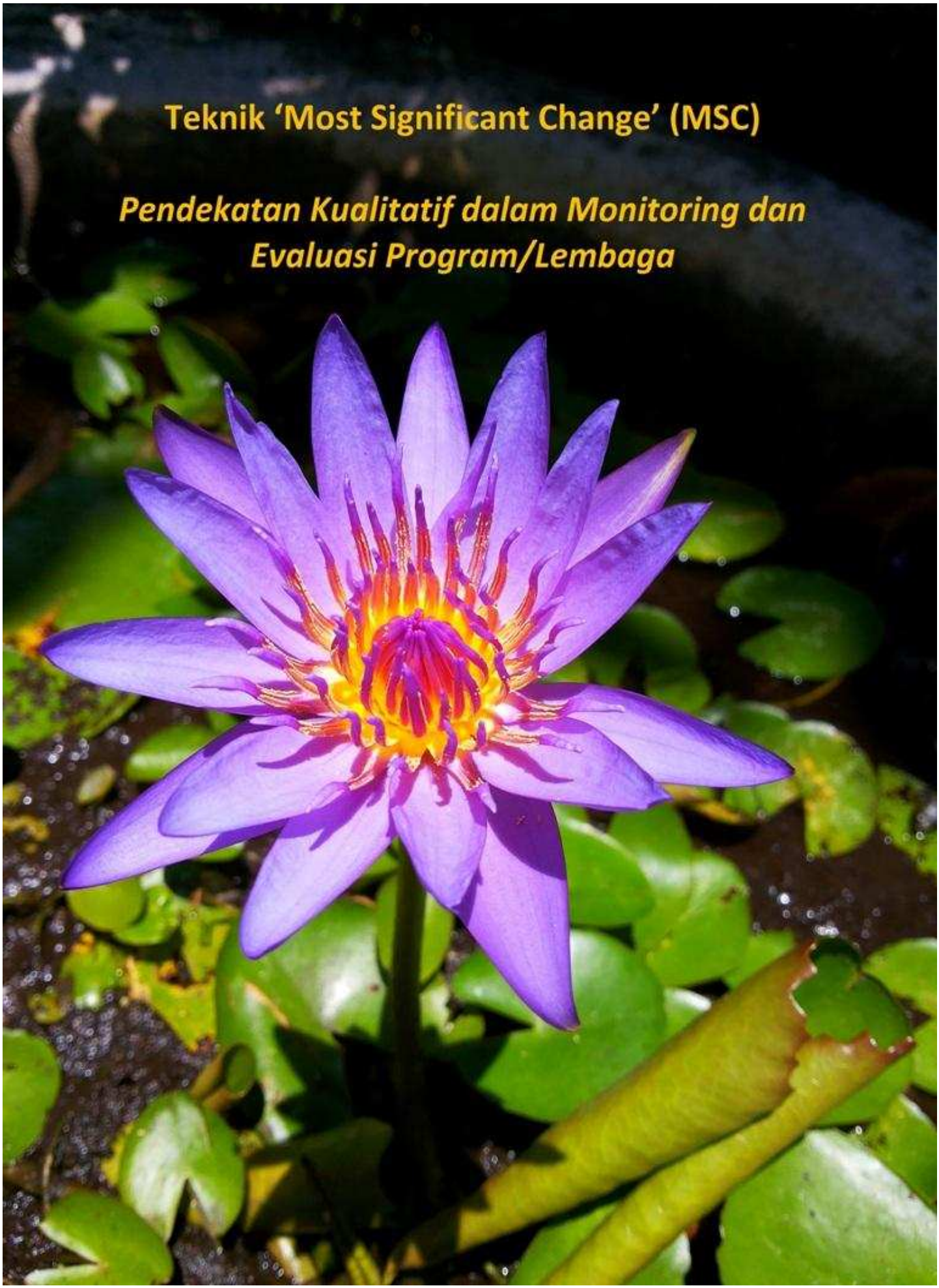
Teknik 'Most Significant Change' (MSC)

Pendekatan Kualitatif dalam Monitoring dan Evaluasi Program/Lembaga



Draft Terjemahan I

Teknik 'Most Significant Change' (MSC)

Pendekatan Kualitatif dalam Monitoring dan Evaluasi Program/Lembaga

Penulis:

Rick Davies dan Jess Dart

Penerjemah:
Candra Kusuma

Diterjemahkan dari:
The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use

Hak cipta © Rick Davies dan Jess Dart, 2004.
Dokumen tersebut dapat diunduh secara bebas di www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm dan www.clearhorizon.com.au

Penerjemah: Candra Kusuma

Draft Terjemahan I, November 2015

Davies, Rick dan Jess Dart
Teknik 'Most Significant Change' (MSC): Pendekatan Kualitatif dalam Monitoring dan Evaluasi Program/Lembaga

Penerjemah: Candra Kusuma
2015

Pengantar Penerjemah

Dokumen ini adalah panduan mengenai salah satu teknik monitoring dan evaluasi dengan pendekatan kualitatif. Teknik ini berupaya mencari hal-hal yang dianggap sebagai perubahan paling siginifikan –atau dalam bahasa Inggris disebut '*most significant change*'-- dari suatu program/proyek/kegiatan. Panduan ini merupakan terjemahan dari karya monumental Rick Davies dan Jess Dart yang mempopulerkan teknik tersebut pada tahun 2005, yang berjudul "*The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use*."

Saya berupaya tidak merubah isi dari panduan asalnya, kecuali mungkin beberapa tanda baca dan tata letak semata demi mempertimbangan kemudahan dan kenyamanan pembaca. Jika ada hal yang dirasa perlu dijelaskan, saya akan menambahkannya sebagai catatan kaki dengan keterangan khusus.

Saya sendiri belum pernah mempraktekkan penggunaan teknik ini. Upaya penerjemahan panduan ini hanya sebagai bentuk ketertarikan terhadap berbagai metode dan teknik penelitian sosial saja, dan dengan harapan dapat digunakan oleh orang lain dengan minat yang sama. Karenanya, semua kekurangtepatan dan kekurangan dalam penerjemahan ini adalah karena keterbatasan saya semata.

Semoga bermanfaat.

Depok, November 2015

Penerjemah

Daftar Isi

Pengantar Penerjemah iii
Daftar Isi iv
Daftar Istilah vi
Pengantar: Struktur Panduan vii
Hak Cipta dan Distrbusi ix
Ucapan Terima Kasih x

Bab Satu: 10 Menit Ikhtisar tentang MSC 1
Secara singkat, apa itu MSC? 1
Apa arti sebuah nama? 1
Cerita MSC 2
Ikhtisar langkah-langkah implementasi 3
Inti 4
Tujuan 5
Kapan menggunakan dan kapan tidak menggunakan MSC 6
Dimana mendapatkan informasi lebih lanjut 7

Bab Dua: Sepuluh Langkah Implementasi MSC 8
Langkah 1: Bagaimana memilau dan menumbuhkan minat 8
Langkah 2: Mendefinisikan domain perubahan 10
Langkah 3: Menentukan periode pelaporan 15
Langkah 4: Mengumpulkan cerita tentang perubahan yang signifikan 16
Langkah 5: Memilih yang paling signifikan dari seluruh cerita tentang perubahan yang signifikan 23
Langkah 6: Memberi umpan balik atas hasil proses seleksi 29
Langkah 7: Verifikasi cerita 31
Langkah 8: Kuantifikasi 33
Langkah 9: Analisis sekunder dan meta-monitoring 34
Langkah 10: Merevisi sistem 40

Bab Tiga: Pemecahan Masalah 41
Kekhawatiran yang diungkapkan peserta 41
Kekhawatiran yang diungkapan pihak lain 46

Bab Empat: Meningkatkan Kemampuan untuk MSC yang Efektif 50
Membangun kapasitas '*champions'* MSC 50
Meningkatkan kapasitas staf untuk berpartisipasi penuh dalam MSC 51
Mempertimbangkan sumber daya dan waktu yang diperlukan 52

Bab Lima: MSC dalam Kerangka Monitoring dan Evaluasi (M & E) 54
MSC dalam siklus program 54
MSC sebagai monitoring dan evaluasi 54
MSC sebagai jenis monitoring tertentu 54
MSC sebagai evaluasi program 57
MSC dan pembelajaran organisasi 59
Kegunaan lain dari MSC dalam program 60

Bab Enam: Validitas dan *Voice* dalam MSC 63
MSC: teknik yang valid 63
Purposive sampling 65
Bias dalam MSC 66
Isu *voice* dan kuasa dalam *MSC* 67

Bab Tujuh: Bagaimana Perbandingan MSC dengan Pendekatan dan Epistemologi Lainnya 69
Appreciative Inquiry 69
Monitoring dan evaluasi partisipatif 69
Studi kasus dan sketsa 70
Eistemologi evolusioner dan MSC 70
MSC di bawah lensa konstruktivis 71

Bab Delapan: Sejarah MSC 73
Sejarah sebagai proses 73
Jenis penggunaan MSC 73
'*Differences that make a difference'* dalam menerapkan MSC 75

Bab Sembilan: Arah Baru untuk MSC 79
Mencari 'setelan yang pas' (*fine tuning*) 79
Mengkombinasikan dengan pendekatan lain 80
Menggunakan MSC bersama logika program untuk membuat monitoring, evaluasi dan pembelajaran kerangka kerja yang komprehensif 81
Inovasi 82
Masa depan penelitian 85
Ajakan untuk berinovasi, melakukan review dan berkomunikasi 85

Biblografi 87

Lampiran 91
Lampiran 1: Contoh Format Pengumpulan Cerita 91
Lampiran 2: Sampel Cerita Perubahan yang Signifikan 95
Lampiran 3: Contoh Format Pelaporan Cerita 103
Lampiran 4: Fasilitasi Panduan untuk Pengumpulan Cerita 105

Daftar Istilah

ADB	Asian Development Bank
ADRA	Adventist Development and Relief Agency, Australia
AKRSP	Aga Khan Rural Support Program
BADSP	Brong Ahafo Rural District Support Project, Ghana
CCDB	Christian Commission for Development in Bangladesh
CRS	Catholic Relief Services
DFID	Department for International Development, UK
IDSS	International Development Support Services, Australia
M&E	Monitoring and Evaluation
MSC	Teknik Most Significant Change (MSC)
NGO	Non-Government Organisation
ONZB	Oxfam New Zealand
SC stories	Significant change stories
VSO	Voluntary Service Overseas

Pengantar: Struktur Panduan

Publikasi ini ditujukan bagi organisasi, kelompok keomunitas, pelajar dan akademisi yang ingin menggunakan MSC untuk membantu upaya monitoring dan evaluasi terkait perubahan sosial dalam program dan proyek mereka, atau untuk mempelajari lebih lanjut tentnag bagaimana menggunakannya. Teknik ini dapat diaplikasikan dalam sektor-sektor yang berbeda, termasuk pertanian, pendidikan dan kesehatan, dan terutama program-program pembangunan. Ini juga dapat diaplikasikan dalam berbagai konteks budaya yang berbeda. MSC telah digunakan di berbagai negara dalam beragam tingkatan organisasi. Pada tahun 20013, MSC telah digunakan baik oleh NGO maupun pemerintahan di Afrika, Asia, Amerika Latin, Eropa dan Australia.

Struktur Panduan

Bab Satu memberikan gambaran awal tentang MSC. Pada Bab Dua kami fokus pada hal-hal praktis dari implementasi MSC dan membagi tahapan prosesnya dalam sepuluh langkah. Bab Tiga memberikan panduan untuk mengatasi masalah, dan Bab Empat membahas mengenai membangun kapasitas untuk meningkatkan efektifitas penggunaan MSC. Pada Bab Lima kami mengulas bagaimana MSC diposisikan dalam siklus program dan bahaimana itu dapat berkontribusi bagi peningkatan program.

Setelah Bab Lima, kami mengulas lebih jauh mengenai teori. Kami percaya bahwa MSC dapat berhasil diimplementasikan tanpa pemahaman yang kuat tentang teori. Jadi, jika anda sekedar ingin tahu tentang aspek praktisnya, cukup membaca di Bab tersebut! Tetapi untuk pembaca yang senang untuk menjelajahi teori, Bab Enam dan Tujuh membahas aspak validitas dalam MSC dan bagaimana hal itu cocok dengan pendekatan dan epistemologis lain. Dua Bab terakhir mengulas evolusi dari MSC: dari mana itu berasal dan kemana itu mungkin akan menuju selajutnya.

Struktur dari Panduan ini merefleksikan upaya kita untuk memenuhi berbagai jenis penggunaan yang berbeda. Kami ingin Panduan ini dapat secara teknis membantu mereka yang memilih untuk mengimplementasikan MSC pertama kalinya. Akan tetapi kami juga ingin menyediakan informasi dan analisis yang dapat digunakan bagi mereka yang telah memiliki pengalaman dalam menggunakan MSC tetapi masih ingin meningkatkan pengetahuan mereka akan teknik MSC atau sekedar ingin menyegarkan cara bagaimana mereka menggunakannya. Untuk memenuhi kebutuhan para praktisioner, kami juga berharap dapat memenuhi minat meeka yang tengah melakukan penelitian tentang MSC dan yang terkait dengan metode penetilian partisipatori dan kualitatif.

Catatan tentang istilah

Kami berupaya ketika menulis Panduan ini untuk dapat menemukan bahasa yang pas baik bagi sektor pembangunan dan sektor publik di negara maju. Kami telah membuat beberapa pilihan atas nama konsistensi, tetapi kami juga mendorong Anda untuk mempertimbangkan menerjemahkan istilah-istilah tersebut menjadi yang lebih masuk akal bagi Anda.

Pertama, kami harus memutuskan bagaimana untuk merujuk pada orang-orang yang menjadi target dari program perubahan sosial. Di sektor pembangunan, orang-orang ini sering disebut sebagai penerima manfaat. Dalam konteks sektor publik dari negara maju, mereka disebut sebagai klien, pengguna

layanan atau peserta. Dalam publikasi ini kita menggunakan istilah 'peserta' di mana maknanya sudah jelas, dan 'penerima' sebagai arti yang kedua.

Kedua, kita perlu memilih antara program, proyek dan intervensi. Dalam publikasi ini kami telah memilih untuk menggunakan istilah 'program' yang mencakup semua deskripsi dari intervensi sosial dari awal dan akhir, terlepas dari ukuran intevensi tersebut.

Ketiga, kami merasa perlu untuk menggambarkan orang-orang yang mendanai program dan umumnya disebut sebagai donor, investor, penyandang dana atau pembeli. Dalam Panduan ini kami menggunakan istilah 'penyandang dana'.

Dalam literatur yang diterbitkan, MSC kadang-kadang disebut pendekatan, proses, atau bahkan disebut juga sebagai model. Para ahli telah menyarankan bahwa MSC adalah teknik monitoring dan evaluasi. Namun, kami juga percaya bahwa MSC mewujudkan beberapa aspek pendekatan karena memiliki dasar teoritis tertentu; dan ini dibahas lebih lanjut dalam Bab 7.

Disclaimer

Publikasi ini didasarkan pada pengalaman kolektif dari Rick Davies dan Jess Dart dalam melakukan monitoring dan mengevaluasi program-program sosial. Sementara kami melakukan segala upaya untuk memastikan keakuratan dari karya ini, penilaian apapun untuk kesesuaian informasi untuk tujuan pembaca adalah tanggung jawab pembaca. Kami tidak dapat memberikan jaminan, dan tidak bertanggung jawab, untuk kesesuaian informasi ini atau konsekuensi dari penggunaannya.

Hak cipta dan distribusi

Hak cipta untuk Panduan MSC dipegang oleh penulis, Rick Davies dan Jess Dart.
Kami tertarik dalam membuat Panduan ini dapat tersedia seluas mungkin. Dokumen ini tersedia secara bebas dalam format pdf dari website kami di www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm dan www.clearhorizon.com.au. Anda juga dapat men-download salinan pdf dari situs sponsor.

Hard copy dapat dilakukan dengan syarat bahwa Panduan direproduksi secara penuh, dalam format yang ada, dan bahwa salinan ini dibuat tersedia secara gratis, tidak untuk dijual atau keuntungan. Di mana ada kebutuhan untuk mereproduksi bagian dari satu-satunya Panduan, silahkan hubungi kami untuk izin untuk melakukannya.

Pihak ketiga tertarik menjual salinan MSC Panduan harus menghubungi kami untuk izin dan untuk membangun syarat dan kondisi yang tepat.

Copyright © RJ Davies dan J Dart (2004)

Silakan mengatasi semua pertanyaan ke:

Dr Rick Davies 82 Bishops Rd, Trumpington,Cambridge CB2 2NH United Kingdom rick@mande.co.uk Phone: 44 (0) 1223 841 367 Mobile: 44 (0) 7855 766 354 Fax (to Email): 44 08701 640 239	Dr Jessica Dart Clear Horizon, PO Box 341,Hastings VIC 3915 Australia jess@clearhorizon.com.au Phone/fax: 61 (0) 3 5979 2957 Mobile: 0425 735 530

Ucapan Terima Kasih

Panduan ini tidak dapat ditulis tanpa dukungan yang murah hati dari organisasi berikut:

CARE International, United Kingdom	www.careinternational.org.uk
Oxfam Community Aid Abroad, Australia	www.oxfam.org.au
Learning to Learn, Government of South Australia	www.learningtolearn.sa.edu.au
Oxfam New Zealand	www.oxfam.org.nz
Christian Aid, United Kingdom	www.christian-aid.org.uk
Exchange, United Kingdom	www.healthcomms.org
Ibis, Denmark	www.ibis.dk
Mellemfolkeligt Samvirke (MS), Denmark	www.ms.dk
Lutheran World Relief, United States of America	www.lwr.org

Sementara kedua penulis memiliki pengalaman yang cukup menggunakan MSC, kami juga mencoba untuk menggunakan pengalaman orang lain yang telah menggunakan MSC. Kami ingin menghargai semua penulis bahan ini, yang tercantum dalam daftar pustaka pada akhir Panduan.

Kami juga ingin mengucapkan terima kasih berikut untuk komentar mereka pada versi draf panduan ini: Jay Goulden, CARE; Deborah Elkington, Oxfam CAA; Robyn Kerr, ADRA; Silke Mason, Ibis; Gillian Holmes, Ibis; Peter Sisgaard, MS.

Bab Satu: 10 Menit Ikhtisar tentang MSC

Secara singkat, apa itu MSC?

Teknik Most Significant Change (MSC)[1] adalah bentuk monitoring dan evaluasi partisipatif. Teknik ini bersifat partisipatif karena banyak pemangku kepentingan (*stakeholder*) proyek yang terlibat, baik dalam menentukan jenis perubahan yang akan direkam dan dalam menganalisis data. Teknik ini juga merupakan bentuk monitoring karena terjadi sepanjang siklus program dan menyediakan informasi untuk membantu dalam mengelola program. Teknik ini juga berkontribusi dalam evaluasi karena memberikan data tentang dampak dan hasil yang dapat digunakan untuk membantu menilai kinerja program secara keseluruhan.

Pada dasarnya, teknik ini melibatkan proses pengumpulan cerita/kisah mengenai perubahan signifikan (*significant change*/SC)[2] yang berasal dari lapangan, dan pemilihan secara sistematis cerita-cerita yang paling signifikan oleh sebuah panel *stakeholder* atau staf yang ditunjuk. Staf dan *stakeholder* yang ditunjuk pada awalnya terlibat dalam 'mencari' dampak dari proyek. Setelah cerita tentang perubahan-perubahan telah dikumpulkan, semua pihak duduk bersama, membaca cerita dengan suara keras, dan melakukan diskusi mendalam yang rutin dan intensif membahas nilai dari perubahan ini dilaporkan. Ketika teknik ini dapat dilaksanakan dengan berhasil, seluruh tim mulai memusatkan perhatian mereka pada dampak program.

Apa arti sebuah nama?

MSC telah memiliki beberapa nama, yang dipahami dengan penekanan pada aspek-aspek yang berbeda.

Monitoring-tanpa-indikator
MSC tidak menggunakan indikator yang telah ditentukan, terutama yang harus dihitung dan diukur.

[1] *Penerj.*: Dalam bahasa Indonesia dapat diterjelahkan menjadi 'Perubahan yang Paling Signifikan' (PPS).
[2] *Penerj.*: 'Perubahan yang Signifikan' (PS).

Pendekatan 'cerita'
Jawaban atas pertanyaan utama tentang perubahan sering diperoleh dalam bentuk cerita, tentang siapa yang melakukan apa, kapan dan mengapa - dan alasan mengapa acara ini penting (Dart 1999a, 1999b).

Monitoring
MSC pertama kali dikembangkan sebagai alat monitoring perubahan dalam proyek bantuan pembangunan (Davies, 1996). Kami pikir itu juga dapat digunakan untuk tujuan evaluasi.

Monitoring dampak
Tidak seperti teknik monitoring tradisional yang berfokus terutama pada kegiatan monitoring dan output, MSC berfokus pada pemantauan hasil menengah dan dampak.

Pendekatan evolusioner untuk pembelajaran organisasi
Ini adalah nama asli yang diberikan pada teknik ini oleh Rick Davies. Nama tersebut mencerminkan epistemologi yang diinformasikan dalam desain asli (lihat Bab 7).

Pada tahun 2000, kami menggunakan nama tetap teknik **Most Significant Change**. Ini mewujudkan salah satu aspek yang paling mendasar dari pendekatan: pengumpulan dan analisis sistematis mengenai perubahan yang signifikan.

Cerita MSC

Teknik Most Significant Change (MSC) diciptakan oleh Rick Davies dalam upaya untuk memenuhi beberapa tantangan yang berkaitan dengan monitoring dan evaluasi dari sebuah program pembangunan pedesaan partisipatif yang kompleks di Bangladesh, yang memiliki keanekaragaman baik dalam hal pelaksanaan maupun hasil. Program ini dijalankan oleh Komisi Christian Commission for Development in Bangladesh (CCDB), sebuah organisasi non-pemerintah Bangladesh, yang pada tahun 1996 memiliki lebih dari 500 staf dan bekerja dengan lebih dari 46.000 orang di 785 desa. Sekitar 80 persen dari penerima manfaat langsung adalah perempuan. Skala program yang besar dan sifat kegiatan yang *open-ended* menimbulkan masalah besar dalam men-desain sistem monitoring proses dan hasil (Davies, 1996).

Rick Davies mengembangkan teknik MSC sebagai bagian dari kerja lapangan untuk menyelesaikan PhD-nya mengenai pembelajaran organisasi dalam organisasi bantuan non-pemerintah (Davies, 1996). Keduanya, baik tesis dan MSC, menawarkan epistemologi evolusioner. Meskipun Anda tidak perlu tahu latar belakang teori untuk menggunakan MSC, Anda dapat mengetahui lebih lanjut tentang hal itu di Bab 7. Perlu juga dicatat bahwa Jess Dart dan kawan-kawan telah menganalisis penggunaan MSC dari perspektif teoritis yang berbeda dengan yang digunakan oleh Rick Davies. Fleksibilitas ini konsisten dengan desain yang mendasari MSC.

Informasi lebih lanjut tentang sejarah penggunaan MSC, termasuk peran Jess Dart dalam promosi di Australia, dapat ditemukan di Bab 8.

Bangladesh - Lima tahun kemudian
"Selama tahun berjalan [2000], di CCDB telah dilakukan sistem Most Significant Change (MSC) yang dirancang untuk mengidentifikasi dan menganalisis perubahan kualitatif yang terjadi dalam kehidupan orang-orang terkait yang menjadi sumber informasi. Sistem ini telah menjadi bagian dari sistem

monitoring reguler PPRDP sejak Agustus 1995. Namun, selama periode perencanaan, CCDB mengusulkan untuk menggunakan sistem dalam semua program lainnya. Sistem ini tampaknya sangat berguna dalam memantau perubahan kecenderungan atau dampak dari program, karena cerita-cerita yang tergali mencerminkan perubahan konkrit yang telah terjadi dalam kehidupan masyarakat dalam jangka waktu tertentu."(*CCDB, 2000:4, Bangladesh*)

Ikhtisar langkah-langkah implementasi

MSC merupakan teknik yang muncul, dan telah mengalami banyak adaptasi, yang selanjutnya akan dibahas dalam Panduan ini. Sebelum masuk ke topik modifikasi, kami menyajikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana implementasi 'sepenuhnya' dari MSC mungkin terlihat. Kami telah menguraikan penggunaan teknik ini dalam sepuluh langkah.

1. Bagaimana memulai dan meningkatkan minat
2. Mendefinisikan domain perubahan
3. Mendefinisikan periode pelaporan
4. Mengumpulkan cerita-cerita SC
5. Memilih yang paling signifikan dari cerita
6. Umpan balik hasil dari proses seleksi
7. Verifikasi cerita
8. Kuantifikasi
9. Analisis sekunder dan meta-monitoring
10. Merevisi sistem.

Langkah pertama dalam MSC umumnya diawali dengan memperkenalkan berbagai *stakeholder* yang akan terlibat dalam MSC, dan mendorong minat dan komitmen mereka untuk berpartisipasi. Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi domain perubahan yang akan dipantau. Kegiatan ini melibatkan *stakeholder* terpilih dalam mengidentifikasi berbagai domain --misalnya, 'perubahan dalam kehidupan orang-orang'-- yang tidak didefinisikan secara tepat seperti indikator kinerja, tetapi sengaja dibiarkan longgar, dan harus didefinisikan sendiri oleh pengguna yang sebenarnya. Langkah ketiga adalah untuk memutuskan seberapa sering untuk memantau perubahan yang terjadi di domain tersebut.

