

Perangkat **PDIA**

Sebuah Pendekatan Swakarya untuk
Memecahkan Masalah Kompleks



HARVARD Kennedy School
Building State Capability

Perangkat **PDIA**

Sebuah Pendekatan Swakarya untuk Memecahkan Masalah Kompleks

Versi 1.0, diterbitkan bulan Oktober 2018

Penyunting: Salimah Samji, Matt Andrews, Lant Pritchett dan Michael Woolcock

Asisten Produksi: Tim McNaught

Desain: Area 8 Creative

Sebagian hak cipta dilindungi undang-undang. Tidak ada bagian dari publikasi ini yang dapat diperbanyak, disimpan dalam sistem temu balik, atau disebar, dalam bentuk atau dengan cara apapun, dan untuk tujuan komersial tanpa izin secara tertulis terlebih dahulu dari Program Building State Capability, atau secara tegas diperbolehkan oleh hukum melalui lisensi.

Publikasi ini tersedia dengan akses terbuka, tersedia secara daring dan didistribusikan sesuai persyaratan lisensi internasional *Creative Commons*:

Atribusi – Non-Komersial – Tanpa Turunan 4.0 Internasional (CC BY-NC-ND 4.0). Salinan lisensi tersedia di <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Atribusi — Anda harus mencantumkan nama yang sesuai, mencantumkan tautan terhadap lisensi, dan menyatakan bahwa telah ada perubahan yang dilakukan jika ada. Anda dapat melakukan hal ini dengan cara yang sesuai, namun tidak mengisyaratkan bahwa pemberi lisensi mendukung anda atau penggunaan anda.



NonKomersial — Anda tidak dapat menggunakan materi ini untuk kepentingan komersial.



TanpaTurunan — Apabila anda menggubah, mengubah, atau membuat turunan dari materi ini, anda tidak boleh menyebarluaskan materi yang telah dimodifikasi.

Daftar Isi

6	Tentang Building State Capability
7	Cara menggunakan perangkat ini
8	Bagian 1: Menyusun masalah anda
10	Contoh: Menyusun masalah
11	Lembar Kerja 1: Menyusun masalah
14	Bagian 2: Menguraikan masalah anda
16	Tabel 1: Contoh praktik percakapan “5 mengapa”
17	Lembar Kerja 2: Lembar pemikiran “5 mengapa” saya
18	Gambar 1: Menguraikan masalah kompleks dengan diagram Ishikawa
19	Lembar Kerja 3: Diagram Ishikawa untuk menguraikan masalah yang saya hadapi
20	Bagian 3: Pengurutan: Menggunakan analisis ruang perubahan untuk menemukan titik masuk
22	Gambar 2: Menampilkan ruang perubahan secara grafis
23	Lembar Kerja 4: Analisis ruang perubahan dasar menggunakan Triple A
26	Gambar 3: Memeriksa ruang perubahan dalam berbagai penyebab/sub-penyebab masalah
27	Lembar Kerja 5: Ruang perubahan dalam diagram Ishikawa kelompok kami
28	Lembar Kerja 6: Membangun Kewenangan, Keberterimaan, dan Kemampuan
30	Bagian 4: Memindai ruang desain untuk mencari solusi
32	Gambar 4: Ruang desain: dari mana kita mendapatkan ide?
34	Lembar Kerja 7: Memindai ruang desain

- 36** | **Bagian 5: Membangun dan mempertahankan wewenang**
- 38 Lembar Kerja 8: Otoritas apa yang anda butuhkan dan darimana anda akan mendapatkannya?
 - 41 Lembar Kerja 9: Strategi komunikasi dan persuasi untuk meyakinkan pemegang wewenang?
- 42** | **Bagian 6: Merancang iterasi pertama**
- 44 Gambar 5: Melakukan iterasi untuk meningkatkan kegunaan dan keabsahan secara bertahap
 - 45 Lembar Kerja 10: Menyusun iterasi pertama
- 48** | **Bagian 7: Belajar dari iterasi**
- 50 Gambar 6: Proses iteratif
 - 51 Lembar Kerja 11: Mendorong pembelajaran berbasis pengalaman dalam proses “find and fit”
 - 52 Lembar Kerja 12: Alat bantu pelaporan iterasi
 - 54 Gambar 7: Mengatasi tantangan kompleks dengan kerangka pencarian
 - 55 Lembar Kerja 13: Kerangka pencarian untuk proses mencari dan penyesuaian
- 56** | **Bagian 8: Langkah Selanjutnya**

Tentang *Building State Capability*

Building State Capability (BSC), atau program Pengembangan Kapabilitas Pemerintah, merupakan sebuah program di bawah naungan Center for International Development (CID) di Universitas Harvard yang menjalankan penelitian strategi dan taktik pengembangan kapabilitas organisasi dalam menerapkan kebijakan serta program. Dosen-dosen BSC yakni; Matt Andrews, Lant Pritchett dan Michael Woolcock, telah mengembangkan metode Adaptasi Iteratif Berbasis Masalah atau Problem Driven Iterative Adaptation (PDIA), suatu pendekatan bertahap untuk membantu menguraikan akar penyebab masalah, menemukan titik masuk, mencari solusi potensial, mengambil tindakan, merefleksikan hal yang telah dipelajari, melakukan adaptasi, lalu bertindak kembali. Metode ini merupakan proses dinamis dengan lingkaran umpan balik (feedback loop) yang intensif dan dapat membantu anda mengembangkan solusi dalam menghadapi masalah secara mandiri serta sesuai dengan konteks lokal. PDIA adalah pendekatan belajar sambil melakukan (learning by doing).

Pendekatan PDIA menggunakan empat prinsip:



Solusi Lokal untuk Masalah Lokal

Ketimbang menggunakan best practice atau mengimpor solusi, PDIA mengedepankan usulan, pendapat, dan pertimbangan lokal mengenai masalah konkret yang ingin diatasi.



Mendorong Penyimpangan Positif yang Berbasis Masalah

PDIA menciptakan (dan menjaga) lingkungan yang membina budaya uji coba dan penyimpangan positif (positive deviance) di dalam dan antar organisasi.



Mencoba, Belajar, Mengulang, Beradaptasi

Dengan menggabungkan umpan balik berbasis data ke dalam proses manajemen secara berkala, PDIA mendorong pembelajaran berbasis pengalaman dan uji coba yang juga memungkinkan adaptasi dalam waktu nyata (*real-time*).



Penyebarluasan melalui Difusi

Melibatkan berbagai pihak dari seluruh sektor dan organisasi untuk memastikan inovasi yang memadai, sah, dan relevan.

Cara menggunakan perangkat (*Toolkit*) ini

Perangkat PDIA ini dirancang untuk membantu anda dalam proses pemecahan masalah yang kompleks dan tidak dapat diatasi oleh satu orang saja. Perangkat ini bersifat Swakarya atau Do-it-Yourself (DIY) dan dapat digunakan oleh tim beranggotakan 4-6 orang yang sama-sama berkomitmen untuk berkolaborasi dalam memecahkan masalah kompleks.

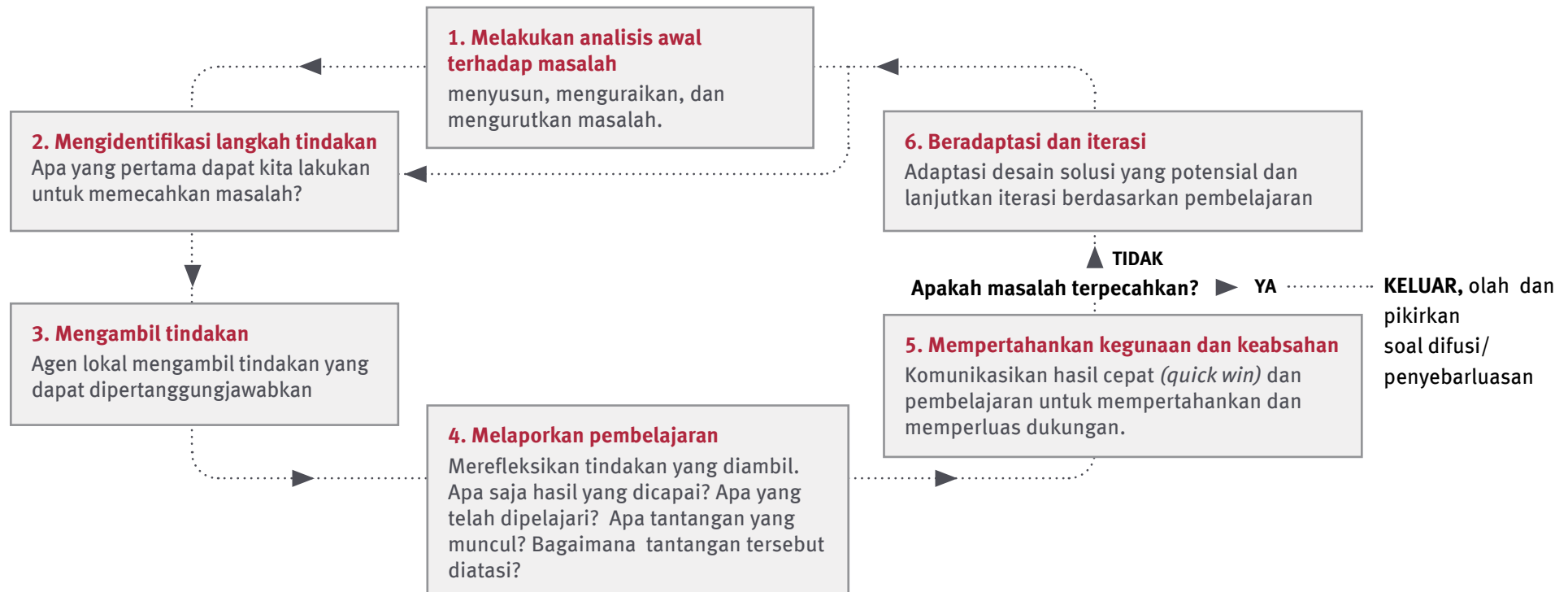
Meskipun proses PDIA tidaklah linear, kami mengimbau anda untuk membaca perangkat ini terlebih dahulu secara berurutan supaya anda dapat memahami langkah-langkah yang perlu anda ambil nantinya. Perangkat ini terbagi dalam delapan bagian. Pada setiap bagian, terdapat penjelasan konsep baru serta lembar kerja yang bisa anda gunakan untuk mencoba menerapkan PDIA secara mandiri. Seluruh alat bantu PDIA bersifat dinamis dan sebaiknya ditinjau serta disesuaikan dengan kebutuhan anda secara berkala.

Perangkat alat bantu PDIA bersumber dari dua materi kunci. Sumber pertama adalah buku Building State Capability: Evidence, Analysis, Action, yang dapat diunduh secara gratis di <https://bsc.hks.harvard.edu>. Sumber kedua adalah rangkaian video singkat yang menjelaskan konsep kunci PDIA. Rangkaian video tersebut dapat anda tonton di sini: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLCXq48MutOtpo8zilkH1lwYHjjfAp5w6Y>

Kedua sumber materi tersebut dikutip di setiap bagian perangkat ini. Kami menganjurkan agar anda meninjau sumber materi saat mencoba PDIA. Kami berharap perangkat ini bermanfaat, semoga anda berhasil dalam mengeksplorasi Perjalanan PDIA.

