
PANDUAN OPERASIONAL

UNTUK PENDEKATAN M4P

(*MAKING MARKETS WORK FOR THE POOR* / MEMBUAT PASAR LEBIH BERPIHAK PADA ORANG MISKIN)

KATA PENGANTAR

Pada tahun 2008, *Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)* dan *UK Department for International Development (DFID)* mengeluarkan tiga buah dokumen yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan ketertarikan terhadap pendekatan M4P (*Making Markets Work for the Poor*/Membuat Pasar Lebih Berpihak Pada Orang Miskin). Dokumen-dokumen tersebut meliputi (Sintesis M4P, Perspektif M4P dan Panduan Operasional M4P), ditargetkan untuk pembaca dari beragam latar belakang, misalnya saja dari lembaga pembangunan, pembuat kebijakan dan praktisi, dan dokumen tersebut diharapkan tetap menjadi referensi dasar untuk pendekatan sistem pasar bagi pembangunan (selanjutnya disingkat pendekatan sistem pasar).

Sejak penerbitan ketiga dokumen tersebut, pendekatan sistem pasar mendapat banyak perhatian dan banyak digunakan.

Semakin banyak diskursus: pendekatan sistem pasar menjadi semakin diakui di bidang pembangunan karena relevansi sasaran, prinsip-prinsip dan panduannya mulai dikenal.

Semakin banyak organisasi: komunitas yang terlibat dalam pembangunan semakin mencerminkan pendekatan sistem pasar di dalam kebijakan, strategi dan program yang dijalankannya. Berbagai badan donor, yayasan swasta dan organisasi non-pemerintah menggunakan kerangka kerja pendekatan sistem pasar dan berupaya mempelajari sistem ini lebih dalam lagi.

Semakin banyak sumber daya dan kegiatan: jumlah inisiatif dengan pendekatan sistem pasar telah berkembang cukup pesat.

Semakin banyak sektor: di awal kemunculannya sistem pasar ini hanya berfokus di sektor 'ekonomi' (pelayanan bisnis, pertanian, keuangan), namun kemudian terdapat banyak momentum yang membuatnya terus tumbuh dan berkembang, dan selanjutnya aplikasi sistem pasar mulai merambah di sektor-sektor 'sosial' lainnya (kesehatan, pendidikan, air, infrastruktur).

Semakin banyak bukti: berkembangnya pengetahuan tentang pendekatan sistem pasar, baik dalam bentuk implementasi, studi kasus, riset, maupun pengukuran (*measurement*), dapat dijadikan panduan pelaksanaan.

Perkembangan dalam kemajuan pendekatan sistem pasar telah cukup pesat tetapi perkembangan ini bukan berarti tanpa adanya tantangan. Pendekatan sistem pasar ini juga mempertanyakan bagaimana pendekatan konvensional dalam membantu orang miskin dan orang yang kurang beruntung. Jadi, diperlukan keahlian yang berbeda dan juga perubahan pola pikir untuk menjawab tantangan ini.

MENGAPA DIBUTUHKAN PANDUAN OPERASIONAL YANG TELAH DIPERBARUI?

Pendekatan sistem pasar merupakan proses yang terus berjalan. Sistem ini memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan keberlanjutan dan memperluas dampak dari intervensi pembangunan, namun sistem ini menuntut praktisi dan pembuat kebijakan untuk terus menerus belajar dari apa yang sudah dilakukan selama ini. Hal ini tentunya membutuhkan semangat dan advokasi yang terus menerus bahwa pembangunan dapat dilakukan dengan lebih baik: dalam bahasa panduan ini, usaha ini bukan hanya sekedar '*memadamkan api*', tetapi merupakan usaha lebih yang harus dilakukan secara terus menerus.

Tiga dokumen M4P yang sudah ada berperan sebagai katalisator untuk menarik minat terhadap pendekatan sistem pasar dan juga dalam mengembangkan praktik pendekatan sistem pasar. Banyak pengalaman praktis yang kemudian muncul. Setelah enam tahun, diharapkan semua pembelajaran dari pengalaman tersebut bisa tercermin dalam kerangka kerja dan panduan yang mendukung prakarsa sistem pasar yang baru dan berkelanjutan. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa Panduan Operasional M4P perlu diperbaharui, untuk memastikan bahwa pengalaman-pengalaman berharga dalam pendekatan sistem pasar bisa dipahami dan bisa dijadikan panduan oleh para praktisi pembangunan lainnya.

Secara khusus, Panduan yang diperbarui ini juga mencoba untuk:

Menegaskan kembali pesan-pesan yang disampaikan dari perubahan yang terjadi di sistem pasar: pesan utama dari pendekatan tersebut adalah diharapkan semua perubahan yang terjadi bisa diimplementasikan dengan baik. Perubahan sistem merupakan bagian inti dari pembangunan dalam skala besar dan mampu bertahan lama. Hal ini memungkinkan lembaga-lembaga yang terlibat untuk bisa 'berbuat lebih baik' lagi dalam menghasilkan dampak yang lebih luas sesuai dengan sumber daya yang mereka miliki. Panduan ini juga akan membantu para pengambil keputusan dan praktisi dalam mengartikulasikan dan menyampaikan pesan-pesan perubahan tersebut.

Memahami keberagaman penerapannya: pendekatan sistem pasar menawarkan sebuah pendekatan yang pragmatis dan fleksibel untuk bisa melakukan intervensi di dalam setiap sistem yang bersifat '*multi-player* dan '*multi-fungsi*'. Oleh karena itulah penggunaan pendekatan ini telah meningkat di berbagai bidang pembangunan yang berbeda, dan ini merupakan salah satu tantangannya agar sistem ini tetap bisa bekerja bagi orang miskin dan bagi kaum yang kurang beruntung dengan sebaik mungkin. Panduan ini memberikan landasan (*platform*) untuk memahami dan menafsirkan pengalaman yang beragam ini, tetapi pada saat yang sama panduan ini juga memperkuat kerangka kerja utama dari pendekatan sistem pasar bagi pembangunan.

Menawarkan pembelajaran untuk mendukung perbaikan: efektivitas pendekatan sistem pasar bagi pembangunan ini terletak pada kapasitas dari pihak-pihak yang mengimplementasikannya. Panduan ini berkontribusi langsung terhadap pengembangan kapasitas (*capacity building*) itu sendiri.

Pengembangan Panduan ini dipimpin oleh tim dari The Springfield Centre for Business in Development. Saran dan tanggapan terhadap draf diterima dengan senang hati dari Goetz Ebbecke, Mike Field, Julian Hamilton-Peach, Peter Roggekamp, dan staf dan penasihat dari SDC, DFID dan CGAP. Panduan ini didanai oleh SDC dan DFID dan dibuat dengan dukungan dari BEAM (Building Effective and Accessible Markets) Exchange.

Kami berharap untuk bisa terus mengembangkan diri dan meningkatkan kapasitas. Tapi kami juga melihat lebih jauh lagi ke depan untuk melihat keberhasilan penerapan pendekatan sistem pasar bagi pembangunan dalam konteks yang semakin luas, mewujudkan janji untuk membuat sistem pasar menjadi lebih efektif dan inklusif bagi banyak orang miskin dan orang yang kurang beruntung.

Dr. Peter Beez

Head of Focal Point Employment and Income
Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)
September 2014

ISI

PENDAHULUAN	1
KONTEKS	3
1. STRATEGI	7
1.1 Prinsip-prinsip kunci dan langkah-langkah	7
1.2 Hal-hal penting dalam pelingkupan (<i>scoping</i>), persetujuan dan <i>commissioning</i>	8
1.3 Mempraktekkannya	9
1.4 Alat dan sumber informasi	13
1.5 “Jangan melakukan kesalahan yang sama seperti yang saya lakukan...”	15
2. DIAGNOSIS	17
2.1 Prinsip-prinsip kunci dan langkah-langkah	17
2.2 Mempraktekkannya	18
2.3 Alat dan sumber informasi	23
2.4 “Jangan melakukan kesalahan yang sama seperti yang saya lakukan...”	25
3. VISI	27
3.1 Prinsip-prinsip kunci dan langkah-langkah	27
3.2 Mempraktekkannya	28
3.3 “Jangan melakukan kesalahan yang sama seperti yang saya lakukan...”	33
4. INTERVENSI	35
4.1 Prinsip-prinsip kunci dan langkah-langkah	35
4.2 Hal-hal penting dalam keterlibatan mitra dan manajemen intervensi	36
4.3 Mempraktekkannya	41
4.4 “Jangan melakukan kesalahan yang sama seperti yang saya lakukan...”	48
5. PENGUKURAN	51
5.1 Prinsip-prinsip kunci dan langkah-langkah	51
5.2 Hal-hal penting dalam monitoring dan pengukuran hasil pendekatan sistem pasar	52
5.3 Mempraktekkannya	54
5.4 “Jangan melakukan kesalahan yang sama seperti yang saya lakukan...”	60
6. MANAJEMEN	63
6.1 Prinsip-prinsip kunci	63
6.2 Mempraktekkannya	64
6.3 “Jangan melakukan kesalahan yang sama seperti yang saya lakukan...”	70
DAFTAR ISTILAH	71

Panduan ini diperoleh dari:

The BEAM Exchange (www.beamexchange.org), fasilitas pengetahuan dalam pendekatan sistem pasar didukung oleh DFID and SDC

Jika mengutip dokumen ini, harap sebutkan:

The Springfield Centre (2014) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2nd edition didanai oleh SDC & DFID

Disusun oleh The Springfield Centre atas nama Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) dan the UK Department for International Development (DFID)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



PENDAHULUAN

APA TUJUAN PANDUAN INI?

Panduan ini bertujuan untuk menyediakan kemudahan akses informasi guna membantu para praktisi dalam mempraktekkan pendekatan sistem pasar bagi pembangunan. Panduan ini menjelaskan prinsip-prinsip kunci dan kerangka kerja dalam memandu proses intervensi yang efektif di dalam – pembangunan – sistem pasar. Panduan ini menjawab tantangan yang umum dihadapi bersama di lapangan dengan memberikan contoh-contoh nyata dari praktek yang baik (*good practice*) dengan mengacu pada pengalaman para praktisi.

UNTUK SIAPA PANDUAN INI DIBUAT?

Panduan ini ditujukan kepada mereka yang pekerjaannya berkaitan dengan upaya untuk membuat sistem pasar berfungsi secara lebih baik bagi masyarakat miskin, yaitu:

- Individu yang terlibat dalam mendanai atau mengimplementasikan ('fasilitator') pendekatan sistem pasar untuk pembangunan, dan yang memberi nasihat kepada mereka
- Organisasi yang ingin menggabungkan gagasan dan praktek pendekatan pasar dalam pekerjaan mereka saat ini ataupun pekerjaan yang baru
- Organisasi nasional yang berpotensi untuk memegang peran yang lebih strategis dalam sistem pasar (misalnya lembaga pemerintah, asosiasi industri dll)

Terkait dengan hal ini, prakarsa pendekatan sistem pasar bagi pembangunan dapat berbentuk:

- Prakarsa khusus, yang didanai oleh lembaga internasional dan dikontrakkan ke organisasi pelaksana (misalnya lembaga-lembaga konsultan, organisasi non-pemerintah). Program bisa bersifat 'tertutup', di mana penyandang dana yang menentukan fokus program yaitu pada sistem pasar tunggal di tahap *comissioning* (misalnya sistem untuk kelambu celup insektisida di Negara X); atau bisa bersifat 'terbuka', dengan berfokus pada portofolio sistem-sistem pasar, yang diidentifikasi selama proses implementasi (misalnya pasar perdesaan di Negara Y)
- Prakarsa yang didanai dan diimplementasikan oleh organisasi yang memiliki sumber dana sendiri, seperti yayasan, perusahaan swasta dan organisasi non-pemerintah. Prakarsa ini bisa memperoleh dana tambahan dari berbagai penyandang dana lainnya

Di dalam Panduan ini, kata 'Anda' ditujukan kepada pembaca. Pembaca disini juga ditujukan bagi para praktisi yang terlibat dalam mengelola dan mengimplementasikan prakarsa pendekatan sistem pasar bagi pembangunan. Namun, di beberapa bab, 'Anda' dimaksudkan sebagai para penyandang dana, komisioner atau pemantau prakarsa tersebut. Spesifikasi pembaca yang dituju akan disebutkan di awal setiap bab.

BAGAIMANA CARA MENGGUNAKANNYA?

Panduan ini mendalami, secara runut, elemen-elemen kunci dari proses implementasi: strategi, diagnosis, visi, intervensi, pengukuran, dan manajemen. Panduan ini tidak dimaksudkan untuk dibaca dari awal sampai akhir; tetapi pembaca dapat langsung ke bab yang paling relevan dengan kebutuhan masing-masing tanpa harus membaca bab sebelumnya. Namun setiap bab memang meneruskan bab sebelumnya dan bisa menjadikan bab lain sebagai rujukan.

MENGGUNAKAN TEKNIK DAN ALAT YANG TEPAT

Meskipun Panduan ini menyediakan prinsip-prinsip menyeluruh dan kerangka kerja yang diperlukan untuk melaksanakan menggunakan berbagai teknik dan alat yang tepat saat mempraktekkannya. Panduan ini tidak berusaha untuk menentukan atau membatasi metodologi yang sesuai dengan konteks, program atau praktisi tertentu.

Pembaca didorong untuk dengan bijak memanfaatkan kumpulan sumber daya dan alat yang semakin berkembang, banyak diantaranya bisa diakses secara *on-line*, yang menjelaskan secara detail praktek-praktek baik yang berasal dari pengalaman para praktisi.

PANDUAN INI DISUSUN SEBAGAI BERIKUT:

PENDAHULUAN	Sekilas tentang sasaran, struktur dan format Panduan
KONTEKS	Mengingatn arti pendekatan sistem pasar bagi pembangunan
STRATEGI	Prinsip-prinsip kunci dan kerangka kerja untuk menetapkan strategi program
DIAGNOSIS	Prinsip-prinsip kunci dan kerangka kerja untuk mendiagnosing kendala sistem
VISI	Prinsip-prinsip kunci dan kerangka kerja untuk menentukan dan merencanakan intervensi
INTERVENSI	Prinsip-prinsip kunci dan kerangka kerja untuk memandu intervensi yang efektif
PENGUKURAN	Prinsip-prinsip kunci dan kerangka kerja untuk mengukur hasil
MANAJEMEN	Hal-hal penting yang dipertimbangkan dalam mengelola program sistem pasar bagi pembangunan
DAFTAR ISTILAH	Definisi istilah kunci yang digunakan dalam pendekatan sistem pasar bagi pembangunan

INFORMASI DISAJIKAN DENGAN CARA BERIKUT:

Teks utama: memperkenalkan prinsip-prinsip kunci dan kerangka kerja, menjelaskan bagaimana cara mempraktekannya, mengidentifikasi tantangan intervensi yang biasa dihadapi dan menjelaskan bagaimana cara menanganinya.

Reality check

Menyoroti situasi di mana terdapat pengecualian yang cukup signifikan terhadap 'aturan' yang ada dan apa implikasinya.

Contoh

Contoh nyata (anonim) dari lapangan yang menggambarkan kebiasaan dijelaskan dalam teks utama.

.....
Definisi: Terminologi penting didefinisikan dalam teks utama dan juga di dalam Daftar Istilah.
.....

PERHATIKAN

Panduan ini bukan merupakan buku manual yang memberikan langkah demi langkah rinci. Buku ini memberikan panduan namun disadari bahwa pendekatan sistem pasar tidak bisa disederhanakan ke dalam sebuah cetak biru. Intervensi dalam suatu sistem pasar yang kompleks tidak dilakukan hanya dengan mengikuti *checklist* atau formula tertentu: tetapi penting dibutuhkan fleksibilitas dan kreativitas. Namun intervensi yang berhasil tidak ditentukan dan dijalankan secara *ad hoc*; tetapi didukung oleh analisis yang penuh ketelitian dan dipandu dengan strategi yang jelas dan prinsip-prinsip praktek baik.

KONTEKS

MENGAPA SISTEM PASAR PENTING UNTUK ORANG MISKIN?

Tujuan bab ini adalah untuk mengingatkan pembaca tentang dasar pemikiran dari pendekatan sistem pasar bagi pembangunan. Penjelasan lengkap dapat ditemukan di dalam makalah Sintesis M4P ('Blue Book').

Dasar pemikiran untuk mengembangkan sistem pasar berasal dari apresiasi terhadap bagaimana pentingnya hal tersebut mengurangi kemiskinan.

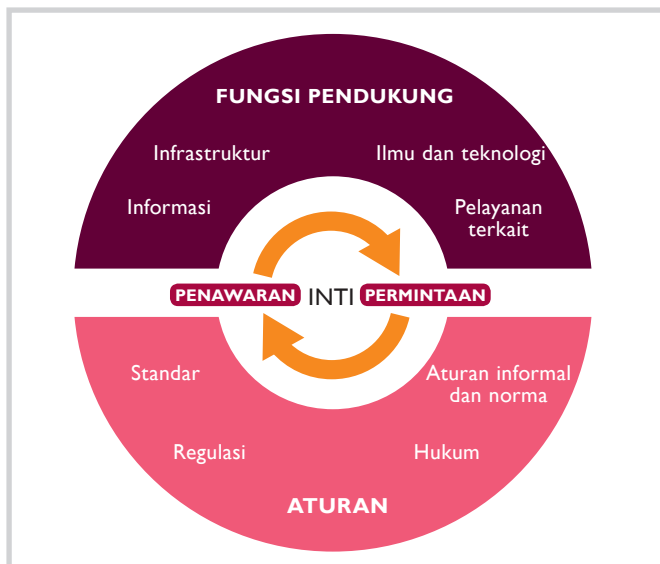
Pertumbuhan ekonomi (yang merupakan kontributor utama terhadap pengurangan kemiskinan) dan perluasan akses terhadap pelayanan dasar sangat penting dalam mengembangkan ekonomi yang kompetitif dan inklusif. Pada gilirannya, hal ini memerlukan:

- Sistem untuk pertukaran dari barang, jasa dan komoditas yang efektif untuk semua orang terutama bagi orang miskin sebagai konsumen, produsen atau pekerja.
- Sistem untuk pemenuhan pelayanan dasar, seperti pendidikan, kesehatan dan air, yang dapat meningkatkan kapasitas masyarakat untuk keluar dari kemiskinan.

'Sistem' untuk transaksi ekonomi dan pemenuhan pelayanan dasar secara tradisional dianggap sebagai hal yang sangat berbeda, padahal keduanya *multi-fungsional*; dimana perpaduan kedua fungsi yang berbeda ini akan mendukung regulasi, informasi dan pelaksanaan. Keduanya merupakan *multi-player*; dan memerlukan beragam pelaku dari sektor publik dan swasta. Untuk menghasilkan sistem yang lebih efektif dan lebih inklusif dibutuhkan kapasitas dan insentif yang tepat.

Istilah 'sistem pasar' menggambarkan ciri-ciri tersebut dan memberikan kaca mata yang sama untuk bisa melihat keduanya.

Sistem pasar adalah pengaturan yang multi-fungsi dan *multi-player* yang terdiri dari fungsi utama pertukaran ekonomi, fungsi aturan pendukung dan fungsi peraturan yang dijalankan dan dibentuk oleh berbagai pelaku pasar.



Gambar 1: Sistem pasar

APA ITU 'PENDEKATAN SISTEM PASAR BAGI PEMBANGUNAN'?

Meningkatkan taraf hidup orang miskin - merangsang pertumbuhan dan perluasan akses - juga berarti mengubah sistem pasar di sekitar orang miskin tersebut. Pendekatan sistem pasar menyadari kenyataan ini, sehingga memerlukan pendekatan yang koheren dan tegas untuk memahami dan melakukan intervensi dalam suatu sistem pasar agar berfungsi lebih bermanfaat dan berkelanjutan bagi masyarakat miskin.

Perubahan sistem pasar adalah perubahan cara kerja dari fungsi pendukung dan aturan yang pada akhirnya dapat memperbaiki partisipasi orang miskin dalam suatu sistem pasar.

Pendekatan ini berlaku untuk lembaga yang bekerja di bidang ekonomi dan sosial, memberikan panduan dalam memahami orang miskin dalam sistem pasar (analisis), tetapi juga bagaimana menghadirkan perubahan yang efektif (tindakan). Analisis harus mengidentifikasi penyebab mendasar (bukan gejala) dari kinerja sistem pasar yang lemah untuk mewujudkan perubahan dalam skala besar. Intervensi seharusnya terus berupaya untuk mempengaruhi tindakan pelaku kunci pasar dalam menghadirkan perubahan sistem pasar yang luas dan mendalam.

Keberlanjutan (*sustainability*) adalah perhatian utama dari pendekatan sistem pasar. Artinya kita tidak hanya mempertimbangkan keselarasan fungsi utama pasar dengan pelaku pasar yang ada, tetapi juga bagaimana agar mereka dapat bekerja lebih efektif dan inklusif di masa depan, berdasarkan insentif dan kapasitas dari para pelaku pasar.

Pendekatan ini berfokus pada usaha untuk merangsang perubahan perilaku pelaku pasar - publik dan swasta, formal dan informal - sehingga mereka lebih mampu dan termotivasi untuk menjalankan fungsi penting pasar secara efektif.

Keberlanjutan (Sustainability) adalah kemampuan sistem pasar untuk merespon perubahan dan menyediakan sarana bagi orang miskin untuk dapat terus memperoleh manfaat sosial dan ekonomi, di luar periode intervensi.

Pendekatan sistem pasar mengharuskan lembaga-lembaga agar memainkan peran fasilitasi. Sebagai pihak *eksternal*, mereka berusaha untuk mengkatalisasi pihak lain *dari dalam* sistem pasar (tanpa menjadi bagian dari sistem pasar itu sendiri). Secara inheren, fasilitasi adalah peran sementara.

Fasilitasi mengacu pada tindakan sementara dari fasilitator untuk menghadirkan perubahan di tingkat sistem dan membangun sistem pasar untuk kepentingan orang miskin.

PENDEKATAN SISTEM PASAR DAN MASALAH PEMBANGUNAN YANG LEBIH LUAS

Pendekatan sistem pasar bagi pembangunan memberikan ruang lingkup dan fleksibilitas untuk memastikan program pembangunan dapat mengatasi beberapa tantangan yang lebih luas yang dihadapi oleh praktisi pembangunan.

Potensi dari pendekatan ini untuk mengatasi tantangan diperdalam dalam makalah Perspektif M4P (*'Green Book'*). Kuncinya terletak pada penggunaan prinsip-prinsip dan kerangka kerja pendekatan tersebut untuk memahami penyebab dasar dari masalah (*'mengapa?'*), mengidentifikasi perlunya perubahan di tingkat sistem untuk mengatasi hal tersebut (*'apa?'*), dan memandu intervensi yang dapat menghadirkan perubahan secara berkelanjutan (*'bagaimana?'*).

Ekonomi politik dan kekuasaan adalah pertimbangan utama dalam analisis dan intervensi sistem pasar. Fasilitas yang efektif memerlukan pemahaman secara mendetail terhadap faktor-faktor ekonomi politik baik di tingkat makro (sektor) maupun mikro (pelaku pasar); adalah penting untuk memahami praktek operasional formal dan informal dari sistem pasar; mengapa pelaku pasar bertindak demikian dan insentif yang dimiliki untuk berubah.

Ketidaksetaraan gender adalah salah satu hambatan yang paling merintang dalam pengurangan kemiskinan. Memahami bagaimana dan mengapa sistem pasar melayani secara berbeda terhadap perempuan dan laki-laki adalah bagian dari analisis

sistem pasar secara teliti, yang menginformasikan kemampuan program dan mitra pasarnya untuk bekerja menuju visi berkelanjutan dalam sistem secara lebih baik bagi kaum laki-laki maupun bagi kaum perempuan.

Perubahan iklim disebut sebagai *"greatest and widest-ranging market failure ever seen"* (kegagalan pasar paling besar dan paling beragam) (Stern Review on the Economics of Climate Change, 2006). Untuk merespon secara kredibel, kita memerlukan pendekatan sistem yang menyeluruh di tingkat global dan nasional yang melibatkan para *stakeholder*, baik pemerintah maupun swasta. Agar mampu memahami mengapa suatu sistem mengalami kegagalan, diperlukan pemahaman terhadap insentif dari para pihak yang terlibat, dan membangun kapasitas dari dalam sistem untuk mengantisipasi dampak perubahan iklim dan menghadirkan alternatif teknis dan kebijakan yang bisa dijalankan.

Menjangkau daerah konflik dan rentan atau daerah yang paling rawan. Pendekatan sistem pasar adalah tentang bekerja dalam sistem sosio-ekonomi yang lemah untuk memperbaiki posisi mereka yang kurang beruntung di dalamnya. Pendekatan tersebut mengakui bahwa kelemahan tersebut tidak dalam keadaan biner, tetapi merupakan suatu spektrum yang dinamis, yang tidak dapat diatasi dengan solusi tertentu yang pasti. Dalam kasus paling ekstrem, diperlukan bantuan darurat untuk menyelamatkan nyawa orang dimana bantuan darurat hanya merupakan solusi jangka pendek. Solusi jangka panjang berarti meningkatkan sistem yang dapat mengurangi kerawanan ekonomi ataupun sosial, seperti sistem jaring pengaman sosial yang efektif atau sistem untuk migrasi.

Apa itu pendekatan pengembangan sistem, dan apa yang tidak termasuk di dalamnya? – sebuah analogi

Sebagai contoh sederhana yang merupakan non-bantuan: suatu pendekatan sistemik yang membantu kita untuk melihat peristiwa dan pola dengan cara yang baru, dan memberikan respon yang berbeda, untuk menghadirkan perubahan yang bertahan lama dalam skala besar.

1

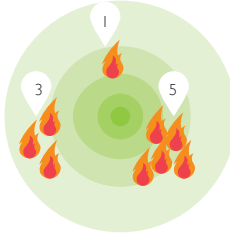


Gejala...

Misalkan terjadi kebakaran di kota Anda. Hal ini merupakan sebuah peristiwa.

Jika Anda merespon peristiwa itu dengan memadamkan api, Anda bereaksi. Anda tidak melakukan apapun untuk mencegah kebakaran baru. Anda hanya menangani gejala dari masalah yang ada.

2



Pola...

Jika Anda merespon dengan memadamkan api dan kemudian mempelajari dimana kebakaran cenderung terjadi di kota Anda, maka Anda memperhatikan pola. Anda bisa mengamati bahwa lingkungan tertentu terlihat lebih banyak mengalami kebakaran daripada lingkungan yang lainnya.

Jika Anda menempatkan lebih banyak kantor atau mobil pemadam kebakaran di daerah tersebut, berarti Anda beradaptasi. Tapi apakah Anda sudah melakukan banyak hal untuk mencegah kebakaran baru? Tidak, Anda hanya menangani kebakaran dengan lebih efisien. Anda masih terus menangani gejala dari masalah yang ada.

3



Akar penyebab..

Bagaimana Anda mengatasi penyebab dari masalah yang ada?

Misalkan Anda mencoba untuk memahami pola-pola ini dengan lebih teliti: mengapa kebakaran terjadi? Sekarang Anda berpikir tentang sistem: apa yang mempengaruhi pola penyebaran kebakaran di daerah sekitar?

Anda akan diarahkan melihat pada:

- Ketersediaan dan penggunaan detektor asap, alarm kebakaran dan alat pemadam di toko-toko setempat
- Tingkat pendidikan dan informasi tentang pencegahan kebakaran dan keamanan di daerah sekitar, yang disediakan oleh sekolah atau perkumpulan warga
- Kesesuaian dan penegakan hukum terhadap peraturan bangunan dan regulasi kebakaran oleh pemerintah
- Ketersediaan dan penggunaan material tahan api, dan praktek pembangunan yang lebih baik dalam industri konstruksi komersial

Berpikir tentang 'sistem' berarti berfokus pada alasan mendasar mengapa kebakaran terjadi (penyebab) dan apa yang mungkin perlu diubah dalam sistem agar hal ini tidak terlalu sering terjadi. Masalahnya adalah lembaga pembangunan lebih sering mematikan api, daripada mencegahnya agar tidak terjadi sejak awal. Pendekatan sistemik seperti ini mencoba untuk menghindari hal ini terjadi.

Namun, berpikir dan bertindak secara sistemik menghadapkan kita dengan berbagai tuntutan yang berbeda, misalnya, sasaran kita, apa yang ingin kita wariskan, analisis kita, tindakan kita, dan apa yang kita ukur. Pendekatan sistem pasar dalam pembangunan adalah tentang ... **bagaimana agar tidak hanya menjadi pemadam kebakaran!**

STRATEGI

APAKAH PROGRAM ANDA BERFOKUS PADA PERUBAHAN YANG PRO ORANG MISKIN?

01

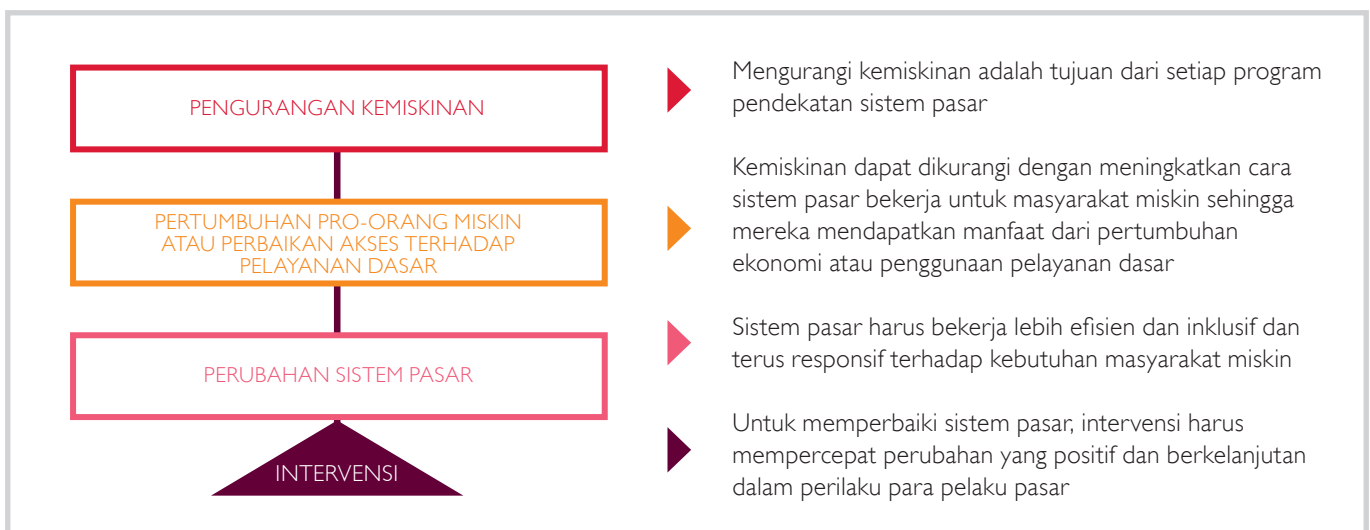
I.1 PRINSIP-PRINSIP KUNCI DAN LANGKAH-LANGKAH

“The secret of success is constancy to purpose” Benjamin Disraeli, Perdana Menteri Britania 1868, 1874-1880

“Because the problem of poor business environments is systemic, genuine solutions must also be systemic” Scott Jacobs 2006

Pendekatan sistem pasar adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi jangka panjang dan inklusivitas dari sistem yang paling penting bagi orang miskin: sistem dimana penghidupan orang miskin bergantung akses terhadap pelayanan dasar. Strategi program tentunya harus konsisten dengan tujuan ini.

Penyandang dana dan pelaksana program dapat mencapai konsistensi ini dengan menetapkan Kerangka Kerja Strategis untuk memandu analisis, tindakan dan pengukuran program. Hal tersebut bisa menjelaskan bagaimana intervensi bisa menghadirkan perubahan dalam sistem pasar, yang diharapkan berdampak pada perbaikan kinerja kaum miskin di pasar atau akses mereka terhadap pelayanan dasar, sehingga berkontribusi pada pengurangan kemiskinan. Ini adalah teori perubahan dari program.



Gambar 2: Kerangka Kerja Strategis untuk pengembangan sistem pasar

Kerangka Kerja Strategis memandu program untuk memilih dan menganalisis sistem pasar di mana: (a) berpotensi untuk menjangkau masyarakat miskin dalam jumlah besar, contoh: yaitu kelompok sasaran, (b) ada prospek untuk perubahan berarti yang bermanfaat bagi orang miskin, dan (c) memungkinkan terjadinya perubahan yang positif dan tahan lama dalam. Untuk menguraikan Kerangka Kerja Strategis program, kita memerlukan empat langkah awal:

Langkah 1: Tentukan sasaran pengurangan kemiskinan: Profil sosial dan ekonomi dari kelompok sasaran dan dampak pengurangan kemiskinan yang diharapkan terhadap kelompok sasaran tersebut

Langkah 2: Identifikasi peluang untuk memberikan manfaat bagi kelompok sasaran: Meningkatkan kinerja kelompok sasaran di pasar yang berkembang atau penggunaan pelayanan dasar oleh mereka, yang dapat berkontribusi untuk mengurangi kemiskinan

Langkah 3: Nilai kelayakan untuk mendorong perubahan pada tingkat sistem: Konteks yang kondusif untuk intervensi, serta pendanaan dan kesiapan lembaga pelaksana untuk melaksanakan program pendekatan sistem pasar.

Langkah 4: Tetapkan parameter utama program, dapatkan persetujuan pendanaan, dan pandu proses desain yang rinci

Untuk penyandang dana, langkah-langkah ini akan cukup untuk menetapkan parameter utama program ini sehingga persetujuan pendanaan dapat diperoleh dan proses desain yang lebih rinci dapat dimulai. Namun, langkah ini tidaklah cukup untuk menginformasikan visi program terhadap perubahan dalam sistem pasar tertentu, ataupun intervensi dan pengukurannya. Untuk itu, dibutuhkan penjelasan yang rinci dari Kerangka Kerja Strategis berdasarkan pada pemahaman komprehensif tentang bagaimana wujud kemiskinan dari kelompok

sasaran dalam sistem pasar yang telah dipilih, kendala yang membatasi hasil yang pro-orang miskin, dan perubahan ekonomi politik. Panduan ini disajikan dalam **Bab 2, Diagnosis** dan **Bab 3, Visi**.

Semakin besar tingkat detail yang diperlukan untuk kebutuhan pengadaan bagi penyandang dana, semakin dalam analisis yang diperlukan sebelum program dimulai. Penyandang dana harus berhati-hati agar tidak merancang program berdasarkan analisis yang tidak memadai, berhati-hati dalam menerima desain program mendetail yang tidak berdasarkan analisis yang kredibel.

2.2 HAL-HAL PENTING DALAM RUANG LINGKUP (SCOPING), PERSETUJUAN DAN COMMISSIONING

Penyandang dana menghadapi tantangan ketika mendesain ruang lingkup (*scoping*) dan menyiapkan program baru. Beberapa keputusan perlu dibuat sebelum program bisa disetujui dan ditugaskan (misalnya dikontrakan ke lembaga pelaksana), tetapi untuk memutuskan dengan tepat di mana dan bagaimana melakukan intervensi, diperlukan analisis mendalam terhadap akar penyebab masalah, bukan gejala, dari sistem pasar yang kinerjanya tidak sesuai harapan seperti yang dijelaskan dalam Bab 2.

Jika Anda bertanggung jawab untuk ikut mendesign ruang lingkup dan mempersiapkan program baru untuk persetujuan dan *commissioning*, Anda perlu menjawab tiga **pertanyaan kunci**:

Informasi apa yang dibutuhkan, dan berapa banyak analisis yang diperlukan untuk memperoleh informasi ini?

Hal ini tergantung pada prosedur pengadaan internal lembaga Anda dan ruang lingkup program yang diusulkan (apakah akan berfokus pada satu sistem pasar yang sudah dipahami atau pada beberapa sistem pasar yang kompleks?).

Berapa banyak detail yang sebenarnya bisa, dan harus, diputuskan sebelum pelaksana bisa mulai bekerja?

Ini tergantung pada:

- Saat Anda sudah cukup tahu untuk bisa menentukan parameter kunci program Anda; misalnya sasaran dan besarnya pendanaan
- Risiko bahwa keputusan awal untuk menetapkan detail tertentu akan membatasi fleksibilitas staf program dalam merespon perubahan dan pembelajaran selama implementasi

Siapa yang harus melakukan analisis ini, dan kapan?

Ada tiga pilihan:

- Penyandang dana melakukan analisis dan mendesain program secara rinci, sebelum mengontrak lembaga pelaksana
- Penyandang dana mempekerjakan spesialis untuk melakukan analisis dan membantu mendesain program

secara rinci, sebelum dikontrakan kepada lembaga pelaksana

- Penyandang dana memberikan kontrak '*design-and-implement*' ke lembaga pelaksana, yang kemudian membantu penyandang dana untuk mengembangkan desain program yang rinci, berdasarkan analisis yang komprehensif

Ada tiga pelajaran penting dari pengalaman yang telah didapat:

- Penyandang dana jarang memiliki waktu atau staf untuk mengembangkan strategi program yang komprehensif atau untuk menetapkan target yang akurat berdasarkan analisis sistem pasar yang rinci seperti yang diuraikan dalam Bab 2 dan 3
- Meskipun penyandang dana mampu merencanakan secara rinci (misalnya menggunakan spesialis desain program) ada risiko di mana informasi tersebut telah usang pada saat kontrak diberikan. Melakukan analisis komprehensif sebelum pelaksanaan sering mengakibatkan analisis dilakukan dua kali yang akan membuang-buang waktu dan uang.
- Pelaksana harus selalu melakukan analisis mereka sendiri: karena mereka memerlukan informasi yang terbaru (*up-to-date*) untuk melakukan intervensi secara efektif. Kepemilikan mereka terhadap analisis dan strategi program yang dihasilkan sangatlah penting.

Untuk penyandang dana, disamping analisis komprehensif telah dilakukan, desain program yang rinci dapat menghadirkan perasaan presisi dan kepastian yang semu. Anda harus realistis dari awal terhadap berapa banyak analisis yang dapat Anda lakukan. Jangan mencoba melakukan hal yang mendetail diawal jika analisis yang memadai belum memungkinkan.

Pengalaman membuat banyak penyandang dana membatasi peran mereka dalam desain program sehingga mereka hanya melakukan sedikit keputusan kunci saja, berdasarkan pada apa yang telah diteliti sebelumnya. Mereka hanya menentukan sasaran pengurangan kemiskinan program, ruang lingkungannya (wilayah geografis, kelompok, atau jenis sistem pasar yang akan diprioritaskan) dan anggaran indikatifnya. Kontraktor kemudian membuat tawaran untuk mendesain dan melaksanakan program.

Selama enam sampai dua belas bulan pertama, pelaksana memilih sistem pasar tertentu, menganalisisnya secara rinci, menentukan sasaran dan target yang lebih spesifik, dan merencanakan bagaimana cara mengalokasikan anggaran dan mengatur sistem yang dibutuhkan untuk implementasi.

Model *design-and-implement* ini akan sesuai jika penyandang dana ingin bekerja dalam beberapa sistem pasar atau mereka tidak dapat melakukan analisis mendalam sebelum melakukan *commissioning* program. Untuk menjalankan model ini, dialog rutin antara penyandang dana dan pelaksana adalah hal yang vital.

Jika penyandang dana berniat untuk berfokus hanya pada satu pasar yang telah dipahami, maka dimungkinkan untuk mendesain sebuah program dengan target dan intervensi yang rinci, meskipun memiliki risiko dalam melakukannya, seperti yang telah dibahas di atas.

Pelaksana harus memeriksa dengan seksama informasi yang mendasari desain program. Pastikan sasarannya realistis dan, jika perlu, sempurnakan sasaran tersebut berdasarkan perubahan konteks dan pemahaman terhadapnya.

Contoh 1: Kejelasan sasaran

Sebuah program di Afrika Barat yang berfokus di sektor pertanian dibuat untuk meningkatkan pendapatan masyarakat miskin, 50% di antaranya harus perempuan. Dalam tahap desain rinci, pelaksana menemukan bahwa keterlibatan perempuan di bidang pertanian kurang dari 15%. Untuk itu program dan penyandang dana didorong untuk menyesuaikan target ke dalam rentang yang lebih rendah dan lebih realistis serta memperluas cakupan program di luar sektor pertanian, untuk memberikan kemungkinan dampak yang lebih besar bagi perempuan.

Oleh karena itu, panduan berikut diarahkan bagi penyandang dana dalam membuat ruang lingkup program dan mempersiapkan program baru untuk menetapkan parameter kuncinya, dan bagi pelaksana sebagai pihak yang mengelaborasi Kerangka Kerja Strategis secara lebih rinci.

2.3 MEMPRAKTEKKANNYA

Untuk menetapkan Kerangka Kerja Strategis, mulailah dari atas, dan ikuti empat langkah berikut.

Langkah 1: Tentukan sasaran pengurangan kemiskinan

Untuk menentukan sasaran program pengurangan kemiskinan, Anda perlu mempertimbangkan potensi untuk menjangkau masyarakat miskin dalam jumlah besar, menentukan kelompok sasaran Anda, dan mengidentifikasi bagaimana program Anda dapat berdampak pada kemiskinan mereka.

Orang 'miskin' tidaklah homogen. Mereka memiliki ketidakberuntungan dalam berbagai hal, baik berdasarkan gender, etnis, usia, kemampuan fisik, lokasi geografis maupun tingkat kemiskinan mereka. Misalnya, kaum perempuan bisa mengalami diskriminasi akibat gender mereka, oleh karena itu, beberapa program secara khusus menargetkan kaum perempuan atau anak perempuan. Jika memungkinkan, Anda harus mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang berkaitan dengan gender yang dapat menghalangi kaum perempuan miskin dalam mendapatkan manfaat program Anda.

Agar target yang Anda buat dapat digunakan, Anda perlu melihat lebih jauh dari sekedar istilah 'orang miskin'. Anda harus menetapkan kelompok yang tepat agar dampak yang diharapkan dapat diukur, selain itu kelompok tersebut juga harus cukup besar agar bisa menghasilkan dampak yang signifikan bagi lembaga pendanaan.

Anda harus menetapkan profil sosial dan ekonomi dasar untuk kelompok sasaran, dengan menjawab **pertanyaan-pertanyaan kunci** berikut:

Apa status kemiskinan dari kelompok kaum perempuan dan/ atau kaum laki-laki miskin yang menjadi sasaran? Misalnya kelompok kelas menengah, atau mereka yang menjadi miskin akibat terkena dampak banjir.

Apakah kelompok yang menjadi sasaran merupakan produsen, pekerja atau konsumen?

Misalnya produsen (petani kecil dengan X hektar / jumlah kepala ternak), karyawan (pekerja perkotaan tidak terampil dan semi-terampil), konsumen (ibu hamil dan menyusui dan bayi yang baru lahir).

Bagaimana cara Anda mengurangi kemiskinan kelompok sasaran?

Misalnya meningkatkan pendapatan atau mengurangi angka kematian.

Penyandang dana harus menetapkan sasaran pengurangan kemiskinan yang sejalan dengan prioritas yang coba dicapai suatu negara dan juga sesuai dengan kebutuhan 'lokal'. Sasaran bisa dibentuk oleh kombinasi dari:

- Fokus geografis, misalnya suatu daerah atau komunitas
- Fokus kelompok sasaran, misalnya produsen pertanian, pekerja industri atau konsumen pelayanan kesehatan
- Fokus sektoral, misalnya pertanian atau pendidikan dasar
- Fokus produk, barang atau jasa jenis tertentu misalnya: kelambu atau jasa keuangan

Reality check: Pentingnya sasaran yang jelas

Program harus memiliki satu sasaran tunggal yang jelas, pengurangan kemiskinan. Terlalu banyaknya sasaran kemiskinan (misalnya meningkatkan pendapatan dan mengurangi degradasi lingkungan) dapat mengaburkan fokus dan cenderung membuat program kurang efektif, karena:

- Terlalu banyak sasaran berarti lebih banyak 'teori perubahan' dan menghasilkan berbagai macam intervensi
- Diperlukan analisis tambahan yang signifikan
- Diperlukan kumpulan keahlian (*skill set*) yang lebih luas dalam tim program
- Dapat membuat bingung staf dan mitra terhadap fokus atau prioritas program
- Manajemen, pengukuran dan komunikasi menjadi lebih rumit

Langkah 2: Identifikasi peluang untuk memberikan manfaat bagi kelompok sasaran

Setelah sasaran pengurangan kemiskinan ditentukan, lakukan identifikasi terhadap peluang-peluang yang ada untuk mengurangi kemiskinan kelompok sasaran Anda.

Peluang akan dikhususkan dalam konteks yang dimiliki masing-masing program dan sasaran pengurangan kemiskinannya, biasanya dapat dikategorikan ke dalam usaha meningkatkan kinerja orang miskin di pasar untuk mendapatkan manfaat dari pertumbuhan (manfaat ekonomi), atau meningkatkan akses mereka terhadap pelayanan dasar yang dibutuhkan (manfaat sosial).

Untuk mengidentifikasi peluang-peluang pengurangan kemiskinan, jawab **pertanyaan kunci** ini:

Dimana letak potensi terbesar untuk dapat memberikan manfaat bagi masyarakat miskin?