Cerita-cerita tentang 'Perubahan Signifikan' dikumpulkan dari orang-orang yang paling terlibat langsung, seperti peserta program/proyek/kegiatan dan staf lapangan. Cerita-cerita tersebut dikumpulkan dengan menanyakan pertanyaan sederhana seperti: "*Selama bulan lalu, menurut pendapat Anda, apa perubahan paling signifikan yang terjadi bagi peserta dalam program ini?*" Hal ini ditanyakan di awal, hingga responden dapat mengalokasikan cerita mereka ke kategori domain tertentu. Selain itu, responden juga diminta untuk menjelaskan mengapa mereka menyatakan perubahan tertentu tersebut sebagai perubahan yang paling signifikan.

Cerita-cerita tersebut kemudian dianalisis dan disaring melalui tingkat kewenangan yang ada dalam suatu organisasi atau program. Setiap tingkat hirarki ulasan serangkaian cerita yang dikirim kepada mereka oleh tingkat bawah dan memilih akun yang paling signifikan dari perubahan dalam setiap domain. Setiap kelompok kemudian mengirim cerita terpilih ke tingkat berikutnya dari hirarki Program, dan jumlah cerita akan terus berkurang melalui proses yang sistematis dan transparan. Setiap cerita waktu yang dipilih, kriteria yang digunakan untuk memilih mereka dicatat dan dimasukkan kembali ke

semua *stakeholder*, sehingga setiap putaran berikutnya dari kumpulan cerita dan seleksi diinformasikan oleh umpan balik dari putaran sebelumnya. Organisasi ini secara efektif mencatat dan menyesuaikan arah perhatiannya - dan kriteria yang digunakan untuk mengukur peristiwa yang dilihatnya di sana.

Setelah proses ini telah digunakan untuk beberapa waktu, seperti setahun, dokumen diproduksi dengan semua cerita yang dipilih pada tingkat tertinggi dari organisasi selama periode setiap domain perubahan. Cerita-cerita yang disertai dengan alasan cerita yang dipilih. Para penyandang dana Program diminta untuk menilai cerita dalam dokumen ini dan memilih orang-orang yang terbaik mewakili jenis hasil yang mereka inginkan untuk mendanai. Mereka juga diminta untuk mendokumentasikan alasan untuk pilihan mereka. Informasi ini makan kembali ke manajer proyek.

Cerita yang dipilih kemudian dapat diverifikasi dengan mengunjungi situs di mana peristiwa dijelaskan terjadi. Tujuan dari ini adalah dua kali lipat: untuk memeriksa bahwa cerita telah dilaporkan secara akurat dan jujur, serta memberikan kesempatan untuk mengumpulkan informasi lebih rinci tentang peristiwa yang dianggap sangat penting. Jika dilakukan beberapa waktu setelah kejadian, kunjungan juga menawarkan kesempatan untuk melihat apa yang terjadi setelah peristiwa tersebut didokumentasikan.
Langkah berikutnya adalah kuantifikasi, yang dapat berlangsung di dua tahap. Ketika account perubahan yang pertama kali dijelaskan, adalah mungkin untuk memasukkan informasi kuantitatif maupun informasi kualitatif. Hal ini juga memungkinkan untuk mengukur sejauh mana perubahan yang paling signifikan yang diidentifikasi di satu lokasi telah terjadi di lokasi lain dalam jangka waktu tertentu.

Langkah selanjutnya setelah kuantifikasi adalah memantau sistem pengawasan itu sendiri, yang dapat mencakup melihat yang berpartisipasi dan bagaimana mereka mempengaruhi isi, dan menganalisis seberapa sering jenis perubahan yang dilaporkan. Langkah terakhir adalah merevisi rancangan proses MSC untuk memperhitungkan apa yang telah dipelajari sebagai hasil langsung menggunakannya dan dari analisis penggunaannya.

Inti

Inti dari proses MSC adalah pertanyaan berikut:

> "*Melihat kembali selama satu bulan terakhir, apa yang menurut Anda merupakan perubahan paling signifikan [dalam domain perubahan tertentu]?"*

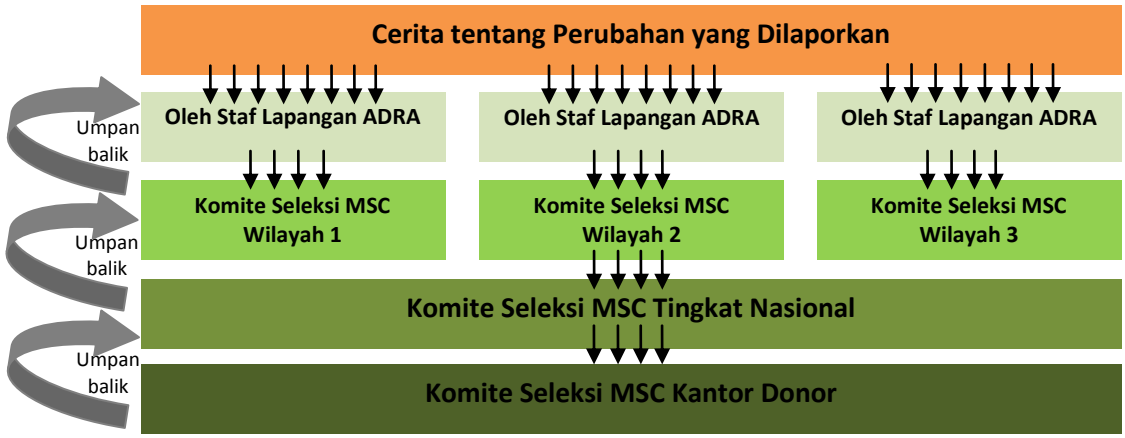
Sebuah pertanyaan serupa diajukan ketika jawaban atas pertanyaan pertama diperiksa oleh kelompok peserta lain:

> "*Dari antara semua perubahan ini signifikan, apa yang menurut Anda merupakan perubahan yang paling signifikan dari semua perubahan tadi?*"

Proses ini menyediakan cara sederhana untuk membuat sejumlah besar informasi kompleks yang yang dikumpulkan menjadi masuk akal.

Menceritakan kembali pada tiap tingkatan mengenai pilihan perubahan signifikan yang dibuat pada tingkat yang lebih tinggi merupakan komponen penting dari keseluruhan proses. Hal ini akan membantu menyesuaikan fokus pencarian mengenai perubahan signifikan dalam setiap periode pelaporan berikutnya.

Gambar 1. Proses Seleksi MSC (contoh dari ADRA Laos)



Tujuan

Ada beberapa alasan mengapa berbagai organisasi mengakui bahwa teknik monitoring MSC sangat berguna, dan ini termasuk pernyataan berikut:

1. Ini adalah cara yang baik untuk mengidentifikasi perubahan yang tak terduga.
2. Ini adalah cara yang baik untuk secara jelas mengidentifikasi nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi, dan untuk melakukan diskusi praktis tentang nilai-nilai apa yang paling penting. Hal ini terjadi ketika orang berpikir melalui dan mendiskusikan mana yang paling signifikan dari dari perubahan-perubahan yang dianggap signifikan. Hal ini dapat terjadi pada semua tingkat organisasi.
3. Ini adalah bentuk monitoring partisipatif yang tidak memerlukan keterampilan profesional khusus. Dibandingkan dengan pendekatan monitoring lainnya, MSC memudahkan untuk berkomunikasi lintas budaya. Tidak perlu untuk menjelaskan apa yang menjadi indikator. Semua orang bisa bercerita tentang peristiwa yang mereka pikir dan anggap penting.
4. Hal ini menjadikan tahap analisis sekaligus juga sebagai proses pengumpulan data, karena orang harus menjelaskan mengapa mereka percaya satu perubahan tertentu dipandang lebih penting daripada yang lainnya.
5. Hal ini dapat meningkatkan kapasitas staf dalam menganalisis data dan mengkonseptualisasikan dampak program.
6. Hal ini dapat memberikan gambaran yang kaya tentang apa yang terjadi, bukan gambaran yang terlalu disederhanakan, di mana perkembangan organisasi, sosial dan ekonomi direduksi hanya dalam satu analisis tunggal.
7. Hal ini dapat digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi inisiatif dari bawah (*bottom-up*) yang tidak memiliki outcome yang telah ditetapkan sebelumnya, dan berbeda dengan apa yang akan di evaluasi.

Myanmar – Informasi yang diperoleh staf senior dari tangan pertama
"*Para staf senior juga terpesona dengan kisah-kisah yang diperoleh; mereka hampir tidak pernah mendengar hal-hal ini!*"(Gillian Fletcher, 2004, Penasihat CARE HIV / AIDS Program)

Kapan menggunakan dan kapan tidak menggunakan MSC

MSC lebih cocok digunakan untuk beberapa konteks program tertentu daripada yang lain. Dalam sebuah program sederhana dengan hasil yang mudah didefinisikan (seperti vaksinasi, mungkin), monitoring kuantitatif mungkin cukup, dan pasti akan memakan waktu yang lebih sedikit dibanding jika menggunakan MSC. Namun, dalam konteks program lain, alat monitoring dan evaluasi konvensional tidak dapat memberikan data yang cukup untuk memahami dampak program dan proses belajar. Jenis-jenis program yang tidak memadai untuk dapat dipenuhi oleh pendekatan ortodoks dan dapat memperoleh manfaat yang cukup besar jika menggunakan MSC adalah program-program yang:

- kompleks dan memberikan hasil (*outcome*) yang banyak dan beragam;
- besar dengan banyak lapisan organisasi;
- berfokus pada perubahan sosial;
- memiliki etos partisipatif;
- dirancang dengan kontak berulang antara staf lapangan dan peserta;
- memiliki kendala dengan sistem monitoring konvensional;
- layanan yang sangat disesuaikan untuk sejumlah kecil penerima manfaat (seperti konseling keluarga).

Monitoring dan evaluasi dalam suatu organisasi dapat memiliki beberapa tujuan. MSC dapat digunakan untuk beberapa tujuan lebih dari teknik monitoring dan evaluasi lainnya. Dalam pengalaman kami, MSC cocok untuk monitoring yang berfokus pada proses belajar dan bukan hanya untuk kebutuhan pertanggungjawaban. MSC juga merupakan teknik yang tepat ketika Anda tertarik untuk mengetahui efek intervensi pada kehidupan masyarakat, dan memasukkan pendapat dan pandangan dari kalangan non-profesional. Selain itu, MSC dapat membantu staf untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menangkap dan menganalisa dampak dari pekerjaan yang telah mereka lakukan.

Ada juga beberapa kasus di mana meskipun dipandang bermanfaat namun 'biaya' MSC mungkin dipandang memberatkan.[3] Sementara MSC dapat digunakan untuk mencapai sejumlah tujuandi bawah ini, mungkin ada teknik lain yang tidak terlalu memakan waktu untuk mencapai tujuan yang sama:

- menangkap perubahan yang diharapkan;
- mengembangkan berita baik (*good news stories*) untuk hubungan masyarakat (PR);
- melakukan evaluasi retrospektif dari sebuah program yang lengkap:
- memahami pengalaman rata-rata peserta;
- menghasilkan laporan evaluasi untuk tujuan akuntabilitas;
- menyelesaikan evaluasi cepat dan murah.

Beberapa konteks pada program mungkin akan lebih kondusif untuk keberhasilan pelaksanaan MSC. Dalam pengalaman kami, beberapa aspek yang dapat mendukung MSC adalah:

- budaya organisasi yang dapat memungkinkan untuk membahas hal-hal yang kesalahan sebagaimana mereka membahas keberhasilan;
- '*champions*' (yaitu orang-orang yang dapat mempromosikan penggunaan MSC) dengan keterampilan fasilitasi yang baik;
- kemauan untuk mencoba sesuatu yang berbeda;

[3] *Penerj.*: Davies dan Dart menggunakan istilah '*the cost of MSC*' yang dalam konteks ini dapat dimaknai sebagai segala kebutuhan untuk pelaksanaan MSC, termasuk tenaga, waktu, biaya, dll.

- ketersediaan waktu untuk menjalankan siklus MSC;
- infrastruktur untuk memungkinkan umpan balik reguler dari temuan atau hasil untuk para *stakeholder*;
- komitmen manajer senior.

USA - Menggunakan MSC untuk program kecil/individual
"... layanan yang disediakan melalui program ini sangat individual. Keluarga datang ke program dengan kebutuhan dan kemampuan yang sangat berbeda. Kami ditugaskan untuk mendokumentasikan jumlah keluarga yang telah membuat kemajuan, tapi definisi kemajuan berbeda untuk setiap keluarga. Ini membuatnya menjadi sangat sulit untuk menggunakan segala jenis ukuran standar perubahan. Untuk semua alasan ini kami telah mulai mempelajari pendekatan MSC." (*Julie Rainey, 2001, Family Literacy Program*)

Dimana mendapatkan informasi lebih lanjut

Bagian bibliografi Panduan ini berisi berbagai referensi dan saran untuk dibaca lebih lanjut.

Untuk melanjutkan akses ke informasi tentang MSC, termasuk penggunaan MSC yang terbaru dan pengalaman dari pengguna MSC sebelumnya, Anda mungkin ingin bergabung mailing list Most Significant Change di http://groups.yahoo.com/group/mostsignificantchanges. Mailing list ini didirikan oleh Rick Davies pada tahun 2000 dan sekarang memiliki lebih dari 200 anggota. Milis memiliki bagian file yang berisi informasi tentang penggunaan MSC dari berbagai organisasi dan negara-negara dari tahun 1993 hingga saat ini.

Belajar tentang masa lalu dengan cepat - Majalah *Fortune*
"Jika Anda tahu apa yang akan terjadi di masa depan, setiap hari Anda bisa melakukan hal-hal menakjubkan. Anda bisa menjadi kaya gila-gilaan, mempengaruhi proses politik dan lain-lain. Nah, ternyata bahwa kebanyakan orang bahkan tidak tahu apa yang terjadi kemarin di bisnis mereka sendiri. Jadi, banyak bisnis yang menemukan bahwa mereka dapat mengambil keuntungan kompetitif yang luar biasa hanya dengan mencari tahu apa yang terjadi kemarin sesegera mungkin." (*Steve Jobs, 1994: 23*).

Bab Dua: Sepuluh Langkah Implementasi MSC

Dalam Bab ini, kita membahas bagaimana menerapkan MSC dengan menggunakan langkah-langkah berikut:

1. Persiapan: menyiapkan pelaku dan membuat mereka familiar dengan pendekatan ini
2. Membangun 'domain perubahan'
3. Mendefinisikan periode pelaporan
4. Mengumpulkan cerita perubahan
5. Meninjau cerita dalam hirarki organisasi
6. Memberikan umpan balik reguler kepada *stakeholder* mengenai proses peninjauan
7. Mengatur proses untuk memverifikasi cerita, jika perlu
8. Kuantifikasi
9. Melakukan analisis sekunder dari cerita secara massal
10. Merevisi proses MSC.

Sebelum kita menguraikan tiap langkah tersebut satu per satu, ada baiknya mempertimbangkan langkah-langkah yang mendasar, dan yang diskresioner. Kami percaya bahwa dari sepuluh langkah MSC tersebut, langkah 4, 5 dan 6 bersifat fundamental dan menentukan keseluruhan proses MSC.

- kumpulan cerita mengenai perubahan yang signifikan (Langkah 4);
- pemilihan kisah yang paling signifikan dari kisah-kisah tadi oleh setidaknya satu kelompok *stakeholder* (Langkah 5);
- umpan balik kepada para *stakeholder* yang relevan mengenai cerita mengenai perubahan yang signifikan yang dipilih dan mengapa mereka dipilih (Langkah 6).

Dalam hal ini, langkah-langkah lain yang disertakan akan tergantung pada konteks organisasi dan tujuan untuk menerapkan MSC.

Langkah 1: Bagaimana memulai dan menumbuhkan minat

Memulai mungkin langkah yang paling menakutkan. Orang mungkin skeptis tentang validitas teknik MSC dan takut bahwa hal itu akan menyita terlalu banyak waktu.

Seringkali dibutuhkan adanya antusiasme individu atau sebuah kelompok kecil untuk meningkatkan minat terhadap MSC. Hal ini diantaranya dapat berupa upaya mengunjungi orang-orang kunci dan kelompok dan menunjukkan mereka mengenai metodologi MSC. Dalam kesempatan tersebut dapat disajikan cerita mengenai pengalaman penggunaan MSC maupun untuk menunjukkan contoh laporan pada program lain. Pesan yang ingin disampaikan adalah bahwa MSC merupakan teknik yang sederhana dan mudah untuk diterapkan. Para pelaku tersebut mungkin tidak perlu tahu terlalu banyak mengenai teori dibalik teknik MSC ini.

Jika Anda ingin meningkatkan minat terhadap MSC, Anda harus memahami dengan jelas tentang tujuan MSC dan peran yang akan perlu dimainkan di organisasi Anda (lihat Bab 4). Kami menekankan bahwa MSC bukan teknik yang berdiri sendiri untuk melakukan monitoring dan evaluasi (lihat Bab 6).

Untuk pengadopsi dan pengguna yang ingin tahu lebih banyak tentang teori yang terkait teknik ini, Bab 7 menguraikan ide-ide yang mendasari dan menjelaskan bagaimana dan mengapa pendekatan MSC berbeda dari pendekatan lain.

Metafora untuk menjelaskan pendekatan MSC

Jika Anda adalah orang yang mencoba untuk mulai mengadopsi MSC, mungkin metafora berikut dapat membantu untuk menjelaskan hal tersebut. Ini adalah favorit kami.

Koran
Sebuah koran tidak meringkas peristiwa penting yang terjadi kemarin dalam berhalaman-halaman 'indikator' (meskipun mereka dapat ditemukan di beberapa bagian, namun dengan menggunakan berita tentang peristiwa-peristiwa yang dianggap menarik. Koran terstruktur dalam sejumlah bidang kajian atau perhatian yang berbeda (contoh: berita luar negeri, berita dalam negeri, berita keuangan, olahraga, rekreasi, dll.), dengan cara yang sama bagaimana MSC menggunakan domain untuk berbagai cerita. Cerita yang paling penting diletakkan di halaman depan, dan yang paling penting dari ini biasanya di bagian atas halaman depan.

'Sekolah ikan'
Sebuah program perubahan sosial memiliki banyak praktisi (ikan) yang berenang di arah yang mungkin berbeda, masing-masing dengan nilai-nilai individu, tetapi tetap memiliki tujuan bersama. MSC membantu 'ikan individu' untuk berkomunikasi satu sama lain: "*Kemana kita benar-benar ingin pergi? Haruskah kita berenang menjauh dari hiu dan menuju tempat yang aman untuk meletakkan telur atau untuk mencari makanan terlebih dulu?*" MSC menggunakan komunikasi untuk membantu semua 'ikan' berenang di sekitar arah yang sama, menjauhi dari apa yang tidak baik dan mendatangi apa yang baik. Ini membantu mereka berenang sebagai 'sekolah' menuju tujuan umum yang dihargai bersama.

Metafora lain yang terkait adalah organisasi sebagai **amuba**, di mana mereka pergi ke arah mana ia ingin pergi, dan menarik diri dari daerah yang tidak disukai, dan semua itu atas dasar sinyal yang diterima dari lingkungan sekitarnya.

Kenangan liburan
Apa yang Anda ingat dari liburan ke luar negeri? Apakah Anda mengingat hal-hal umum atau hal-hal yang indah dan mengerikan? MSC membantu tim orang fokus pada peristiwa berkesan, dan menggunakan peristiwa ini untuk membantu meluruskan kembali upaya untuk mencapai lebih banyak hal indah dan lebih sedikit hal-hal yang mengerikan. Ketika fokusnya adalah pada pembelajaran, kita perlu menangkap lebih dari sekedar pengalaman umum.

Menu restoran
MSC tidak menyajikan satu versi tentang apa yang terjadi, tapi serangkaian gambaran sekilas mengenai apa yang telah dicapai oleh program. *Stakeholder* dapat memilih dari gambaran tersebut dalam banyak cara yang sama seperti halnya ketika mereka memilih makanan dari menu restoran. Pilihan didasarkan pada preferensi individu. Di restoran MSC, Anda akan diminta untuk mencoba dan mengartikulasikan alasan atas apa yang menjadi pilihan Anda. Karena restoran memiliki koki yang sangat responsif, pilihan Anda akan mendorong koki untuk menyajikan revisi menu direvisi untuk pelanggan berikutnya.

Lebih familiar dengan pendekatan MSC

Pelajaran lain yang sangat penting dan telah kita pelajari dari pengalaman adalah untuk memulai dari hal-hal yang kecil. Ini adalah latihan yang berisiko untuk menerapkan sistem MSC yang besar dan rumit tanpa terlebih dahulu melakukan ujicoba (*piloting*) pada skala yang lebih kecil. Setiap konteks organisasi adalah berbeda, dan MSC harus dikemas untuk bagian tertentu dari organisasi Anda. Hal itu sekaligus sebagai uji coba untuk mengetahui apa yang berhasil dan apa yang tidak dapat diaplikasikan.

Ketika uji coba MSC, cobalah untuk memulai dengan orang-orang dan bagian dari organisasi Anda yang paling tertarik dan antusias terhadap potensi penggunaan dan manfaat MSC.

Peran '*champions*'

Setelah ujicoba selesai dan ada minat yang memadai di dalam organisasi, mulailah bekerja di mana MSC mungkin paling cocok dilakukan dalam organisasi Anda. Bahkan dalam tahap awal, Anda perlu mengidentifikasi orang-orang penting yang sangat antusias dengan MSC dan bisa menjadi pelaku dan bertindak sebagai katalis dalam proses MSC. Orang-orang ini dapat terlibat dalam merancang penerapan MSC di seluruh organisasi. Karenanya, mereka mungkin akan membutuhkan pemahaman yang lebih banyak mengenai MSC, sehingga mereka dapat menanggapi pertanyaan-pertanyaan yang pasti akan timbul dalam pelaksanaannya.

Para '*champion*' tersebut dapat:

- menggairahkan dan memotivasi orang;
- menjawab pertanyaan tentang teknik MSC;
- memfasilitasi pemilihan cerita-cerita yang dianggap merupakan perubahan yang signifikan;
- mendorong orang untuk mengumpulkan cerita-cerita yang dianggap merupakan perubahan yang signifikan;
- memastikanterjadinya umpan balik;
- memastikan bahwa cerita dikumpulkan dan diorganisir dan dikirim untuk di reviu;
- mengembangkan protokol untuk menjamin kerahasiaan jika diperlukan.

Kepulauan Pasifik - Mendapatkan penerimaan donor
"Dalam mempersiapkan kerangka M & E, IDSS diikuti praktek terbaik (*best practice*), sesuai persyaratan donor. Pendekatan MSC diusulkan sebagai unsur tambahan di luar persyaratan AusAID ... IDSS menduga bahwa dukungan bagi agenda tersebut tidak akan diperoleh jika MSC telah diusulkan sebagai pengganti pendekatan konvensional berbasis logframe. Berdasarkan tahun pelaksanaan AusAID juga dalam posisi untuk mengukur kapasitas dan niat IDSS 'untuk melaksanakan Program sesuai dengan pendekatan tersebut." (*Keren Winterford 2003, IDSS*)

Langkah 2: Mendefinisikan domain perubahan

Apa yang dimaksud domain perubahan?

Domain adalah kategori besar dan sering kabur dari cerita-cerita mengenai kondisi yang dianggap sebagai perubahan yang signifikan. Dalam CCDB, peserta MSC diminta untuk melihat perubahan yang signifikan dalam empat domain:

- perubahan kualitas kehidupan masyarakat;
- perubahan sifat partisipasi masyarakat dalam kegiatan pembangunan;
- perubahan keberlanjutan organisasi dan kegiatan masyarakat;
- perubahan lainnya.

Sebuah domain perubahan bukan merupakan indikator. Indikator yang baik seharusnya SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan dan terikat waktu). Indikator harus didefinisikan sehingga setiap orang akan menafsirkannya dengan cara yang sama. Domain perubahan, di sisi lain, sengaja dibuat kabur untuk memungkinkan setiap orang dapat memiliki interpretasi yang berbeda dari apa yang merupakan perubahan di area atau isu tersebut.

Cara menggunakan domain

Menggunakan domain perubahan memiliki nilai praktis yang langsung. Ini membantu organisasi untuk mengelompokkan sejumlah besar cerita tentang perubahan signifikan menjadi lebih mudah dikelola, untuk kemudian tiap cerita tersebut dapat dianalisis. Manfaat menentukan domain di awal proses MSC adalah bahwa mereka dapat memberikan beberapa petunjuk kepada pelaku MSC untuk mengumpulkan cerita mengenai jenis perubahan yang harus mereka cari tanpa terlalu preskriptif atau kaku.

Alasan kedua untuk menggunakan domain yang telah ditentukan adalah bahwa banyak organisasi ingin menggunakan MSC untuk membantu dalam melacak apakah mereka telah membuat kemajuan untuk mencapai tujuannya masing-masing. Misalnya, CCDB ingin masyarakat miskin di Bangladesh menjadi kurang miskin (yaitu dengan meningkatkan kualitas hidup), untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembangunan di komunitas mereka, dan untuk itu kegiatan maupun organisasi pendukungnya diharapkan dapat berkelanjutan. Tetapi karena CCDB percaya setiap masyarakat harus secara individual menentukan tujuan ini secara lebih detail, mereka tidak ingin memantau perkembangan ini menggunakan indikator yang sangat spesifik dari suatu perubahan, yang mungkin tidak dapat berlaku untuk semua masyarakat. Jadi mereka mengadopsi tiga kategori umum perubahan (domain) yang terkait dengan kualitas kehidupan masyarakat, sifat partisipasi masyarakat, serta keberlanjutan organisasi dan kegiatan masyarakat.

