap proses ini.

Lompat ke
Bab **1**

Lompat ke
Bab **2**

Lompat ke
Bab **3**

4. SPESIALIS KOMUNIKASI

Menekankan komunikasi internal dan eksternal

Komunikasi yang baik adalah pilar utama dari proses ROMA. Mencapai pengaruh terhadap kebijakan, terutama di lingkungan kebijakan kompleks, sangat mengandalkan pada jaminan bahwa pesan dikomunikasikan dengan baik dalam bahasa yang tepat kepada khalayak yang tepat, ketika mereka membutuhkannya.

Tantangan bagi komunikator adalah untuk memastikan khalayak ini mencakup mereka yang berada di dalam proyek atau program serta yang berada diluarnya.

Bab 2 menunjukkan mengapa demikian dan membantu Anda mengembangkan strategi: pendekatan berbasis lokakarya ROMA menyatukan berbagai pemangku kepentingan. Membina komunikasi yang baik antara mereka perlu terjadi selama masa proyek atau program Anda.

Bab 1 mengungkapkan pentingnya komunikasi yang baik dan membantu Anda fokus pada tantangan komunikasi kunci. Mengkomunikasikan sifat permasalahan yang Anda hadapi adalah bagian penting dari memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya; semakin kompleks permasalahannya, semakin penting komunikasi multi arah yang efektif. Komunikasi internal sama pentingnya dengan komunikasi eksternal. Memastikan tim proyek membagikan pemahaman ini akan membantu membangun keterkaitan antara proyek dan pemangku kepentingan yang lebih luas.

Bab 3 akan membantu Anda membangun strategi komunikasi yang secara konstan terinformasi oleh bukti monitoring terbaru. Semakin besar proyek atau program, semakin penting bagi spesialis komunikasi untuk diikutsertakan di dalam proses monitoring untuk menjamin pembelajaran dibagi seluas mungkin.

Lompat ke
Bab **2**

Lompat ke
Bab **1**

Lompat ke
Bab **3**

5. PEMBUAT KEBIJAKAN DAN PEGAWAI NEGERI SIPIL

*ROMA
dapat
digunakan
dalam
pembuatan
kebijakan*

Sebagaimana disebutkan dalam Pendahuluan, pembuat kebijakan dapat menggunakan alat bantu ROMA untuk meningkatkan strategi mereka sendiri untuk mengubah kebijakan atau praktik di dalam departemen atau kementerian mereka. Ketika suatu isu melewati batasan antar departemen atau ketika penting untuk melibatkan berbagai pemangku kepentingan eksternal, prinsip dan alat bantu ROMA bahkan dapat memberikan lebih banyak lagi.

Bab 1 menunjukkan bahwa, untuk isu-isu besar antar departemen atau kementerian, mendiagnosis tantangan yang dihadapi dapat memberikan kepada Anda seperangkat ide-ide yang berbeda tentang siapa saja yang dapat dilibatkan dan bagaimana melibatkan mereka.

Bab 2 menetapkan beberapa alat berguna yang Anda dapat gunakan untuk memetakan pemangku kepentingan Anda sendiri, memahami kapan Anda dapat menggunakan pihak luar (seperti peneliti atau organisasi non pemerintah) untuk membantu memperkuat posisi Anda. Hal ini juga membantu Anda mempertimbangkan lebih seksama hasil apa yang Anda ingin capai.

Bab 3 memberikan wawasan tentang bagaimana kebijakan Anda sendiri dapat dimonitor, dan bagaimana menarik pelajaran darinya secara efektif. Mendiskusikan prinsip dan praktik di Bab 3 dengan organisasi pelaksana Anda akan membantu Anda memiliki pengetahuan bersama tentang bagaimana memprioritaskan apa yang Anda perlu monitor, dengan sumber daya yang Anda miliki, untuk memberikan gambaran seberapa efektif kebijakan dan program Anda.

Lompat ke
Bab **1**

Lompat ke
Bab **2**

Lompat ke
Bab **3**

6. DONOR DAN PEMBERI TUGAS PENELITIAN

Mengakui kompleksitas dan implikasinya terhadap monitoring dan pembelajaran

Donor mengakui tantangan bekerja dalam situasi kompleks dan menyambut baik berbagai pendekatan untuk mengatasinya. Namun, ini tidak selalu diterjemahkan dengan baik ke dalam sifat dampak yang mereka inginkan, yang dapat terlalu menekankan pada pelaksanaan *output* menurut rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya, dan kurang menekankan pentingnya adaptasi dan pembelajaran.

Bab 1 menunjukkan pentingnya mendiagnosis kompleksitas dari suatu isu kebijakan, dan tiga aspek kunci yang perlu dipertimbangkan ketika mendesain proyek dan program untuk menghasilkan perubahan kebijakan. Tidak semua isu itu kompleks, tapi penting untuk memastikan bahwa alat dan teknik yang digunakan untuk merancang, melaksanakan, memonitor, dan belajar dari strategi untuk mempengaruhi kebijakan disesuaikan dengan sifat dari isu yang sedang ditangani.

Bab 2 menunjukkan alasan pentingnya mendorong mereka yang melaksanakan proyek dan program untuk mengalokasikan waktu yang cukup untuk keterlibatan umum di sepanjang proyek dan program, tidak hanya di awal. Hal ini memiliki implikasi terhadap sumber daya: lokakarya tidaklah murah, tapi komunikasi internal dalam kemitraan yang terorganisir dengan baik merupakan hal yang penting agar semua pihak dapat berkontribusi secara pantas terhadap pembangunan berkelanjutan yang luas.

Bab 3 menunjukkan alasan pentingnya berfokus pada pembelajaran ketika sasaran adalah untuk mempengaruhi terjadinya perubahan kebijakan di seputar permasalahan yang kompleks. Pendekatan berbasis OM untuk melaksanakan monitoring melengkapi teknik manajemen program dan proyek yang lebih tradisional, sehingga membantu mengungkap asumsi perilaku yang seringkali melemahkan teori perubahan (terutama antara tingkat *output* dan hasil di dalam log frame). Untuk lebih baik dalam mengatasi kompleksitas, akan sangat membantu jika donor menghapus istilah 'M&E' dari kamus donor mereka dan mengubah penekanannya ke 'M&L', dan melihat evaluasi sebagai isu yang terpisah.