Identifikasi sistem pasar yang paling berpengaruh bagi mata pencaharian atau kebutuhan dasar kelompok sasaran, dan di mana letak prospek terbesar untuk dapat mengurangi kemiskinan (misalnya meningkatkan keuntungan atau produktivitas produsen dalam pasar unggas, atau memperbaiki persyaratan kerja pekerja di industri konstruksi, atau meningkatkan penggunaan pelayanan pasca-kelahiran (*antenatal*) perdesaan yang tepat.

Penting bagi Anda untuk memeriksa bahwa kelompok sasaran berpotensi untuk mendapatkan manfaat dari sistem pasar yang lebih efisien dan inklusif, dan proyeksi jangkauan program bisa cukup tinggi sehingga suatu intervensi menjadi beralasan untuk dapat dilakukan.

Contoh 2: Menilai potensi untuk memberikan manfaat bagi orang miskin

Sebuah program hortikultura di Asia Tengah difokuskan pada peningkatan partisipasi orang miskin dalam pasar buah strawberry, khususnya bagi kaum perempuan yang tinggal di permukiman untuk Pengungsi Internal (*Internally Displaced Persons*). Sebuah review yang dilakukan setelah satu tahun kegiatan percontohan menyarankan agar intervensi (senilai USD 1M) tersebut ditutup, setelah menemukan bahwa hanya kurang dari sepuluh rumah tangga yang diuntungkan secara langsung oleh program tersebut dan jangkauan intervensinya tidak akan melebihi 90 rumah tangga. Desain ruang lingkup awal memang difokuskan pada identifikasi kelompok sasaran, tapi perkiraan jangkauan yang ingin dicapai tidak didasarkan pada penilaian yang realistis atas potensi pertumbuhan yang ada.

Penyandang dana harus meneliti peluang-peluang sejauh mana sasaran pengurangan kemiskinan untuk kelompok sasaran tersebut sejalan dengan cara yang digunakan untuk mengurangi kemiskinan. Riset ini harus dilakukan secara akurat untuk dapat menetapkan target yang realistis.

Langkah 3: Menilai kelayakan untuk merangsang perubahan pada tingkat sistem

Setelah Anda menemukan potensi untuk dapat memberikan manfaat yang pro-orang miskin dalam jumlah besar, Anda harus menilai apakah memungkinkan untuk mencapai perubahan yang bertahan lama dalam masa kegiatan program, yaitu tiga sampai lima tahun.

Penilaian Anda harus mempertimbangkan kemungkinan untuk mencapai perubahan dalam konteks sosial dan politik serta kemampuan yang dimiliki lembaga pendanaan dan lembaga pelaksana intervensi. Hal ini bukan merupakan analisis yang rinci dari suatu sistem pasar tertentu.

Penilaian ini harus mencakup tiga **pertanyaan kunci**:

Seperti apa kemungkinan mencapai perubahan sistem pasar yang pro-orang miskin? Temukan bukti bahwa perubahan yang pro-orang miskin dalam sistem pasar yang ditunjukkan pada **Langkah 2** mungkin untuk dilakukan (lihat juga Bab 3).

Agar perubahan dapat berkelanjutan, perubahan harus dipimpin oleh pelaku pasar, sehingga akan sangat penting untuk menilai pelaku pasar mana yang memiliki insentif untuk mendukung atau menghambat perubahan yang diinginkan.

Contoh 3: Menilai kelayakan intervensi

Suatu pasar singkong di Afrika Barat diyakini berpotensi bagi ribuan petani kecil. Singkong adalah tanaman yang mudah tumbuh dan menjadi kontributor penting bagi ketahanan pangan nasional. Setelah dilakukan pemeriksaan secara teliti, program menemukan bahwa struktur pasar tersebut hanya terbatas pada penjualan singkong 'segar', yang 'difermentasi' dan yang 'ditumbuk' (karena rantai pasokan yang pendek, sedikitnya jumlah perantara, sedikitnya jumlah pelaku dalam skala apapun). Kesempatan pengolahan lainnya (misalnya tepung singkong) tidak didukung oleh kebijakan yang ada dan hanya ada sedikit produk roti atau biskuit yang dikonsumsi secara lokal. Dengan melihat jumlah petani kecil yang terlibat dalam pasar tersebut serta kehadiran lembaga pemerintah dan berbagai lembaga pembangunan yang telah menjalankan berbagai prakarsa yang berpotensi menghasilkan dampak yang disorotif (misalnya dengan memberikan mesin pengolahan gratis, penyuluhan langsung). Program menyimpulkan bahwa ruang lingkup program tersebut terbatas untuk melakukan intervensi secara sistemik pada saat itu dan memilih untuk berfokus pada sistem pasar lain.

Carilah momentum, yaitu dengan memperhatikan perubahan yang terjadi di dalam atau di sekitar sistem pasar yang dapat membawa perubahan lebih lanjut yang bersifat positif. Misalnya, reformasi kebijakan, inovasi kelembagaan atau teknologi, kejadian penting, pergeseran aliansi di antara para pelaku kunci, investor baru atau pendatang baru.

Contoh 4: Membangun lingkungan operasional yang kondusif

Di Asia Selatan, suatu program terlibat dalam desain ruang lingkup untuk melihat peluang meningkatkan penggunaan mekanisasi di daerah terpencil, yang juga telah sampai pada tahapan konsultasi Pengembangan Pertanian dan Strategi Mekanisasi Pertanian (*Agricultural Development and Agricultural Mechanisation Strategies*) yang baru di negara yang bersangkutan. Keterlibatan di tingkat kebijakan sebelum dilakukannya pemilihan sistem pasar dimaksudkan untuk mendorong kebijakan di masa depan agar sesuai dengan intervensi pendekatan sistem pasar.

Peran yang dimainkan masyarakat miskin di dalam sistem pasar, risiko yang mereka ambil dan hasil yang mereka dapatkan semuanya dipengaruhi oleh distribusi kekuasaan dan sumber daya di antara berbagai kelompok dan individu yang ada. Penting untuk memahami situasi ekonomi politik ini jika Anda ingin memahami situasi kelompok sasaran Anda dan peluang-peluang untuk memperbaikinya.

Apakah penyandang dana ada dalam posisi untuk menugaskan dan mengawasi prakarsa pengembangan sistem pasar?

Suatu program sebagian dibentuk oleh agenda penyandang dananya, sumber daya yang mereka sediakan dan bagaimana cara mereka menugaskan dan mengawasi program dengan tepat. Jika Anda penyandang dana, terdapat empat faktor yang dapat membantu atau menghambat Anda, yaitu:

- *Lingkungan pengambilan keputusan*: sikap, harapan dan perilaku lembaga Anda harus mendukung pendekatan sistem pasar dan, khususnya, komitmen yang tulus terhadap keberlanjutan
- *Sistem manajemen*: pengadaan, pengawasan dan sistem administrasi lembaga Anda harus cukup fleksibel untuk memungkinkan program tetap responsif terhadap dinamika sistem pasar
- *Anggaran*: dibutuhkan dana yang cukup untuk melakukan implementasi, dana yang berlebihan dapat menghasilkan tekanan yang distortif untuk membelanjakannya. Tingkat fleksibilitas dalam hal pengalokasian dana dari waktu ke waktu lebih penting untuk dilakukan, jika Anda ingin program tetap bisa responsif
- *Koherensi*: strategi program tidak boleh bertentangan dengan program lain dalam portofolio lembaga Anda, untuk mengurangi risiko distorsi atau tindakan yang dilakukan berulang

Mungkin Anda tidak dapat mengubah keempat kondisi ini secara radikal, tapi dengan mengidentifikasinya dari awal, setidaknya Anda dapat mencoba untuk menemukan cara untuk mengatasinya.

Reality check: Tanda-tanda bahwa prosedur dari penyandang dana mungkin tidak sesuai dengan kebutuhan

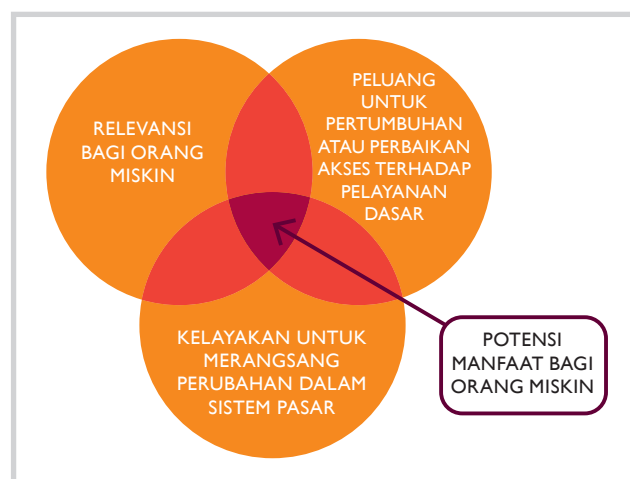
Investasi dalam pendekatan sistem pasar menghadirkan tantangan terhadap aturan prosedural dari banyak penyandang dana. Tanda-tanda bahwa penyandang dana mungkin belum 'siap' untuk menugaskan proyek dengan pendekatan sistem pasar meliputi:

- Pengambilan keputusan biasanya bersifat hirarkis/ dan berada di tingkat mikro
- Persyaratan berkaitan dengan akuntabilitas dari setiap tingkat kegiatan
- Penetapan target utama tanpa analisis yang memadai
- Banyak prakarsa yang mencoba mengatasi sasaran yang beragam dan/atau yang saling bertentangan dibawah wadah program yang sama

Apakah lembaga pelaksana memiliki kemampuan untuk menjalankan pendekatan sistem pasar?

Pengalaman menunjukkan bahwa kesediaan penyandang dana dan pelaksana untuk mengambil tanggung jawab bersama terhadap strategi program dan pengambilan keputusan, serta kemampuan lembaga-lembaga pelaksana (etos, pengalaman, kemampuan staf, manajemen dan lingkungan pembelajaran mereka) lebih penting daripada seluk-beluk desain dari sebuah program. Faktor-faktor ini didalami dalam Bab 6.

Pertanyaan yang diajukan dalam **Langkah 1-3** memberikan pertimbangan dasar untuk memilih sistem pasar tertentu, yang kemudian dapat dianalisis secara lebih mendalam untuk menentukan dimana program dapat melakukan intervensi (lihat gambar 3).



Gambar 3: Dasar pemilihan sistem pasar

Penerapan pertimbangan-pertimbangan dasar tersebut dalam memilih sistem pasar dibahas lebih lanjut dalam bagian 1.4.

Reality check: Menerapkan dasar-dasar pemilihan dengan seimbang dan teliti

Relevansi, peluang dan kelayakan adalah aspek pertimbangan yang sama pentingnya, meskipun ketiganya dihadirkan dalam langkah urutan tertentu. Anda sering memulai dengan menetapkan kelompok sasaran karena merupakan prioritas dari penyandang dana, tetapi penting juga untuk memahami aspek peluang dan kelayakan pada saat yang sama. Jika tidak, ada risiko bahwa Anda akan menetapkan kelompok sasaran yang besar, tetapi tidak memiliki prospek dampak yang nyata. Dalam prakteknya, dengan mengetahui peluang dan kelayakan secara pragmatis Anda akan dapat menentukan kelompok sasaran dengan lebih tepat.

Langkah 4: Tetapkan parameter utama program, dapatkan persetujuan pendanaan, dan pandu proses desain yang rinci

Langkah 1-3 tentukan sasaran pengurangan kemiskinan dari program, identifikasi peluang untuk meningkatkan kinerja kaum miskin di pasar yang sedang tumbuh atau akses mereka terhadap pelayanan dasar, dan lakukan penilaian (secara luas) kelayakan untuk merangsang terjadinya perubahan di tingkat sistem.

Bagi penyandang dana, langkah-langkah ini sudah cukup untuk menetapkan parameter utama dari program sehingga persetujuan pendanaan dapat diperoleh dan proses desain yang lebih rinci dapat dimulai. Namun, langkah ini belumlah cukup untuk menginformasikan visi program terhadap perubahan dalam sistem pasar yang dipilih, atau untuk menentukan jenis intervensi atau menyediakan dasar dalam melakukan pengukuran yang rinci.

Menetapkan indikator dan target untuk pengurangan kemiskinan dan peningkatan pertumbuhan atau akses

Pada tahap ini Anda dapat menentukan indikator dan target-target dari program Anda dalam pengurangan kemiskinan: apa dampak yang ingin dicapai oleh program, berapa besar dampak yang ingin dihasilkan, dan untuk berapa banyak jumlah penerima manfaat. Anda juga harus dapat menetapkan indikator terhadap perubahan kinerja kaum miskin di pasar yang sedang berkembang atau akses mereka terhadap pelayanan dasar. Target yang realistis dapat ditentukan sejak awal, sepanjang pengumpulan informasi telah dilakukan secara akurat.

Sangat penting untuk secara jelas menetapkan asumsi dan bukti untuk target utama ini, sehingga penyandang dana dan pelaksana memiliki keyakinan terhadap parameter-parameter dasar dari program yang akan dijalankan.

Seperti telah disebutkan, untuk mengidentifikasi kendala dan perubahan di tingkat sistem, menentukan indikator dan target yang terkait, Anda perlu melakukan analisis mendalam, seperti yang dijelaskan dalam Bab 2 dan 3. Tingkat analisis ini biasanya tidak mungkin dilakukan sebelum program mulai ditugaskan.

Sehingga, indikator dan target untuk perubahan di tingkat sistem pasar tidak perlu dibuat terlalu spesifik di awal program Anda, kecuali Anda telah memilih sistem pasar tertentu dan menelitinya sehingga mampu mengidentifikasi perubahan yang spesifik pada sistem tersebut.

Indikator dan target tersebut dapat dibuat semakin tepat sejalan dengan bertambahnya pemahaman program Anda terhadap sistem pasar. Sasaran dan target yang realistis hanya dapat ditetapkan setelah analisis yang memadai dilakukan:

- Penyandang dana harus mempertimbangkan pada titik mana dalam proses *commissioning*, analisis yang memadai telah selesai dilakukan guna menjamin sasaran dan penetapan target yang rinci, dan berada di 'tingkat' mana dalam Kerangka Kerja Strategis.
- Pelaksana harus menilai ketelitian dari analisis yang mendasari setiap sasaran dan target yang diberikan dan tidak hanya pasif menerimanya untuk bisa mendapatkan kontrak. Hal ini sangat penting terutama sebelum 'logframe' program difinalisasi karena hal ini bisa sulit untuk dinegosiasikan kembali.

Hindari untuk mencoba mengelaborasi Kerangka Kerja Strategis secara lebih jauh kecuali jika Anda telah mampu memilih sistem pasar yang spesifik dan menganalisisnya sehingga Anda dapat menjawab dua **pertanyaan kunci** berikut:

Mengapa sistem pasar tidak bekerja secara efektif bagi masyarakat miskin (pria dan wanita)?

Dengan cara apa sistem pasar perlu diubah agar mampu melayani kaum miskin dengan lebih baik?

Kecuali Anda telah mengidentifikasi kendala pada tingkat sistem dan potensi solusinya, Anda tidak akan dapat menentukan strategi untuk mendorong perubahan tersebut, dalam hal ini membuat desain intervensi yang lebih detail dan pengukurannya.

Target yang tidak realistis dapat menekan sebuah program untuk mengambil tindakan yang salah atau melakukan intervensi secara intensif untuk 'membeli' hasil dengan cepat dengan mengorbankan dampak yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Contoh 5: Kerangka Kerja Strategis Multi-sektor



Contoh 6: Kerangka Kerja Strategis Sektor Tunggal



2.4 ALAT DAN SUMBER INFORMASI

Menentukan sasaran pengurangan kemiskinan

Penilaian ini biasanya diperoleh dari sumber data sekunder, serta diperkuat oleh beberapa penelitian primer, dengan menggunakan berbagai alat standar penilaian kemiskinan, diantaranya:

- Data sensus
- Penilaian kemiskinan
- Analisis mata pencaharian
- Studi sosial ekonomi
- Analisis gender

Mengidentifikasi peluang untuk menghasilkan dampak yang pro-kaum miskin

Untuk mengidentifikasi peluang guna memperbaiki kinerja petani miskin atau akses mereka terhadap pelayanan dasar, Anda biasanya menggunakan berbagai sumber data sekunder, yang kemudian diverifikasi melalui penelitian primer, seperti:

- Rencana pembangunan dan strategi investasi nasional dan regional
- Profil pasar dan prakiraan ekonomi
- Diagnostik pertumbuhan dan analisis kompetitif
- Riset konsumen
- Penilaian pelayanan publik

Menilai kelayakan perubahan di tingkat sistem

Untuk menilai apakah perubahan pro-kaum miskin mungkin untuk dilakukan (*feasible*), Anda harus menganalisis konteks lokal secara teliti. Alat yang digunakan untuk melakukan analisis ekonomi politik, seperti *'Drivers of Change'*, dapat digunakan. Anda juga dapat menggunakan alat diagnostik yang berfokus pada tingkat organisasi, seperti yang digunakan dalam proses perubahan manajemen.

Sumber informasi dapat meliputi studi yang telah dilakukan oleh organisasi riset dan lembaga penggagas (*think tank*), informasi dari badan koordinasi dan badan perwakilan, serta laporan-laporan rutin oleh organisasi-organisasi internasional seperti OECD, EIU atau Bank Dunia.

Kriteria untuk memilih sistem pasar

Anda memerlukan landasan dasar untuk memilih sistem pasar dan perlu memprioritaskan sistem mana yang akan dipelajari secara mendalam, guna menentukan intervensi apa yang akan dilakukan baik yang berfokus pada satu sistem pasar saja atau beberapa sistem pasar.

Dengan menetapkan dan menerapkan kriteria seleksi, pengambilan keputusan yang Anda lakukan akan lebih transparan dan membantu terciptanya dialog yang konstruktif antara penyandang dana dan pelaksana. Akan sangat membantu jika penyandang dana dan pelaksana program menentukan kriteria ini secara bersama-sama.

Setiap sistem pasar yang Anda pertimbangkan harus dinilai agar bisa dilihat potensi relatifnya untuk: (a) mempengaruhi penduduk miskin dalam jumlah yang besar; (b) meningkatkan kinerja orang miskin di pasar atau akses mereka terhadap pelayanan dasar; dan (c) merangsang perubahan di tingkat sistem. Seperti disebutkan di atas, pertimbangan-pertimbangan dasar ini sama-sama penting. Penting bagi Anda untuk mempelajari peluang (*opportunitiy*) dan kelayakan (*feasibility*) secara bersamaan ketika Anda menentukan kelompok sasaran.

Dasar-dasar ini dapat diubah ke dalam tabel yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang rinci, yang dapat digunakan untuk menilai sistem pasar tertentu atau untuk membandingkan dua atau lebih sistem pasar yang berbeda, dengan menggunakan sistem pemberian ranking yang transparan, seperti skema *'traffic light'* (lihat Gambar 4).

Kriteria pemilihan yang Anda tetapkan juga harus mencerminkan pertimbangan-pertimbangan yang lebih luas yang mungkin dimiliki organisasi pendanaan. Misalnya, penyandang dana sering memberikan program dengan sasaran lintas sektoral, seperti mendorong kesetaraan gender, di samping sasaran utamanya (seperti mengurangi kemiskinan). Jadikan sasaran lintas sektoral sebagai bagian dari kriteria pemilihan Anda. Jika Anda ingin mencapai sasaran tersebut, Anda harus memilih sistem pasar yang memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang signifikan terhadap sasaran-sasaran tersebut.

	KRITERIA POTENSIAL	TRAFFIC LIGHT		
		Tinggi	Sedang	Rendah
RELEVANSI	Jumlah perempuan/laki-laki miskin yang memiliki potensi untuk bisa aktif di dalam sistem pasar			
	Ruang lingkup bagi perempuan/laki-laki miskin untuk meningkatkan pendapatan mereka atau mengakses pelayanan dasar			
	Kemampuan untuk mengatasi kerentanan dan/atau ketidakberuntungan			
PELUANG	Nilai ekonomi dan/atau sosial dalam suatu sistem pasar			
	Pertumbuhan sebelumnya dan perkiraan pertumbuhan pasar atau arah (<i>trajectory</i>) akses terhadap pelayanan			
	Kemungkinan pertumbuhan ekonomi/akses pelayanan yang benar-benar pro-kaum miskin			
	Dinamisme/ketahanan sistem pasar yang tampak			
	Prospek untuk menarik investasi dari pihak publik dan/atau swasta			
KELAYAKAN	Adanya pelaku pasar 'sebagai pendorong' dengan <i>leverage</i>			
	Prospek untuk menarik lebih banyak pelaku pasar atau jasa pelayanan			
	Keadaan ekonomi politik yang kondusif (misalnya tidak adanya konflik, hambatan dalam melakukan reformasi dll)			
	Kesediaan pelaku pasar untuk mengubah model bisnis/mengadopsi praktek baru			
	Kemungkinan distorsi/ketidakmampuan untuk menerapkan prinsip-prinsip pendekatan sistem pasar bagi pembangunan			

Gambar 4: Perbandingan dan pemilihan sistem pasar

Contoh 7: Kriteria pemilihan yang terkait dengan Konflik atau Stabilitas

- Sasaran lintas sektoral: kemungkinan untuk menciptakan atau memperburuk kesenjangan sosial-ekonomi. Yang mungkin tercakup dalam kriteria ini adalah:
- Apakah ada 'konstituen' orang tertentu yang dikecualikan untuk masuk dan berpartisipasi dalam program?
- Akankan pertumbuhan menciptakan manfaat sosial-ekonomi yang tidak proporsional untuk konstituen masyarakat tertentu?

Akankah pertumbuhan menciptakan atau memperburuk 'pressure points' (misalnya meningkatnya ketergantungan terhadap sumber daya alam, penghubung transportasi, semakin banyak pasar, dll)?

- Sasaran lintas sektoral: berpotensi untuk meningkatkan stabilitas. Yang mungkin tercakup dalam kriteria ini adalah:
- Apakah ada peluang sosial-ekonomi bagi pengangguran, pemuda yang kehilangan haknya (*disfranchised youth*) atau kelompok yang dikecualikan lainnya?
- Apakah ada peluang untuk melakukan kerja sama ekonomi dan membangun kepercayaan antara kelompok-kelompok di atas dengan mereka yang lebih beruntung (misalnya: dalam perdagangan, produksi bersama, investasi, kemitraan bisnis)?

Apakah ada kesempatan untuk memperkuat institusi-institusi yang mampu memberikan efek stabilisasi atau untuk penguatan supremasi hukum?

Contoh 8: Kriteria pemilihan yang terkait dengan Gender

- Sasaran lintas sektoral: manfaat yang berkaitan tenaga kerja wanita. Yang mungkin tercakup dalam kriteria ini adalah:
- Dapatkah dicapai efisiensi yang lebih baik dalam produksi dan/atau pemasaran sehingga memungkinkan bagi kaum perempuan untuk memperoleh penghasilan yang lebih banyak dengan waktu kerja yang lebih sedikit?

Seperti apa 'penghematan' waktu kerja dari kaum perempuan yang mungkin dicapai dan bagaimana mengatur kembali waktu kerja tersebut (misalnya dengan melakukan kegiatan ekonomis lain atau kegiatan yang bersifat sosial)?

2.5 "JANGAN MELAKUKAN KESALAHAN YANG SAMA SEPERTI YANG SAYA LAKUKAN..."

Memulai dialog dari awal

Merangsang perubahan dalam sistem pasar adalah hal yang kompleks dan sulit diprediksi. Periksalah informasi dan asumsi yang mendasari desain program Anda, termasuk apa yang menjadi dasar indikator dan target Anda. Jika landasan bukti (*evidence base*) tidak jelas atau tidak realistis, penyandang dana dan pelaksana perlu segera mendiskusikan masalah ini.

Pelaksana seringkali sejak diawal proses tender; menerima sasaran program yang bertentangan atau tidak mungkin untuk dilakukan. Untuk itu, pastikan bahwa Anda membuat penilaian kelayakan awal sesegera mungkin, dan berikan ruang untuk peninjauan dan penyesuaian target dan sasaran sepanjang berjalannya program, seiring dengan munculnya bukti-bukti baru.

Waspadalah terhadap prakarsa yang saling bertentangan

Periksa kehadiran prakarsa lain yang akan dijalankan - atau yang telah berjalan - di dalam sistem pasar atau wilayah geografis yang sama dengan program Anda, dimana memiliki sasaran dan pendekatan yang bertentangan dengan prakarsa yang Anda miliki.

Anda akan kesulitan untuk mengubah pelaku pasar dalam memahami dan merespon pendekatan sistem pasar yang baru jika program yang dibuat pihak lain telah mengikis insentif para pelaku pasar untuk menyesuaikan perilaku mereka dan berinvestasi untuk terciptanya perubahan.

Jika Anda menemukan potensi konflik, mulailah untuk terlibat dengan mereka yang bertanggung jawab terhadap prakarsa yang saling bertentangan tersebut, untuk menghindari potensi benturan pendekatan. Jika gagal, mungkin Anda perlu menyesuaikan lokasi geografis atau sistem pasar yang coba diintervensi oleh program Anda.

Membangun kemitraan yang tepat dengan pemerintah Program dengan pendekatan pasar sistem sering terlibat dengan pemerintah melalui dua cara yang berbeda; sebagai pelaku pasar dan juga sebagai institusi penerima (*host*).

Pemerintah adalah pelaku kunci dalam kebanyakan sistem pasar; baik sebagai regulator dan pembuat kebijakan ataupun sebagai penyedia fungsi pendukung (misalnya penelitian, informasi, infrastruktur dll). Sifat keterlibatan/kemitraan dengan pemerintah dan pelaku pasar, harus ditentukan dengan analisis Anda sendiri dan menggambarkan peran mereka terhadap perubahan suatu sistem pasar.

Oleh karena itu, tidak mudah dan juga tidak selalu dianjurkan bagi program dengan pendekatan sistem pasar untuk diletakkan dekat dengan atau di dalam lingkaran pemerintahan. Namun, karena alasan politis atau diplomatis, afiliasi resmi dengan institusi pemerintah seringkali diwajibkan dalam beberapa program.

Afiliasi dapat bermanfaat jika mandat institusi pemerintah itu sendiri bersifat lintas sektoral atau koordinatif (misalnya dengan Badan Perencanaan Nasional). Disisi lain mandat untuk bekerja dengan pemerintah di sektor yang spesifik, dapat membatasi kemampuan program untuk mencari potensi intervensi yang lebih luas. Misalnya, mungkin akan problematis bagi program yang berafiliasi dengan Kementerian Pertanian untuk bekerja di sektor jasa keuangan yang berada di bawah lingkup Kementerian Keuangan.

Dalam membangun kemitraan yang tepat dengan pemerintah, pertimbangkan hal berikut: (a) kebutuhan Anda untuk menjaga independensi analisis dan fleksibilitas operasional program untuk bekerja di luar mandat yang diberikan kementerian/departemen tertentu serta untuk dapat mengakses koneksi penting dan menjaga hubungan di jajaran pemerintahan, dan (b) menjaga hubungan (dan kredibilitas) Anda dengan para pelaku kunci pasar dari non-pemerintah.

DIAGNOSIS

APAKAH ANDA SUDAH MEMAHAMI AKAR PENYEBAB DARI MASALAH?

02

2.1 PRINSIP-PRINSIP KUNCI DAN LANGKAH-LANGKAH

“We often preoccupy ourselves with the symptoms, whereas if we went to the root cause of the problems, we would be able to overcome the problems once and for all” Wangari Muta Maathai, 1940-2011

“Lack of analysis of constraints is often translated into a wishful list of actions to be undertaken”
Overseas Development Institute, 2007

Sebelum melakukan intervensi, program harus memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana setiap sistem pasar bekerja—dengan mendiagnosis bagaimana dan mengapa sistem pasar gagal melayani kaum miskin. Proses diagnostik ini dimulai dengan mengidentifikasi kesenjangan yang dihadapi kaum miskin di dalam sistem pasar ('gejala') dan secara berulang melanjutkannya ke analisis rinci yang menjelaskan permasalahan tersebut ('akar penyebab').

Sistem pasar bersifat kompleks, sehingga menemukan akar penyebab masalah akan sulit untuk dilakukan dan memakan waktu, tetapi terlalu cepat menghentikan proses diagnostik dapat mengakibatkan program melakukan upaya intervensi yang salah: menangani gejala tetapi tidak menangani penyebab dasarnya, seperti *'memadamkan api'*.

Bagaimanapun, *'paralysis by analysis'* harus dihindari. Proses diagnostik memiliki tujuan yang praktis; informasi yang dikumpulkan harus menemukan apa yang menyebabkan kesenjangan yang dihadapi oleh kaum miskin tetap bertahan serta di titik mana intervensi paling dibutuhkan. Proses diagnostik harus:

- Mengidentifikasi kendala pada tingkat sistem (akar penyebab) yang mungkin diatasi oleh program
- Membiasakan program dengan insentif dan kapasitas pelaku pasar dalam menghadapi kendala-kendala tersebut
- Menghasilkan kecerdasan dan wawasan yang dapat digunakan untuk mempengaruhi pelaku pasar selama intervensi
- Memberikan informasi yang dapat digunakan untuk tujuan pengukuran

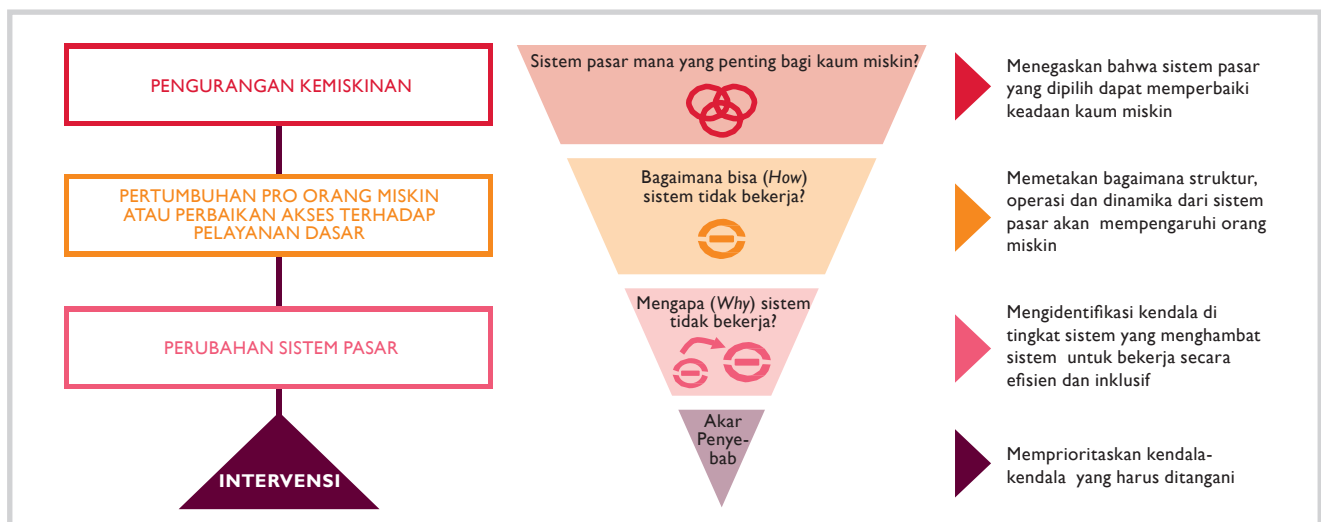


Figure 5: The diagnostic process

Di dalam bab ini, proses diagnostik dibagi ke dalam empat langkah agar lebih mudah untuk dijelaskan. Dalam prakteknya, proses ini tidak sepenuhnya linear. Untuk mempersempit kendala di tingkat sistem, perlu dilakukan eksplorasi dan kegiatan percobaan, sehingga program perlu dipersiapkan untuk merespon beberapa kejadian yang membuat Anda harus memulai lagi dari awal (*back to the drawing board*).

Langkah 1: Pastikan bahwa sistem pasar yang dipilih untuk penyelidikan lebih lanjut tetap valid

Langkah 2: Petakan struktur sistem pasar dan pahami operasional serta dinamika pasar untuk memastikan apakah sistem pasar tersebut memberikan dampak yang sebaliknya bagi kelompok sasaran: Identifikasi mengapa sistem pasar ini tidak bekerja untuk kaum miskin

Langkah 3: Identifikasi kendala di tingkat sistem (akar penyebab) yang menghambat sistem pasar dalam melayani kelompok sasaran secara efektif: Pahami mengapa sistem pasar ini tidak bekerja untuk kaum miskin

Langkah 4: Tentukan kendala mana yang menjadi prioritas: Tentukan titik dimana program dapat memfokuskan upayanya untuk menghasilkan dampak terbesar

2.2 MEMPRAKTEKKANNYA

Diagnosis pasar tidak bisa dilakukan hanya di balik meja: Anda perlu berbicara dengan orang-orang miskin dan para pelaku pasar.

Mengumpulkan informasi primer adalah penting: pencarian informasi yang hanya dilakukan lewat internet atau tinjauan literatur jarang menghasilkan wawasan baru.

Jika dilakukan dengan baik, proses diagnostik yang diuraikan di bawah ini dapat menguji pengetahuan atau asumsi yang ada, bahkan terhadap sistem pasar yang sudah diteliti dengan baik.

Jika Anda yang bertanggungjawab untuk memahami suatu sistem, Anda perlu melalui empat langkah proses diagnostik ini untuk membantu Anda memutuskan di mana program harus memfokuskan intervensinya.

Langkah 1: Pastikan bahwa sistem pasar yang dipilih untuk diselidiki lebih lanjut tetap valid

Mulailah dengan memilih sistem pasar yang akan menjadi fokus Anda, memastikannya apakah cocok dengan sasaran program Anda. **Pertanyaan kunci** yang harus Anda jawab adalah:

Apakah perubahan dalam sistem pasar mungkin untuk dilakukan (feasible)?

Apakah perubahan tersebut menguntungkan banyak orang miskin secara signifikan?

Panduan untuk menyeleksi sistem pasar telah disajikan dalam Bab 1 dengan menggunakan kriteria di bawah ini:

- Relevansinya bagi masyarakat miskin dalam jumlah besar
- Peluang untuk meningkatkan kinerja kaum miskin di pasar atau memperbaiki akses mereka terhadap pelayanan dasar
- Kelayakan (*feasibility*) untuk merangsang terjadinya perubahan di tingkat sistem

Jika Anda adalah seorang pelaksana dan program Anda sudah dimandatkan untuk bekerja dalam sistem pasar tertentu, Anda harus menguji dasar pemikiran dari pilihan tersebut untuk memastikan bahwa: (a) pilihan di awal tersebut tetap valid, dan (b) tim Anda memahami alasan dibuatnya pilihan tersebut. Verifikasi tersebut penting karena:

- Kesenjangan waktu antara analisis yang dilakukan oleh penyandang dana dan saat dimulainya program Anda bisa membuat informasi menjadi telah usang

- Analisis yang dilakukan penyandang dana ini mungkin dilakukan secara cepat atau dengan sumber daya yang terbatas, hal ini membuat landasan pemilihan sistem pasar didasari oleh informasi yang kurang memadai

Jika Anda menyimpulkan bahwa Anda ditugaskan untuk bekerja dalam sistem pasar yang salah, lakukan negosiasi ulang dengan penyandang dana Anda. Cobalah untuk memberikan bukti bahwa sasaran yang ingin dicapai memiliki peluang yang lebih tinggi untuk dapat dipenuhi dengan melakukan pergeseran di dalam suatu sistem pasar atau dengan beralih ke sistem pasar lain yang benar-benar berbeda.

Contoh 9: Memvalidasi analisis sistem pasar

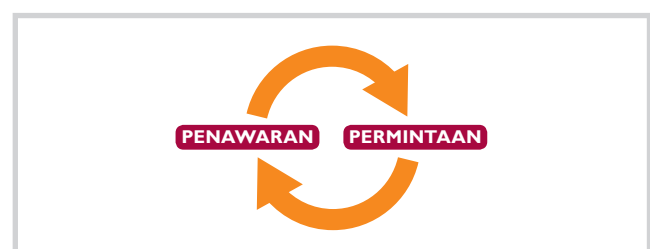
Setelah terjadinya penundaan dalam mobilisasi program, peninjauan kembali dilakukan terhadap pemilihan sistem pasar yang dibuat oleh suatu studi awal program di suatu negara Afrika pasca konflik. Pelaksana menemukan adanya peningkatan yang berarti dalam pendanaan dan kegiatan yang dilakukan oleh lembaga dan pelaku lainnya pada dua dari lima sistem pasar dalam tahun-tahun intervensi program. Hal ini membuat program mengubah pemilihan sistem pasar dan mengubah prioritasnya.

Jika Anda puas karena telah memilih sistem pasar yang tepat, anggaplah itu sebagai sistem pasar 'utama', yaitu sistem di mana kelompok sasaran Anda berada, baik sebagai produsen, pengusaha, pekerja atau konsumen.

Langkah 2: Petakan struktur sistem pasar dan pahami operasional dan dinamikanya: mengapa sistem ini tidak bekerja untuk kaum miskin

Memahami struktur dan interaksi

Mulailah dengan memetakan peran dari masyarakat miskin (pria dan wanita), transaksi yang mereka lakukan (atau yang tidak mereka lakukan) dengan pelaku pasar lainnya, yaitu, fungsi inti' dari sistem pasar.



Gambar 6: Fungsi inti dari sistem pasar

Orang miskin mungkin berpotensi untuk berpartisipasi dalam kedua sisi transaksi, yaitu:

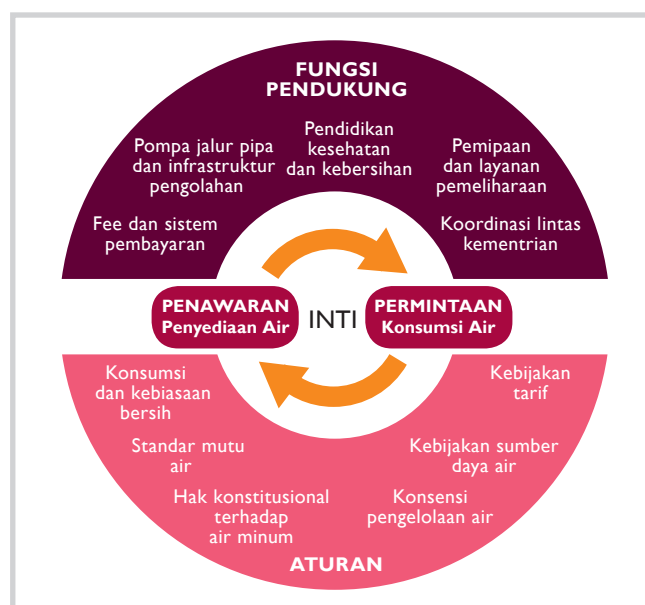
- Di sisi permintaan: sebagai konsumen barang atau jasa, misalnya produk sabun, pelatihan kejuruan atau layanan antenatal
- Di sisi penawaran: sebagai pekerja atau produsen, misalnya dengan menjual tenaga mereka atau beras

- Dalam beberapa kasus orang miskin mungkin menjadi produsen dan konsumen sekaligus, misalnya produsen benih skala kecil yang menjual kepada petani miskin

Untuk memahami sifat transaksi, Anda memerlukan informasi kuantitatif (misalnya volume, harga) dan kualitatif (misalnya kualitas dan relevansi hubungan) dari para pelaku di sisi permintaan dan penawaran.

Anda kemudian harus mengidentifikasi fungsi dan aturan sistem pasar yang membentuk persyaratan transaksi yang melibatkan orang miskin: 'fungsi pendukung' dan 'aturan'.

Membuat representasi grafis dari sistem pasar bisa membantu Anda, jangan mencoba untuk memetakan setiap fungsi pendukung dan aturan. Fokuslah hanya pada fungsi pendukung dan aturan yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja kelompok sasaran atau akses di dalam sistem.



Gambar 7: Sistem pasar utama: pasokan air minum

Gambar 7 menggambarkan sistem air minum yang terdiri dari fungsi inti, fungsi pendukung dan aturan. Fungsi intinya adalah pengiriman pasokan air minum. Efektivitas pengiriman pasokan air minum itu tergantung pada beberapa fungsi *pendukung* seperti infrastruktur air, mekanisme pembayaran, layanan pemeliharaan, koordinasi multi-pihak, kesadaran dan pendidikan konsumen, dll. Pelaksananya juga tergantung pada aturan yang berlaku termasuk manajemen sektor, regulasi, standar dan perundangan serta faktor yang tidak terlalu formal seperti perilaku konsumen dan kebiasaan bersih.

Pertanyaan-pertanyaan kunci untuk ditanyakan saat memetakan struktur sistem pasar adalah:

Apa peran kelompok sasaran dalam sistem pasar?

Mengidentifikasi bagaimana masyarakat miskin (pria dan wanita) berpartisipasi dalam inti sistem, apakah sebagai produsen, pekerja atau konsumen.

Apa saja ketidakberpikahan yang mereka hadapi?

Mengidentifikasi bagaimana kinerja atau akses masyarakat miskin terhadap pelayanan dasar dapat ditingkatkan. Pastikan Anda mengisolasi adanya perbedaan gender tertentu.

Apa fungsi pendukung dan aturan yang menghambat fungsi inti?

Memahami fungsi pendukung atau aturan mana yang mempengaruhi transaksi yang dilakukan masyarakat miskin dalam sistem pasar.

Siapa pelaku yang menjalankan fungsi atau menentukan aturan yang berkaitan dengan transaksi yang dilakukan oleh orang miskin?

Mengidentifikasi pelaku yang tindakannya /kelambanannya mempengaruhi orang miskin baik datang dari sektor swasta, publik atau sipil, besar atau kecil, formal maupun informal.

Apa hubungan yang ada di antara pelaku kunci?

Memahami interaksi antara pelaku komersial dan non-komersial di dalam inti sistem (misalnya sekolah dan murid/orang tua), dan antara para pelaku inti dengan orang-orang yang menjalankan fungsi pendukung dan aturan (misalnya sekolah dan asosiasi orang tua murid). Sekali lagi, penting untuk tetap menyadari adanya perbedaan gender dalam hubungan yang terjadi di antara para pelaku kunci tersebut.

Apakah ada transaksi 'sisipan' (embedded) atau transaksi yang tersembunyi, atau bentuk informalitas lain?

Tidak semua interaksi bisa jelas terlihat pada awalnya. Misalnya, hubungan komersial yang terlihat buruk antara petani dan pedagang komoditas mungkin tetap dipertahankan karena pedagang menyediakan manfaat tambahan bagi petani, seperti *input* dalam pemberian kredit atau transportasi menuju pasar.

Contoh 10: Mencari yang kurang tampak

Selama menjalankan riset, seorang penggembala Asia Tengah mengakui kepada staf program bahwa ia hanya menjual hewan peliharaannya kepada satu pedagang tertentu yang berpindah-pindah (*mobile*). Ketika ditanya apakah hal ini dilakukan karena ada hubungan pribadi, faktor harga atau pertimbangan lain, penggembala menjawab bahwa pedagang tersebut beroperasi di dekat sekolah asrama tempat anak-anak perempuannya bersekolah dan jika memerlukan uang dia bisa meminta anak-anak perempuannya untuk mengambil utang dari pedagang tersebut sebagai pengganti dari penjualan hewan berikutnya. Layanan kredit informal yang tersisip dalam transaksi ternak yang mereka lakukan menjelaskan sifat yang relatif tetap dari hubungan perdagangan tersebut dan menyoroti kebutuhan untuk mengembangkan pelayanan keuangan alternatif jika kegiatan perdagangan ternak menjadi lebih kompetitif.

Apakah ada 'positive deviants/penyimpangan positif'?

Carilah tanda-tanda bahwa ada pelaku yang jelas berkinerja lebih baik diantara beberapa pelaku lainnya atau mereka yang

berkinerja lebih baik di suatu daerah daripada yang rata-rata terjadi di daerah lainnya.

Memahami dinamika

Jangan hanya melakukan hal yang sederhana seperti meng-copy peta subsektor yang berumur satu dekade dari internet. Pahami dinamika sistem pasar dimana Anda ingin melakukan intervensi.

Ini berarti Anda harus memahami apakah kinerja para pelaku pasar telah meningkat atau memburuk dari waktu ke waktu, atau mengalami stagnasi di ekuilibrium tingkat rendah. Dan itu berarti Anda harus mencari tanda-tanda dimana situasi bisa berubah di masa depan. **Pertanyaan kuncinya** meliputi:

Bagaimana transaksi bisa berubah dari waktu ke waktu?

Tren yang terjadi dalam aspek nilai, volume, jenis, pemasok, konsumen, tingkat penyertaan dan sifat yang mendasari hubungan.

Apakah ada peristiwa besar yang mengubah cara kerja sistem?

Seperti adanya pendatang baru, undang-undang atau peraturan baru, inovasi teknologi, dll.

Bagaimana perubahan perilaku para pelaku kunci dalam menanggapi sistem yang baru?

Contohnya, evolusi dalam model bisnis, investasi terbaru, ekspansi atau penarikanbisnis dari suatu wilayah geografis, produk atau layanan baru yang diluncurkan.