Domain 'yang bersifat terbuka’

Ketika organisasi menggunakan domain untuk melacak berbagai jenis perubahan yang telah terjadi, domain yang menampung 'tipe perubahan lainnya' dapat digunakan menjadi sebuah kategori terbuka, yang berguna yang memungkinkan peserta untuk melaporkan perubahan signifikan yang mungkin tidak cocok dengan domain yang sudah ditetapkan sebelumnya. Hal ini memberikan kebebasan lebih bagi para pelaksana atau pengumpul cerita tentang perubahan yang signifikan untuk fokus pada hal-hal yang mereka anggap relevan, dalam konteks mereka sendiri.

Perubahan-perubahan negatif

Salah satu pilihan yang dihadapi organisasi pelaksana MSC adalah apakah perlu untuk memiliki domain yang secara eksplisit berfokus pada ‘perubahan negatif yang signifikan.’ Pengalaman kami menunjukkan bahwa 90 sampai 95 persen dari cerita tentang perubahan yang signifikan termasuk ke dalam jenis domain yang cenderung merupakan perubahan positif. Namun, angka ini bervariasi tergantung pada bagaimana organisasi membuka ruang dan juga mendokumentasikan cerita tentang perubahan negatif, sebagaimana dilakukan terhadap cerita tentang perubahan positif. Hal ini juga tergantung pada sejauh mana perubahan negatif, setelah dilaporkan, kemudian diakui dan ditanggapi secara positif.

Beberapa organisasi telah menyiapkan domain khusus untuk cerita perubahan negatif, sehingga menciptakan permintaan eksplisit. Dalam kasus Sasaran 10, program ekstensi industri susu utama di Victoria-Australia, domain tambahan ini disebut 'pelajaran' (*lesson learned*). Ditekankan perlunya mengubah keberadaan perubahan negatif secara positif, dan menekankan perlunya untuk mengambil hikmah dari peristiwa tersebut. ADRA Laos mengambil pendekatan yang sama, menggunakan domain tambahan yang disebut 'perubahan yang mencerminkan area yang perlu ditingkatkan (negatif)'.

Jenis-jenis domain

Banyak pengguna MSC yang fokus pada perubahan dalam kehidupan **individu**. Dalam beberapa kasus ini adalah karena individu-individu memang yang menjadi fokus tujuan dari program. Alasan lain adalah karena jika berfokus pada kehidupan masyarakat dalam mengatasi masalah, lebih tepat menggunakan sistem monitoring kuantitatif dan berbasis indikator yang fokus pada kegiatan dan output.

Namun, beberapa pengguna MSC, termasuk CCDB, telah menggunakan domain yang berfokus pada lebih dari satu unit analisis, yaitu pada lebih dari individu. CCDB menggali informasi tentang perubahan signifikan dalam keberlanjutan **lembaga** masyarakat, sementara MS Denmark tentang kinerja **organisasi**. Lainnya, seperti program dukungan Landcare di Australia, telah memasukkan domain yang berfokus pada perubahan pada keseluruhan **komunitas** atau dalam kebijakan. Oxfam Selandia Baru mengkaji tentang perubahan **kemitraan**. Sebagian besar adalah domain yang berpusat pada masyarakat, yang kami percaya lebih mungkin untuk dipahami dibandingkan domain yang berfokus pada proses abstrak.

Mozambik - Kesulitan dengan domain konseptual
"Beberapa domain lebih mudah dipahami dibandingkan domain yang lain... Sebagai contoh, sulit untuk menjelaskan domain 'Kerjasama Intercultural'. Di Mozambik, pertanyaan tentang domain semacam itu sering tidak dipahami sama sekali. Agak mengejutkan ketika MS mempekerjakan seorang staf program yang berasal dari Denmark sebagai partner staf lokal. Satu tujuan yang dinyatakan adalah untuk mendorong proses kerjasama lintas batas…" (*Peter Sigsgaard, 2002:10*)

Berapa banyak domain yang harus digunakan?

Dalam pengalaman kami, jumlah domain antara tiga sampai lima adalah yang paling mungkin untuk dikelola. Faktor pembatas adalah berapa banyak waktu yang bersedia digunakan oleh peserta untuk membahas setiap domain. Peserta mungkin merasa bahwa prosesnya terlalu banyak memakan waktu, jika dibutuhkan lebih dari dua jam untuk meninjau perubahan dalam semua domain, dalam satu pertemuan.

Apakah domain penting?

Domain tidak esensial. Cerita MSC dapat dikumpulkan dan dianalisis sebagai kelompok (lihat Langkah 5 di bawah) tanpa terlebih dahulu dikategorikan ke dalam domain. Peserta dapat diminta untuk pergi keluar dan mengumpulkan cerita tentang perubahan yang signifikan tanpa diberi arahan mengenai domain tertentu yang perlu menjadi perhatian. Dengan organisasi yang lebih kecil di mana ada kemungkinan akan cerita-cerita tentang perubahan yang signifikan lebih sedikit untuk diperiksa, pendekatan MSC mungkin akan lebih mudah dilakukan tanpa adanya domain.

Dalam organisasi seperti VSO, staf lapangan diminta untuk mengidentifikasi dan dokumen cerita-cerita apapun tentang MSC. Hanya ketika cerita mencapai tingkat kantor negara, cerita tersebut dikategorikan ke dalam domain tertentu yang menjadi perhatian bagi kantor negara maupun markas VSO di Inggris.

Membiarkan staf tingkat menengah dan atas dalam organisasi untuk mengkategorikan cerita-cerita MSC ke dalam domain dapat memberikan beberapa manfaat. Jika domain yang berfokus pada tujuan organisasi, maka keputusan dalam menyortir cerita tadi dapat menggambarkan pada staf lain di organisasi bagaimana para atasan tersebut menafsirkan makna dari tujuan-tujuan tersebut.

Gujarat - Klasifikasi membawa debat
"Dalam pertemuan tersebut, perubahan yang dicermati diklasifikasikan dalam tiga judul dan dikirim ke kantor pusat. Dalam keseluruhan latihan, staf klaster berpartisipasi dengan antusias, dan perdebatan pun terjadi berkaitan dengan klasifikasi perubahan."(*Barry Underwood, 1996, AKRSP*)

Di tingkat lapangan, terutama di mana peserta program yang terlibat dalam mengidentifikasi dan memilih cerita MSC, mungkin berguna untuk memulai tanpa menentukan domain yang spesifik terlebih dahulu. Sebaliknya, Anda dapat melihat seperti apa cerita yang dihasilkan dan dihargai oleh penerima manfaat program, dan kemudian mengelompokkan cerita tersebut ke dalam domain yang tepat, atau juga melibatkan penerima manfaat program tadi untuk melakukan hal itu. Pilihan ada pada sejauh mana organisasi pengguna MSC ingin dipimpin oleh peserta dan bukan oleh tujuan dari MSC itu sendiri.

Australia Selatan - Memutuskan untuk tidak menetapkan domain di awal proses MSC
"Salah satu perdebatan awal kami dalam upaya menafsirkan proses MSV yaitu apakah domain perubahan harus dipaksakan agar sesuai dengan kebutuhan proyek, contohnya untuk kebutuhan tertentu seperti mendukung ketersediaan bukti untuk tujuan akuntabilitas (karena mereka terlibat dalam pekerjaan Rick Davies di Bangladesh). Karena kami ingin memprioritaskan proses belajar yang inheren dalam proses MSC, maka kami memutuskan bahwa peserta akan merasa domain tersebut dengan lebih bermakna jika itu dirumuskan sendiri oleh peserta di tiap tiga Lingkaran Belajar, berdasarkan pengalaman mereka berkenaan dengan perubahan signifikan yang terjadi dari keterlibatan mereka dalam proyek." (*Rosie Le Cornu dan lain-lain, 2003*)

Seharusnya domain difokuskan pada hal apa?

Satu pertanyaan yang sering muncul adalah apakah domain tentang perubahan seharusnya hanya terkait dengan perubahan yang disebabkan oleh organisasi yang menggunakan MSC, atau termasuk perubahan yang disebabkan oleh orang atau organisasi lain, atau dipengaruhi oleh hal lainnya. Misalnya, peningkatan partisipasi individu dapat diakibatkan oleh adanya perubahan dalam undang-undang pemerintah yang berkaitan dengan hak kebebasan berorganisasi, daripada dipengaruhi oleh ada kegiatan organisasi sendiri. Namun demikian, di sebagian besar masyarakat, perubahan tersebut akan dianggap signifikan.

Dalam prakteknya, sebagian besar pengguna MSC telah berfokus pada perubahan yang merupakan akibat langsung atau tidak langsung dari apa yang dilakukan oleh organisasi mereka. Ada argumen yang mengatakan bahwa banyak organisasi yang melihat dunia terlalu sempit, dan bahwa akan lebih sehat jika mengidentifikasi perubahan yang signifikan yang timbul dari sebab apapun.

Pilihan ini tidak perlu saling eksklusif. Dimungkinkan untuk melacak kedua jenis perubahan melalui satu aplikasi dari MSC. Satu atau lebih domain bisa menjadi perubahan yang disebabkan oleh pekerjaan organisasi, sementara yang lain bisa dikelompokkan secara khusus dalam domain perubahan yang tidak disebabkan atau dipengaruhi oleh organisasi.

Melakukan hal itu akan membantu memberikan apa yang digambarkan Chris Roche (1999) sebagai perspektif 'proyek luar' dan 'konteks'.

Oxfam CAA - Pelajaran dari penilaian dampak
"Terkait dengan temuan spesifik berdasar hasil pengamatan yang luas, bahwa bahkan program pengembangan masyarakat yang paling sukses pun harus menyadari konteks di mana mereka berada ... Sebagai contoh, sekelompok perempuan pengumpul sampah telah sukses dalam pemberdayaan yang menyebabkan perubahan signifikan kondisi kerja dan hidup mereka, namun mata pencaharian mereka terancam oleh usulan privatisasi pengelolaan sampah di kota mereka. Perubahan dalam kebijakan pengelolaan sampah perkotaan ini memiliki potensi untuk merusak hasil pemberdayaan yang telah dicapai. Sebuah kampanye advokasi yang lebih luas tentang pengelolaan limbah mungkin diperlukan untuk memperjuangkan hak-hak perempuan ini." (*Linda Kelly, Patrick Kilby, Nalini Kasynathan, 2004*)

Siapa yang harus dilibatkan dalam menentukan domain?

Dalam beberapa organisasi, komitmen untuk mencapai tujuan tertentu cenderung mengarahkan organisasi pada penggunaan domain berdasarkan tujuan program. Diharapkan tujuan tersebut sudah diketahui dan dimiliki oleh staf dan klien. Ketika ada lebih banyak kebebasan untuk memilih domain, menggunakan proses partisipatif untuk mengidentifikasi domain yang tepat adalah mungkin dilakukan, yang tujuannya mendorong semua peserta untuk lebih berminat dan aktif dalam proses MSC dan produk-produknya.

Teknik yang berbeda untuk mengembangkan domain

Domain dapat diidentifikasi melalui proses *top-down* atau *bottom-up*, yaitu dengan para manajer senior dari sebuah organisasi atau oleh penerima manfaat, atau melalui proses yang lebih luas yang melibatkan *stakeholder* lain juga. Dalam kasus CCDB, empat domain telah diidentifikasi oleh Rick Davies melalui

konsultasi antara lima staf paling senior. Dalam kasus Sasaran 10, Jess Dart menggunakan teknik Delphi[4] untuk mengidentifikasi empat domain perubahan melalui konsultasi dengan 150 *stakeholder* program. Teknik Delphi adalah bentuk survei interaktif (melalui pos) yang menggunakan kuesioner iteratif (berulang) dan pendekatan umpan balik untuk memberikan kesempatan pada peserta untuk merevisi pandangan sebelumnya berdasarkan tanggapan dari peserta lain hingga mencapai level konsensus tertentu yang yang diinginkan.

Victoria: Sebuah pendekatan bottom-up untuk mengembangkan domain
"Di Landcare - Central Region Utara Victoria, Australia, lebih dari 140 cerita tentang perubahan yang signifikan berhasil dikumpulkan melalui proses wawancara, tanpa terlebih dulu menetapkan domain. Cerita-cerita tersebut kemudian disaring oleh panitia pengarah yang telah ditetapkan untuk proses ini. Pertama kali, panitia tersebut menyisihkan setiap cerita yang tidak ada unsur perubahannya, atau tidak memiliki detil yang cukup. Selanjutnya, cerita-cerita yang lolos seleksi awal dikategorikan ke dalam kelompok cerita yang serupa (domain). Akhirnya dapat ditetapkan tujuh domain perubahan."(*Jess Dart, pengamatan yang dilakukan pada tahun 2004*)

Domain dapat diidentifikasi sebelum cerita tentang perubahan yang signifikandikumpulkan, atau justru sesudahnya dengan memilah cerita-cerita tersebut ke dalam kelompok bermakna (lihat di atas). Hal ini tergantung pada sejauh mana organisasi bersikap terbuka untuk pengalaman baru daripada terus dibimbing oleh pengalaman masa lalu.

Dokumentasi tentang proses MSC dan produknya harus menjelaskan, meskipun ringkas, tentang bagaimana domain-domain tersebut dipilih. Ini akan membantu orang lain yang membaca hasil dari proses MSC untuk menempatkan mereka dalam konteks yang ada di program dan organisasi.

Langkah 3: Menentukan periode pelaporan

Sebagian besar aplikasi MSC adalah berupa **monitoring**. Monitoring melibatkan pengumpulan informasi secara periodik, namun frekuensinya bervariasi di tiap program dan organisasi. Hal yang sama berlaku dengan penggunaan MSC. Frekuensi pengumpulan cerita tentang perubahan yang signifikan bervariasi antara dua mingguan hingga tahunan. Frekuensi yang paling umum mungkin sekitar tiga bulanan, (yang umumnya) bertepatan dengan prevalensi pelaporan triwulanan di banyak organisasi.

Pelaporan frekuensi yang rendah, seperti pelaporan tahunan yang digunakan oleh VSO, membuat staf dan peserta proyek beresiko menjadi lupa dengan proses MSC, atau mengapa itu digunakan. Setidaknya itu berarti ada kemungkinan membuat proses belajar bagi staf dan peserta program menjadi lambat mengenai bagaimana menggunakan MSC, dan pada gilirannya juga membuat proses pembelajaran di organisasi yang sedang dirangsang oleh MSC juga menjadi lambat. Di sisi lain, siklus tahunan mungkin memerlukan lebih sedikit waktu dan sumber daya, dan hal demikian mungkin tepat dalam konteks tertentu.

Dengan frekuensi pelaporan yang lebih tinggi, semua peserta dalam proses MSC cenderung belajar lebih cepat bagaimana menggunakan proses terbaik. Namun, pelaporan yang sering dapat menyebabkan kelelahan, dan cenderung kurang tanggap terhadap perubahan yang signifikan dalam jangka panjang, dan lebih fokus pada perubahan signifikan jangka pendek yang dapat diidentifikasi. Pelaporan yang

[4] Lihat "Prioritization Process Using Delphi Technique" oleh Alan Cline pada http://www.carolla.com/wp-delph.htm

sering juga akan meningkatkan beban proses, dalam hal jumlah waktu yang harus digunakan peserta untuk terlibat dalam proses MSC.

Setiap organisasi yang menggunakan MSC harus membuat keputusan sendiri tentang periode pelaporan yang paling tepat, dengan menyeimbangkan manfaat dan kebutuhan biaya, dan dengan mempertimbangkan kesenjangan pelaporan yang mungkin terabaikan di tiap sistem monitoring dan & evaluasi.

Pengalaman kami menunjukkan bahwa organisasi cenderung mulai MSC dengan pelaporan lebih teratur dan menurunkan frekuensi sebagai proses berlanjut. Pada kasus Bangladesh (CCDB), cerita tentang perubahan yang signifikan dipilih setiap dua minggu untuk dua bulan pertama. Hal ini diikuti oleh seleksi bulanan, yang diubah menjadi tiga bulanan pada akhir dua tahun pertama. Dalam kasus Victoria (Target 10), pada awalnya proses seleksi bulanan dan akhirnya berkembang menjadi tiga bulanan.

Ketika Anda pertama kali memperkenalkan proses MSC, mungkin ada banyak sekali cerita tentang perubahan yang dianggap signifikan yang menurut orang-orang penting untuk didokumentasikan. Sebagai hasil implementasi, kisah-kisah tersebut akan jenuh, dan cerita SC berikutnya cenderung merujuk peristiwa yang lebih baru. Perubahan ini dapat disertai dengan penurunan kuantitas cerita yang dihasilkan.

Ghana - Kebutuhan akan cerita saat sekarang
"... Ada variasi jarak waktu antara penulisan cerita dan reviu cerita tersebut, yang kadang-kadang berakibati adanya beberapa perubahan yang terjadi menjadi tidak tercatat. Karena cerita sering sudah diungkap di laporan triwulanan, mereka tampak agak basi ketika proses reviu dilakukan. "(*Johnston, 2002*)

Langkah 4: Mengumpulkan cerita tentang perubahan yang signifikan

Memunculkan cerita tentang perubahan yang signifikan

Bagian inti dari teknik MSC adalah bagaimana mengajukan pertanyaan terbuka kepada peserta, seperti:

> *'Melihat kembali apa yang terjadi selama satu bulan terakhir, apa yang menurut Anda merupakan perubahan paling signifikan terkait kualitas kehidupan masyarakat di komunitas Anda ini?'*

Contoh ini diambil dari CCDB, yang merupakan organisasi pertama yang menggunakan teknik monitoring MSC, di Rajshahi, Bangladesh, pada tahun 1994. Pertanyaannya memiliki enam bagian:

1. ***'Melihat kembali selama satu bulan terakhir*** ... "- Hal ini mengacu pada periode waktu tertentu.
2. '... ***bagaimana menurut Anda mengenai*** ...' - Ini meminta responden untuk memberikan penilaian mereka sendiri.
3. '... ***perubahan*** ...' - Ini meminta responden untuk lebih selektif, melaporkan perubahan mengenai aspek statis situasi atau sesuatu yang hadir pada periode pelaporan sebelumnya.

4. '... ***yang paling signifikan*** ...' - Ini meminta responden untuk selektif, tidak mencoba untuk mengomentari segala sesuatu, tapi untuk memusatkan perhatian dan melaporkan pada satu hal spesifik saja.
5. '... ***dalam kualitas kehidupan masyarakat*** ...' - Ini meminta responden untuk menjadi lebih selektif, tidak melaporkan beragam perubahan namun perubahan berkenaan dengan kualitas kehidupan masyarakat. Label ini menggambarkan domain perubahan yang dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan domain perubahan lainnya. Sebagai contoh, salah satu dari pertanyaan MSC CCDB ini disebut 'perubahan dalam partisipasi masyarakat'.
6. '... ***di komunitas ini?***' - Seperti bagian pertama dari kalimat, ini menetapkan beberapa batasan. Dalam kasus ini kita tidak bertanya tentang kehidupan masyarakat di New York atau Alaska, tapi di Rajshahi. Bagian ini juga bisa disesuaikan.

Bagaimana untuk menangkap cerita SC

Ada beberapa cara di mana cerita tentang perubahan signifikan dapat diidentifikasi, dan kemudian didokumentasikan. Pemilihan metode sebagian tergantung pada seberapa aktif organisasi ingin mencari cerita baru tentang perubahan yang signifikan, dibandingkan kebutuhan untuk memanfaatkan pengetahuan yang ada dari hasil pengumpulanan cerita di lapangan sebelumnya melalui penyelidikan retrospektif. Pencarian aktif cenderung lebih membutuhkan waktu lebih lama dalam hal keterlibatan peserta, kecuali waktu mereka sudah tersedia melalui proses partisipasi *stakeholder* (lihat di bawah). Pencarian aktif melalui wawancara purposif juga berisiko hanya memproduksi cerita tentang perubahan yang 'diharapkan' oleh responden.

Petugas lapangan menulis cerita yang tidak diminta bahwa

Dalam hal ini, petugas lapangan mendokumentasikan cerita yang tidak mereka minta namun mereka dengar dari dalam perjalanan pekerjaan mereka. Teknik ini digunakan dalam contoh CCBD. Asumsi implisit di sini adalah bahwa petugas lapangan CCDB harus datang dan belajar tentang cerita perubahan karena mereka memiliki kedekatan dan kontak harian dengan penerima manfaat program. Jika mereka tidak dapat menemukan cerita tentang perubahan yang signifikan di lapangan, hal itu justru mungkin menandakan ada sesuatu masalah berkenaan dengan kualitas pekerjaan mereka. Dalam hal ini menjadi penting dalam MSC untuk memantau secara insidental baik kepada staf maupun kehidupan penerima manfaat organisasi (lihat bagian meta-monitoring di bagian bawah).

Dengan wawancara dan mencatat

Beberapa organisasi menggunakan sejumlah orang yang dipilih untuk melakukan 'wawancara' kepada penerima manfaat program dan menulis catatan tangan yang komprehensif. Untuk memperkuat metode ini, pewawancara membacakan kembali catatan mereka kepada responden/pencerita (*storyteller*) untuk memeriksa bahwa mereka telah menangkap esensi dari cerita. Cerita ini akan lebih valid jika dapat direkam dalam kata-kata responden/pencerita sendiri. Teknik ini dapat ditingkatkan dengan menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur seperti pada **Lampiran 2**. Wawancara tersebut dapat menjadi cara yang berguna dan cepat untuk menghasilkan banyak cerita tentang perubahan yang signifikan melalui upaya kelompok. Cerita juga dapat ditangkap dengan menggunakan *tape recorder* dan kemudian ditranskrip. Metode proaktif dalam mengidentifikasi cerita tentang perubahan yang signifikan ini akan sangat berguna ketika MSC sedang digunakan untuk evaluasi daripada proses monitoring (lihat Bab 7).

Selama diskusi kelompok
Selain melakukan wawancara orang per orang, wawancara untuk memperoleh cerita tentang perubahan yang signifikan juga dapat dilakukan secara berkelompok. Dalam kasus Sasaran 10, berbagi cerita di pertemuan komite sering dipicu oleh adanya cerita tambahan dari para *stakeholder* lainnya yang hadir. Ini adalah hal yang sangat manusiawi untuk menanggapi cerita dari orang lain! Dalam kesempatan semacam itu, *tape recorder* digunakan di pertemuan untuk merekam cerita spontan tentang perubahan yang signifikan. Hal ini dapat menjadi cara yang sangat bermanfaat dan menyenangkan dalam mengumpulkan cerita. Cerita yang dikumpulkan dalam situasi kelompok juga dapat didokumentasikan menggunakan pena dan kertas.

Penerima manfaat menulis sendiri cerita versi mereka
Teknik lain adalah dengan meminta penerima manfaat untuk mendokumentasikan cerita mereka sendiri. Pada beberapa kesempatan dalam program Sasaran 10, penerima manfaat program datang ke pertemuan dengan cerita yang belum ditulis. Hal itu memang umum bagi mereka (contonya petani) untuk datang hanya dengan cerita di dalam pikiran mereka , yang selanjutnya akan untuk didokumentasikan selama pertemuan. Seperti penggunaan diskusi kelompok, penggunaan metode ini tergantung pada adanya mekanisme yang sudah ada mengenai keterlibatan *stakeholder* dalam proses monitoring.

Nikaragua - kesaksian daripada cerita
"Dalam bahasa Inggris, istilah yang digunakan adalah cerita, yang berarti *cuento* atau *historia* di Spanyol. Dalam bahasa Spanyol dan Inggris istilah menyiratkan rasa mengenai sesuatu yang diciptakan, itu lebih terkait dengan fiksi dari kenyataan, yang dapat menyebabkan kebingungan dalam penerapan metode MSC. Orang dapat mencoba untuk menciptakan sebuah cerita yang menggambarkan perubahan yang diinginkan olehpewawancara, dan bukan cerita dari kehidupan nyata. Untuk alasan itu saya memutuskan untuk menggunakan istilah kesaksian atau narasi, karena menyiratkan rasa dari suatu peristiwa yang dialami dalam kehidupan nyata." (*Gill Holmes, Lisbeth Petersen, Karsten Kirkegaard, Ibis Denmark, 2003*)

Informasi apa yang harus didokumentasikan?

Informasi yang didokumentasikan harus mencakup:

1. **Informasi** tentang siapa yang mengumpulkan cerita dan kapan akan dilaksanakan
2. **Deskripsi** cerita itu sendiri - apa yang terjadi
3. **Signifikansi** (untuk responden/pencerita) peristiwa yang dijelaskan dalam cerita.

Mendokumentasikan mengenai **siapa yang mengumpulkan cerita dan kapan itu dilakukan** akan membantu pembaca menempatkan cerita dalam konteks dan memungkinkan setiap pertanyaan tindak lanjut yang akan dibuat tentang cerita, jika diperlukan.

Cerita tentang perubahan yang signifikan tersebut harus didokumentasikan seperti apa yang diceritakan oleh responden/pencerita. **Deskripsi** perubahan yang diidentifikasi sebagai yang paling signifikan harus mencakup informasi faktual yang menjelaskan siapa yang terlibat, apa yang terjadi, di mana dan kapan. Bila memungkinkan, cerita harus ditulis sebagai narasi sederhana yang menggambarkan urutan peristiwa yang terjadi.

Pencerita juga diminta untuk menjelaskan **signifikansi** cerita yang disampaikannya dari sudut pandang mereka sendiri. Ini adalah bagian penting dari MSC. Beberapa pencerita secara alami akan menutup cerita mereka dengan cara ini, tetapi yang lain mungkin perlu diminta. Tanpa bagian ini, orang lain yang membaca dan membahas cerita mungkin tidak mengerti mengapa cerita itu penting bagi si pencerita. Sebagai contoh, seorang wanita mungkin menceritakan sebuah cerita tentang pergi ke pertemuan warga, duduk di belakang, dan mengajukan pertanyaan. "Jadi apa pentingnya?" mungkin demikian pikir Anda. Dia kemudian memberitahu Anda bahwa cerita ini adalah penting karena ia sebelumnya tidak memiliki kepercayaan diri untuk pergi ke pertemuan komunitas, dan bahwa program yang dilaksanakan ini telah membantunya mendapatkan kepercayaan diri untuk mengekspresikan pandangan di depan para tetua desa untuk pertama kalinya.