— Tim Building State Capability
www.bsc.hks.harvard.edu

PROSES PDIA



BAGIAN 1

Merumuskan masalah anda



Permasalahan merupakan kunci untuk mendorong perubahan. Walaupun banyak praktisi pembangunan mengaku bahwa mereka bekerja dengan berorientasi pada masalah, kami sering melihat bahwa mereka justru berorientasi pada solusi. Mereka kerap mendefinisikan masalah sebagai absennya sebuah solusi yang ada di kepala mereka, sehingga seringkali program dan kebijakan diimpor dari konteks lain tanpa pernah mengatasi akar penyebab yang ada di konteks lokal.

PDIA membangun kapabilitas untuk memecahkan “masalah yang baik”, yaitu masalah yang:

- penting bagi agen dalam perubahan kunci (key change agents) dan karenanya tidak dapat diabaikan
- memotivasi dan mendorong perubahan
- dapat diuraikan ke unsur-unsur sebab akibat yang lebih kecil
- dapat memicu tanggapan yang konkret, berurutan, dan strategis
- didorong oleh konteks lokal, yaitu didefinisikan, didebatkan, dan disempurnakan melalui persetujuan aktor lokal.

Kami percaya bahwa merumuskan masalah lokal merupakan titik masuk untuk memulai pencarian solusi yang pada akhirnya dapat mendorong perubahan. Ini adalah langkah pertama dalam melakukan PDIA.

Pada bagian ini, kita akan mempelajari cara merumuskan atau membingkai masalah dan mengarahkan perhatian para agen perubahan ke perlunya perubahan dalam agenda sosial, politik, dan administratif. Kita perlu mempertemukan agen kunci perubahan, baik pembuat keputusan maupun pihak yang mungkin bertentangan, untuk menjawab pertanyaan di lembar kerja 1. Langkah ini harus dilakukan oleh pihak internal yang memahami konteks di mana masalah berasal (bukan oleh pihak eksternal). Jawaban terhadap pertanyaan tersebut harus didasarkan pada data/ bukti, sehingga validitasnya dapat diakui oleh semua pihak dan supaya rumusan masalah yang muncul bersifat menyeluruh. Kita akan mempelajari topik mengenai membangun dan mempertahankan kewenangan pada Bagian 5.

MATERI



VIDEO

Simak video di <https://www.youtube.com/>

Subtitle/CC tersedia dalam bahasa Indonesia

[Menjual solusi vs. memecahkan masalah](#)

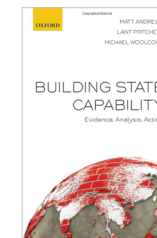
[Perubahan berbasis masalah konkret](#)

[Menyusun masalah untuk mendorong perubahan](#)

[Menyusun masalah yang penting](#)



BACAAN



Bab 7:
Doing problem-driven work
(halaman 139–150)

Contoh: Merumuskan masalah anda

Kita akan menggunakan studi kasus berikut sebagai contoh sepanjang perangkat PDIA ini untuk menunjukkan cara menggunakan semua lembar kerja.

Seorang tokoh pembaharuan di Malawi khawatir dengan gagalnya Biro Anti-Korupsi (Anti-Corruption Bureau atau ACB) di negaranya. Beliau mencoba untuk meyakinkan pihak lain tentang perlunya reformasi yang serius dan terfokus pada peningkatan “solusi pilihan” supaya ACB menjadi lebih baik. Sebagian orang mungkin berpendapat bahwa ABC adalah institusi yang masih baru, Tetapi mereka dapat berhasil suatu hari nanti. Sebagian yang lain berpendapat bahwa korupsi selalu ada di Malawi dan terlalu sulit secara politis untuk diatasi.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut, tokoh kita menyadari perlunya mengubah suatu kondisi menjadi sebuah permasalahan melalui perumusan masalah. Beliau perlu untuk mempertemukan sekelompok kecil pengambil keputusan dan pihak yang mungkin akan menentang reformasi. Kemudian, beliau akan menanyakan pertanyaan di bawah ini ke semua pihak yang hadir di pertemuan tersebut. Bayangkan seperti apa percakapan yang akan terjadi dan bagaimana percakapan tersebut dapat mempertajam agenda reformasi.

1 Apa masalahnya?

Permasalahannya adalah ACB gagal mengatasi korupsi secara efektif.

2 Mengapa masalah ini penting?

Karena masih terjadi banyak korupsi di pemerintahan, sebagaimana ditunjukkan oleh berbagai indikator.

Mengapa masalah ini penting?

Karena korupsi merugikan negara, sebagaimana ditunjukkan oleh data pelaporan keuangan dasar.

Mengapa masalah ini penting?

Karena hilangnya uang negara akibat korupsi berimbas pada berkurangnya layanan pemerintah, sebagaimana ditunjukkan oleh data dari berbagai sektor, termasuk pendidikan, kesehatan, dan air minum.

3 Siapa saja yang menganggap masalah ini penting?

Semua pihak penerima layanan, termasuk warga negara dan politisi yang seharusnya mewakili mereka. Mereka ini merupakan agen kunci perubahan, terutama di tingkat lokal.

4 Siapa yang perlu lebih peduli?

Pembuat keputusan kunci di pemerintahan, seperti menteri keuangan dan pejabat anggaran serta kebijakan lokal.

5 Bagaimana kita dapat membuat mereka lebih peduli? (Bagaimana kita dapat mengukur dan menceritakan masalah kepada mereka?)

Dengan memberikan data tentang kerugian materi akibat korupsi serta bagaimana hal ini memperburuk layanan publik. Data ini dapat mencakup statistik atau informasi mengenai klinik pemerintah yang kehabisan stok obat atau sekolah yang kekurangan buku pelajaran. Data dapat menggambarkan situasi di berbagai daerah untuk meyakinkan tiap politisi bahwa mereka harus peduli terhadap masalah korupsi.

6 Bagaimana kita tahu bila masalah sudah terpecahkan?

Layanan sekolah dan kesehatan lebih memadai, anggaran dana mengalir ke sekolah dan klinik secara lancar dan sesuai dengan alokasi dalam peraturan.

Target juga dapat dibuat spesifik berdasarkan kebutuhan dan dukungan politik di tiap daerah. Misalnya, target yang spesifik dapat menjabarkan kebutuhan terkait peningkatan akses obat-obatan atau ketersediaan buku pelajaran di suatu daerah.

Lembar Kerja 1: Merumuskan masalah

1 Apa masalahnya?

2 Mengapa masalah ini penting?

Mengapa masalah ini penting?

Mengapa masalah ini penting?

3 Siapa yang menganggap masalah ini penting?

4 Siapa yang perlu lebih peduli?

5 Bagaimana cara untuk membuat mereka lebih peduli? (Bagaimana kami mengukur atau menceritakan kisah-kisah tentang ini)

6 Bagaimana kita tahu bila masalah sudah terpecahkan?

BAGIAN 2

Menguraikan masalah



Masalah kompleks cenderung sulit dipecahkan dan solusi yang “tepat” cenderung sulit ditemukan. Oleh karenanya, kita sering tergoda oleh solusi yang dicap sebagai “praktik terbaik” alias “best practice” ketika menghadapi masalah kompleks. Padahal, solusi ini belum tentu membangun kapabilitas nyata.

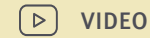
Untuk mengurangi risiko ini, kita perlu menguraikan masalah kompleks sehingga mudah dikelola melalui pelibatan berbagai pihak yang terbuka terhadap pengembangan solusi lokal. Langkah ini dapat membantu kita memahami masalah secara berbeda dan secara lebih akurat. Proses menguraikan masalah merupakan langkah kedua dalam melakukan PDIA.

Di bagian ini, kita akan mempelajari cara menguraikan masalah menggunakan “teknik 5 mengapa” yang bisa membantu kita mengidentifikasi berbagai akar penyebab dan kemudian menjabarkan masing-masing akar penyebab masalah dalam bentuk yang lebih kecil. Selanjutnya, kita dapat menggunakan diagram tulang ikan atau diagram Ishikawa untuk memvisualisasikan masalah yang telah diuraikan.

Pelibatan berbagai pihak sangatlah penting dalam proses ini, karena mereka mempunyai perspektif yang berbeda-beda. Perspektif yang beragam dapat membuat proses penguraian masalah menjadi lebih komprehensif. Langkah ini harus dilakukan oleh seseorang dari pihak internal yang memahami konteks lokal (bukan pihak eksternal). Dalam tahapan ini, kita perlu untuk mengidentifikasi semua faktor yang menjadi penyebab tanpa pengecualian. Jawaban dari pertanyaan yang diajukan haruslah berdasarkan data/bukti supaya validitasnya meyakinkan bagi semua pihak.

Catatan: Alat bantu ini bersifat dinamis, dan harus diperbarui dari waktu ke waktu.

MATERI



VIDEO

Simak video di <https://www.youtube.com/>

Subtitle/CC tersedia dalam bahasa Indonesia

Menguraikan “masalah membandel” (sticky problems)

Tak ada pencapaian tanpa perjuangan

PDIA untuk menyusun perjuangan Anda



BACAAN



Bab 7:
Doing problem-driven work
(halaman 150–157)

Tabel 1: Contoh praktik percakapan “5 mengapa”

MASALAH SEBAGAI PERTANYAAN: *Mengapa ada uang yang hilang dalam implementasi pelayanan?*

PENYEBAB 1	PENYEBAB 2	PENYEBAB 3
P1: Dana yang dianggarkan untuk layanan publik digunakan untuk tujuan lain.	P2: Biaya pengadaan digelembungkan, sehingga menyebabkan kebocoran dana.	P3: Politisi lokal mengalihkan dana untuk tujuan pribadi.
Mengapa hal ini terjadi? SP 1.1: Terdapat celah dalam sistem pencairan dana sehingga dana dapat direalokasikan.	Mengapa hal ini terjadi? SP 2.1: Proses pengadaan seringkali diterapkan setengah-setengah.	Mengapa hal ini terjadi? SP 3.1: Politisi merasa harus mengalihkan dana ke masyarakat di daerah pilihannya.
Mengapa hal ini terjadi? Tidak ada mekanisme pengendalian dalam sistem pencairan dana.	Mengapa hal ini terjadi? Proses pengadaan seringkali dilakukan secara terburu-buru.	Mengapa hal ini terjadi? Pemilih mengharapkan pejabat untuk mengalihkan dana.
Mengapa hal ini terjadi? Desain sistem pencairan tidak memadai dan tidak pernah ditingkatkan.	Mengapa hal ini terjadi? Keputusan untuk mengadakan barang selalu tertunda setiap tahun.	Mengapa hal ini terjadi? Budaya lokal memperbolehkan praktik politik transaksional ini.
Mengapa hal ini terjadi? Kami kekurangan sumber daya dan kemampuan untuk meningkatkan desain sistem.	Mengapa hal ini terjadi? Keputusan anggaran sering tertunda sehingga mempengaruhi jadwal proses pengadaan.	Mengapa hal ini terjadi? Tingkat kemiskinan yang tinggi di daerah pemilihan mengharuskan masyarakat untuk bergantung pada politik transaksional.