Dengan menjelajahi dinamika tersebut Anda akan mendapatkan wawasan langsung tentang seberapa mungkin hal tersebut akan merangsang perubahan. Jadilah realistis: Anda tidak ingin membuang-buang waktu dalam hal-hal yang tidak mungkin diubah oleh program Anda.

Menilai kinerja pelaku pasar

Ketika Anda memetakan fungsi pendukung, aturan, pelaku-pelaku pasar dan hubungannya dalam suatu sistem pasar, Anda akan mengetahui bagaimana kinerja mereka.

Pertanyaan kuncinya adalah:

Bagaimana 'fungsi A' atau 'aturan B' dijalankan?

Kinerja yang dijalankan pelaku mungkin tidak memadai, atau melibatkan pelaku yang tidak tepat, atau peran tertentu mungkin saja hilang sama sekali:

- **Tidak memadai:** suatu fungsi atau aturan telah menarik pelakupasar yang 'tepat', tetapi mereka tidak memiliki kapasitas atau insentif yang memadai untuk meningkatkan kinerja mereka. Misalnya, otoritas pabean mungkin tidak memiliki kapasitas atau kekuasaan untuk secara memadai menegakkan standar yang dirancang untuk membatasi impor obat-obatan palsu
- **Tidak sesuai:** suatu fungsi atau aturan menjadi tidak efektif karena pelakuyang menjalankannya 'tidak tepat' untuk peran tersebut, dan tidak memiliki kapasitas atau insentif untuk menjalankan fungsi/aturan dengan lebih efektif di masa depan. Misalnya, pelayanan vaksinasi unggas mungkin hanya dibatasi pada dokter hewan yang

memenuhi syarat yang jumlahnya sedikit dan terlalu mahal untuk memenuhi permintaan vaksinasi

- **Tidak ada:** suatu fungsi atau aturan yang hilang karena kapasitas dan insentif tidak berada pada tempatnya, atau tidak ada untuk dapat dijalankan oleh setiap pelaku. Misalnya, pelayanan media komersial untuk masyarakat perdesaan seringkali terkendala oleh kurangnya pemahaman terhadap kebutuhan khalayak perdesaan dan potensi perhatian mereka terhadap pengiklan. Jasa riset audiens seringkali tidak ada dan akibatnya calon pengiklan kekurangan informasi tentang media apa yang digunakan oleh kelompok sasaran ini dan tidak dapat mengidentifikasi saluran media dan produk yang relevan bagi masyarakat miskin dan perdesaan.

Contoh II: Bagaimana sistem melayani orang miskin?

Rumah tangga perdesaan miskin di suatu negara Afrika Timur tidak dapat mengakses air minum yang terjangkau karena kebijakan tarif air tetap. Kebijakan penentuan tarif tetap ini tidak mampu melayani orang miskin dengan memadai. Tarif yang ditetapkan seolah-olah rendah, sehingga membuat penyedia layanan air merasa ragu untuk mengambil kontrak pelayanan di luar daerah perkotaan yang memiliki tingkat kepadatan penduduk lebih tinggi.

Tujuan dari **Langkah 2** adalah untuk memahami *bagaimana bisa (how)* suatu sistem tidak mampu melayani kaum miskin secara efektif saat ini, misalnya menghambat mereka dari peningkatan kinerja di pasar yang sedang berkembang, atau untuk mengakses pelayanan dasar yang mereka butuhkan.

Bagaimanapun Anda masih menjelaskan gejala dari masalah pada tahap ini. Dalam contoh di atas, penetapan kebijakan tidak menguntungkan orang miskin, meskipun niatnya baik. Mengapa?

Anda harus mengidentifikasi kendala pada tingkat sistem yang merupakan akar penyebab masalah.

Langkah 3: Identifikasi kendala pada tingkat sistem: mengapa sistem ini tidak bekerja untuk orang miskin

Langkah berikutnya adalah dengan mencari tahu mengapa fungsi pendukung dan aturan kunci tidak berjalan sesuai harapan, misalnya: akar penyebab masalah di tingkat sistem. Masalah-masalah inilah yang coba diatasi oleh intervensi yang Anda lakukan. **Pertanyaan kuncinya** adalah:

Mengapa fungsi dan aturan kunci tidak bekerja sesuai harapan?

Mengapa solusi atau alternatif pro-orang miskin yang lebih inklusif tidak muncul secara otomatis dari dalam sistem tersebut?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, Anda perlu menyelidiki mengapa insentif dan kapasitas pelaku pasar

menyebabkan fungsi pendukung atau aturan penting tidak berfungsi sesuai dengan harapan. Pemahaman terhadap hal ini akan menjelaskan mengapa fungsi dan aturan tersebut menjadi tidak memadai, tidak sesuai, atau tidak ada.

Penelusuran masalah dalam sistem pasar utama (misalnya pada sistem pasar dimana terdapat kelompok sasaran) dengan melihat ke akarnya, seringkali membawa Anda menuju pemahaman kapasitas dan insentif pelaku pasar di sistem 'pendukung' lain.

Menyelidiki sistem pasar pendukung

Ketika Anda perlu menganalisis fungsi pendukung dan aturan yang tidak berfungsi sesuai harapan, perlakukanlah sebagai sistem yang terpisah dari pasar utama, dan kemudian lakukan proses diagnostik lebih lanjut atas kinerjanya yang tidak sesuai dengan harapan.

Identifikasi siapa 'yang menawarkan' (*supply*) dan siapa 'yang meminta' (*demand*) di masing-masing fungsi pendukung atau aturan yang bekerja tidak sesuai harapan tersebut dalam sistem pasar utama.

Kemudian ulangi **Langkah 2** untuk masing-masing transaksi 'permintaan-penawaran', struktur pemetaan, operasional dan dinamika baru ini. Ini akan membantu Anda dalam memahami insentif dan kapasitas pelaku kunci yang mempertahankan *status quo* atau yang menghalangi munculnya solusi alternatif.

Contoh 12: Menilai insentif untuk memberikan pelayanan yang lebih baik

Tarif untuk pelayanan air perdesaan di suatu negara di Afrika Timur (lihat Contoh 11), ditetapkan oleh badan pengelola air daerah ('pemasok' tarif), yang menetapkan satu harga tetap *point-of-sale* per liter air dan harus dipatuhi oleh kontraktor ('pengambil' tarif).

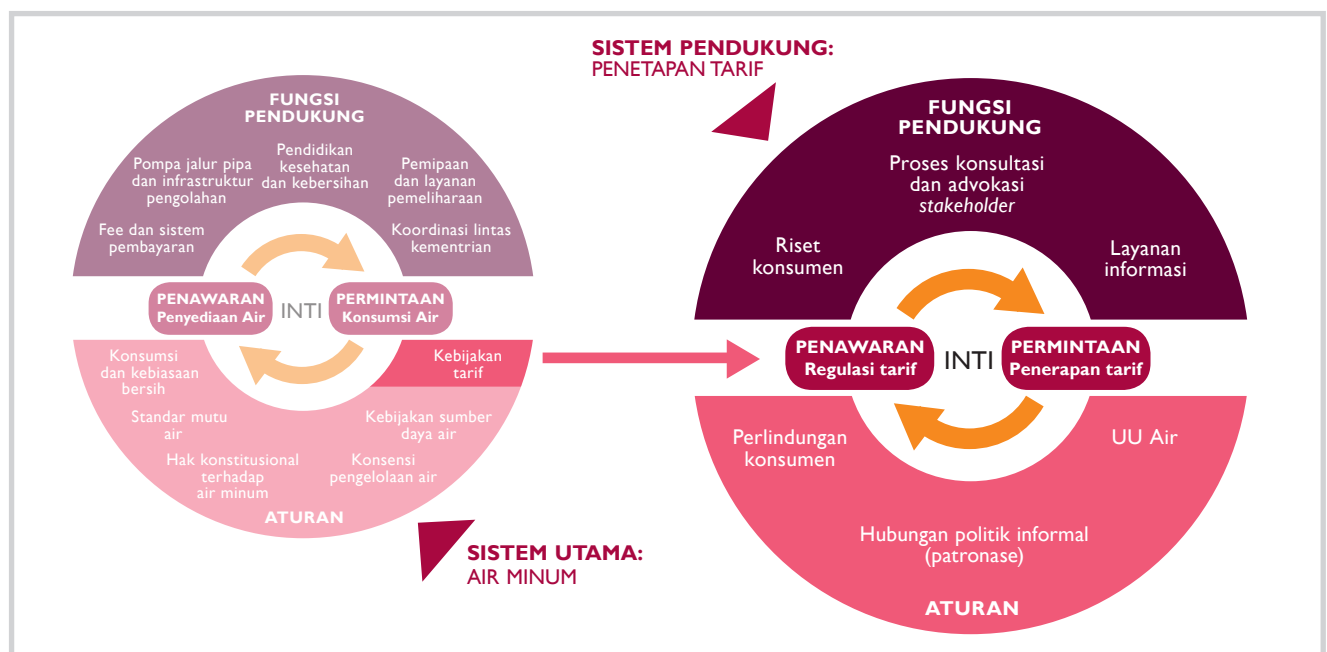
Hal ini mengakibatkan pelayanan air perdesaan menjadi tidak menarik secara komersial untuk calon kontraktor, sehingga mereka membatasi ketersediaan pelayanan air hanya untuk daerah perkotaan saja. Praktek penetapan tarif dan faktor ekonomi politik di sekitarnya tetap tidak berubah. Tidak ada proses konsultasi dengan *stakeholder* dan advokasi industri, dan riset yang independen atau riset *in-house* gagal memberikan bukti yang dibutuhkan untuk menginformasikan kebijakan dan prosedur penetapan tarif.

Memahami insentif

Insentif mendorong perilaku. Pada umumnya program mengabaikan hal tersebut, tetapi dalam pendekatan sistem pasar Anda harus memperhatikan insentif dengan sangat serius.

Insentif bekerja pada berbagai tingkatan: untuk dan antara individu, di dalam dan di antara kelompok-kelompok ataupun organisasi. Insentif dibentuk oleh sikap terhadap risiko dan penghargaan/*reward* (misalnya sikap terhadap proses kehilangan atau mendapatkan uang, status, reputasi, peluang, aset atau sumber daya).

- Insentif bisa:
- *Berorientasi material*: berdasarkan pada keinginan untuk mendapatkan sesuatu, atau untuk tidak kehilangannya, seperti: makanan, uang, pangsa pasar, properti atau kebebasan
 - *Berorientasi sosial*: berdasarkan pada kebutuhan untuk diterima, atau tidak ditolak oleh kelompok yang lebih luas, misalnya: diterima ke dalam kelompok teman sebaya yang memiliki nilai-nilai bersama
 - *Berorientasi tujuan*: berdasarkan pada pencarian untuk mencapai suatu tujuan, yang dapat bersifat individual, misalnya: menjadi kepala desa atau mengikuti lari maraton, atau bersifat kolektif, misalnya: mendukung tujuan politik



Gambar 8: Sistem pasar pendukung

Anda perlu memahami motivasi dari perilaku tertentu yang mencoba untuk memperkuat insentif positif dalam mendukung perubahan. Temukan cara untuk mengatasi insentif negatif seperti rasa takut, keinginan pribadi (*vested interest*) atau tradisi, yang menyebabkan munculnya resistensi terhadap perubahan.

Tantangannya adalah bahwa insentif tidak selalu terlihat jelas: insentif biasanya tidak dituliskan dengan jelas dalam secarik kertas. Oleh karena itu, diperlukan penyelidikan yang dilakukan secara cerdas. Anda perlu melakukan *cross-check* atau 'triangulasi' terhadap apa yang diakui telah dilakukan oleh – orang-orang dengan tindakan mereka yang sebenarnya, dan dengan informasi dari sumber lain (misalnya karyawan, mantan karyawan, pesaing, sub-kontraktor dan pengamat lainnya yang memiliki informasi, analisis dari media).

Memahami kapasitas

Memahami kapasitas pelaku pasar berarti menilai kemampuan mereka untuk menjalankan fungsi yang relevan dalam sistem pasar. Kapasitas dapat dilihat dalam tingkatan yang berbeda: individu, kelompok dan organisasi.

Kapasitas dapat bersifat:

- *Teknis*: wawasan dan kemampuan untuk melaksanakan sesuatu sesuai standar yang diperlukan
- *Finansial*: uang untuk menjalankan kegiatan
- *Fisik*: struktur, aset, sumber daya manusia, ruang lingkup atau jangkauan (basis pelanggan atau pemasok, sistem distribusi) untuk melakukan kegiatan
- *Strategis*: visi, tata kelola dan jaringan untuk menjalankan peran yang sesuai dalam sistem
- *Personal atau kultural*: etos, sikap dan kepemimpinan untuk membentuk kinerja yang efektif

Banyak program cenderung mempertimbangkan kapasitas secara sederhana atau melebih-lebihkan kapasitas pelaku dalam menjalankan suatu fungsi. Berhati-hatilah agar Anda bisa menilai kapasitas secara realistis: carilah bukti nyata (atau bukti yang kurang nyata) dari hal itu.

Menganalisis kondisi yang menyebabkan kinerja di atas rata-rata (yaitu penyimpangan positif) dapat membantu program untuk mengidentifikasi akar penyebab dari kinerja yang tidak sesuai harapan. Apakah penyimpangan positif memiliki insentif atau kapasitas yang lebih kuat dari yang 'rata-rata'? Jika demikian, mengapa insentif atau kapasitas ini tidak meluas ke pelaku lainnya?

Tujuan **Langkah 3** adalah untuk dengan ketat menentukan akar permasalahan – kendala pada tingkat sistem – yang mempengaruhi kelompok sasaran Anda. Hasilnya tidak perlu berupa daftar panjang yang berisi semua masalah dalam sistem.

Penting bagi program untuk menentukan dan menyetujui pemahaman bersama atas: (a) hubungan sebab-akibat (kausalitas), dan (b) saat menemukan 'akar' penyebab masalah yang sebenarnya. Hal ini adalah capaian paling efektif melalui proses diskusi tim dan pembentukan konsensus yang dikelola dengan baik.

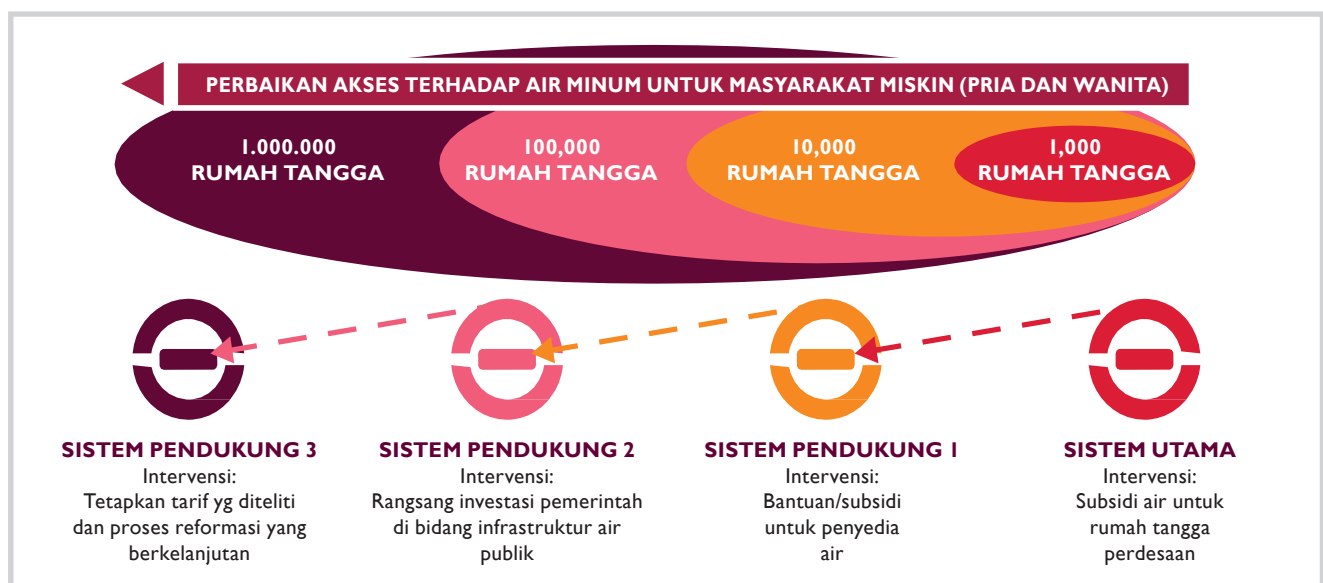
Langkah 3 juga menyediakan program-program dengan informasi awal yang berharga tentang para pelaku kunci pasar dan mitra potensial yang mendukung kebutuhan pengukuran berikutnya (lihat Bab 5).

Langkah 4: Tentukan akar penyebab yang akan menjadi prioritas

Program memiliki waktu dan sumber daya yang terbatas. Anda tidak dapat mengatasi semua persoalan, sehingga Anda perlu menentukan prioritas. Untuk memprioritaskan mana akar penyebab yang akan diatasi, ajukan **pertanyaan kunci** berikut:

Apa yang menjadi peluang sehingga perubahan bisa terjadi?

Kebanyakan, persoalan akar penyebab biasanya terdapat di dalam *status quo*. Perubahan membutuhkan inovasi yang mampu 'mengganggu' untuk mengubah atau mentransformasi *status quo* dan memicu munculnya praktek atau perilaku baru.



Gambar 9: Menentukan di mana fokus Anda

Nilailah peluang relatif tersebut untuk merangsang inovasi yang bisa mengganggu (disruptif).

Apakah hal itu menjadi penyebab pasti dari kinerja yang tidak sesuai harapan, di seluruh sistem pasar?

Anda tidak perlu memberikan solusi langsung untuk masalah yang dihadapi individu tertentu. Perkuatlah sistem sehingga mampu memberikan solusi untuk masalah umum yang dihadapi oleh banyak individu ataupun organisasi.

Apakah hal tersebut mungkin untuk diatasi?

Meneruskan penilaian awal yang dilakukan dalam Bab 1, pertimbangkan apakah Anda dapat mencapai perubahan yang signifikan selama program Anda berjalan. Seringkali hal ini tergantung pada factor 'penghambat' atau 'pendorong' perubahan, serta kapasitas dari program Anda.

Apakah hal itu merupakan kendala yang paling penting?

Bandingkan dampak potensial yang terjadi terhadap kelompok sasaran Anda setelah mengidentifikasi akar penyebab masalahnya. (Untuk panduan tentang proyeksi hasil, lihat Bab 5).

Apakah urutan merupakan hal penting?

Tentukan apakah ada saling ketergantungan antar kendala: apakah kendala pada satu tingkat sistem perlu ditangani sebelum menangani kendala pada tingkat sistem lainnya.

Membuat prioritas adalah penting. Program harus menjaga keseimbangan antara apa yang mungkin untuk dilakukan dan di mana perbaikan dan dampak terbesar bisa terjadi (lihat Gambar 9).

Semakin jauh Anda bekerja dari sistem pasar utama, intervensi akan semakin rumit, semakin lambat, dan bisa semakin politis. Tetapi di sanalah Anda dapat menemukan manfaat terbesar dari intervensi.

Pada tahap ini Anda harus memiliki pemahaman yang cukup untuk menginformasikan tentang apa yang perlu diubah, meski Anda belum bisa menyampaikan visi Anda, terkait bagaimana sistem pasar utama dan pendukung, sertapara pelaku di dalamnya harus bekerja di masa depan. Ini adalah fokus dari Bab 3.

Riset tindakan merupakan bagian dari proses diagnostik

Proses diagnostik itu rumit; proses ini tidak akan sepenuhnya linear. Anda tidak akan pernah memiliki pengetahuan yang sempurna. Anda akan memerlukan beberapa *trial and error* untuk menemukan kendala pada tingkat sistem. Biasanya diperlukan percontohan intervensi untuk menguji 'hipotesis' yang telah ditentukan dengan jelas (lihat Bab 4).

Hal ini dapat menyebabkan Anda bekerja hanya dengan satu mitra untuk menguji apakah Anda telah menemukan akar penyebab masalahnya dan apakah Anda mampu mengatasinya.

'Percontohan' ini, untuk menguji dan membuktikan solusi yang dibuatkan membantu Anda untuk mengukur komitmen para pelaku pasar dan untuk memberikan bukti yang dapat digunakan untuk mempengaruhi para pelaku lain di kemudian hari.

Ketika memutuskan bagaimana dan dengan siapa Anda akan melakukan ujicoba, pastikan bahwa tindakan Anda tidak akan dengan sengaja mendistorsi sistem, misalnya dengan Anda mengurangi insentif atau menggantikan pelaku lain.

Diagnosis memberikan landasan bagi pengukuran

Informasi yang dikumpulkan selama proses diagnostik memberikan 'titik awal' yang dapat Anda gunakan untuk menilai efektivitas intervensi yang akan dilakukan dan untuk mengukur kemajuan program Anda.

Proses diagnostik menghasilkan informasi awal yang berharga bagi Kerangka Kerja Strategis Anda, seperti: profil kemiskinan kelompok sasaran Anda, tingkat kinerja atau akses mereka dalam suatu sistem pasar, kendala yang spesifik dalam sistem, dan tingkat kinerja para pelaku pasar, termasuk perilaku, kapasitas dan insentif yang mereka miliki. Anda dapat mengukur dampak dari intervensi yang Anda lakukan terhadap semua variabel tersebut. Dalam istilah sederhana, Anda 'mendiagnosis' dan kemudian 'mengukur' Kerangka Kerja Strategis Anda (lihat Bab 5).

Reality check: Menghubungkan proses diagnostik dengan data awal (baseline)

Banyak program melakukan studi awal yang ekstensif (dan mahal) untuk tujuan pengukuran, hanya untuk mengetahui di kemudian hari bahwa informasi yang mereka kumpulkan pada akhirnya tidak berhubungan dengan intervensi yang mereka lakukan. Mereka melakukan kekeliruan karena memisahkan data awal dari teori yang mereka miliki tentang perubahan dan proses diagnostik.

2.3 ALAT DAN SUMBER INFORMASI

Inti dari proses diagnostik adalah tentang mendapatkan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan dengan bijak dan mempertajam pilihan. Ada banyak alat yang dapat digunakan untuk mendiagnosis kendala di tingkat sistem.

Ketika Anda sudah tahu informasi apa yang Anda butuhkan, pilihan yang pragmatis dapat dibuat terhadap dari mana mendapatkan informasi, alat/metode apa yang akan digunakan, dan bagaimana melakukan pembagian tugas yang jelas.

Proses diagnostik yang dijelaskan di sini memandu Anda untuk meningkatkan pengetahuan Anda tentang bagaimana cara sistem pasar bekerja melalui pengumpulan informasi, analisis dan, dalam beberapa kasus melalui percontohan. Selama proses ini, berbagai alat/metode yang berbeda dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan informasi, analisis dan pengetahuan yang diperlukan (lihat Gambar 10).

Pilihan Anda untuk mengumpulkan informasi juga dapat membantu Anda untuk membangun konsensus atau merangsang keinginan yang lebih besar dari pelaku pasar untuk bertindak.

Triangulasi harus selalu menjadi pedoman dalam proses tersebut: gunakan lebih dari satu alat atau sumber informasi untuk melakukan pemeriksaan ganda (atau pemeriksaan yang dilakukan tiga kali atau lebih) terhadap temuan Anda.

Tujuannya adalah untuk membuat penilaian dari berbagai perspektif, untuk menguji asumsi, dan mengungkap kecenderungan bias dari suatu alat atau sumber, dalam rangka mengembangkan pandangan yang seimbang.

Contoh 13: Triangulasi dan verifikasi informasi

Ketika melakukan riset tentang penggunaan terkini pelayanan inseminasi buatan (AI) pada sapi di pegunungan Kaukasus. Dalam rangka memvalidasi data penyedia AI, program melengkapi data penjualannya dengan menyertakan data dari penyedia AI di negara tersebut dengan menghitung berupa jumlah kunjungan ke rumah tangga perdesaan di daerah di mana penyedia dikenal menjalankan kegiatannya.

Beberapa pertimbangan ketika memilih alat untuk digunakan

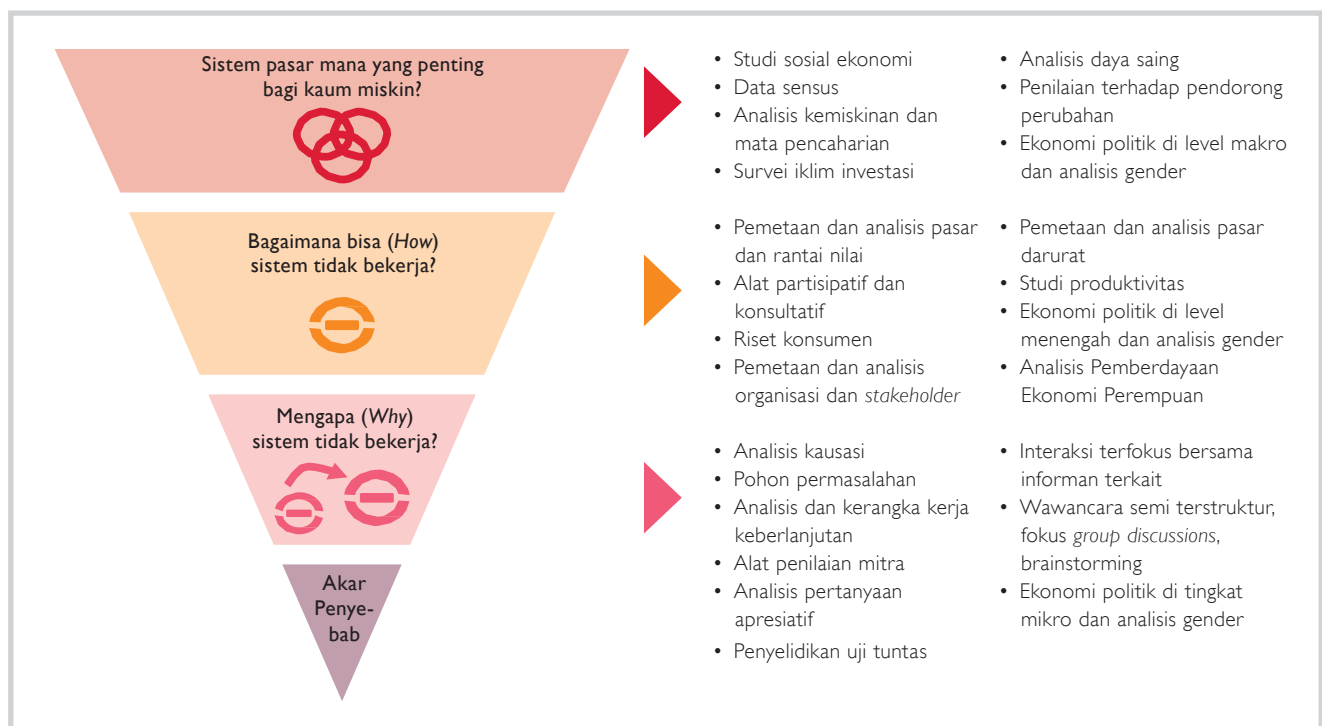
Alat yang berbeda akan sesuai untuk digunakan dalam konteks tertentu, serta waktu, anggaran dan keterampilan staf yang tersedia untuk program Anda:

- *Fokus geografis, politis atau administrasi publik:* dalam situasi di mana para pelaku kunci menegaskan keberadaan diri mereka sendiri lewat batas-batas atau mandat geopolitis (misalnya suatu kabupaten atau provinsi), alat penilaian partisipatif atau yang berbasis

stakeholder sangat cocok untuk melakukan pengumpulan informasi. Hal ini akan kurang berguna dalam situasi di mana para pelaku kunci beroperasi dengan melintasi batas-batas (misalnya: dalam rantai nilai)

- *Kepadatan penduduk:* beberapa jenis alat, seperti survei resmi, lebih mudah dan lebih murah untuk dilakukan di lokasi dengan kepadatan penduduk yang tinggi. Di daerah terpencil, biaya untuk mencapai cakupan data yang memadai dapat menjadi penghalang
- *Sifat para pelaku:* penting untuk berpikir tentang jenis alat apa yang paling baik untuk berbagai jenis pelaku pasar. Metode penilaian yang lebih formal memerlukan 'interogasi' langsung, seperti survei skala besar, bisa mengintimidasi usaha mikro/informal dan kelompok yang terpinggirkan, yang sering takut kalau mereka akan menjadi subyek dari pengawasan oleh otoritas. Pertimbangan gender dan budaya dapat juga mempengaruhi jenis alat atau metode yang akan Anda pilih untuk digunakan. Informalitas menghadirkan tantangan tersendiri dalam pengambilan sampel yang akurat dan pengidentifikasian responden potensial, karena menurut sifatnya, kelompok ini jarang dimasukkan ke dalam catatan publik yang resmi. Pelaku dari sektor publik seringkali lebih merasa nyaman dengan keterbukaan dan waktu yang dibutuhkan untuk diskusi partisipatif.

Pelaku komersial cenderung hanya terlibat dalam metode-metode tertentu (misalnya *focus groups*) jika mereka melihat ada manfaat dalam hal tersebut. Mereka juga berhati-hati dalam mengungkapkan apa yang mereka anggap sebagai informasi yang sensitif bagi peserta lain yang jumlahnya lebih besar.



Gambar 10: Alat diagnostik dan sumber informasi

Contoh 14: Memahami dan mengukur yang informal

Sekolah swasta berbiaya murah yang jumlahnya terus bertambah di negara-negara berpenghasilan menengah dan rendah sebagian besar tidak terdaftar dan berjalan di bawah kekhawatiran akan adanya gangguan dan penutupan yang dilakukan oleh pihak berwenang. Akibatnya, para peneliti yang bertugas memetakan keadaan, pertumbuhan dan hasil pendidikan dari sekolah-sekolah tersebut tidak dapat mengandalkan statistik dari pemerintah (yang seringkali tidak melibatkan mereka) ataupun perspektif pemerintah yang sering bias dan tidak bersahabat terhadap sekolah-sekolah tersebut. Dari sudut pandang pemilik sekolah, biasanya lebih baik kalau mereka tetap ada dalam keadaan tersembunyi, untuk menghindari sanksi pidana, permintaan uang suap dan penolakan dari pihak berwenang.

Dengan memperhitungkan persoalan ini, untuk mencari dan memahami bagaimana sekolah-sekolah informal ini bekerja, kita memerlukan riset lapangan yang cukup intensif dan ekstensif. Peneliti harus mendatangi jalan-jalan tempat tinggal mereka berada, mendekati para guru dan pemilik secara langsung, dan meminta pandangan orang tua dalam lingkungan berpenghasilan rendah tertentu di mana mereka mengirimkan anak-anak mereka ke sekolah-sekolah tersebut. Setelah berada 'di dalam' sistem informal, pengenalan dan keterlibatan dengan para pelaku lain (misalnya asosiasi sekolah, kelompok masyarakat dan pemasok sekolah) menjadi mungkin untuk dilakukan.

- *Sifat kegiatan:* alat tertentu lebih cocok untuk menilai kegiatan khusus. Misalnya, analisis rantai nilai lebih mudah untuk diterapkan ke sektor-sektor dimana ada tahapan produksi atau transformasi yang jelas. Akan lebih sulit untuk memetakan sektor-sektor yang bersifat kurang linear atau kurang transformasional, misalnya industri jasa. Alat untuk menilai kondisi regulasi akan cocok untuk menilai kebijakan dan peraturan formal, tetapi kurang mampu mengeksplorasi aturan seperti non-undang-undang atau informal. Analisis rantai nilai cenderung tidak bisa menilai penggunaan fungsi dan aturan pendukung

Hal yang benar-benar penting untuk mendesain dan mengimplementasikan intervensi yang efektif adalah pengetahuan yang terkini (*up-to-date*) dan informasi yang akurat dari sistem pasar yang bersangkutan. Alat memang penting tapi pengalaman menunjukkan bahwa keterampilan yang paling berguna yang harus dimiliki semua fasilitator adalah rasa ingin tahu: terus bertanya '*bagaimana?*' dan '*mengapa?*'.

2.4 "JANGAN MELAKUKAN KESALAHAN YANG SAMA SEPERTI YANG SAYA LAKUKAN..."

Lakukan tugas Anda, namun tetaplah berpikiran terbuka

Ketika mewawancarai pelaku pasar, pastikan Anda siap. Banyaklah membaca tentang mereka. Tanyakan informan

lainnya. Tingkatkan pengetahuan Anda tentang pasar dengan menggunakan data sekunder. Gunakan pengetahuan ini untuk memulai percakapan. Ketidaksiapan untuk menghadapi pertemuan dengan pelaku pasar akan membuang waktu mereka dan merusak kredibilitas Anda, yang kadang-kadang tidak bisa Anda perbaiki lagi.

Sebelum kunjungan, pastikan Anda tahu benar tentang apa yang ingin Anda peroleh dari interaksi tersebut. Siapkan daftar pertanyaan yang setengah terstruktur dan kemungkinan pertanyaan selanjutnya. Mengikuti rencana memang bukan hal utama, tapi dengan memiliki rencana Anda akan tetap fokus pada apa yang telah dan belum Anda liputi.

Cobalah untuk memasuki interaksi apapun dengan menawarkan informasi yang Anda miliki sendiri. Hal ini membuat interaksi terasa lebih seperti dialog dan tidak terlalu terasa seperti interogasi. Idealnya pelaku pasar harus merasa bahwa mereka juga mendapatkan sesuatu dari interaksi tersebut.

Anda harus siap untuk mendengarkan, belajar dan mempertanyakan asumsi Anda sendiri. Seberapa ahli pun Anda, Anda tidak akan mengetahui segalanya: selalu ada sesuatu yang baru untuk ditemukan.

Pengalihdayaan (*outsourcing*) itu berisiko

Informasi dan wawasan adalah cara yang ampuh untuk mengubah persepsi atau perilaku para pelaku pasar. Seringkali hal tersebut lebih efektif daripada memberikan bantuan keuangan. Ketika Anda mengalihdayakan kegiatan diagnostik, seringkali Anda kehilangan wawasan yang mendetail (biasanya Anda hanya akan mendapatkan ringkasan) dan ada risiko di mana Anda tidak pernah benar-benar memahami sistem tempat Anda bekerja. Ketika Anda melakukan proses diagnostik sendiri (*in-house*), Anda akan menghindari risiko ini. Anda juga akan menjalin hubungan dengan pelaku pasar dan dapat mengidentifikasi peluang-peluang untuk berkolaborasi sebelum intervensi benar-benar dimulai.

Spesialis dari pihak eksternal atau sumber sekunder dapat menyediakan keahlian teknis yang penting dan memberikan informasi bagi pengambilan keputusan. Namun, proses diagnosis harus selalu menyertakan beberapa riset primer, dan dipimpin oleh staf program. Karenanya, penting bagi program Anda untuk diisi orang-orang dengan pola pikir yang selalu ingin tahu serta yang memiliki kemampuan analisis yang baik (lihat Bab 6).

Hindari *paralysis by analysis*

Proses diagnostik bukanlah prosedur yang bersifat tetap dan dilakukan berurutan tetapi merupakan cara untuk menyaring kebutuhan informasi ('*apa yang benar-benar perlu saya ketahui?*'), mengisi kesenjangan pengetahuan ('*di mana saya bisa mendapatkannya?*'), dan menafsirkan informasi ('*apa yang diberitahukan informasi tersebut kepada saya?*') untuk menuntun strategi dan tindakan Anda.

Pemahaman Anda tentang bagaimana sistem bekerja dan bagaimana para pelaku berpikir dan bertindak dalam skenario

yang berbeda tidak akan pernah sempurna. Program yang berusaha untuk melakukan analisis mendalam sering terbawa suasana, sehingga menghasilkan banyak informasi praktis yang terbatas, dan memakan waktu dan biaya yang cukup banyak. Tetaplah fokus pada bagaimana diagnosis dapat memberikan informasi tentang intervensi yang potensial.

Jangan berhenti terlalu cepat ... tetaplah penasaran *Paralysis by analysis* adalah kesalahan umum, tapi begitu pula dengan menghentikan diagnosis Anda terlalu cepat. Jangan hentikan diagnosis Anda 'karena kurangnya X ...' atau 'karena harga Y tidak terjangkau ...' atau 'karena Z terlalu berisiko ...'. Anda perlu bertanya mengapa akses, biaya dan risiko tersebut menjadi masalah dan mengapa pelaku pasar belum mengatasi masalah ini sendiri. Dalam kasus pasar pelayanan dasar, analisis sering bergantung pada apa yang disebut 'affordability' (keterjangkauan).

Apakah pelayanan benar-benar tidak terjangkau bagi masyarakat miskin? Seringkali masyarakat merekayasa sendiri solusi (misalnya dalam mengakses pelayanan air atau energi) yang kemudian menghasilkan biaya per unit yang lebih tinggi (dengan kualitas layanan yang lebih rendah) dibandingkan dengan yang dialami orang-orang lebih di dalam pelayanan utama. Jika analisis menyimpulkan bahwa pelayanan benar-benar tidak terjangkau maka penting untuk terus bertanya 'mengapa?': mengapa hal itu tetap terjadi? Mengapa pemasok tidak merintis cara yang lebih murah? Dapatkah biaya dikurangi, dibagi, dibayar atau dibiayai dengan cara tertentu? Mengapa pelaku lain, seperti penyedia jasa keuangan, tidak menanggapi dengan suatu 'penawaran' (misalnya: produk kredit khusus untuk konteks tersebut)?

Berhati-hatilah dalam membuat asumsi

Dengan menelaah fungsi dan aturan berarti Anda telah menelaah para pelaku yang menjalankan dan melakukan pembayaran untuk fungsi dan aturan tersebut. Jangan berasumsi bahwa hanya ada satu jenis pelaku saja yang bisa mendanai atau melakukan fungsi atau aturan tertentu.

Kesalahan yang sering dilakukan adalah dengan langsung menuju ke hal yang tampak jelas tanpa mempertanyakannya. Penting bagi Anda untuk memikirkan 'fungsi' sebelum menentukan 'bentuk'. Sebagai contoh, sebuah organisasi mungkin memiliki hak atau mandat resmi yang menyatakan bahwa organisasi tersebut adalah badan koordinasi. Pada kenyataannya, koordinasi yang sebenarnya justru sedang dilakukan secara informal oleh pelaku lain, mungkin melalui sekelompok pegawai negeri sipil senior dan tokoh industri, atau perantara perdagangan.

Perhatikan siapa yang sebenarnya melakukan dan yang membayar apa di dalam sistem. Lakukan triangulasi terhadap temuan Anda dengan menggunakan dua atau lebih alat atau sumber untuk melakukan *double-check* terhadap temuan-temuan. Layanan penyuluhan pertanian masyarakat, misalnya, bukan merupakan satu-satunya sumber informasi bagi petani; dalam kehadiran pemasok alternatif, seperti pengecer *input*, pedagang, petani maju dan petani di daerah yang bertetangga, radio lokal dan televisi.

Program biasanya membuat asumsi yang tidak tepat tentang insentif dan kapasitas pelaku. Nyatanya, asumsi tersebut jarang terlihat dengan jelas. Pertanyakan sesuatu yang 'tampak jelas' dan juga keyakinan yang salah (*received wisdom*). Perusahaan swasta, misalnya, sering dianggap memiliki kepentingan jangka pendek dan merupakan entitas yang hanya ingin memaksimalkan keuntungan, namun beberapa diantaranya ternyata bersedia untuk mengembangkan kehadirannya ke daerah baru selama biaya yang dikeluarkannya dapat diperoleh kembali dalam jangka menengah hingga jangka panjang. Beberapa perusahaan lainnya siap untuk menjalankan opsi dengan risiko dan keuntungan rendah, terutama ketika kegagalan atau kesalahan individu biasanya terjadi.

Diagnosis bukanlah tugas yang hanya dilakukan satu kali

Ada kecenderungan untuk menganggap analisis sebagai sesuatu yang hanya dilakukan pada awal program. Informasi yang *up-to-date* akan diperlukan selama masa program untuk memandu tindakan. Umpan balik yang cepat memungkinkan Anda untuk mengadaptasi intervensi dan menghindari kesalahan besar.

Mungkin Anda juga perlu memulai intervensi baru, misalnya ketika prioritas baru muncul, intervensi mengalami kegagalan dan penyandang dana membuat tuntutan baru. Intervensi baru (atau sistem pasar yang sepenuhnya baru) akan membutuhkan diagnosis yang baru pula. Pastikan bahwa hal ini dibuat dalam perencanaan dan penganggaran program agar proses diagnostik bisa dilakukan kembali selama periode intervensi.

Jangan bergantung pada satu alat atau sumber informasi

Proses diagnostik adalah proses yang dilakukan secara berulang. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam langkah-langkah di atas, Anda harus menggunakan sejumlah alat dan sumber informasi.

Pendekatan sistem pasar tidak mengecualikan penggunaan alat atau sumber apapun, semua alat dan sumber bisa digunakan. Mana yang Anda gunakan tergantung pada faktor-faktor berikut, seperti: jenis pasar, populasi, aksesibilitas, sumber daya, waktu, keamanan perjalanan dan ketersediaan sumber data sekunder.

Kuncinya adalah menyadari bahwa mengandalkan hanya satu alat atau sumber adalah berisiko karena dapat memberikan Anda perspektif yang salah dan tidak dapat diandalkan. Demikian pula halnya, jika Anda merekrut seorang spesialis teknis untuk mengidentifikasi kendala, Anda mungkin menemukan bahwa mereka hanya mengidentifikasi kendala (dan solusi) yang paling sesuai dengan wilayah keahlian mereka atau menggunakan alat/metode yang dirasa paling nyaman untuk mereka digunakan. Maka lakukan triangulasi, dan terus lakukan triangulasi.

3.1 PRINSIP-PRINSIP KUNCI DAN LANGKAH-LANGKAH

“Any development that is not sustainable is not development” Dr Manmohan Singh, Perdana Menteri India 2004-2014
 “People respond to incentives. The rest is commentary” Steven E. Landsburg, The Arm chair Economist, 1992

Keberlanjutan merupakan hal yang sangat penting bagi pendekatan sistem pasar. Keberlanjutan didefinisikan sebagai: kemampuan sistem pasar untuk terus beradaptasi dan memberikan sarana bagi orang miskin baik pria maupun wanita untuk dapat mengakses manfaat sosial dan ekonomi, di luar periode intervensi.

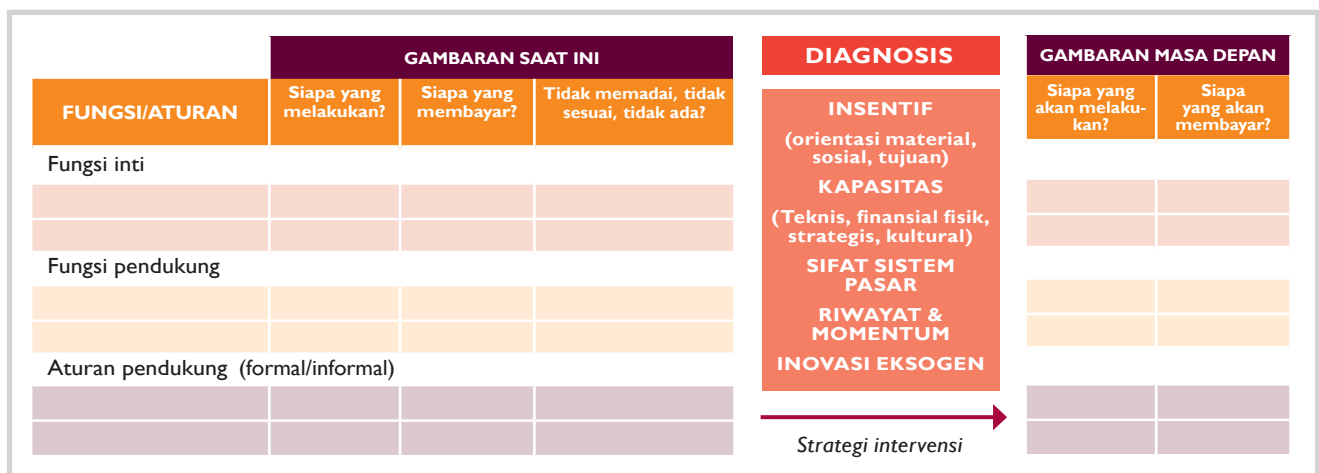
Suatu proses diagnostik telah mengidentifikasi apa yang tidak bekerja dalam sistem pasar dan mengapa tidak bekerja. Sekarang program harus melihat ke depan dan memikirkan bagaimana sistem bisa bekerja dengan lebih baik di masa depan.

Program harus merencanakan strategi keluar sebelum melakukan intervensi. Hal ini berarti mengembangkan visi yang jelas dan realistis tentang bagaimana sistem pasar utama dan sistem pasar pendukung di mana program melakukan intervensi dapat terus melayani masyarakat miskin secara efektif, setelah program berakhir.

Sistem pasar yang berfungsi dengan baik tidak pernah berjalan statis: sistem pasar memiliki kapasitas dan insentif dalam dirinya sendiri untuk menjadi dinamis dalam merespon perubahan. Untuk menjaga keberlanjutan yang terus menerus, penting untuk menentukan bagaimana dinamika dan daya respon pasar yang akan terjadi di masa depan ketika intervensi telah berakhir.

Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi kemampuan sistem pasar secara detail, yaitu: (a) fungsi pasar yang lebih efektif jika ingin agar sistem ini menguntungkan masyarakat miskin (pria dan wanita), dan (b) pelaku pasar tertentu yang memiliki kapasitas dan insentif yang diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi secara lebih efektif. Dalam istilah sederhana, ini berarti menjawab dua pertanyaan:

- Siapa yang ‘melakukan’ apa saat ini, dan siapa yang akan melakukannya di masa depan?
- Siapa yang ‘membayar’ apa saat ini, dan siapa yang akan membayarnya di masa depan?



Gambar 11: Kerangka Kerja Analisis Keberlanjutan

Dengan menanggapi keberlanjutan secara serius maka Anda akan menempatkan keteraturan dalam strategi dan intervensi program Anda. Tanpa gambaran yang jelas tentang apa yang akan diwariskan oleh program, ada risiko bahwa intervensi program ini akan mendistorsi sistem yang ada daripada mengembangkannya.

- Langkah 1: Tinjau gambaran saat ini:** Tinjau pemahaman Anda tentang bagaimana sistem pasar berfungsi saat ini, dalam hal siapa melakukan apa, siapa yang membayar apa serta kapasitas dan insentif mereka
- Langkah 2: Kembangkan gambaran yang realistis tentang bagaimana sistem akan bekerja setelah intervensi berakhir, yaitu gambaran di masa depan:** Tentukan siapa pelaku yang akan melakukan atau membayar fungsi tertentu, untuk memastikan bahwa sistem tersebut melayani kelompok sasaran dengan lebih baik
- Langkah 3: Tentukan fokus utama dari intervensi program yang diperlukan untuk mewujudkan visi:** Tentukan dukungan yang diperlukan untuk memperkuat insentif dan kapasitas dari pelaku pasar agar mereka dapat mengambil peran baru atau peran yang telah ditingkatkan
- Langkah 4: Elaborasi secara lebih rinci Kerangka Kerja Strategis untuk sistem pasar:** Bangun sebuah logika kausal yang menghubungkan intervensi dengan perubahan di tingkat sistem, manfaat yang diperoleh kelompok sasaran dari pertumbuhan ekonomi atau akses terhadap pelayanan dasar, dan pengurangan kemiskinan

3.2 MEMPRAKTEKKANNYA

Langkah 1: Tinjau gambaran saat ini

Untuk membangun gambaran yang realistis tentang masa depan, apa yang ingin Anda capai, pertama-tama pahami gambaran sistem pasar saat ini, yaitu di mana Anda berada sekarang.

Bab 2 menjelaskan cara Anda mempersempit fokus dari sistem pasar utama (di mana kelompok sasaran Anda berada) ke sistem pasar pendukung, untuk mengidentifikasi fungsi dan aturan yang merugikan kelompok sasaran Anda.

Sistem pasar pendukung adalah titik awal Anda. Untuk fungsi inti dan fungsi pendukung serta aturan pendukung yang bekerja tidak sesuai harapan, **pertanyaan kuncinya** adalah:

Siapa yang melakukan (siapa pelaku yang menjalankan fungsi tertentu atau yang menentukan setiap aturan)?

Siapa yang membayar (siapa pelaku yang mendanai fungsi atau aturan tertentu)?

Menggunakan Kerangka Kerja Analisis Keberlanjutan - gambaran saat ini (Gambar 12) adalah cara yang bisa membantu Anda untuk melakukan hal ini.

FUNGSI/ ATURAN	GAMBARAN SAAT INI		
	Siapa yang melakukan?	Siapa yang membayar?	Tidak memadai, tidak sesuai, tidak ada?
Fungsi inti			
Fungsi pendukung			
Aturan pendukung (formal/informal)			

Gambar 12: Kerangka Kerja Analisis Keberlanjutan – gambaran saat ini

Kerangka kerja ini membantu Anda untuk pertama-tama mendokumentasikan siapa yang melakukan apa dan siapa yang membayar fungsi inti dalam suatu sistem pasar pendukung. Yang kedua, bagaimana hal ini bersinggungan dengan siapa yang melakukan dan membayar fungsi pendukung dan aturan yang diketahui bermasalah dalam diagnosis Anda.

Menggunakan kerangka kerja ini akan memastikan gambaran program Anda di masa depan akan mempunyai informasi yang memadai dari temuan dalam diagnosis pasar Anda.

Perhatikan bahwa pada tahap ini, 'siapa' akan berupa jenis pelaku pasar (misalnya pemasok *input* atau sekolah berbiaya murah), bukanlah pelaku spesifik (misalnya Acme Fertukuser Co., atau Happy Days School).

Anda bisa memasukkan lembaga-lembaga pembangunan dalam gambaran saat ini, karena hal ini bisa menjadi cerminan yang akurat dari siapa yang melakukan dan membayar apa dalam sistem saat ini.

Langkah 2: Kembangkan gambaran yang realistis tentang bagaimana sistem akan bekerja setelah intervensi berakhir, yaitu gambaran di masa depan

Untuk menetapkan gambaran di masa depan di mana sistem pasar bekerja lebih efektif dan inklusif, Anda harus memikirkan siapa pelaku yang paling tepat untuk melakukannya. Perhitungkan kemauan (insentif) dan kemampuan (kapasitas) dari pelaku pasar untuk berubah.

Pertanyaan-pertanyaan kunci untuk ditanyakan adalah:

Siapa yang akan melakukan di masa depan (siapa pelaku yang akan menjalankan fungsi tertentu atau yang akan menetapkan aturan tertentu)?

Siapa yang akan membayar di masa depan (siapa pelaku yang akan mendanai fungsi atau aturan tertentu)?

Menyelaraskan kembali fungsi dan pelaku bukan hanya dilakukan dalam teori. Jadilah pragmatis: seimbangkan keinginan Anda dengan kenyataan yang ada tentang kelayakannya (*feasibility*), dan pertimbangkan konteks lokal ketika menilai kemungkinan perubahan.

Ada tiga faktor penting untuk Anda pertimbangkan dalam menilai kelayakan untuk bisa berpindah dari gambaran saat ini ke gambaran di masa depan:

- Sifat sistem pasar yang dipilih
- Riwayat (kegiatan sebelumnya) dan momentum (tindakan sekarang dan yang telah direncanakan) dari para pelaku dalam sistem
- Inovasi dari tempat lain. Perubahan yang terjadi di luar sistem tetapi bisa menginformasikan kelayakan akan terjadinya perubahan dari dalam sistem itu sendiri

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, Anda sudah memperdalam penilaian kelayakan yang Anda buat sebelumnya di Bab 1 dan kemudian dikembangkan dalam Bab 2.

Sifat sistem pasar

Beberapa pasar memiliki karakteristik yang melekat seperti 'eksternalitas' atau 'biaya transaksi' yang akan menentukan seberapa penting fungsi-fungsi tersebut nantinya. Karakteristik tersebut bervariasi di antara berbagai jenis pasar dan konteks.

Biaya transaksi (*transaction costs*) adalah biaya partisipasi pertukaran dalam sistem pasar. Biaya transaksi yang umum di antaranya adalah:

- Biaya pencarian dan informasi (*Search and information costs*): pada beberapa jenis sistem pasar, sulit bagi pembeli dan penjual untuk mencari tahu informasi tentang satu sama lain (misalnya karena jarak). Dalam sistem semacam ini, fungsi informasi dan intermediasi menjadi penting
- Biaya negosiasi (*Bargaining costs*): dalam beberapa sistem pasar ada hambatan bagi pembeli dan penjual untuk mencapai kesepakatan yang dapat diterima (misalnya karena kekuasaan yang tidak setara). Karenanya, fungsi yang menyeimbangkan kembali kekuasaan melalui penggabungan, representasi kolektif, koordinasi, standar atau regulasi menjadi penting
- Biaya pelaksanaan (*Enforcement costs*): beberapa sistem pasar rentan terhadap kurangnya kepercayaan antara pembeli dan penjual (misalnya karena ketidaktahuan terhadap karakteristik satu dengan lainnya atau informasi yang tidak sama antara pembeli dan penjual). Dalam sistem tersebut diperlukan fungsi yang mendukung hubungan yang kuat agar bisa berkembang, atau fungsi yang menetapkan jaminan, garansi, atau hak ganti rugi agar pasar dapat berjalan

Contoh 15: Biaya transaksi di dalam sistem pasar

Pertanian dengan sistem kontrak sering terhambat oleh tingginya biaya transaksi. Di beberapa daerah perdesaan kontrak tidak dapat diberlakukan sehingga tidak ada hukuman bagi petani atau pembeli jika mereka gagal memenuhi janji-janji mereka satu sama lain. Masalah seperti menjual keluar 'side-selling' dan wanprestasi sudah biasa terjadi.

Satu-satunya cara untuk menghindari ini, pembeli harus mengeluarkan biaya pencarian dan negosiasi yang tinggi. Mereka perlu mencurahkan upaya untuk mengidentifikasi dan membangun hubungan saling percaya dengan petani, untuk menggantikan kurang efektifnya pemberlakuan kontrak. Realitas ini menjelaskan munculnya perantara lokal - 'tengkulak' - yang lebih mengetahui seluk-beluk petani dan memiliki fasilitas informal atau sosial untuk membuat kesepakatan.

Eksternalitas terjadi dalam suatu sistem pasar ketika tindakan dari satu pelaku bisa berpengaruh terhadap banyak orang. Untuk membatasi hasil yang negatif atau untuk memastikan hasil yang bermanfaat bagi banyak orang ketimbang beberapa orang saja, maka diperlukan fungsi pengatur, koordinasi atau kompensasi.

Dengan demikian eksternalitas akan meningkatkan kebutuhan terhadap fungsi 'publik' dan peran pemerintah pada khususnya.

Contoh 16: Fungsi 'barang publik'

Sebuah sekolah memiliki insentif yang kuat terhadap hasil tes yang bias agar menguntungkan murid mereka sendiri. Hal ini merusak kredibilitas sekolah dalam sistem ujian siswa. Untuk itu, sistem sekolah yang baik membutuhkan sarana yang berimbang dan dapat dipercaya untuk

menilai hasil belajar-mengajar dan kinerja sekolah. Fungsi terhadap penilaian dan informasi merupakan peran publik, yang biasanya dijalankan oleh pemerintah atau asosiasi sekolah, atau dikontrakkan kepada sebuah badan pemeriksa yang terakreditasi.

Riwayat dan momentum

Riwayat: evolusi sistem pasar bervariasi dalam setiap konteks, dengan tradisi yang berbeda terkait dengan peran pemerintah, organisasi-organisasi perwakilan atau kerjasama *business-to-business*.

Masa lalu dapat memberikan wawasan terhadap kapasitas dan insentif pelaku pasar, dan pada gilirannya terhadap potensi mereka untuk berubah. Tanyakan pada diri Anda sendiri apakah dalam riwayat sistem akan memberikan keyakinan pada Anda bahwa perbaikan keselarasan fungsi dan pelaku memungkinkan untuk dilakukan:

- Apakah pelaku tertentu menganut dengan kuat peran atau norma yang telah ada sejak lama? Hal ini biasanya menunjukkan resistensi pelaku usaha terhadap perubahan atau mempengaruhi cara pandang pelaku lain di dalam sistem pasar tersebut.
- Apakah pelaku tertentu memegang posisi kekuasaan atau pengaruh yang mengakar? Jika demikian, mereka adalah pelaku yang lebih mungkin berpotensi untuk menjadi 'penghambat' atau 'pendorong perubahan'.

Contoh 17: Riwayat sistem pasar

Penyebab kurangnya daya saing pasar ekspor pertanian di salah satu negara Afrika adalah pada sistem pendukung logistiknya, terutama biaya pengiriman barang yang mahal. Tidak ada hambatan formal bagi terciptanya persaingan, tetapi juga tidak ada jasa penyedia pengiriman alternatif yang masuk ke pasar untuk menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas.

Riset yang dilakukan secara teliti mengungkapkan bahwa ada hubungan antara pengirim barang yang ada dengan elite politik, sehingga menyebabkan adanya hambatan informal bagi persaingan. Satu-satunya pilihan bagi program dalam situasi ini adalah untuk mengidentifikasi calon mitra yang memiliki ketertarikan (*vested interest*) untuk meningkatkan daya saing ekspor, selain itu calon mitra juga memiliki koneksi politik mereka sendiri, untuk bertindak sebagai kekuatan penyeimbang.

Momentum: memahami tren dan perkembangan dalam suatu sistem pasar, 'arah pergerakan' dapat membantu Anda untuk memprediksi potensi perubahan. Anda harus bertanya:

- Apakah ada tren atau peristiwa yang jelas dari dalam sistem yang dapat menunjukkan bahwa perubahan itu mungkin untuk dilakukan? Sebagai contoh: meningkatnya kecerdasan konsumen atau perilaku pembeli yang lebih menuntut, masuknya pendatang baru ke dalam pasar, kebijakan dan peraturan yang lebih menguntungkan, kemajuan teknologi, atau tanda-tanda penyimpangan positif

Contoh 18: Riwayat, momentum dan insentif dalam pendidikan

Peluang untuk memperbaiki sekolah swasta berbiaya murah di suatu kota besar di Afrika terjadi melalui keberhasilan faktor-faktor ekonomi politik. Keberhasilan otoritas kota dalam meningkatkan pajak daerah tergantung pada kesigapan mereka dalam merespon penduduk lokal. Dengan dua-pertiga (dan jumlahnya terus meningkat) dari semua anak di kota tersebut bersekolah di sekolah-sekolah swasta, politisi senior dan pejabat mengakui bahwa peran historis pihak berwenang sebagai penyedia jasa pendidikan menjadi kurang penting, dan sebenarnya menjadi penghalang bagi perbaikan sekolah-sekolah swasta berbiaya murah.

Para pejabat tersebut juga menyadari bahwa kota-kota besar lainnya menghadapi tantangan pendidikan yang sama. Otoritas kota harus bisa melihat secara praktis bahwa sekolah swasta pada kenyataan mampu menggeser peran otoritas resmi untuk menjadi pihak pendorong jasa pendidikan serta tidak sekedar menjadikan sekolah sebagai sumber pendapatan pajak tetapi juga mampu meningkatkan prestise internasional kota tersebut. Pada tingkat politik yang tinggi, ada insentif dan momentum untuk terjadinya reformasi. Ini memberikan peluang bagi program pembangunan untuk terlibat dengan pihak berwenang untuk bekerja demi mencapai sistem pendidikan yang pluralistik, dengan ketentuan yang lebih mandiri tetapi dibentuk oleh penetapan standar dan pengawasan yang lebih kuat oleh pemerintah. Program harus menyesuaikan diri dengan riwayat, momentum dan insentif dari konteks ini. Jangan sampai program mempertanyakan keabsahan peran historis penyedia pelayanan pendidikan secara langsung, tetapi sebaiknya program harus membantu mereka untuk mengakui bahwa peran ini berkaitan dengan penurunan jumlah anak-anak yang masuk ke sekolah negeri. Program harus bekerja sama dengan pihak berwenang untuk mengembangkan sebuah peran pendorong yang baru (misalnya peraturan, standar, pengujian, informasi) yang akan berdampak pada sebagian besar anak-anak, dan juga memuaskan *stakeholder* politik.

Inovasi di tempat lain

Inovasi yang sebanding bisa menginformasikan kepada Anda tentang apa yang mungkin terjadi dalam sistem pasar yang menjadi fokus Anda. Konteks lain yang mungkin memiliki kesamaan rupa dalam hal jenis pasar (misalnya komoditas pertanian), jenis fungsi (misalnya pelaksanaan standar pelayanan) atau situasi sosial-ekonomi (misalnya lingkungan pasca-konflik).

Contoh 19: Mentransfer inovasi

Sebuah program di Afrika Barat 'meminjam' ide dari Afrika Timur untuk menjual pupuk dalam bentuk paket-paket kecil melalui jaringan agen yang berbasis di desa. Agen juga bertugas mendidik petani dalam penggunaan pupuk yang benar. Intervensi kuncinya adalah untuk mengatur para ahli dari Afrika Timur untuk melatih para eksekutif di perusahaan yang menjadi mitra di Afrika Barat dalam model penjualan baru ini.

Oleh karena itu, penting untuk tetap mendapatkan informasi tentang perubahan yang lebih luas yang mungkin relevan dengan sistem pasar yang menjadi fokus Anda. Anda harus bertanya:

- Apakah ada bukti inovasi positif dalam konteks lain yang sebanding yang mungkin memberikan inspirasi dan dorongan untuk menghadirkan perubahan dalam sistem pasar yang menjadi fokus program Anda?

Langkah 2 adalah langkah yang paling memberikan tantangan. Melengkapi Analisis Kerangka Kerja Keberlanjutan - gambaran masa depan (Gambar 13), akan membuat Anda memikirkan keberlanjutan secara realistis sebelum melakukan intervensi.

Perhatikan bahwa lembaga-lembaga pembangunan tidak boleh muncul dalam visi masa depan dari sistem pasar karena peran mereka hanya bersifat sementara.

FUNGSI/ ATURAN	GAMBARAN DI MASA DEPAN	
	Siapa yang akan melakukan?	Siapa yang akan membayar?
Fungsi inti		
Fungsi pendukung		
Aturan pendukung (formal/informal)		

Gambar 13: Kerangka Kerja Analisis Keberlanjutan – gambaran masa depan

Menerapkan Kerangka Kerja Keberlanjutan mengharuskan Anda untuk menjadi terbuka. Pertanyakan dan buatlah justifikasi dari asumsi yang Anda buat:

- Mengapa pelaku pasar terus melanjutkan peran baru mereka tanpa bantuan program?
- Sampai sejauh mana para pelaku diidentifikasi memiliki motivasi dan mampu mengubah perilaku (mulai dari yang sederhana) dengan *input* dari Program?

- Dapatkah konfigurasi baru dari fungsi dan pelaku mampu memberi dampak bagi pengurangan kemiskinan dalam rentang waktu program ini?

Langkah 3: Tentukan fokus utama intervensi program yang diperlukan untuk mewujudkan visi

Setelah Anda mengembangkan visi yang realistis mengenai bagaimana sistem pasar harus berfungsi di masa depan, pertimbangkan apa yang perlu dilakukan program Anda untuk mencapai visi ini. **Pertanyaan-pertanyaan kunci** untuk ditanyakan:

Pelaku pasar mana yang memiliki insentif dan kapasitas untuk perubahan?

Apa jenis dukungan yang dapat membantu mempercepat perubahan perilaku yang berkelanjutan?

Sebagai hasil dari proses 'siapa yang akan melakukan, siapa yang akan membayar' pada **Langkah 2**, Anda akan mengidentifikasi tipe pelaku pasar yang akan dijadikan sebagai mitra, berdasarkan insentif dan kapasitas mereka. Anda perlu mendorong pelaku pasar untuk bekerja dengan cara yang berbeda. Hal tersebut harus Anda lakukan untuk dapat menentukan apa yang menjadi fokus dari bantuan Anda.

Kerangka "Will-Skill" (Kemauan-Keterampilan) pada Gambar 14 akan berguna dalam membantu Anda untuk mengidentifikasi pelaku yang bisa menjadi mitra Anda dan sifat bantuan yang diperlukan untuk mengubah perilaku mereka.



Gambar 14: Kerangka Kerja 'Will-Skill'

Skenario kemauan tinggi, keterampilan rendah: calon mitra memiliki insentif yang kuat, tetapi tidak memiliki kapasitas untuk melakukan perubahan. Fokuskan bantuan Anda pada penguatan kapasitas mereka untuk beroperasi di

luar 'zona nyaman' mereka saat ini, melalui saran, pelatihan atau mentoring.

Review terhadap akses jangka panjang dari calon mitra dalam *input* pengembangan kapasitas. Anda dapat bekerja melalui penyedia pelayanan lokal, yang memungkinkan mereka untuk bekerja dengan pelaku lain selain mitra Anda di masa depan.

Skenario kemauan rendah, keterampilan tinggi: calon mitra tampaknya memiliki kapasitas untuk berubah, tetapi tidak mempunyai motivasi yang baik untuk melakukannya. Bantuan harus berfokus pada proses 'membuat contoh' perubahan untuk mitra atau dengan mengurangi besarnya risiko perubahan yang mereka pikirkan.

Hal ini mungkin perlu melibatkan penelitian yang dilakukan bersama-sama untuk membangun pemahaman dan bukti; pendanaan bersama untuk menguji konsep dan menanamkan kepercayaan, atau dengan memberikan kontribusi bantuan keuangan sementara untuk 'mengurangi' risiko awal dalam membuat suatu perubahan.

Skenario kemauan rendah, keterampilan rendah: calon mitra kurang memiliki insentif dan kapasitas untuk berubah. Jadi, untuk apa bekerja dengan mereka?

Dalam pasar yang 'kurus/tidak sehat' mitra seperti itu mungkin adalah satu-satunya pilihan yang ada (misalnya lembaga publik, pemasok tunggal dari pelayanan dasar seperti penyedia air daerah atau oligopoli dalam perdagangan). Di sini, bantuan yang intensif untuk menangani persoalan kapasitas dan insentif mungkin diperlukan untuk mencapai perubahan, tetapi risiko dari pendekatan yang intensif tersebut harus diketahui terlebih dahulu (lihat Bab 4).

Skenario kemauan tinggi, keterampilan tinggi: calon mitra memiliki insentif dan kapasitas untuk berubah. Jadi, mengapa mereka belum melakukannya? Kurangnya kemauan mereka untuk melakukan perubahan mungkin disebabkan oleh adanya disfungsi sistem di tempat lain. Misalnya, profitabilitas usaha baru terhalang oleh lingkungan peraturan, atau peran baru yang bergantung pada hubungan dengan pelaku lain yang akibat adanya hambatan konflik.

Dalam skenario seperti itu, Anda mungkin menyadari bahwa pelaku yang Anda pertimbangkan untuk dijadikan mitra ternyata bukan merupakan pihak yang tepat. Mungkin hanya karena Anda belum menganalisis sistem pasar dengan cukup mendalam. Atau bisa jadi Anda memerlukan program percontohan yang melibatkan beberapa tipe pelaku untuk menguji dan membangun hubungan baru.

Perhatikan bahwa kelemahan transaksi pada sisi permintaan sering dapat diatasi melalui pelaku di sisi penawaran. Misalnya, jika kelompok sasaran Anda tidak menyadari manfaat dari sebuah pelayanan baru, Anda dapat menjadikan peningkatan pendidikan bagi konsumen yang disediakan oleh pemerintah, atau oleh lembaga perlindungan konsumen, atau praktik pemasaran dari penyedia layanan sebagai 'solusi' potensial.

Menentukan fokus utama dan siapa penerima potensial dari bantuan Anda, akan memungkinkan Anda untuk menguraikan

Kerangka Kerja Strategis dengan lebih rinci untuk sistem di mana Anda akan melakukan intervensi (lihat juga Bab 4 untuk detail lebih lanjut tentang dukungan intervensi dan perencanaan)

Reality check: Membuat prioritas intervensi

Beberapa program mempertimbangkan gagasan intervensi dalam jumlah besar karena sistem pasar yang mereka fokuskan dapat ditingkatkan kinerjanya dengan banyak cara. Namun, Anda tidak dapat memperbaiki semuanya: Anda perlu membuat prioritas. Pertama, pertimbangkan kelayakan (*feasibility*) untuk mencapai setiap intervensi. Perhatikan riwayat dan momentum dari mitra potensial. Kedua, proyeksikan hasil yang bisa dicapai secara realistis dalam setiap intervensi (lihat **Langkah 1-3** dalam Bab 5). Untuk setiap gagasan intervensi, berikan skor untuk kelayakan dan untuk ukuran hasil yang diharapkan. Pertimbangkan untuk memberikan poin tambahan untuk gagasan intervensi yang memenuhi kriteria lain yang juga penting untuk program Anda, seperti bermanfaat bagi kaum perempuan miskin dalam jumlah besar. Bandingkan skor dari gagasan intervensi Anda, dan buatlah prioritas.

Langkah 4: Elaborasi Kerangka Kerja Strategis yang lebih rinci untuk sistem pasar tersebut

Dengan melakukan langkah sebelumnya, Anda telah mengembangkan visi yang realistis dalam bagaimana sistem pasar harus berfungsi di masa depan, dan menguraikan fokus

utama intervensi Anda. Sekarang Anda dapat menjelaskan Kerangka Kerja Strategis Anda untuk sistem ini (lihat Gambar 15).

Tambahkan lebih banyak detail untuk logika yang menghubungkan intervensi utama program Anda dengan perubahan pada tingkat sistem dan tujuan pengurangan kemiskinan dari program Anda. **Pertanyaan kunci** untuk ditanyakan:

Apakah hubungan antara setiap tingkat dalam Kerangka Kerja Strategis realistis?

Seperti telah dijelaskan dalam Bab 1, Kerangka Kerja Strategis harus menggambarkan hubungan kausal yang realistis, Anda harus membuat keterkaitan yang masuk akal antara intervensi utama Anda dengan rantai hasil yang diharapkan pada sisi *output*, hasil (*outcome*) dan dampak (dengan menggunakan terminologi *logframe*).

Apakah perubahan pada tingkat sistem diuraikan dengan tepat?

Apa yang Anda tulis pada kotak-kotak di bawah tingkat dampak harus mewakili perubahan perilaku dan kebiasaan. Misalnya, 'perusahaan air daerah membiayai pengeluaran operasional dan pemeliharaan' atau 'perusahaan pasokan input menerapkan kurikulum baru untuk melatih pengecer dalam jaringan distribusi mereka'. Tujuannya adalah untuk memberikan deskripsi yang jelas dan singkat dari perubahan yang diharapkan dan pada gilirannya menjadi dasar untuk mengukur dan mengkomunikasikan perubahan sistem pasar kepada *stakeholder* program.



Gambar 15: Elaborasi Kerangka Kerja Strategis untuk program antenatal

Kerangka Kerja Strategis Anda untuk sistem pasar tidak memerlukan rincian lengkap yang berlebihan bagi setiap kegiatan dan *output*. Namun, Kerangka Kerja Strategis harus cukup rinci untuk memberikan informasi dan memungkinkan penetapan indikator yang tepat dari hasil yang diharapkan untuk tujuan pengukuran (lihat Bab 5).

Setiap sistem pasar di mana program Anda bekerja akan memerlukan Kerangka Kerja Strategis yang telah dielaborasi. Setiap intervensi akan memerlukan rantai hasilnya sendiri. Akan sangat berguna jika Anda menggambarkan rantai hasil tingkat intervensi ini sebelum bernegosiasi dengan mitra. Seringkali Anda perlu merevisinya setelah itu, ketika kegiatan intervensi sudah lebih jelas (lihat Bab 4).

Kembangkan indikator yang mengukur keberlanjutan

Untuk membawa keberlanjutan secara serius Anda harus mengembangkan indikator yang tepat untuk setiap intervensi Anda, yang memungkinkan Anda untuk mengukur apakah intervensi Anda mencapai hasil yang dapat diteruskan atau tidak tanpa bantuan program lebih lanjut (lihat Bab 5).

3.3 “JANGAN MELAKUKAN KESALAHAN YANG SAMA SEPERTI YANG SAYA LAKUKAN...”

Pertimbangkan keberlanjutan sejak awal: strategi keluar Anda harus merupakan strategi masuk Anda

Program cenderung hanya mempertimbangkan bagaimana manfaat bagi orang miskin dapat terus berlangsung pada saat intervensi telah berakhir. Hindari kesalahan ini, ketika Anda pertama kali merencanakan bagaimana cara melakukan intervensi, pertimbangkan juga saat ketika program Anda sudah tidak ada lagi. Hal ini membutuhkan waktu agar mitra Anda dapat mengambil tanggung jawab terhadap perubahan, jadi harus dimulai sedari awal. Anda hanya akan berhasil bila Anda mengirimkan sinyal yang tepat dan membangun motivasi yang tepat sejak awal, dan bukan dalam beberapa bulan terakhir program.

Sebuah gambaran di masa depan bukan merupakan rencana lima tahunan yang telah ditetapkan

Ada risiko bahwa ketika program menetapkan visi tentang fungsi sistem pasar di masa depan, mereka memperlakukan visi sebagai rencana jangka panjang, yang harus diikuti secara kaku dengan segala biaya yang dibutuhkan. Ini menyalahi pemahaman dari nilai yang dimiliki visi itu sendiri. Dengan mengembangkan visi yang kredibel, program Anda akan memiliki arah yang jelas dan memaksa Anda bersikap realistis tentang apa yang dapat Anda capai, dan apa yang ingin Anda wariskan setelah intervensi berakhir. Namun, sama pentingnya untuk menyadari bahwa, dengan melihat pada pengalaman atau perubahan konteks, suatu visi mungkin saja perlu direvisi.

Pastikan gambaran sistem pasar di masa depan yang Anda bayangkan dibangun di atas fondasi yang realistis

Membangun visi masa depan sebuah sistem pendukung tidak seperti menuliskannya di atas kertas. Sebuah visi yang kredibel hanya dapat dicapai melalui diskusi (kadang-kadang diskusi yang sulit) dengan pelaku pasar tentang perlunya perubahan dan bentuk perubahan yang diperlukan. Jangan lupa bahwa para pelaku pasarlah yang akan mendorong perubahan.

Ketika Anda mempersempit fokus perubahan yang Anda anggap perlu untuk bisa diterapkan oleh para pelaku, mulailah membagikan gagasan-gagasan Anda. Suarakan keterbukaan mereka terhadap perubahan sesegera mungkin.

Ketika berbicara dengan para *stakeholder*, berikan bukti jelas yang menjustifikasi mengapa Anda percaya bahwa perubahan memang diperlukan. Anda dapat melakukan ini dengan membagikan beberapa temuan yang Anda peroleh dari proses diagnostik dengan para *stakeholder* yang memang lebih terbuka dan lebih bijaksana.

Partisipasi bukanlah ‘tujuan akhir’

Ketika para *stakeholder* membantu Anda menentukan visi yang kredibel bagi perubahan di tingkat sistem, mereka seringkali lebih menghargai visi ini dan lebih mempunyai rasa kepemilikan. Seringkali program menafsirkan partisipasi *stakeholder* sebagai usaha untuk melibatkan semua pihak ke dalam semua hal, tanpa terlalu memperhatikan siapa yang harus diajak untuk melakukan konsultasi, bagaimana dan kapan melakukannya.

Partisipasi tidak dilakukan secara seremonial. Pengembangan visi bukanlah sesuatu yang Anda lakukan di seminar dengan mengumpulkan semua *stakeholder* di balik meja pada waktu yang sama. Diperlukan kehati-hatian untuk menghindari hubungan kekuasaan yang tidak proporsional yang dapat mendikte keluaran yang ingin didapatkan, dan juga agar tidak membuang-buang waktu pihak lain. Untuk alasan ini, opini dan wawasan dari beberapa pelaku pasar dan pihak lain sebaiknya dicari secara terpisah.

Ingatlah bahwa peran Anda tidak hanya untuk menjadi penyelenggara seminar. Anda harus menghadirkan kejelasan, objektivitas dan keyakinan dalam fakta dan opini yang Anda sajikan. Walaupun tentu saja visi bisa ditawarkan, visi juga harus diturunkan kedalam program sebagai tujuan pihak ketiga yang mana tidak untuk digunakan untuk kepentingan pihak-pihak tertentu (*vested interest*).



4.1 PRINSIP-PRINSIP KUNCI DAN LANGKAH-LANGKAH

“Anyone who has never made a mistake has never tried anything new” Albert Einstein, 1879–1955

“The principal task of a conductor is not to put himself in evidence but to disappear behind his functions as much as possible” Franz Liszt, 1811-1886

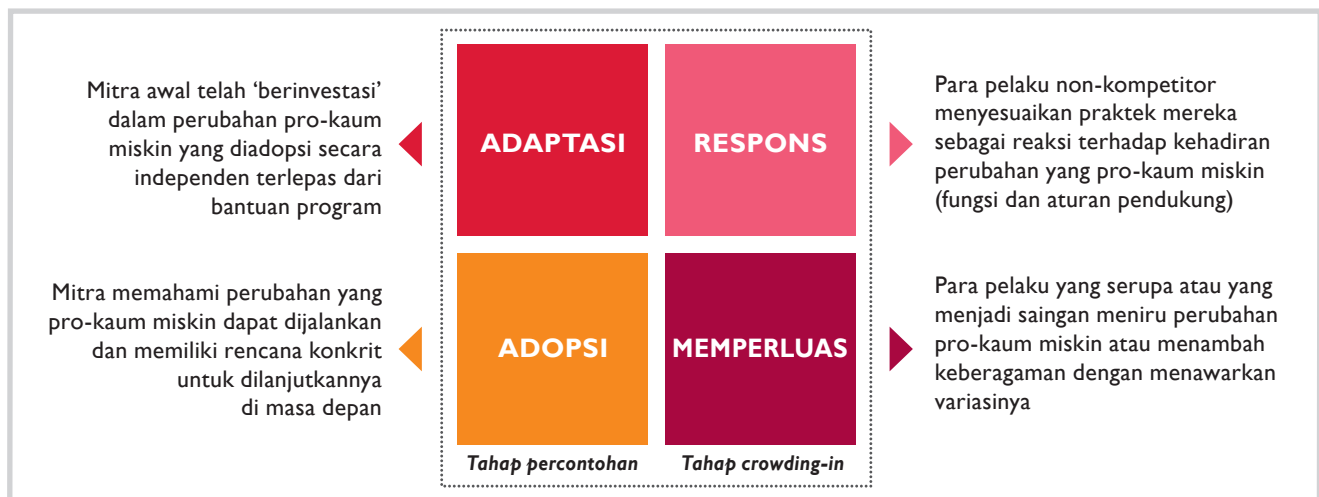
Program dengan pendekatan sistem pasar bagi pembangunan harus mewariskan sistem yang lebih efektif dan inklusif yang dapat berfungsi dan beradaptasi tanpa bantuan eksternal dan memberikan manfaat kepada banyak masyarakat miskin di masa depan.

Intervensi program harus *membangun* sistem pasar dengan mengubah perilaku dan praktek pelaku pasar dari dalam sistem itu sendiri sehingga perubahan dapat bertahan lama. Anda harus berhati-hati agar tidak terjadi distorsi pada sistem kerja pasar, misalnya dengan melakukan kegiatan yang menggantikan atau mengabaikan pelaku pasar dalam sistem itu sendiri dan atau menyebabkan pelaku pasar mengubah perilaku dan praktek mereka dengan cara yang tidak tepat atau tidak berkelanjutan.

Bagaimana cara program terlibat dan membantu pelaku pasar akan menentukan seberapa sukses program dalam merangsang perubahan perilaku yang bertahan lama. Sebelum melakukan intervensi, program harus memahami insentif yang ada dan menganggapinya dengan serius.

Intervensi harus membantu pelaku pasar untuk berinovasi dan menjalankan peran yang lebih efektif, dan memberdayakan mereka untuk mempertahankan dan menyesuaikan perbaikan-perbaikan di masa depan. Untuk melakukan hal ini, program harus terlibat dengan berbagai pelaku pasar, tahu kapan harus masuk dan keluar dari kemitraan, mengukur apakah pelaku benar-benar telah ‘memiliki/menguasai’ perubahan yang didorong oleh program, dan menilai apakah sistem pasar tersebut benar-benar telah berubah.

Program seringkali akan bekerja sama dengan satu pelaku pasar untuk memahami dinamika pasar dan menguji apakah perubahan perilaku dan praktek dapat bertahan atau tidak (lihat Mengadopsi, Beradaptasi di bawah ini). Di saat yang lain program juga harus bekerja sama dengan pelaku yang beragam untuk mendorong perubahan perilaku dan praktek untuk lebih memperdalam dan memperluas respon sistem pasar dan meningkatkan fungsi sistem pendukung (lihat Memperluas, Merespon di bawah ini).



Gambar 16: Kerangka Kerja Perubahan Sistemik

Kerangka Kerja Perubahan Sistemik membantu program menentukan sejauh mana pelaku pasar bereaksi terhadap intervensi. Hal ini membantu program untuk bagaimana menilai dan mengukur sistem serta para pelaku di dalamnya berubah dari waktu ke waktu, dan membantu mereka menentukan di mana dan dengan siapa intervensi berikut dilakukan. Proses intervensi dapat dibagi menjadi dua langkah utama:

Langkah 1: Lakukan intervensi percontohan dan buat review-nya: Libatkan pelaku pasar yang tepat sebagai mitra untuk mendorong adopsi inovasi dan peran yang lebih efektif dalam menghasilkan perubahan yang pro-kaum miskin di dalam sistem pasar

Langkah 2: Lakukan intervensi tambahan yang merangsang crowding-in: Kembangkan kemitraan tambahan untuk meningkatkan skala jangkauan dan memperbaiki aturan dan fungsi lainnya yang mendukung inovasi percontohan sehingga meningkatkan daya respons dan keberlanjutan

Dalam proses intervensi dua-langkah ini, program perlu melibatkan para pelaku pasar dan mengelola tahapannya secara efektif. Bab ini memberikan panduan bagi para praktisi dalam dua cara yaitu pada bagian mengenai 4.2 Hal-hal penting dalam keterlibatan mitra dan manajemen intervensi dengan fokus pada bagaimana memilih mitra, persetujuan bantuan, mengelola intervensi dan hubungan dengan mitra yang sedang berjalan. Cara kedua adalah pada Bab 4.3 Mempraktekkannya mencakup menerapkan pertimbangan-pertimbangan penting ini dalam pedoman yang lebih spesifik untuk Langkah 1 dan 2 dari proses intervensi.

4.2 HAL-HAL PENTING DALAM KETERLIBATAN MITRA DAN MANAJEMEN INTERVENSI

Sebagai pelaksana program pendekatan sistem pasar, Anda tidak sepenuhnya dapat mengendalikan dampak: Anda hanya 'memfasilitasi' dan kemudian mengandalkan pelaku pasar untuk memimpin terjadinya proses perubahan. Begitulah cara bagaimana keberlanjutan tercapai. Untuk mempercepat perubahan yang bertahan lama Anda memerlukan kemitraan dimana keberhasilan kemitraan akan bergantung pada siapa mitra Anda, apa yang Anda lakukan dengan mereka, dan bagaimana Anda melakukannya.

Sejak interaksi pertama dengan pelaku pasar, Anda harus berhati-hati dalam mengelola dan menilai hubungan Anda dengan mereka, dan kemajuan intervensi Anda.

Anda membutuhkan kemitraan yang berbeda pada waktu yang berbeda untuk melihat perubahan ditingkat sistem dimana tidak saja hanya diadopsi tetapi juga dipelihara, diperluas dan didukung oleh para pelaku lain. Hal ini berarti diperlukan kemampuan dalam mengelola beberapa kemitraan selama pelaksanaan, mendekati pelaku baru atau bahkan keluar dari kemitraan sebelumnya.

Bagian ini berfokus pada hal-hal penting dalam keterlibatan mitra dan manajemen intervensi yang umum bagi kedua langkah tersebut, khususnya:

- Memilih mitra dan menyetujui bantuan
- Mengelola intervensi dan hubungan dengan mitra

Memilih mitra dan menyetujui bantuan

Dalam Bab 3, Analisis Keberlanjutan dan Kerangka Kerja *Will-Skill* membantu menentukan:

- Jenis pelaku yang harus Anda libatkan
- Fokus bantuan yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja pelaku pasar dan menyelaraskan para pelaku dengan fungsi dan aturan.

Setelah itu, Anda perlu memutuskan secara spesifik siapa pelaku yang akan dijadikan mitra dan bagaimana cara membantu mereka. Membuat pilihan yang tepat berarti memahami keinginan dan kemampuan masing-masing calon mitra untuk berubah. Anda dapat kembali menggunakan Kerangka Kerja *Will-Skill* untuk membandingkannya.

Dari proses diagnostik, Anda mungkin mendapatkan gambaran tentang siapa mitra yang tepat, tetapi ini hanya dapat dicapai

jika Anda mulai menegosiasikan kontribusi masing-masing pihak, dan tanggung jawab mereka dalam suatu kemitraan sehingga Anda dapat mengkonfirmasi hal ini.

Idealnya, Anda akan dapat memilih mitra pasar dari beberapa pilihan (lihat **Langkah 1** di 4.3), meskipun hal ini tidak selalu terjadi. Beberapa program cenderung memilih mitra sebelum menegosiasikan ketentuan yang terperinci; sementara yang lainnya membuat tawaran yang lebih terinci kepada sejumlah pelaku untuk melihat bagaimana respon mereka sebelum membuat pilihan. Bagaimanapun, memutuskan dan menegosiasikan bantuan apa yang akan ditawarkan kepada calon mitra adalah keterampilan penting.

Mendekati calon mitra

Membangun kemitraan sesuai dengan prinsip-prinsip pendekatan sistem pasar adalah kunci untuk mencapai intervensi yang berhasil dan hal tersebut menuntut kehati-hatian dan perhatian yang lebih. Membuat pilihan yang salah dapat berakibat buruk terhadap waktu dan hasil, dan dapat merusak kredibilitas Anda.

Reality check: Prinsip-prinsip kunci dalam melibatkan mitra pasar

Jika Anda ingin agar intervensi berhasil, pelaku pasar harus mempunyai rasa memiliki terhadap proses perubahan yang Anda dukung. Hal ini berarti:

- Laju kegiatan didorong oleh mitra pasar, bukan oleh program
- Mitra pasar harus bebas untuk beradaptasi, dan memodifikasi intervensi
- Program harus fleksibel untuk bisa melakukan perubahan
- Perencanaan, anggaran, kerangka waktu dan perjanjian kemitraan harus mencerminkan fleksibilitas ini
- Mitra pasar tidak boleh memiliki insentif hanya sekedar untuk menyenangkan program

Contoh 20: Menegosiasikan kemitraan

Di satu negara Asia Selatan, suatu program berhasil mendapatkan alat pengolah jagung untuk dapat mentransfer ilmu budidaya yang lebih baik dan praktek pasca panen kepada perempuan. Kaum perempuan biasanya mengelola hasil panen, sedangkan laki-laki bermigrasi untuk mencari pekerjaan lain di setiap musim. Program mengalami resistensi budaya terhadap staf laki-laki pengolah jagung yang melatih perempuan di ladang. Untuk menyiasati hal ini, pelatihan diatur sehingga suami dan istri bisa menghadirinya bersama-sama, sebelum para laki-laki bermigrasi.

Perhatikan waktu dan pilihan yang tersedia untuk Anda. Lakukan evaluasi terkait bagaimana Anda bisa mendapatkan hasil yang terbaik dari mitra Anda. Review kesiapan tim Anda untuk melakukan negosiasi. Ajukan **pertanyaan kunci** berikut:

Apakah Anda memulai diskusi di waktu yang tepat?

Mendekati pelaku dengan terlambat atau terlalu terburu-buru (misalnya karena tekanan penyandang dana atau pengaruh musim) akan mengakibatkan negosiasi yang terburu-buru dan kompromistis.

Menciptakan 'ruang' yang cukup untuk bernegosiasi akan meningkatkan kemungkinan persetujuan terhadap bantuan yang benar-benar akan mengubah perilaku mitra. Pikirkan tentang jangka waktu yang dimiliki pelaku. Jangka waktu mereka mungkin sangat berbeda dengan yang Anda miliki (misalnya organisasi komersial seringkali memerlukan keputusan yang cepat dibandingkan dengan lembaga-lembaga pembangunan).

Apakah Anda menjaga opsi kemitraan Anda agar tetap terbuka?

Seringkali program dilakukan di bawah tekanan donor untuk membangun kemitraan dengan cepat, dengan memulai intervensi dan menghasilkan sejumlah 'strategi cepat'. Hal ini membuat program hanya memiliki satu pilihan, dan jika calon mitra mengetahui hal ini, dapat mengakibatkan kompromi yang tidak diinginkan.

Berupayalah untuk menciptakan situasi di mana Anda dapat mengakhiri suatu negosiasi dengan baik jika tidak berkembang menuju hal yang diinginkan. Jagalah agar opsi Anda tetap terbuka dan buatlah secara halus agar hal ini diketahui mitra pilihan Anda.

Apakah Anda memiliki staf yang persuasif, rajin dan berkepribadian?

Anda memerlukan staf yang mampu mendengarkan, dan berkomunikasi secara efektif dengan berbagai orang. Mereka harus persuasif dan mampu menunjukkan tingkat pemahaman terhadap sistem pasar dan insentif sehingga menumbuhkan kepercayaan di antara calon mitra pasar.

Apakah Anda mempertimbangkan bagaimana Anda bisa mendapatkan sekutu untuk menjalankan program?

Temukan jalan yang paling efektif dalam mendekati para pengambil keputusan. Hal ini tidak selalu dilakukan dengan cara berhubungan langsung ke pimpinan tertinggi. Carilah rekan-rekan yang berpengaruh di dalam organisasi mitra yang potensial. Jika Anda berpikir bahwa akan sulit untuk mempengaruhi para pembuat keputusan untuk mendorong perubahan, pertimbangkan orang dalam lainnya yang mungkin memiliki insentif yang lebih kuat terhadap perubahan, dan mulailah dari sana.

Berhati-hatilah agar Anda bisa menghindari kesan pertama yang buruk pada saat interaksi awal karena sulit untuk memperbaikinya di kemudian hari. Untuk dapat memulai dengan baik Anda harus menanyakan beberapa **pertanyaan kunci** berikut:

Bagaimana cara Anda mengelola harapan mitra?