Lompat ke
Bab **1**

Lompat ke
Bab **2**

Lompat ke
Bab **3**

Bab 1: Mendiagnosa permasalahan

Rujukan mengenai faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan kebijakan

Rujukan berikut menggambarkan beberapa model untuk memahami perubahan kebijakan dan institusional, yang masing-masing didasarkan atas berbagai studi empiris and kajian literatur. Dilihat secara keseluruhan, rujukan ini tidak hanya menyediakan pemahaman yang beragam bagi mereka yang berupaya mempengaruhi kebijakan, tetapi juga menunjukkan banyaknya tantangan kompleks yang meliputinya, antara lain: bagaimana kapasitas didistribusikan, beragam kepentingan dan sudut pandang, dan betapa sulitnya memprediksikan perubahan jalur yang digunakan. Masing-masing itu menyediakan saran-saran untuk menghadapi beragam tantangan tersebut.

Booth, D. (2012) 'Development as a Collective Action Problem: Addressing the Real Challenges of African Governance'. London: Africa Power and Politics Programme. Available at: <http://www.institutions-africa.org/filestream/20121024-app-synthesisreport-development-as-a-collectiveaction-problem>

Brown, V. (2007) 'Collective Decisionmaking Bridging Public Health, Sustainability Governance, and Environmental Management', in C. Soskolne (ed) *Sustaining Life on Earth: Environmental and Human Health through Global Governance*. New York: Lexington Books.

Delvaux, B. and Mangez, E. (2008) 'Towards a Sociology of the Knowledge-Policy Relation'. Knowledge and Policy Project funded by the European Commission within the Sixth Framework Program. Available at: http://knowandpol.eu/IMG/pdf/literature_sythesis_final_version_english.pdf

Jones, H. (2011) 'Taking Responsibility for Complexity: How Implementation Can Achieve Results in the Face of Complex Problems'. Working Paper 330. London: ODI. Available at: <http://www.odi.org.uk/publications/5275-complex-problems-complexityimplementation-policy>

Kingdon, J. (1984) *Agendas, Alternatives and Public Policies*. Boston, MA, and Toronto: Little Brown and Company.

Sabatier, P. and Jenkins-Smith, H. (eds) (1993) *Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach*. Boulder, CO: Westview Press.

Shaxson, L. (2009) 'Making Sense of Wicked Issues: Do Policymakers Have a Suitable Toolkit?' Presentation to DEFRA.

Wilson, J. (1980) 'The Politics of Regulation', in J. Wilson (ed.) *The Politics of Regulation*. New York: Basic Books.

Sumber daya pada kompleksitas dan pembangunan

Beberapa makalah berikut ini memberikan bukti dan argumen tentang kompleksitas masalah yang dihadapi dalam pembangunan, mengapa kompleksitas menjadi penting dan apa yang bisa dilakukan tentang hal itu oleh pemerintah, non-pemerintah, dan lembaga donor. Masalah yang kompleks menimbulkan tantangan bagi model tradisional kebijakan dan program, namun telah ada kecenderungan untuk tetap berpegang pada model ini meskipun hal ini menyebabkan berbagai efek samping negatif. Pendekatan alternatif tersedia untuk menangani setiap tantangan ini dan pengelolaan program bantuan pembangunan dengan cara yang berbeda.

Andrews, M. (2013) *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing the Rules for Realistic Solutions*. Cambridge: Cambridge University Press.

Barder, O. (2009) 'Beyond Planning: Markets and Networks for Better Aid.' Washington, DC: CGD. Available at: <http://www.cgdev.org/publication/beyond-planning-markets-and-networks-better-aid-working-paper-185>

Baser, H. and Morgan, P. (2008) 'Capacity, Change and Performance'. Discussion Paper 59B. Maastricht: ECDPM. Available at: http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Content.nsf/0BD2B856F-58D93E5FC12574730031FD6F

Bhadwal, S. (2008) *Understanding Adaptive Policy Mechanisms through Participatory Irrigation Management in Maharashtra, India*. New Delhi: The Energy and Resources Institute.

Hummelbrunner, R. and Jones, H. (2013) 'A guide to planning and strategy development in the face of complexity'. London: ODI. Available at: <http://www.odi.org.uk/publications/7325-aid-developmentplanning-strategy-complexity>

Jones, H. (2011) 'Taking Responsibility for Complexity: How Implementation Can Achieve Results in the Face of Complex Problems'. Working Paper 330. London: ODI. Available at: <http://www.odi.org.uk/publications/5275-complex-problemscomplexity-implementation-policy>

Natsios, A. (2010) *The Clash of the Counter-bureaucracy and Development*. Washington, DC: CGD. Available at: <http://www.cgdev.org/publication/clash-counterbureaucracy-and-development>

Bab 2: Mengembangkan strategi pelibatan untuk mempengaruhi kebijakan

Andrews, M., Pritchett, L. and Woolcock, M. (2012) 'Escaping Capability Traps through Problem-driven Iterative Adaptation'. Working Paper 299. Washington, DC: CGD. Available at: <http://www.cgdev.org/publication/escaping-capability-trapsthrough-problem-driven-iterativeadaptation-pdia-working-paper>

Makalah ini berpendapat bahwa banyak inisiatif program reformasi di negara berkembang gagal mencapai perbaikan berkelanjutan dalam kinerja karena pemerintah dan organisasi berpura-pura untuk bereformasi dengan cara mengubah bagaimana kebijakan atau organisasi terlihat tetapi bukan hal yang sebenarnya mereka lakukan. Para penulis mengusulkan sebuah pendekatan, *Problem-driven Iterative Adaptation*, yang didasarkan pada empat prinsip utama, yang dirancang untuk menjadi kontras dengan pendekatan standar yang ada dalam mempromosikan reformasi kelembagaan.

Cassidy, C. (2013) 'Is it time to ban the term "dissemination"?'. LSE The Impact Blog, 19 August 2013. Available at: <http://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2013/08/19/isit-time-to-ban-the-term-dissemination/>

Blog ini berpendapat bahwa menggunakan 'diseminasi' untuk menggambarkan apa yang terjadi pada penelitian setelah selesai telah disalahartikan sebagai proses komunikasi linear satu arah. Sebaliknya, peneliti dan komunikator harus mengambil peran jauh lebih aktif dan terlibat dalam menyesuaikan komunikasi yang sesuai dengan konteks, pesan dan penonton.