Hal opsional untuk didokumentasikan

Sebuah tambahan yang berguna untuk sebuah cerita tentang perubahan yang signifikan adalah kepala tulisan (*headline*) atau judul yang mirip dengan apa yang biasa digunakan dalam sebuah artikel koran. Ini bisa menjadi pegangan yang mudah diggunakan peserta untuk merujuk pada tiap cerita ketika membandingkannya dengan cerita dari sumber lain. Hal ini juga dapat membantu penulis pada saat menyaring cerita dan mengkomunikasikan tentang esensi dari apa yang terjadi.

Dalam kasus CCDB, pertanyaan "*Mengapa hal ini penting untuk Anda?*" diikuti oleh pertanyaan tambahan "*Apa perbedaan yang sudah terjadi saat sekarang, atau akankah hal itu akan terjadi di masa depan?*"

Meminta rekomendasi atau pelajaran pada akhir cerita tentang perubahan yang signifikan dapat membantu untuk mengetahui implikasi dari cerita tadi. Tanggapan terhadap pertanyaan-pertanyaan tambahan dapat ditempatkan di bagian yang menggambarkan pentingnya urutan cerita-cerita tersebut.

Sebaiknya berapa panjang cerita itu?
Kebanyakan cerita MSC yang pernah kami lihat panjangnya hanya satu halaman atau kurang, dan hanya beberapa yang sampai dua halaman. Cerita MSC umumnya memang pendek hingga lebih cepat dan lebih mudah dibaca, tetapi mereka tidak harus terlalu pendek hingga mengabaikan informasi lain yang juga penting. Organisasi yang berbeda cenderung mendukung panjang cerita yang berbeda, tergantung pada budaya mereka. Beberapa organisasi lebih menghargai cerita yang pendek dan mengisahkan perubahan yang *to-the-point*, sementara yang lain lebih menyukai tulisan yang cukup panjang dan dikemas lebih menarik. Proses seleksi akan memilih cerita yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi, dan ini harus didukung selama cerita tersebut cukup rinci dan memungkinkan untuk dilakukan beberapa verifikasi.

Formulir laporan

Beberapa organisasi telah mengembangkan format standar untuk mendokumentasikan cerita. Beberapa contoh format penulisan cerita juga diberikan dalam Lampiran. Hal ini membantu untuk memastikan bahwa rincian penting tidak dihilangkan. Namun, sangat penting bahwa format tersebut jangan terlalu kompleks. Semakin kompleks format tersebut, semakin sulit untuk memotivasi orang untuk menggunakan dan menghargai MSC. Inti dari teknik ini adalah dengan mengajukan beberapa pertanyaan terbuka yang sederhana, di mana Anda pada dasarnya tidak memerlukan kuesioner terstruktur.

Hal ini penting untuk menangkap detail yang memadai. Orang-orang yang mengisahkan cerita-cerita tentang MSC seringkali menganggap bahwa orang lain yang membaca cerita-cerita mereka juga memiliki latar belakang pengetahuan yang sama.[5] Karenanya menjadi penting untuk memperhatikan asumsi tentang latar belakang pengetahuan dan mendorong penulis untuk menulis/membuat cerita yang lebih eksplisit. Ketika pencerita memberikan jawaban yang kabur atau tidak spesifik, ini mungkin karena mereka berpikir bahwa para pembaca mereka akan tahu semua latar belakang dari cerita tersebut, atau sebetulnya mereka mungkin memang tidak memiliki semua rincian yang dibutuhkan. Semakin spesifik dan rinci cerita MSC, maka akan semakin kredibel, dan untuk sebagian akan lebih mudah untuk diverifikasi.

Untungnya, bahkan ketika orang menceritakan kisah yang kabur, tidak lengkap atau benar-benar keluar jalur, proses koreksi (self-improves) melalui praktek berulang, seleksi dan umpan balik. Jika Anda menemukan sebuah cerita yang kabur, Anda bisa memilih untuk tidak memilih cerita itu, atau menyarankan responden/pencerita untuk memperbaiki cerita sehingga lebih spesifik. Hal ini akan memberikan ide yang lebih baik pencerita mengenai apa yang dibutuhkan untuk membuat ceritanya menjadi lebih spesifik. Dengan cara ini cerita dapat menjadi lebih jelas dan lebih fokus dengan setiap putaran pengumpulan cerita dan umpan balik.

Papua Nugini – Suara siapa?
"Budaya di Papua Nugini adalah budaya lisan, dan sebagian warganya jauh lebih nyaman dengan ekspresi verbal dibanding ekspresi tertulis. Jika cerita tersebut harus diperlakukan secara serius dan sekaligus menghormati lingkungan budaya setempat, maka setiap usaha harus dilakukan untuk memastikan bahwa suara narasi yang otentik dari pencerita dapat disimpan. Ketika orang Inggris (atau Australia) mentranskripsi sebuah cerita yang dikisahkan oleh penduduk Papua New Guinea, transkripsi

[5] *Penerj.*: Mungkin perlu ditambahkan di sini bahwa tidaklah tepat jika mengasumsikan bahwa para pembaca juga memiliki latar belakang pengetahuan yang sama seperti halnya pengetahuan pencerita dan penulis cerita.

tersebut dapat dengan mudah kehilangan keaslian suara atau pesan, kecuali upaya besar dilakukan untuk memastikan transkripsi secara literal dan tepat. Demikian pula, penggunaan form dengan bagian-bagian tertentu (untuk contoh lihat Rowlands 2002; Dart dan Davies 2003) atau apapun bentuk pengeditan ringan juga mungkin dapat membelokkan cerita tersebut. " (*Elizabeth Reid, Desember 2004*)

Siapa yang mengumpulkan cerita?

Memutuskan untuk meminta orang untuk mengisahkan cerita tentang perubahan yang signifikan akan bergantung pada konteks organisasi dan subyek dari domain. Misalnya, untuk domain mengenai perubahan dalam kehidupan masyarakat, orang yang tepat untuk diminta bercerita adalah penerima manfaat dari program atau organisasi itu sendiri, atau orang-orang yang berinteraksi dengan mereka, seperti staf yang bekerja di lapangan bersama masyarakat.

Namun, untuk domain tentang 'perubahan kemitraan dan jaringan dengan LSM lain', pencerita yang paling tepat adalah para staf program dan staf dari organisasi mitra yang berada dalam posisi untuk berkomentar.

Konteks dari proyek atau program juga akan mempengaruhi cerita yang harus dikumpulkan. Jika organisasi ini berbasis masyarakat dan bertanggung jawab kepada para donor, mungkin narasumber paling tepat adalah para anggota yang menjalankan proses MSC sendiri, misalya untuk berbagi cerita tentang perubahan yang signifikan, pilih cerita perubahan yang paling signifikan berikut dokumen mereka terkait dan alasan mengapa mereka dipilih.

Pengalaman menunjukkan bahwa cerita yang dikisahkan oleh penerima manfaat program/organisasi adalah sangat berharga, tapi seringkali justru yang paling sulit untuk diperoleh. Idealnya, kelompok penerima manfaat perlu dilatih untuk berbagi cerita dan memilih cerita tentang perubahan yang signifikan, dan akan melaporkan kisah yang mereka pilih bersama, berikut dengan alasan mengapa memilih cerita tersebut. Namun, dalam konteks tertentu pilihan ini tidak praktis, hingga yang menjadi pencerita umumnya adalah mereka yang menjadi petugas lapangan. (Lihat Langkah 6 untuk diskusi tentang keuntungan dan risiko jika melibatkan penerima manfaat program dalam proses umpan balik.)

Bahkan ketika cerita tersebut diperoleh langsung dari masyarakat atau penerima manfaat program, namun tetap sering membantu untuk memulai dengan mengumpulkan cerita pertama dari petugas lapangan. Hal ini akan membantu untuk memastikan bahwa staf memahami proses MSC sebelum memperkenalkan kepada orang lain.

Cerita individu versus cerita situasional

Kami sering ditanya apakah cerita situasional atau kelompok dibolehkan dalam MSC. Sebuah cerita situasional menjelaskan perubahan dalam masyarakat atau kelompok, bukannya hanya berfokus pada individu. Banyak bentuk cerita tentang perubahan yang signifikan dimungkinkan dalam MSC. Pilihan akan tergantung pada apa yang ingin dicari oleh organisasi dengan menggunakan MSC ini: apakah perubahan individu, kelompok atau kelembagaan. Pilihan ini dibahas pada Langkah 2 di atas sehubungan dengan pilihan domain. Karena penerima mungkin tidak menyadari perubahan yang terjadi di lebih dari satu lokasi, maka diperlukan juga untuk mencari cerita itu dari staf lapangan.

Di salah satu organisasi donor Inggris, manajer tingkat menengah diizinkan untuk mengirimkan cerita tentang perubahan signifikan versi mereka sendiri, yang dapat mencakup perubahan dalam skala dan tingkat program yang lebih besar. Namun setelah di reviu, disadari bahwa staf tersebut cenderung menggunakan proses MSC hanya sebagai saluran lain untuk pelaporan. Mereka menulis dengan cara yang sama seperti yang mereka lakukan dalam laporan normal mereka, dan tidak menggambarkan atau menjelaskan setiap peristiwa penting secara detail, dan lebih berupa poin-poin dan tawaran untuk diskusi umum mengenai perubahan yang terjadi. Pelajaran dari peristiwa ini adalah bahwa orang-orang yang paling dekat dengan tempat perubahan itu terjadi atau erat terlibat dalam program ini lebih mungkin untuk dapat menceritakan kisah yang berguna yang memberitahu kita hal-hal yang kita belum tahu.

Etika dalam mengumpulkan cerita

Perhatian harus diberikan berkenaan dengan etika dalam mengumpulkan cerita dari individu. Kami menyarankan agar Anda mengembangkan proses untuk meminta persetujuan yang benar dari awal. Ketika responden/pencerita mengisahkan sebuah cerita, orang atau petugas yang mengumpulkan cerita perlu menjelaskan bagaimana cerita tersebut akan digunakan,[6] dan memastikan bahwa pencerita tidak keberatan dengan hal itu. Pencerita juga harus ditanya apakah mereka bersedia namaasli mereka disebutkan dalam cerita atau tidak. Jika tidak, nama pencerita harus dihapus dari cerita tersebut.[7]

Jika ada nama pihak ketiga (orang atau kelompok lain) disebutkan atau diidentifikasi dalam cerita namun belum sepengetahuan mereka, mintalah agar pencerita untuk berkonsultasi dengan pihak ketiga tersebut untuk memastikan apakah mereka bersedia namanya disebutkan dalam cerita. Jika pencerita ingin bercerita tentang pihak ketiga tanpa harus menyebut nama seseorang, maka identitas orang tersebut harus dijaga oleh pengumpul cerita.

Hal ini juga diperhatikan bahwa di beberapa negara, termasuk Australia, anak-anak di bawah usia tertentu tidak dapat diwawancarai tanpa izin orang tua mereka.

Jika pencerita percaya bahwa kisah mereka hanya akan digunakan untuk tujuan monitoring dan evaluasi, mka akan menjadi tidak etis jika mempublikasikan cerita tersebut di koran lokal tanpa konsultasi dengan si pencerita tadi. Bahkan ketika persetujuan telah diberikan, konfirmasi semacam itu tetap merupakan praktik yang baik sebelum menempatkan setiap cerita di media eksternal seperti koran.

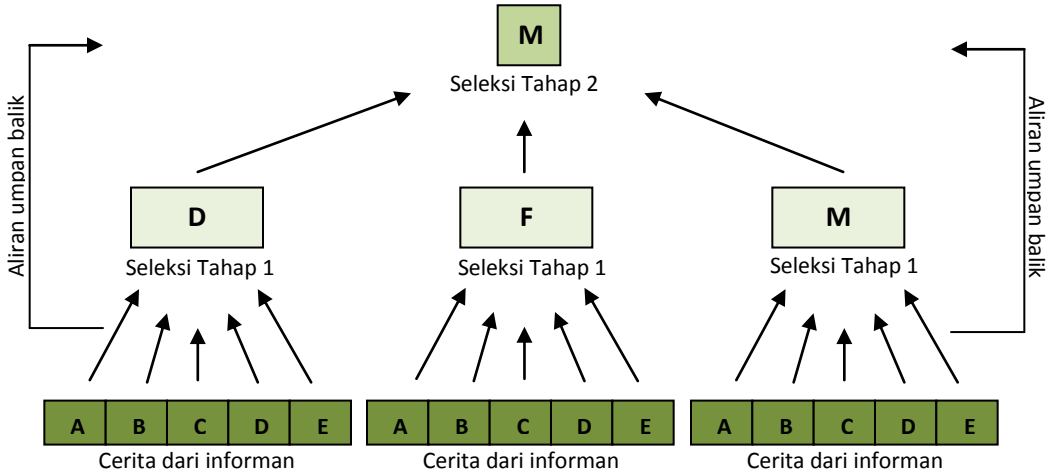
Salah satu cara untuk memastikan bahwa pertimbangan etis sudah terpenuhi adalah dengan membuat daftar kesiapan (*tick* list) pada formulir pelaporan yang dapat mengingatkan orang/petugas yang merekam cerita untuk meminta persetujuan dari pencerita. Contoh dapat diliha pada **Lampiran 2**.

[6] *Penerj.*: Mungkin perlu ditambahkan bahwa cerita tersebut akan digunakan untuk mengetahui pengaruh keberadaan program/organisasi terhadap masyarakat dan/atau individu.
[7] *Penerj.*: Mungkin perlu ditambahkan juga bahwa cerita dimaksud akan menggunakan nama samaran saja.

Langkah 5: Memilih yang paling signifikan dari seluruh cerita tentang perubahan yang signifikan

Pendekatan MSC menggunakan hirarki proses seleksi. Orang membahas cerita tentang perubahan di area mereka dan menyerahkan cerita yang dianggap paling signifikan dari seluruh cerita tadi ke tingkat atas, yang kemudian memilih cerita yang paling signifikan dari semua cerita tentang perubahan yang disampaikan oleh tingkat yang lebih rendah, dan begitu selanjutnya ke tingkat berikutnya. Diagram di bawah (Gambar 2) menggambarkan proses ini.

Gambar 2. Aliran dari cerita dan umpan balik dalam MSC



Proses berulang dalam memilih dan kemudian mengumpulkan cerita tentang perubahan yang signifikan akan membantu mengurangi jumlah cerita menjadi lebih sedikit dan lebih bernilai. Penggunaan beberapa tingkat seleksi memungkinkan ini terjadi tanpa membebani individu atau kelompok dengan terlalu banyak pekerjaan. Proses ini disebut 'ringkasan melalui seleksi'.

Proses hirarkis ini dapat terstruktur dengan cara yang berbeda. Salah satu cara adalah struktur untuk 'menumpang' pada struktur organisasi yang sudah ada. Cara lain adalah dengan mengatur struktur khusus untuk memilih cerita tentang perubahan yang signifikan.

Sebagian besar organisasi memiliki struktur hirarkis dengan banyak staf lapangan dan satu kepala eksekutif. Menjadi masuk akal dan praktis untuk menggunakan struktur organisasi yang ada sekaligus untuk menjalankan proses seleksi. Cerita tentang perubahan yang signifikan dapat diperiksa dalam proses pertemuan yang sudah dijadwalkan untuk tujuan terkait (seperti pertemuan tinjauan kuartalan dan tahunan yang diadakan di kantor lokal dan pusat) daripada harus merencanakan acara khusus khusus untuk analisis cerita-cerita tersebut. Hal ini juga membantu memastikan bahwa staf di semua tingkatan organisasi yang terlibat dalam menganalisis cerita tentang perubahan yang signifikan tersebut. MSC juga dapat menggunakan mekanisme yang sudah ada untuk terlibat dengan para *stakeholder* lainnya. Contonya, Target 10, proses MSC digunakan oleh komite *stakeholder* kemudi yang sudah ada di tingkat regional dan seluruh negara bagian.

Alasan kedua untuk menggunakan struktur yang ada adalah bahwa proses pemilihan cerita tentang perubahan yang signifikandapat membantu mengungkapkan nilai-nilai yang ada dalam struktur otoritas organisasi dan membuka hal tersebut dalam diskusi dan kemungkinan perubahan.

Di sisi lain, membuat struktur baru untuk memilih cerita tentang perubahan yang signifikan dapat berguna jika diperlukan perspektif yang lebih luas, atau ketika perspektif kelompok *stakeholder* yang berbeda perlu dicermati. VSO membawa anggota staf senior dari bagian yang berbeda (misalnya pemasaran, keuangan, program) bersama-sama dalam satu kelompok untuk memilih cerita tentang perubahan yang signifikan. Dalam CCDB, pertemuan tahunan dengan donor memanfaatkan lima kelompok yang memilih cerita tentang perubahan yang signifikan yang berbeda dan mewakili unsur penerima manfaat, staf junior, staf senior dan dua kelompok donor.

Sebelum merencanakan proses kompleks dari seleksi cerita tentang perubahan yang signifikan, kami mengajak Anda untuk melakukan uji coba teknik MSC secara seerhana. Setelah Anda melakukan uji coba teknik dan siap untuk merancang struktur organisasi MSC, ada beberapa hal yang mungkin perlu menjadi pertimbangan.

- Berapa banyak tingkat seleksi yang ada di atas staf lapangan yang mendokumentasikan cerita tentang perubahan yang signifikan? Hal ini biasanya tergantung pada jumlah lapisan manajemen yang sudah ada dalam organisasi.
- Pada masing-masing tingkat, berapa banyak proses seleksi terpisah (dari struktur organisasi) yang akan ada? Ini akan tergantung pada jumlah kantor terpisah di setiap tingkat (berdasarkan lokasi atau spesialisasi).
- Dalam setiap tingkat ini, berapa banyak cerita tentang perubahan yang signifikan yang dapat dikelola oleh staf yang terlibat? Menjadi tidak realistis mengharapkan staf untuk bertemu dan bekerja pada pemilihan cerita tentang perubahan yang signifikan selama lebih dari dua jam dari jam kerja mereka. Jika ada empat domain perubahan untuk ditinjau, ini berarti setidaknya perlu 30 menit untuk masing-masing doamin. Dalam setiap domain, proses membaca dan mendiskusikan tidak lebih dari 10 cerita tentang perubahan yang signifikan.
- Siapa yang harus berpartisipasi dalam setiap proses seleksi? Aspek ini dibahas secara lebih rinci di bawah.
- Seberapa sering seleksi akan dilakukan? Biasanya pilihan ini akan tergantung pada frekuensi pengumpulan cerita tentang perubahan yang signifikan (lihat Langkah 3).

Sementara cerita tentang perubahan yang signifikan mungkin diidentifikasi oleh para peneliti lapangan secara individual, maka pada proses seleksi di setiap tingkat dalam hirarki biasanya melibatkan kelompok orang, bukan individu. Proses seleksi harus melibatkan debat terbuka daripada pengambilan keputusan sendiri oleh orang tertentu.

Siapa yang harus dilibatkan dalam proses seleksi?

Minimal, harus ada orang dengan tanggung jawab di lini manajemen yang akan berhubungan dengan orang-orang yang menangani cerita tentang perubahan yang signifikan. Akan lebih baik jika di dalamnya termasuk orang dengan tanggung jawab memberikan nasehat dalam organisasi (*advisor*) dalam kaitannya dengan staf yang sama serta orang lain yang biasanya akan memanfaatkan informasi yang datang dari orang-orang yang juga terkait cerita tentang perubahan tersebut. Di tingkat teratas idealnya akan melibatkan donor, investor dan wakil-wakil *stakeholder*.

Meskipun ada banyak alasan untuk melibatkan penerima manfaat dalam proses seleksi dan umpan balik, ada juga beberapa risiko yang harus dipertimbangkan. Pertama, waktu yang digunakan oleh penerima manfaat dalam proses selsksi tidak dapat dibayar dengan cara yang sama sebagai staf lapangan, dan meminta penerima untuk mengumpulkan dan memilih cerita bisa dilihat sebagai pemaksaan yang tidak etis.

Layak juga dipertimbangkan untuk melibatkan staf lapangan dalam proses seleksi tersebut. Sangat mungkin menjadi kurang nyaman ketika staf lapangan juga terlibat dalam memilih cerita yang sebagian besar ditulis oleh mereka sendiri. Seleksi tampaknya lebih mudah ketika cerita telah ditulis oleh orang yang berbeda. Penerimaan terhadap model seleksi mandiri tampaknya tergantung pada budaya organisasi. Jika ragu, mungkin lebih baik untuk merancang struktur sehingga sebagian besar cerita tentang perubahan yang signifikan yang dipilih oleh orang lain dilaur orang yang menulisnya.

Dalam beberapa kasus, termasuk CCDB, orang-orang yang terlibat dalam mendokumentasikan cerita tentang perubahan yang signifikan juga telah terlibat dalam proses seleksi selanjutnya di tingkat kabupaten, bersama dengan manajer mereka. Tetapi pada tingkat pusat di Dhaka, tingkat berikutnya, hanya staf senior terlibat dalam proses seleksi.

Ghana - Ketidaknyamanan dengan proses seleksi cerita
"Diskusi tentang cerita dalam forum termasuk penulis cerita terbukti dalam beberapa hal menjadi tidak nyaman. Ternyata bahwa pekerjaan Fasilitator (atau efektivitas masukan mereka ke distrik mereka sendiri) akan banyak dipertanyakan. Meskipun kami mencoba untuk mengatasi ketidaknyamanan ini, dengan humor atau apapun, kendala itu tidak pernah cukup teratasi. Tampaknya tidak adil untuk meminta penulis cerita untuk mengubah persepsi mereka sendiri, dan melihat semua cerita dari perspektif yang lebih luas, untuk mengidentifikasi apa yang paling signifikan untuk proyek bukan hanya dalam konteks mereka sendiri. Akan menjadi sangat canggung ketika tim seleksi yang lebih kecil dan para penulis cerita dipaksa untuk melakukan 'lobi' atas cerita mereka sendiri, atau bermurah hati kepada rekan-rekan lainnya, dan terlihat membuat daerah mereka sendiri turun!" (*Johnston, 2002: 8*)

Cara memilih cerita

Proses seleksi cerita biasanya melibatkan sekelompok orang yang duduk bersama-sama dengan tumpukan cerita yang telah didokumentasikan, yang mungkin sudah atau belum dikelompokkan dalam domain. Tugas kita adalah untuk mengurangi tumpukan menjadi satu cerita tiap domain. Untuk setiap domain, kelompok akan memilih cerita yang mereka percaya mewakili perubahan yang paling signifikan dari semua cerita perubahan yang berhasil dikumpulkan. Jika cerita belum dikelompokkan dalam domain, ini adalah salah satu pekerjaan pertama yang harus dilakukan.

Proses seleksi selalu dimulai dengan membaca beberapa atau semua cerita baik dengan suara keras atau secara individu. Kita cenderung lebih suka membaca cerita dengan suara keras, karena membuat cerita itu menjadi lebih hidup, tetapi efektivitas dan kepraktisan ini mungkin tergantung pada konteksnya. Jika cerita telah dikelompokkan dalam domain, maka semua cerita dari satu domain akan dipertimbangkan bersama-sama. Berbagai proses baik yang dapat difasilitasi maupun yang tidak difasilitasi dapat digunakan untuk membantu kelompok dalam memilih cerita yang paling signifikan dari semua cerita yang ada. Kemudian alasan dalam membuat pilihan cerita didokumentasikan. Kami mendorong Anda untuk bereksperimen dengan proses seleksi yang berbeda untuk menemukan apa yang paling sesuai dengan konteks budaya Anda.

Sementara berbagai proses dapat digunakan, bahan kunci untuk pemilihan cerita adalah:

- setiap orang membaca cerita;
- kelompok memegang percakapan mendalam tentang cerita macam apa yang harus dipilih;
- kelompok memutuskan cerita mana yang dirasakan paling signifikan;
- alasan dari pilihan kelompok tadi didokumentasikan.

Kriteria untuk memilih cerita tentang perubahan yang signifikan

Salah satu pilihan yang harus dibuat adalah apakah identifikasi kriteria untuk memilih cerita ditentukan sebelum atau setelah membaca cerita tentang perubahan yang berhasil dikumpulkan. Jika kriteria disepakati terlebih dahulu, maka proses belajar (melalui pemilihan cerita yang paling signifikan) akan secara sangat dipengaruhi oleh apa yang organisasi anggap sudah diketahui. Ketika kriteria seleksi tidak dibahas sampai setelah semua cerita telah membaca, proses ini menjadi jauh lebih terbuka untuk pengalaman baru. Preferensi pribadi juga mungkin relevan. Orang memiliki kecenderuangan berbeda-beda sesuai kenyamanan pribadi tentang membuat penilaian dengan atau tanpa kriteria yang telah ditetapkan. Meskipun ada pilihan di sini, kami percaya bahwa jika MSC sedang digunakan untuk membantu proses pembelajaran organisasi, kriteria seleksi tidak harus diputuskan terlebih dahulu, tetapi harus muncul melalui diskusi atas cerita tentang perubahan yang berhasil dikumpulkan.

Ada beberapa cara untuk mencapai keputusan tentang yang cerita untuk memilih.

Aturan mayoritas

Sebuah cara sederhana untuk sampai pada sebuah keputusan adalah dengan membaca cerita, pastikan semua orang mengerti isi cerita, dan kemudian memilih (vote) dengan menunjuk tangan. Risiko utama dari cara ini adalah bahwa pilihan akan dibuat tanpa melalui diskusi yang substansial. Argumen yang berbeda tentang manfaat cerita tentang perubahan yang signifikan adalah penting karena mereka

membantu untuk mengungkapkan nilai-nilai dan asumsi dibalik pilihan masyarakat. Hanya ketika hal ini dilakukan maka peserta dapat membuat pilihan yang lebih tepat tentang apa yang benar-benar bernilai.