Calon mitra mungkin telah memiliki pengalaman dengan program pembangunan lainnya dan telah memiliki gambaran sebelumnya tentang keuntungan bekerja dengan Anda. Mereka juga mungkin hanya memiliki pemahaman yang parsial

tentang pendekatan yang Anda coba tawarkan yang diperoleh dari interaksi selama kegiatan diagnosis dan pengembangan visi.

Hilangkan adanya kebingungan sedini mungkin. Tekankanlah bahwa setiap kemitraan bersifat timbal balik, sementara, dan didasarkan atas dasar saling menguntungkan dan tanpa biaya besar.

Mengelola *image* Anda juga penting. Mengesampingkan sedikit agenda pembangunan Anda dan mengatur pertemuan di tempat mitra, dengan ketentuan yang mereka buat, adalah dua cara sederhana untuk menghindari harapan yang terlalu besar.

Bagaimana Anda akan mengatur diskusi?

Persiapan yang buruk akan merusak kredibilitas Anda dan memberikan ruang bagi mitra untuk menentukan ketentuan pemberian bantuan, dan kemungkinan akan mengurangi manfaat pembangunan atau lebih sulit untuk dapat direplikasi dengan pihak lain.

Mulailah pembicaraan dengan menggunakan informasi dari analisis Anda (siapkan fakta dan angka) dan gagasan (gambaran masa depan dari sistem), serta dengan proposal yang realistis untuk dibahas. Tetaplah berpikiran terbuka dan tolak kehadiran kesepakatan yang sudah diatur: akan lebih baik jika menyajikan pilihan dalam jumlah yang sedikit.

Diskusi awal dapat membantu untuk mengeksplorasi mengapa calon mitra enggan untuk berubah. Alihkan percakapan dari masalah menuju solusi dengan mengajukan pertanyaan yang bisa mendorong mereka untuk melakukan perubahan "Bagaimana jika kita dapat...?"

Bagaimana Anda dapat memastikan bahwa Anda memiliki akses menuju informasi yang Anda butuhkan?

Anda akan memerlukan akses informasi yang spesifik dari mitra dalam keterlibatan mereka selama program guna memantau kemajuan kegiatan, membuat keputusan kemitraan, dan memperoleh bukti dari hasil yang diperoleh.

Kebutuhan informasi tersebut dapat mencakup rencana bisnis, anggaran, pendapatan, keuntungan dan kerugian berupa data atau berita acara (berkaitan dengan perubahan). Pastikan kebutuhan ini disampaikan secara jelas dari awal. Tekankan bahwa informasi yang bersifat sensitif akan dirahasiakan, tetapi juga tanyakan pada diri sendiri apakah Anda benar-benar membutuhkannya.

Tawaran bantuan yang Anda berikan

Tidak ada aturan yang pasti tentang jenis bantuan yang dapat Anda berikan dalam merangsang pendekatan sistem pasar. Tawaran Anda tergantung pada konteks dan apa yang ingin Anda capai.

Tawaran Anda harus jelas, spesifik dan bersifat timbal balik. Katakan dengan jelas apa yang ingin dicapai kedua belah pihak, apa yang menjadi kontribusi dari masing-masing pihak, dan sertakan syarat dan ketentuan yang mengatur kemitraan.

Pertanyaan-pertanyaan kunci berikut akan memandu Anda dalam memberikan tawaran:

Apakah Anda membuka negosiasi dengan tawaran bantuan yang 'lebih halus'?

Jenis bantuan yang 'lebih halus' seperti penelitian, informasi, saran atau pendampingan cenderung tidak terlalu mendistorsi sistem pasar daripada *input* yang 'lebih keras' seperti pelatihan atau pembiayaan bersama. Hindari pembahasan terkait dana yang Anda miliki di tahapan awal keterlibatan dengan mitra.

Apakah tawaran Anda memiliki nilai dan relevansi bagi pihak di luar mitra yang bekerja sama dengan Anda?

Bantuan Anda tidak boleh mengurangi insentif terhadap organisasi non-mitra yang secara mandiri ingin mengadopsi perubahan yang sedang diuji. Berhati-hatilah agar tidak memberikan bantuan yang tidak adil terhadap mitra. Hal ini merupakan risiko ketika diberikan bantuan 'lebih keras' (misalnya kepemilikan mesin pendingin susu atau kekayaan intelektual dari *database* perdagangan), yang mungkin tidak dapat diperoleh pelaku pasar lainnya di masa depan.

Jangan sampai Anda disibukkan dengan terus memperbaiki serangkaian masalah organisasi yang bersifat spesifik.

Apakah Anda menawarkan untuk mendanai atau menjalankan fungsi yang akan menjadi bagian dari praktek operasional harian dari mitra?

Jangan membiayai atau melakukan kegiatan yang merupakan aktivitas operasional rutin mitra. Anda harus yakin bahwa mitra bersedia membiayai dan menjalankan semua fungsi yang diperlukan dengan melanjutkan perubahan perilaku dan praktek di masa depan. Bantuan harus berfokus pada kegiatan yang dilakukan sekali saja yang 'membuka kesempatan' dan mendorong mitra untuk melanjutkannya dan non-mitra untuk mengadopsi dan berinvestasi dalam cara-cara kerja yang baru.

Apakah Anda mendapatkan komitmen yang tulus dan kontribusi nyata dari mitra Anda?

Kemitraan yang efektif bersifat timbal balik, yaitu melibatkan *quid pro quo*. Bantuan Anda harus meminta komitmen yang sebenarnya dari mitra Anda. Salah satu tanda utama dari komitmen dan rasa kepemilikan mitra adalah kesediaan mereka untuk menginvestasikan uang atau sesuatu yang bersifat nyata.

Perjanjian yang disepakati, dan syarat-syarat yang melekat, harus disebutkan dengan jelas.

Contoh 21: Kutipan dari ketentuan kemitraan

"Program akan mencari tenaga ahli teknis untuk melatih staf perusahaan di bidang penggandaan benih dan penanganan pasca panen selama dua minggu pada Triwulan I. Perusahaan akan menyelenggarakan acara *training-of-trainers* (pelatihan untuk penyuluh) yang harus dihadiri oleh setidaknya 50% dari staf teknis *full time* mereka. Kemudian, perusahaan harus memilih dan mendaftarkan setidaknya 100 calon petani pada akhir Triwulan I yang kemudian akan dilatih oleh staf perusahaan yang baru dilatih tersebut.

Acara pelatihan akan direkam, atas biaya program, dan akan menjadi milik program untuk digunakan di tempat

lain. Ahli teknis akan dibayar oleh perusahaan pada awalnya dan 80% dari biaya tersebut akan diganti oleh program, jika target di atas terpenuhi."

Apakah tawaran Anda sesuai dengan prinsip 'besaran yang tepat/right size'?

Jumlah bantuan yang Anda kontribusikan dalam sebuah kemitraan harus dinilai berdasarkan pada: (a) kontribusi mitra Anda dan perkiraan manfaat (dari setiap pengeluaran rutin), (b) membandingkan investasi yang sama yang dibuat oleh pelaku pasar lain, dan (c) dampak pembangunan yang diharapkan (misalnya: X jumlah keuntungan dikalikan dengan Y jumlah penduduk miskin yang berhasil dijangkau)

Bantuan yang terlalu banyak akan merusak keberlanjutan dimana mengurangi rasa kepemilikan mitra Anda dan mendistorsi penilaian mereka atas biaya yang sebenarnya dari suatu inisiatif. Hal ini juga dapat memecah-belah mitra dengan pelaku lain. Sebaliknya, bantuan yang terlalu sedikit dapat mengakibatkan kegagalan kemitraan dalam mengubah perilaku.

Sebagai aturan praktis, dampak pembangunan dari suatu intervensi harus melebihi total biaya yaitu setidaknya sebesar tiga atau empat kali lipat.

Contoh 22: Mencari value for money

Sebuah program di Amerika Latin membangun dan mengembangkan kapasitas koperasi produsen di berbagai sektor, dengan tujuan agar koperasi mempunyai mekanisme yang mandiri dalam pemasaran produk secara langsung bagi anggotanya. Pada tahap pertama, program menemukan bahwa dibutuhkan rata-rata 18 bulan dalam pengembangan kapasitas secara intensif untuk dapat sepenuhnya membangun setiap koperasi.

Review selanjutnya menghitung rasio biaya-manfaat dari bantuan ini yaitu hanya 0,52. Bantuan intensif ini juga telah menaikkan biaya *overhead* koperasi (staf, peralatan dll) ke tingkat yang tidak bisa mereka biayai melalui pendapatan yang mereka hasilkan sendiri.

Dalam tahap selanjutnya, program mencari penyedia pelayanan lokal dan menghubungkan mereka dengan para produsen untuk memenuhi kebutuhan pengembangan keterampilan mereka dengan pelayanan yang lebih disesuaikan dan lebih komersial.

Mengelola intervensi dan hubungan dengan mitra

Bantuan Anda harus mengarah pada transformasi yang bertahan lama dalam hal perilaku mitra Anda. Tujuan inilah yang mendasari bagaimana Anda merancang, mengelola dan mengukur kemitraan.

Pertahankan fleksibilitas dalam cara Anda bekerja dengan mitra Anda dan secara teratur nilai kemajuannya untuk mengidentifikasi kapan dan di mana modifikasi diperlukan. Pastikan bahwa sistem, prosedur dan dokumentasi Anda

memungkinkan staf untuk dapat meninjau kembali kinerja kemitraan, dan menarik diri bila diperlukan.

Mengatur dan mendokumentasikan kemitraan

Strategi intervensi, rantai hasil dan panduan

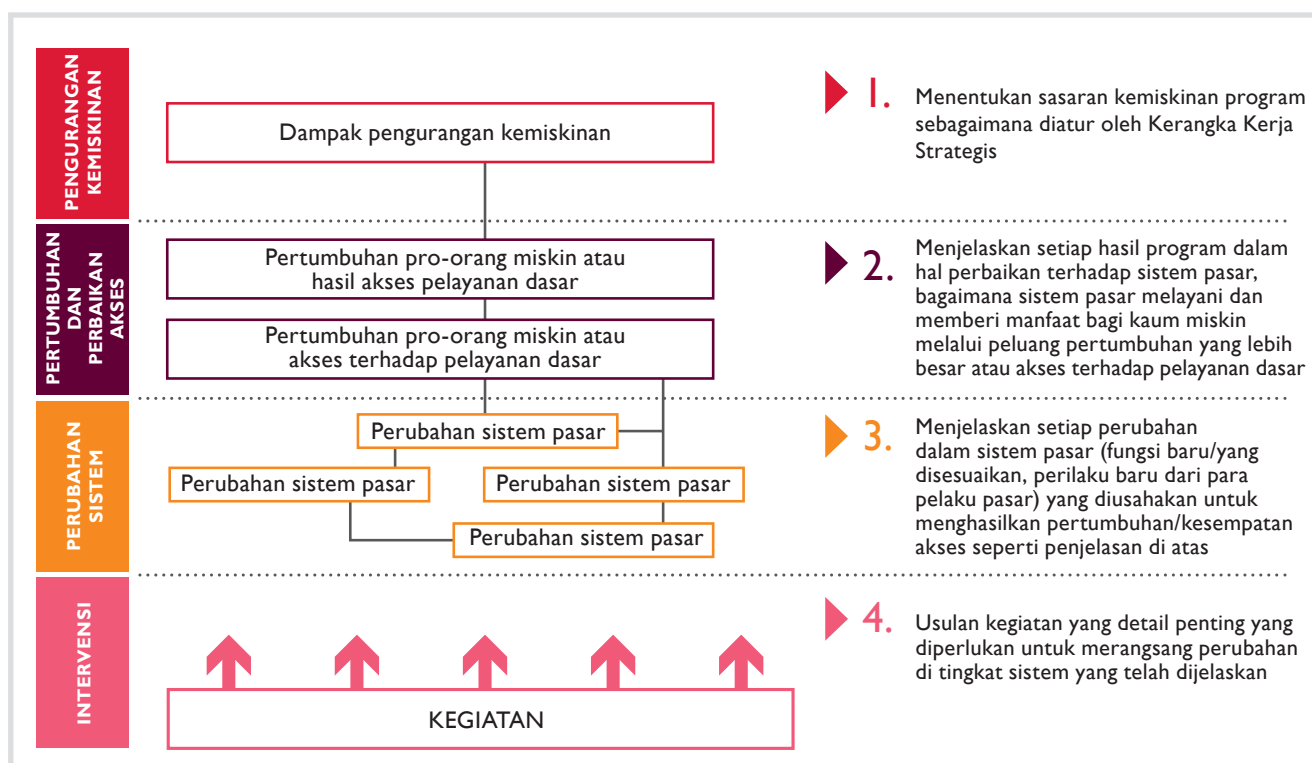
Bab 3 membawa Anda untuk dapat mengatur Kerangka Kerja Strategis guna menjelaskan keseluruhan visi Anda terhadap perubahan sistem pasar dan penentuan fokus intervensi. Sejalan dengan perkembangan negosiasi kemitraan, tugas berikutnya adalah untuk menguraikan strategi dan panduan rinci Anda untuk setiap intervensi, menggambarkan kegiatan-kegiatan secara spesifik dan melakukannya dengan runut sehingga Anda mencapai sasaran perubahan pada tingkat sistem. Hal ini harus didukung oleh sekumpulan rantai hasil yang menggambarkan alasan atau logika dari setiap intervensi.

Banyak program menggunakan panduan intervensi untuk mengelola intervensi, menangkap pembelajaran dan mendokumentasikan perubahan dari intervensi yang berkembang dari waktu ke waktu. Biasanya, panduan intervensi meliputi:

- *Rantai hasil intervensi*: masing-masing rantai hasil harus menggambarkan logika strategi intervensi Anda, perubahan antara (*intermediate*) yang ingin dilihat pada setiap tingkatan yang berbeda dari Kerangka Kerja Strategis, dan urutan kegiatan khusus yang diperlukan (lihat Gambar 17)
- *Indikator perubahan dan rencana pengukurannya*: tetapkan indikator kualitatif dan kuantitatif dari perubahan untuk setiap kotak rantai hasil dan buat rencana pengukuran yang menunjukkan kapan masing-masing indikator akan dipantau, bagaimana (metodenya) dan siapa yang bertanggungjawab untuk mengumpulkan data (lihat Bab 5). Hal ini juga berguna untuk mendokumentasikan setiap asumsi dan kalkulasi sehingga proyeksi perubahan dapat ditinjau kembali dalam konteks kemajuan intervensi

Reality check: Menetapkan target

Menetapkan indikator dan target untuk setiap intervensi adalah langkah yang penting, karena memungkinkan Anda untuk memproyeksikan kemungkinan hasil yang didapat dan mengawasi kemajuannya. Namun penting bagi Anda untuk tidak mencoba mencapai target di tingkat intervensi dengan segala cara, karena ini sering bisa merusak proses perubahan. Dalam usaha untuk melakukan percepatan, program mengambil tanggung jawab yang semakin besar untuk intervensi, dimana akan menggantikan rasa kepemilikan dari mitra mereka. Hal ini adalah jalan pintas yang merusak program.



Gambar 17: Rantai hasil intervensi

membantu jika ada perkiraan biaya di masa depan bagi mitra Anda dalam mempertahankan praktek baru yang diperkenalkan oleh program (yaitu kegiatan yang memerlukan kinerja yang dilakukan secara berulang)

- *Narasi pembelajaran*: mekanisme untuk menerima pembelajaran dan mengisi kesenjangan pemahaman tim program terhadap sistem pasar; dan untuk menggunakan pengetahuan tersebut sebagai umpan balik dalam pengambilan keputusan

Reality check: Buat agar panduan intervensi mudah untuk digunakan

Suatu panduan intervensi digunakan untuk manajemen internal, bukan untuk laporan. Panduan tidak perlu sempurna. Panduan harus dapat memandu staf di sepanjang intervensi. Staf harus mencurahkan waktu dan pikiran untuk memperbaruinya dan menjaganya agar tetap relevan. Panduan intervensi seringkali lebih baik didokumentasikan dalam *spreadsheet* daripada dalam bentuk teks yang padat, dimana staf biasanya enggan untuk memperbaharui dokumen tersebut setelah tertulis.

Perjanjian kemitraan

Perjanjian formal menyebutkan syarat dan ketentuan kemitraan yang diperlukan. Apakah hal tersebut ditandatangani atau mengikat secara hukum sangat tergantung pada seberapa nyaman Anda dan mitra Anda bekerjasama satu dengan lainnya. Akan lebih bijaksana jika Anda membuat peraturan tertulis untuk mengatur kemitraan yang melibatkan jumlah investasi yang signifikan atau memerlukan akses terhadap informasi yang sensitif dari mitra.

Berhati-hatilah agar perjanjian tersebut tidak disalahtafsirkan. Tujuan utamanya adalah untuk mendorong perubahan perilaku daripada sekedar mengurangi risiko penipuan (*fraud*). Memastikan dana pembangunan tidak disalahgunakan adalah hal penting, tetapi kontrak yang bersifat legal dapat mengubah mitra menjadi 'sub-kontraktor' dan mengurangi rasa kepemilikan mereka. Sebuah keseimbangan yang lebih baik dapat dicapai jika program:

- Tetap dalam kontrol langsung terhadap pengeluaran dana program untuk kegiatan, daripada mentransfer sumber daya atau membuat hibah yang harus dipertanggungjawabkan
- Menggunakan lampiran, daripada mencantumkan dalam dokumen utama, untuk menampung aspek hukum perjanjian (misalnya berkaitan dengan tanggung jawab fidusia, arbitrase, audit dll)

Jika bisa dilakukan, untuk dana yang disetujui disalurkan melalui mitra menggunakan istilah 'investasi' atau 'kontribusi' daripada 'hibah' atau 'transfer', dan:

- Buat struktur kontribusi dalam pembiayaan sebagai penggantian biaya pada saat penyelesaian termin dari capaian yang telah ditetapkan
- Pembayaran secara bertahap sehingga Anda dapat menahan pembayaran berikut jika kemitraan goyah atau tidak berjalan seperti yang direncanakan

Beberapa mitra mungkin lebih merasa nyaman untuk mengambil langkah aksi ketika mereka memiliki jaminan tertulis, tapi tidak semua kemitraan memerlukan formalitas tingkat tinggi. Menggunakan nota kesepaham yang tidak mengikat adalah hal biasa, seperti halnya menggunakan '*statement of intent*' dalam bentuk sederhana yang dibuat untuk menentukan tujuan dan bidang kerjasama.

Reality check: Fleksibilitas dalam perjanjian kemitraan

Sistem pasar yang bersifat lebih dinamis atau yang rentan terhadap guncangan peristiwa menghadirkan sebuah tantangan bagi perjanjian kemitraan untuk melihat seberapa terikat masing-masing pihak terhadap persyaratan yang telah disepakati sebelumnya. Akan sangat berguna bagi Anda untuk memasukkan pasal yang mengusulkan bahwa kedua belah pihak dapat bertemu untuk saling menyesuaikan persyaratan bantuan dan kontribusinya dalam kemitraan jika terjadi perubahan yang signifikan. Ini juga berlaku dalam persetujuan kerangka waktu dari para pihak, mengingat bahwa langkah perubahan harus didorong oleh apa yang dapat dilakukan oleh mitra, bukan apa yang diinginkan program untuk dilakukan oleh mitra.

Melaksanakan kemitraan

Ini bukan sub-kontrak. Anda tidak menugaskan mitra dan kemudian membiarkan mereka untuk melanjutkannya seperti biasa (*business as usual*). Peran mitra harus diawasi dan didukung melalui jumlah kontak yang sesuai dengan mitra dalam program. Mengatur kunjungan lokasi yang rutin, dan tidak mengganggu, akan membantu menjaga momentum. Staf program harus merupakan *relationship manager* yang aktif, dekat dan cukup dipercaya oleh mitra untuk dapat memberikan pengaruh dan memecahkan masalah, tetapi juga tidak terlalu terikat dengan mitra sehingga ia dapat mengambil keputusan sulit jika perlu.

Berhati-hatilah dalam menempatkan staf program dalam organisasi mitra (misalnya untuk memulai, mengelola atau memantau proses perubahan). Hal ini dapat menciptakan kesan yang semu bahwa seolah-olah perilaku baru telah diinternalisasi oleh mitra padahal sebenarnya hal tersebut didorong oleh Anda.

Pastikan penawaran Anda (misalnya jasa konsultasi, pelatihan, *input* keuangan) tidak bisa diperoleh di tempat lain. Dalam aktivitas apapun yang dilakukan oleh program sangat penting bahwa hubungan yang kuat di antara pelaku pasar tidak akan tergantikan (misalnya dimasa depan mungkin ada dukungan dari penyedia pelayanan teknis atau bank kepada mitra Anda).

Pengecualiannya adalah jika *input* yang Anda berikan hanya merupakan kegiatan yang dilakukan sekali, yaitu murni tugas fasilitasi. Tetapi bahkan untuk kegiatan yang hanya sekali saja oleh program Anda, penting bagi mitra untuk terlibat dan sepenuhnya menyadari *input* yang Anda buat. Ini untuk membiasakan mereka dengan biaya yang sebenarnya terkait dengan perubahan.

Evaluasi efektivitas intervensi

Intervensi berbeda dengan melibatkan mitra yang berbeda mungkin akan terjadi selama pelaksanaan program untuk melihat apakah perubahan di tingkat sistem dapat diambil alih dan dilanjutkan.

Penting untuk mengevaluasi kontribusi spesifik dari intervensi atau kemitraan dalam merangsang perubahan di tingkat sistem. Alokasikan waktu dan sumber daya yang cukup untuk melakukan hal ini.

Baik berhasil ataupun gagal, Anda harus mengambil keputusan. **Pertanyaan kunci** - pertanyaan berikut akan membantu Anda:

Apakah kemitraan menghasilkan output seperti yang diharapkan di tingkat sistem? Apakah masyarakat miskin (pria dan wanita) memperoleh manfaat?

Apakah mitra menunjukkan tanda-tanda aktivitas yang independen, yaitu dapat melanjutkan perubahan tanpa bantuan lebih lanjut?

Apakah kerjasama lebih lanjut dapat mengakibatkan distorsi? Jika tidak, apakah kegagalan bisa dicegah atau apakah keberhasilan bisa diperkuat?

Apakah sudah waktunya untuk mengalihkan perhatian; untuk bekerja sama dengan pesaing atau pelaku lainnya?

Menilai kemajuan berarti memantau perubahan perilaku dari non-mitra serta perilaku mitra. Ini memerlukan prosedur internal untuk mengawasi dan mendokumentasikan dinamika sistem pasar.

Menggunakan pembelajaran untuk menyesuaikan intervensi dan kemitraan sesuai keperluan

Review reguler (misalnya bulanan atau triwulanan) terhadap kemajuan kemitraan dan perkembangan yang lebih luas dalam sistem akan sangat berharga bagi program untuk menginformasikan pengambilan keputusan tentang intervensi dan untuk menyesuaikan kegiatan dan kerangka rantai hasil (indikator) ketika diperlukan.

Jika mitra gagal untuk memenuhi harapan Anda, lakukan negosiasi ulang atau bubarkan kemitraan dan pertimbangkan kembali visi Anda tentang masa depan. Jangan mengatasinya dengan hanya memasukan lebih banyak sumber daya ke dalam kemitraan yang lemah untuk, membuatnya bekerja' atau untuk memenuhi tenggat waktu. Hasil dari dukungan *input* yang intensif jarang memberikan hasil yang berkelanjutan.

4.3 MEMPRAKTEKKANNYA

Proses mengubah agar sistem pasar berfungsi untuk kepentingan orang miskin biasanya melibatkan dua langkah utama:

- Kegiatan percontohan yang menguji dan menguji ulang sebuah inovasi dengan mitra yang akan membuatnya

mampu mempertahankan kinerja dan meningkatkan kemampuannya untuk membayar kegiatan terlepas dari bantuan program ('mengadopsi' dan 'beradaptasi')

- Kegiatan tambahan yang meningkatkan ukuran dan keberlanjutan dampak percontohan. Kegiatan ini mungkin melibatkan kemitraan dengan pelaku baru dan/atau keterlibatan lebih lanjut dengan mitra awal Anda ('memperluas' dan 'merespon')

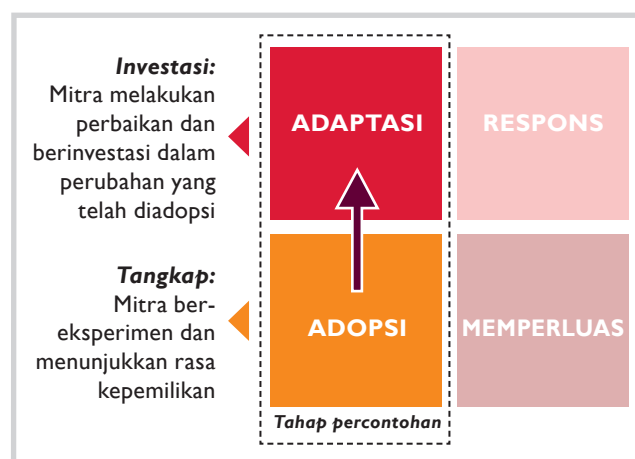
Hal-hal penting dalam keterlibatan mitra dan manajemen intervensi yang diatur dalam bagian 4.2 dapat diterapkan di sepanjang proses intervensi. Implikasi khusus untuk setiap Langkah dari proses intervensi tersebut didalami dengan lebih rinci di bawah ini.

Langkah 1: Lakukan intervensi percontohan dan buat review-nya

Memulai intervensi percontohan dan menguji perilaku atau praktek inovasi dengan satu atau beberapa jumlah mitra. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah mitra bersedia dan mampu 'mengadopsi' dan 'beradaptasi' dengan solusi yang bisa bertahan lama terhadap akar penyebab dari persoalan sistem pasar yang tidak bekerja untuk orang miskin. Anda harus yakin bahwa solusi ini akan berlanjut dan ditingkatkan tanpa kehadiran program.

Mengadopsi: Pelaku pasar telah berhasil mengadopsi perubahan perilaku/praktek untuk kepentingan utama produsen/pekerja/konsumen miskin, mengakui manfaat dari melanjutkan perubahan ini terlepas dari *input* program, kemudian membuat rencana untuk berinvestasi untuk mempertahankan perubahan ini dan mau menutupi biaya terkait yang muncul.

Beradaptasi: Pelaku pasar yang mengadopsi perubahan perilaku/praktek yang dirintis selama percontohan dan telah melakukan investasi kualitatif dan/atau kuantitatif yang memungkinkan mereka untuk melanjutkan atau memperbaiki praktek yang telah diubah, tanpa bantuan program. Tindakan-tindakan ini, terpisah dari program, dan merupakan suatu 'ujian', apakah hasil yang pro-orang miskin akan berkelanjutan



Gambar 18: Perubahan sistemik: mengadopsi dan beradaptasi

Memilih mitra dan menyetujui bantuan

Mendekati calon mitra yang prospektif

Pertimbangkan apakah mitra kegiatan percontohan Anda mewakili 'rekan-rekan'-nya (*peer*).

Pengujian inovasi hanya dengan 'pelaku paling kuat' (*highest common denominator*) (yaitu yang paling mampu, pelaku dengan sumber daya terbaik) bukanlah percobaan yang baik. Pelaku pasar lainnya mungkin tidak memiliki kemauan dan keterampilan untuk mengadopsi inovasi yang sama, terutama jika mereka sudah tahu bahwa sebagai ciri dari strategi keluar Anda, bantuan program akan dikurangi atau dihilangkan sama sekali.

Ini tidak berarti bahwa Anda bekerja hanya dengan 'pelaku paling lemah' (*lowest common denominator*) dalam sistem. Mitra Anda harus sebanding dengan banyak pesaing langsung atau dengan rekan-rekan mereka.

Contoh 23: Mencari pihak yang mungkin untuk dijadikan mitra

Sebuah program di Afrika Timur menggunakan model petani maju untuk mempromosikan praktek pertanian yang lebih baik. Petani 'terbaik' ditentukan dan dipilih untuk mengambil bagian dalam percontohan. Petani tersebut cenderung berupa petani dengan akses yang lebih baik terhadap sumber daya, termasuk keuangan dan informasi. Program menemukan bahwa pengaruh para petani ini terbatas. Masyarakat yang lebih luas merasa para petani ini 'tidak seperti mereka' dan karenanya mereka tidak dapat bertani seperti petani maju.

Reality check: Keterwakilan mitra dan kepemimpinan

Keterwakilan calon mitra kurang menjadi pertimbangan di dalam sistem ketika Anda terlibat dengan pemerintah, atau misalnya hanya ada sedikit calon mitra yang bisa Anda pilih sejak awal.

Sama halnya dengan beberapa sistem pasar memilih untuk mengambil bagian dalam industri yang lebih berkaitan dengan penentuan tren dibandingkan dengan industri lainnya, misalnya media, teknologi atau pendidikan. Di sini, bekerja dengan pemimpin pasar mungkin tidak akan terjadi distorsi. Ini mencerminkan bagaimana perubahan mungkin terjadi dalam sistem dengan sifat tersebut: itu adalah cara yang cerdas untuk mempengaruhi pelaku lain.

Banyak program bekerja dalam sistem pasar yang 'kurus', ditandai dengan tingkat kegiatan yang rendah dan menyebar. Di sini pilihan mitra Anda bisa terbatas. Pertimbangkan pilihan berikut:

- Carilah di luar sistem pasar utama untuk mendapatkan pelaku yang bisa dibantu untuk berkembang ke dalam sistem yang Anda ditargetkan. Misalnya, pedagang yang

mencoba untuk membeli komoditas baru, waralaba yang ingin memperluas produk mereka ke daerah-daerah baru, atau pelaku dari sistem yang serupa atau berdekatan yang mencoba untuk melakukan diversifikasi

- Ketika berhadapan dengan pelaku tunggal yang dominan (misalnya monopoli atau monopsoni) Anda berusaha untuk mengurangi hambatan masuk ke sistem pasar guna menciptakan persaingan. Jika hal ini tidak realistis, Anda perlu berfokus pada penguatan fungsi atau aturan pendukung yang mengendalikan perilaku anti-kompetitif dan melindungi kelompok yang kurang beruntung dari eksploitasi (misalnya regulasi perlindungan konsumen, representasi, ombudsman atau pengawasan media)

Contoh 24: Merangsang organisasi dalam suatu sistem

Sebuah negara di Kaukasus, sistem pelayanan kesehatan hewan sangat terfragmentasi di mana dokter-dokter hewan berfokus terutama pada ritel obat-obatan hewan, melakukan perjalanan mingguan ke berbagai pemasok di ibukota. Dokter-dokter hewan akses yang terbatas terhadap informasi yang *up-to-date*, hasil penelitian dan saran-saran, selain yang didapat dari proyek-proyek lembaga pembangunan yang hanya ada sesekali.

Suatu program mendekati beberapa perusahaan farmasi untuk melihat apakah ada yang tertarik untuk membangun hubungan komersial yang lebih erat dengan dokter-dokter hewan tersebut. Perusahaan tersebut berkomitmen untuk melakukan investasi bersama dengan Program untuk mengembangkan jaringan yang luas bagi dokter-dokter hewan 'bermerek'. Dokter-dokter hewan akan diuntungkan dari pelatihan rutin dan akses terhadap informasi, obat-obatan berkualitas lebih tinggi, fasilitas penyimpanan yang lebih baik, dan biaya transaksi yang lebih rendah untuk memperoleh obat-obatan. Petani diuntungkan dalam hal penggunaan jasa dokter-dokter hewan 'bermerek' karena mereka memberikan kualitas layanan yang lebih baik, dan obat-obatan yang lebih dapat diandalkan dengan harga terjangkau.

Tawaran bantuan dari Anda

Jenis bantuan yang Anda berikan harus ditentukan dengan analisis dan visi masa depan Anda, dan penilaian terhadap motivasi serta kemampuan mitra dalam membuat perubahan yang diperlukan (yaitu bantuan yang diperlukan untuk mendorong mereka untuk mengambil cara baru dalam bekerja).

Bantuan biasanya akan mencoba mendorong mitra untuk:

- Mengembangkan produk atau jasa baru, atau meningkatkan yang sudah ada, dengan menargetkan masyarakat miskin
- Melakukan reorientasi operasional (yaitu rantai pasokan, penyediaan layanan) untuk merespon peluang di segmen pasar berpenghasilan rendah
- Memperluas atau menyesuaikan operasional yang ada untuk memasuki sistem pasar baru atau wilayah geografis baru

Dalam menentukan tingkat bantuan kepada mitra kegiatan percontohan Anda, tanyakan pada diri Anda sendiri

pertanyaan-pertanyaan kunci berikut:

Apakah Anda memimpin program dengan analisis Anda?

Ketika konsep ini masih harus diuji, Anda tidak mungkin memiliki bukti yang pasti untuk meyakinkan mitra bahwa perubahan akan sepadan dengan usaha atau risiko yang diambil. Bukti dari konteks lain bisa berguna tetapi tidak selalu cukup.

Wawasan dari analisis pasar yang Anda lakukan akan menarik untuk meyakinkan mitra memahami peluang (atau ancaman) yang terlewatkan dan bereksperimen dengan cara kerja yang baru. Jika disajikan dengan baik, informasi ini dapat berguna untuk memperoleh komitmen mitra. Seringkali ini merupakan penawaran terpenting dari Anda.

Apakah Anda sudah menyampaikan 'larangan' dengan jelas?

Anda harus jelas tentang apa yang tidak dapat Anda lakukan atau tidak dapat Anda danai dalam program percontohan. Pikirkan apa yang mungkin mengakibatkan distorsi dan apa yang lebih mungkin menghasilkan perkembangan. Sampaikan batas-batas ini sejak awal kepada calon mitra untuk memandu negosiasi.

Salah satu taktik adalah dengan 'berlindung' di balik mandat program Anda. Jika calon mitra meminta tingkat bantuan yang Anda rasa terlalu besar atau eksklusif, Anda dapat mengatakan bahwa 'program tidak diizinkan untuk mendanai X' dan/atau 'komite investasi Anda kemungkinan besar akan mengatakan tidak'.

Atau, pastikan bahwa bantuan yang diminta berada dalam wilayah tanggung jawab atau pusat praktek operasional dari mitra sendiri seperti yang ditentukan dalam perjanjian kemitraan.

Akankah tingkat dan persyaratan bantuan tetap memberi peluang untuk kemitraan lain di masa depan?

Apapun bantuan yang disepakati dengan 'mitra A' untuk diadopsi, suatu inovasi tidak boleh mengganggu kemampuan Anda untuk terlibat dengan mitra B, C, dan D di kemudian hari, dalam cara yang berbeda atau cara yang kurang intensif.

Bantuan yang Anda berikan kepada 'mitra A' idealnya harus mendorong pelaku lain, membuat mereka mempertimbangkan melakukan investasi sumber daya mereka sendiri tanpa adanya janji dukungan lain dari program.

Apakah mitra Anda memahami bahwa bantuan dari program ini hanya bersifat sementara?

Untuk mengurangi risiko distorsi, bantuan Anda jangan dimaksudkan untuk diberikan dalam waktu panjang dan idealnya harus terus dikurangi dari waktu ke waktu. Ini akan menguji apakah rasa kepemilikan mitra bisa tumbuh.

Adalah bijaksana untuk memikirkan percontohan sebagai proses yang setidaknya memiliki dua kegiatan berulang, di mana ada ruang untuk meninjau dan menyesuaikan kegiatan Anda (misalnya pengujian 1 → review dan penyesuaian → pengujian 2). Anda tidak perlu memberitahu mitra Anda tentang hal ini dan tidak perlu sampai berkomitmen secara resmi terhadap percontohan dengan dua tahap.

Contoh 25: Keterlibatan kemitraan yang berulang

Keterlibatan awal dengan Departemen Pendidikan dalam sebuah program di Afrika berfokus pada persoalan yang paling relevan dengan Departemen tersebut dan yang paling memungkinkan 'bisa dilakukan' dalam jangkauan kapasitas yang dimiliki departemen, misalnya perubahan regulasi dan pengawasan, dan pemberian nilai (*grading*). Diikuti keterlibatan selanjutnya, dengan berkembangnya kemitraan antara program dan Departemen tersebut untuk bekerja dalam fungsi pendidikan yang lebih luas di luar peraturan yang ada, semua dengan orientasi 'publik' yang kuat maka pemerintah adalah, nyatanya, satu-satunya penyedia potensial. Sejalan dengan tumbuhnya wawasan dan kapasitas dari Departemen tersebut, sekarang dapat dilihat informasi tentang kinerja sekolah, metode mengajar dan bahkan di sisi permintaan pendanaan.

Sejalan dengan berkembangnya program, dimana terjadi peningkatan kapasitas dan komitmen Departemen, kemitraan, meskipun dengan pelaku yang sama, dipecah ke dalam tahapan yang dilakukan secara berulang, untuk bekerja dalam peran publik yang berbeda-beda.

Mengelola intervensi dan hubungan dengan mitra

Mengatur dan mendokumentasikan kemitraan

Perbarui panduan intervensi secara teratur, seiring atau saat strategi Anda berkembang dan sejalan dengan keputusan yang dibuat selama review triwulanan. Rantai hasil, indikator dan rencana pengukuran harus selalu mencerminkan strategi intervensi saat ini dan pemahaman terhadap sistem:

- Ingatkan diri Anda secara teratur akan syarat-syarat kemitraan, strategi intervensi, dan antisipasi perubahan langkah yang diharapkan akan terjadi dalam rantai hasil intervensi. Waspada 'misi buruk' atau tanda-tanda bahwa Anda diarahkan untuk menyediakan lebih banyak bantuan dari yang seharusnya diberikan
- Carilah perubahan bertahap dalam perilaku mitra Anda yang mengindikasikan momentum menuju keseluruhan perubahan yang diinginkan. Perubahan jarang terjadi dalam satu gerakan yang terjadi secara cepat
- Jika intervensi gagal untuk berkembang, tanyakan pada diri Anda sendiri apakah visi atau strategi Anda untuk mewujudkannya perlu diubah

Salah satu ciri dari intervensi percontohan adalah adanya ketidakpastian. Inovasi yang ingin diperkenalkan belum teruji, demikian juga dengan kemampuan dan minta dari mitra Anda. Jika kemitraan tidak berhasil, pastikan bahwa kedua belah pihak bebas untuk keluar dari baik selama program percontohan berlangsung ataupun setelah siklus pertama.

Akan bijaksana jika perjanjian mengandung 'review clause' (jika harus dinegosiasikan ulang di paruh waktu percontohan) dan 'escape clause' (dilakukan jika tanggung jawab mitra tidak dipenuhi).

Melaksanakan kemitraan

Intensitas kontak Anda dengan mitra akan bervariasi tergantung pada komitmen dan kemampuan mitra Anda. Intervensi percontohan cenderung membutuhkan pengawasan yang lebih dekat daripada intervensi tambahan untuk memungkinkan diperoleh pembelajaran, evaluasi dan adaptasi yang tepat waktu.

Cobalah untuk tidak terlalu mengambil banyak waktu dari mitra. Bertemulah hanya untuk tujuan tertentu dan ketika ada manfaat bersama untuk melakukannya. Jika dimungkinkan, rencanakan pertemuan untuk membahas keputusan penting yang perlu dibuat.

Evaluasi efektivitas intervensi

Intervensi percontohan melibatkan *trial and error*. Terimalah dengan tangan terbuka. Bersiaplah untuk melakukan penyesuaian. Gunakan proses pembelajaran untuk menginformasikan apakah Anda akan mempertahankan atau mengubah kemitraan, atau mengakhirinya sama sekali. Berikan penilaian apakah:

- Terdapat perubahan perilaku yang terlihat nyata dan berlangsung tanpa adanya bantuan program
- Perubahan di tingkat mitra akan mengarah ke perubahan ditingkat kelompok sasaran (baik dalam hal peningkatan partisipasi dalam pasar (*growth market*) atau penggunaan pelayanan dasar oleh masyarakat miskin
- Ada reaksi dari luar mitra awal Anda (misalnya adanya perubahan secara otomatis oleh non-mitra yang terinspirasi oleh program percontohan Anda)

Transisi dari intervensi percontohan (**Langkah 1**) ke intervensi tambahan (**Langkah 2**) dengan tujuan meningkatkan skala dampak hanya dapat dilakukan jika Anda yakin bahwa mitra Anda telah mengadopsi dan mengintegrasikan perubahan perilaku dan praktek tersebut ke dalam kegiatan operasional utama mereka. Integrasi ini dapat tercermin dalam alokasi staff dan anggaran, dokumen dan prosedur formal ataupun investasi.

Idealnya, Anda juga harus melihat adanya tanda-tanda bahwa inovasi dapat diadopsi oleh para pelaku lain. Tahan semua keinginan untuk meningkatkan skala inovasi sampai nilai dan keberlanjutannya terbukti.

Reality check: Program jangka pendek dan manajemen risiko

Program dengan jangka waktu kurang dari tiga tahun atau yang mengalami penundaan atau kemunduran sebaiknya terlebih dahulu harus beranjak ke **Langkah 2** sebelum menyempurnakan inovasi dan melihat diadopsi secara penuh oleh mitra percontohan. Percontohan ini memerlukan kerja sama dengan mitra awal maupun mitra baru secara simultan, dengan menggunakan pendekatan dan intensitas yang berbeda.

Program jangka pendek biasanya dihadapkan pada tingkat risiko kegagalan intervensi yang lebih tinggi sehingga perlu penekanan yang lebih besar untuk belajar dan mengadaptasikan intervensi dengan cepat.

Jika Anda tidak melihat perubahan dari apa yang diadopsi dan diadaptasi secara independen oleh mitra awal Anda, maka anda perlu merevisi analisis Anda untuk melihat apakah ada pilihan lain di luar kemitraan tersebut. Hal ini mungkin hanya merupakan masalah yang terjadi pada mitra Anda.

Sebaliknya, jika mitra Anda mengalami kemajuan melampaui harapan, lakukan evaluasi apakah bantuan Anda masih diperlukan.

Setelah melakukan intervensi percontohan, Anda biasanya memiliki tiga pilihan:

- Hentikan intervensi karena percontohan Anda telah membuktikan teori perubahan Anda tidak tepat atau tidak dapat dilakukan. Sudah saatnya bagi Anda untuk memulai lagi dari awal
- Lakukan koreksi terhadap inovasi yang diperkenalkan di awal, baik dengan mitra yang sudah ada atau mitra yang baru, dengan bentuk tawaran dukungan yang sudah direvisi
- Desain dan terapkan intervensi tambahan serta -bentuk kemitraan baru yang bertujuan untuk merangsang perubahan di seluruh sistem, yaitu **Langkah 2**

Reality check: Tahu kapan harus pergi

Adalah suatu disiplin yang baik untuk mengembangkan kriteria yang dapat diverifikasi untuk menetapkan kapan Anda bisa keluar dari pasar. Kadang-kadang, setelah percontohan berhasil, program mengalami kesulitan untuk meninggalkan mitra. Berbagai alasan terus dibuat untuk melanjutkan intervensi, seringkali dilakukan untuk mengejar kesempurnaan semu atau hasil yang terbaik. Ingat, semakin lama Anda terlibat dengan mitra semakin besar risiko distorsi atau ketergantungan.

Langkah 2: Lakukan intervensi tambahan yang merangsang *crowding-in*

Setelah Anda puas bahwa mitra awal terus berjalan menuju perubahan dan berinvestasi dalam perubahan, maka harus diikuti oleh percontohan intervensi tambahan.

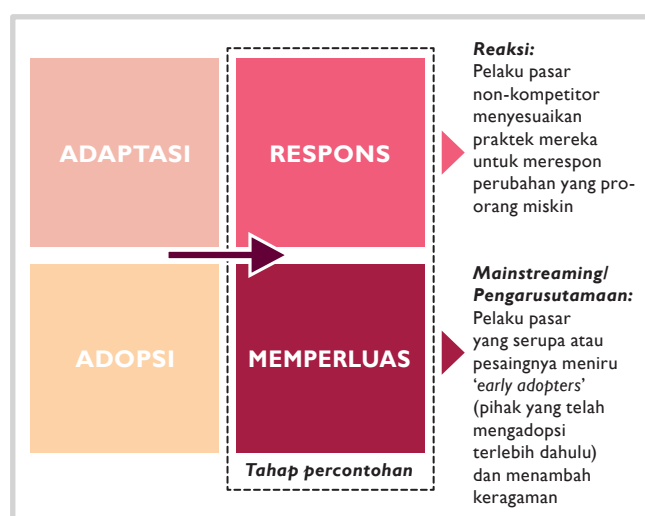
Tugas Anda harus beralih dari menguji inovasi dan peningkatan peran ke upaya untuk 'memperluas' penerapannya dan mendorong pelaku pasar lain untuk 'merespon' perubahan yang terjadi.

Memperluas: Sejumlah pelaku pasar yang serupa dengan mereka yang mempelopori perubahan perilaku/praktek yang pro-orang miskin telah mengadopsi perubahan yang sama-baik meniru langsung maupun variasi dari inovasi awal -yang dilaksanakan tanpa bantuan program.