Datta, A. (2011a) 'Lessons from Deliberative Public Engagement Work: A Scoping Study'. Working Paper 338. London: ODI. Available at: <http://www.odi.org.uk/publications/6161-public-participation-engagement>

Working paper ini menjelaskan pelajaran praktis dari proses di mana anggota masyarakat telah terlibat dalam pekerjaan keterlibatan publik. Keterlibatan publik didefinisikan sebagai inisiatif dimana anggota-anggotanya direkrut atau diundang untuk berkolaborasi atau terlibat dalam dialog dengan para ilmuwan dan profesional lainnya melalui proses partisipatif atau cara musyawarah.

Ini mencakup pelajaran dari kerja-kerja untuk men'demokratisasi' ilmu pengetahuan dan teknologi (pada 1990-an) di negara maju dan sejarah panjang partisipasi kebijakan program pembangunan yang dimotori para ahli di negara berkembang.

Datta, A. (2011b) 'Strengthening World Vision Policy Advocacy – A Guide to Developing Advocacy Strategies'. London: ODI. Available at: <http://www.odi.org.uk/publications/5921-world-vision-policy-advocacy-strategies-guide>

Panduan ini dikembangkan oleh program RAPID di ODI untuk digunakan staf World Vision di kantor nasional. Hal itu dimaksudkan sebagai panduan referensi untuk staf World Vision yang ingin mengembangkan rencana advokasi, dan melengkapi lokakarya pelatihan yang disampaikan oleh Program RAPID untuk staf dari kantor World Vision Zambia dan Uganda selama tahun 2010.

Datta, A. (2013) 'Developing Capacities in Complex Environments – Experiences from Vietnam'. Blog post, Supporting Think Tanks Series. Onthinktanks, 17 June. Available at: <http://onthinktanks.org/2013/06/17/supporting-think-tanks-series-developing-capacities-in-complex-environments-experiences-from-vietnam/>

Makalah ini berfokus pada pelajaran dari pelaksanaan proyek yang relatif besar (\$ 500.000) yang didanai organisasi pembangunan internasional antara 2009 dan 2011, untuk menyediakan pelayanan pengembangan kapasitas (dalam format *knowledge-brokering*) kepada Vietnam Academy of Social Science.

Funnell, S.C. and Rogers, P.J. (2011) *Purposeful Program Theory*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Buku ini memberikan panduan tentang bagaimana mengembangkan program kerja yang berhubungan dengan intervensi (proyek, program atau kebijakan) dengan dampak yang diinginkan dan bagaimana hal ini dapat digunakan untuk panduan M&E. Hal ini menjelaskan mengapa dan bagaimana menggunakan dan mengembangkan teori program dan muncul dengan beberapa contoh dan pendekatan alternatif.

Green, D. (2013) 'The Limits of Institutional Reform in Development: A Big New Book by Matt Andrews'. Blog post. From Poverty to Power: How Active Citizens and Effective States Can Change the World, 13 May. Available at: <http://oxfamblogs.org/fp2p/the-limits-of-institutionalreform-in-development-a-big-newbook-by-matt-andrews/>

Tampilan yang ada di blog berpengaruh dari Duncan Green ini mengulas buku oleh Matt Andrews yang berjudul *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions* – mirip dengan working paper yang dikutip di atas.

Harris, D. (2013) 'Applied political economy analysis: a problem-driven framework' London: ODI. Available at: <http://www.odi.org.uk/publications/7380-applied-politicaleconomy-analysis-problem-drivenframework>

Ini menetapkan tahapan kunci dalam melaksanakan analisis ekonomi-politik dan pertanyaan spesifik yang harus ditanyakan pada diri sendiri pada setiap tahapan dalam format tabel.

Jones, H., Jones, N., Shaxson, L. and Walker, D. (2012) *Knowledge, Policy and Power in International Development: A Practical Guide*. Bristol: The Policy Press. Available at: <http://www.odi.org.uk/publications/6408-knowledge-policy-power-international-development-practical-guide>

Buku ini menyajikan panduan akademis ketat namun belum cukup praktis untuk upaya memahami bagaimana pengetahuan, kebijakan dan kekuasaan berinteraksi untuk mempromosikan atau mencegah perubahan. Secara khusus, buku ini memberikan pembaca kemampuan untuk mengembangkan strategi untuk menegosiasikan kompleksitas pengetahuan-menuju-kebijakan yang lebih efektif, untuk berkontribusi dalam dialog kebijakan, mempengaruhi perubahan kebijakan dan melaksanakan kebijakan dan program secara lebih efektif.

Krznaric, R. (2007) 'How Change Happens: Inter-disciplinary Perspectives for Human Development'. Research Report. Oxford: Oxfam GB. Available at: <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/how-change-happensinterdisciplinary-perspectives-forhuman-development-112539>

Laporan ini menyajikan gambaran pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan perubahan sosial dari berbagai persepektif akademis, dari sejarah, politik dan ekonomi psikologi dan geografi. Ini dirangkum dalam tabel yang berguna, yang menyajikan seri pertanyaan sebagai alat yang fleksibel untuk berpikir tentang bagaimana perubahan terjadi. Penulis berpendapat bahwa saat ini pemikiran pembangunan hanya menggunakan pendekatan dalam kisaran sempit untuk mengubah dan hasilnya adalah bahwa sebagian besar strategi pembangunan menjadi terbatas. Ada kebutuhan untuk berpikir lebih luas tentang bagaimana perubahan terjadi, sehingga kita bisa lebih kreatif dalam merancang strategi dan lebih mahir menghadapi tantangan besar yang dihadapi masyarakat dan planet kita.

Lindquist, E. (2001) 'Discerning Policy Influence: Framework for a Strategic Evaluation of IDRC-supported Research'. Ottawa: IDRC. Available at: http://betterevaluation.org/resources/overview/discerning_public_policy

Makalah ini mensurvei tentang tinjauan literatur akademis untuk menjawab pertanyaan tentang dampak penelitian dalam konteks Selatan dan bertujuan untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual yang akan memandu evaluasi strategis dari pengaruh kebijakan proyek International Development Research Centre.

Michaels, S. (2009) 'Matching Knowledge Brokering Strategies to Environmental Policy Problems and Settings'. *Environmental Science and Policy* 12: 994-1011.

