

## BEKERJA DENGAN KOMPLEKSITAS: ENAM LANGKAH UNTUK MEMAKSIMALKAN DAMPAK PENELITIAN TERHADAP KEBIJAKAN DAN PRAKTIKNYA

Enrique Mendizabal dan John Young, ODI, London.

Pekerjaan RAPID yang terkait dengan interface antara penelitian-kebijakan telah menunjukkan bahwa ini adalah hal yang kompleks, multi faktor, non-linear, dan sangat konteks spesifik. Hal yang mungkin berlaku bagi sebuah konteks belum tentu berlaku sama bagi yang lain. Mengembangkan strategi yang efektif dalam suatu lingkungan yang kompleks tidak dapat berlangsung secara lurus. Peranti yang sederhana seperti cost benefit analysis, logical frameworks, peranti pengelolaan proyek yang tradisional dan yang lainnya bisa saja bukan alat yang tepat jika kita gagal memperhitungkan kompleksitas yang ada. Tulisan ini menjelaskan bagaimana serangkaian peranti dapat digunakan secara runtut untuk mengembangkan strategi dalam upaya memaksimalkan dampak bukti berbasis penelitian terhadap kebijakan dan praktiknya. Peranti ini disusun berdasarkan konsep kompleksitas<sup>1</sup>, peranti *outcome mapping* yang dikembangkan oleh the International Development Research Centre<sup>2</sup> dan dari peranti<sup>2</sup> lainnya untuk melakukan kebijakan yang dihimpun dan dikembangkan oleh ODI Research and Policy in Development Programme<sup>3</sup> yang telah diuji di lapangan dalam 30 lokakarya dan kursus pelatihan diberbagai bagian dunia.

Diawali dengan tujuan untuk memanfaatkan bukti temuan berbasis penelitian untuk mengangkat kebijakan tertentu atau praktiknya, langkah pertama adalah **memetakan konteks kebijakan** disekitar isu kebijakan tertentu dan mengidentifikasi faktor<sup>2</sup> kunci yang akan mempengaruhi proses kebijakan. RAPID frameworks<sup>4</sup> memberikan daftar pertanyaan untuk melakukan hal ini, termasuk pertanyaan<sup>2</sup> mengenai aktor external kunci (Apa agenda mereka. dan abagaimana mereka mempengaruhi konteks politik?; konteks politik itu sendiri (Apakah ada kepentingan politik yang sedang berubah, Apakah masih ada ruang untuk melakukan manoeuvre, Bagaimana pemahaman para pengambil keputusan tentang masalah tsb?); bukti temuan berbasis penelitian (ApakahAnda mempunyai bukti<sup>2</sup> itu? Dapatkah dipercaya? Apakah sudah teruji?); dan pemangku kepentingan lainnya (Siapa saja yang dapat membantu untuk menarik perhatian pembuat kebijakan? Siapa organisasi dan tokoh kuncinya? Apakah ada jejaring yang ada yang dapat digunakan?). Sederetan peranti pemetaan konteks yang canggih juga telah tersedia. Beberapa dijelaskan dalam Mapping Political Context: A Toolkit for Civil Society Organization (Hudson et al, 2006) **5**.

Langkah kedua adalah **mengidentifikasi pemangku kepentingan kunci yang berpengaruh**. peranti Alignment, Interest and Influence Matrix (AIIM) yang dikembangkan oleh RAPID dapat digunakan untuk memetakan aktor<sup>2</sup> dalam tiga dimensi: derajat **alignment** dengan kebijakan yang diusulkan (di axis y), tingkat kepentingan terhadap isu (di axis x), dan kemampuan mereka untuk mempengaruhi selama proses kebijakan berlangsung (pada axis z – atau dengan menunjukkan derajat pengaruh mereka pada matrix dua dimensi). Para aktor yang sangat berkepentingan dan sangat **aligned** tentu akan mempunyai sekutu dan kolaborator alamiah, aktor t\yang sangat berkepentingan tetapi tidak aligned adalah penghambat potensial, dan perlu ditarik agar masuk dalam alignment, atau perlu dicegah agar mereka tidak menciptakan hambatan<sup>2</sup>. Membangkitkan entusiasme diantara para aktor yang mempunyai kekuasaan, yang sangat aligned tetapi tidak mempunyai kepentingan dapat meningkatkan kemungkinan sukses. Membangkitkan entusiasme diantara aktor<sup>2</sup> yang sangat tidak aligned mengandung resiko dapat menciptakan lebih banyak musuh kecuali jika mereka dapat dibawa masuk dalam alignment. Derajat pengaruh akan mendukung upaya mengidentifikasi sasaran target kunci.