Respon: Kemunculan dan terus hadirnya pelaku pasar utama yang pro-orang miskin dalam sistem pendukung untuk bereaksi dengan melakukan pengorganisasian ulang, mengambil peran baru/ yang ditingkatkan, mengembangkan penawaran mereka sendiri, atau melakukan reposisi untuk mengambil manfaat dari peluang yang telah tercipta. Respon ini memungkinkan perubahan perilaku/praktek yang pro-orang miskin untuk lebih berkembang. Hal ini menunjukkan munculnya kemampuan baru di dalam sistem yang dapat mendukung solusi pro-orang miskin untuk tumbuh di masa depan.

Tujuannya adalah untuk menciptakan perubahan pro-orang miskin semakin meluas di dalam sistem pasar: dimana berlangsung secara normal dan akan terus berfungsi di masa depan. Hal ini memerlukan adanya intervensi tambahan, bekerja dengan pelaku baru dan yang serupa, dalam tahapan kedua dari kemitraan antara program dan pelaku. Hal ini dikenal sebagai 'crowding-in'.

Crowding-in: Proses merangsang sejumlah pelaku pasar (yang beragam) untuk bereaksi terhadap perubahan di tingkat sistem (yang baru muncul) selama proses percontohan. Hasilnya adalah 'derajat keluasan' yang lebih (misalnya pertumbuhan yang lebih baik atau peningkatan manfaat pelayanan dasar bagi masyarakat miskin) dan 'kedalaman' yang lebih (misalnya fungsi pendukung/aturan yang merespon konteks sistem pasar yang baru).



Gambar 19: Perubahan sistemik: memperluas dan merespon

Memilih mitra dan menyetujui bantuan

Mendekati calon mitra

Pergeseran fokus ke arah intervensi *crowding-in* seringkali mengharuskan Anda keluar dari kemitraan awal di mana Anda akan menguji inovasi, dan membentuk kemitraan baru. Hal ini seharusnya mendorong perubahan yang lebih luas pada tingkat sistem, peningkatan skala inovasi (atau variannya) dan merangsang berbagai pelaku pasar untuk mendukung perubahan yang telah dimulai.

Biasanya Anda akan bermitra dengan pelaku pasar lain yang mirip dengan mitra awal Anda, yang termotivasi untuk meniru keberhasilan dari pengadopsi awal.

Anda juga perlu bermitra dengan berbagai jenis pelaku pasar yang meskipun tidak terlalu memiliki dampak langsung terhadap kelompok sasaran Anda, namun mau melakukan atau mengeluarkan biaya untuk fungsi-fungsi / aturan penting yang mendukung inovasi yang telah dimulai. Seperti:

- Penyedia pelayanan bisnis
- Organisasi riset
- Yayasan pendidikan
- Investor besar
- Perwakilan atau asosiasi industri
- Organisasi yang menetapkan standar dan membuat regulasi
- Lembaga pemerintah dan lembaga publik

Contoh 26: Prioritas baru, mitra baru

Suatu program berusaha untuk meningkatkan sistem pelatihan kejuruan bagi para profesional di bidang kesehatan. Pada mulanya, program itu bermitra dengan universitas dan sekolah tinggi swasta dan dengan pembuat kebijakan. Kemudian program tersebut terlibat dengan penyedia jasa keuangan untuk mempromosikan produk kredit yang dirancang untuk meningkatkan peluang dalam membiayai studi siswa dalam pelatihan paramedis yang memiliki latar belakang miskin.

Reality check: Pasar yang kurus

Jika program Anda bekerja dengan pemasok tunggal dari suatu produk atau jasa selama intervensi percontohan, peningkatan dampak hanya mungkin terjadi jika pemasok membuat inovasi dalam skala tertentu. Dalam situasi tersebut, Anda harus fokus untuk mendorong pelaku pasar lain untuk merespon inovasi dalam rangka mengurangi risiko jika pemasok melakukan monopoli, misalnya badan pengawas atau kelompok perlindungan konsumen.

Titik yang baik untuk memulai adalah dengan mengidentifikasi apakah ada reaksi yang terjadi secara mandiri dari pelaku pasar lainnya dan mengembangkannya berdasar pada momentum tersebut, misalnya:

- Jika dibuat pilot model komersial, lakukan evaluasi apakah perusahaan pesaing bereaksi dengan membuat

perubahan yang sama dalam operasional kegiatan mereka

- Jika dibuat pilot model sosial-politik, lakukan evaluasi apakah perubahan (misalnya proses pemberian pelayanan atau konsultasi kebijakan) telah direspon oleh lembaga pemerintah dan para pelaku lainnya

Jika respon tersebut tidak terlihat, Anda perlu terlibat lebih aktif dengan pelaku pasar lainnya, dengan mengikuti prinsip-prinsip yang diuraikan dalam 4.2.

Reaksi otonom dapat terhambat jika:

- Mitra tahap percontohan tidak mewakili rekan-rekan mereka, dimana mereka memiliki 'kemauan' atau 'keterampilan' yang lebih tinggi daripada pelaku lain
- Bantuan kepada mitra percontohan akan memberikan terlalu banyak keuntungan bagi mereka, sehingga sulit bagi pihak lain untuk mengejar ketertinggalan
- Dampak demonstrasi percontohan tidak cukup untuk merangsang reaksi dari pelaku lain, di mana mereka mungkin saja tidak menyadari adanya inovasi dan manfaatnya, atau mereka mungkin tidak mengerti apa yang harus mereka lakukan untuk berubah
- Faktor penghambat atau akar penyebab baru yang sebelumnya dianggap kurang penting telah menghambat *crowding-in*, misalnya peraturan masuk pasar yang menghambat ekspansi

Contoh 27: Kemunculan factor-faktor penghambat 'baru'

Sebuah program di Asia Selatan membangun jaringan dan titik pusat pengambilan susu, menghubungkan produsen dengan koperasi susu. Meskipun tempat tersebut dalam kondisi semi-fungsional selama musim kemarau pertama, pusat-pusat pengambilan susu tersebut segera menghentikan kegiatannya pada musim hujan karena jalan yang biasa dilewati menjadi tidak dapat digunakan untuk jangka waktu yang panjang. Namun, hubungan perdagangan tidak segera dilanjutkan setelah jalan kembali dapat dilewati. Perselisihan mengenai apakah susu itu harus diangkut dengan transportasi umum atas biaya petani sendiri atau dikumpulkan oleh pembeli atas biaya mereka sendiri tidak terselesaikan. Akibatnya petani kehilangan kepercayaan terhadap produksi susu untuk tujuan komersial. Program tersebut mungkin akan lebih sukses jika sebelumnya telah memikirkan kendala transportasi dan pengumpulan susu sejak awal, termasuk persoalan musim, sebagai bagian penting dari fungsi sistem.

Tawaran bantuan dari Anda

Hasil dari intervensi percontohan yang sukses adalah meningkatnya pengetahuan Anda tentang bagaimana sistem pasar bisa berfungsi. Anda akan lebih memahami apa yang memotivasi pelaku, perubahan perilaku yang diperlukan dan tindakan yang perlu Anda ambil untuk menstimulasinya.

Pengetahuan dan bukti bahwa mitra awal Anda telah memperoleh manfaat dari inovasi akan memudahkan menarik perhatian pelaku pasar lainnya guna melakukan *crowd-*

in. Termasuk di dalamnya para pihak yang mungkin telah mengabaikan Anda pada awalnya.

Namun, ini tidak berarti usaha Anda untuk memperluas inovasi akan menjadi kurang intensif dibandingkan dengan percontohan yang Anda lakukan. Meskipun Anda mungkin berharap agar kesediaan ('kemauan') mitra baru untuk bisa terlibat menjadi lebih tinggi dari sebelumnya, kapasitas ('keterampilan') mereka untuk berubah mungkin tetap sama atau sama seperti sebelumnya.

Contoh 28: Menghadirkan 'kemauan' dan 'keterampilan' yang lebih luas

Akses terhadap pembiayaan adalah masalah yang penuh sengketa di Afrika Selatan mengingat hanya ada sedikit kesamaan di antara *stakeholder*: seperti politisi, pemerintah, sektor swasta dan masyarakat sipil. Sebuah program ditetapkan untuk memfasilitasi perbaikan fungsi sistem keuangan, agar bisa melayani dengan lebih baik kelompok berpenghasilan rendah. Melalui berbagai intervensi selama lebih dari sepuluh tahun, program berhasil berkontribusi bagi peningkatan akses masyarakat terhadap rekening bank bagi sektor rumah tangga menjadi dua kali lipat dari sebelumnya (dari sepertiga meningkat menjadi dua pertiga). Namun, sebenarnya kredibilitas program tersebut berhasil dikembangkan hanya melalui satu aktivitas awal yaitu program melakukan riset pasar yang terinci dan analisa skenario, yang kemudian dipresentasikan (dalam lebih dari 20 lokakarya) kepada para *stakeholder* yang berbeda, sehingga mereka mengetahui dampak dari keputusan mereka terhadap akses keuangan. Analisis tersebut diakui netral dan dapat dipertanggungjawabkan, dan memungkinkan tercapainya agenda yang disepakati bersama di mana semua *stakeholder* bisa melangkah ke depan. Hal ini meletakkan fondasi untuk semua intervensi program selanjutnya.

Membangun diatas kegiatan percontohan Anda tidak hanya berarti mereplikasi kegiatan tersebut secara berulang dengan mitra baru tetapi Anda juga harus melakukan kegiatan tersebut dengan situasi yang berbeda.

Dalam banyak kasus, memindahkan bantuan dari sisi penawaran ke pemberian stimulasi di sisi permintaan adalah baik. Kegiatannya dapat meliputi: pemasaran sosial (*social marketing*), insentif bagi konsumen, siaran pers dan jangkauan dari percontohan, dan lokakarya *stakeholder* guna menunjukkan bukti bahwa perubahan mungkin untuk dilakukan.

Untuk menentukan di mana Anda harus memfokuskan upaya Anda, diperlukan analisis lebih lanjut. **Pertanyaan-pertanyaan kunci** untuk diajukan adalah:

Fungsi atau aturan pendukung mana yang terus menghambat reaksi yang bersifat mandiri terhadap inovasi yang dipercontohkan?

Adakah pendorong perubahan yang baru atau masalah ekonomi politik yang bisa dipertimbangkan?

Contoh 29: Beberapa praktek tersimpan cukup mendalam

Sebuah program di Afrika mendekati dua buah bank untuk memberikan pinjaman untuk pengadaan mesin pertanian, dengan menawarkan saran dan menghubungkan mereka dengan asosiasi penyedia pelayanan pertanian yang akan mencari klien untuk mereka. Program tersebut menawarkan jaminan pinjaman hingga 20% untuk setiap pinjaman selama intervensi percontohan.

Bank-bank tersebut ternyata tidak mengalami kredit macet dan pendapatan petani meningkat; percontohan tampaknya berhasil. Namun bank tidak memperluas pinjaman mereka. Untuk menghindari risiko, bank enggan untuk memberi pinjaman tanpa mendapatkan jaminan pinjaman 20% yang sebelumnya didapat dari program, meskipun dana jaminan tersebut kenyataannya tidak digunakan selama percontohan. Bank merasa akan lebih mudah untuk memberikan pinjaman kepada sektor dan klien yang sudah mapan; 'zona nyaman' mereka.

Program perlu menggeser strategi kemitraan dengan pengambil keputusan di kantor pusat bank dan mencari pelaku yang lebih dinamis di sektor perbankan untuk mengembangkan kemitraan baru.

Intervensi *crowding-in* cenderung berfokus pada membangun hubungan antar para pelaku pasar, serta merangsang dan mengadvokasi respon positif dari para pelaku dalam sistem pendukung. Contoh 30, 31 dan 32 di bawah ini memberikan beberapa ilustrasi mengenai kegiatan *crowding-in*.

Contoh 30: Membina persaingan di dalam sistem yang sama

Sebuah program di Asia berusaha untuk mendorong adanya pelayanan informasi pertanian yang kompetitif sebagai upaya merespon terhadap model bisnis pesaing yaitu sebuah program percontohan model bisnis kios internet yang bekerja sama dengan operator telekomunikasi terkenal. Target program kemudian diubah untuk mendukung pesaing yang memang sudah dikenal konsumen dan yang sama-sama memiliki profil tinggi untuk mengembangkan berbagai jenis layanan informasi, dengan menargetkan petani yang memiliki ponsel.

Contoh 31: Mempercepat respon pelaku di dalam sistem pendukung

Sebuah program di Asia Selatan mendukung lembaga swasta guna mendapatkan ijin untuk memberikan pelatihan kesehatan yang terakreditasi sebagai hasil dari intervensi percontohan. Kemudian program diubah targetnya untuk bekerja dengan badan ujian nasional untuk menyesuaikan struktur dan sistem operasional yang berlaku guna mengakomodasi pengawasan terhadap organisasi pelatihan kejuruan swasta.

Contoh 32: Meningkatkan solusi percontohan di sistem yang sebanding

Sebuah program di pegunungan Kaukasus bekerja dengan sebuah koran lokal untuk meningkatkan relevansi dan kualitas pelayanan informasi yang dapat diakses masyarakat miskin perdesaan. Program ini membantu memperkuat konten dan jurnalisme yang berorientasi pertanian, informasi produk dan harga pasar, dan pengembangan strategi untuk meningkatkan pendapatan dari iklan surat kabar. Sirkulasi surat kabar kemudian tumbuh sepuluh kali lipat dan cakupannya meluas dari 1 menjadi 3 kota.

Setelah intervensi awal, pengelola surat kabar, secara independen, mengembangkannya dari pembelajaran yang didapat dari inovasi ini. Mereka berinvestasi dalam meningkatkan pelatihan bagi jurnalis mereka lainnya untuk memperkuat pelaporan tentang isu-isu perdesaan non-pertanian (misalnya: perawatan anak, penyediaan air, penerangan jalan) dan memperkenalkan kolom berita baru berdasarkan minat pembaca. Pendapatan iklan terus tumbuh karena strategi yang ditingkatkan untuk menarik pengiklan di sektor tanah, perumahan dan peralatan.

Mengelola intervensi dan hubungan dengan mitra

Mengatur dan mendokumentasikan kemitraan

Program harus mempertimbangkan strategi *crowding-in* mereka sendiri sebelum memulai intervensi percontohan, sekalipun Anda baru bisa mengembangkan intervensi yang tepat ketika program percontohan akan berakhir.

Beberapa program mengembangkan strategi intervensi baru dan rantai hasil untuk kegiatan *crowding-in*. Yang lainnya memilih untuk memperbaiki strategi yang ada dan menambahkan kegiatan baru dan perubahan 'sebab-akibat' yang diharapkan pada tingkat yang berbeda ke sisi rantai hasil dari intervensi percontohan. Keputusan ini sering didasarkan pada seberapa substantif kegiatan *crowding-in* yang dibutuhkan dan apakah mereka mencoba untuk memberikan perubahan terhadap fungsi atau aturan pendukung yang sebelumnya belum teratasi oleh program.

Anda juga dapat menyertakan rencana keluar (misalnya pada 6 – 12 bulan terakhir) dalam perjanjian kemitraan baru. Dalam jangka waktu ini, Anda dapat berkomitmen untuk melakukan pertemuan berkala dengan para *stakeholder* kunci, memonitor perkembangan dan mengukur kemajuan, tetapi yang terpenting sebaiknya Anda tidak melakukan kegiatan lebih lanjut. Hal ini akan membantu Anda untuk menilai keberlanjutan saat program masih berlangsung.

Melaksanakan kemitraan

Intervensi *crowding-in* bisa berbentuk sederhana (misalnya menyajikan bukti atau membuat rekomendasi) atau bisa juga cukup intensif (misalnya advokasi di tingkat kebijakan).

Sejauh mana Anda bisa 'terlibat langsung' dengan mitra tergantung pada konteks. Semakin Anda menghilangkan

kegiatan intervensi dari target sasaran Anda, bantuan intensif akan cenderung semakin tidak distorsif.

Salah satu cara untuk mengurangi intensitas dan 'sifat langsung' dari bantuan adalah beroperasi melalui pihak ketiga jika relevan dan mungkin untuk dilakukan. Tujuannya adalah agar mitra Anda dapat melihat 'solusi' yang prospek terhadap masalah saat ini dan di masa depan yang berasal dari dalam sistem pasar, bukan dari Anda.

Membangun hubungan yang berkelanjutan antara mitra *crowding-in* dan pihak ketiga yang relevan (misalnya penyedia pelatihan, konsultan manajemen dan pemasaran, penyedia sertifikasi/ pelayanan kesehatan makanan dll) dapat menyamakan, atau bahkan sama sekali menggantikan bantuan Anda.

Contoh 33: Mendukung pelayanan pihak ketiga yang sah

Sebuah program yang mendukung pengembangan sistem media di Afrika Timur pada awalnya bekerja secara langsung dengan beberapa stasiun radio untuk belajar dan mengembangkan penawaran program penyiaran yang lebih berfokus pada pendengar. Program tersebut dengan cepat menemukan kebutuhan yang lebih akan keahlian dan kredibilitas dalam industri penyiaran. Dengan demikian bantuan ini bersifat fungsi pasar dalam jangka panjang. Program tersebut mulai bekerja dengan penyedia pelayanan teknis untuk format dan produksi program yang kemudian akan memberikan pelayanan komersial ke stasiun radio lain di negara ini dan di seluruh wilayah tersebut.

Para spesialis ini telah menjadi pendorong perubahan dalam industri radio.

Melakukan intervensi melalui pihak ketiga dengan cara di atas dapat membentuk sistem di sekitar inovasi awal. Bantuan Anda dapat memperkuat pemasok jasa secara berkelanjutan atau meningkatkan inovasi.

Contoh 34: Tantangan yang timbul akibat kehadiran perantara pihak ketiga

Sebuah program di Afrika Timur, menggunakan strategi menciptakan broker jaringan LSM yang dari waktu ke waktu berubah menjadi broker komersial atau pedagang. Jaringan broker yang memperoleh bantuan dari program ini bertujuan agar berjalan secara komersial dimana lebih transparan, konsisten, berfokus pada pelanggan / pemasok, dan fokus untuk menghasilkan pendapatan dari volume yang lebih besar (bukan memaksimalkan margin per unit). Fokus program dengan membayar pihak ketiga sebagai alat kontrol mutu ternyata menciptakan masalah karena terdapat hubungan komersial utama antara broker LSM dengan program, dan bukan dengan pihak komersial. Ada juga tantangan dimana sejalan dengan

fungsi perdagangan/broker dikembangkan dengan baik, relevansi dan kemudahan mereplikasi model bisnis ini menjadi terbatas.

Evaluasi efektivitas intervensi

Setelah *crowding-in* mulai terjadi dan pelaku baru, fungsi dan aturan pendukung membaik, tanyakan pada diri Anda sendiri apakah akar penyebab telah ditangani. Tinjau kembali analisis dan visi Anda dan lakukan penilaian apakah program Anda masih dapat memberi nilai lebih dan apakah pekerjaan program itu dapat dirusak oleh faktor lain. Ajukan **pertanyaan-pertanyaan kunci** berikut:

Apakah tindakan Anda sudah cukup untuk merasa yakin bahwa sistem ini cukup kuat untuk mengatasi ancaman? Apakah sistem pendukung sekarang dapat menemukan jawaban dari dalam untuk mengatasi kinerja pelaku pasar yang kurang memuaskan?

Apakah intervensi lebih lanjut berisiko untuk menggantikan prakarsa dan investasi nasional?

Apakah kehadiran Anda menjadi penghambat perubahan, atau mulai menciptakan insentif yang bertentangan terhadap perubahan yang mandiri?

4.4 "JANGAN MELAKUKAN KESALAHAN YANG SAMA SEPERTI YANG SAYA LAKUKAN..."

Hindari penggunaan bantuan yang lebih intensif sebagai jalan pintas

Penggunaan bantuan yang intensif dengan tujuan mempercepat proses, meningkatkan pengaruh atau mencapai hasil yang cepat, seringkali justru merugikan.

Bantuan yang intensif dapat merusak keberlanjutan hasil yang telah dicapai, karena mitra akan kurang menghargai bantuan yang telah mereka terima, akibat peran mitra yang lebih sedikit dalam proses perubahan. Hal ini juga membuat *crowding-in* lebih sulit terjadi karena menimbulkan harapan bagi mitra berikutnya mengenai apa yang akan dilakukan program Anda untuk mereka.

Jika *input* Anda adalah kegiatan yang hanya dilakukan satu kali dimana tidak perlu dilakukan lagi di masa depan maka intensitas bantuan Anda bukan menjadi hal yang penting. Jika Anda tidak memiliki pilihan lain, misalnya di pasar yang sangat belum maju (kurus) di mana tidak ada mitra yang realistis, maka lanjutkan dengan penuh kehati-hatian. Kenali risiko keberlanjutan dari awal, pantau dampak positif dan negatif dari tindakan Anda dengan teliti, dan terus cari pilihan dan cara keluar yang tidak terlalu mendistorsi.

Tetap *low profile* di dalam sistem

Penyandang dana sering menginginkan agar program mereka menjadi sangat terlihat (*visible*) dalam suatu negara. Agar tetap dapat menjaga tujuan untuk mengembangkan sistem pasar (bukan mendistorsi), Anda harus berhati-hati, jika terlalu terlihat dalam sebuah sistem.

Upaya membangun merek (misalnya logo) dari lembaga pembangunan yang terkenal dapat memberikan sinyal yang salah bagi mitra dan pelaku pasar lainnya dimana dapat menciptakan harapan yang merugikan, karena mereka mengharapkan banyak subsidi. Hal ini mempengaruhi hubungan Anda dengan mitra, dan hubungan mitra dengan pihak lain (misalnya keengganan pelanggan untuk membayar karena mereka percaya bahwa Lembaga akan membayar untuk pelayanan tersebut).

Anda harus cerdas dalam berkomunikasi. Alasan lembaga pembangunan untuk lebih terlihat seringkali karena alasan politis, misalnya: di dalam organisasi mereka sendiri, bagi kepentingan para politisi dan pembayar pajak di Negara atau pemerintahan mereka. Visibilitas tersebut cenderung tidak ditujukan pada kelompok sasaran atau pelaku pasar.

Jadi, kembangkan dua identitas program yang berbeda dan komunikasikan hal tersebut dengan sesuai:

- Terhadap sistem pasar: tampilkan gambaran dari lembaga pembangunan Anda dengan bijaksana. Tetap *low profile* namun tampilkan image bisnis jika mungkin untuk dilakukan. Hindari menamai kegiatan atau mempublikasikan postur anggaran Anda
- Terhadap *stakeholder* pembangunan atau politik: komunikasikan capaian-capaian Anda dengan cara konvensional, dengan menekankan pada pendekatan berbeda yang dilakukan oleh program melalui kemitraan dan berorientasi pada keberlanjutan.

Berhati-hatilah untuk tidak terlalu membebani mitra dengan bantuan yang terlalu banyak

Overloading dapat memiliki berbagai bentuk: (a) mentransfer seluruh sasaran pembangunan kepada mitra dimana di luar kompetensi utama mereka, (b) menerapkan persyaratan pelaporan yang tidak perlu dan memberatkan, (c) membebani mitra dengan terlalu banyak pertemuan atau dengan pembinaan yang intensif, sehingga kegiatan utama mereka terganggu, atau (d) mendorong mitra untuk meniru standar, sistem dan prosedur dari lembaga-lembaga di negara maju, namun daripada memberikan standar, sistem dan prosedur yang sesuai dengan konteks mitra.

Persyaratan bantuan program dan cara di mana bantuan diberikan harus sesuai dengan kemampuan mitra Anda dalam menerima bantuan selain tetap mempertahankan kepemilikan dan kontrol atas apa yang mereka lakukan sendiri.

Risiko lainnya adalah terutama jika mitra Anda bertumbuh menjadi sukses, dan kemudian banyak penyandang dana dan tamu lain tertarik untuk mengunjungi program Anda guna melihat perkembangan sistem pasar dalam praktiknya.

Tentunya akan sangat memuaskan bagi Anda dan mitra Anda mendapatkan pengakuan seperti itu, tapi perhatian semacam ini bisa mengganggu. Hal ini dapat mengalihkan perhatian mitra dari tujuan utama mereka dan bisa membuat mereka hanya menjadi penyaji contoh kasus saja. Cobalah untuk mengatur akses: dan jadwalkan kunjungan-kunjungan tersebut bertepatan dengan kegiatan rutin Anda dengan mitra dan sebarkan mereka ke seluruh wilayah mitra Anda.

Praktik pengembangan sistem pasar, bukan hanya teori

Kadang-kadang program mengembangkan strategi intervensi hanya berdasarkan pada sejumlah diskusi tentatif dengan pelaku pasar.

Rencana Anda harus mencerminkan niat sebenarnya dari mitra Anda, bukan membuat skenario 'ideal' diatas kertas dengan mengabaikan realitas. Misalnya dalam mengatur rasio untuk pembagian biaya kegiatan (*cost-sharing*), akan menjadi tidak berarti jika dilakukan tanpa memperoleh pandangan/ masukan dari (calon) mitra.

Waspada program lain yang tindakannya dapat merusak keberlanjutan pekerjaan Anda

Adalah hal yang memprihatinkan bahwa rencana terbaik Anda seringkali dirusak oleh prakarsa pembangunan lainnya.

Ketika pelaku pasar yang dibantu oleh program Anda menjadi sukses, lembaga-lembaga pembangunan lainnya secara terburu-buru ingin bekerja dengan mereka, menggantikan investasi dan rasa kepemilikan yang telah ada, bahkan kadang merusak pekerjaan yang telah dibangun oleh program Anda.

Hal ini sulit untuk dilawan, tetapi Anda harus mencobanya. Sampaikan masalah tersebut kepada penyandang dana dan inisiatif yang bersangkutan dan ambil peluang untuk terlibat dalam advokasi untuk mempengaruhi agenda mereka.

Forum pendekatan sistem pasar banyak dibuat di sejumlah negara. Forum ini melibatkan pertemuan rutin yang membuka dialog untuk pendekatan intervensi yang lebih konsisten yang bersifat lintas sektoral terhadap program dan penyandang dana.

Anda juga dapat menggunakan kriteria pemilihan sistem pasar untuk mengurangi risiko ini. Identifikasi sistem pasar yang memiliki program yang distortif dan berfokuslah di tempat lain.

Jangan bergantung pada dampak percontohan (*demonstration effect*)

Biasanya program meremehkan atau mengabaikan **Langkah2**, dengan asumsi bahwa *crowding-in* akan terjadi melalui *demonstration effect* sebagai akibat dari intervensi awal.

Pada kenyataannya *demonstration effect* tidaklah sekuat seperti yang dipikirkan banyak program. 'Keberhasilan' percontohan seringkali gagal berkembang dalam penerimaan

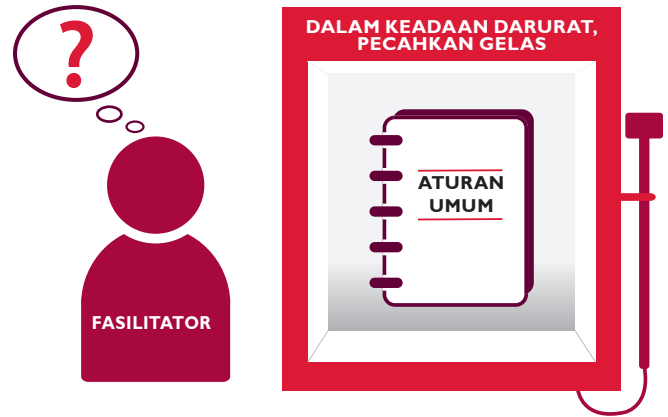
dan skala yang lebih besar karena penyebaran kapasitas, insentif, informasi dan kurangnya koordinasi dalam sistem. Memang benar bahwa salah satu tanda bahwa akar penyebab dari kinerja yang rendah adalah kegagalan yang terus terjadi dari *demonstration effect*.

Karena itu, intervensi tambahan hampir selalu diperlukan agar tahap percontohan dapat mencapai skala yang diinginkan dan hasil yang pro-masyarakat miskin dapat dilembagakan.

Bermitra dengan entitas, bukan dengan pihak lawan (counterpart)

Program bisa saja terlalu bergantung pada individu di dalam lembaga mitra. Individu dapat bertindak apatis dengan membiarkan Anda bekerja di tempat lain atau, seperti yang sering terjadi di lembaga-lembaga pemerintahan, kegiatan Anda dipindahkan ke departemen lain.

Penting bagi Anda untuk bekerja dengan mitra, sebagai sebuah entitas, dengan 'menanamkan' perilaku dan praktek baru sehingga konsep dan proses perubahan terlihat di dalam individu-individu pihak lawan manapun.



5.1 PRINSIP-PRINSIP KUNCI DAN LANGKAH-LANGKAH

“The most serious mistakes are not being made as a result of wrong answers. The truly dangerous thing is asking the wrong question” Peter Drucker, *Men, Ideas & Politics*, 1971

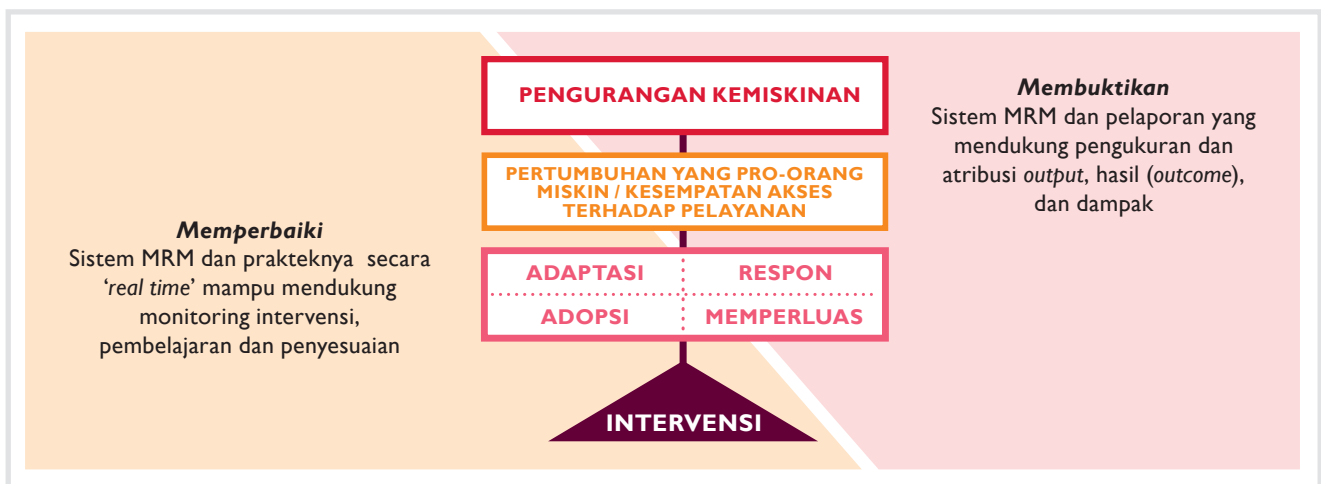
“The effective use of data—learning by measuring—is at the heart of how we should manage complexity” Owen Barder, 2013

Monitoring and results measurement (MRM) atau Monitoring dan pengukuran hasil adalah kunci menuju keberhasilan program pendekatan sistem pasar bagi pembangunan. Sistem pasar bersifat kompleks, dan intervensi agar program lebih efektif dan inklusif tidak bisa dilakukan dengan hanya melaksanakan rencana yang telah dibuat. MRM harus dilakukan secara teliti dan pragmatis untuk mengatasi kompleksitas ini.

MRM dalam program pendekatan sistem pasar harus memperhitungkan dua hal spesifik berikut:

- *Melakukan monitoring dan pengukuran perubahan di tingkat sistem dan dampaknya terhadap orang miskin:* program melakukan intervensi untuk merangsang perubahan pro-orang miskin yang bertahan lama dalam sistem. Prioritaskan untuk mengukur perubahan dan keberlanjutan di tingkat sistem. Penting untuk memastikan apakah perubahan di tingkat sistem menguntungkan orang miskin. Program harus bisa mengukur kausalitas dari intervensi dalam mengurangi kemiskinan melalui perubahan di tingkat sistem, mengisolasi dampak intervensi mereka dari pengaruh lain yang lebih luas, dan mengidentifikasi penerima manfaat program dalam populasi yang lebih luas.
- *Menangani kompleksitas dan ketidakpastian:* proses perubahan didorong oleh mitra pasar yang beroperasi dalam lingkungan dinamis; dimana hasil yang akan diperoleh tidak sepenuhnya dalam kendali program. Oleh karena itu fleksibilitas dan koresponsifan sangat penting. Program memerlukan umpan balik yang tepat waktu dan akurat untuk menilai efektivitas intervensi dan untuk dapat melakukan penyesuaian. MRM harus menjadi bagian yang terintegrasi dengan proses intervensi dan menjadi bagian peran dari semua staf

Berbagai praktek kebiasaan baik yang diterima di MRM dan sumber pengetahuan teknis telah ada untuk membantu para praktisi. Panduan ini tidak bertujuan untuk harus ditiru, tetapi berfokus pada aspek-aspek spesifik bagi pendekatan sistem pasar. Panduan ini khususnya menekankan peran MRM dalam pengambilan keputusan yang terintegrasi dalam intervensi dan proses manajemen.



Gambar 20: Mengukur perubahan sistemik

Langkah 1: Tetapkan indikator keberlanjutan, dengan menambah rantai hasil jika diperlukan: Tetapkan indikator rantai hasil yang mengukur kemajuan pertumbuhan di tingkat sistem yang pro-orang miskin atau perubahan yang mendukung akses terhadap pelayanan dasar dan pengurangan kemiskinan, serta keberlanjutan dari perubahan ini

Langkah 2: Proyeksikan seberapa besar perubahan akan terjadi pada masing-masing indikator: Prediksi tingkat perubahan yang diharapkan untuk setiap indikator sebagai akibat dari setiap intervensi pada waktu yang telah ditentukan

Langkah 3: Buatlah rencana untuk mengumpulkan informasi guna mengukur kinerja: Buat rincian siapa yang akan melakukan masing-masing tugas pengukuran, kapan, di mana dan menggunakan metode apa

Langkah 4: Tetapkan informasi data dasar yang tepat, lalu ukur hasilnya: Informasi data dasar untuk setiap indikator diperlukan sebelum intervensi dimulai. Laksanakan tugas pengukuran sesuai dengan rencana pengukuran

Langkah 5: Analisa dan gunakan informasi MRM untuk menginformasikan pengambilan keputusan dan komunikasi external: Interpretasikan temuan MRM dan gunakan temuan tersebut untuk membantu dalam pengambilan keputusan tentang peningkatan strategi program dan intervensi. Belajarlah dari keberhasilan dan kegagalan yang dialami, dan komunikasikan hal tersebut ke penyandang dana dan *stakeholder* lainnya

Bab 5.2 Hal-hal penting dalam monitoring dan hasil pengukuran pengembangan sistem pasar menguraikan dasar-dasar sistem MRM yang kredibel dan praktis; dan menetapkan fondasi dapat dilihat pada Langkah 1 sampai 5 dari bagian **5.3 Mempraktekkannya**.

5.2 HAL-HAL PENTING DALAM MONITORING DAN PENGUKURAN HASIL DALAM PENGEMBANGAN SISTEM PASAR

Sebuah sistem MRM yang teliti dan pragmatis diperlukan untuk mengatasi dua tantangan utama dalam monitoring dan pengukuran dalam pendekatan sistem pasar:

- *Kebutuhan untuk memonitor dan mengukur perubahan di tingkat sistem dan dampaknya bagi orang miskin:* Anda harus mampu untuk melakukan pengukuran di sepanjang rantai kausalitas dalam Kerangka Kerja Strategis program Anda – baik mulai dari intervensi hingga pengurangan kemiskinan melalui perubahan yang terjadi di dalam sistem. Anda tidak dapat mengandalkan indikator dampak kemiskinan tingkat tinggi untuk menentukan hal ini. Berbagai indikator menengah, baik kuantitatif maupun kualitatif, akan diperlukan untuk menilai kemajuan sampai ke rantai hasil Anda, dengan menggunakan metode yang berbeda secara kasus per kasus. Untuk melakukan hal ini, sistem MRM perlu memanfaatkan informasi dari proses diagnostik dalam menentukan fokus intervensi sejak awal. Penekanan monitoring dan pengukuran terhadap perubahan di tingkat sistem dengan tujuan untuk menyoroti keberlanjutan perubahan yang diupayakan dan untuk menginformasikan pengambilan keputusan sebuah intervensi akan membuat program sistem MRM perlu terintegrasi penuh dengan proses manajemen intervensi.
- *Kebutuhan untuk menangani kompleksitas dan ketidakpastian:* Anda perlu menerima ketidakterkaitan dan ketidakpastian dari sistem pasar dengan tangan terbuka, contohnya: masalah kompleksitas. Untuk melakukannya, merupakan hal penting bagi sistem MRM untuk menangkap, menafsirkan dan bertindak berdasarkan informasi yang diperoleh. Tanpa umpan balik ini, manajemen tidak akan memperoleh informasi yang memadai untuk menyesuaikan intervensi yang tidak mengalami kemajuan. Hal lainnya yang sama pentingnya dalam desain sistem MRM adalah sikap dari staf. Manajemen harus mengembangkan budaya yang berfokus pada proses pembelajaran dan mendukung kritik terhadap diri sendiri. Inilah yang membuat penyesuaian intervensi mungkin untuk dilakukan. Hal ini berimplikasi terhadap bagaimana sistem MRM Anda diatur, dikelola dan dialokasikan sumber daya. Sistem

dan budaya secara bersama-sama memungkinkan program untuk memberi respon terhadap lingkungan yang kompleks.

Integrasikan MRM sepenuhnya ke dalam sistem manajemen program

MRM bukan hanya sekedar komponen dari program Anda yang berisikan indikator logframe agar penyandang dana dapat membuktikan bahwa program ini berjalan efektif. MRM menginformasikan pengambilan keputusan sehari-hari dalam perjalanan program Anda untuk meningkatkan kinerjanya. MRM mendorong efektivitas. Peran penting ini yang harus menentukan bagaimana pembuatan desain sistem MRM dan manajemennya.

Pertanyaan-pertanyaan kunci untuk ditanyakan tentang sistem MRM adalah:

Apakah Anda mengembangkan, menguji, dan memelihara sistem MRM yang terintegrasi?

Sebuah sistem MRM yang efektif membutuhkan waktu, sumber daya dan komitmen untuk berkembang dan terintegrasi dengan proses pengambilan keputusan.

Sistem MRM Anda harus bisa menangkap dan menangani banyak informasi termasuk diantaranya: kegiatan mitra, observasi lapangan, umpan balik dari target grup, data survei, laporan dari tenaga ahli dan berbagai studi kasus. Penanganan informasi sebanyak ini bisa menjadi suatu tantangan sehingga memerlukan prosedur, kesempatan, dan dokumentasi yang sesuai untuk menggabungkan pengetahuan baru dan interogasi (apa yang berjalan, mengapa, bagaimana? Apa yang tidak berjalan, mengapa tidak bisa berjalan, bagaimana cara mengubahnya?). Panduan intervensi (lihat Bab 4) harus dirancang untuk menampung semua informasi ini.

Manajer harus siap untuk membuat percontohan dari sistem dan prosedur MRM dan menyempurnakannya dari waktu ke waktu.

Apakah Anda menarik informasi dari proses diagnostik?

Manfaatkan pengetahuan yang sudah dimiliki program. Informasi dari proses diagnostik (lihat Bab 2) memberikan titik awal bagi kebutuhan informasi untuk pengukuran kunci, yaitu indikator dan data awal (*baseline*). Dengan demikian program akan memiliki pemahaman yang rinci tentang mengapa pelaku pasar memiliki kinerja yang tidak sesuai harapan dan apa yang mereka butuhkan untuk berubah serta kinerja dan status kemiskinan dari kelompok sasaran.

Dalam istilah sederhana, Anda harus 'mendiagnosa sampai ke bawah' Kerangka Kerja Strategis untuk menentukan intervensi Anda; kemudian Anda dapat menggunakan banyak informasi tersebut sebagai indikator dan menggunakan data dasar untuk melakukan 'pengukuran', dari intervensi sampai dengan dampak bagi kemiskinan.

Program sering mengabaikan keadaan bahwa mereka memiliki informasi ini dan justru menugaskan suatu survei data awal yang terpisah dan berbiaya mahal. Ini akan membuang-buang waktu dan uang. Manfaatkan informasi diagnostik Anda, lengkapi dengan penilaian data awal tambahan bilamana diperlukan.

Apakah program dan penyandang dana bisa mendapatkan apa yang mereka butuhkan?

Sistem MRM harus menghasilkan informasi untuk penyandang dana, serta untuk pelaksanaannya, meskipun kebutuhan informasi dan tujuan mencari informasi tersebut jelas berbeda.

Sistem MRM memiliki tujuan ganda yaitu sebagai manajemen program dan pelaporan eksternal. Namun demikian, sangat penting menyadari bahwa kebutuhan dalam pelaporan bukan menjadi penentu utama dalam desain sistem MRM Anda. Kegunaan dalam manajemen dan pengambilan keputusan harus menjadi prioritas pertama.

Dalam prakteknya, sistem MRM yang efektif yang mendukung pembelajaran program dan perbaikan internal harus menghasilkan jenis informasi yang juga dibutuhkan oleh mitra eksternal. Tapi, tetap penting untuk dapat:

- Mendiskusikan keperluan informasi dari penyandang dana sesegera mungkin, berfokus pada hal-hal penting ketimbang hal-hal yang tidak terlalu penting
- Menyetujui jadwal yang realistis untuk hal yang dapat dilaporkan dan kapan bisa dilakukan. Program akan terbantu jika bisa berkomunikasi dengan penyandang dana dengan menggunakan rantai hasil. Hal ini menimbulkan diskusi yang lebih fokus pada pembuatan urutan intervensi pengembangan sistem pasar, serta perkiraan waktu yang terpakai antara kegiatan yang dilakukan dengan dampak yang dilaporkan
- Melakukan *review* secara teratur apakah persyaratan-persyaratan terpenuhi, menyesuaikan sistem MRM jika perlu serta menangkap informasi yang ingin dilihat oleh penyandang dana

Apakah Anda mendapatkan keseimbangan yang tepat?

Sistem MRM perlu diuji dan disempurnakan. Ini berarti program perlu mencari tahu: apa yang mungkin diukur, indikator mana yang bekerja, alat dan metode apa yang sesuai, apa yang perlu disederhanakan, dan penyedia pelayanan teknis mana yang dapat diandalkan.

Sistem MRM Anda tidak perlu sempurna seperti teori akademik, tetapi juga harus menyeimbangkan ketelitian yang dibutuhkan dengan biaya yang terjangkau secara ekonomis (*affordable*) dan dapat dioperasikan oleh staf program.

Untuk dapat menanggapi MRM dengan serius Anda akan membutuhkan sumber daya khusus. Sistem MRM tidak perlu mahal, tapi sistem ini membutuhkan orang, waktu dan manajemen.

Reality check: Memberikan sumber daya bagi kegiatan MRM

Meskipun pengukuran dan proses pembelajaran merupakan tanggung jawab bersama antara staf MRM dan staf intervensi, sekurangnya diperlukan 10% staf MRM yang memiliki kompetensi pengukuran teknis yang spesifik dan analitis dari total semua staf program.

Jangan lupa untuk membuat anggaran bagi item-item yang mahal, seperti survei besar yang dikontrakan ke penyedia pelayanan teknis, serta untuk pengukuran pencapaian intervensi hingga dua tahun setelah intervensi berhenti (tidak hanya untuk menilai berapa besar keberlanjutan perubahan yang telah dirangsang, tetapi juga untuk menunjukkan indikasi yang lebih baik dari dampak yang dihasilkan).

Tanggapi MRM dan proses pembelajaran dengan serius

Tunjukkan kegunaan sistem MRM

Meskipun penting bagi keberhasilan program, staf intervensi sering tidak menanggapi MRM dengan serius terkecuali mereka diarahkan oleh manajemen untuk melakukannya. Para manajer harus memprioritaskan tidak hanya pengembangan dan pengujian sistem MRM, tetapi juga konsistensi manajemen dalam pembuatan kebijakan berbasis analisis dan pembelajaran.

Manajer senior harus menggunakan sistem MRM dan pengetahuan yang dihasilkan MRM sebagai alat pengambilan keputusan. MRM menghasilkan wawasan yang berguna untuk digunakan dalam desain ulang intervensi, insentif dibuat agar monitoring dan pengukuran bisa berlanjut.

Secara teratur lakukan *review*, triangulasi dan lakukan interpretasi terhadap informasi yang didapat. Informasi MRM hanya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan jika prosedur telah ditetapkan untuk melakukan evaluasi secara rutin dan terstruktur oleh tim (yaitu pemeriksaan informasi dan triangulasi bulanan, *review* kemajuan triwulanan) dan manajemen senior ikut berpartisipasi.

Pertemuan rutin dilakukan untuk mengkaji dan melakukan triangulasi informasi terkait kemajuan program, dan mendiskusikan perubahan intervensi serta mendorong evaluasi yang kritis. Pertemuan harus berfokus pada apa saja kegiatan yang tidak berjalan dan di mana Anda terhambat, daripada berfokus pada pemberian *briefing* ke manajemen. Kegiatan ini harus ditetapkan dalam kalender program sebagai agenda rutin (misalnya bulanan) sehingga dapat diprioritaskan dan disiapkan dengan baik.