Makalah ini membahas bagaimana enam strategi makelar pengetahuan (*knowledge brokering*) - menginformasikan, konsultasi, menjodohkan, melibatkan, berkolaborasi dan membangun kapasitas - mungkin dapat digunakan dalam menanggapi beragam permasalahan lingkungan kebijakan atau latar belakang kebijakan yang teridentifikasi dalam kerangka pengambilan keputusan untuk program bantuan pembangunan. Menggunakan contoh-contoh dari dunia nyata, empat kerangka kerja dibahas.

Shaxson, L. (2011) 'Improving the Impact of Development Research through Better Research Communications and Uptake'. Report from AusAID, DFID and UKCDS-funded workshop, London, 29-30 November. Available at: <http://www.ukcds.org.uk/sites/default/files/content/resources/AusAID-DFIDworkshop-background-paper.pdf>

Ini adalah makalah latar belakang untuk lokakarya peningkatan dampak penelitian pembangunan melalui komunikasi penelitian dan serapan yang lebih baik, yang diselenggarakan di London pada 29 dan 30 November 2010. Makalah ini meramu sejumlah dokumen tentang topik ini yang diproduksi untuk Departement for International Development - Inggris, serta dokumentasi dan acara menarik lainnya. Makalah ini dimulai dengan tinjauan singkat tentang istilah yang berbeda digunakan, sebelum mengambil dan mengembangkan dari literatur dunia maju dan berkembang untuk menguraikan berbagai model yang telah diusulkan untuk meningkatkan dampak penelitian terhadap pembuatan kebijakan. Setelah secara singkat melakukan tinjauan atas berbagai model, makalah ini mengidentifikasi serangkaian pertanyaan yang dibahas dalam lokakarya. Bagian akhir meninjau beberapa diskusi terakhir mengenai peran dan fungsi dari perantara pengetahuan (knowledge intermediary); sekelompok orang dan organisasi yang semakin dilihat sebagai kontributor penting untuk meningkatkan dampak penelitian.

Stackowiak, S. (2007) 'Pathways for Change: 6 Theories of How Policy Change Happens'. Seattle, WA: Organisational Research Services.

Uraian singkat ini menjabarkan enam teori didasarkan pada disiplin ilmu sosial dan pandangan dunia yang beragam yang relevan dengan advokasi dan upaya perubahan kebijakan. Uraian ini tidak dimaksudkan untuk menjadi komprehensif; tetapi memperkenalkan dan menggambarkan teori-teori dan pendekatan yang mungkin berguna untuk para penggiat kebijakan, penyandang dana dan evaluator.

Start, D. and Hovland, I. (2004) 'Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers'. London: ODI. Available at: <http://www.odi.org.uk/publications/156-tools-policy-impacthandbook-researchers>

Buku panduan ini memberikan pilihan komprehensif atas alat yang dapat digunakan ketika mencoba untuk mengubah penelitian untuk mempengaruhi kebijakan.

Weiss, C. (1977) 'Research for Policy's Sake: The Enlightenment Function of Social Research'. *Policy Analysis* 3(4): 531-545.

Makalah ini menunjukkan bahwa pemerintah atau para pengambil kebijakan cenderung menggunakan penelitian secara tidak langsung, sebagai sumber ide, informasi dan orientasi umum, daripada sebagai jawaban atas isu-isu tertentu. Selanjutnya, model 'pencerahan' untuk penelitian didukung bahwa pandangan bahwa penelitian menyediakan latar belakang, konsep, orientasi intelektual dan generalisasi empiris yang menginformasikan kebijakan. Dengan demikian, munculnya konsep dan data baru dari penelitian, efek kumulatif secara bertahapnya dapat mengubah basis dari mana kebijakan itu berjalan.

Young, E. and Quinn, L. (2012) *Making Research Evidence Matter: A Guide to Policy Advocacy in Transition Countries*. Budapest: *Open Society Foundations*. Available at: http://www.icpolicyadvocacy.org/sites/icpa/files/downloads/policy_advocacy_guidebook_-_making_research_evidence_matter_-_young_and_quinn_2012_0.pdf

Catatan ini memberikan panduan tentang bagaimana mengambil wawasan kunci yang dipelajari dari penelitian dan analisis dan menginformasikan atau mempengaruhi proses pengambilan kebijakan. Dengan kata lain, fokus panduan ini adalah pada advokasi kebijakan yang efektif dan didasarkan pada bukti dan analisis para ahli.

Bab 3: Dari M&E menuju monitoring dan pembelajaran

Enam website yang relevan

1. Research to Action Portal M&E	Portal untuk para peneliti yang bekerja di dunia pembangunan internasional, termasuk di dalamnya ulasan, berita, blog dan publikasi reguler tentang penggunaan M&E dalam penelitian.	http://www.researchtoaction.org/category/monitoringand-evaluation
2. LSE Impact of Blog tentang Ilmu Sosial	Sebuah blog yang populer di kalangan komunitas penelitian ilmu sosial di Inggris namun mendapatkan perhatian internasional dari beragam sektor karena diskusi bernasnya tentang perkembangan terkini komunitas penelitian, pelibatan kebijakan dan mengelola dampaknya.	http://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/
3. 3ie <i>Toolkit</i> Dampak Kebijakan	Sebuah panduan online praktis untuk para peneliti evaluasi dampak kebijakan untuk merencanakan dan memantau aksi pelibatan kebijakan mereka, termasuk di dalamnya sumber-sumber pustaka yang luas.	http://policyimpacttoolkit.3ieimpact.org/
4. BetterEvaluation Halaman bertema advokasi kebijakan	Portal untuk rujukan merencanakan sistem monitoring dan evaluasi dan metodenya, termasuk kerangka kerja yang sangat praktis dan inovatif.	http://betterevaluation.org/themes/policy_influence_advocacy
5. Innovation Network Poin K	Sumber pustaka yang bertahan lama untuk para evaluator kebijakan dan intervensi perubahan kebijakan.	http://www.innonet.org/pointk
6. OnThinkTanks Halaman tentang topik M&E	Sebuah blog dengan cakupan opini, saran, dan alat-alat yang luas tentang pengaruh M&E, berorientasi khususnya pada <i>think-tank</i> namun dapat digunakan secara lebih luas.	http://onthinktanks.org/topic-pages/topicpage-monitoring-andevaluating-influence/

Sepuluh panduan dan ulasan terkait dengan pengaruh M&E

Sepuluh publikasi di bawah ini merupakan beberapa panduan dan potongan diskusi yang paling relevan mengenai topik pengaruh pemantauan dan evaluasi, yang mencakup berbagai topik yang disinggung dalam bab 3. Bab ini didasarkan pada Hovland (2007) dan Jones (2011), yang mewakili karya RAPID sebelumnya untuk topik ini, dan kemudian menggali pada isu-isu lainnya.