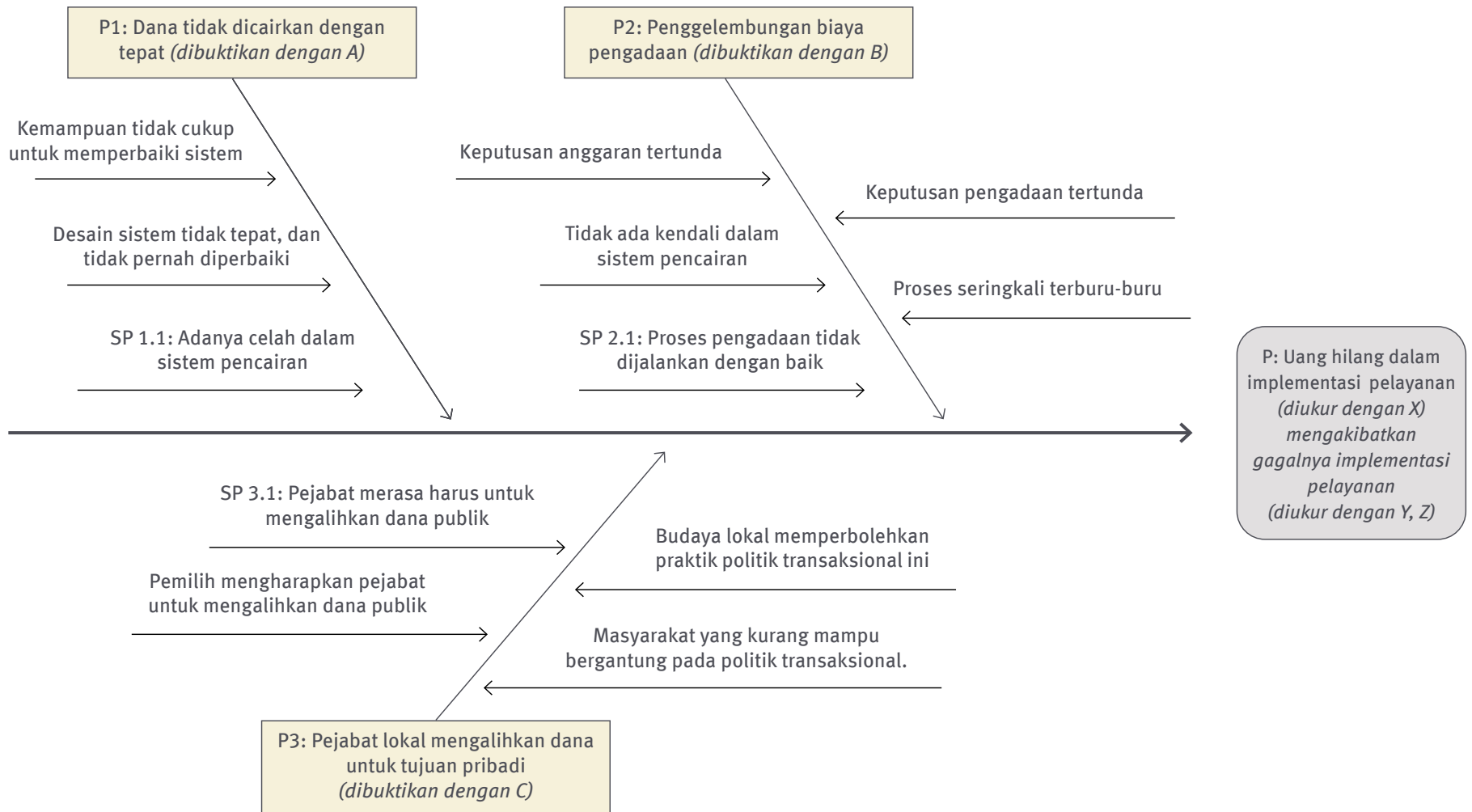
Lembar Kerja 2: Lembar pemikiran “5 mengapa”

MASALAH SEBAGAI PERTANYAAN:

PENYEBAB 1	PENYEBAB 2	PENYEBAB 3
Mengapa hal ini terjadi?	Mengapa hal ini terjadi?	Mengapa hal ini terjadi?
Mengapa hal ini terjadi?	Mengapa hal ini terjadi?	Mengapa hal ini terjadi?
Mengapa hal ini terjadi?	Mengapa hal ini terjadi?	Mengapa hal ini terjadi?
Mengapa hal ini terjadi?	Mengapa hal ini terjadi?	Mengapa hal ini terjadi?

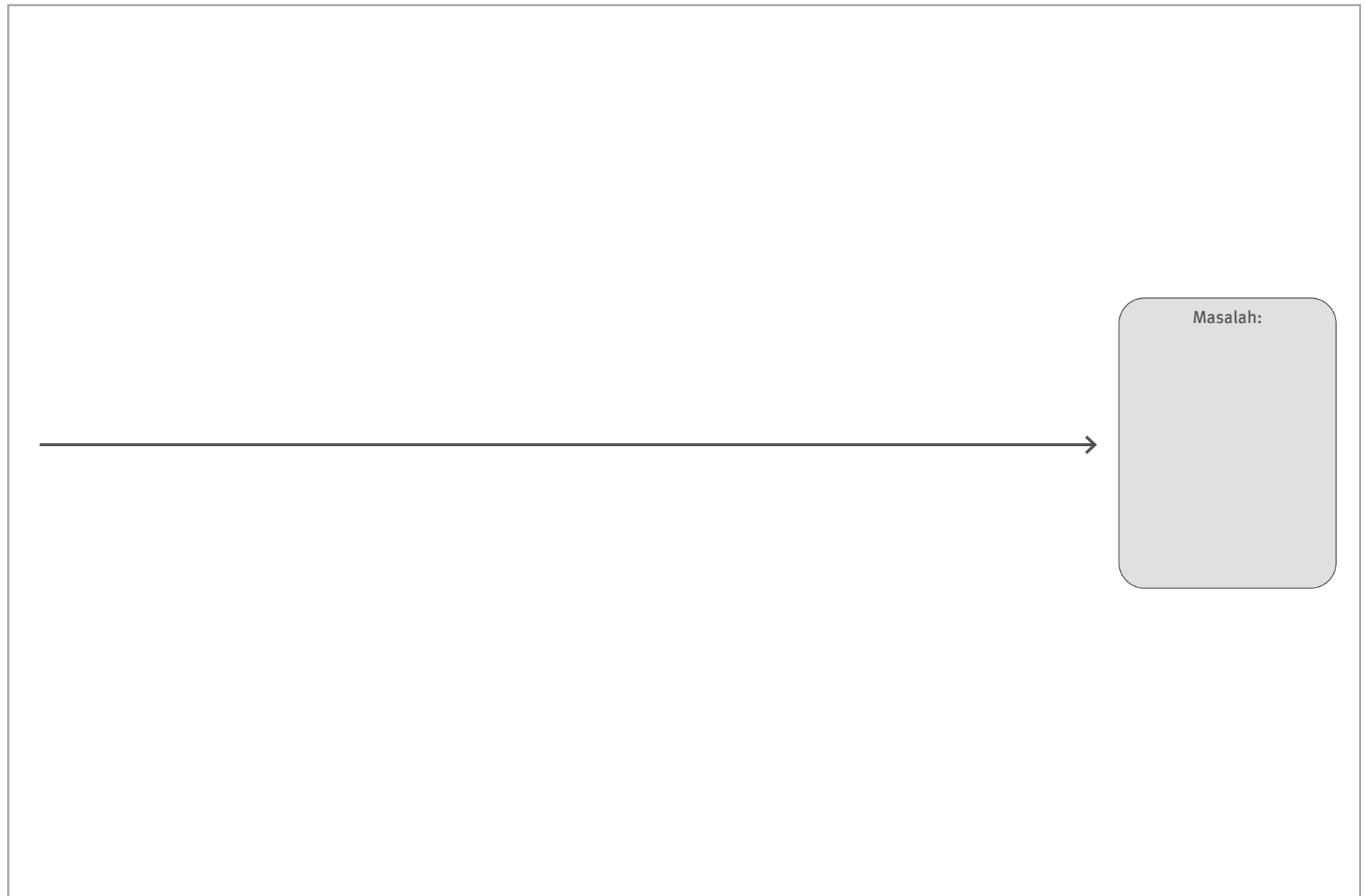
Gambar 1: Menguraikan masalah kompleks dengan diagram Ishikawa

Kita dapat gunakan penyebab dan sub-penyebab dari Tabel 1 untuk mengisi diagram Ishikawa atau tulang ikan di bawah ini.



Lembar Kerja 3: Diagram Ishikawa, menguraikan masalah yang dihadapi

Gunakan penyebab dan sub-penyebab dari lembar kerja 2 untuk mengisi diagram Ishikawa atau tulang ikan di bawah ini.



BAGIAN 3

Mengurutkan: Menggunakan analisis ruang perubahan Triple A untuk menemukan titik masuk



Kebanyakan masalah yang teruraikan membentuk masalah-meta dan menimbulkan pertanyaan seperti: Dari mana saya memulai memecahkan masalah tersebut? Apa yang harus saya lakukan? Bagaimana saya memastikan bahwa seluruh penyebab dijabaki?

Memecahkan masalah ini membutuhkan berbagai intervensi, guna terbukanya berbagai titik masuk untuk perubahan. Setiap penyebab dan sub-penyebab di diagram fishbone pada hakikatnya adalah titik pelibatan yang terpisah – walaupun saling terhubung, dan menawarkan berbagai peluang untuk perubahan. Kami menyebut peluang ini sebagai ”ruang perubahan”. Ruang perubahan ini ditentukan oleh faktor kontekstual yang biasa ditemukan untuk mempengaruhi keberhasilan kebijakan dan reformasi, membentuk apa dan sejauh apa seseorang dapat mengeluarkan suatu kebijakan atau inisiatif kebijakan pada waktu tertentu.

Pengurutan yang efektif, langkah ketiga dalam menerapkan PDIA, sangatlah penting untuk membantu anda melaksanakan proses ini. Pengurutan yang berbasis masalah mengacu pada waktu yang tepat dan tahap-tahap pelibatan yang berbasis pada konteks peluang dan kendala yang dihadapi. Ketidakmampuan untuk mengurutkan secara efektif, pada prinsip dan praktiknya, dapat berujung pada beratnya beban yang terlalu dini (di mana tuntutan akan perubahan diperkenalkan sebelum dapat dikelola oleh negara atau organisasi anda).

Di bagian ini, anda akan belajar cara menggunakan analisis ruang perubahan Triple A untuk mengidentifikasi seberapa luas ruang perubahan yang dimiliki pada masing-masing penyebab di diagram fishbone. Ini akan membantu anda menentukan apakah harus mencoba kebijakan atau inisiatif reformasi baru yang agresif atau mulai dengan sesuatu yang kecil dan terlebih dahulu mengembangkan ruang perubahan.