Ciptakan budaya yang mendorong kritik internal

Pembelajaran yang efektif membutuhkan semangat untuk mempertanyakan segalanya dengan terbuka dan kritis dalam perjalanan program: teruslah bertanya tentang apa yang bekerja baik dan apa yang tidak bekerja secara baik, dan mengapa hal itu terjadi. Jika staf tidak mampu mengkritik diri mereka sendiri dan terhadap satu sama lain, potensi keseluruhan dari sistem MRM tidak akan terwujud.

Staf dapat merasakan bahwa 'kegagalan' dari intervensi memberikan dampak negatif bagi mereka, misalnya: membahayakan prospek promosi mereka. Tidak dapat dipungkiri bahwa beberapa intervensi tidak akan berjalan dan staf tidak perlu menganggap ini sebagai kegagalan. Manajer harus bekerja keras untuk mengembangkan dan

mempertahankan budaya keterbukaan, kejujuran dan menerima kritik yang konstruktif.

Memimpin dengan memberikan contoh adalah penting. Sebuah program yang terlalu hirarkis atau terpaku pada pengejaran target akan menyebabkan budaya 'tertutup' yang menghambat evaluasi yang jujur dan menghambat proses pembelajaran. Jika terjadi, hal ini akan sulit untuk dipulihkan. Penyesuaian yang dilakukan berulang terhadap strategi intervensi, rantai hasil, indikator, dan rencana pengukuran dalam menanggapi umpan balik dan evaluasi reguler adalah hal yang normal dalam pendekatan sistem pasar. Program akan bersifat fleksibel jika staf di dalamnya juga bersikap fleksibel!

Hindari pemisahan staf MRM dari staf intervensi

Agar memberi hasil paling efektif, staf pengukuran perlu bekerja sama dengan staf intervensi. Pemahaman pendekatan program Anda, analisis sistem pasar, dan strategi intervensi seharusnya tidak dipikul hanya oleh staf intervensi.

Hindari pemisahan staf pengukuran dan staf intervensi di kantor dan pastikan bahwa staf MRM menemani staf intervensi dalam tugas-tugas non-pengukuran dan sebaliknya. Staf intervensi harus punya rasa kepemilikan terhadap rantai hasil, indikator, dan rencana pengukuran dimana mereka bukan hanya merupakan alat dalam kegiatan pengukuran. Staf intervensi dalam program pendekatan sistem pasar biasanya akan menghabiskan jauh lebih banyak waktu untuk bekerja dalam tugas yang berkaitan dengan pengukuran, analisis dan proses pembelajaran dibandingkan staf di program lain.

Reality check: Unsur pokok MRM

Nilai kemajuan terhadap sistem operasional MRM dengan menanyakan:

- Apakah strategi sistem pasar telah dikembangkan? Apakah telah didukung oleh diagnosis yang kredibel?
- Apakah semua intervensi utama memiliki rantai hasil?
- Apakah indikator kunci telah dikembangkan dan diuji?
- Apakah rencana pengukuran realistis dan memiliki sumber daya yang memadai?
- Apakah pemimpin tim atau manajer senior mendorong proses MRM?
- Apakah ada panduan MRM yang diketahui oleh staf?
- Dapatkah semua staf menjelaskan apa peran mereka di MRM?
- Apakah semua staf terlibat dalam sesi review dan triangulasi? Apakah ada catatan tentang hal ini?
- Apakah ada kesepakatan antara penyandang dana dan pelaksana dalam persyaratan pelaporan dan penjadwalan?

5.3 MEMPRAKTEKKANNYA

5-langkah panduan berikut berfokus pada pertimbangan prioritas untuk MRM dalam konteks program pengembangan sistem pasar. **Langkah 1 sampai 4** harus diulang ketika Anda memulai intervensi baru. Beberapa langkah juga mungkin memerlukan pengulangan untuk intervensi yang sama, seiring dengan berjalannya intervensi.

Dalam prakteknya, **Langkah 5** diperlukan setiap kali dilakukan monitoring yang signifikan atau pengukuran informasi tersedia untuk setiap intervensi yang ada, untuk menginterpretasikan temuan dan untuk memutuskan apakah rantai hasil, indikator dan proyeksi perlu diperbaharui.

Langkah 1: Tetapkan indikator keberlanjutan, dengan menambah rantai hasil bila diperlukan

Bab 4 menjelaskan penggunaan rantai hasil sebagai elemen kunci dari panduan intervensi program (lihat 4.2).

Meskipun rantai hasil adalah 'tulang punggung' manajemen dan pengukuran intervensi, rantai hasil hanya akan bermakna jika indikator dari perubahan diformulasikan dengan baik, menggunakan metode SMART (*specific, measurable, achievable, relevant and time-bound* atau spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan dan terikat waktu) jika diuji dan diubah sesuai dengan metode tersebut. Dalam beberapa kasus, Anda mungkin perlu menggunakan indikator proksi untuk memberitahu Anda tentang perubahan yang sulit untuk diukur.

Reality check: Menetapkan indikator

Penetapan setidaknya satu indikator untuk setiap kotak dalam rantai hasil akan membantu Anda untuk mengetahui kemajuan secara akurat dan untuk memeriksa asumsi Anda tentang bagaimana perubahan tersebut diperkirakan akan berlangsung.

Untuk beberapa program, hal ini dapat menciptakan indikator dalam jumlah besar untuk ditelusuri. Tingkat detail seperti ini dapat berguna asalkan bisa menginformasikan pengambilan keputusan atau dapat digunakan untuk pelaporan. Untuk menghindari indikator yang tidak relevan, tanyakan pada diri sendiri:

- Apakah perubahan dalam indikator ini menginformasikan langkah saya selanjutnya?
- Apakah indikator ini membantu dalam membangun hubungan antara perubahan di satu tingkat dalam rantai hasil dengan tingkat lain di atasnya, yang merupakan rantai kausalitas?
- Apakah indikator ini diperlukan untuk tujuan pelaporan?

Kesalahan yang sering dilakukan adalah dengan memilih indikator pada awal program, dan kemudian tetap pada pilihan tersebut, apapun yang terjadi.

Indikator pada Gambar 21 menjelaskan bahwa: Anda perlu menyesuaikannya terhadap konteks dalam sistem di mana Anda bekerja.

Perhatikan bahwa ketika Anda mengukur skala (berapa banyak), Anda terutama berfokus pada perubahan yang ditimbulkan oleh intervensi Anda. Ketika mengukur keberlanjutan, hal yang sama berlaku, tetapi Anda juga harus waspada dengan apa yang belum terjadi dan apa yang belum dilakukan.

Langkah 2: Proyeksikan berapa banyak masing-masing indikator akan berubah

Proyeksi bukan merupakan target. Proyeksi adalah 'perkiraan terbaik' dari hasil, berdasarkan waktu tertentu di masa depan, dan berdasarkan informasi saat ini. Gunakan informasi yang Anda kumpulkan selama proses diagnostik untuk membantu Anda membuat proyeksi yang realistis.

Program cenderung menarik perkiraan dari ukuran pasar saat itu (misalnya volume/nilai yang diperdagangkan atau yang dikonsumsi) atau ukuran batas akses pelayanan. Perkiraan ini menentukan 'batas atas' proyeksi, dimana di dalamnya proyeksi berbasis strategi intervensi dibuat sebagai proporsi pasar atau batas akses yang akan terkena dampak pekerjaan mereka secara konservatif.

Perkiraan bisa saja tidak tepat, tetapi hal tersebut penting untuk dilakukan. Hal tersebut membantu Anda dalam membuat keputusan. Proyeksi memungkinkan Anda untuk membandingkan manfaat yang didapat dari intervensi dan perkiraan biaya untuk memutuskan apakah intervensi tersebut adalah *value for money*, yaitu kesesuaian antara dampak pembangunan yang cukup dan berkelanjutan dengan biaya yang dikeluarkan.

Dengan demikian, proyeksi akan sangat berguna ketika dikaji dan diperbarui secara reguler. Proyeksi juga lebih berguna ketika terikat dengan waktu: Anda harus memproyeksikan berapa banyak perubahan yang terjadi dan kapan diperkirakan akan terjadi.

Berhati-hatilah, jangan sampai staf tidak mengejar proyeksi, dan salah mengartikan proyeksi sebagai target. Target dan termin dari tahun-ke-tahun adalah topik untuk didiskusikan pada tingkat program dalam konteks *logframe* program secara keseluruhan. Manajer tidak boleh mendelegasikan target secara langsung kepada staf intervensi karena hal ini mendorong terjadinya intervensi yang lebih intensif dan dapat merusak keberlanjutan.

Gunakan rantai hasil intervensi Anda untuk mengingatkan staf terhadap fokus terdekat mereka dalam perubahan di tingkat sistem, logika kausal intervensi, dan pentingnya untuk tidak mengambil jalan pintas.

Proyeksi harus mencakup periode di luar intervensi itu sendiri (misalnya dua tahun setelah intervensi berakhir) sejalan dengan kebutuhan untuk menunjukkan bahwa hasil bisa bertahan lama.

Reality check: Proyeksikan dan komunikasikan dengan jelas

Penyandang dana bisa jadi tidak sabar untuk melihat hasil pada tahap awal berjalannya program, karena membutuhkan waktu yang lama untuk bisa melihat dampak. Ini dapat diatasi dengan membuat dan memberikan proyeksi yang realistis agar penyandang dana Anda bisa merasakan apa yang mungkin dicapai program secara nyata. Sampaikan dengan jelas bahwa ini hanya proyeksi, dan jelaskan asumsi-asumsi kuncinya. Proyeksi Anda harus bersifat konservatif. Sejumlah program menggunakan 'faktor bias optimistik' untuk menurunkan tingkatan proyeksi mereka, misalnya hanya menggunakan 70% dari setiap angka perkiraan dampak.

Langkah 3: Buat rencana untuk mengumpulkan informasi untuk mengukur kinerja

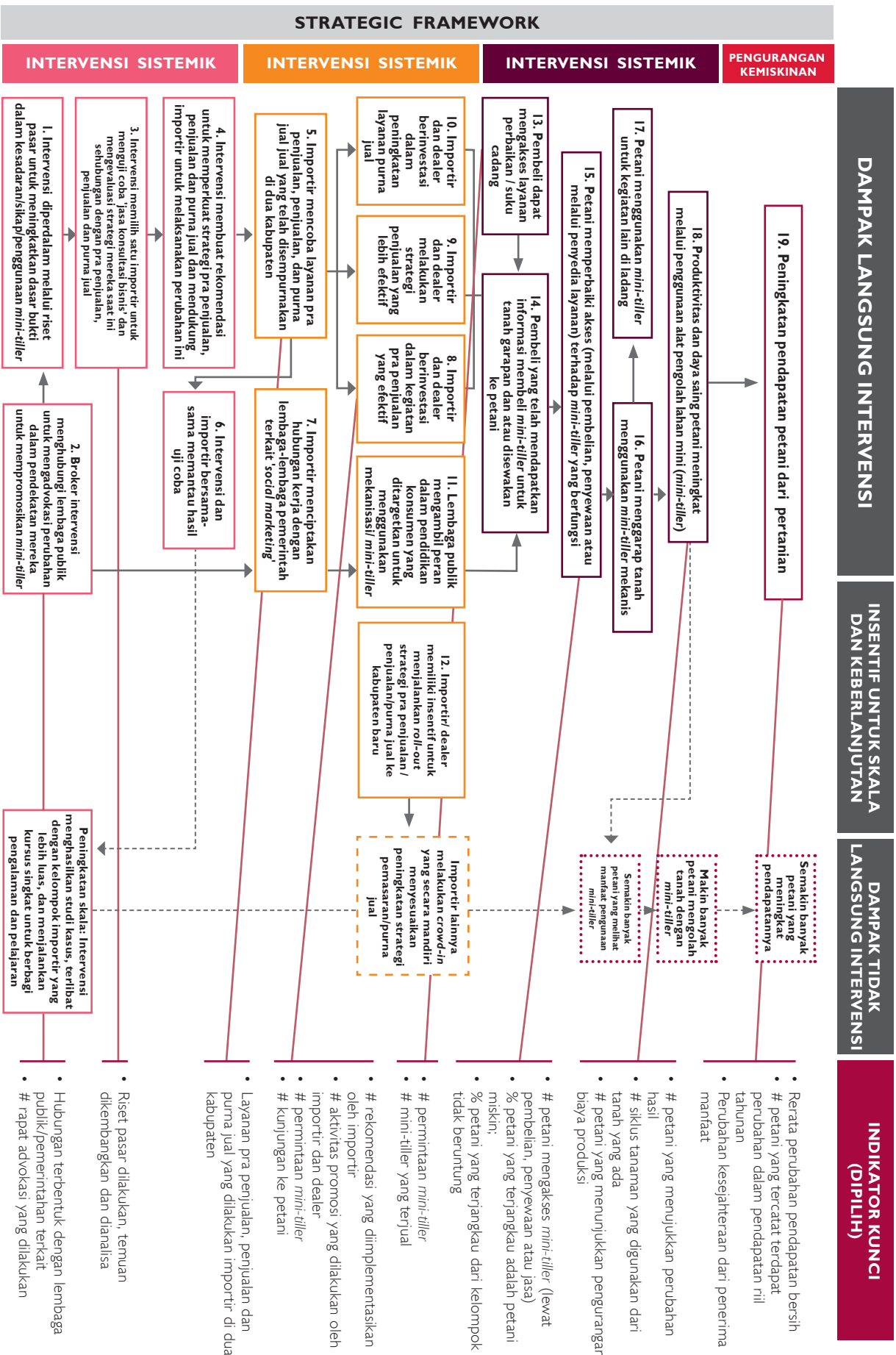
Langkah selanjutnya adalah menyusun rencana pengukuran untuk menugaskan siapa yang akan melakukan pengukuran, kapan, di mana, dan menggunakan metode apa. Tentukan dengan jelas peran dan tanggung jawab dari semua staf.

Kembangkan rencana pengukuran Anda sebagai berikut:

- *Buat daftar dan beri nomor untuk setiap hasil:* buatlah daftar untuk setiap hasil yang diperoleh dari rantai hasil pada masing-masing 'tingkat' (perubahan sistem, pertumbuhan/akses, pengurangan kemiskinan). Setiap 'hasil' harus diberi nomor
- *Pertanyaan:* buatlah daftar pertanyaan kunci yang ingin Anda jawab dengan mengukur perubahan yang berhubungan dengan setiap kotak
- *Indikator:* tentukan indikator, termasuk di dalamnya indikator keberlanjutan, untuk setiap kotak rantai hasil (lihat **Langkah 1**)
- *Asumsi:* sebelum melakukan uji coba terhadap inovasi, seringkali Anda membuat asumsi tentang biaya yang akan dikeluarkan, tingkat penggunaan dan tingkat respon terhadap kehadiran uji coba inovasi. Asumsi-asumsi ini perlu divalidasi secara tepat waktu. Masukkan asumsi-asumsi tersebut dalam rencana pengukuran, letakkan di samping kotak rantai hasil yang paling relevan
- *Bagaimana, siapa, dan kapan:* buatlah daftar metode dan sumber informasi yang Anda gunakan untuk mengukur perubahan terhadap indikator yang relevan. Untuk masing-masing indikator, tambahkan siapa yang akan mengukurnya dan kapan akan dilakukan
- *Data dasar (baseline):* tuliskan informasi awal yang ada, untuk setiap indikator. Ingatlah untuk meninjau kembali informasi yang dikumpulkan selama proses diagnostik
- *Proyeksi:* tuliskan hasil yang Anda proyeksikan, untuk setiap indikator sesuai **Langkah 2**. Hitungan/kalkulasi pendukung akan sangat baik ditulis di tempat lain (misalnya pada *spreadsheet* terpisah)
- *Kemajuan:* untuk setiap indikator, tuliskan hasil kumulatif terkait dengan indikator yang telah dicatat (hasil sejauh ini)

Contoh 35 (halaman berikutnya) menyediakan ilustrasi rantai hasil berdasarkan contoh nyata dari program di Asia Selatan, yang disertai dengan indikator-indikator dari beberapa hasil yang telah diseleksi.

Contoh 35: Intervensi results chain and selected indicators



Memilih metode yang tepat

Metode yang Anda gunakan untuk mengukur akan bervariasi. Ketika membuat rencana pengukuran, pikirkan tentang tujuan pengukuran, tingkatan rantai hasil yang akan diukur, tahapan intervensi di mana Anda berada, dan sumber daya yang Anda miliki. Terdapat banyak sumber daya teknis yang tersedia untuk membantu para praktisi dalam memilih metode-metode yang digunakan untuk pengukuran (dan juga tingkat ketelitian yang diperlukan) serta sumber daya serta anggaran yang tersedia.

Reality check: Jangan berharap hanya pada satu metode untuk melakukan semuanya

Kerangka kerja tingkatan pembuktian (*Degree of Evidence*) untuk monitoring dan evaluasi yang didanai oleh USAID menawarkan kerangka kerja praktis yang bertujuan untuk mengatasi kebingungan terkait metodologi pengukuran. Kerangka kerja ini membantu program untuk menilai pilihan metodologi yang digunakan sesuai dengan tujuan, ketelitian, dan biayanya dalam rangka mencocokkan metodologi MRM dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, tingkat kredibilitas yang dicari, dan besarnya sumber daya yang tersedia.

Jika bisa dilakukan, cobalah untuk menggunakan setidaknya satu metode kualitatif dan satu metode kuantitatif untuk mengukur masing-masing indikator, serta gunakan metode dan sumber yang berbeda untuk melakukan triangulasi terhadap data yang diperoleh. Metode eksperimental kuasi dan kualitatif adalah yang paling sering digunakan dalam program pengembangan sistem pasar:

- *Metode kuasi eksperimental membantu Anda untuk menilai apa yang telah berubah:* penilaian (misalnya survei) yang membandingkan antara kelompok yang ditargetkan oleh intervensi (kelompok eksperimental) dengan kelompok serupa dengan kelompok sasaran Anda tetapi tidak terpengaruh oleh intervensi Anda (kelompok kontrol). Perbedaan antara kelompok yang terkena dampak dan tidak terkena dampak sangat berguna terutama untuk mengukur berapa banyak perubahan terjadi akibat intervensi program.
- *Metode kualitatif membantu Anda menilai mengapa sesuatu hal berubah:* wawancara mendalam, diskusi kelompok, dan observasi oleh staf program dan enumerator akan membantu Anda untuk memahami alasan di balik perubahan yang muncul dari data kuantitatif. Hal ini diperlukan untuk memperkirakan atribusi, namun juga untuk menilai keberlanjutan *outcome* dan hasil.

Anda juga harus memperhitungkan apakah ada kelompok pembandingan yang sesuai atau tidak. Metode eksperimental kuasi lebih mudah digunakan dalam populasi yang relatif homogen. Sekalipun demikian, untuk menemukan kelompok kontrol yang tepat Anda membutuhkan perencanaan yang cermat.

Temuan Anda bisa saja tidak akurat jika faktor yang dilihat hanya intervensi itu sendiri karena satu kelompok dapat berbuat lebih baik dari yang lain, selama masa studi. Temuan juga tidak akan valid jika intervensi Anda mulai mempengaruhi kelompok kontrol serta kelompok target. Jika tidak ada kelompok kontrol yang sebanding, dua pilihan berikut harus dipertimbangkan:

- Carilah 'pasangan' (orang atau lembaga) di wilayah lain yang mirip dengan orang-orang atau badan tertentu di wilayah kelompok yang terkena dampak
- Analisa dan bandingkan tren yang terjadi antara daerah yang terkena dampak dan tidak terkena dampak, kemudian cobalah untuk mengidentifikasi dan menghilangkan semua faktor-faktor di luar intervensi yang menyebabkan hasil yang bervariasi antara daerah yang terkena dampak dan tidak terkena dampak. Pengaruh eksternal dapat meliputi tren ekonomi makro, infrastruktur baru, regulasi, faktor iklim atau dampak dari program pembangunan lainnya.

Ingatlah untuk melakukan *cross-check* terhadap temuan dari studi kuantitatif dan kualitatif. Ini akan membantu Anda untuk mengidentifikasi kesalahan serta menangkap nuansa dan menjelaskan yang tidak dapat dijelaskan ketika hanya menggunakan metode kuantitatif saja.

Reality check: Cari hal yang tidak terduga

Ketika menganalisis data carilah kelompok/kluster-kluster (misalnya: banyak umpan balik yang menunjukkan hasil yang sama), termasuk hasil yang tidak terduga sebelumnya. Apakah ada anomali yang jelas terlihat? Apakah ada faktor tak terduga di tempat kerja? Selidiki setiap 'kejutan' untuk melihat apakah kesalahan yang muncul diikuti dengan sejumlah tindak lanjut sederhana dan tugas verifikasi setelah dilakukan penilaian. Staf intervensi mungkin juga ingin memasukkan beberapa pertanyaan terbuka dalam instrumen survei untuk digunakan oleh enumerator/peneliti ketika berdiskusi dengan mitra atau kelompok sasaran Anda, sehingga Anda dapat menghindari informasi yang tidak sesuai dengan harapan Anda. Sama halnya, Anda perlu mendorong enumerator untuk berbicara secara informal kepada responden setelah selesai survei sehingga dapat mengungkapkan aspek-aspek baru yang tak terduga. Enumerator seharusnya membuat catatan untuk informasi ini.

Langkah 4: Tetapkan informasi awal yang tepat, lalu ukur hasilnya

Anda memerlukan informasi awal untuk menilai apakah perubahan telah terjadi, dan sampai sejauh mana perubahan tersebut terjadi. Dengan mengukur perbedaan antara kelompok yang Anda targetkan dengan kelompok kontrol yang relevan pada saat sebelum dan sesudah intervensi, Anda dapat mengurangi risiko hasil yang bias karena adanya perbedaan antara kelompok-kelompok ini yang tidak berhubungan dengan intervensi Anda.

Anda harus cerdas mengenai data awal

Dalam mempertimbangkan pembuatan data awal, tanyakan pada diri sendiri tiga **pertanyaan-pertanyaan kunci** berikut:

Apakah Anda sudah menggunakan semua informasi yang dikumpulkan selama proses diagnosis dengan sebaik-baiknya?

Tarik pemahaman Anda tentang kinerja saat ini baik yang berjalan maupun yang tidak berjalan sesuai dengan harapan yang ingin diubah oleh para pelaku intervensi Anda, untuk memperoleh informasi awal pada tingkat sistem. Ini akan menghemat usaha Anda dan menjaga strategi serta pengukuran agar tetap koheren: diagnose ke bawah dan mengukur keatas.

Apakah Anda menaruh keyakinan yang terlalu tinggi terhadap satu studi data awal yang luas dari program?

Lebih baik untuk melakukan beberapa survei awal yang spesifik dan dalam skala yang kecil untuk setiap sistem / intervensi mengingat kebutuhan data yang sangat spesifik dan lokasi serta kelompok sasaran yang cenderung berbeda-beda dalam intervensi. Dalam melaksanakan sebuah studi data awal yang mencakup semua intervensi, Anda sering menemukan bahwa orang-orang dinilai di awal proses bukanlah mereka yang selanjutnya terlibat dalam intervensi Anda.

Kapan Anda merencanakan data awal?

Ketepatan waktu adalah penting. Penundaan yang signifikan dalam pengumpulan informasi awal dapat membuat hasil yang diperoleh menjadi kurang akurat. Orang yang ingin Anda berikan penilaian mungkin tidak lagi dapat mengingat secara tepat seperti apa keadaan mereka sebelum intervensi dimulai.

Jika Anda tidak dapat menetapkan data awal yang dapat diandalkan dari semula, Anda masih dapat mengukur hasil dengan akurat nanti. Ukuran sampel dapat diperbesar dan diperlukan kehati-hatian yang lebih untuk mengidentifikasi dan memisahkan faktor-faktor yang mungkin membedakan kelompok sasaran dan kelompok kontrol.

Gunakan praktek pengukuran yang baik

Anda harus mematuhi praktek pengukuran yang baik yang telah diterima luas. **Pertanyaan-pertanyaan kunci** berikut sangat relevan dengan program yang menggunakan pendekatan sistem pasar:

Tugas pengukuran mana yang aman untuk dialihdayakan?

Dengan mengalihdayakan beberapa tugas, seperti survei besar, berarti Anda bersikap pragmatis: hal ini menghemat waktu para staf dan dapat membawa keahlian teknis dan independensi terhadap pengukuran Anda. Pengalihdayaan juga berguna jika ada sensitivitas budaya atau politik yang mengharuskan Anda untuk menyamakan keterlibatan Anda, atau dalam situasi ketika pihak ketiga dianggap lebih menyatu atau lebih dapat diterima.

Namun, jika Anda mempekerjakan pihak luar, pastikan bahwa Anda tetap sepenuhnya terlibat. Anda harus tetap

mengatur kerangka kerja keseluruhan dari tugas pengukuran, pengawasan dan memastikan kualitas pengumpulan dan penyaringan data, serta memecahkan masalah bilamana diperlukan.

Tugas pengukuran lain sebaiknya dilakukan *in-house* oleh staf yang mampu membangun rantai hasil yang jelas dan logis, memilih metode penelitian, mengembangkan dan menyempurnakan instrumen survei, menganalisis dan menginterpretasikan temuan data yang masuk, serta mengagregasi hasil.

Seberapa bisa diandalkan sumber data sekunder yang diperoleh?

Informasi yang berkaitan dengan perubahan sistem pasar seringkali tidak cukup spesifik untuk merekam data awal yang dapat diandalkan atau untuk menilai perubahan secara kredibel jika diambil dari sumber informasi sekunder. Sangat penting untuk melakukan riset Anda sendiri pada tingkat ini dalam rantai hasil.

Apa sebenarnya yang perlu Anda ukur?

Beberapa program mengumpulkan informasi dalam jumlah besar, padahal hanya sebagian kecil saja yang diperlukan. Informasi yang Anda kumpulkan adalah "yang cukup bagus untuk kebutuhan saat ini". Periksa ulang survei Anda, dengan menyaring pertanyaan-pertanyaan yang kurang relevan.

Rantai hasil yang jelas membuat Anda tetap fokus terhadap informasi penting yang perlu dimiliki, bukan informasi yang tidak terlalu penting.

Langkah 5: Analisa dan gunakan informasi MRM untuk menginformasikan pengambilan keputusan dan komunikasi eksternal

Meninjau dan menyesuaikan intervensi dan strategi

Informasi yang dihasilkan dari monitoring dan pengukuran harus digunakan untuk melihat kemajuan intervensi: apakah hasil dapat direalisasikan seperti yang dibayangkan sebelumnya? *Review internal* dan proses triangulasi data adalah inti dari pengintegrasian sistem MRM ke dalam pengambilan keputusan program. Rantai hasil dan indikator intervensi harus diperbarui untuk dapat mencerminkan perubahan.

Gunakan data monitoring untuk menilai kemajuan Anda terhadap indikator yang ada di dalam Kerangka Kerja Perubahan Sistemik Anda. Diskusikan apakah kemitraan perlu dilanjutkan, disesuaikan atau Anda harus keluar dari kemitraan tersebut sama sekali, berdasarkan tingkat kontribusi, motivasi dan kepemilikan mitra.

Tetapkan proses dan prosedur yang mendorong staf, termasuk juga manajer, untuk menggunakan informasi dalam rangka meninjau kinerja program secara teratur. Kombinasi proses dan prosedur formal dan informal akan dibutuhkan, yaitu:

- *Proses dan prosedur formal: Review* terhadap kemajuan program dilakukan secara reguler dan menjadwalkan pertemuan untuk melakukan triangulasi data, idealnya setiap bulan dan setiap triwulan. Ini harus merupakan pertemuan interaktif yang melibatkan semua staf teknis. Staf membutuhkan dokumen kunci untuk bisa tetap *up-to-date* dan berbagi dengan rekan-rekan mereka sebagai masukan.

Secara triwulan Anda harus mereview kemajuan program terhadap versi yang *up-to-date* dari rantai hasil intervensi: apakah intervensi bekerja? Apakah kegiatan kunci mengakibatkan adanya perubahan pada perilaku kerja dari para pelaku pasar? Apa lagi yang perlu berubah? Apakah asumsi yang ada masih tetap berlaku?

Setiap bulan Anda harus meninjau secara spesifik status kemitraan: apakah kemitraan berjalan? Apakah mitra ini merupakan 'kendaraan' yang tepat untuk mencapai perubahan di tingkat sistem?

Akan bermanfaat jika Anda melakukan beberapa pengecekan 'peringatan awal/early warning' yang sederhana ketika menilai kemitraan: bagaimana kemungkinan bahwa mitra Anda akan terus sepenuhnya mengadopsi perubahan yang telah mereka alami? Apakah insentif terhadap semua pihak diketahui dengan jelas? Apakah perubahan yang diprakarsai oleh mitra Anda mempunyai dampak terhadap kelompok sasaran Anda dan apakah dampak tersebut sesuai dengan yang Anda inginkan?

- *Proses dan prosedur informal: staf dalam program* dengan pendekatan sistem pasar cenderung memiliki otonomi yang cukup. Pengetahuan yang sulit ditransfer (*Tacit knowledge*) bisa saja hilang karena staf tidak memiliki cara untuk menangkap dan membagikan informasi yang mereka kumpulkan saat di lapangan, dalam percakapan telepon dengan mitra, atau dalam diskusi dengan pihak ketiga yang memahami banyak hal. Bantu staf untuk mengelola catatan sederhana atau 'narasi belajar' untuk menerima *tacit knowledge* ini. Ini bukanlah sebuah laporan wajib, tapi merupakan usaha mendokumentasikan pengetahuan staf saat itu dan ketika pengetahuan tersebut berkembang.

Catatan-catatan ini merupakan bagian penting dari memori program. Catatan tersebut akan menyediakan bahan referensi untuk pertemuan formal.

Catatan akan membantu Anda untuk menangkap informasi kualitatif penting, memberikan Anda wawasan ke dalam program, mengenai apa yang sedang terjadi di dalam sistem tetapi juga di luar intervensi Anda, dan mengidentifikasi isu-isu yang perlu ditindaklanjuti.

Mengkomunikasikan kemajuan kepada *stakeholder* program

Pikirkan baik-baik tentang apa yang perlu Anda komunikasikan dan dengan siapa. Ada kecenderungan dalam program pembangunan untuk membagikan semua informasi kepada semua orang. Pada kenyataannya, pendekatan yang tidak cerdas ini tidak membantu dan bahkan dapat merusak. Akibatnya, hal tersebut dapat mengarah pada informasi yang berlebihan dan mengganggu kemajuan pasar yang telah Anda

hasilkan. Selain itu, hal tersebut dapat menempatkan informasi yang tidak sesuai ke tangan orang yang tidak dalam posisi yang tepat untuk menafsirkannya dengan benar, dan menyebabkan salah persepsi dan harapan yang keliru.

Permasalahan ini dapat dihindari dengan mengembangkan strategi komunikasi yang sederhana, yaitu dengan penerima yang jelas. Dengan didasarkan pada Kerangka Kerja Strategis Anda, hal ini bisa memetakan siapa saja yang perlu tahu tentang hal apa, kapan dan dalam bentuk apa.

Ketika berkomunikasi dengan penyandang dana, tekankan bagaimana program mencapai dampak, jelaskan hubungan antara perubahan pada tingkat sistem dan harapan terhadap hasil besar yang pro-orang miskin dan bertahan lama. Dengan mengkomunikasikan hal ini, menggunakan bukti yang diambil dari indikator keberlanjutan, kita dapat mengurangi tuntutan terhadap 'dampak yang diperoleh dengan cepat' yang sering timbul dari kegelisahan penyandang dana karena hasil membutuhkan waktu lama untuk bisa terwujud (lihat juga **Langkah 2**).

Studi kasus, laporan tematik, dan 'produk' serupa lainnya juga memberikan Anda kesempatan untuk menyajikan temuan, terutama narasi yang mendasari perubahan dan pelajaran penting, yang bisa saja 'hilang', dalam proses pelaporan yang lebih rutin.

5.4 "JANGAN MELAKUKAN KESALAHAN YANG SAMA SEPERTI YANG SAYA LAKUKAN..."

Tetap bertanggung jawab terhadap sistem MRM

MRM sangat penting bagi implementasi dan manajemen program. Program sering tergantung pada sumber daya eksternal untuk menyusun dan memimpin sistem MRM mereka. Ini cenderung mengakibatkan sistem MRM menjadi mahal dan tidak efektif.

Sistem MRM Anda akan terus membutuhkan kepemimpinan dan penyesuaian yang konstan. Hal ini tidak dapat terjadi hanya melalui *input* atau rekomendasi dari konsultan yang dilakukan secara teratur dalam sebuah laporan. Untuk itu perlu dipimpin oleh manajemen dengan staf khusus dan komitmen yang luas dari program. Alihdayakan tugas dengan hati-hati.

Meskipun begitu, MRM juga merupakan wilayah teknis yang penuh dengan tuntutan. Sadarilah bahwa Anda tidak dapat melakukan semuanya sendiri: manfaatkan keahlian dan pengalaman yang tersedia. Pastikan bahwa Anda jelas dengan apa yang Anda inginkan, tetapkan mengendalikan proses dan cobalah untuk membangun kapasitas staf Anda saat Anda menjalankannya.

Jadilah realistis dalam hal kapasitas riset eksternal

Jika Anda perlu untuk mengalihdayakan survei yang berskala besar, perlu dipastikan bahwa hasilnya dapat diandalkan. Beberapa organisasi riset mencoba untuk melayani klien

mereka dengan menyampaikan apa yang ingin didengar oleh klien, bukan dengan melakukan riset yang independen dan teliti.

Pastikan Anda memeriksa rekam jejak calon perusahaan dengan hati-hati dan pakailah waktu Anda untuk mengarahkan setiap enumerator dan manajer yang dipekerjakan oleh perusahaan tersebut. Pertajam dan tetap terlibat dalam tugas-tugas riset dan uji coba instrumen survei sebelum melakukan survei secara penuh. Hal ini tidak hanya untuk menguji metodologi survei Anda, tetapi juga akan menguji kemampuan perusahaan untuk melaksanakan tugas-tugas seperti yang dibutuhkan.

Rekrut orang-orang yang tepat

Staf di dalam organisasi/lembaga (*in-house*) sangat penting. Penting untuk tidak hanya merekrut orang-orang berdasarkan CV dengan pengalaman MRM yang luas. Pengalaman MRM yang tertulis di CV bukanlah jaminan akan kualitas staf di bidang tersebut. Sebaliknya, Anda perlu melihat aspek penting berikut dalam merekrut staf:

- Kemampuan untuk mengembangkan dan memperbarui rantai hasil dan indikator
- Kemampuan untuk mengelola dan menganalisis survei skala besar dan melakukan triangulasi antara berbagai sumber yang berbeda dan metode pengumpulan informasi
- Kemampuan analisis yang kuat untuk menyusun data dan menginterpretasikan data yang masuk
- Kemampuan untuk mengidentifikasi informan kunci dan merancang serta melakukan survei kecil yang sederhana dan siap digunakan
- Kemampuan untuk menulis dengan jelas, misalnya menulis catatan kasus-kasus kecil dan catatan penjelasan

Libatkan mitra dalam pengukuran dengan ketentuan yang mereka buat sendiri

Jangan meminta mitra untuk mengumpulkan informasi jika informasi yang Anda perlukan dari mereka tidak relevan bagi mereka. Sebaliknya, program harus mendorong mitra untuk memantau informasi yang penting bagi kinerja mereka sendiri (di masa depan), baik *in-house* ataupun dengan merekrut peneliti, jika mereka belum melakukannya sebelumnya.

Berhati-hatilah agar Anda dapat meninggalkan kesan yang tepat

Ketika Anda melakukan pemantauan dan pengukuran, untuk alasan etis maupun praktis, asesor harus menghindari munculnya harapan-harapan yang tidak realistis (misalnya memberikan kesan bahwa program Anda akan memberikan *sesuatu* kepada orang-orang).

Jika risiko untuk terciptanya harapan tersebut tinggi, Anda perlu mencoba mengontrak peneliti *'mystery shopper'*, atau mengandalkan wawancara terhadap beberapa informan kunci dalam kelompok sasaran Anda, orang yang paling sedikit kemungkinan untuk melakukan kesalahan dalam memahami tugas *monitoring*.



6.1 PRINSIP-PRINSIP KUNCI

“Luck is when preparation meets opportunity” Seneca the Younger, 4BC-AD65

“Endeavour succeed or fail because of the people involved. Only by attracting the best people will you accomplish great deeds” Colin Powell, Ketua Kepala Staf Gabungan AS, 1989-93

Mendorong perubahan dalam sistem pasar adalah proses dengan banyak aspek dan bersifat *non-linear*. Hal ini memiliki implikasi manajemen yang berbeda bagi pelaksana. Pelaksana, dan pihak yang mengontrak mereka, harus mempersiapkan diri untuk melangkah diluar kebiasaan “bisnis seperti biasa”, yaitu menjauh dari kebiasaan memadamkan kebakaran dan beralih ke mencegah kebakaran agar tidak terjadi sedari awal.

Manajemen program harus mampu mengakomodasi intervensi yang kurang dapat diprediksi. Program pendekatan sistem pasar bekerja melalui pelaku pasar dalam kemitraan, dengan laju yang ditentukan oleh pelaku pasar, dengan cara yang mendorong rasa kepemilikan terhadap proses perubahan tersebut. Ini berarti bahwa para pelaku pasar tidak bekerja berdasarkan jadwal atau prosedur lembaga-lembaga pembangunan internasional.

Pendekatan yang tidak terlalu langsung dan lebih bersifat katalis membutuhkan manajer program yang bisa menghadirkan kondisi yang kondusif bagi fleksibilitas, inovasi dan *trial and error*. Harapan, terutama terhadap apa yang dapat dicapai dalam jangka pendek, juga perlu disesuaikan (lihat juga **Bab I, Strategi**).

Rekrutmen dan peningkatan kapasitas personil harus konsisten dengan tuntutan pendekatan. Pendekatan sistem pasar bukanlah seperti pekerjaan logistik, di mana pengiriman yang sesuai rencana adalah hal yang terpenting. Pendekatan sistem pasar adalah pekerjaan analisis, menyediakan saran dan bersifat katalisator. Pendekatan ini membutuhkan pemimpin yang kredibel dan strategis dengan kemampuan kewirausahaan dan tim yang diisi staf dengan berbagai keahlian dari multi-disiplin.



Gambar 22: Mengelola program Pendekatan sistem pasar bagi pembangunan

Bab ini ditujukan terutama pada pelaksana, tetapi juga memiliki implikasi penting bagi mereka yang mendanai program-program pembangunan. Pelaksana harus memahami implikasi manajemen dari pendekatan seperti yang dijelaskan dalam Bab I sampai 5 dari Panduan ini dan bersiap untuk menemukan cara untuk menghadapi tekanan antara aturan birokrasi dari lembaga-lembaga pembangunan besar yang didanai oleh publik dengan realitas program di lapangan.

Bab ini berfokus pada tiga aspek manajemen suatu program, yaitu: kesiapan, kemauan dan kemampuan:

Kesiapan: **Lakukan penilaian apakah sistem siap dan sesuai dengan kebutuhan:** Pahami dimana proses dan prosedur organisasi mungkin dapat menghambat pelaksanaan pendekatan sistem pasar; kembangkan strategi untuk mengurangi kendala-kendala tersebut

Kemauan: **Pastikan staf diberdayakan dan bersedia untuk mengelola intervensi sistem pasar:** Bangun kondisi yang mendorong fleksibilitas dan inovasi di antara staf, yang mencerminkan sifat dinamis dari intervensi sistem pasar

Kemampuan: **Lengkapi tim program dengan kemampuan untuk mengelola pendekatan sistem pasar secara efektif:** Buat tim program yang memiliki kepemimpinan serta keahlian teknis, didukung oleh strategi dan sumber daya untuk membangun kapasitas tim

Aspek manajemen telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya, ketika berhadapan dengan pertimbangan yang spesifik dalam menetapkan strategi, diagnosa pasar dan membangun visi, serta memfasilitasi dan mengukur perubahan. Pertimbangan-pertimbangan untuk penyandang dana telah dibahas dalam **Bab I, Strategi**.

6.2 MEMPRAKTEKKANNYA

Bab ini mengkaji implikasi manajemen secara praktis dalam mengusahakan pendekatan sistem pasar seperti tercantum dalam Bab I sampai 5.

Pelaksana harus menerapkan manajemen program yang konsisten dengan pelaksanaan pendekatan sistem pasar. Hal ini berarti pelaksana harus *siap* (menempatkan sistem yang diperlukan); *mau* (menciptakan struktur insentif yang tepat); dan *mampu* (memastikan staf memiliki kapasitas yang diperlukan untuk menjalankan pendekatan sistem pasar). Penyandang dana harus mendorong pelaksana untuk menciptakan kondisi-kondisi tersebut di atas.

Kesiapan: Menilai apakah sistem dan prosedur sudah sesuai dengan kebutuhan

Pertanyaan kunci yang perlu Anda jawab adalah:

Apakah sistem manajemen Anda konsisten dengan persyaratan dari pendekatan sistem pasar bagi pembangunan?

Manajemen program yang fleksibel dan responsif sangat penting. Hal ini membutuhkan prosedur dan proses yang juga fleksibel dan responsif, yaitu:

- Model implementasi
- Sistem keuangan
- Visibilitas dan komunikasi

Model implementasi

Beberapa kontrak menentukan secara tepat model dari implementasi program yang akan diterapkan oleh pelaksana, tetapi dalam prakteknya terdapat dua model (atau gabungan dari keduanya), yaitu:

- *Implementasi di dalam lembaga sendiri (in-house):* intervensi dijalankan oleh staf program secara penuh (*full time*)
- *Implementasi yang disub-kontrakkan:* intervensi dijalankan secara dominan oleh mitra pelaksanaan sub-kontrak atau 'fasilitator pendamping'/*co-fasilitator*

Implementasi *in-house* adalah model yang paling umum. Manfaatnya terletak pada membangun dan mempertahankan keahlian dan pengalaman *in-house* dalam pendekatan sistem pasar, dan dalam menetapkan strategi dan mengontrol intervensi.

Untuk program yang lebih besar, implementasi *in-house* akan berimplikasi pada jumlah staf dan biaya personal yang tinggi. Oleh karena itu beberapa program berusaha untuk mengalihdayakan beban ini dengan melakukan sub-kontrak implementasi kegiatan.

Model sub-kontrak dapat menawarkan perluasan cakupan program dengan cepat, serta menghadirkan keahlian dan jaringan baru ke dalam program.

Dalam prakteknya, implementasi sub-kontrak menyajikan dua kesulitan. Pertama, bukan hal yang mudah untuk mencari sub-kontraktor dengan komitmen dan kompetensi yang baik dalam melaksanakan pendekatan sistem pasar. Akan sulit untuk menentukannya sebelum melakukan sub-kontrak. Kedua, melakukan orientasi, mengelola dan mengukur tanggung jawab sub-kontraktor eksternal dalam menjalankan bagian penting dari program Anda dapat memakan waktu dan sumber daya yang hampir sama banyaknya dengan waktu yang dibutuhkan program dalam melakukan intervensi itu sendiri.

Keuntungan dari menggunakan sub-kontraktor misalnya pengetahuan dan kontak lokal seringkali justru menjadi sumber dari kelemahan terbesar mereka sendiri. Mereka cenderung sudah menetapkan metode kerja dan kontrak kegiatan yang sering bertentangan dengan pendekatan sistem pasar. Kekurangan selanjutnya meliputi:

- Staf yang berpengalaman memiliki pendapat yang kuat, yang menghalangi mereka dalam melihat masalah dengan 'pandangan baru'
- Hubungan yang sudah ada sebelumnya dengan pelaku pasar yang didasarkan pada bantuan langsung akan menciptakan harapan yang dapat merusak pengembangan kemitraan yang lebih fasilitatif.

Jika pelaksanaan program perlu melalui sub-kontrak maka harus didasarkan pada prinsip kemitraan, bukan 'delegasi'. Lakukan penilaian terhadap faktor-faktor berikut:

- *Kebutuhan untuk melakukan sub-kontrak:* implementasi yang disub-kontrakkan bukanlah pilihan yang mudah. Apakah Anda sudah mempertimbangkan alternatif (misalnya mengembangkan sumber daya *in-house* atau mengurangi ruang lingkup intervensi Anda)?
- *Nilai tambah dari sub-kontraktor:* apa nilai tambah yang diberikan oleh sub-kontraktor (misalnya jangkauan sasaran, pengetahuan lokal, keahlian)? Apakah sesuai dengan biaya yang berkaitan dengan orientasi, manajemen, pengukuran dan keselarasan sistem dari sub-kontraktor?
- *Kapasitas sub-kontraktor:* apakah sub-kontraktor menunjukkan kapasitas teknis dan manajerial untuk intervensi sistem pasar? Seberapa besar tingkat bantuan dan pengawasan yang perlu Anda berikan?
- *Kredibilitas sub-kontraktor:* Apakah sub-kontraktor memiliki kredibilitas di mata para pelaku pasar? Apakah ia memiliki hubungan historis dengan para pelaku kunci pasar yang bisa merusak pendekatan program Anda?