Hovland, I. (2007) 'Making a Difference: M&E of Policy Research'. Working Paper 281. London: ODI. Available at: <http://www.odi.org.uk/publications/1751makingdifference-m-e-policy-research>

Jones, H. (2011b) 'A Guide to Monitoring and Evaluating Policy Influence'. Background Note. London: ODI. Available at: <http://www.odi.org.uk/publications/5252-monitoring-evaluation-me-policy-influence>

Two emerging areas of interest are M&E of advocacy and M&E of research uptake or impact. On the former, Barkhorn et al (2013), Coffman and Reid (2007), Reisman et al (2007) and Whelan (2008) provide useful discussions and practical tools.

Barkhorn, I., Huttner, N. & Blau, J. (2013) 'Assessing Advocacy'. Stanford Social Innovation Review. Accessed online: http://www.ssireview.org/articles/entry/assessing_advocacy

Coffman, J. and Reid, E. (2007) 'Unique Methods in Advocacy Evaluation'. Cambridge, MA: Innovation Network. Available at: <http://www.innonet.org/resources/node/390>

Reisman, J., Gienapp, A., & Stachowiak, S. (2007) A Handbook of Data Collection Tools: Companion to "A Guide to Measuring Advocacy and Policy".

Whelan, J. (2008) 'Advocacy Evaluation: Review and Opportunities'. Innonet; Available at: <http://www.innonet.org/resources/node/464>

On the M&E of research uptake or impact, Barnet (2013) and DFID (2013a) are helpful. Lindquist (2001) is a very important piece for anyone evaluating policy influence and although it is from a research funder's perspective the theoretical grounding it provides is useful for all kinds of policy influence.

Barnett, C., Gregorowski, R. (2013) 'Learning about Theories of Change for the Monitoring and Evaluation of Research Uptake'. Brighton: IDS. Available at: <http://www.ids.ac.uk/publication/learning-about-theories-of-change-for-the-monitoring-and-evaluation-of-research-uptake>

DFID. (2013a). *How to note: Evaluating Influence*. DFID. Accessible online: <http://advancefamilyplanning.org/sites/default/files/resources/HTN%20on%20Evaluating%20Influence%20March%202013.pdf>

Lindquist, E. (2001) *Discerning Policy Influence: Framework for a Strategic Evaluation of IDRC Supported Research*. Victoria, Canada: School of Public Administration. Available at: http://betterevaluation.org/resources/overview/discerning_public_policy

Finally, DFID (2013b) is a new how-to-note which covers a lot of the important considerations for evaluating (internally or externally) influence of any kind.

DFID (2013b). *Research Uptake: A guide for DFID funded research programmes*. London: DFID. Accessible online: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/200088/Research_uptake_guidance.pdf

Sepuluh contoh untuk pengaruh M&E

Berikut ini adalah daftar sepuluh contoh yang dipilih mengenai pengaruh monitoring dan evaluasi. Ini mencakup berbagai konteks, tujuan dan pendekatan. Semua contoh ini menunjukkan pendekatan selaras dengan yang dibahas dalam bab ini dan yang telah menginformasikan atau menerapkan pendekatan yang dijelaskan.

Contoh mengenai evaluasi:

Bayne, S. (2013) 'Evaluation of ODI's EDCSP Project'. Bristol: The Create Centre.

Beynon, P. et al (2012) 'What Difference does a Policy Brief Make?'. Brighton: IDS. Available at: http://www.3ieimpact.org/media/filer/2012/08/22/fullreport_what_difference_does_a_policy_brief_make__2pdf_-_adobe_acrobat_pro.pdf

Clarke, J., Mendizabal, E., Leturque, H., Walford, V., & Pearson, M. (2009) 'DFID Influencing in the Health Sector'. DFID Working Paper 33. London: DFID. Accessed online: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67716/health-influencing.pdf

Leksmono, C., Young, J., Hooton, N., Muriuki, H., & Romney, D. (2006) 'Informal Traders Lock Horns with the Formal Milk Industry: The role of research in pro-poor dairy policy shift in Kenya'. London: ODI. Accessed online: <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/154.pdf>

Patton, M. (2008) 'Advocacy Impact Evaluation', *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 5:9.

Contoh mengenai perencanaan sistem M&E dan prosesnya:

Coe, J., & Majot, J. (2013) 'Monitoring, Evaluation and Learning in NGO Advocacy. Findings from Comparative Policy Advocacy MEL Review Project'. Washington, DC: Oxfam America. Available at: <http://www.oxfamamerica.org/static/media/files/mel-in-advocacyinquiry-executive-summary.pdf>

Hamza-Goodacre, D., Jefford, S., & Simister, N. (2013) 'Supporting international climate negotiators: a monitoring and evaluation framework'. CDKN Working Paper. Accessed online: http://cdkn.org/wp-content/uploads/2013/11/CDKN_Working_Paper-ME-Final_WEB.pdf

Michel, C. et al. (2013) 'Maximising the Impact of Transdisciplinary Research With a Novel Approach: ROMA'. Fourth NCCR North-South Report on Effectiveness. NCCR North-South Dialogue No 48. Bern, Switzerland: NCCR North-South. Accessed online: http://www.cde.unibe.ch/CDE/pdf/Michel_NCCR_Dialogue_48_2013.pdf

Starling, S. (2010) 'Monitoring and evaluating advocacy: lessons from Oxfam GB's Climate Change campaign', *Development in Practice*, 20:2, 277-286. Available at: <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/monitoring-andevaluating-advocacy-lessons-from-oxfamgbs-climate-change-campai-131093>

Watson, S. and Pierce, J. (2008) 'Monitoring policy dialogue: lessons from a pilot study'. Evaluation Report WP27. London: DFID. Available at: <https://www.gov.uk/government/publications/monitoring-policydialogue-lessons-from-a-pilot-study>

Contoh mengenai dampak penelitian M&E:

Bayne, S. (2013) 'Evaluation of ODI's EDCSP Project'. Bristol: The Create Centre.