MATERI



VIDEO

Simak video di <https://www.youtube.com/>

Subtitle/CC tersedia dalam bahasa Indonesia

Pengurutan yang didorong oleh masalah

Menemukan potensi titik masuk

Memahami ekosistem anda

Perumpan gunung es

PDIA adalah mencocokkan kapabilitas anda dengan tantangan anda

PDIA: Dari kapabilitas yang anda miliki ke kapabilitas yang Anda butuhkan



BACAAN



Bab 7:

Doing problem-driven work
(halaman 158–166)

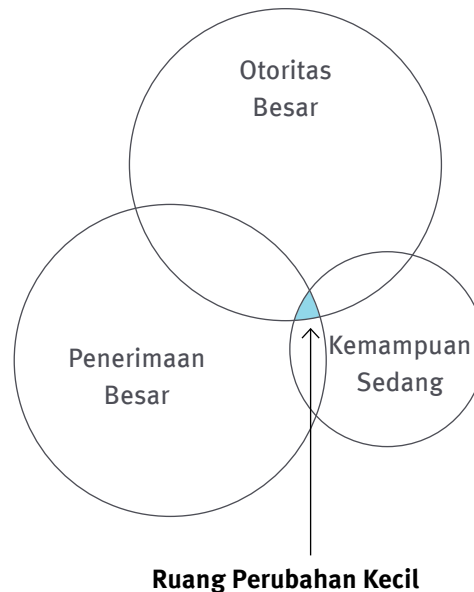
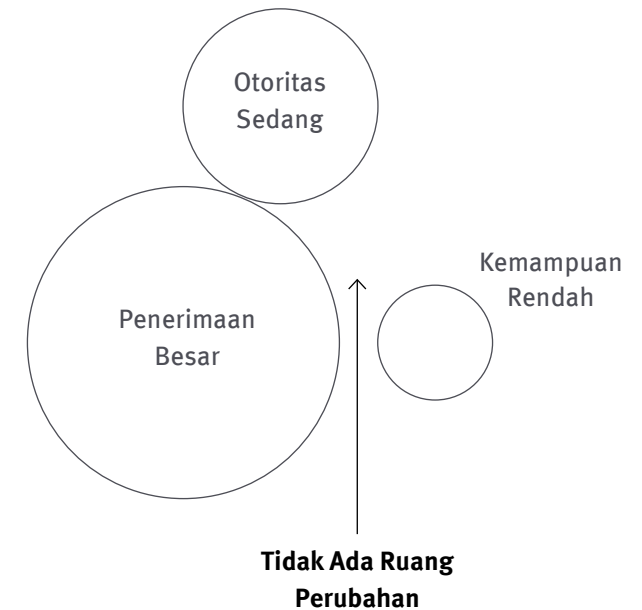
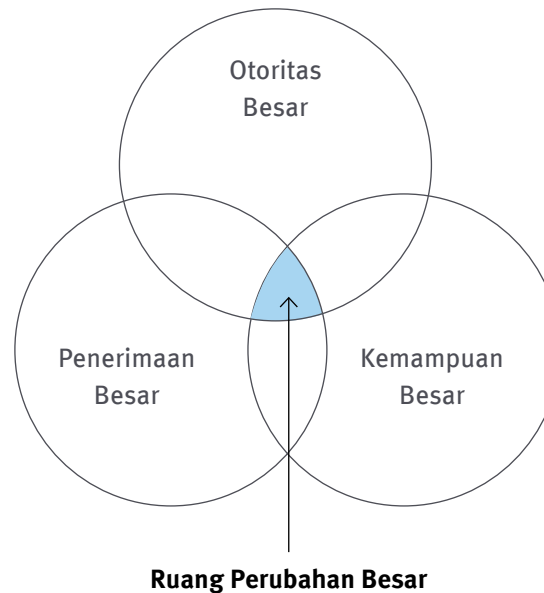
Gambar 2: Menampilkan ruang perubahan secara grafis

Upaya yang kita gunakan untuk menilai “ruang perubahan” dalam suatu dimensi penyebab, termasuk tiga faktor kunci:

Otoritas (*Authority*): mengacu pada dukungan yang dibutuhkan untuk reformasi atau perubahan kebijakan atau membangun kapabilitas pemerintah. Bentuknya bisa jadi politis, hukum, organisasional, atau personal. Beberapa perubahan membutuhkan otoritas lebih dibandingkan dengan perubahan lain. Untuk itu, sangat penting untuk menilai sejauh mana otoritas yang dimiliki seseorang – dan seberapa besar celah otoritas yang harus ditutup. Mungkin akan bermanfaat bagi anda untuk membaca lebih jauh tentang lingkungan pemberi otorisasi di Bagian 5.

Penerimaan (*Acceptance*): berkaitan dengan sejauh mana pihak yang terkena dampak reformasi atau perubahan kebijakan menerima perlunya perubahan dan implikasinya. Berbagai jenis perubahan membutuhkan tingkat penerimaan yang berbeda (dari kelompok kecil atau luas dan di kedalaman yang berbeda). Kuncinya adalah melihat penerimaan apa yang ada dan celah apa yang harus ditutup untuk mendorong adanya perubahan.

Kemampuan (*Ability*): Fokus pada sisi praktis dari reformasi atau perubahan kebijakan, dan kebutuhan akan waktu, uang, keterampilan, dan seterusnya untuk memulai intervensi. Penting untuk bertanya apa kemampuan yang sudah ada dan celah apa yang harus ditutup.



Lembar Kerja 4: Analisis ruang perubahan dasar menggunakan Triple A

Sasarannya adalah untuk membuat perkiraan sebaik mungkin, setransparan mungkin, sehingga kita mampu secara progresif belajar lebih banyak tentang konteks dan mengubah ketidakpastian menjadi pengetahuan yang lebih jelas. Dimulai dengan menyatakan masalah yang sedang anda kerjakan (dari diagram *fishbone* di Lembar Kerja 3). Pindahkan setiap sub-penyebab dari diagram *fishbone* anda. Lalu, gunakan pertanyaan berikut untuk membantu anda merefleksikan ruang perubahan kontekstual untuk estimasi AAA anda untuk setiap sub-penyebab:

Otoritas (*Authority*) untuk terlibat:

- Siapa yang punya otoritas untuk terlibat: Legal? Prosedural? Informal?
- Pemberi otoritas mana yang dapat mendukung pelibatan?
- Pemberi otoritas mana yang tidak mendukung pelibatan?

Penerimaan (*Acceptance*):

- Agen mana (orang/organisasi) yang memiliki kepentingan dalam kegiatan ini?
- Untuk setiap agen, dari skala 1-10, pikirkan seberapa jauh mereka mendukung pelibatan?
- Dari skala 1-10, pikirkan seberapa besar pengaruh setiap agen terhadap potensi pelibatan?
- Proporsi agen dengan ‘penerimaan kuat’ mana yang Anda miliki (dengan estimasi skala di atas 5 untuk kedua pertanyaan di atas)?
- Proporsi agen dengan ‘penerimaan rendah’ mana yang anda miliki (dengan estimasi skala di bawah 5 untuk kedua pertanyaan di atas)?

Kemampuan (*Ability*):

- Apa kemampuan personil anda?
 - Siapa (kelompok terkecil) agen kunci yang anda perlu ‘dorong’ untuk membuka suatu pelibatan?
 - Berapa lama waktu yang anda butuhkan dari agen tersebut?
- Bagaimana kemampuan sumber daya anda?
 - Berapa banyak uang yang anda butuhkan untuk terlibat?
 - Sumber daya lain apa yang anda butuhkan untuk terlibat?

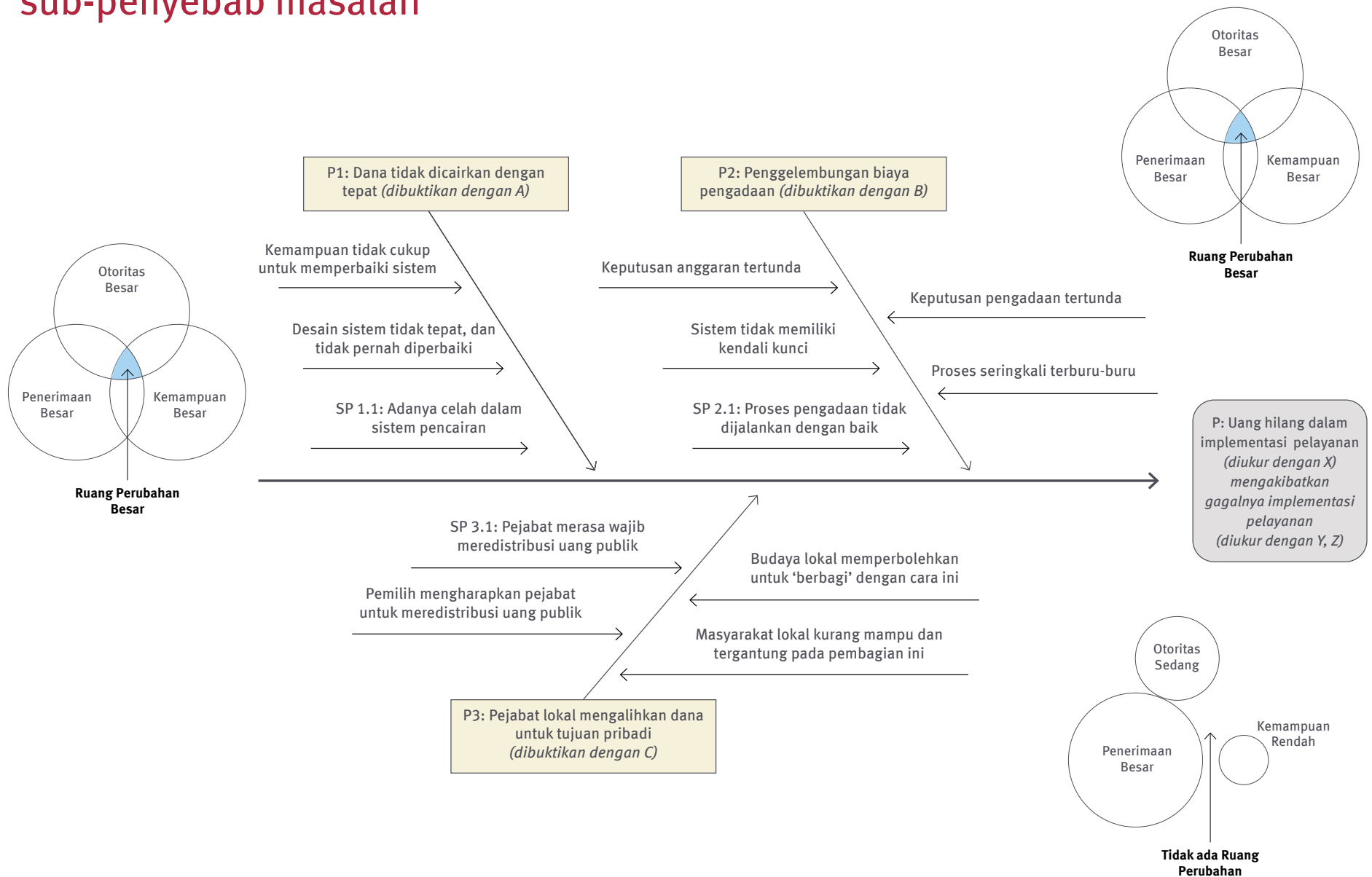
PERTANYAAN UNTUK REFLEKSI	ESTIMASI AAA (KECIL, SEDANG, BESAR)	ASUMSI
Penyebab 1:		
Secara keseluruhan, seberapa besar Otoritas yang anda perlu dapatkan untuk dapat terlibat?		
Secara keseluruhan, seberapa besar Penerimaan yang anda miliki untuk dapat terlibat?		
Secara keseluruhan, seberapa besar Kemampuan yang anda miliki untuk dapat terlibat?		
Bagaimana tampilan ruang perubahan untuk penyebab 1? (ruang perubahan besar, kecil, atau tidak ada) – Diagram Venn AAA		