- **Syarat dan ketentuan sub-kontraktor:** sub-kontrak berbasis *output* konvensional dapat menciptakan insentif bagi para sub-kontraktor untuk menghasilkan *output* terlepas dari aspek keberlanjutan *output* tersebut. Apakah sub-kontrak yang diusulkan cukup dapat mendorong penerapan pendekatan pengembangan sistem pasar yang efektif?

Reality check: Strategi pengalihdayaan

Dalam prakteknya, program cenderung menggabungkan 2 model *in-house* dan pengalihdayaan, dengan mengalihdayakan hal yang berbeda pada waktu yang berbeda. Awalnya, suatu program perlu membangun sistem yang efektif dan belajar darinya. Pada tahap ini, program sering tidak mampu mengelola dan mengawasi pengalihdayaan komponen-komponen besar dari implementasi. Program cenderung akan mengalihdayakan tugas-tugas kecil dan yang mudah dikelola oleh sub-kontraktor. Seiring dengan pengalaman dan momentum yang diperoleh oleh program (dan kepercayaan terhadap sub-kontraktor) program lebih mampu untuk mengalihdayakan pelaksanaan elemen yang lebih besar sebagaimana program memasuki sistem pasar baru. Pelajaran pentingnya adalah bagaimanapun Anda tidak boleh mengalihdayakan strategi, diagnosis dan pengukuran jika Anda ingin tetap mempertahankan kontrol.

Sistem keuangan

Sistem manajemen anggaran dan keuangan yang dirancang untuk menjamin akuntabilitas seringkali menyebabkan program telah menentukan laporan anggarannya, prakiraan belanja dan rincian format pelaporan sejak awal.

Penganggaran dan prakiraan yang dilakukan secara kaku dan terinci tersebut tidak dimungkinkan ketika Anda melakukan intervensi terhadap berbagai pelaku pasar, dalam kecepatan intervensi yang mereka jalankan. Keberagaman kegiatan intervensi dalam berbagai aspek akan menimbulkan banyaknya mata anggaran yang menyebabkan beban pelaporan keuangan yang berat.

Cobalah untuk menyeimbangkan kebutuhan akan akuntabilitas keuangan dengan kebutuhan yang menghindari hambatan terhadap fleksibilitas intervensi. Akan lebih praktis dan lebih ringan untuk menjamin akuntabilitas jika Anda melakukan pemantauan keuangan, manajemen arus kas dan audit yang ketat, daripada melakukannya melalui penganggaran yang didasarkan pada preskriptif saja (*prescriptive budgeting*).

Reality check: Pengaturan pendanaan yang dilakukan bersama

Program yang didanai bersama bisa lebih rumit ketika penyandang dana memiliki persyaratan akuntabilitas dan proses yang berbeda dengan yang dimiliki oleh pelaksana. Agar pelaksana tidak 'mengaitkan semua hal ke semua penyandang dana', salah satu solusinya adalah pembentukan *trust*. *Trust* adalah pengaturan hukum yang mendelegasikan wewenang manajemen dan otoritas operasional program dari penyandang dana kepada sebuah badan yang disebut '*Board of Trustees*'. *Trust* bisa rumit untuk dibangun, tetapi *trust* menawarkan cara yang hemat dari segi biaya dan praktis untuk menampung banyak aliran dana dalam mengupayakan strategi implementasi tunggal yang kohesif.

Secara umum, anggaran program dibagi ke dalam biaya *overhead* (yaitu biaya manajemen, staf dan administrasi) dan dana yang dibelanjakan langsung pada 'dampak'. Penyandang dana biasanya berusaha untuk mengurangi tingkat biaya *overhead* agar proporsional dengan anggaran program secara keseluruhan, untuk menunjukkan '*value for money*' sehingga besar dana yang dihabiskan memberi manfaat bagi masyarakat miskin.

Mempengaruhi perilaku pelaku pasar adalah proses yang membutuhkan banyak sumber daya manusia: biasanya hal tersebut tidak hanya menyangkut penyediaan dana atau peralatan. Anda memberikan nilai tambah melalui kecerdasan, wawasan, saran, mentoring dan mediasi yang berimbang. Oleh karena itu staf merupakan biaya intervensi yang penting untuk setiap program pendekatan sistem pasar.

Mengkategorikan staf sebagai biaya *overhead* daripada sebagai biaya intervensi akan menaikkan biaya *overhead* dan menurunkan laporan biaya intervensi sehingga mendistorsi gambaran kinerja keuangan program Anda.

Biaya intervensi harus dihitung dengan akurat dan menyeluruh (misalnya *input* staf dalam kegiatan diagnosis pasar, negosiasi dengan pelaku pasar, menindaklanjuti percontohan, dll). Biaya-biaya ini harus diintegrasikan ke dalam sistem pengukuran hasil Anda sehingga memungkinkan dilakukannya perbandingan secara rutin antara biaya dan manfaat dari intervensi, membantu pengambilan keputusan dan pelaporan yang transparan.

Reality check: Insentif pelaksana

Pelaksana cenderung memaksimalkan sebagian besar keuntungan mereka dari *fee* staf. Karena itu, variasi dalam rencana kepegawaian dapat merusak keuntungan komersial mereka, dan mengurangi insentif mereka untuk bisa fleksibel selama pelaksanaan.

Beberapa lembaga menggunakan kontrak kinerja dan pembayaran berbasis hasil sebagai cara untuk mendorong pelaksana agar berfokus pada pencapaian dampak

melalui strategi program, bukan melalui alokasi personil. Hal ini memungkinkan fleksibilitas yang lebih di dalam pengaturan sumber daya oleh program.

Reality check: Mekanisme kontrak

Program dengan pendekatan sistem pasar biasanya dikelola di bawah sebuah kontrak tunggal (*single head*) antara penyandang dana dengan pelaksana, yang menjabarkan tanggung jawab fidusia pelaksana dan dasar akuntabilitas hukum pelaksana kepada penyandang dana. Kontrak yang efektif harus menjaga agar fleksibilitas tetap ada dalam implementasi. Kontrak tersebut harus memberikan penekanan pada upaya mengurangi kemiskinan, hasil di tingkat sistem serta keberlanjutannya, bukan pada *input* dan kegiatan yang terinci. Kontrak harus memberikan:

- Fleksibilitas operasional, termasuk kemampuan untuk merealokasikan sumber daya dari waktu ke waktu. Rincian intervensi sebaiknya tidak ditentukan secara detail pada tahapan pembuatan kontrak
- Ekspansi program tambahan, dalam kecepatan yang ditentukan oleh berbagai peluang-peluang, ke responsifan dan kapasitas dari pelaku pasar
- Review yang periodik untuk menilai dan merevisi strategi dan portofolio intervensi yang dipadukan dengan hasil dan dinamika sistem pasar
- Jangka waktu yang lebih lama dari program konvensional (biasanya lima sampai enam tahun)

Visibilitas dan komunikasi

Program terlibat dengan berbagai *stakeholder*: kelompok sasaran, masyarakat sipil, pemerintah, penyandang dana, dll. Cara Anda berkomunikasi dengan para *stakeholder* dapat berdampak pada efektivitas intervensi dan juga kemitraan dalam sistem pasar.

Seperti yang ditekankan dalam Bab 4, program harus tetap *low profile* terhadap kelompok sasaran. Hindari mempromosikan identitas 'pembangunan' Anda, agar tidak muncul anggapan dalam kelompok sasaran dan para pelaku pasar mengenai pihak mana yang perlu dijadikan mitra dan dibangun hubungan yang kuat oleh program.

'Invisibilitas' program mungkin tidak diinginkan oleh penyandang dana Anda atau mitra pemerintah. Misalnya, penyandang dana Anda mungkin ingin program 'terlihat' bagi konstituennya sendiri. Pemerintah mungkin ingin melihat program membantu konstituen prioritas mereka yang sama sekali berbeda dari konstituen penyandang dana. Keduanya mungkin bukan merupakan kelompok sasaran atau mitra pasar Anda.

Bab 5 mengidentifikasi kebutuhan terhadap strategi komunikasi yang sesuai dan ringkas sehingga memungkinkan Anda untuk menyampaikan target-target pesan Anda secara tepat dengan audiens yang berbeda. Penyampaian pesan

yang sederhana, jelas dan relevan sangat penting jika Anda ingin *stakeholder* memahami dan mendukung apa yang Anda lakukan dan mengapa Anda melakukannya.

Kemauan: Menilai kondisi operasional program

Sistem manajemen dapat disesuaikan untuk memungkinkan program dapat beroperasi secara berbeda, namun penyandang dana dan pelaksana juga harus mau bekerja dengan cara berbeda.

Pertanyaan kunci yang perlu Anda jawab adalah:

Apakah kondisi operasional program kondusif agar staf dapat bekerja secara fleksibel dan inovatif?

Efektivitas kerja sama tim dalam program dipengaruhi oleh: (a) bentuk manajemen kemitraan antara penyandang dana-pelaksana, dan (b) kondisi di mana program ini akan beroperasi.

Kemitraan pelaksana-penyandang dana

Untuk mengelola program yang fleksibel, Anda memerlukan kemitraan yang dijalankan dengan sungguh-sungguh antara penyandang dana dan pelaksana program, hal ini tercermin dalam kepemilikan bersama atas hasil program dan pengambilan keputusan.

Program pendekatan sistem pasar perlu mengambil risiko. Batas-batas tanggung jawab yang ditetapkan secara tegas antara penyandang dana dan pelaksana dapat menghindarkan program dari risiko. Pendekatan yang terbuka dan bermartabat sangat penting. Anda harus khawatir jika Anda berada dalam hubungan di mana ada istilah '*mereka dan kita*'.

Keberlanjutan jarang diraih dengan cepat. Hal ini membutuhkan intervensi berulang dan jangka waktu yang lebih panjang. Bersikap sabar dengan tetap yakin bahwa hasil yang berkelanjutan akan muncul tepat pada waktunya akan berisiko bagi penyandang dana dan pelaksana. Risiko dapat diminimalkan jika sudah dikenali dan tanggung jawab untuk pemantauan dan mitigasi ditanggung secara bersama:

- **Perencanaan:** bangun konsensus dan komitmen terhadap Kerangka Kerja Strategis dan implikasi operasionalnya
- **Implementasi:** pertahankan fokus bersama pada sasaran program di samping mengakui kebutuhan terhadap taktik intervensi yang fleksibel dalam mengejar tujuan tersebut. Jika Anda penyandang dana, Anda perlu memberikankan 'ruang' untuk berinovasi bagi pelaksana. Jika Anda adalah pelaksana, Anda perlu membangun kepercayaan dari penyandang dana Anda dalam proses pengambilan keputusan untuk penentuan arah program
- **Pengukuran dan komunikasi:** bagi pemahaman tentang proses perubahan dan apa yang diukur di dalamnya; terbuka terhadap pelajaran yang ada (positif dan negatif) dalam rangka menyempurnakan pelaksanaan program

Akan selalu ada kesenjangan antara realitas praktis untuk merangsang perubahan di tingkat sistem dengan kebutuhan

untuk menunjukkan hasil yang nyata dalam jangka waktu yang pendek. Proyeksi yang realistis akan memberi manfaat bagi program (lihat Bab 5), tapi pengalaman menunjukkan bahwa merekonsiliasi kesenjangan ini hampir tidak mungkin dilakukan kecuali pelaksana dan penyandang dana bekerja sama dengan erat.

Budaya program

Intervensi melalui pelaku pasar akan mengurangi tingkat kontrol yang dimiliki program. Jika Anda adalah seorang pelaksana Anda harus bersedia untuk bekerja dengan mengambil risiko yang lebih besar (hal ini dilakukan untuk mencapai skala yang lebih besar serta hasil yang berkelanjutan) dan membangun lingkungan operasional yang kondusif agar staf dapat bekerja secara fleksibel dan berkewirausahaan.

Kemampuan untuk beroperasi secara efektif tercermin dalam etos, kepemimpinan dan lingkungan pembelajaran sebuah program:

- **Etos:** program pendekatan sistem pasar yang efektif ditandai dengan pemahaman dan komitmen terhadap pendekatan tersebut, yang berfokus pada keberlanjutan dan peran memfasilitasi bantuan intervensi. Etos ini perlu dipelihara oleh manajemen dan didukung oleh penyandang dana program
- **Kepemimpinan:** pelaksana perlu membangun budaya program dan sistem manajemen yang mampu mengakomodasi risiko dan fleksibilitas. Kepemimpinan adalah faktor yang paling penting untuk mencapai hal ini. Manajemen yang efektif perlu mendorong eksperimen dan melakukan kalkulasi yang kuat dalam pengambilan risiko. Tim perlu diberdayakan untuk terlibat dengan para *stakeholder* yang beragam dan menggunakan berbagai teknik intervensi. Secara paralel, manajemen perlu mengembangkan disiplin analisis yang ketat dan pemikiran yang kritis, disertai dengan sistem yang efektif untuk pengukuran dan pembelajaran (lihat Bab 5)
- **Pembelajaran:** intervensi Anda hanya bisa responsif dan fleksibel jika informasi mengalir secara teratur dari lapangan ke tingkat pengambilan keputusan Anda dan kembali lagi ke lapangan. Pembelajaran adalah sikap dan fungsi. Hal ini perlu ditanamkan di seluruh operasional program. Ciri dari lingkungan pembelajaran yang kuat meliputi:
 - *Orang-orang yang penuh keingintahuan:* staf di semua tingkatan mengajukan pertanyaan tentang sistem pasar dan intervensi, serta berbagi pelajaran tentang keberhasilan dan kegagalan
 - *Ruang untuk pembelajaran:* program memberikan waktu dan peluang (*review* kemajuan program, triangulasi data) bagi semua staf untuk mengevaluasi secara teratur terhadap apa yang mereka lakukan, dan mengembangkan mentoring ke dalam tugas-tugas manajemen
 - *Pembelajaran diterima dan dimanfaatkan:* staf diharapkan untuk menangkap dan membagikan pelajaran yang didapatkan dari intervensi, dan terdapat mekanisme untuk menerapkannya
 - *Pembelajaran sebagai kriteria manajemen:* staf harus dinilai dan diberi insentif dalam kapasitas

mereka untuk melakukan pembelajaran dan untuk beradaptasi

Budaya pembelajaran harus ditanamkan. Ini membutuhkan:

- Alokasi waktu yang terjadwal di dalam kalender kegiatan untuk pembelajaran dan pertukaran ilmu, dan pengakuan validitasnya (misalnya dalam kerangka acuan)
- Alokasi sumber daya untuk kegiatan riset tertentu yang melengkapi pemahaman dan proses pembelajaran

Kemampuan: Menilai kompetensi staf untuk melaksanakan tugasnya

Efektivitas program pendekatan sistem pasar tergantung pada orang-orangnya. Menemukan, melatih dan memotivasi orang-orang yang tepat adalah penting untuk keberhasilan suatu program.

Dalam merekrut dan membentuk tim, **pertanyaan-pertanyaan kunci** yang harus Anda jawab adalah:

Apakah Anda memiliki keluasan dan kedalaman kompetensi yang dibutuhkan untuk mempercepat perubahan sistem yang bertahan lama?

Ada tiga aspek yang perlu Anda pertimbangkan, yaitu:

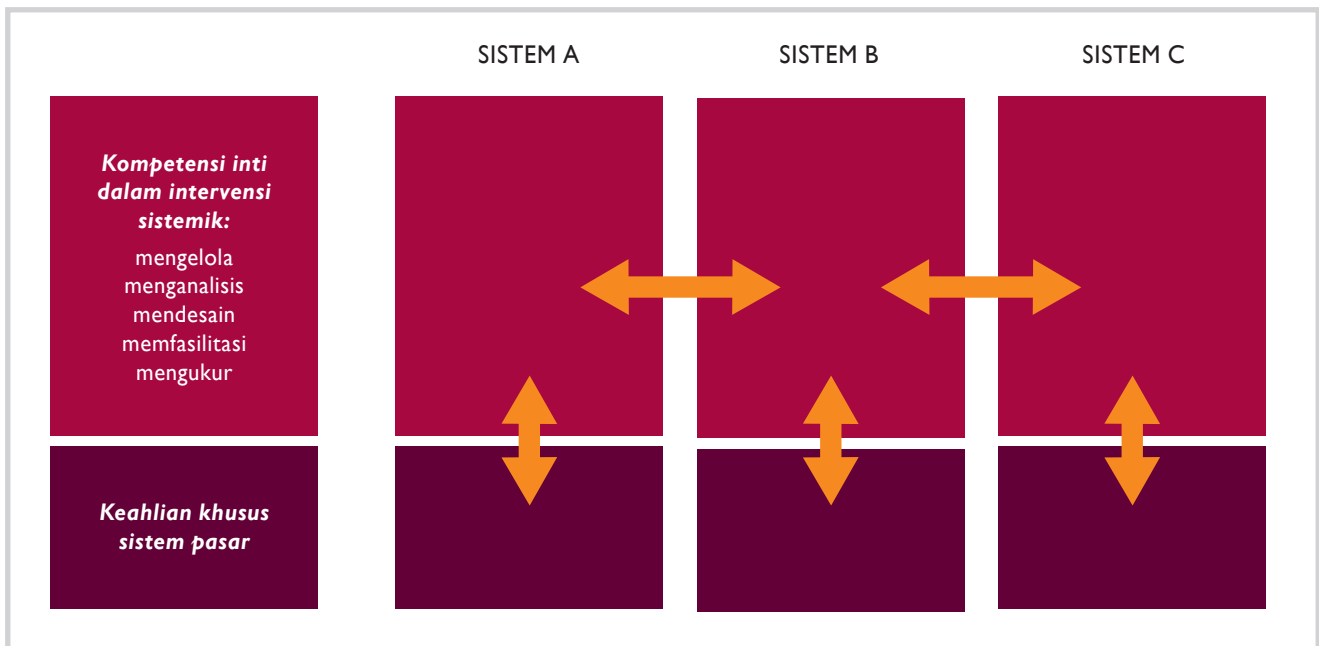
- Kebutuhan kompetensi inti
- Komposisi tim
- Strategi pengembangan kapasitas

Kompetensi inti

Keragaman konteks, sistem pasar dan intervensi akan membuat Anda tidak mungkin untuk memiliki, atau bahkan memprediksi, semua keterampilan yang dibutuhkan dalam satu organisasi. Apa yang harus Anda miliki adalah atribut dasar dan kompetensi dari pendekatan sistem pasar dalam tim inti Anda (lihat Gambar 23): mengelola, menganalisis, memfasilitasi dan mengukur intervensi. Hal ini dapat ditransferkan ke seluruh sistem, dan pertukaran keterampilan ini sebenarnya menguntungkan. Tenaga teknis khusus untuk sistem dibutuhkan dalam tim inti, tetapi dapat dilengkapi dengan pengalihdayaan.

Kombinasi kompetensi di bawah ini menjadi penting:

- **Manajemen:** manajemen program yang konvensional menekankan pada pencapaian *output* dan kapasitas manajemen dan administratif dari staf senior. Kompleksitas sistem pasar dan sifat katalis dari intervensi sistem pasar menempatkan penekanan yang sama pada manajemen dan kepemimpinan. Beberapa program memisahkan kepemimpinan teknis dan manajerial (misalnya manajer organisasi umum dan manajer portofolio teknis) untuk memastikan kedua *skill sets* tersebut tersedia secara memadai. Manajemen yang efektif juga penting di tingkat intervensi. Program dengan pendekatan sistem pasar sering diselenggarakan di sekitar sistem pasar tertentu (misalnya pendidikan dasar atau perikanan) atau sistem pendukung tertentu (misalnya regulasi atau riset).



Gambar 23: Kompetensi inti dalam pendekatan sistem pasar bagi pembangunan

Struktur ini membutuhkan kepemimpinan 'manajemen menengah' dari setiap intervensi, dengan kemampuan untuk mendorong dan memfokuskan program kerja dan tim intervensi.

Reality check: Gaya manajemen

Bagian penting dari budaya program diantaranya adalah keterbukaan (termasuk juga kegagalan), mekanisme dan insentif untuk dilakukannya pertukaran ilmu, proses pembelajaran, dan pengambilan keputusan (didasari oleh analisis dan umpan balik yang kritis).

Manajemen dapat berkontribusi pada budaya ini dengan mengirimkan sinyal yang tepat dan memimpin dengan memberikan contoh. Sebaliknya, ada beberapa tanda peringatan yang menunjukkan gaya manajemen yang mungkin menghambat budaya tersebut seperti:

- Pelaporan dan prosedur yang terlalu kaku atau formal (dimana penyampaian laporan atau mematuhi prosedur menjadi faktor utama)
 - Struktur manajemen yang sangat hirarkis atau otoriter (dimana orientasi yang berlaku adalah untuk memuaskan pimpinan di atasnya dalam rantai)
 - Pengambilan keputusan yang unilateral atau birokratis (dimana inisiatif bisa ditahan atau diperlambat)
 - Budaya menyalahkan individu karena kurangnya kemajuan/progress (dimana ketakutan akan kegagalan membatasi keterbukaan)
- Analisis: adalah kemampuan untuk menjaga jarak dari perspektif pelaku pasar individual, untuk melihat konteks sistem pasar yang lebih luas dan mengidentifikasi di mana intervensi diperlukan. Tim harus memberi nilai tambah pada proses konsultasi pelaku pasar dengan

mampu mengidentifikasi kendala dan peluang di tingkat sistem.

Kemampuan analisis dari tenaga ahli sering diminta saat akan memperhitungkan faktor sosial yang lebih mengakar:

Keterampilan khusus yang penting bagi analisis sistem pasar meliputi:

- *Ekonomi politik*: status quo sering merepresentasikan penyelesaian 'politik' yang menguntungkan diri sendiri (*vested interest*). Perubahan yang pro-orang miskin berhadapan dengan *vested interest* dan resistensi. Tim harus terampil untuk memahami perubahan ekonomi politik dan menemukan cara untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan
- *Gender*: tim harus terampil untuk memahami kesenjangan antara kaum perempuan dan kaum laki-laki dalam sistem pasar dan mampu menemukan cara untuk mengatasi ketidakseimbangan tersebut dalam sistem
- *Fasilitasi*: pendekatan sistem pasar adalah tentang mempercepat pihak lain untuk berubah. Kemampuan untuk 'memfasilitasi' proses perubahan tersebut merupakan kompetensi yang penting, yang terdiri dari sejumlah aspek:
 - *Komunikator*: fasilitator terus memberi dan menerima informasi. Mereka harus menjadi komunikator yang cakap terhadap *stakeholder* dan mampu menginterpretasikan informasi
 - *Pembangun relasi*: meningkatkan hubungan adalah penting dalam pendekatan sistem pasar. Fasilitator harus terampil dalam menyatukan orang, mengubah persepsi dan mendorong tumbuhnya kepercayaan. Mereka harus menjadi mediator dan penyelesai konflik yang efektif

- *Entrepreneur*: fasilitator harus memiliki jiwa wirausaha dan kredibel bagi sektor swasta. Ini adalah perpindahan dari harapan konvensional yang telah terbiasa dengan norma-norma pembangunan yang sudah ada. Fasilitator memerlukan sejumlah pengalaman bisnis
- *Pelatih*: fasilitasi melibatkan pengembangan kapasitas dan kepercayaan diri. Hal ini memerlukan kemampuan untuk menilai kebutuhan, memberikan bantuan dan memandu proses perubahan tanpa mengurangi rasa kepemilikan
- *Inovator*: inovasi adalah pendorong dari pendekatan sistem pasar. Fasilitator harus kreatif, mampu mengidentifikasi dan merangsang ide-ide baru dalam diri pihak lain. Seorang fasilitator yang baik harus memiliki antusiasme untuk menjalani proses pembelajaran secara terus-menerus

Reality check: Apa yang tidak ada di CV

Keterampilan dan bakat fasilitasi tidak mudah untuk ditampilkan dalam CV. Program harus mempertimbangkan cara untuk mengeksplorasi bakat kunci baik pada saat wawancara atau selama periode percobaan, misalnya:

- Sebuah *spreadsheet* sederhana dengan tugas analisis untuk menguji keyakinan dasar terhadap angka, menganalisis rasio dan hubungan, dan melihat pola
 - Tugas membaca dan presentasi sederhana untuk menguji pemahaman, interpretasi dan keterampilan komunikasi
 - Sebuah tugas 'lapangan' untuk mengumpulkan informasi, menguji observasi dasar dan *engagement skill*/keterampilan untuk melibatkan diri dengan pihak lain, dan menilai ketahanan staf dengan kondisi lapangan
- *Pengukuran*: semua anggota tim memerlukan sejumlah tingkat kemampuan dalam monitoring dan pengukuran hasil. Hal terpenting adalah kesediaan untuk kritis terhadap diri sendiri dan terbuka untuk belajar
 - *Teknis*: minat yang kuat dan/atau rekam jejak dalam sistem pasar yang relevan. Kredibilitas di mata pelaku pasar membutuhkan kompetensi teknis

Komposisi tim

Tim yang efektif adalah tim yang menyeimbangkan antara kompetensi yang diperlukan dan atribut yang dibutuhkan, serta melengkapinya dengan keahlian eksternal yang diperlukan.

Pendekatan sistem pasar memerlukan perpaduan 'pemikir' dan 'pekerja'. Ketergantungan berlebih terhadap salah satu dari atribut ini bisa menimbulkan masalah.

Pemikir penting untuk:

- Mengumpulkan, menganalisis dan mengevaluasi informasi
- Tidak mengurus detail dan tetap mengawasi 'gambaran besar'

- Berfikir strategis dan membuat prioritas
- Menilai dan membuat keputusan

Pekerja penting untuk:

- Mengkoordinasikan dan mengelola kegiatan dan orang-orang
- Bekerja secara independen dan dengan tujuan
- Tetap gigih, menangani dan beradaptasi dengan penolakan dan kegagalan

Strategi pengembangan kapasitas

Untuk menarik dan mempertahankan kemampuan staf yang dibutuhkan, Anda memerlukan investasi yang tepat dalam hal sumber daya manusia dan kondisi lingkungan kerja.

Pendekatan sistem pasar tetap dianggap sebagai hal yang asing oleh banyak praktisi. Pengalaman menunjukkan bahwa:

- Pendekatan sistem pasar dapat dipelajari dan tidak memerlukan keahlian teknis tertentu
- Pendekatan '*direct delivery*' bisa sulit untuk '*dilupakan/unlearn*' bagi banyak profesional pembangunan

Jika keterampilan fasilitasi yang baik tidak tersedia maka program harus mencurahkan waktu dan sumber daya untuk mengembangkan kapasitas selama dan setelah mobilisasi. Strategi pengembangan kapasitas yang praktis dengan sumber daya yang memadai dapat mencakup:

- *Mentoring*: mentoring dilakukan di dalam dan di antara tim intervensi, yang dipimpin oleh orang-orang yang berpengalaman dalam pendekatan sistem pasar
- *Training*: skema pengembangan profesional yang terstruktur bagi tim dengan menggabungkan SDM lokal dan internasional ('*training of trainers*') dan pengembangan keterampilan *in-house* ('*cascade training*')
- *Pendampingan*: pendampingan teknis yang dilakukan secara berulang dari para ahli pendekatan sistem pasar bagi manajer intervensi dan portofolio, dan pendampingan di tingkat program bagi pemimpin tim
- *Penempatan dan pertukaran staf*: penempatan staf senior di antara program untuk berbagi pengalaman dan melatih staf baru
- *Networking dan peer learning*: forum dan kegiatan pembelajaran jarak jauh dan *face-to-face* (misalnya Grup LinkedIn)

Reality check: Pergantian staf

Pengalaman dari program menyoroti risiko yang spesifik dalam jumlah pergantian staf yang tinggi, terutama di tingkat senior, hal ini sering terjadi ketika program yang baru berupaya untuk membangun tim yang baru. Ini bisa sangat mengganggu program dan pengembangan tim. Manajer perlu mempertimbangkan untuk membuat insentif agar staf dapat dipertahankan termasuk didalamnya remunerasi, pelatihan dan/atau peluang penempatan.

6.3 “JANGAN MELAKUKAN KESALAHAN YANG SAMA SEPERTI YANG SAYA LAKUKAN...”

Mendapatkan pengalaman yang ‘tepat’

Gambar 23 menggambarkan perpaduan keahlian yang dibutuhkan dalam tim intervensi dengan pendekatan sistem pasar yang efektif. Ketika mencari personil yang berpengalaman untuk mengembangkan tim yang telah ada atau membentuk tim baru, manajer harus berfokus pada kompetensi inti yang diperlukan (yaitu manajemen, analisis, desain, fasilitasi dan pengukuran).

Sebuah kesalahan yang biasa terjadi, dan seringkali diperburuk dengan kriteria penilaian yang disukai penyandang dana adalah ketika menilai personil di dalam dokumen proposal program yaitu memprioritaskan keahlian teknis personil dalam sistem tertentu selama identifikasi tim dan penempatan staf.

Dalam prakteknya, keahlian teknis lebih sulit untuk ditransfer ke seluruh sistem dalam program dengan sistem pasar yang banyak, dibandingkan dengan mentransfer kompetensi mengelola dan mengimplemetasikan intervensi. Bahkan, pengalaman teknis yang terlalu berfokus dalam sistem tertentu dapat juga menjadi penghalang untuk menganalisis permasalahan secara adil, dan untuk memperkenalkan perspektif dan solusi baru yang bisa ‘menggangu’ *status quo*, yang mungkin berasal dari sistem pendukung yang berbeda sekali dari sistem yang ada.

Sama halnya, penting untuk tidak menilai kemampuan organisasi pelaksana hanya murni atas dasar daftar panjang laporan kemampuan perusahaan sampai saat ini dalam menjalankan prakarsa yang terlihat berorientasi pasar. Jika Anda seorang penyandang dana yang ingin menugaskan organisasi pelaksana, atau pelaksana yang ingin melakukan sub-kontrak untuk beberapa implementasi program, Anda harus menyelidiki lebih dalam rekam jejak suatu organisasi dalam memberikan jenis sistem manajemen dan kondisi operasional yang dijelaskan sebelumnya dalam bab ini. Yang paling penting dari semuanya adalah kaliber kepemimpinan yang diusulkan.

Manajemen yang efektif untuk portofolio sistem pasar dan intervensi

Pendekatan sistem pasar yang efektif akan responsif terhadap dinamika dari sistem tersebut. Beberapa intervensi akan bekerja, yang lain akan membutuhkan adaptasi dan beberapa lainnya perlu ditinggalkan. Tidak semuanya akan bekerja dengan baik.

Para manajer harus siap untuk membuat keputusan sulit namun bijak tentang portofolio program, baik dalam hal keseluruhan sistem pasar atau hanya dalam intervensi dari sistem tersebut. Portofolio akan terus cenderung tumbuh dengan mempertahankan jumlah intervensi yang tidak efektif dan bahkan sistem pasar mungkin tidak berubah jika pengambilan keputusan tidak dilakukan tepat waktu.

Staf harus sama-sama siap untuk menerima pengambilan keputusan dari portofolio intervensi. Meskipun intervensi yang berhasil akan membutuhkan komitmen tim dan motivasi, adalah penting agar individu tidak menjadi begitu terikat pada intervensi tersebut yang bisa membuat staf menolak mengambil keputusan yang penting ketika perubahan diperlukan.

Adaptasi atau menghentikan intervensi dalam menanggapi sinyal dari sistem pasar harus dianggap normal dalam sebuah program yang memiliki budaya pembelajaran yang efektif. Hal ini harus dilihat sebagai proses yang positif oleh staf, dan bukan merupakan cerminan dari kegagalan. Manajer harus menanamkan budaya dan pola pikir yang mendukung *trial and error* dan evaluasi diri. Staf harus yakin akan mendapatkan dukungan bukanlah ‘disalahkan’ ketika perubahan terhadap strategi/taktik intervensi diminta untuk dilakukan.

DAFTAR ISTILAH

Atribusi: karakteristik dari monitoring dan pengukuran yang menjelaskan hubungan antara perubahan terjadi di tingkat sistem yang diamati, hasil yang pro-orang miskin, dan pengurangan kemiskinan yang terkait dengan kegiatan intervensi.

Aturan pendukung: kontrol formal (undang-undang, regulasi dan standar) dan informal (nilai-nilai, hubungan dan norma-norma sosial) yang sangat menentukan insentif dan perilaku para pelaku pasar dalam sistem pasar.

Barang publik: barang atau jasa yang tidak dapat diperbandingkan (*non-rival*) dan tidak dikecualikan (*non-excludable*) dan karena itu tidak dapat ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan swasta. Kadang-kadang disebut sebagai *merit goods*.

Batas akses: proporsi maksimum dari populasi yang memiliki akses terhadap pelayanan dasar dalam suatu kerangka waktu tertentu. Batas ini bisa berubah dari waktu ke waktu, misalnya sebagai akibat dari inovasi dan/atau perubahan perilaku dalam sistem pasar.

Biaya transaksi: biaya partisipasi dalam pertukaran, yang meliputi pencarian dan informasi, negosiasi, dan biaya penegakan hukum.

Crowding-in: adalah proses menstimulasi sejumlah pelaku pasar (yang beragam) untuk bereaksi terhadap perubahan di tingkat sistem (yang baru muncul) yang terjadi dalam proses uji coba. Hasilnya adalah 'derajat keluasaan' yang lebih (misalnya menambah dan meningkatkan pertumbuhan, atau manfaat pelayanan dasar untuk masyarakat miskin) dan 'kedalaman' yang lebih besar (misalnya fungsi pendukung/aturan yang merespon konteks sistem pasar yang baru). Lihat juga 'Perubahan sistem pasar'.

Distorsi pasar: ketika intervensi dari agen eksternal menciptakan insentif negatif di antara para pelaku pasar yang bertentangan dengan apa yang seharusnya dilakukan oleh pelaku tersebut untuk melaksanakan dan membangun perubahan yang pro-orang miskin.

Eksternalitas: efek *spill-over* yang memberi dampak pada pihak-pihak yang memilih untuk tidak terpengaruh olehnya. Efek ini dapat berupa biaya atau manfaat.

Fasilitasi: tindakan sementara dari fasilitator untuk menghadirkan perubahan di tingkat sistem dan membangun sistem pasar untuk kepentingan orang miskin.

Fasilitator: agen/lembaga pembangunan yang mencoba mendorong perubahan sistem pasar, yang diberi tugas untuk tetap berada di luar sistem pasar dimana mereka melakukan intervensi. Dalam mengembangkan sistem pasar, fasilitator secara aktif menghindari terjadinya distorsi pada sistem-sistem tersebut dan menyadari untuk tidak membuat pelaku pasar bergantung pada kehadiran mereka secara terus-menerus.

Fungsi inti: pusat rangkaian pertukaran antara penyedia (sisi

penawaran) dan konsumen (sisi permintaan) dari barang dan jasad sentral sistem pasar. Medium pertukaran bisa bersifat keuangan atau non-keuangan (misalnya melalui mekanisme akuntabilitas atau 'pembuat' dan 'penerima' peraturan).

Fungsi pendukung: berbagai konteks dan fungsi sektor tertentu yang menginformasikan, mendukung, dan membentuk kualitas fungsi inti dan kemampuannya untuk berkembang, belajar, dan tumbuh.

Indikator proksi: pengukuran atau indikator tidak langsung yang mendekati atau mewakili suatu fenomena ketika pengukuran terhadap indikator langsung sulit atau mahal untuk bisa ditentukan, atau tidak ada.

Informasi asimetris: ketika salah satu pihak dalam transaksi pasar (pada sisi penawaran atau sisi permintaan) mempunyai informasi/mengetahui lebih banyak daripada yang lain.

Inovasi: perilaku, praktek atau teknik baru maupun yang telah diperbaiki yang diadopsi oleh pelaku pasar sebagai hasil dari intervensi program dimana bermanfaat bagi orang miskin. Inovasi dapat berupa barang atau jasa dan/atau peran baru yang mendukung cara kerja yang berbeda.

Inovasi yang mengganggu: inovasi (lihat di bawah) yang membantu menciptakan perilaku baru atau yang diperbaiki, praktek atau teknik yang memodifikasi atau mengubah *status quo* sistem pasar dengan cara menggantikan perilaku, praktek atau teknik sebelumnya dari waktu ke waktu.

Insentif: motivasi yang berorientasi pada materi, sosial, atau tujuan yang ditetapkan untuk (atau dipegang oleh) individu, kelompok, dan organisasi yang membentuk sikap terhadap risiko dan *reward* (misalnya sehubungan dengan menjalankan fungsi pasar dan/atau mengubah apa yang mereka lakukan).

Institusi: struktur dan mekanisme dari tatanan dan kerjasama sosial, politik dan ekonomi, baik formal maupun informal, yang membentuk insentif, kapasitas dan juga perilaku/praktek pelaku pasar.

Intervensi: kumpulan kegiatan sementara yang telah ditentukan di mana fasilitator berusaha untuk mendorong perubahan dalam suatu sistem pasar.

Keberlanjutan: kemampuan sistem pasar untuk merespon perubahan dan menyediakan sarana dimana orang miskin bisa mengakses manfaat sosial dan ekonomi, di luar periode intervensi.

Kerangka Kerja Strategis: hubungan logis antara berbagai tingkatan tujuan (*output*, hasil, dampak) yang menghubungkan intervensi program yang ditujukan untuk memicu perubahan sistem pasar untuk pertumbuhan pro-orang miskin/perbaikan penggunaan layanan, yang pada gilirannya bertujuan untuk mengurangi kemiskinan.

Lembaga: organisasi pembangunan - yang didanai oleh bantuan atau sumber-sumber non-komersial lainnya - yang bertindak sebagai penyandang dana atau fasilitator dengan tujuan untuk pengembangan sistem pasar.

M4P: akronim yang berasal dari frasa 'making markets work for the poor/membuat pasar lebih berpihak pada orang miskin' dan digunakan oleh beberapa orang mengacu pada pendekatan sistem pasar bagi pembangunan.

MRM: *monitoring and results measurement* (monitoring dan pengukuran hasil).

Pasar: serangkaian pengaturan dimana pembeli dan penjual melakukan kontak untuk bertukar barang atau jasa; interaksi permintaan dan penawaran.

Pasar yang gemuk: pasar yang ditandai dengan tingkat persaingan di mana terdapat pelaku pasar dalam jumlah besar dan/atau relatif sedikit 'tidak ada' fungsi dan aturan pendukung (meskipun bentuknya mungkin masih kurang baik).

Pasar yang kurus: pasar yang relatif tidak kompetitif dimana ada beberapa pelaku pasar dan/atau sejumlah besar fungsi dan aturan pendukung yang 'tidak ada'.

Pelaku pasar: setiap organisasi atau individu di sektor swasta atau publik, masyarakat sipil/kelompok masyarakat, usaha sosial, organisasi-organisasi perwakilan, badan akademik dll, yang tidak ditopang oleh pembiayaan donor.

Pendekatan pengembangan sistem pasar: kumpulan prinsip, kerangka kerja, dan praktek-praktek kebiasaan baik yang memandu analisis sistem pasar dan intervensi pembangunan yang menghadirkan perubahan pro-orang miskin di dalamnya.

Pendorong perubahan: katalis atau agen perubahan (sistemik) atau reformasi. Pendorong perubahan bisa saja perorangan atau institusional yang berjiwa reformasi, atau produk interaksi yang terjadi antara ciri struktural, institusi formal dan informal dan individu yang menimbulkan proses reformasi.

Penyimpangan positif (*positive deviants*): individu dalam populasi dimana perilaku atau strateginya tidak umum, namun memungkinkan mereka untuk mencari solusi yang lebih baik terhadap suatu masalah daripada rekan-rekan mereka.

Perubahan sistem: Lihat *Perubahan sistem pasar*

Perubahan sistem pasar: perubahan dimana fungsi dan aturan pendukung yang berfungsi pada akhirnya meningkatkan partisipasi orang miskin dalam sistem. Juga disebut sebagai 'perubahan sistemik' atau 'perubahan di tingkat sistem'. Keempat elemen inti yang bersama-sama menentukan perubahan sistem pasar adalah:

Adopsi: elemen dari Kerangka Perubahan Sistemik yang mengacu pada keadaan perubahan sistem pasar ketika seorang pelaku pasar telah berhasil mengadopsi perubahan perilaku/praktek untuk kepentingan utama produsen/pekerja/konsumen miskin; mengakui manfaat untuk melanjutkan perubahan ini meskipun tidak lagi memperoleh input dari program; dan kemudian membuat rencana yang sesuai untuk berinvestasi guna meneruskan perubahan ini dan menutup biaya terkait yang akan terus berulang di masa depan.

Adaptasi: elemen Kerangka Perubahan Sistemik yang mengacu pada keadaan perubahan sistem pasar ketika pelaku pasar yang mengadopsi perubahan perilaku/praktek yang dirintis selama percontohan telah membuat investasi kualitatif dan/atau kuantitatif yang memungkinkan mereka untuk melanjutkan atau meningkatkan praktek yang telah diubah, tanpa bantuan program. Tindakan-tindakan ini, tanpa dukungan dari program, merupakan suatu 'ujian' apakah hasil pro-orang miskin akan tetap berkelanjutan

Memperluas: elemen Kerangka Perubahan Sistemik yang mengacu pada keadaan perubahan sistem pasar ketika sejumlah pelaku pasar yang serupa dengan pelaku yang memelopori perubahan perilaku/praktek pro-orang miskin telah mengadopsi perubahan yang dapat dibandingkan – baik meniru langsung maupun variasi dari inovasi asli - yang dijalankan tanpa bantuan program.

Respon: elemen Kerangka Perubahan Sistemik yang mengacu pada keadaan perubahan sistem pasar ketika kemunculan dan kehadiran lanjutan dari perubahan yang pro-orang miskin membuat pelaku pasar dalam sistem pendukung bereaksi dengan melakukan reorganisasi, mengambil peran baru yang ditingkatkan, mengembangkan penawaran mereka sendiri, atau melakukan reposisi untuk mengambil keuntungan dari peluang yang telah dibuat. Respon ini memungkinkan perubahan perilaku/praktek yang pro-orang miskin menjadi lebih berkembang. Hal ini menunjukkan kemampuan baru dalam sistem dan dapat mendukung solusi yang pro-orang miskin untuk muncul dan tumbuh di masa depan.

Pro-orang miskin (*pro-poor*): hasil pembangunan (misalnya pertumbuhan atau akses pelayanan dasar yang membaik) manfaat yang lebih berdampak pada masyarakat miskin daripada bagi masyarakat yang tidak terlalu miskin.

Proses Diagnostik: metode untuk memahami bagaimana sistem pasar bekerja dan secara tepat mengetahui mengapa sistem pasar gagal untuk melayani dengan lebih baik masyarakat miskin sebelum dilakukan intervensi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi akar penyebab kinerja pelaku pasar yang tidak sesuai harapan dan fungsi/aturan mana yang paling membutuhkan perbaikan.

Rantai hasil: sebuah model yang menunjukkan rantai kausalitas dimana kegiatan program memberi manfaat bagi pengurangan kemiskinan. Rantai hasil disesuaikan dengan intervensi yang spesifik sehingga menjadi lebih rinci dari Kerangka Kerja Strategis (lihat *Kerangka Kerja Strategis*).

Right-sizing (besaran/skala yang tepat): besarnya tindakan (yaitu skala dan intensitas intervensi oleh fasilitator) sejalan dengan norma-norma dan konteks sistem pasar yang bersangkutan. Ini adalah pertimbangan fasilitasi kunci agar program bisa mengukur 'input' program dalam konteks manfaat bagi mitra dan kelompok sasaran.

Sistem: Lihat *Sistem pasar*

Sistem pasar: pengaturan yang bersifat *multi-player*, multi-fungsi, multi-aturan yang terdiri dari pertukaran fungsi inti dengan fungsi aturan pendukung yang dilakukan dan dibentuk oleh berbagai pelaku pasar.

Sistem pasar pendukung: sistem pasar yang kinerjanya memiliki pengaruh langsung pada bagaimana pelaku pasar berperilaku dan bekerja dalam sistem pasar utama. Sistem pasar pendukung memiliki sendiri fungsi inti, fungsi pendukung, dan aturan.

Sistem pasar utama: sistem pasar dimana orang miskin - kelompok sasaran program-ada yang bertindak sebagai produsen, pengusaha, pekerja, dan konsumen.

Teori perubahan: adalah sebuah narasi dari Kerangka Kerja Strategis program yang menjelaskan serangkaian perubahan sebab-akibat setelah kegiatan intervensi. Ini merupakan visi program tentang bagaimana sistem pasar akan berfungsi di masa depan, *outcome* yang pro-orang miskin akan dihasilkan, dan dampak pengurangan kemiskinan yang diharapkan.

Transaksi sisipan (*embedded transaction*): barang atau jasa yang tidak dibayar langsung tetapi dimasukkan atau tersembunyi dalam pertukaran barang atau jasa lain yang dibayar.

Triangulasi: menggunakan berbagai metode untuk mengembangkan pandangan yang lebih akurat tentang bagaimana dan berapa banyak perubahan yang telah terjadi. Triangulasi adalah cara verifikasi untuk menghilangkan bias dari alat dan sumber informasi tertentu serta membantu untuk memberikan kepercayaan bagi program atas hasil yang diperoleh dalam monitoring dan pengukuran sistem.