Beynon, P. et al (2012) 'What Difference does a Policy Brief Make?'. Brighton: IDS. Available at: http://www.3ieimpact.org/media/filer/2012/08/22/fullreport_what_difference_does_a_policy_brief_make__2pdf_-_adobe_acrobat_pro.pdf

Leksmono, C., Young, J., Hooton, N., Muriuki, H., & Romney, D. (2006) 'Informal Traders Lock Horns with the Formal Milk Industry: The role of research in pro-poor dairy policy shift in Kenya'. London: ODI. Accessed online: <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/154.pdf>

Michel, C. et al. (2013) 'Maximising the Impact of Transdisciplinary Research With a Novel Approach: ROMA'. Fourth NCCR North-South Report on Effectiveness. NCCR North-South Dialogue No 48. Bern, Switzerland: NCCR North-South. Accessed online: http://www.cde.unibe.ch/CDE/pdf/Michel_NCCR_Dialogue_48_2013.pdf Ten examples of M&E of influence

Contoh mengenai advokasi LSM dalam kerangka M&E

Coe, J., & Majot, J. (2013) 'Monitoring, Evaluation and Learning in NGO Advocacy. Findings from Comparative Policy Advocacy MEL Review Project'. Washington, DC: Oxfam America. Available at: <http://www.oxfamamerica.org/static/media/files/mel-in-advocacyinquiry-executive-summary.pdf>

Patton, M. (2008) 'Advocacy Impact Evaluation', *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 5:9.

Starling, S. (2010) 'Monitoring and evaluating advocacy: lessons from Oxfam GB's Climate Change campaign', *Development in Practice*. 20:2, 277-286. Available at: <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/monitoring-and-evaluatingadvocacy-lessons-from-oxfam-gbsclimate-change-campai-131093>

Contoh mengenai pengaruh lunak M&E dari donor dan organisasi pelaksana lainnya:

Clarke, J., Mendizabal, E., Leturque, H., Walford, V., & Pearson, M. (2009) 'DFID Influencing in the Health Sector'. DFID Working Paper 33. London: DFID. Accessed online: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67716/health-influencing.pdf

Hamza-Goodacre, D., Jefford, S., & Simister, N. (2013) 'Supporting international climate negotiators: a monitoring and evaluation framework'. CDKN Working Paper. Accessed online: http://cdkn.org/wp-content/uploads/2013/11/CDKN_Working_Paper-ME-_Final_WEB.pdf

Watson, S. and Pierce, J. (2008) 'Monitoring policy dialogue: lessons from a pilot study'. Evaluation Report WP27. London: DFID.

Karena buku ini dimaksudkan sebagai panduan praktis ketimbang sebuah publikasi akademik, kami memutuskan untuk menghilangkan semua referensi akademis dari teks, kecuali yang diambil dari dokumen khusus. Buku-buku, artikel, laporan, blogs dan bahan-bahan paparan berikut ini telah membantu dalam penyusunan ROMA.

-
- APSC (Australian Public Service Commission) (2009) 'Delivering Performance and Accountability, Contemporary Government Challenges'. Canberra: APSC.
-
- Andrews, M. (2013) *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing the Rules for Realistic Solutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
-
- Andrews, M., Pritchett, L. and Woolcock, M. (2012) 'Escaping Capability Traps through Problem-driven Iterative Adaptation'. Working Paper 299. Washington, DC: CGD.
-
- Bakewell, O. and Garbutt, A. (2004) *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach*. Stockholm: Sida.
-
- Barder, O. (2009) 'Beyond Planning: Markets and Networks for Better Aid.' Washington, DC: CGD.
-
- Baser, H. and Morgan, P. (2008) 'Capacity, Change and Performance.' Discussion Paper 59B. Maastricht: ECDPM.
-
- Baumgartner, F. and Jones, B. (1993) *Agendas and Instability in American Politics*. Chicago, IL: University of Chicago Press
-
- Beynon, P. and Fisher C. (2013) 'Learning about Reflecting on Knowledge: An Approach for Embedding Reflective Practice in an Action Research Team'. Practice Paper In Brief 9. Brighton: IDS.
-
- Bhadwal, S. (2008) 'Understanding Adaptive Policy Mechanisms through Participatory Irrigation Management in Maharashtra, India'. India: The Energy and Resources Institute.
-
- Booth, D. (2012) 'Development as a Collective Action Problem: Addressing the Real Challenges of African Governance'. London: Africa Power and Politics Programme.
-
- Brock, J. (2004) 'Public Management: Where Do We Go from Here? Or, What Do We Know and When Did We Know It?' *Journal of Policy Analysis and Management* 23(3): 617-631.
-
- Brondizio, E., Ostrom, E. and Young, O. (2009) 'Connectivity and the Governance of Multilevel Social-ecological Systems: The Role of Social Capital'. *Annual Review of Environment and Resources* 34: 253-278.
-
- Brown, V. (2007) 'Collective Decisionmaking Bridging Public Health, Sustainability Governance, and Environmental Management', in C.Soskolne (ed.) *Sustaining Life on Earth: Environmental and Human Health through Global Governance*. New York: Lexington Books.
-
- Coffman, J. and Reid, E. (2007) 'Unique Methods in Advocacy Evaluation'. Cambridge, MA: Innovation Network.
-
- CommGAP (2008) 'Coalition Building'. Washington, DC: World Bank
-
- Collier, D. (2011) 'Understanding Process Tracing'. *Political Science and Politics* 44(4): 823-830.
-
- Collier, P. (2007) *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done about It*. Oxford: Oxford University Press.
-
- Court, J. and Young, J. (2003) *Bridging Research and Policy: Insights from 50 Case Studies*. London: ODI.
-
- Court, J., Hovland I. and Young, J (2005) *Bridging Research and Policy in Development*. Rugby: ITDG publishing.
-
- Datta, A. (2011) 'Lessons from Deliberative Public Engagement Work: A Scoping Study'. Working Paper 338. London: ODI.
-
- Datta, A. (2013) 'Developing Capacities in Complex Environments – Experiences from Vietnam'. Blog post, Supporting Think Tanks Series. Onthinktanks, 17 June.
-
- de Weijer, F. (2012) 'Rethinking Approaches to Managing Change in Fragile States'. Boston, MA: Harvard Kennedy School.
-
- Delvaux, B. and Mangez, E. (2008) 'Towards a Sociology of the Knowledge–Policy Relation'. Knowledge and Policy Project funded by the European Commission within the Sixth Framework Program.
-
- Deprez, S. (2008) 'Development of a Planning, Learning & Accountability System for Sustainable Agriculture Chain Development in Eastern Indonesia'. Submission to EASY-ECO Conference, Vienna.
-
- Earl, S., Carden F. and Smutylo T. (2001) *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa: IDRC
-
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P. and Norberg, J. (2005) 'Adaptive Governance of Socio-ecological Systems'. *Annual Review of Environment and Resources* 30: 441-473.
-
- Friedrich, C. (1940) 'Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility'. *Public Policy* 1: 3-24.
-
- Funnell, S.C. and Rogers, P.J. (2011) *Purposeful Program Theory*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
-
- Gaventa, J. (2006) 'Finding the Spaces for Change: A Power Analysis'. *IDS Bulletin* 37(6): 23-33.
-
- Geyer, R. (2006) 'Is There Anything to Fear from the Politics of Complexity?'. Lancaster: University of Lancaster.
-
- Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. London: Abacus Books.
-
- Green, D. (2013) 'The Limits of Institutional Reform in Development: A Big New Book by Matt Andrews'. Blog post. From Poverty to Power: How Active Citizens and Effective States Can Change the World, 13 May.
-