Lembar Kerja 4: Analisis ruang perubahan dasar menggunakan Triple A *lanjutan*

PERTANYAAN UNTUK REFLEKSI	ESTIMASI AAA (KECIL, SEDANG, BESAR)	ASUMSI
Penyebab 2:		
Secara keseluruhan, seberapa besar Otoritas yang anda perlu dapatkan untuk dapat terlibat?		
Secara keseluruhan, seberapa besar Penerimaan yang anda miliki untuk dapat terlibat?		
Secara keseluruhan, seberapa besar Kemampuan yang anda miliki untuk dapat terlibat?		
Bagaimana tampilan ruang perubahan untuk penyebab 2? (ruang perubahan besar, kecil, atau tidak ada) – Diagram Venn AAA		
Penyebab 3:		
Secara keseluruhan, seberapa besar Otoritas yang anda perlu dapatkan untuk dapat terlibat?		
Secara keseluruhan, seberapa besar Penerimaan yang anda miliki untuk dapat terlibat?		
Secara keseluruhan, seberapa besar Kemampuan yang anda miliki untuk dapat terlibat?		
Bagaimana tampilan ruang perubahan untuk penyebab 3? (ruang perubahan besar, kecil, atau tidak ada) – Diagram Venn AAA		

PERTANYAAN UNTUK REFLEKSI	ESTIMASI AAA (KECIL, SEDANG, BESAR)	ASUMSI
Penyebab 4:		
Secara keseluruhan, seberapa besar Otoritas yang anda perlu dapatkan untuk dapat terlibat?		
Secara keseluruhan, seberapa besar Penerimaan yang anda miliki untuk dapat terlibat?		
Secara keseluruhan, seberapa besar Kemampuan yang anda miliki untuk dapat terlibat?		
Bagaimana tampilan ruang perubahan untuk penyebab 4? (ruang perubahan besar, kecil, atau tidak ada) – Diagram Venn AAA		
Penyebab 5:		
Secara keseluruhan, seberapa besar Otoritas yang anda perlu dapatkan untuk dapat terlibat?		
Secara keseluruhan, seberapa besar Penerimaan yang anda miliki untuk dapat terlibat?		
Secara keseluruhan, seberapa besar Kemampuan yang anda miliki untuk dapat terlibat?		
Bagaimana tampilan ruang perubahan untuk penyebab 5? (ruang perubahan besar, kecil, atau tidak ada) – Diagram Venn AAA		

Gambar 3: Memeriksa ruang perubahan pada berbagai penyebab/ sub-penyebab masalah



Lembar Kerja 5: Ruang perubahan dalam diagram kelompok Ishikawa

Gambarkan kembali diagram Ishikawa dari Lembar Kerja 3 dan tambahkan analisis ruang perubahan dari Lembar Kerja 4.

Lembar Kerja 6: Membangun Kewenangan, Keberterimaan, dan Kemampuan

Menggunakan analisis ruang perubahan dari Lembar Kerja 5, sebutkan strategi anda untuk membangun otoritas, penerimaan, atau kemampuan untuk setiap sub-penyebab dalam diagram *fishbone* anda dari Lembar Kerja 3.

PENYEBAB/SUB-PENYEBAB	RUANG PERUBAHAN (besar, ada sedikit ruang, atau tidak ada ruang)	STRATEGI <i>Apa yang akan anda lakukan (misalnya, saya akan memperluas ruang perubahan dengan membangun otoritas) dan mengapa demikian?</i>

PENYEBAB/SUB-PENYEBAB	RUANG PERUBAHAN (besar, ada sedikit ruang, atau tidak ada ruang)	STRATEGI <i>Apa yang akan anda lakukan (misalnya, saya akan memperluas ruang perubahan dengan membangun otoritas) dan mengapa demikian?</i>

BAGIAN 4

Memindai ruang desain untuk mencari solusi



Proses menguraikan dan mengurutkan masalah membantu anda berpikir dimana harus bertindak (dimana kita punya ruang perubahan yang besar, dan dimana ruang itu terbatas?). Tetapi, tantangan selanjutnya adalah menentukan “apa” yang harus dilakukan. Ini tantangan serius ketika menangani masalah yang kompleks, karena biasanya jawabannya tidak jelas.

Jika kita jujur, kita harus mengakui bahwa seringkali kita tidak tahu harus bagaimana dan secara eksternal mengidentifikasi contoh praktik terbaik yang ditawarkan memang tampak menjanjikan, tapi ini juga dapat menggiring kita ke jebakan kapabilitas. Jadi, bagaimana anda mengelola pancingan praktik baik (atau tekanan isomorfis untuk tergesa gesa mengadopsi praktik baik tersebut)?

Kami percaya jawaban untuk pertanyaan “apa” terhadap masalah kompleks itu ada, dan dapat ditemukan. Tetapi, hal ini harus muncul melalui iterasi, eksperimentasi, dan pembelajaran yang aktif. Ini berarti jawaban tidak dapat direncanakan atau dikembangkan sebelumnya dengan cara pasif atau akademik oleh spesialis yang menerapkan pengetahuan dari konteks lain. Jawaban harus ditemukan di dalam konteks perubahan melalui pelibatan dan pembelajaran aktif. Selain itu, solusi nyata untuk masalah kompleks muncul dalam bentuk sejumlah solusi-solusi kecil terhadap berbagai dimensi penyebab masalah tersebut.

Memindai ruang desain, langkah ke-empat dalam menerapkan PDIA, membantu Anda menemukan dan bereksperimen dengan berbagai solusi alternatif. Bukan berarti ide-ide dari luar (dan yang disebut “praktik baik”) tidak dipertimbangkan sebagai potensi jawaban atau alur untuk membangun kapabilitas negara. Bahkan contoh praktik terbaik yang paling efektif sekalipun tidak mungkin bisa mengatasi semua dimensi masalah khusus yang membutuhkan perhatian.

Di bagian ini anda akan belajar untuk mengidentifikasi berbagai solusi yang akan menginformasikan strategi untuk menemukan dan mencocokkan unsur “apa” dalam konteks anda. Proses ini menghasilkan pelajaran positif dan negatif dari setiap ide – tidak ada satu ide yang menjadi “solusinya”. Kami menemukan bahwa pembelajaran berujung pada munculnya solusi bauran, atau yang dibangun secara lokal yang menggabungkan unsur-unsur dari seluruh ide yang ada.

MATERI



VIDEO

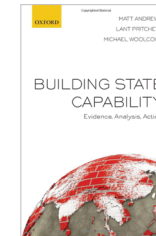
Simak video di <https://www.youtube.com/>

Subtitle/CC tersedia dalam bahasa Indonesia

[Belajar dengan melangkah hati-hati](#)



BACAAN



Bab 8:
[The Searchframe](#)
(halaman 167–177)

Gambar 4: Ruang desain: dari mana sumber ide kita?

Ada dua dimensi dalam ruang desain, yang tercermin dalam kedua sumbu gambar di sebelah kanan: secara horizontal, kita membayangkan apakah suatu ide layak secara administratif dan politis sesuai konteks sasaran (apakah solusi tersebut terbukti berhasil dalam konteks ini, seperti apakah orang-orang di dalam konteks paham tentang bagaimana menerapkannya?); secara vertikal, kita mempertimbangkan apakah ide tersebut terbukti tepat secara teknis (sudah dianggap dapat memecahkan masalah yang sedang kita hadapi).

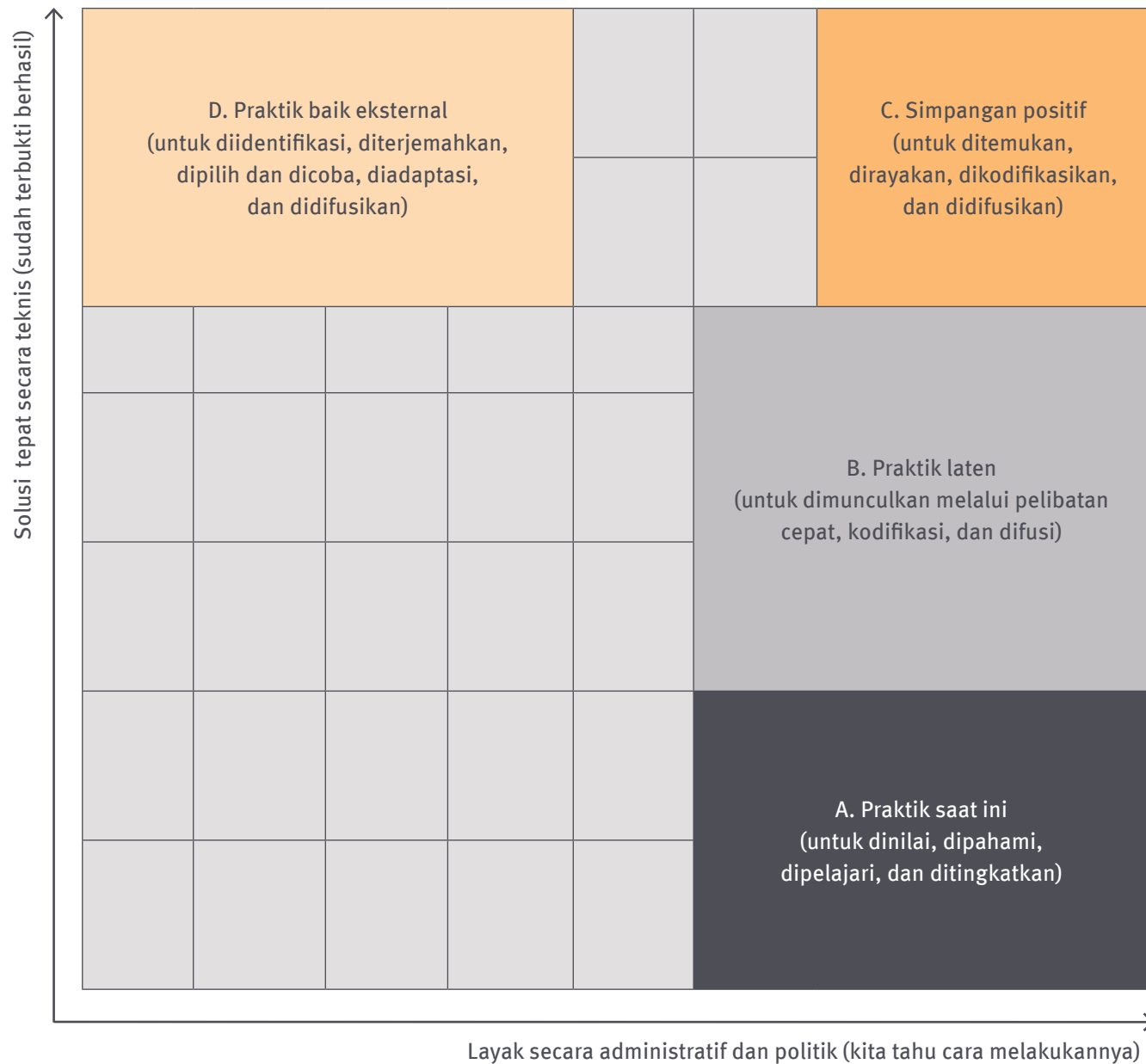
A. Praktik saat ini adalah bidang peluang pertama dalam ruang desain (“A” di sudut kanan bawah gambar). Kami percaya bahwa selalu ada praktik atau kapabilitas saat ini yang dapat memberikan peluang untuk mempelajari apa yang berhasil dan tidak berhasil sesuai konteks, dan alasannya. Alat bantu yang biasanya digunakan proses ini meliputi analisis kesenjangan, evaluasi program, kunjungan lapangan, imersi dan inspeksi, dll. Pada praktik inilah agen yang paham konteks mengetahui segala yang terkait, dan dari titik inilah anda mengetahui bagaimana memberdayakan agen-agen tersebut agar mereka paham benar masalahnya dan mempunyai rasa kepemilikan lokal guna kelancaran dari proses mencari dan penyesuaian.