Voting berulang

Dalam pemungutan suara berulang, setelah pemilihan pertama, orang membahas mengapa mereka memilih seperti yang mereka lakukan. Hal ini diikuti oleh pemilihan suara kedua dan kemudian ketiga, idealnya mengarah menuju konsensus. Dalam beberapa kasus, para peserta yang tidak setuju dengan pandangan mayoritas akhirnya akan memutuskan untuk setuju. Ketika mereka tidak mau melakukannya, maka pandangan berbeda mereka (*dissenting*) dapat dicatat sebagai peringatan penting untuk menjadi pertimbangan utama kelompok: misalnya, tentang aspek cerita yang tidak jelas atau bertentangan dengan titik utama dari cerita. Ketika pendapat kelompok tetap terbagi, maka dapat dipilih dua cerita. Voting berulang dapat memakan waktu, tetapi mendorong penilaian kualitas yang lebih baik.

***Pemberian nilai* (*scoring*)**

Alih-alih menggunakan cara pemungutan suara, peserta dapat mememberi peringkat (*rating*) nilai dari cerita tentang perubahan yang signifikan. Peringkat untuk masing-masing cerita kemudian dikumpulkan, dan cerita dengan rating tertinggi dipilih sebagai cerita yang paling signifikan. Ini adalah cara yang lebih diskriminatif dari meringkas putusan dibandingkan dengan menunjuk tangan. Ini juga merupakan metode yang dapat digunakan dari jarak jauh, serta dalam pertemuan tatap muka. Disini hanya ada kesempatan yang terbatas untuk dialog, meskipun penjelasan untuk penilaian dapat diberikan pada saat yang sama dengan pembuatan peringkat. Penjelasan menjadi sangat penting ketika peserta memberi nilai cerita tentang perubahan yang signifikan yang jauh lebih tinggi atau lebih rendah dari peserta lain.

Scoring dilanjutkan dengan voting

Metode ini cocok untuk kelompok yang hanya memiliki waktu pertemuan yang singkat. Sebelum pertemuan itu, peserta diminta untuk membaca cerita tentang perubahan yang signifikan dan memberikan nilai (*scoring*). Peringkat ini dirangkum dalam tabel dan disajikan kepada peserta ketika mereka bertemu tatap muka. Peserta mendiskusikan skor dan memberikan suara mereka (*voting*). Sebelum memberikan nilai, pastikan bahwa peserta telah membaca cerita sebelum pertemuan, sehingga dapat membuat diskusi kelompok yang lebih pendek dan lebih terfokus pada pertemuan tersebut. Kerugiannya adalah bahwa semua cerita sudah harus dikirim ke peserta beberapa waktu sebelum pertemuan.

Pemungutan suara secara rahasia

Dalam proses seleksi ini juga memungkinkan untuk memberikan suara secara anonim. Setiap orang menulis pilihan mereka akan cerita yang dianggap signifikan pada secarik kertas, dan kemudian dihitung total suara. Ini juga harus diikuti dengan diskusi terbuka mengenai alasan dari pilihan tersebut. Proses ini dapat sangat berguna, terutama jika ada ketidaksetaraan kekuasaan (*power*) di dalam kelompok, atau jika ada banyak orang yang awalnya enggan untuk memberikan suara mereka secara terbuka.

Hal ini penting untuk diingat bahwa di MSC, transparansi merupakan cara penting untuk membuat subjektivitas menjadi akuntabel. Oleh karena itu, sangat penting untuk menambahkan langkah kedua tadi untuk mengetahui dan membahas alasan atas pilihan-pilihan tadi.

Untuk memfasilitasi atau tidak?

Fasilitasi dapat mempercepat proses seleksi cerita dan memastikan adanya partisipasi yang seimbang diantara semua anggota kelompok. Dalam beberapa situasi, melibatkan fasilitator dari luar dapat sangat berguna. Dalam Sasaran 10 pelaksanaan MSC, semua sesi cerita dijalankan oleh fasilitator terlatih. Proses fasilitasi yang digunakan oleh target 10 dijelaskan dalam Lampiran 4.

Bisa jadi tidak selalu memungkinkan atau sesuai untuk memfasilitasi proses pemilihan cerita. Dalam kelompok kecil yang informal misalnya, hal itu mungkin tidak diperlukan.

Mendokumentasikan hasil dari proses seleksi

Alasan untuk memilih cerita tentang perubahan yang signifikan sebagai yang cerita yang paling signifikan harus didokumentasikan dan melekat pada kisah berikut penjelasan yang diberikan oleh orang-orang yang awalnya didokumentasikan cerita. Perubahan yang signifikan dan penjelasannya kemudian dikirim ke tingkat berikutnya dari proses seleksi. Hasil proses seleksi juga harus menjadi umpan balik ke semua orang yang telah memberikan cerita tentang perubahan yang signifikan untuk di reviu. Penjelasan yang tidak disertakan pada cerita yang mereka sampaikan akan membuat cerita itu menjadi kurang masuk akal bagi pembaca.

Karena mendokumentasikan alasan untuk seleksi biasanya merupakan tugas terakhir dalam pertemuan seleksi, ada risiko bahwa hal itu akan dilakukan terburu-buru, dan bahwa apa yang tertulis tidak memeadai untuk menggambarkan kedalaman diskusi atau kualitas penilaian yang dibuat. Penjelasan harus lebih dari beberapa kata kunci, seperti 'lebih berkelanjutan' atau 'kesetaraan gender'. Kalimat penuh harus digunakan untuk mengekspresikan apa yang dilihat sebagai signifikan dalam cerita tentang perubahan signifikan yang dipilih. Jika beberapa kriteria yang digunakan untuk membenarkan pemilihan cerita, ini harus terdokumentasi disertai dengan penjelasan dari kepentingan relatif mereka.

Myanmar - Lupa untuk mencatat alasan dalam seleksi
"Saya telah meminta staf senior untuk duduk bersama kelompok-kelompok kecil ketika mereka membaca cerita dan membahas signifikansi dari cerita-crita tersebut, tetapi ada sangat sedikit catatan/umpan balik dari staf senior ini; mereka terlalu terjebak dalam mendengarkan cerita-cerita dan alpa untuk melangkah mundur dan mengidentifikasi nilai-nilai."(*Gillian Fletcher, 2004 (Penasihat PEDULI HIV / AIDS Program*)

Dokumentasi terkait dengan cerita tentang perubahan yang paling signifikan juga harus mencatat proses yang digunakan dalam memilih cerita. Ini akan memberikan arah bagi pengguna lain dari cerita tentang perubahan yang signifikan, karena mereka memperoleh pengetahuan kontekstual yang penting, dan lebih memahami asal-usul dari perubahan signifikan yang mereka baca.

Apa yang terjadi dengan cerita yang disaring?

Cerita yang disaring tidak boleh dibuang. Mereka harus disimpan di file sehingga mereka dapat diakses oleh orang lain dalam organisasi menggunakan MSC, selama mereka terus menggunakan MSC, dan bisa dibilang bahkan setelah itu. Ini adalah untuk memungkinkan beberapa analisis isi sistematis dari set lengkap cerita tentang perubahan yang signifikan yang telah didokumentasikan. Lihat Langkah 9 dalam Bab ini.

Hal ini juga diperhatikan bahwa cerita tentang perubahan yang signifikan yang tidak dipilih pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi masih memiliki beberapa nilai lokal. Setiap cerita penting menurut orang yang awalnya mendokumentasikan cerita itu, dan mungkin orang lain pada tingkat yang lebih tinggi, meskipun mereka pada akhirnya memutuskan bahwa ada cerita lain yang dianggap lebih signifikan. Sangat mungkin akan bermanfaat untuk menindaklanjuti semua cerita tersebut di kemudian hari ,untuk melihat bagaimana mereka digunakan, atau apakah mereka memiliki pengaruh pada apa yang orang lakukan. Hal ini dibahas pada Langkah 6.

Langkah 6: Memberi umpan balik atas hasil proses seleksi

Peran umpan balik dalam MSC

Umpan balik penting dalam semua monitoring, evaluasi dan sistem yang berorientasi pembelajaran (*learning-orinted systems*), dan MSC tidak terkecuali. Hasil dari proses seleksi harus menjadi umpan balik ke orang-orang yang memberikan cerita tentang perubahan yang signifikan. Setidaknya, umpan balik ini harus menjelaskan cerita tentang perubahan yang signifikan yang terpilih sebagai yang paling signifikan, dan mengapa. Ini juga akan membantu untuk memberikan informasi tentang bagaimana proses seleksi diselenggarakan. Dalam beberapa kasus, termasuk CCDB, peserta memberikan umpan balik yang lebih komprehensif dalam bentuk tabel yang menunjukkan siapa yang memberi penilaian untuk cerita tentang perubahan yang signifikan tertentu.

Ada beberapa alasan mengapa umpan balik berguna. Hal yang paling penting dari umpan balik adalah bahwa informasi tentang cerita tentang perubahan yang signifikan yang dipilih dapat membantu pencarian peserta untuk kegiatan serupa di periode pelaporan berikutnya. Mengetahui bahwa jenis perubahan tertentu adalah bernilai dapat menyebabkan pencarian lebih lanjut untuk perubahan serupa di area tersebut. Fokus pencarian bisa bergerak ke tempat yang tampaknya paling dibutuhkan. Umpan balik tentang mengapa seleksi dibuat dapat memperluas atau menantang pandangan peserta mengenai apa yang dipandang signifikan. Umpan balik tentang proses seleksi juga dapat membantu peserta untuk menilai kualitas penilaian kolektif yang dibuat. Selain itu, umpan balik juga menunjukkan bahwa orang

lain telah membaca dan terlibat dengan cerita tentang perubahan yang signifikan - bukan hanya menyimpannya saja, yang umum terjadi pada data dari kegiatan monitoring lainnya.

Memberikan umpan balik tentang apa yang dipilih, mengapa dan bagaimana, berpotensi dapat menyelesaikan *loop* (putaran) komunikasi antara berbagai tingkat peserta dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, sekaligus dapat menciptakan dialog tentang apa yang dimaksud dengan perubahan yang signifikan.

Ibis Denmark - Umpan balik atau akuntabilitas ke bawah?
Dalam sebuah lokakarya pelatihan MSC pada Oktober 2004, anggota staf Ibis berkomentar "Akuntabilitas ke bawah disebut umpan balik - Anda beruntung jika Anda bisa mendapatkannya". Mungkin salah satu cara untuk mengatasi masalah ini secara langsung akan mengubah nama tahap ini dalam proses pelaksanaan MSC menjadi "Akuntabilitas ke Bawah", untuk membuat dan menegaskan hak untuk pengetahuan tentang keputusan (sekitar MSC) yang dibuat oleh orang lain, daripada menganggap "umpan balik" hanya sebagai item opsional. (*Rick Davies, 2004*)

Berbagai cara untuk memberikan umpan balik

Umpan balik dapat diberikan secara lisan atau melalui email, newsletter dan laporan formal. Dalam kasus CCBD, laporan resmi diberikan setelah setiap pertemuan untuk memilih cerita. Dalam Sasaran 10, umpan balik diberikan secara lisan di tingkat regional dan melalui email ke tim program; laporan resmi diproduksi setelah satu tahun termasuk umpan balik ke penyandang dana. Beberapa pengguna MSC telah menempatkan cerita yang dipilih dan alasan pilihan mereka di newsletter komunitas dan diedarkan ke semua peserta. Hasil proses seleksi juga bisa disebarkan melalui CD-ROM, internet atau melalui cara artistik seperti gambar, video atau drama.

Manfaat umpan balik kepada masyarakat
Menampilkan umpan balik dalam forum yang lebih luas seperti newsletter komunitas menghasilkan berbagai manfaat. Orang dapat termotivasi dengan membaca kisah sukses dan peserta bisa mendapatkan ide-ide tentang bagaimana mereka juga dapat mencapai tujuan mereka sendiri. Sebagai bentuk penghargaan atas apa yang telah dicapai, juga dapat mengangkat moral staf dan peserta. Hal ini juga dapat membuat proses lebih transparan, terutama jika cerita-cerita dalam newsletter tersebut juga disertai dengan alasan mengapa cerita-cerita tentang perubahan yang signifikan tertentu yang dipilih.

Risiko memberikan umpan balik kepada masyarakat

Sementara petugas lapangan memiliki kewajiban untuk berupaya mencapai tujuan dari sebuah program, namun bagi penerima manfaat tidaklah demikian. Memberikan umpan balik kepada masyarakat tentang perubahan apa yang dipandang bernilai dan tidak oleh tim program mungkinakan ditafsirkan bahwa program mencoba untuk memberitahu individu dan masyarakat bagaimana mereka harus berkembang.

Salah satu cara untuk mengatasi risiko ini adalah untuk melibatkan beberapa penerima manfaat dalam memilih cerita akhir. Maka umpan balik tentang cerita yang dipilih akan datang dari perwakilan penerima serta staf program. Misalnya, dalam kasus CCDB, di samping panel penyandang dana yang memilih 'cerita yang menang' juga terlibat di dalamnya panel dari penerima manfaat yang meneliti cerita yang sama, dan juga turut memilih cerita apa yang mereka anggap merupakan perubahan yang

paling signifikan. Dua panel kemudian salaing bertukar cerita yang telah mereka pilih. Dalam cara yang sama di kasus pada Target 10, panel petani memilih cerita secara paralel bersama panel penyandang dana.

Langkah 7: Verifikasi cerita

Mengapa perlu verifikasi?

Dalam konteks yang tepat, verifikasi akan sangat berguna. Selalu ada risiko, terutama dalam organisasi yang lebih besar, bahwa perubahan yang dilaporkan mungkin tidak mencerminkan apa yang sebenarnya terjadi, tetapi sebaliknya:

- menjadi isu fiktif yang disengaja, yang dirancang untuk menghemat waktu atau mendapatkan pengakuan;
- menggambarkan peristiwa nyata yang telah disalahpahami;
- membesar-besarkan signifikansi peristiwa.

Perubahan yang dilaporkan mungkin bahkan lebih penting daripada apa yang terlihat di awal terkait dengan cara perubahan itu didokumentasikan. Rincian penting dan implikasi yang lebih luas mungkin tersembunyi sampai penyelidikan lebih lanjut atas laporan tersebut.

Ketika peserta tahu bahwa ada prosedur untuk memverifikasi cerita tentang perubahan yang signifkan, ini dapat menghasilkan beberapa konsekuensi. Kontributor dari tentang perubahan yang signifkan akan lebih cenderung berhati-hati dengan cara mereka mendokumentasikan cerita yang mereka buat, dan ini dapat membantu meningkatkan kualitas keseluruhan dari pendokumentaian cerita tentang perubahan yang signifikan tersebut. Adanya proses verifikasi juga dapat lebih meyakinkan pihak eksternal akan pentingnya temuan dari pendekatan MSC.

Di sisi lain, melakukan beberapa verifikasi cerita cerita tentang perubahan yang signifkan mungkin memiliki konsekuensi negatif jika tidak dikelola dengan baik. Peserta mungkin merasa mereka tidak dipercaya, dan mungkin menjadi takut untuk melaporkan sesuatu selain dari yang mereka pikir diharapkan oleh program. Ini mungkin berguna untuk menggambarkan pertanyaan tindak lanjut sebagai 'eksplorasi' atau istilah lain yang kurang mengancam. Menggunakan metafora koran untuk menjelaskan pendekatan MSC; tindak lanjut pertanyaan dapat dijelaskan dalam hal melakukan 'fitur artikel' pada cerita yang paling signifikan tiap minggu (bulan, triwulan).

Memilih untuk tidak memverifikasi

Verifikasi mungkin tidak diperlukan dalam beberapa kasus. Ketika cerita telah dipilih, sampai tingkat tertentu akurasinya telah diperiksa oleh mereka yang memilih cerita tersebut. Karena sebagian besar orang yang memilih cerita tersebut memiliki pengetahuan mengenai latar belakang peristiwa yang dijelaskan dalam cerita, mungkin cukup untuk menganggap 'pemeriksaan' mereka sebagai verifikasi. Situasi ini mungkin akan ditemukan pada proyek-proyek skala kecil atau dalam program yang lebih besar namun penerima manfaat juga terlibat dalam proses seleksi.

Siapa yang memverifikasi cerita?

Menjadi hal yang penting bahwa siapa pun yang memilih cerita tentang perubahan yang signifikan sebagai yang paling signifikan harus memastikan bahwa mereka merasa yakin baik terhadap cerita maupun interpretasi atas cerita tersebut. Penilaian mereka biasanya akan dimasukkan dalam dokumentasi cerita tentang perubahan yang signifikan dan dapat dilihat oleh peserta lain dalam proses seleksi, dan oleh pengguna dari hasil seleksi tersebut.

Verifikasi juga cenderung menjadi perhatian bagi tingkat paling senior dari organisasi yang menggunakan MSC. Cerita tentang perubahan yang signifikan yang mereka pilih sebagai yang paling signifikan akan menjadi subjek perhatian dari staf dan penyandang dana. CCDB memberi tanggung jawab kepada anggota staf dari unit monitoring dan evaluasi mereka (M & E) melakukan kunjungan lapangan tiga-bulanan untuk menindaklanjuti cerita tentang perubahan yang signifikan yang dipilih di tingkat kantor pusat di Dhaka. Sementara ADRA Laos mengkontrak evaluator eksternal untuk menilai cerita tentang perubahan yang signifikan dan proses yang mereka hasilkan.

Jenis cerita MSC apa yang harus diverifikasi?

Kami tidak menyarankan untuk melakukan pemeriksaan acak atas perubahan yang dilaporkan sebagai metode verifikasi, dan kami tidak tahu jika ada organisasi yang pernah menggunakan pemeriksaan acak.

Metode verifikasi terbaik adalah dengan memeriksa perubahan-perubahan yang telah dipilih sebagai yang paling signifikan di semua tingkatan: di tingkat lapangan dan oleh manajemen menengah dan senior. Mengingat pentingnya makna perubahan yang melekat pada laporan tersebut, adalah bijaksana untuk memastikan bahwa basisnya kuat, yaitu bahwa fakta-fakta yang mendasarinya adalah benar.

Ada poin dalam proses MSC di mana verifikasi mungkin diberi prioritas tinggi. Salah satunya adalah ketika sebuah cerita pertama kali diterima ke dalam organisasi: misalnya, ketika seorang peneliti lapangan mendokumentasikan perubahan dilaporkan kepada mereka. Hal lainnya adalah ketika sebuah cerita dikomunikasikan keluar organisasi: contohnya, kepada donor atau masyarakat umum. Contoh lainnya adalah ketika cerita digunakan sebagai dasar untuk merekomendasikan perubahan penting dalam kebijakan atau prosedur organisasi. Hal ini bisa terjadi pada setiap tingkat dalam sebuah organisasi yang menggunakan MSC, tetapi lebih mungkin di tingkat senior staf.

Aspek apa dari cerita MSC yang harus diverifikasi?

Kedua aspek baik deskripsi maupun interpretasi cerita MSC dapat memperoleh keuntungan dari kegiatan verifikasi. Berkenaan dengan deskriptif cerita, hal ini berguna untuk mempertimbangkan

apakah ada informasi yang hilang, dan menanyakan seberapa akurat fakta yang diajukan. Apakah ada informasi yang memadai untuk memungkinkan pihak ketiga yang independen dapat mengetahui apa yang terjadi, kapan dan di mana, dan siapa yang terlibat?

Sangat mungkin bahwa pada sebagian besar cerita akan terdapat beberapa kesalahan fakta. Pertanyaannya adalah, sejauh mana kesalahan ini mempengaruhi signifikansi yang diberikan kepada peristiwa tersebut oleh orang-orang yang terlibat atau pengamat yang melaporkan peristiwa tersebut.

Sementara berkenaan dengan penafsiran cerita, verifikasi ini berguna untuk bertanya apakah interpretasi yang diberikan kepada peristiwa tersebut beralasan/masuk akal. Hal ini sering tidak mungkin untuk memberi bantahan terhadap interpretasi, terutama ketika beberapa informasi, terutama tentang konsekuensi masa depan, mungkin tidak tersedia. Seperti dalam kehidupan sehari-hari, kita bisa mencari kontradiksi dalam cerita, atau dengan catatan/sumber lain dari acara yang sama. Karenanya juga menjadi pantas untuk bertanya apakah apakah yang reporter lakukan setelah mendokumentasikan cerita tersebut konsisten dengan isi cerita tadi.

Mozambik - Tindak lanjut disukai
"Verifikasi cerita tidak dilakukan dalam uji coba. Namun, banyak cerita memiliki karakter yang emerlukan penyelidikan lebih lanjut. Keingintahuan petugas program MS telah muncul, dan diharapkan bahwa tindak lanjut akan dilakukan. Kami menemukan bahwa kata 'verifikasi' tidak harus digunakan dalam komunikasi eksternal untuk merujuk penyelidikan lebih lanjut tersebut. Istilah itu terlalu dekat dengan istilah kontrol"(*Sigsgaard, 2002: 11*).

Contoh
Pada akhir 1990-an, pekerjaan verifikasi utama untuk CCDB dilakukan oleh anggota Unit Pengkajian Dampak (the Impact Assessment Unit) di kantor pusat Dhaka. Laporan berdasarkan kunjungan lapangan ditulis dan diedarkan ke semua peserta staf CCDB.

Langkah 8: Kuantifikasi

MSC memberikan penekanan yang kuat pada laporan mengenai perubahan dalam bentuk laporan kualitatif, dengan menggunakan cerita dibandingkan angka untuk mengkomunikasikan tentang apa yang terjadi. Meskipun demikin, tetap ada ruang untuk melakukan kuantifikasi terhadap perubahan tersebut.

Dalam MSC, ada tiga cara di mana informasi kuantitatif dapat dikumpulkan dan dianalisis. Pertama, adalah dalam cerita individu. Hal ini dimungkinkan, karena dalam cerita, untuk menunjukkan berapa banyak orang yang terlibat, berapa banyak kegiatan berlangsung, dan untuk mengukur efek dari berbagai hal.

Metode kedua dapat digunakan setelah pemilihan cerita yang paling signifikan dari semua cerita tentang perubahan yang dikumpulkan, mungkin berkaitan dengan tahap umpan balik. Sebagai contoh, jika cerita yang paling signifikan dari semua cerita tadi disebutkan adanya seorang perempuan yang membeli tanah atas namanya sendiri (seperti di Bangladesh), maka pada seluruh peserta kemudian bisa diminta informasi tentang semua contoh lain dari jenis perubahan yang mereka ketahui. Permintaan seperti ini tidak perlu diulang selama periode pelaporan berikutnya.

Cara ketiga melakukan kuantifikasi dapat dilihat pada Langkah 9. Metode ini berupa kegiatan memeriksa set lengkap cerita tentang perubahan yang signifikan yang telah dikumpulkan, termasuk yang tidak dipilih pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi, dan menghitung berapa kali jenis perubahan tertentu dilaporkan.

Langkah 9: Analisis sekunder dan meta-monitoring

Kedua analisis sekunder dan meta-monitoring mengacu pada tambahan tingkat analisis yang melengkapi proses pemilihan cerita tentang perubahan yang signifikan secara partisipatif. Langkah 9 bukanlah langkah penting dalam MSC, tetapi dalam pengalaman kami itu bisa sangat berguna dan menambah legitimasi dan ketelitian lebih lanjut pada proses.

Analisis sekunder melibatkan pemeriksaan, klasifikasi dan analisis isi (atau tema) di satu set cerita tentang perubahan yang signifikan, sedangkan meta-monitoring akan lebih fokus pada atribut cerita, contohnya berkenaan dengan asal-usul dan perjalanan cerita tersebut, termasuk siapa yang mengidentifikasi mereka, siapa yang memilih mereka, dll. Meta-monitoring dapat dilakukan secara terus menerus atau berkala. Karena analisis sekunder bertujuan untuk melihat lebih mendalam mengenai isi dari semua cerita itu, maka kegiatan ini cenderung dilakukan lebih jarang, misalnya setahun sekali.

Kedua teknik melibatkan kegiatan menganalisis satu set lengkap cerita tentang perubahan yang signifikan termasuk yang tidak dipilih pada tingkat yang lebih tinggi. Berbeda dengan proses seleksi di MSC, Langkah 9 umumnya dilakukan dengan cara yang kurang partisipatif, sering hanya melibatkan orang yang bertanggung jawab melakukan monitoring dan evaluasi, atau para spesialis saja.

Pencatatan

Untuk melakukan analisis meta-monitoring maupun analisis sekunder, semua cerita tentang perubahan yang signifikan didokumentasikan perlu disimpan dalam file, terlepas dari seberapa jauh mereka berkembang sampai hirarki proses seleksi. Dalam pengalaman kami, tempat terbaik untuk menjaga cerita tentang perubahan yang signifikan mungkin pada titik pertama dalam organisasi di mana cerita didokumentasikan: contohnya, di kantor bidang organisasi, di mana staf lapangan yang berinteraksi dengan para penerima manfaat program berada. Beberapa organisasi, seperti MS Denmark, telah melangkah lebih jauh dan memasuki cerita tentang perubahan yang signifikan mereka ke dalam database. Ini akan berguna ketika mereka berencana untuk melakukan analisis sekunder pada tahap berikutnya, atau ingin agar cerita tentang perubahan yang signifikan dapat diakses secara luas dalam organisasi mereka, meskipun itu bukan yang paling utama.