- Grindle, M. (2004) *Despite the Odds: The Contentious Politics of Education Reform*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Guijt, I. (2008) 'Seeking Surprise: Rethinking Monitoring for Collective Learning in Rural Resource Management'. Wageningen: Wageningen University.
- Gunderson, L.H. and Holling, C.S. (eds) (2001) *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington, DC: Island Press.
- Haas, P. (1992) 'Introduction to Epistemic Communities and International Policy Coordination'. *International Organization* 46(1): 1-35.
- Hall, P. (1993) 'Policy Paradigms, Social Learning and the State: the Case of Economic Policy-making in Britain'. *Comparative Politics* 25(3): 275-296.
- Hallsworth, M. (2011) 'System Stewardship: The Future of Policy Making?' Working Paper. London: Institute for Government.
- Harris, D. and Wild, L. (2013) 'Finding Solutions: Making Sense of the Politics of Service Delivery'. London: ODI.
- Hatfield-Dodds, S., Nelson, R. and Cook, D. (2007) 'Adaptive Governance: An Introduction, and Implications for Public Policy'. 51st Annual Conference of the Australian Agricultural and Resource Economics Society, Queenstown, 13-16 February.
- Hecl, H. (1978) 'Issue Networks and the Executive Establishment', in A. Kind (ed.) *The New American Political System*. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Hovland, I. (2005) 'Planning Tools: How to Write a Communications Strategy'. London: ODI.
- Hovland, I. (2007) 'Making a Difference: M&E of Policy Research'. Working Paper 281. London: ODI.
- Hummelbrunner, R. and Jones, H. (2013) 'A Guide to Planning and Strategy Development in the Face of Complexity'. London: ODI.
- Huysse, H. and Ambrose, K. (2009) 'Considerations for Learning-oriented Monitoring and Evaluation with Outcome Mapping'. OM Ideas 2. Outcome Mapping Learning Community.
- Jones, H. (2006) 'A Defence of Free Will'. Masters Thesis, University of Oxford.
- Jones, H. (2009) 'Policy Making as Discourse: A Review of Recent Knowledge-to-Policy Literature'. Emergent Working Paper. London: ODI and IKM.
- Jones, H. (2011a) 'Taking Responsibility for Complexity: How Implementation Can Achieve Results in the Face of Complex Problems'. London: ODI.
- Jones, H. (2011b) 'A Guide to Monitoring and Evaluating Policy Influence'. Background Note. London: ODI.
- Jones, H., Jones, N., Shaxson, L. and Walker, D. (2012) *Knowledge, Policy and Power in International Development: A Practical Guide*. Bristol: The Policy Press.
- Keck, M. and Sikkink, K. (1998) *Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Kingdon, J. (1984) *Agendas, Alternatives and Public Policies*. Boston, MA, and Toronto: Little Brown and Company.
- Klein, N. (2007) *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. Toronto: Knopf Canada.
- Krznicar, R. (2007) 'How Change Happens: Inter-disciplinary Perspectives for Human Development'. Research Report. Oxford: Oxfam GB.
- Kurtz, C.F. and Snowden, D. (2003) 'The New Dynamics of Strategy: Sensemaking in a Complex and Complicated World'. *IBM Systems Journal* 42(3): 462-483.
- Lasswell, H. (1956) *The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis*. College Park, MD: University of Maryland Press.
- Lee, K.N. (1993) 'Compass and Gyroscope: Integrating Science and Politics for the Environment', in Guijt (2008).
- Leeuwis, C. and Pyburn, R. (2002) 'Social Learning for Rural Resource Management', in C. Leeuwis and R. Pyburn (eds) *Wheelbarrows Full of Frogs: Social Learning in Rural Resource Management*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Lindquist, E. (2001) 'Discerning Policy Influence: Framework for a Strategic Evaluation of IDRC-supported Research'. Ottawa: IDRC.
- Lipsky, M. (1983) *Street-level Bureaucracy*. New York: Russell Sage Foundation.
- McFarland, D. and Gomez, C. (2013) *Organisational Analysis*. Stanford, CA: Stanford University.
- McLoughlin, C., with Batley, R. (2012) 'The Effects of Sector Characteristics on Accountability Relationships in Service Delivery'. Working Paper 350. London: ODI.
- Meagher, L.R. (2012) *Rural Economy and Land Use Programme: Societal and Economic Impact Evaluation*. Swindon: ESRC.
- Michaels, S. (2009) 'Matching Knowledge Brokering Strategies to Environmental Policy Problems and Settings'. *Environmental Science and Policy* 12: 994-1011.
- Molle, F. (2008) 'Nirvana Concepts, Narratives and Policy Models: Insights from the Water Sector'. *Water Alternatives* 1(1): 131-156.
- Mouffe, C. (1992) *Dimensions of Radical Democracy: Pluralism, Citizenship, Community*. London and New York: Verso.
- Natsios, A. (2010) *The Clash of the Counter-bureaucracy and Development*. Washington, DC: CGD.
- Nielson, S. (2001) 'Knowledge Utilization and Public Policy Processes: A Literature Review, IDRCsupported Research and Its Influence on Public Policy'. Ottawa: IDRC Evaluation Unit.