B. Praktik laten adalah bidang peluang kedua dalam ruang desain (“B” dalam gambar). Ini adalah seperangkat ide potensial dan kapabilitas pemerintah yang memungkinkan untuk diterapkan dalam konteks ini – dengan mempertimbangkan realita administratif dan politik – namun membutuhkan focus/perhatian untuk mendapatkan kejelasan. Contohnya adalah jenis intervensi hasil cepat, dimana sekelompok orang diberikan tantangan untuk memecahkan masalah dalam periode tertentu, tanpa memiliki sumber daya tambahan. Ini bisa jadi sangat memotivasi dan memberdayakan bagi agen lokal, dan mereka dapat melihat pencapaian dalam waktu singkat. Ide-ide yang muncul dari inisiatif cepat ini dapat pula menjadi basis bagi solusi permanen terhadap masalah yang sudah ada.

C. Simpangan positif adalah bidang peluang ketiga dalam ruang desain (“C” di sudut kanan atas gambar). Simpangan positif berkaitan dengan ide yang sedang diterapkan dalam konteks perubahan (artinya mungkin untuk diterapkan), dan memberikan hasil yang positif (memecahkan masalah, dan secara teknis tepat), tapi menyimpang dari norma yang ada (karena itu disebut simpangan). Menemukan simpangan positif tersebut, merayakannya, mengkodeifikasikannya, dan secara luas mendifusikan prinsip utama keberhasilannya sangatlah penting.

D. Praktik baik eksternal adalah bidang peluang terakhir dalam ruang desain (“D” di sudut kiri atas gambar). Ini seringkali seperangkat ide pertama yang akan dilihat dan disarankan oleh para reformis dan pembuat kebijakan. Seringkali ada berbagai praktik baik eksternal yang dapat dipelajari, dan proses untuk menemukan dan menyesuaikan ini sebaiknya dimulai dengan mengidentifikasi beberapa diantaranya – daripada secara dini memutuskan untuk menggunakan satu saja. Lalu, ide-ide tersebut harus diterjemahkan ke dalam konteks anda.

Kami sarankan untuk mencoba lebih dari satu ide baru dalam satu waktu pada konteks perubahan mana pun.



Lembar Kerja 7: Memindai ruang desain

Substansi apa yang kita butuhkan dari suatu ide yang baru?

- a. Kebijakan atau praktik baru untuk dapat masuk ke dalam ruang perubahan yang sudah ada
- b. Cara memperluas otoritas
- c. Cara memperluas penerimaan
- d. Cara memperluas kemampuan

Bagaimana kita menemukan ide dalam setidaknya dua domain ide berikut?

- a. Praktik saat ini (untuk dinilai, dipahami, dipelajari, dan ditingkatkan)
- b. Praktik laten (untuk dimunculkan melalui pelibatan cepat, kodifikasi, dan difusi)
- c. Simpangan positif (untuk ditemukan, dirayakan, dikodifikasikan, dan didifusikan)
- d. Praktik baik eksternal (untuk diidentifikasi, diterjemahkan, dipilih dan dicoba, diadaptasi, dan didifusikan)

Sub-penyebab 1:

Sub-penyebab 2:

Sub-penyebab 3:	
Sub-penyebab 4:	

BAGIAN 5

Membangun dan mempertahankan otorisasi



Setiap orang membutuhkan otoritas/kewenangan untuk menjalankan inisiatif apapun yang bertujuan untuk membangun kapabilitas pemerintah. Tetapi, tidaklah mudah untuk membangun otorisasi agar dapat bertindak. Lingkungan pemberi otorisasi biasanya terfragmentasi, dan sulit dinavigasi. Program dan kebijakan tipikalnya melintasi berbagai ranah otoritas, di mana banyak agen dan proses turut andil dalam menjadi penghambat atau pendukung.

Secara vertikal, struktur pemberi otorisasi seringkali juga bervariasi, dengan berbagai agen di tingkatan organisasi yang berbeda-beda atau struktur antar pemerintah memegang kendali atas berbagai dimensi dari proses yang sama.

Informalitas seringkali juga mendominasi, dalam bentuk struktur pemberi otoritas yang tergantung dari kepribadian dan hubungan baik. Struktur ini jarang diketahui umum, terutama bagi pihak luar. Ini yang membuatnya sangat sulit untuk mengetahui siapa sebenarnya yang memberikan otoritas apa dalam konteks apa. Baik formal maupun informal, struktur pemberi otoritas sering berubah-ubah dan tidak konsisten. Pemberi otoritas akan menyetujui kegiatan baru karena berbagai alasan, dan dapat kehilangan minat atau energi atau kesabaran karena berbagai alasan pula. Ini berarti siapapun tidak pernah dijamin untuk terus memperoleh dukungan dari pemberi otoritas dalam jangka waktu berapa lama, terlepas dari janji apa pun yang telah dibuat. Karena itu, otoritas perlu diperlakukan sebagai variabel dan bukan sesuatu yang tetap. Sifatnya dinamis, dan dengan strategi yang terstruktur dengan baik, otoritas dapat sangat berpengaruh dalam memperluas ruang perubahan (lihat Bagian 3).

Dalam bagian ini, anda akan belajar cara mengidentifikasi berbagai kebutuhan otorisasi, bagaimana anda dapat menemukan kebutuhan tersebut, dengan mempertimbangkan struktur otorisasi dalam konteks apa, dan bagaimana untuk mengembangkan otorisasi seiring waktu.

MATERI



VIDEO

Simak video di <https://www.youtube.com/>

Subtitle/CC tersedia dalam bahasa Indonesia

Memahami lingkungan pemberi otorisasi anda

Mempertahankan lingkungan pemberi otorisasi anda

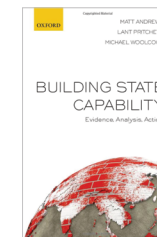
Birokrasi ideal vs nyata

Otoritas terfragmentasi dan disfungsional

Persaingan untuk mendapatkan otorisasi



BACAAN



Bab 9:
Managing your authorizing environment
(halaman 193–214)

Lembar Kerja 8: Otoritas apa yang dibutuhkan dan darimana anda akan mendapatkannya?

Pernyataan masalah:	Pemberi otoritas utama:
	Mengapa anda berasumsi akan membutuhkan dukungannya?

Kami tidak meminta anda mengidentifikasi seluruh daftar kebutuhan disini, karena pasti akan ada kebutuhan baru yang muncul saat anda berkembang melalui iterasi. Kami mengusulkan agar daftar ini menjadi bagian dari pemeriksaan iteratif dalam setiap siklus iterasi, dimana anda dapat memperbarui pemahaman akan kebutuhan (dan asumsi) otoritas secara berkala dan melibatkan pemberi otoritas mengenai hal ini.

BUATLAH DAFTAR KEBUTUHAN UNTUK SETIAP KATEGORI BERIKUT INI	APAKAH MENURUT ANDA PEMBERI OTORITAS UTAMA AKAN MENDUKUNG KEBUTUHAN INI?	SIAPA LAGI YANG PERLU MEMBERIKAN OTORISASI UNTUK MEMENUHI KEBUTUHAN INI?
Waktu dan upaya sendiri		
Waktu dan upaya orang lain		

BUATLAH DAFTAR KEBUTUHAN UNTUK SETIAP KATEGORI BERIKUT INI	APAKAH MENURUT ANDA PEMBERI OTORITAS UTAMA AKAN MENDUKUNG KEBUTUHAN INI?	SIAPA LAGI YANG PERLU MEMBERIKAN OTORISASI UNTUK MEMENUHI KEBUTUHAN INI?
Sumber daya		
Hak untuk membuat keputusan		
Lain-lain		

Lembar Kerja 8: Otoritas apa yang dibutuhkan dan darimana anda akan mendapatkannya? *lanjutan*

BUATLAH DAFTAR KEBUTUHAN UNTUK SETIAP KATEGORI BERIKUT INI	APAKAH MENURUT ANDA PEMBERI OTORITAS UTAMA AKAN MENDUKUNG KEBUTUHAN INI?	SIAPA LAGI YANG PERLU MEMBERIKAN OTORISASI UNTUK MEMENUHI KEBUTUHAN INI?
Otorisasi yang fleksibel (<i>bersedia menanggapi permintaan otorisasi secara mendadak</i>)		
Otorisasi yang dapat dibagi-bagi (<i>memperbolehkan keterlibatan pemberi otoritas lain, menyerahkan sebagian kendali dan kepemilikan diri</i>)		
Otorisasi yang teguh (<i>tabah dan sabar, serta siap menjelaskan kegagalan jangka pendek kepada mereka yang berpikiran negatif</i>)		

Lembar Kerja 9: Strategi komunikasi dan persuasif untuk meyakinkan pemberi otoritas

	PEMBERI OTORITAS 1	PEMBERI OTORITAS 2	PEMBERI OTORITAS 3	PEMBERI OTORITAS 4
	<i>Nama:</i>	<i>Nama:</i>	<i>Nama:</i>	<i>Nama:</i>
Apakah pemberi otoritas sepakat terhadap masalah?				
Apa yang dapat membuat pemberi otoritas lebih peduli tentang masalah tersebut?				
Apakah pemberi otoritas mendukung iterasi eksperimental yang anda usulkan				
Apa yang dapat meyakinkan pemberi otoritas bahwa anda memerlukan pendekatan iteratif yang eksperimental?				

BAGIAN 6

Mendesain iterasi pertama



Mencoba sejumlah intervensi kecil dalam siklus cepat yang singkat akan membantu mengurangi risiko yang biasa terjadi dalam proses reformasi dan kebijakan, yakni ketika tampak terlalu lambat dalam merespons masalah atau mengarah kepada kegagalan pengembangan kapasitas yang besar dan mahal. Ini karena setiap langkah menawarkan aksi cepat yang relatif murah dan dapat disesuaikan kembali; dan dengan berbagai aksi dalam satu waktu, ada peningkatan potensi sukses secara dini (biasa disebut “hasil cepat”).

Langkah-langkah kecil juga membantu membuang (atau mengklarifikasi) tantangan kontekstual, termasuk yang muncul sebagai tanggapan atas intervensi itu sendiri. Memfasilitasi simpangan positif dan pembelajaran kontekstual sangat penting dalam konteks yang tidak pasti dan kompleks dimana para reformis tidak yakin apa masalah dan solusinya, dan seringkali kurang percaya diri akan kemampuan mereka untuk membuat keadaan menjadi lebih baik.

Mendesain iterasi pertama merupakan langkah kunci dalam menerapkan PDIA, dimana berbagai ide solusi diidentifikasi dan diterapkan, langkah iteratif secara progresif memunculkan solusi yang sah secara lokal, dan mendorong adaptasi terhadap keunikan konteks lokal.