Langkah ketiga adalah **mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan** diantara pemangku kepentingan kunci jika mereka akan mendukung hasil kebijakan yang diharapkan. *Outcome*

*Mapping*<sup>6</sup> menekankan bahwa dampak jangka panjang hanya akan terjadi melalui perubahan perilaku yang akan melampaui usia proyek. Dengan memfokuskan perhatian pada aktor2 kunci tersebut sangatlah mungkin dapat mempengaruhi, sangat penting untuk menjelaskan setepat mungkin perilaku mereka saat ini, perilaku yang diperlukan bila mereka akan ikut berkontribusi dalam proses kebijakan yang dibutuhkan (*“Outcome Challenge”*) dan perilaku jangka pendek dan menengah (atau *“Progress Markers”*) yang dapat dipantau untuk memastikan bahwa prioritas pemangku kepentingan berada di arah yang benar dan menanggapi upaya2 program. Perubahan perilaku jangka pendek biasanya merupakan reaksi langsung terhadap kegiatan proyek, perubahan perilaku jangka menengah sering menunjukkan dimana pemangku kepentingan mengambil inisiatif, sementara perilaku terakhir seharusnya menunjukkan adanya pemangku kepentingan yang mempengaruhi pihak lain.

Setelah mengidentifikasi perubahan perilaku yang dibutuhkan, langkah keempat adalah **menyusun strategi** untuk mencapai tahapan perubahan yang terjadi selama proses. Ada banyak peranti *strategic planning* yang dapat digunakan untuk langkah ini. Force Field Analysis <sup>7</sup> adalah peranti yang fleksibel yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan2 pendukung dan penentang perubahan yang diharapkan dan kekuatan2 lainnya yang menunjukkan respons nyata. Kekuatan2 ini dapat diranking pertama-tama menurut derajat pengaruh terhadap perubahan, kemudian menurut derajat kendali maka memungkinkan tim proyek untuk ??? to exert over them???. Kegiatan2 kemudian dapat diidentifikasi untuk mengurangi kekuatan negatif yang potensial, dan untuk menambah kekuatan2 positif yang masih rendah. Ini artinya perlu memikirkan kembali prioritas pemangku kepentingan. *Strategic Map* <sup>8</sup> dapat juga digunakan sebagai cara untuk memvisualisasikan strategi yang muncul untuk mengidentifikasi aksi dan memfasilitasi koordinasi yang sama.

Langkah kelima adalah **mempertimbangkan kemampuan yang dibutuhkan** agar dapat berhasil mengoperasionalkan strategi. Teori kompleksitas mengkonseptualisasikan kompetensi atau kemampuan sebagai satu kesatuan sistem, proses dan keterampilan yang membuat para aktor mampu mengambil keputusan dan tindakan yang benar, yang selalu berputar, bukan sekedar sejumlah kemampuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan memfokuskan pada penyusunan strategi, teknik pengelolaan yang berorientasi pada pembelajaran, mekanisme kolaborasi, penambahan dan penyimpanan pengetahuan, berbagi dan belajar pengetahuan, dan mobilisasi sumberdaya, maka *6 competencies framework* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kemampuan yang dibutuhkan, kemampuan yang telah dimiliki, langkah2 diantara kedua hal tersebut, dan sebagai peranti pemantauan kemampuan. SWOT analysis juga adalah peranti yang berguna untuk mengidentifikasi apakah sebuah proyek mempunyai sumberdaya2 yang dibutuhkan untuk mampu mencapai tujuan2 proyek, yang juga memperhitungkan dampak potensial pengaruh2 eksternal<sup>9</sup>.

Langkah terakhir adalah **mengembangkan sistem pemantauan dan pembelajaran**, tidak saja untuk memantau kemajuan yang dicapai dan untuk melakukan penyesuaian2 yang dibutuhkan, dan memprakirakan efektivitas pendekatan yang diambil, tetapi juga untuk belajar dari pengalaman demi masa yang akan datang. Hanya dengan mencatat hasil dari penggunaan langkah2 perencanaan, mencatat pencapaian petanda kemajuan dan pencapaian kompetensi yang telah jauh meningkat, serta menulis tentang hal2 yang tidak diduga yang terjadi, maka kita akan dapat membuat dan memanfaatkan pengetahuan kita tentang isi kebijakan, konteks, strategi dan kegiatan, hasil (perubahan perilaku), keterampilan, kemampuan dan sistem yang dibutuhkan. Sejumlah peranti yang lebih kompleks untuk memantau dan mengevaluasi dampak penelitian dan kebijakan dapat dibaca di *“Making a Difference: M& E of Policy Research (Hovland 2007) 10*. Hal yang terpenting mengenai pengetahuan adalah berbagi dan menggunakan pengetahuan. Sistem intranet dapat sangat bermanfaat, tetapi kadangkala hal mendasar seperti temu muka, atau komunikasi melalui telepon dapat memberi hasil yang terbaik. Memahami bagaimana orang belajar juga penting karena metode belajar perlu memperhatikan hal ini.