- ODI (Overseas Development Institute) (2012) 'RAPID Outcome Assessment Guidance Note'. London: ODI.
-
- Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
-
- Ostrom, E. (2005) *Understanding Institutional Diversity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
-
- Pal, G. (2007) 'Is There a Universal Self-serving Attribution Bias?' *Psychological Studies* 52(1): 85-89.
-
- Patton, M. (2008) 'Advocacy Impact Evaluation'. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 5(9): 1-10.
-
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
-
- Pollard, A. and Court, J. (2005) 'How Civil Society Organisations Use Evidence to Influence Policy Processes: A Literature Review'. Working Paper 249. London: ODI.
-
- Patton, M. (2012) *Essentials of Utilization-Focused Evaluation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
-
- PoGo (Politics and Governance Programme) (2012) 'A Framework for Problem-focussed Political Economy Analysis'. London: ODI.
-
- Pritchett, L., Woolcock, M. and Andrews, M. (2010) 'Capability Traps? The Mechanisms of Persistent Implementation Failure'. Working Paper 234. Washington, DC: CGD.
-
- Pross, P. (1986) *Group Politics and Public Policy*. Toronto: Oxford University Press.
-
- Ramalingam, B. and Jones, H., with Reba, T. and Young, J. (2008) 'Exploring the Science of Complexity: Ideas and Implications for Development and Humanitarian Work'. Working Paper 285. London: ODI.
-
- Rogers, E. (2003) *Diffusion of Innovations*. Fifth Edition. New York: Free Press.
-
- Rogers, P. (2008) 'Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions'. *Evaluation* 14(1): 29-48.
-
- Ruitenbeek, J. and Cartier, C. (2001) 'The Invisible Wand: Adaptive Comanagement as an Emergent Strategy in Complex Bio-economic Systems'. Occasional Paper 34. Jakarta: CIFOR.
-
- Sabatier, P. and Jenkins-Smith, H. (eds) (1993) *Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach*. Boulder, CO: Westview Press.
-
- Schiffer, E. (2007) 'Manual: NetMap Toolbox'. Washington, DC: IFPRI.
-
- Scriven, M. (2008) 'A Summative Evaluation of RCT Methodology & An Alternative Approach to Causal Research'. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 5(9): 11-24.
-
- Shaxson, L. (2009) 'Making Sense of Wicked Issues: Do Policy-makers Have a Suitable Toolkit?' Presentation to DEFRA.
-
- Shaxson, L. (2011) 'Improving the Impact of Development Research through Better Research Communications and Uptake'. Report from AusAID, DFID and UKCDS-funded workshop, London, 29-30 November.
-
- Simon, H.A. (1956) 'Rational Choice and the Structure of the Environment'. *Psychological Review* 63(2): 129-138.
-
- Snowden, D. and Boone, M. (2007) 'A Leader's Framework for Decision Making'. *Harvard Business Review* 85(11): 68-76.
-
- Stacey, R. (1993) *Complexity and Creativity in Organisations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
-
- Stackowiak, S. (2007) 'Pathways for Change: 6 Theories of How Policy Change Happens'. Seattle, WA: Organisational Research Services.
-
- Starling, S. (2010) 'Monitoring and Evaluating Advocacy: Lessons from Oxfam GB's Climate Change Campaign'. *Development in Practice* 20(2): 277-286.
-
- Steven, D. (2007) 'Evaluation and the New Public Diplomacy'. Future of Public Diplomacy 842nd Wilton Park Conference, 2 March.
-
- Stone, D. (1996) *Capturing the Political Imagination: Think Tanks and the Policy Process*. London: Routledge.
-
- Sundet, G. (2008) 'Following the Money: Do Public Expenditure Tracking Surveys Matter?' Bergen: Chr.Michelsen Institute.
-
- Thorpe, S., Fize, D. and Marlot, C. (1996) 'Speed of Processing in the Human Visual System'. *Nature* 381: 520-522.
-
- van Eeten, M. (1999) "'Dialogues of the Deaf'" on Science in Policy Controversies'. *Science and Public Policy* 26(3): 185-192.
-
- Vogel, I. (2012) 'Review of the Use of "Theory of Change" in International Development'. London: DFID.
-
- Watson, S. and Pierce, J. (2008) 'Monitoring Policy Dialogue: Lessons from a Pilot Study'. Evaluation Report WP27. London: DFID.
-
- Weiss, C. (1977) 'Research for Policy's Sake: The Enlightenment Function of Social Research'. *Policy Analysis* 3(4): 531-545.
-
- Wilson, J. (1980) 'The Politics of Regulation', in J. Wilson (ed.) *The Politics of Regulation*. New York: Basic Books.
-
- Young, E. and Quinn, L. (2012) *Making Research Evidence Matter: A Guide to Policy Advocacy in Transition Countries*. Budapest: Open Society Foundations.
-
- Young, J. and Mendizabal, E. (2009) 'Helping Researchers Become Policy Entrepreneurs'. Briefing Paper. London: ODI.
-

Pembaca didorong untuk mereproduksi materi dari publikasi-publikasi ODI untuk kepentingan sendiri, selama publikasi tersebut tidak dimaksudkan untuk keperluan komersil. Sebagai pemegang hak cipta, ODI meminta hak cipta dan salinan dari publikasi tersebut. Untuk kepentingan online, kami meminta para pembaca untuk menautkan ke sumber asli dari situs ODI. Pandangan yang disampaikan dari publikasi ini adalah pendapat penulis semata dan tidak mewakili pandangan dari ODI secara institusi.

© Overseas Development Institute 2014. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial Licence (CC BY-NC 3.0).



Overseas Development Institute

203 Blackfriars Road | London SE1 8NJ | UK

Tel: +44 (0)20 7922 0300

Fax: +44 (0)20 7922 0399

www.odi.org

Cover photography © waterdotorg