Dalam persiapan baik untuk analisis meta-monitoring maupun analisis sekunder, juga berguna untuk mengembangkan dokumen mendukung yang berisi data tentang masing-masing cerita tentang perubahan yang signifikan. Setiap entri kolom dapat memberikan jenis informasi berikut:

- nomor seri untuk setiap cerita;
- judul setiap cerita;
- tanggal pencatatan;
- nama orang yang mendokumentasikan cerita;
- beberapa rincian tentang responden/pencerita: pekerjaan, jenis kelamin, asal daerah, dll.;
- tanggal proses seleksi pertama;
- hasil dari proses seleksi;
- tanggal proses seleksi kedua;
- rekomendasi yang dibuat untuk tindak lanjut;
- apa tindakan yang diambil pada rekomendasi yang dibuat.

Meta-monitoring

Meta-monitoring relatif sederhana, tidak memerlukan pengetahuan ahli dan kami sangat merekomendasikan hal ini. Ada empat langkah yang dapat dipantau.

- **Jumlah cerita tentang perubahan yang signifikan yang ditulis dalam setiap periode pelaporan dan bagaimana perubahan ini dari waktu ke waktu**. Sejumlah besar dari cerita tentang perubahan yang signifikan mungkin diharapkan pada awal MSC sebagai sumber cerita bagi peserta dari semua cerita tentang perubahan signifikan yang dapat mereka ingat. Sebuah tren penurunan jumlah cerita selama periode waktu yang panjang mungkin mencerminkan kekecewaan dengan penggunaan MSC, atau pandangan yang salah bahwa hanya perubahan yang sangat besar yang harus dilaporkan (lihat Bab 3: Pemecahan Masalah).

- **Siapa yang menulis cerita dan siapa yang tidak, dan bagaimana keanggotaan kelompok ini berubah dari waktu ke waktu**. Analisis ini dapat mencakup perhatian pada perbedaan yang ada, seperti laki-laki versus perempuan, peserta tua dibandingkan muda, mereka yang termasuk kelompok yang berbeda etnis atau kelas, dan lokasi yang berbeda. Ini dapat memberikan kita wawasan mengenai kinerja dari bagian yang berbeda pada proyek, baik dari segi partisipasi mereka dalam MSC maupun dalam hal pencapaian hasilnya. Sebagai contoh, sedikitnya cerita

yang terdokumentasi pada beberapa daerah mungkin mencerminkan kurangnya pemahaman tentang MSC, atau penolakan terhadap penggunaannya, tetapi juga dapat mencerminkan perbedaan nyata dalam apa yang telah dicapai di lapangan (sebagai dampak dari kegiatan organisasi). Manakah dari penjelasan tersebut berlaku dan dapat dibahas dalam lokakarya staf.

- **Cerita siapa yang sedang dipilih dan yang tidak**. Sekali lagi, analisis ini dapat dilakukan dalam hal jenis kelamin, usia, etnis, kelas dan lokasi, tergantung pada perhatian atau kencenderungan lokal.

- **Apa yang terjadi dengan semua cerita tentang perubahan signifikan tersebut**. Berapa banyak rekomendasi yang dihasilkan, dan berapa banyak dari rekomendasi ini kemudian ditindaklanjuti. Sekali lagi, analisis ini dapat dilakukan dalam hal jenis kelamin, usia, etnis, kelas dan lokasi, sesuai perhatian atau kencenderungan lokal.

Siapa yang akan menggunakan hasil analisis ini?
Kemungkinan ada dua kelompok yang menjadi pengguna hasil analisis ini. Salah satunya adalah anggota staf yang diberi tanggung jawab untuk mengelola penggunaan MSC dalam organisasi mereka. Adanya orang yang peran tersebut dapat berguna bagi organisasi. CCDB menugaskan satu orang untuk bertanggung jawab atas proses MSC, di sepanjang tahun 1990-an. Tanggung jawab mereka termasuk mengorganisir kunjungan verifikasi ke kantor lokal untuk menindaklanjuti cerita tentang perubahan signifikan yang telah dipilih oleh proses seleksi di tingkat menengah dan senior.

Kelompok lain yang berpotensi menjadi pengguna hasil analisis ini adalah dewan pengurus dan organisasi donor yang juga menerima hasil dari proses seleksi cerita tentang perubahan signifikan yang Kelompok-kelompok ini membutuhkan informasi kontekstual yang membuat mereka tahu darimana cerita-cerita tersebut berasal. Hal ini bisa dalam dua bentuk. Salah satunya adalah dengan membuat rigkasan singkat tentang bagaimana proses MSC bekerja. Bentuk lainnya adalah dengan memberi beberapa informasi tentang bagaimana MSC bekerja dalam praktek: berapa banyak cerita dikumpulkan, oleh berapa persen dari peserta yang ditargetkan, siapa yang terlibat dalam mengidentifikasi dan memilih cerita tentang perubahan signifikan tersebut. Di sinilah meta-data pemantauan dapat sangat berguna. Baik CCDB maupun aplikasi Target 10 memanfaatkan terbitan ringkasan tahunan tentang cerita tentang perubahan signifikan yang termasuk beberapa data meta-monitoring tentang jumlah cerita dan peserta.

Analisis sekunder

Setelah memiliki beberapa pengalaman dengan pelaksanaan MSC, Anda mungkin ingin melakukan beberapa analisis yang lebih mendalam dari semua cerita tersebut. Ini adalah salah satu cara menggunakan MSC sebagai komponen evaluasi summatif.[8] Namun, kami percaya bahwa MSC masih bisa menjadi proses yang teliti dan berguna tanpa menggunakan analisis sekunder.

[8] Evaluasi sumatif umumnya dilakukan setelah program selesai (atau ketika sebuah program telah stabil) dan untuk kepentingan beberapa pihak eksternal atau pembuat keputusan. Temuan dari evaluasi sumatif dapat digunakan untuk memutuskan apakah akan melanjutkan program atau tidak, atau untuk menjustifikasi pengeluaran program. Evaluasi formatif dilakukan untuk memberikan staf program penilaian yang bermanfaat untuk meningkatkan program. Tujuan dari evaluasi sumatif adalah untuk melaporkan program, sedangkan evaluasi formatif melaporkan ke program (*Scriven 1994*).

Analisis sekunder lebih mudah jika Anda sudah memiliki beberapa penelitian dan analisis keterampilan. Rick Davies dan Jess Dart telah baik bereksperimen dengan berbagai bentuk analisis sekunder, dan itu adalah wilayah yang subur untuk penelitian mahasiswa. Analisis sekunder umumnya dilakukan dengan cara non-partisipatif oleh seorang peneliti atau spesialis monitoring dan evaluasi (M & E). Beberapa inovasi terbaru dijelaskan pada Bab 9.

Analisis dari berbagai perubahan yang dijelaskan dalam cerita tentang perubahan signifikan

Ada banyak cara yang berbeda untuk menganalisis dan menggambarkan berbagai perubahan atau tema yang terkandung dalam kumpulan cerita tentang perubahan signifikan. Anda dapat mengetahui lebih lanjut tentang pilihan ini dalam publikasi yang menjelaskan bagaimana melakukan analisis kualitatif. Dalam paragraf berikut kami berikan gambaran singkat dari beberapa cara melakukan analisis sekunder dengan seperangkat cerita tentang perubahan signifikan.

Pengkodean (coding) tematik

Salah satu metode dasar pengkodean tematik adalah dengan mencari semua cerita mengenai berbagai jenis perubahan. Catat setiap jenis perubahan baru pada selembar kertas dan lampirkan pada cerita untuk mengingatkan Anda mengenai acuan dari jenis perubahan itu. Setelah Anda telah memeriksa semua cerita dan tidak memiliki jenis perubahan yang lebih baru, langkah selanjutnya hapus catatan dan urutkan mereka ke dalam kategori yang mewakili sejenis perubahan. Anda kemudian dapat kembali memeriksa semua cerita dan mengelompokkan cerita dengan merujuk pada setiap jenis perubahan. Model ini sedikit mirip dengan model domain yang sudah dibahas sebelumnya, tapi jauh lebih spesifik; Anda mungkin telah mendaftar 30 atau lebih jenis perubahan. Anda dapat menyusun hasil pengelompokkan tadi di meja dengan kategori perubahan sebagai judul kolom dan satu baris untuk setiap cerita SC. Setiap sel berisi ‘ya’ atau ‘tidak’ (atau kode lain seperti 1 atau 0; centang atau silang), dan ini kemudian dapat dikumpulkan ke total dan persentase.

Menganalisis cerita tentang perubahan signifikan sebagai perubahan yang positif dan negatif

Isu mengenai perubahan negatif dan positif adalah umum dihadapi oleh banyak pengguna MSC yang cenderung membuat mereka menetapkan prioritas tinggi untuk analisis. Sepintas, hal ini bisa dilihat sebagai tugas meta-monitoring, karena cerita tentang perubahan signifikan negatif harus mudah diidentifikasi dan dihitung. Tapi tugas ini dapat menjadi lebih kompleks daripada yang terlihat di awal, dan perlu ditangani lebih hati-hati. Cerita tentang perubahan signifikan yang positif sangat mungkin juga memiliki aspek negatif dan sebaliknya. Cerita individu tentang resolusi sukses dari masalah pembayaran kredit, ketika dilihat lagi dari waktu dan waktu, tampaknya juga dapat menunjukkan sinyal perkembangan negative, kejadian yang berkembang dari masalah tersebut. Peserta dapat menyisipkan komentar negatif ke dalam cerita tentang perubahan signifikan yang mereka buat dengan cara yang cukup halus. Mengidentifikasi cerita tentang perubahan signifikan yang negatif dapat sangat sulit dalam aplikasi MSC yang melibatkan adanya terjemahan cerita tentang perubahan yang signifikan lintas bahasa dan budaya.

Menganalisis perubahan yang disebutkan dalam cerita MSC dengan model logika (a logic model)

Cerita juga dapat dianalisis dengan menggunakan hirarki hasil (*outcomes*) yang diharapkan (yaitu model program logika) dan menilai setiap cerita pada tingkat tertinggi hirarki yang disebut dalam cerita.

Hirarki Bennett (Bennett, 1976), yang menggambarkan teori perubahan perilaku sukarela dalam tujuh langkah, adalah contoh dari hirarki hasil generic (*generic outcomes hierarchy*). Tingkat pertama adalah input (1), yang merupakan sumberdaya yang dikeluarkan oleh proyek. Input tadi digunakan dalam kegiatan (2) yang melibatkan orang (3) dengan karakteristik tertentu. Level 4 berkaitan dengan cara orang-orang ini bereaksi atau merespons (4) untuk pengalaman mereka, yang dapat menyebabkan perubahan dalam pengetahuan, sikap, keterampilan, aspirasi dan keyakinan (5); level 5 sering disingkat PSKAK.[9] Jika perubahan ini terjadi, orang mungkin kemudian memicu perubahan praktek (6) yang mencapai hasil akhir (7), yang dinyatakan dalam istilah perubahan sosial, ekonomi atau lingkungan; level 7 sering disingkat PSEL.[10] Tingkat 6 merupakan dampak jangka pendek dari proyek. Sementara level 7 merupakan hasil jangka panjang.

'Kerangka logis' (*logical framework*) yang digunakan dalam perencanaan pembangunan dan bantuan program ini mirip dengan Hirarki Bennett, namun rutenya lebih pendek.

Kami telah menemukan bahwa peserta dalam kelompok pemilihan cerita tentang perubahan signifikan cenderung menggunakan hirarki informal yang tidak direncanakan. Misalnya, cerita tentang dampak terhadap kehidupan masyarakat cenderung dinilai lebih tinggi daripada cerita tentang kegiatan program yang merupakan pendahulu (*precursor*) untuk dampak-dampak tersebut.

Jika Anda tertarik dengan pendekatan ini, Anda mungkin perlu melakukan beberapa penelitian tentang logika program dan hirarki hasil. Jess Dart menggunakan bentuk analisis ini untuk proyek Target 10 (Dart 2000).

Menganalisis genre

Analisis isi juga dapat difokuskan pada genre yang digunakan orang dalam menulis cerita MSC. Genre adalah sebuah kategorisasi skala besar dari pengalaman dan termasuk bentuk seperti drama, tragedi, komedi, satir, lelucon dan epik. Bentuk ini dapat memberitahu kita sesuatu tentang keyakinan yang menyeluruh dari organisasi yang menggunakan MSC, dan moral orang-orang yang bekerja di sana. Rick Davies melakukan beberapa analisis genre dalam tesis doktornya, yang dapat ditemukan di: http://www.mande.co.uk/docs/thesis.htm

Mozambik - Efek budaya

"Pada awalnya responden sering menceritakan kisah mereka dalam cara yang sangat berbunga-bunga, formal dan melingkar-lingkar. Situasi ini secara juga ditemukan di Mozambik, dan mungkin karena bahasa Portugis memang mengkondisikan cara bercerita semacam itu. Hal ini juga mungkin karena tradisi yang sangat 'formal' ketika Anda melaporkan kepada pejabat atau orang lain seperti" (*Peter Sigsgaard, 2002: 11*)

Menganalisis perbedaan antara cerita yang terpilih dan yang tidak terpilih

Beberapa temuan yang sangat menarik dapat dibuat dengan memeriksa perbedaan antara cerita yang terpilih dan yang tidak. Anda dapat menguji perbedaan dalam banyak aspek, termasuk:

- jenis perubahan;
- responden/pencerita;
- jangka panjang atau bersifat jangka pendek dari perubahan yang dijelaskan dalam cerita.

[9] *Penerj.*: Dalam bahasa aslinya yaitu *knowledge, attitudes, skills, aspirations* dan *confidence* (KASAC).
[10] *Penerj.*: Dalam bahasa aslinya yaitu *social, economic atau* environmental change (SEEL).

Jenis analisis dapat mengungkapkan hal-hal seperti proporsi yang tidak representatif dari cerita yang dipilih (atau yang tidak dipilih) dari daerah tertentu. Hal ini mungkin mencerminkan perbedaan dalam kualitas cerita tentang perubahan signifikan yang dikumpulkan dari orang-orang dan lokasi yang berbeda, terutama jika rasio ini cenderung stabil dari waktu ke waktu. Hal ini juga dapat menunjukkan perbedaan nyata dalam apa yang telah terjadi di lapangan. Selain itu, hal tersebut juga mencerminkan kinerja komparatif dari berbagai bagian organisasi, serta dapat memberikan wawasan tentang apa yang menjadi nilai-nilai organisasi.

Victoria - Apa yang diungkapkan oleh analisis sekunder?
"Misalnya, di kasus pada Target 10, analisis sekunder mengungkapkan beberapa perbedaan antara cerita yang terpilih dan yang tidak. Cerita dikisahkan oleh penerima manfaat program akan lebih mungkin untuk dipilih, begitu pula cerita yang berkaitan dengan capaian (*outcome*) dengan tingkat yang lebih tinggi (terhadap model logika) lebih mungkin untuk dipilih." (*Jess Dart, 2000*)

Demikian pula, melihat perbedaan antara cerita yang dipilih oleh kelompok *stakeholder* yang berbeda dapat mengungkapkan perbedaan hasil dan nilai-nilai yang diinginkan.

Bangladesh - Preferensi untuk perubahan jangka panjang
"Dalam CCDB, cerita tentang perubahan signifikan dipilih dalam proses seleksi akhir (Rapat Tahunan dengan donor) yang mencakup perubahan yang terjadi selama jangka waktu yang panjang. Hal ini tampaknya dihubungkan dengan perhatian kedua pihak baik CCDB maupun donor untuk mengumpulkan bukti mengenai dampak dalam jangka panjang. Sementara hal ini dapat dimengerti bahwa pendekatan ini membuat organisasi tidak dapat melihat perubahan jangka pendek, di mana organisasi dapat merespon dengan cepat, dan dengan demikian mengubah kejadian." (*Rick Davies, 1998c*)

Menganalisis kegiatan atau kelompok yang disebutkan dalam cerita
Anda dapat menganalisis cerita tentang perubahan signifikan untuk mengetahui seberapa sering penerima manfaat yang berbeda dari program/organiasi dapat terwakili dalam keseluruhan cerita yang dikumpulkan. Jika cerita-cerita tersebut memiliki cakupan yang proporsional bagi semua jenis penerima manfaat program, Anda dapat lebih yakin bahwa temuan tersebut telah mewakili seluruh populasi. Dalam kasus CCDB, jumlah kelompok penerima dimaksud dalam cerita bertambah dari bulan ke bulan, sehingga setelah 10 bulan, lebih dari 70 persen dari semua kelompok desa telah menjadi subyek setidaknya dalam salah satu cerita.

Menganalisis lama waktu yang digunakan peserta untuk terlibat dalam proyek

Pemahaman lebih lanjut dapat diperoleh dari menganalisa berapa lama penerima manfaat (atau masyarakat) yang mengalami perubahan yang dijelaskan dalam cerita tersebut telah terlibat/berpartisipasi dalam program ini. Dalam banyak program pembangunan pedesaan, ada harapan bahwa partisipasi jangka panjang terkait dengan meningkatnya dampak positif. Di sisi lain, ada bukti bahwa ada beberapa program tabungan dan kredit yang memiliki dampak paling dramatis pada kehidupan masyarakat ternyata hanya berlangsung tak lama setelah mereka mengikuti program tersebut.

Menganalisis kriteria seleksi
Selain menganalisis cerita itu sendiri, adalah mungkin untuk menganalisis kriteria yang digunakan oleh kelompok yang berbeda dalam memilih cerita tentang perubahan signifikan. Pertanyaan yang dapat

diajukan, seperti: "*Apakah kriteria yang digunakan berbeda atau berubah dari waktu ke waktu?*" dan "*Apakah berbagai kelompok stakeholder menggunakan kriteria yang berbeda untuk menilai cerita?*." Karena proses MSC juga mendokumentasikan kriteria yang digunakan oleh kelompok-kelompok untuk memilih satu cerita di atas yang lain, hal itu juga memberikan wawasan ke dalam apa yang menjadi nilai-nilai organisasi pada waktu tertentu. Hal ini juga dapat menarik untuk membandingkan kriteria yang digunakan oleh organisasi yang berbeda. Misalnya, ada ketegangan di banyak organisasi antara kekhawatiran tentang memiliki dampak pada kehidupan masyarakat dan menjamin keberlanjutan program yang dapat menciptakan dampak. Ketegangan juga dapat muncul ketika ada pandangan yang berbeda mengenai kepentingan relatif mengenai dampak sosial dan ekonomi dari kegiatan program.

Langkah 10: Merevisi sistem

Hampir semua organisasi yang menggunakan MSC dalam pelaksanaannya melakukan revisi/modifikasi dalam beberapa cara, baik selama dan setelah fase perkenalan. Ini adalah pertanda baik, menunjukkan bahwa beberapa proses belajar dalam organisasi tengah berlangsung. Jika tidak ada modifikasi sama sekali justru akan lebih mengkhawatirkan, karena menunjukkan bahwa MSC sedang digunakan hanya sebagai ritual dan tidak reflektif.

Beberapa perubahan ini telah dicatat dalam deskripsi dari langkah 1 sampai 9. Secara berurutan, perubahan yang paling umum adalah:

- perubahan nama domain perubahan yang digunakan: contohnya, menambahkan domain yang menampung perubahan negatif, atau '*lesson learned*';
- perubahan frekuensi pelaporan: contohnya, dari dua minggu menjadi bulanan, atau dari bulanan menjadi tiga bulanan di CCDB;
- perubahan dalam jenis peserta: contohnya, VSO memungkinkan manajemen menengah untuk mengirimkan sendiri cerita tentang perubahan signifikan;
- perubahan struktur pertemuan menjadi untuk memilih cerita yang paling signifikan.

Banyak perubahan yang dilakukan oleh organisasi yang menggunakan MSC muncul dari refleksi dari hari ke hari tentang praktek dalam program/organisasi. Pada beberapa kasus, organisasi telah melakukan atau menugaskan meta-evaluasi dari proses MSC. Contoh terbaru adalah meta-evaluasi penggunaan MSC di ADRA-Laos oleh Juliet Willetts dari Institute for Sustainable Futures di University of Technology, Sydney, New South Wales. Meta-evaluasi Juliet diperiksa pada empat aspek penggunaan MSC, sebagai berikut:

- efisiensi: seberapa baik MSC dilaksanakan dengan menggunakan sumber daya dan waktu yang tersedia, dan bagaimana manfaat dari MSC dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan;
- keberhasilan: sejauh mana tujuan menggunakan MSC dapat dicapai;
- efektivitas: sejauh mana penggunaan MSC mendukung ADRA Laos dapat memfasilitasi peningkatan program.
- replikasi: apa perbedaan sejauh dalam konteks, staf/kepegawaian, program dan donor mungkin membatasi kemampuan organisasi lain untuk mereplikasi penggunaan MSC di ADRA Laos.

Meta-evaluasi penggunaan MSC memerlukan biaya tambahan. Hal itu dapat dibenarkan ketika MSC digunakan sebagai percontohan dengan tujuan memperbanyak penggunaannya pada skala yang lebih luas jika terbukti sukses. Ini adalah kasus pada kegiatan meta-evaluasi di ADRA Laos.

Bab Tiga: Pemecahan Masalah

Hal yang paling umum dari masalah dan kekhawatiran yang dihadapi ketika orang memperkenalkan dan menggunakan MSC tercantum dalam Bab ini. Beberapa diantaranyajuga dibahas di bagian lain dari Panduan ini, seperti pada Bab 6 tentang validitas.

Kekhawatiran yang diungkapkan peserta

Masalah dengan pertanyaan

Banyak orang berkomentar tentang kesulitan dalam memunculkan cerita yang baik. Hal ini sering dikaitkan dengan bagaimana pertanyaan diterjemahkan, khususnya berkaitan dengan kata 'signifikansi'.

Memunculkan cerita yang baik memerlukan beberapa keterampilan penelitian - seperti halnya dalam upaya pengembangan masyarakat (*community development*) pada umumnya. Anda harus dapat terlibat dengan orang-orang dan menangkap apa yang menjadi pandangan mereka. Jika pertanyaan tersebut tidak berfungsi, maka Anda mungkin perlu untuk kembali merumuskan frase pertanyaan itu dengan hati-hati. Setelah Anda menemukan cara yang baik untuk mengungkapan pertanyaan dalam bahasa lokal, ikuti cara pola tersebut. Di Bougainville, Jess Dart menemukan cara bermanfaat untuk merumuskan pertanyaan seperti yang ditunjukkan pada contoh di bawah ini.

Bougainville - Masalah dengan cara frase pertanyaan
"Saya tidak merasa mudah mengumpulkan cerita dengan menggunakan teknik pertanyaan MSC; orang tidak segera memahami apa informasi apa yang saya dapatkan. Mungkin jauh lebih mudah di Tok Pisin, tapi dalam bahasa Inggris dibutuhkan petunjuk lebih untuk mendapatkan jawaban yang mendalam. Pada akhirnya, saya menggunakan versi modifikasi dari MSC, di mana saya mengajukan empat pertanyaan berikut:

- Bagaimana Anda telah terlibat dalam proyek?
- Apa saja perubahan penting yang telah dihasilkan dari proyek ini untuk Anda?
- Apa saja perubahan penting yang terjadi di masyarakat sebagai akibat dari proyek ini?
- Masalah apa yang ada?

Cerita tampaknya akan muncul dari salah satu dari empat pertanyaan tersebut, tergantung pada pengalaman para peserta." (*Jess Dart, yang bekerja untuk Oxfam Selandia Baru, 2004*)

Tidak ada yang berubah, jadi apa yang bisa kami laporkan?
Tanggapan ini mungkin menunjukkan bahwa responden mencari perubahan yang dapat didefinisikan sebagai signifikan dalam semacam pengertian yang mutlak/absolut. Karenanya akan membantu jika meminta responden untuk menginventarisasi perubahan apa saja dan kemudian mengidentifikasi perubahan apa yang menurut mereka paling signifikan, secara relatif, dari semua perubahan yang telah mereka catat tadi. Bagi mereka yang cenderung lebih filosofis, juga mungkin bermanfaat untuk mengutip Heraclitus, yang mengatakan “Tidak mungkin untuk melangkah ke sungai yang sama dua kali” (*It is not possible to step into the same river twice*), yang berarti bahwa perubahan selalu terjadi sepanjang waktu, sehingga tidak benar jika mengatakan bahwa tidak ada yang berubah sama sekali.

Idenya adalah bahwa jika tidak ada perubahan dapat dilihat, maka orang yang bersangkutan harus melihat lebih dekat lagi.[11]

Apa yang Anda maksud dengan signifikan - dibandingkan dengan apa?

Ya, jika kelompok telah sampai pada penilaian tentang apa yang mereka anggap paling signifikan, hal itu harus mengacu pada beberapa pertimbangan umum. Dengan banyak aplikasi dalam MSC, perhatian umum akan menjadi tujuan program, tidak peduli seberapa samar-samar mereka dapat didefinisikan pada tahap itu.

Ghana - Perspektif siapa?

"Ketika mencoba untuk menyepakati apa yang menjadi perubahan 'paling' signifikan selama Periode III, ada dua contoh diberi perubahan dalam satu kabupaten yang tidak berbeda signifikansinya di dua distrik berbeda. Pengenalan dua skema asuransi kesehatan di Jaman (akhirnya terpilih sebagai perubahan yang paling signifikan dalam kehidupan pedesaan) tidak akan signifikan dalam Asunafo, di mana skema tersebut sudah ada. Demikian pula, skema bank 'susu' yang diidentifikasi sebagai perubahan paling signifikan dalam pelayanan di Asunafo tidak akan signifikan di Jaman, di mana ia sudah beroperasi. Diskusi ini mengarah pada kesimpulan bahwa kita tidak harus membandingkan signifikansi RELATIF ATAS PENERIMA MANFAAT dari perubahan, melainkan signifikansi relatif dari perspektif KAMI. Tidak ada jumlah diskusi bisa mengubah pernyataan valid bahwa skema 'susu' atau skema asuransi kesehatan yang sangat penting di masing-masing kabupaten di mana mereka telah diperkenalkan. Ini bukanlah sesuatu yang bisa 'dipertukarkan', bagaimanapun argumen diajukan persuasif diajukan satu sama lain. Apakah kita mendekati pemilihan perubahan yang 'paling' signifikan dengan kriteria yang salah dalam pikiran?." (*Johnston, 2002: 9*)

[11] *Penerj*.: Dalam hal ini, mungkin, diharapkan agar dapat dilakukan pengecekan dan pengumpulan cerita ulang atau tambahan, sehingga dapat memperoleh informasi apa yang berubah, baik positif maupun negatif.