Dalam bagian ini anda akan belajar mendesain iterasi pertama. Ini adalah peluang untuk akhirnya mengambil tindakan menuju pemecahan masalah kompleks. Proses ini sebaiknya dianggap sebagai eksperimental, dan kemungkinan melibatkan tindakan terhadap berbagai ide solusi dalam suatu waktu (dibandingkan dengan hanya satu solusi). Hal ini juga dapat dipercepat untuk memastikan proses perubahan memperoleh dan menjaga momentum (sejauh tingkatan tertentu, tergantung dari posisi kita di dalam proses perubahan dan masalah, penyebab, atau sub-penyebab apa yang sedang ditangani).

MATERI



VIDEO

Simak video di <https://www.youtube.com/>

Subtitle/CC tersedia dalam bahasa Indonesia

[Belajar iterasikan adaptasikan](#)

[Mendesain iterasi pertama anda](#)

[Iterasi adalah riset dalam praktiknya](#)

[Memberikan sumbangsih](#)



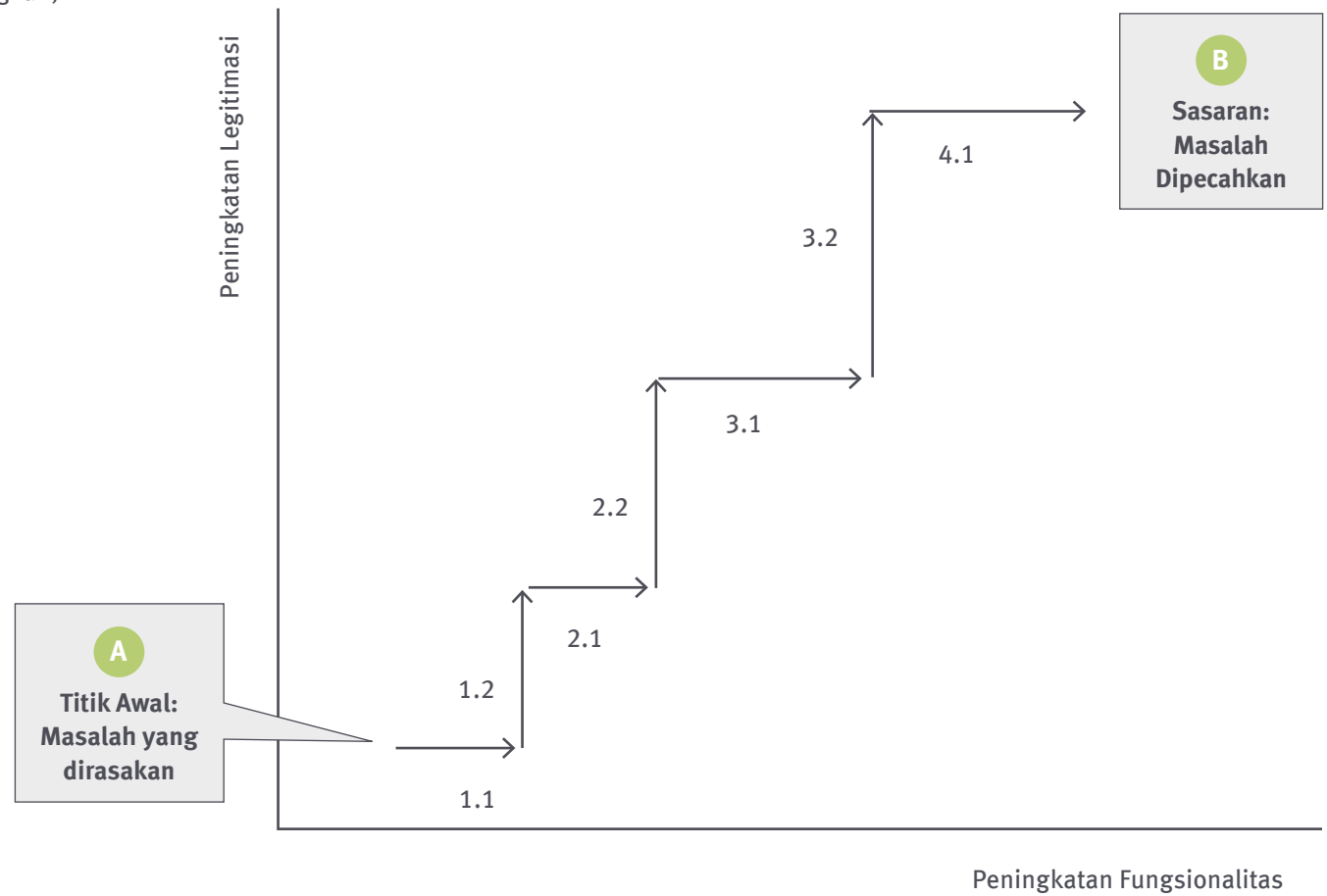
BACAAN



Bab 8:
The Searchframe
(halaman 178–191)

Gambar 5: Mengiterasi agar secara progresif dapat meningkatkan kegunaan dan keabsahan

Mulailah dengan mencoba sesuatu dalam konteks agar menjadi sedikit lebih fungsional. Kemudian, belajarlah dari pengalaman tersebut, dapatkan keabsahan dari hasil cepat, lakukan iterasi lagi, mungkin dengan langkah yang lebih besar, belajarlah dan dapatkan keabsahan lagi, serta bergeraklah ke atas, langkah demi langkah, hingga Anda sampai ke atas.



Lembar Kerja 10: Membentuk struktur pada iterasi pertama

Menggunakan seluruh analisis yang anda telah lakukan dalam bagian sebelumnya, identifikasikan beberapa ide yang anda akan tindak lanjuti dalam iterasi pertama (periode satu minggu). Langkah awalnya harus sangat spesifik, dengan penentuan secara persis tentang apa yang akan dilakukan dan oleh siapa, terkait semua ide yang dipilih, dan titik awal dan akhir yang

telah ditentukan, yang menciptakan batasan waktu untuk langkah pertama. Kami mengusulkan bekerja dengan batasan waktu yang ketat di awal kegiatan seperti ini, agar dapat membentuk fondasi budaya kerja berorientasi pada aksi, dan juga untuk membangun momentum.

Penyebab 1:		
Ide		
Langkah aksi (apa yang anda akan lakukan dalam 5-7 hari berikutnya)		
<i>Siapa yang akan bertanggung jawab?</i>	<i>Apa yang akan dilakukan?</i>	<i>Asumsi</i>
Bagaimana kita akan tahu bahwa tujuannya sudah tercapai?		Tanggal pemeriksaan iterasi (dan siapa yang akan terlibat)

Lembar Kerja 10: Membentuk struktur pada iterasi pertama *lanjutan*

Penyebab 2:		
Ide		
Langkah aksi (apa yang anda akan lakukan dalam 5-7 hari berikutnya)		
Siapa yang akan bertanggung jawab?	Apa yang akan dilakukan?	Asumsi
Bagaimana kita akan tahu bahwa tujuannya sudah tercapai?		Tanggal pemeriksaan iterasi (dan siapa yang akan terlibat)

Penyebab 3:

Ide

Langkah aksi (apa yang anda akan lakukan dalam 5-7 hari berikutnya)

Siapa yang akan bertanggung jawab?

Apa yang akan dilakukan?

Asumsi

Bagaimana kita akan tahu bahwa tujuannya sudah tercapai?

Tanggal pemeriksaan iterasi (dan siapa yang akan terlibat)

BAGIAN 7

Belajar dari iterasi



Dalam PDIA, tidak ada pemisahan antara tahap desain dan implementasi dalam memecahkan masalah kompleks. Ini adalah proses yang simultan yang berlangsung dengan melekatkan pembelajaran eksperiensial (atau “pembelajaran aksi”) ke dalam proses iterasi – suatu proses kunci untuk melakukan praktik PDIA. Identy adalah melakukan iterasi terhadap langkah-langkah spesifik daripada mengambil lompatan-lompatan besar, sehingga kita dapat rileks sejenak dan belajar dari pengalaman. Titik berhenti menawarkan peluang untuk bertanya apa yang telah dipelajari seiring kita mencoba mengatasi tantangan, dan terutama mempelajari pengetahuan baru — yang tidak rileks kode atau tertulis, tetapi berdasarkan pada apa yang kita lakukan dalam langkah yang kita ambil. Ini disebut dengan **pengetahuan nyata yang didapat dari pengalaman (tacit knowledge)** yang merupakan pengetahuan kunci yang perlu kita dapatkan dan kembangkan ketika menangani masalah atau tantangan yang kompleks.

Ciri khas proses ini sederhana: aksi yang tersasar dengan cepat diujicobakan, pembelajaran dengan cepat dikumpulkan untuk memperoleh informasi tentang apa yang terjadi dan mengapa hal itu terjadi, dan langkah aksi selanjutnya didesain dan dijalankan berdasarkan apa yang telah kita pelajari dalam langkah sebelumnya. Setiap iterasi mempunyai lima dimensi: (i) dibatasi oleh waktu (awalnya dengan periode singkat), dimana (ii) anda dan tim akan mengidentifikasi berbagai ide, (iii) bertindak berdasarkan ide tersebut, (iv) berhenti untuk mencatat pengalaman dan menguji validitas asumsi dalam konteks tertentu, dan (v) merevisi ide dan mencoba lagi. Dalam proses ini, anda menjadi sumber dan pengguna pengetahuan yang baru; berbeda dengan banyak pendekatan lain dimana pembelajar merupakan penerima pengetahuan yang pasif. Kami percaya bahwa diskursus dan keterlibatan aktif sangat penting dalam proses perubahan yang kompleks, dan karenanya harus difasilitasi melalui iterasi-iterasi tersebut.

Dalam bagian ini, anda akan belajar menggunakan alat bantu pemeriksaan iterasi serta kerangka pencarian. Alat bantu pemeriksaan iterasi atau “periode pendorong aksi” adalah bagian terpenting dari PDIA. Disinilah solusi dan kapabilitas muncul. Kami percaya proses iteratif seperti ini sesuai untuk memecahkan masalah yang kompleks dan memenuhi kebutuhan struktural dari proses proyek yang formal.

MATERI



VIDEO

Simak video di <https://www.youtube.com/>

Subtitle/CC tersedia dalam bahasa Indonesia

Kerangka pencarian: Mari bersikap logis dan bukan hanya kerangka kerja

Apakah logis untuk mengorbankan *logframe* anda?