Ini benar-benar subjektif!
Beberapa peserta mungkin tidak nyaman dengan ide bahwa mereka harus melakukan penilaian mereka sendiri tentang apa yang menjadi perubahan signifikan, daripada membuat pilihan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dan aturan yang disepakati.

Kami menyarankan dua cara menanggapi kekhawatiran ini. Salah satunya adalah dengan menjelaskan bahwa dengan meminta orang menuliskan penjelasan atas apa yang mereka anggap sebagai perubahan yang paling signifikan, kita membuat subjektivitas mereka menjadi bertanggung jawab. Penilaian mereka menjadi terbuka untuk diuji oleh peserta lainnya. Cara tersebut mungkin juga akan mendorong peserta untuk berpikir hati-hati tentang bagaimana mereka menjelaskan pilihan mereka tadi. Di sisi lain, hal itu sangat mungkin justru dapat menjadi sumber kecemasan, terutama karena orang biasanya orang tidak biasa diminta untuk membuat penilaian!

Respon kedua adalah dengan mengatakan bahwa dalam membuat penilaian tidak ada respon yang obyektif benar atau salah. Dalam hal ini, kami meminta interpretasi dari orang-orang. Dari interpretasi tadi dapat digali argumen tentang nilai-nilai apa yang penting dalam situasi tertentu. Mungkin akan ada yang berpendapat bahwa perubahan tertentu signifikansi karena dapat keberlanjutan, sementara yang lain menilai hal tersebut signifikans karena menunjukkan adanya perbaikan dalam kesetaraan gender. Pilihan interpretasi ini melibatkan pilihan tentang prioritas yang diberikan kepada nilai-nilai yang berbeda, dan ini terkait dengan masalah negosiasi dan bukan perhitungan kebenaran.

Ghana - Apa yang dimaksud signifikan?
"Signifikansi IS bersifat 'subjektif', dan 'pilihan' berulang dari proses ini tidak dimaksudkan untuk membatalkan yang sudah dipilih yang sebelumnya, dan hanya untuk mencerminkan perspektif yang berbeda-beda dari yang 'pemilih' dalam menafsirkan cerita." (*Johnston, 2002: 9*)

Mengapa kita harus memilih hanya satu cerita tentang perubahan signifikan?
Untuk berbagai alasan, peserta dapat mengekspresikan keprihatinan atau bahkan ketidaksukaan karena harus memilih satu cerita tentang perubahan paling signifikan dari antara banyak cerita tentang perubahan signifikan yang sudah dikumpulkan. Jika mereka tidak memahami teknik MSC, maka Anda dapat menjelaskan bahwa dalam teknik ini memang harus membuat pilihan, terutama dalam pengaturan kelompok, yang dapat menstimulasi perdebatan dan mendorong orang untuk berpikir lebih dalam tentang apa yang terjadi dalam setiap cerita. Keengganan untuk memilih juga dapat dipengaruhi faktor sosial dan budaya. Peserta mungkin ingin menghindari konflik atau dianggap terlalu kritis terhadap orang lain. Jika hal ini terjadi, maka pertimbangkan cara yang berbeda dalam mengelola proses seleksi. Beberapa pilihan, termasuk pemilihan secara rahasia, dijelaskan pada Langkah 5. Selain itu, mungkin perlu untuk memberi kesempatan bagi peserta untuk memilih lebih dari satu cerita. Dalam pengaturan sulit lainnya, peserta telah diminta untuk mengidentifikasi cerita tentang perubahan signifikan yang dapat disisihkan (yaitu untuk memilih yang paling signifikan daripada yang paling signifikan). Kami tidak mengalami situasi di mana tidak mungkin untuk merancang beberapa bentuk proses seleksi.

Ini terlalu memakan waktu!
Waktu bisa menjadi masalah yang signifikan dalam organisasi besar dengan jumlah penerima manfaat dan staf yang cukup besar. Proses seleksi harus terstruktur sehingga tidak ada pertemuan untuk memilih cerita tentang perubahan signifikan yang memakan waktu lebih dari dua jam. Cobalah kirimkan cerita untuk dibaca sebelum pertemuan kepada mereka yang diundnag hadir, atau sediakan fasilitator untuk memandu proses seleksi selama pertemuan tersebut. Adanya prosedur yang jelas mengenai proses

membaca, mendiskusikan, mencetak cerita atau memilih serta mendokumentasikan pilihan cerita yang disepakati juga dapat membantu. Organisasi dapat mengubah frekuensi pelaporan cerita tentang perubahan signifikan. Hanya beberapa organisasi yang melakukannya setiap dua minggu, dan lebih banyak yang melakukannya bulanan, dan beberapa telah berubah menjadi laporan tiga bulanan.

Dokumentasi cerita tentang perubahan signifikan oleh masing-masing peserta dapat dianggap memakan waktu untuk sejumlah alasan. Proses ini mungkin dianggap baru dan asing, atau peserta mungkin tidak akrab dengan pelaporan narasi. Dalam hal ini, mungkin perlu dialokasikan waktu untuk meningkatkan kapasitas masyarakat dalam mengumpulkan cerita. Misalnya, memberikan umpan balik positif tentang praktik yang baik, memberikan contoh praktek yang baik dari tempat lain, dan menawarkan pelatihan penyegaran (seperti yang telah dilakukan oleh CCDB).

Dokumentasi cerita mungkin memakan waktu karena staf memiliki pengetahuan yang kurang memadai tentang apa yang terjadi di lapangan dan harus melakukan kunjungan khusus ke masyarakat untuk memperoleh cerita. Ini mungkin gejala dari masalah yang lebih luas dalam organisasi dan perlu mendapat perhatian dari para manajer.

Keluhan bahwa proses MSC telah memakan waktu juga dapat dikaitkan dengan motivasi yang buruk. Peserta mungkin tidak melihat manfaat yang cukup dibandingkan dengan waktu yang mereka habiskan dalam proses MSC, atau mereka mungkin mengalami tekanan lain dengan waktu yang mereka gunakan tersebut. Jika peserta tidak melihat manfaat, cobalah mencari tahu adakah umpan balik yang dikirim dan diterima. Apakah ada cerita yang diajukan oleh peserta ini dipilih pada tingkat yang lebih tinggi? Jika tidak, mengapa tidak? Adakah saran yang diberikan sebagai alasan mengapa mereka tidak dipilih? Jika ada tekanan lain terkait waktu yang digunakan peserta, ini harus diidentifikasi dan ditangani oleh manajer mereka.

Ini terlalu kompetitif!
Memilih cerita yang paling signifikan mungkin bertentangan dengan etos non-kompetitif pada beberapa organisasi dan budaya. Keluhan tentang sifat kompetitif dari proses seleksi juga dapat mencerminkan kecemasan individu tentang kinerja pribadi. Sementara rasa kompetisi sesungguhnya juga merupakan hal yang sehat, salah satu cara menanggapi kekhawatiran ini adalah untuk mengubah fokus bahwa kompetisi ini berkaitan dengan cerita dan bukan mengenai individu, atau antara nilai-nilai di balik pilihan cerita yang dibuat daripada diantara cerita-cerita itu sendiri.

Proses seleksi juga dapat dirancang untuk mengontrol ketegangan kompetitif. Contohnya, dalam satu implementasi MSC di Australia, beberapa peserta merasa bahwa proses seleksi telah menciptakan kompetisi diantara para staf. Beberapa staf tidak menyukai tekanan yang ditimbulkan dari proses ini. Proses seleksi kemudian diubah sehingga staf tidak lagi berperan memilih cerita, dan seleksi itu kemudian dilakukan oleh kelompok pengarah *stakeholder*. Ini tampaknya dapat memecahkan masalah tersebut.

Tak satu pun dari cerita tentang perubahan signifikan benar-benar mewakili apa yang kita lakukan!
Hal ini mungkin mencerminkan kesadaran akan adanya kesenjangan yang mengkhawatirkan antara harapan dan kenyataan, atau antara kantor pusat dan kantor daerah dalam memandangan realitas. Hal ini juga mungkin mencerminkan kecenderungan lapangan untuk melaporkan apa yang mereka pikir diharapkan oleh atasa mereka, dan bukan sesuatu yang memang terjadi di lapangan. Salah satu tindakan untuk merespon hal tersebut adalah dengan membuat pelatihan awal mengenai MSC. Dalam pelatihan tersebut, berikan pesan yang jelas bahwa informasi faktual mengenai perubahan signifikan apapun, baik

yang diharapkan dan tak terduga, yang diperlukan, dan bahwa kasus berulang dari jenis yang sama dari perubahan yang signifikan tidak mungkin untuk dipilih sebagai yang paling signifikan pada setiap periode pelaporan berturut-turut. Cara lain untuk menanggapi adalah melalui umpan balik informatif yang disertakan pada cerita yang terpilih sebagai yang paling signifikan. Hal ini dapat menunjukkan fitur positif dari cerita dan juga menyarankan apa yang masih belum tergambarkan dalam cerita tersebut. Jika ada perasaan frustrasi yang diekspresikan oleh staf lapangan, dibandingkan dari manajer menengah atau senior, lebih baik meminta orang-orang untuk menguraikan apa yang mereka anggap belum tergambarkan, dan turut memberikan contoh, yang kemudian dapat diubah menjadi sebuah cerita.

Tidak ada cukup detail dalam cerita untuk membuat penilaian!
Dilihat dari nilai atau kualitas cerita, ini menunjukkan bahwa cerita tersebut tidak harus dipilih sebagai yang paling signifikan dari semua. Atau bahwa itu harus dikirim kembali ke pengirim awalnya untuk dapat ditambahkan detail yang belum ada. Keluhan yang sama juga dapat menutupi kecemasan tentang keharusan membuat pilihan, yang merupakan masalah yang telah diulas di awal Bab ini.

Mengapa tidak ada cerita kami yang dipilih sebagai cerita tentang perubahan yang paling signifikan?
Dalam banyak kasus, seringkali tim seleksi memerlukan waktu yang cukup lama untuk dapat memberikan umpan balik yang memadai bagi semua cerita yang diseleksi. Dalam situasi ini, peserta harus menebak bagaimana penilaian atas cerita yang mereka sampaikan, atas dasar umpan balik yang diberikan kepada mereka dan membandingkannya dengan cerita yang terpilih sebagai cerita tentang perubahan yang paling signifikan. Beberapa peserta mungkin lebih baik dalam melakukan hal ini daripada yang lain. Kualitas umpan balik yang diberikan pada cerita yang paling signifikan mungkin dapat tidak sebaik seharusnya. Salah satu cara untuk mengatasi masalah yang terkait dengan menggunakan umpan balik kasus tunggal adalah untuk memastikan bahwa komentar tentang cerita ini dinyatakan dalam perbandingan, bahkan mengacu pada cerita lain jika diperlukan. Bentuk tanggapan lain adalah dengan mendengarkan tanda-tanda ketidakpuasan, dan menanggapi mereka kasus per kasus.

Keluhan tentang hasil dari proses seleksi mungkin berhubungan dengan bias yang dirasakan dalam proses. Misalnya, peserta mungkin merasa bahwa cerita sedang dipilih atas dasar yang siapa yang mengirimkan cerita, dan bukan atas dasar isi cerita itu sendiri. Ini adalah risiko yang nyata, terutama dalam organisasi yang lebih besar. Respon kekhawatiran itu dengan membuat proses seleksi yang setransparan mungkin: misalnya, dengan menunjukkan peringkat masing-masing peserta untuk setiap cerita yang diperiksa. Risiko ini juga dapat diatasi dengan menggunakan analisis sekunder. Dengan CCDB, Rick Davies melakukan analisis, apakah pilihan individu peserta di kantor pusat Dhaka terkait dengan sumber cerita (lokasi dan anggota staf). Ketika tidak ditemukan adanya korelasi, menunjukkan tidak ada bias pribadi terhadap sumber tertentu.

Sentimen ini juga dapat muncul ketika suatu daerah mengidentifikasi cerita yang diyakini merupakan perubahan yang sangat relevan di wilayah mereka, tetapi cerita ini tidak dipilih pada tingkat berikutnya di organisasi. Hal ini terjadi dalam satu kasus di Australia, dan menyebabkan diskusi mengenai hubungan antara prioritas daerah dan seluruh negara bagian.

Bagaimana dengan perubahan negatif? Ini sedang diabaikan!
Ini adalah pernyataan yang valid dalam banyak aplikasi MSC. Dalam Bab 2, Langkah 2, kami menguraikan beberapa cara yang berbeda menanggapi kekhawatiran ini yaitu dengan menggunakan domain.

Kekhawatiran yang diungkapkan oleh pihak lain

Nikaragua - Perubahan besar selama periode waktu tertentu
"Para peserta dalam latihan mampu mengidentifikasi perubahan samar-samar atau umum selama periode waktu, tetapi tidak segera dapat menentukan saat perubahan tersebut, kecuali dalam kasus itu merupakan acara formal yang besar (Grupo Consultivo, Oktober 2003, Nikaragua). Saya telah menemukan bahwa ketika situasi umum atau perubahan yang ditanyakan, hal ini membantu untuk menanyakan kapan mereka pertama kalinya menyadari bahwa telah terjadi perubahan, di mana mereka saat itu, apa yang mereka lakukan saat itu, dan pada tanggal itu terjadi?" (*Gillian Holmes, ibis, 2004*)

Penjelasan peserta mengenai cerita pilihan mereka telah diabaikan
Dari pengalaman kami dalam proses pemilihan cerita tentang perubahan signifikan, banyak peserta yang hanya fokus pada deskripsi cerita tersebut, dan lupa akan referensi (atau dalam beberapa kasus mengabaikan) penjelasan yang harus diberikan oleh penulis mengenai alasan mengapa mereka memilih cerita tertentu. Hal yang sama sering terjadi pada penjelasan seleksi berikutnya, yang harus disertakan pada cerita yang sama, karena berlangsung melalui sejumlah tingkat seleksi.

Kondisi tersebut merisaukan karena dua alasan. Pertama, itu mengabaikan kesempatan khusus untuk belajar (Bateson, 1979): bukan kesempatan untuk belajar bagaimana mencapai tujuan, tapi kesempatan untuk bertanya dan menyesuaikan tujuan yang dikejar. Pertanyaan ini sering muncul dari peserta selama proses seleksi cerita, dan selama mendiskusikan calon cerita yang akan mereka pilih, namun sering tidak terdokumentasi dengan baik. Mengabaikan penjelasan mengenai hal tersebut adalah sama saja dengan mengabaikan keterlibatan penulis cerita dalam perdebatan dan berasumsi bahwa mereka tidak memiliki pendapat yang signifikan.

Alasan kedua yang menjadi perhatian adalah bahwa fokus pada deskripsi dari cerita tentang perubahan signifikan menunjukkan fokus pada mencari tahu **apa yang terjadi**, yang berbeda dari mencari tahu **siapa yang tahu** apa yang terjadi, dan **apa yang mereka pikir** tentang apa yang terjadi. Dalam organisasi yang melakukan desentralisasi kekuasaan dalam membuat keputusan, aktor lokal memiliki otonomi yang lebih besar, sehingga pengetahuan dan sikap mereka terhadap apa yang terjadi menjadi sangat penting. Hal ini dapat mempengaruhi keberlanjutan dan replikasi dari keberhasilan, dan evaluasi atas kegagalan.

Oleh karena itu kami berpendapat bahwa penjelasan atas hal ini harus diberi **perhatian khusus**. Jika perubahan penting telah diidentifikasi namun disalahartikan oleh staf lapangan, ini dapat memiliki konsekuensi besar bagi organisasi. Menerapkan program berskala besar memang membutuhkan desentralisasi dan pendelegasian wewenang yang cukup memadai, namun sangatlah penting untuk terus memantau kualitas penilaian yang dibuat oleh orang-orang yang menjalankan wewenang yang telah didelegasikan tersebut. Kekhawatiran yang sama berlaku dengan program yang dilaksanakan melalui kemitraan sub-kontrak dengan organisasi lain. Dari **penjelasan** peserta kita dapat mengetahui seberapa jauh pandangan mitra sub-kontrak tersebut selaras dengan kita. Jika persepsi mereka kurang selaras, kemitraan tersebut mungkin hanya akan berlangsung singkat, atau gagal sama sekali.

Tidak ada solusi yang mudah untuk masalah ini. Orang-orang yang memperkenalkan MSC kepada organisasi harus sesegera mungkin untuk menyoroti munculnya potensi masalah ini, dan hati-hati untuk dalam menanganinya. Kepemimpinan dengan memberi contoh yang baik juga penting, terutama yang melibatkan staf paling senior yang berpartisipasi dalam MSC.

Umpan balik sedang dilupakan

Dalam banyak sistem monitoring dan evaluasi (M & E), umpan balik dari analisis dan rekomendasi adalah hanya dijadikan sebagai bahan renungan atau bahkan telah diabaikan sama sekali. Situasi ini mencerminkan perbedaan kekuatan antara orang-orang yang menyediakan data M & E dan mereka yang menggunakan data tersebut. Staf lapangan yang memasok data mungkin tidak dapat menuntut informasi tentang bagaimana atasan mereka menafsirkan dan menanggapi data tersebut. Ini adalah aspek penggunaan MSC yang perlu diawasi dengan ketat.

Dalam Bab 2, Langkah 6, kita menguraikan karakteristik kualitas yang baik dari umpan balik: penjelasan yang gamlang mengenai pilihan yang dibuat dan proses seleksi yang transparan.

Tahap opsional meta-monitoring (lihat Bab 2, Langkah 9) dapat mencakup pemeriksaan mengenai frekuensi peserta yang melaporkan telah menerima umpan balik, dan pandangan mereka mengenai kualitas umpan balik tersebut.

Beberapa peluang penelitian lebih lanjut tentang kemungkinan inovasi dalam mekanisme umpan balik dijelaskan pada Bab 9.

Bagaimana isu-isu gender?

Sejak Rick Davies pertama kali menulis tentang penggunaan MSC oleh CCDB, pertanyaan telah diajukan tentang bagaimana MSC memperlakukan isu gender. Dalam desain proses MSC di CCDB memang tidak ada perhatian atau saran khusus berkenaan dengan isu-isu gender. Contohnya, tidak ada domain mengenai perubahan dalam hal kesetaraan gender. Meskipun demikian, aspek yang paling dalam

diperdebatkan mengenai cerita yang dibawa ke Rapat Tahunan CCDB dengan donor di akhir tahun 1994 adalah mengenai sifat dari hubungan antara seorang pria dan istrinya dalam sebuah cerita tentang pengembangan usaha kecil yang sukses. Siapa yang paling berkontribusi, dan siapa yang paling diuntungkan? Peter Sigsgaard mengutip perkembangan yang sama dalam penggunaan MSC oleh MS Denmark di Tanzania.

Mozambik
"... Tim Reviu mencari cara pengukuran untuk memenuhi indikator (uang), terkait tujuan program untuk meningkatan pendapatan. Tim datang untuk mengapresiasi (melalui cerita tentang perubahan signifikan yang disampaikan kepada mereka) bahwa tujuan ini tidak begitu penting bagi kelompok produksi, tapi isu kesetaraan gender telah menjadi fokus dan difasilitasi oleh intervensi pembangunan." (*Peter Sigsgaard 2002.: 9*)

Contoh-contoh tadi menunjukkan bagaimana isu-isu gender dapat diarusutamakan, dalam monitoring keseluruhan perkembangan program melalui penggunaan MSC, dan bukan hanya menjadi subyek yang mendapat perhatian khusus melalui domain atau indikator. Namun, tidak dapat diasumsikan bahwa isu gender secara otomatis akan didokumentasikan, atau diakui pada saat didokumentasikan, ketika MSC sedang digunakan. Ini akan tergantung pada nilai-nilai yang dimiliki peserta, dan umpan balik dari proses seleksi.

Sebuah pilihan yang lebih intervensionis dan telah dicoba adalah dengan menggunakan orang-orang yang terpisah dan kelompok-kelompok perempuan selama proses seleksi cerita tentang perubahan signifikan, sehingga pilihan pria dan wanita jelas terlihat, dan perbedaan nilai-nilai diantara mereka (dan area yang dapat disepakati) juga jelas. Hal ini juga memungkinkan untuk memiliki domain perubahan yang meminta secara khusus tentang isu-isu gender dalam masyarakat yang didampingi ataupun di tempat lainnya.

Kami percaya ada tempat untuk secara khusus mengarahkan perhatian ke isu-isu gender di tingkat meta-monitoring dan analisis isi. Pada tahap ini, perhatian perlu diberikan untuk peserta campuran (laki-laki dan perempuan) dan bagaimana cerita dari masing-masing diperlakukan dalam proses seleksi. Analisis isi cerita dapat mencakup pemberian kode (*coding*) dari berbagai jenis isu-isu gender yang muncul dan bagaimana proses seleksi dilakukan dalam masalah ini. Apakah mereka diabaikan atau justru dimunculkan? Adalah rekomendasi yang dibuat, dan jika demikian, apakah rekomendasi tersebut tepat? Analisis ini harus dimintakan umpan balik dari peserta untuk menginformasikan kontribusi mereka berikutnya.

Cerita yang ditulis dengan buruk
Mungkin bukan hal yang biasa bagi peserta dalam proses seleksi untuk mengungkapkan pendapat meeka tentang perbedaan kualitas cerita tentang perubahan signifikan yang diperiksa dan dibandingkan. Beberapa cerita memang ditulis lebih baik daripada yang lain, dan beberapa cerita juga memang lebih menarik daripada yang lain. Jika ada perbedaan yang nyata seperti ini, penting bahwa mereka menyatakannya secara terbuka, sehingga kelompok dapat memutuskan bagaimana menangani perbedaan-perbedaan tersebut. Dalam pengalaman kami, kualitas cerita jarang menjadi alasan utama untuk menolak atau memilih cerita tentang perubahan signifikan, kecuali cerita yang memang benar-benar kurang detail sehingga sulit diterima. Sebaliknya, apa yang peserta cenderung lakukan adalah cenderung menilaian kualitas cerita berdasarkan pentingnya isi cerita. Sebuah cerita yang ditulis dengan buruk tentang perkembangan penting bisa dipilih. Tapi cerita yang ditulis secara menyedihkan tidak layak untuk dipilih.

Salah satu alternatif tindakan yang dapat diambil dalam situasi tersebut adalah dengan meminta orang yang mendokumentasikan cerita itu untuk menulis ulang cerita tersebut dengan lebih baik dan menambahkan perubahan yang diperlukan. Hal ini perlu dilakukan ketika ada bukti bahwa terjadi sesuatu yang penting, tetapi tidak cukup detail. Namun, kehati-hatian harus diterapkan di sini. Menulis ulang cerita dapat dengan mudah menyebabkan kebingungan mengenai siapa yang sebenarnya memiliki cerita itu.

Bab Empat: Meningkatkan Kemampuan untuk MSC yang Efektif

Bab ini melihat sumber daya organisasi mungkin perlu untuk mengimplementasikan MSC. Kami mempertimbangkan strategi berikut:

- membangun kapasitas '*champions*';
- membangun kapasitas staf;
- pertimbangan biaya dan waktu.

Meningkatkan kapasitas '*champions*' MSC

Dalam Bab 2, Langkah 1 (Cara memulai dan meningkatkan minat), kita membahas manfaat dari memiliki orang-orang untuk secara aktif merupakan *champion* atau orang-orang yang mempromosikan MSC dalam suatu organisasi. '*Champion'* ini dapat:

- menggairahkan dan memotivasi orang di awal proses MSC;
- menjawab pertanyaan tentang teknik MSC;
- memfasilitasi pemilihan cerita tentang perubahan signifikan;
- mendorong orang untuk mengumpulkan cerita;
- memastikan adanya umpan balik;
- memastikan bahwa cerita dikumpulkan dan terorganisir dan dikirim untuk pertemuan reviu;
- mengembangkan protokol untuk menjamin kerahasiaan responden mana, jika diperlukan;
- melakukan analisis sekunder.

Meskipun akan sangat membantu jika '*champio*n' sudah memiliki pengetahuan tentang metode kualitatif dan teknik partisipatif, namun pengalaman kami menunjukkan bahwa atribut yang paling penting untuk '*champio*n' adalah antusiasme dan minat mereka terhadap MSC. Selain itu, keterampilan fasilitasi yang baik juga akan berguna.

'*Champio*n' perlu mengembangkan pemahaman tentang MSC sehingga mereka dapat mengatasi pertanyaan yang tak terelakkan. Pengetahuan ini bisa diperoleh dengan berbagai cara. Pendekatan paling sederhana adalah dengan membaca beberapa dokumen yang ada pada MSC (seperti Panduan ini) dan bereksperimen dengan MSC pada skala kecil. Banyak organisasi yang sekarang menggunakan MSC mulai dengan cara ini. Pembelajaran ini dapat dipercepat dengan beberapa pelatihan dasar di MSC. Rick Davies dan Jess Dart sedang merencanakan program 'melatih para pelatih' untuk MSC (lihat website MSC http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ untuk tanggal dan lokasi).