Mencari adalah belajar

Alat bantu diskusi tim

Memberikan sumbangsih

Kemunculan baru: Dimana praktik bertemu kesempatan

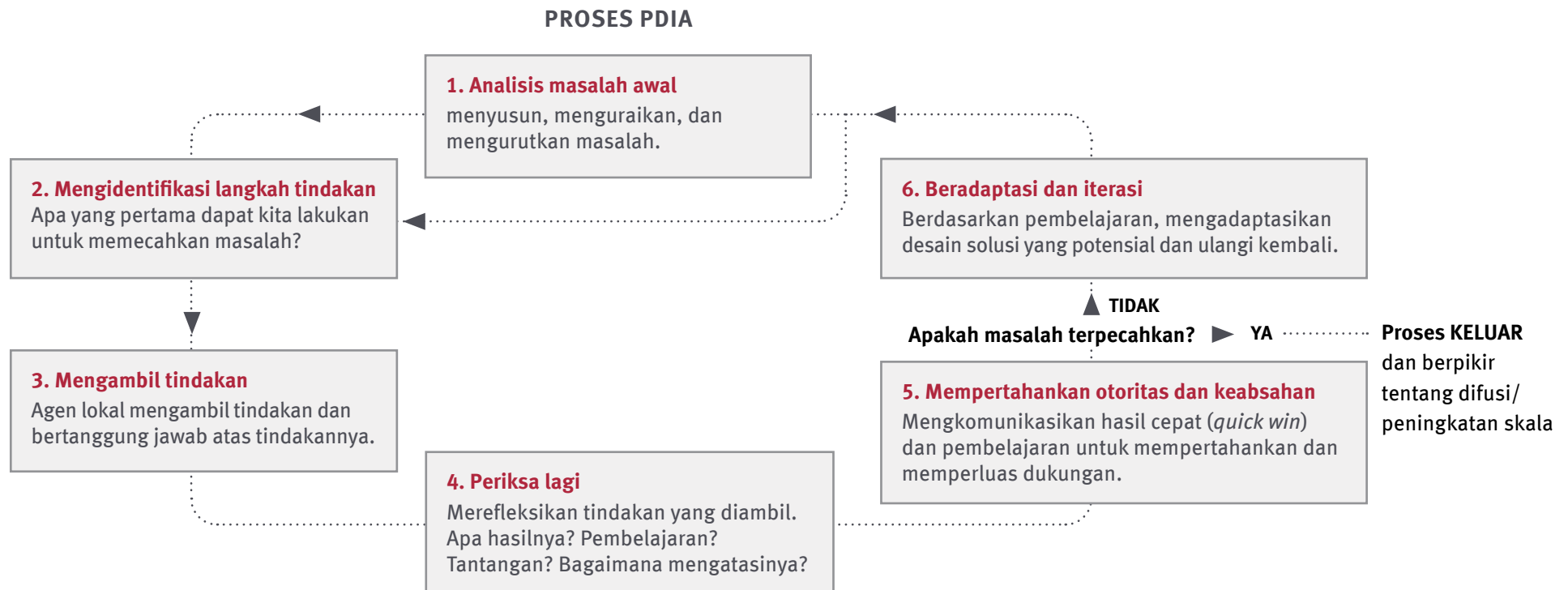


BACAAN

Andrews, Matt. 2016. BSC Blog. [Searchframes and adaptive work more logical than log frames](#)

Palakatiya, Ganga. 2019. BSC Blog. [PDIA in Sri Lanka: Attracting Anchor Investors in Solar Panel Manufacturing.](#)

Gambar 6: Proses iteratif



Lembar Kerja 11: Mendorong pembelajaran eksperiensial dalam ‘find and fit’

1 Apa pertanyaan yang menurut anda paling tepat untuk diajukan?

2 Siapa yang perlu dilibatkan?

3 Seberapa reguler anda akan melibatkan agen-agen tersebut?

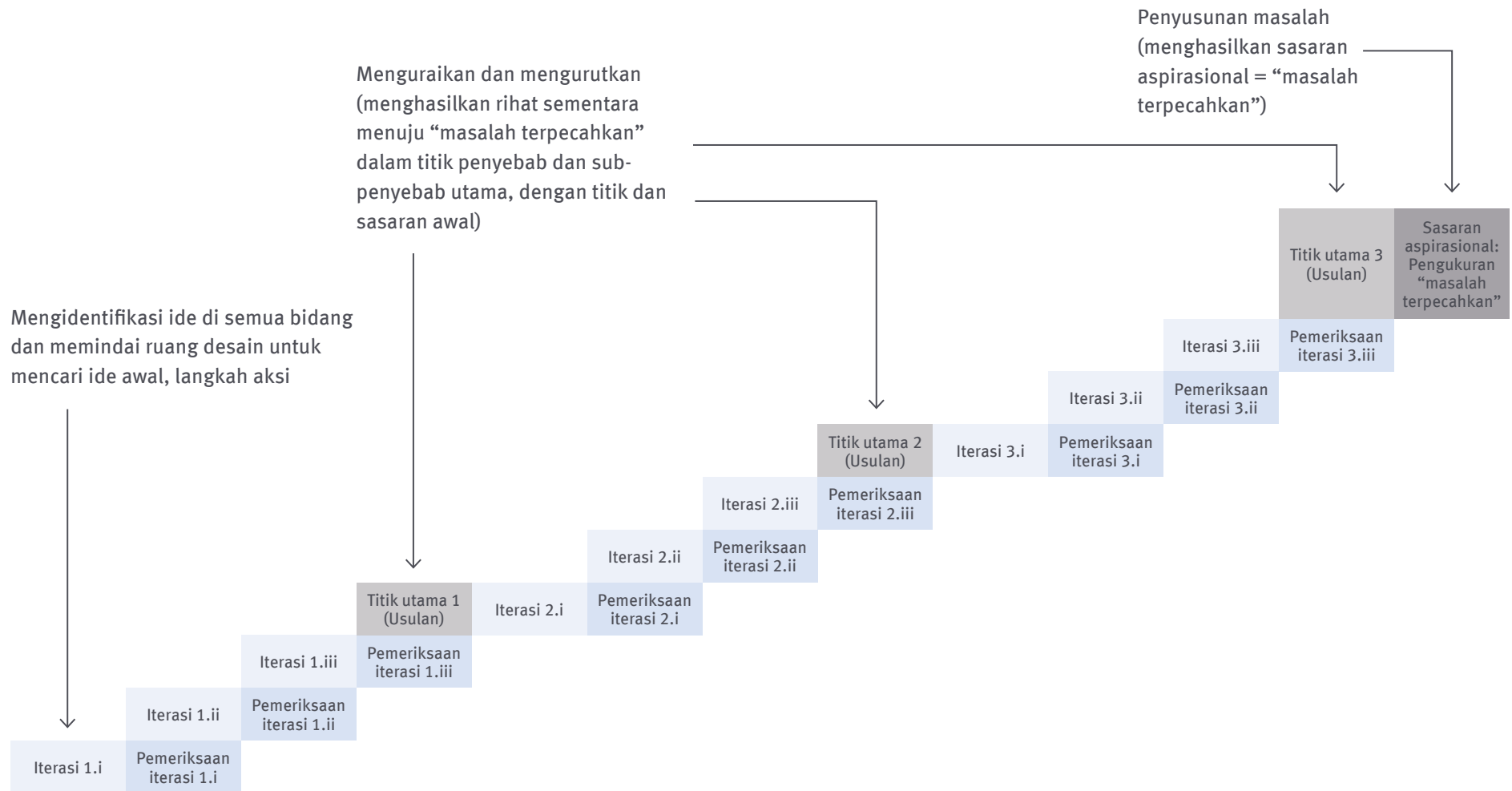
4 Bagaimana anda akan menggunakan pembelajaran yang diperoleh?

Lembar Kerja 12: Alat bantu pemeriksaan iterasi

	MINGGU 1	MINGGU 2
1 Apa yang telah kita lakukan?		
2 Apa yang telah kita pelajari? • tentang masalah yang sedang kita tangani • tentang ide-ide yang sedang kita coba • tentang lingkungan pemberi otoritas kita • tentang bekerja sebagai tim • pembelajaran lainnya		
3 Kesulitan apa yang kita alami? • Ke depannya, apa pertanyaan dan kekhawatiran terbesar kita?		
4 Apa langkah selanjutnya? • Kegiatan yang akan menjadi fokus kita • Sasaran dan tenggat waktu untuk setiap kegiatan • Orang yang bertanggung jawab untuk setiap langkah		

MINGGU 3	MINGGU 4

Gambar 7: Kerangka pencarian sebagai *logframe* alternatif untuk mengatasi tantangan yang kompleks

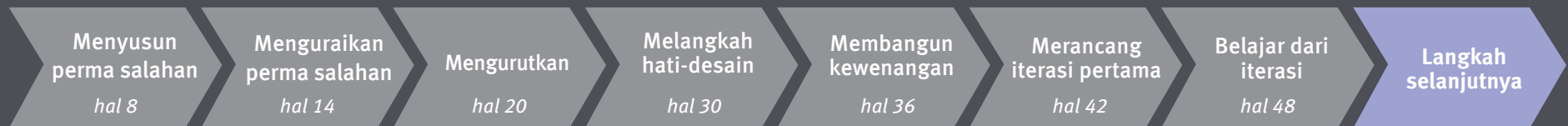


Lembar Kerja 13: Kerangka pencarian untuk ‘find and fit’



BAGIAN 8

Langkah Selanjutnya



Melakukan PDIA itu sulit, kami yakin anda sekarang sudah mengetahui hal ini. Namun, mari kita tidak berpikir bahwa masalah yang kita hadapi, tekanan yang menghambat reformasi yang nyata, sistem lama dimana hambatan tersebut melekat, dan titik awal PDIA yang sepertinya kecil, dapat membentuk tantangan yang terlalu besar dan menakutkan – bahkan mungkin mustahil untuk diatasi.

Jika kita belajar sejarah pergerakan sosial, kita tahu ada banyak hal yang dianggap sepele di negara ‘maju’ seperti – air bersih, kesetaraan manusia, kemandirian perempuan, kondisi kerja yang aman, sanitasi umum – seluruhnya dimulai dari ide-ide yang kecil (tapi terdengar radikal) yang, seiring waktu, bergabung menjadi agenda reformasi dengan kapabilitas untuk mengatasi keacuhan dan perlawanan yang kuat; pada akhirnya, dengan keuletan yang kuat, mereka menjadi rutin dan normal (sebagai pengalaman sehari-hari) dan normatif (dimana semua orang menganggap hal itu harusnya menjadi pengalaman sehari-hari). Mencapai sasaran ini terkadang membutuhkan berabad-abad (mengakhiri perbudakan) dan dalam kasus lain, tetap terwujud secara tidak sempurna sampai hari ini (kesetaraan gender). Terkadang, berpuluh-puluh tahun berlalu tanpa ada yang dapat ditunjukkan. Bahkan setelah seluruh waktu, upaya, dan sumber daya dicurahkan. Nelson Mandela menghabiskan 27 tahun dalam penjara sebagai bagian dari kontribusinya terhadap kampanye untuk mengakhiri apartheid di Afrika Selatan; kami ingin melihat seperti apa “indikator kinerja kunci”nya di akhir tahun ke-25.

Mungkin suatu hari, sesuatu seperti PDIA akan menjadi cara yang normal dan normatif untuk mengatasi tantangan pembangunan yang kompleks, tapi hanya pergerakan sosial yang mendunia berisi warga negara dan profesional di bidang pembangunan yang akan membuat hal tersebut terwujud. Untuk saat ini, kita harus memulai dulu, menemui banyak kemunduran, bangkit dengan kekuatan kolektif, dan menempuh apa yang disebut Albert Hirschman sebagai “perjalanan panjang menuju penemuan” bersama pihak-pihak lain.

Kami harap perangkat ini bermanfaat, dan semoga berhasil dalam perjalanan PDIA anda.

MATERI



VIDEO

Simak video di <https://www.youtube.com/>

Subtitle/CC tersedia dalam bahasa Indonesia

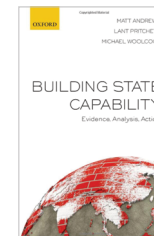
[Peningkatan skala melalui difusi praktik](#)

[Mitos skala dan keberlanjutan](#)

[PDIA: Sulit namun layak dilakukan](#)



BACAAN



Bab 10:

[Managing your authorizing environment](#)

(halaman 215–231)

Catatan