Pilihan lain adalah untuk memiliki konsultan yang mengunjungi kantor program dan bekerja dengan para '*champions*' untuk memperkenalkan MSC di organisasi, serta membantu '*champions*' untuk membangun basis pengetahuan mereka. Pilihan lainnya termasuk mengirim staf untuk magang ke organisasi lain yang lebih berpengalaman dalam menggunakan MSC.

Jika ada satu orang yang dimandatkan untuk memimpin proses MSC dalam sebuah organisasi, kami sangat menyarankan untuk juga membangun kapasitas MSC bagi orang kedua atau ketiga.[12] Kita tahu dari beberapa contoh di mana pelaksanaan MSC menjadi mandeg ketika '*champions*' telah pindah kerja ke tempat lain.

Meningkatan kapasitas staf untuk berpartisipasi penuh dalam MSC

Dapat memiliki staf proyek yang memahami MSC seringkali menjadi batu sandungan bagi organisasi dalam menggunakan teknik tersebut. Sementara MSC relatif sederhana dalam praktek, namun bagi banyak orang itu adalah cara yang sangat berbeda untuk melakukan monitoring dan mengevaluasi. Hal ini sering diterapkan dalam konteks lintas budaya dan bahasa, di mana komunikasi dari hal-hal sederhana dapat menjadi suatu tantangan. Untuk mengatasi rintangan ini, kami coba memberikan beberapa pemikiran tentang bagaimana cara terbaik mengkomunikasikan MSC dalam konteks program Anda, dan bagaimana peserta dapat memperoleh cukup pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat berpartisipasi secara aktif. Pada Bab 2, Langkah 1, tercantum beberapa metafora yang dapat membantu untuk menggambarkan peran MSC tersebut.

Mungkin ada dua pilihan utama yang tersedia untuk membangun kemampuan tim program MSC: pertama, adalah melalui pelatihan, dan yang lainnya, adalah melalui pendampingan dan praktek. Dalam banyak kasus, satu orang telah mengambil peran aktif dalam mensosialisasikan teknik MSC di seluruh organisasi. Dalam hal ini, mungkin perlu atau mungkin tidak perlu melibatkan orang lain untuk melatih staf program.

Bagaimana untuk melatih orang dalam MSC

Dalam pengalaman kami, pelatihan umumnya berlangsung selama satu sampai tiga hari (*in-house training*) yang dipimpin oleh konsultan eksternal atau spesialis internal dalam monitoring dan evaluasi (M & E). Meskipun tidak ada resep yang sangat mudah mengenai bagaimana melatih orang dalam MSC, kami bisa memberikan beberapa tips.

1. Gunakan banyak latihan langsung. Jess Dart sering mengundang kelompok, di awal sesi latihan, untuk mengambil bagian dalam latihan bermain peran, di mana mereka membaca beberapa cerita dari konteks program yang berbeda, dan memilih cerita yang mereka anggap paling signifikan. Banyak orang yang merasa lebih mudah untuk memahami proses ketika mereka melihatnya digunakan dalam konteks yang berbeda - jika tidak orang cenderung lebih fokus pada isi cerita. Memiliki pengalaman dalam memilih cerita untuk diri mereka sendiri, akan membantu mereka dapat merasa terhubung dengan MSC.
2. Minta peserta untuk mendokumentasikan kisah mereka sendiri selama sesi latihan. Sebuah teknik latihan yang efektif adalah dengan menempatkan peserta berpasangan dan mendorong mereka untuk mewawancarai satu sama lain untuk memperoleh cerita MSC mereka. Pilih topik yang dapat melibatkan semua orang, seperti "perubahan paling signifikan dalam kehidupan penerima manfaat program".
3. Bandingkan MSC dengan teknik lain seperti studi kasus dan sistem monitoring konvensional untuk membantu peserta memahami perbedaan diantara teknik tersebut.

[12] *Penerj.*: Maksudnya penting untuk tidak hanya mengandalkan tanggung jawab dan keterampilan MSC hanya satu orang staf tertentu saja. Organisasi perlu menyiapkan staff pendukung yang dapat saling menggantikan peran pengelolaan proses MSC tersebut.

4. Jelaskan bagaimana MSC cocok dengan kerangka monitoring dan evaluasi untuk proyek atau organisasi; itu bukan teknik yang berdiri sendiri dan tidak mungkin untuk memenuhi semua persyaratan akuntabilitas dari penyandang dana.
5. Tawarkan banyak kesempatan untuk pertanyaan dan diskusi. Peserta mungkin perlu waktu untuk menyerap MSC.
6. Jika memungkinkan, jalankan pelatihan bersama dengan fasilitator yang dapat fokus pada bagaimana peserta merasakan proses pelatihan.
7. Setelah pelatihan awal telah dilakukan, lakukan sesi penyegaran setelah cerita pertama telah dikumpulkan dan dipilih. Ini mungkin hanya beberapa jam panjang.

Laos - Pelatihan adalah penting
"Mengembangkan keterampilan wawancara bagi staf lapangan itu bukan bagian dari tujuan penggunaan MSC, tetapi merupakan prasyarat untuk menjalankan proses, dan aspek ini adalah salah satu yang membutuhkan perhatian lebih lanjut." (*Juliet Willetts, evaluasi eksternal dari MSC digunakan oleh ADRA, 2002*)

Praktek dan peningkatan
Jika pelatihan bukanlah pilihan, dimungkinkan untuk menerapkan MSC secara coba-coba (*trial and error*). Misalnya, meminta staf untuk mendokumentasikan cerita, dan memberikan mereka umpan balik tentang bagaimana selanjutnya, disertai dengan contoh-contoh (cerita yang dipilih), akan memberi mereka ide yang baik tentang bagaimana untuk melanjutkan proses tersebut. MSC memiliki siklus perbaikan yang tersedia di dalamnya (*built-in*), sehingga dapat bekerja tanpa memerlukan pelatihan khusus. Namun, pelatihan awal dapat menghindari banyak kebingungan dan frustrasi yang mungkin dirasakan staf program ketika mereka melaksanakan MSC tanpa sepenuhnya ada proses orientasi.

Jika Anda memilih jalur praktek dan peningkatan daripada secara khusus melaksanakan pelatihan, hal ini membantu untuk memiliki seseorang dengan pemahaman yang sangat baik tentang MSC yang dapat menjawab pertanyaan, mengatasi kebingungan, dan desain sistem untuk meminimalkan frustrasi.

Victoria, Australia - Cerita ditingkatkan secara bertahap dari waktu ke waktu
"Staf tidak diberi pelatihan khusus tentang MSC. Kami melakukan sejumlah presentasi singkat kepada staf sehingga mereka mengerti apa itu MSC, dan mereka melakukannya sendiri - tapi tidak ada yang dilatih. Cerita pertama tidak begitu baik: banyak yang lebih seperti testimonial. Namun seiring waktu, umpan balik membantu staf memiliki gagasan yang jelas tentang apa itu semua dan cerita berangsur-angsur membaik, sampai mereka semua dapat fokus pada isu perubahan." (*Jess Dart, 2000*)

Mempertimbangkan sumber daya dan waktu yang diperlukan

Tidak ada keraguan bahwa MSC memang memakan waktu. Mulai dari waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan cerita, dan pertemuan rutin untuk memilih cerita yang paling signifikan. Ini adalah isu yang paling sering disuarakan pada awal pelaksanaan MSC. Setelah MSC berjalan lancar, prosesnya dapat menjadi lebih cepat dan efisien. Organisasi sering memilih untuk memperpanjang periode pelaporan setelah satu tahun atau lebih, yang berarti juga mengurangi jumlah waktu yang dibutuhkan untuk proses MSC.

Pada tahun 2004, ADRA Laos menjadi organisasi pertama yang menganalisis jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan MSC. Boks dan dua tabel berikut menyajikan gambaran penggunaan waktu tersebut. Namun, pengalaman kami adalah bahwa MSC tidak selalu begitu memakan waktu. Waktu yang dibutuhkan tergantung pada sifat program dan maksud dari penggunaan proses MSC.

Laos - Estimasi waktu yang dihabiskan dalam MSC
"Kebutuhan waktu dari MSC yang terutama adalah berupa investasi dalam bentuk pelatihan untuk staf, dan kedua, waktu untuk pertemuan bulanan dan menerjemahan cerita. Pengumpulan cerita tidak terlalu makan waktu. Tabel di bawah ini menunjukkan waktu dan sumber daya yang dibutuhkan selama periode proyek percontohan. Itu merupakan total orang/hari dan jam/orang dari keterlibatan staf kantor di Vientiane dan staf proyek di lapangan. Selain waktu yang didokumentasikan di bawah ini, para staf ADRA Australia hanya membutuhkan waktu satu jam untuk menghadiri pertemuan dan membaca set cerita." (*Julia Willets, 2004*)

Tabel 1. Kebutuhan waktu dan biaya untuk kegiatan uji coba MSC dalam total orang/hari dan jam/orang (dimodifikasi dari format asli)

Aspek MSC	Staff Kantor ADRA Vientiane	Staff Kantor Luangnamtha	Staff Kantor Attapeu
Mengelola proses (uji coba lebih dari 9 bulan)	60 hari	6 hari	6 hari
Pelatihan (termasuk workshop evaluasi (uji coba lebih dari 9 bulan)	46 hari	45 hari	31 hari
Perjalanan untuk pelatihan (uji coba lebih dari 9 bulan)	8 hari	9 hari	9 hari
TOTAL HARI	114 hari	60 hari	46 hari
Kegiatan bulanan (selama 6 bulan)			
Mengumpulkan cerita (jam/bulan)	0 jam	24 jam	12 jam
Menerjemahkan dan menulis cerita (jam/bulan)	3 jam	10,5 jam	12 jam
Memilih cerita (jam/bulan)	22 jam	42 jam	28 jam
TOTAL kegiatan bulanan (Hari dalam 6 bulan)	19 hari	57 hari	40 hari
TOTAL HARI YANG DIGUNAKAN DALAM SELURUH PROYEK	133 hari	117 hari	88 hari

Bab Lima: MSC dalam Kerangka Monitoring dan Evaluasi (M & E)

MSC dalam siklus program

Pada sebagian besar organisasi ada siklus proses dari perencanaan, pelaksanaan, reviu dan revisi. Hal ini sering disebut sebagai siklus program atau perencanaan. Dalam siklus ini, ada yang membedakan antara monitoring dan evaluasi. Perbedaan juga dapat ditarik antara berbagai bentuk monitoring dan berbagai bentuk evaluasi. MSC dapat digunakan baik untuk monitoring maupun evaluasi, dan untuk berbagai bentuk monitoring. Semua pilihan ini dibahas dalam bab ini.

MSC sebagai monitoring dan evaluasi

MSC telah dikonseptualisasikan sebagai alat monitoring dan alat evaluasi. Ada perbedaan yang kabur antara monitoring dan evaluasi, dan kedua istilah tersebut dapat didefinisikan dalam berbagai cara. Dalam Panduan ini, kami mengacu pada monitoring sebagai proses yang berkelanjutan dari pengumpulan informasi terutama untuk tujuan manajemen program. Dengan demikian, monitoring cenderung untuk fokus pada kegiatan dan output. Sementara, kami memaknai evaluasi sebagai proses yang lebih sedikit berorientasi pada pengumpulan informasi dan cenderung lebih fokus pada hasil dan dampak. Kedua proses melibatkan penilaian tentang prestasi, tapi evaluasi cenderung untuk mengambil perspektif yang lebih luas dari seluruh program dan mencakup jangka waktu yang lama, yang umumnya dimulai sejak awal program hingga saat ini.

Dalam pandangan kami, MSC berada diantara monitoring dan evaluasi tadi, yang membuatnya kadang sangat sulit untuk menjelaskan. Seperti monitoring, MSC menyediakan data yang sedang berlangsung tentang kinerja program yang dapat membantu manajemen program. Tapi MSC berjalan lebih jauh dari kebanyakan bentuk monitoring konvensional, karena juga berfokus pada hasil dan dampak, serta melibatkan orang dalam membuat penilaian tentang manfaat relatif dari hasil yang berbeda dalam bentuk cerita MSC. Dengan cara ini, MSC dapat kontribusi baik untuk monitoring maupun evaluasi.

MSC sebagai jenis monitoring tertentu

Ketika Rick Davies pertama kali mendokumentasikan MSC, ia melihat jenis outcome yang bisa dipantau, dan mencatat bagaimana ada banyak bentuk monitoring yang diperlukan untuk melacak ini berbagai jenis outcome yang berbeda. Faktor-faktor ini dirangkum dalam tabel di bawah.

Tabel 2. Jenis-jenis Outcome

Outcome	Yang diharapkan	Yang tidak diharapkan
Signifikansi yang disetujui	Indikator-indikator yang telah ditetapkan adalah yang paling berguna	MSC berguna
Signifikansi tidak yang disetujui	Indikator-indikator berguna dan MSC juga berguna	MSC paling berguna

Perlu dicatat bahwa kita tidak menganggap MSC dapat menjadi pengganti untuk monitoring lebih konvensional atas kegiatan dan output terhadap indikator yang telah ditentukan, seperti jumlah pertemuan yang diadakan atau jumlah peserta dalam program. Sebaliknya, MSC menyediakan bentuk komplementer monitoring, dan itu dapat mengisi kesenjangan yang penting. Kami tidak percaya bahwa MSC harus digunakan sebagai satu-satunya teknik dalam kerangka monitoring dan evaluasi. Namun, di mana tidak ada kerangka kerja yang ada, MSC adalah instrumen yang sangat baik untuk memulai sesuatu, seperti membangun kapasitas staf untuk menangkap outcome.

Bagian selanjutnya merangkum cara di mana MSC berperan sebagai bentuk komplementer dari monitoring dan mengisi kesenjangan yang ada.

MSC memberi tahu kita tentang outcome yang tak terduga

Monitoring dengan pendekatan kuantitatif konvensional yang menggunakan indikator yang telah ditentukan hanya memberitahu kita tentang apa yang kita pikir kita perlu tahu. Itu tidak membawa kita ke dalam ranah apa yang tidak kita sadari sebelumnya bahwa kita perlu tahu tentang sesuatu. Perbedaannya di sini adalah antara pendekatan deduktif dan induktif. Indikator yang digunakan umumnya berasal dari beberapa konsepsi sebelumnya, atau teori, dari apa yang seharusnya terjadi (deduktif). Sebaliknya, MSC menggunakan pendekatan induktif, karena melalui peserta merumuskan apa yang mereka rasa menyangkut peristiwa yang telah terjadi. Jadi celah penting yang diisi oleh MSC dalam kerangka monitoring dan evaluasi (M & E) adalah bahwa hal itu membantu kita untuk memonitor dampak yang 'tidak teroganisir' dari pekerjaan kita, termasuk hasil yang tidak diharapkan, tidak berwujud dan konsekuensi tidak langsung dari pekerjaan tersebut. Dengan mendapatkan informasi ini secara teratur, dan menyediakan waktu untuk merenungkan merenungkan maknanya, kelompok-kelompok orang dapat mengubah arah usaha mereka sehingga mereka mencapai outcome yang lebih dari yang mereka harapkan.

Ghana - Perubahan diluar kerangka logis

"Pengakuan bahwa perubahan yang berlangsung berbeda dari yang dijadikan sebagai indikator yang dianggap penting dalam logframe proyek. Dalam contoh khusus dari BADSP, sangat tidak mungkin bahwa banyak dari indikator akan tercapai, namun proyek ini telah melihat perubahan besar yang terjadi di lokasi di mana ia beroperasi ..." (*Johnston, 2002: 11*)

MSC mendorong dan membuat penggunaan yang konstruktif dari keragaman pandangan yang ada

Pada banyak sistem monitoring, peristiwa yang menjadi perhatian didefinisikan oleh orang-orang yang jauh dari tempat peristiwa terjadi dan itu hanya merupakan hasil monitoring saja. Indikator yang

digunakan umumnya diidentifikasi oleh staf eksekutif senior atau staf senior spesialis dari unit penelitian. Beberapa organisasi telah mencoba untuk memperbaiki situasi tersebut dengan melakukan proses identifikasi indikator yang melibatkan hirarki bawah dalam organisasi. Dalam beberapa kasus ini berarti menggunakan metode Participatory Rural Appraisal (PRA) untuk mendapatkan pandangan dari penerima manfaat program/organisasi itu sendiri. Masalah dengan pendekatan seperti itu adalah adanya kesulitan organisasi untuk mengumpulkan dan mengolah informasi yang dihasilkan oleh keragaman indikator yang diidentifikasi secara lokal.

MSC memberikan hak orang-orang yang dekat dengan peristiwa yang dipantau (misalnya staf lapangan dan penerima manfaat) untuk mengidentifikasi berbagai cerita yang mereka anggap relevan. Cerita-cerita tersebut kemudian dirangkum dalam proses seleksi ketika peserta lain memilih cerita yang paling signifikan dari semua cerita yang dilaporkan. Dari keragaman tersebut menjadi kesempatan bagi organisasi untuk memutuskan arah mana yang ingin dituju dari proses tersebut.

MSC tidak mengarahkan peserta

Dalam sistem monitoring yang menggunakan indikator yang telah ditetapkan di awal proses, maka sifat informasi dan maknanya sebagian besar juga ditentukan dari awal. Data harus dikumpulkan dalam cara yang telah distandarisasi. Sementara dalam MSC, peserta secara aktif didorong untuk melakukan penilaian mereka sendiri dalam mengidentifikasi cerita dan memilih cerita yang dikumpulkan oleh orang lain. Proses ini melibatkan penggunaan pertanyaan terbuka seperti: "*Dari sudut pandang Anda, apa perubahan paling signifikan yang terjadi menyangkut kualitas kehidupan masyarakat di sini?*." Keleluasaan ini sangat penting dalam dalam mengali informasi dari penerima manfaat dan petugas lapangan, yang pandangan mereka mungkin tidak sampai pada manajemen senior, sebagai akibat dari prosedur manajemen sehari-hari.

MSC memungkinkan partisipasi yang luas

Peristiwa yang didokumentasikan oleh sistem monitoring organisasi sering dianalisis secara terpusat oleh staf senior dalam organisasi. Biasanya, pekerja lapangan tingkat tidak menganalisis data yang mereka kumpulkan, tetapi hanya menyampaikan informasi ke hirarki di atasnya dan akan dianalisi oleh orang lain. Dengan MSC, informasi tidak disimpan atau diproses secara terpusat, tetapi didistribusikan di seluruh organisasi dan diproses secara lokal. Staf tidak hanya mengumpulkan informasi tentang peristiwa, mereka juga mengevaluasi informasi yang sesuai dengan perspektif lokal mereka sendiri.

Ghana - MSC menunjukkan gambaran yang lebih kaya

"... kekayaan baha-bahan yang dikumpulkan tidak akan pernah berkumpul tanpa upaya eksplisit untuk memantau perubahan yang signifikan. Hasil pantauan itu sendiri, memberikan gambaran tentang konteks di mana BADSP beroperasi yang cukup berbeda dari yang mungkin dikembangkan oleh dokumentasi proyek tradisional" (*Johnston, 2002: 11*)

MSC menempatkan peristiwa dalam konteks

Biasanya ketika data kuantitatif hasil monitoring dianalisis, maka data tersebut dipisahkan dari konteks. Staf kantor pusat yang menganalisis data statistik yang dikirim dari kantor lapangan biasanya tidak terhubung dengan situasi lapangan. Biasanya, ada sejumlah komentar yang mendampingi data statistik yang dikirim oleh petugas lapangan. MSC memanfaatkan apa yang disebut 'deskripsi' (*thick description*): uraian rinci peristiwa yang ditempatkan dalam konteks lokal mereka, di mana orang-orang dan pandangan mereka tentang peristiwa tersebut dapat dilihat hubungannya. Umumnya, deskripsi itu dalam bentuk cerita atau anekdot. Dalam monitoring dengan MSC, cerita juga disertai dengan interpretasi penulis dari apa yang dianggap signifikan dalam cerita tersebut.

MSC memungkinkan perubahan fokus pada apa yang dianggap penting
Dalam kebanyakan sistem monitoring, indikator biasanya sama pada setiap periode pelaporan: pertanyaan yang sama ditanyakan lagi dan lagi, dan dengan fokus yang tetap sama. Ada ruang yang terbatas bagi staf untuk melakukan adaptasi secara independen (konstruktif atau subversif) dari sistem monitoring tersebut. Sementara dalam MSC, muatan dalam sistem monitoring berpotensi jauh lebih dinamis dan adaptif, meskipun dalam prakteknya tentu saja akan bervariasi pada tiap organisasi. Peserta dapat memilih apa yang akan dilaporkan dalam domain tertentu dan, lebih jarang, dapat mengubah domain sendiri. Cerita MSC dapat mencerminkan perubahan nyata di dunia serta mengubah tampilan dalam sebuah organisasi tentang apa yang dipandang penting.

MSC sebagai evaluasi program

Patton (1997) menunjukkan bahwa hasil evaluasi program dapat melayani tiga tujuan utama: 'memberikan penilaian, memfasilitasi perbaikan dan/atau menghasilkan pengetahuan'. MSC dapat digunakan untuk ketiga tujuan tersebut.

Memberikan penilaian
Sejauh yang kami tahu, MSC tidak digunakan sebagai satu-satunya teknik untuk memproduksi penilaian sumatif dari keberhasilan keseluruhan program. Kami memiliki keberatan serius tentang gagasan menggunakan MSC untuk tujuan tersebut. Kebanyakan evaluasi manfaat dengan menggunakan campuran metode (misalnya partisipatif dan ahli, deduktif dan induktif).

MSC dapat digunakan sebagai kegiatan yang menjadi sebuah evaluasi sumatif, atau sebagai evaluasi sumatif dari kegiatan sebelumnya. Dalam kedua kasus, MSC dapat memberikan perbendaharaan kasus-mini sebagai bahan studi untuk mendukung dan menggambarkan argumen yang dikembangkan selama evaluasi. Rekaman proses seleksi juga menyediakan banyak kriteria keberhasilan yang memberikan informasi mengenai kriteria yang digunakan oleh evaluator dan setiap peserta lain dalam proses evaluasi (Dart dan Davies, 2003).

MSC juga dapat memainkan bagian yang lebih sentral dalam proses evaluasi sebagai cara untuk mengidentifikasi dan menggabungkan pandangan *stakeholder* yang berbeda dalam skala besar. Rick Davies menggunakan MSC untuk tujuan ini dalam serangkaian evaluasi program LSM yang didanai oleh DFID di Afrika dan Asia. Berbeda dengan penggunaan MSC untuk monitoring, penggunaan MSC dalam evaluasi melibatkan periode acuan yang lebih panang (yaitu perubahan dalam tiga tahun terakhir) dan perlu memberi perhatian yang lebih besar untuk memperoleh cerita MSC dari kelompok *stakeholder* yang berbeda.

MSC juga dapat dikombinasikan dengan pendekatan evaluasi yang dipandu teori (*theory-led evaluation*) sehingga bersifat deduktif. Kebanyakan program memiliki harapan (yaitu teori) tentang kapan dampak yang paling signifikan dari kegiatan program akan terlihat paling jelas. Dalam banyak program, dampak umumnya diharapkan terjadi menjelang akhir program, dan bukan di awal program. Namun, seperti terjadi pada program simpan pinjam, dampak maksimum dapat terjadi pada waktu yang berbeda. Sebagai contoh, dampak mungkin baru bisa terjadi dalam waktu tiga bulan sejak anggota bergabung dengan kelompok simpan pinjam untuk pertama kalinya. Prediksi ini dapat diuji dengan mengumpulkan data tentang indikator yang telah ditetapkan dan memeriksa tren dalam cerita-cerita tentang perubahan signifikanyang dikumpulkan selama program berlangsung. Peserta CCDB diminta untuk memeriksa

cerita yang dipilih selama 10 bulan terakhir dan mengidentifikasi mana yang paling signifikan dari semua cerita tersebut. Proses ini bisa diperluas untuk mencakup jangka waktu yang lebih lama, dan diperkuat dengan meminta peserta untuk membuat peringkat cerita dan bukan hanya memilih yang paling signifikan.

Program juga bervariasi dalam sejauh mana mereka diharapkan untuk dapat mempengaruhi sejumlah besar penerima manfaat, atau hanya mempengaruhi sejumlah kecil penerima manfaat saja. Kebanyakan program-program yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan sampai tingkat tertentu mengharapkan adanya cakupan yang luas dan merata dari penerima manfaat. Sebaliknya, program yang melibatkan penelitian teknologi baru, seperti peningkatan produktivitas padi, akan mengharapkan sejumlah besar kegagalan - dan harapan untuk beberapa keberhasilan yang signifikan. Satu hasil penelitian yang luar biasa sukses akan memiliki potensi untuk mempengaruhi sejumlah besar penerima manfaat bila diterapkan oleh petani secara nasional. MSC, dengan fokus pada 'pengalaman', mungkin akan lebih cocok untuk mengevaluasi program-program yang fokus pada penelitian dibandingkan yang fokus pada pelayanan.

Menghasilkan pengetahuan

Tujuan ketiga Patton berkaitan dengan memperoleh pengetahuan melalui evaluasi, terutama pengetahuan yang dapat di transfer ke program lain yang mungkin dapat menggunakan pengetahuan ini. Ini adalah tujuan khas evaluasi yang dipandu teori, seperti yang diajukan oleh Pawson dan Tilley mpada tahun 1997 dalam buku mereka *Realistic Evaluation*. Sepintas, MSC terlihat tidak cocok untuk tujuan ini, dan kami belum melihat itu digunakan dengan cara ini. Namun, jika kita melihat cerita MSC sebagai studi mini-kasus, dapat dibayangkan bahwa cerita bisa menjadi sumber yang kaya untuk menyusun hipotesis tentang bagaimana segala sesuatu bekerja dalam program. MSC dapat digunakan, sebagian, untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara kegiatan tertentu dan hasil dalam bentuk cerita, dan untuk kemudian merekomendasikan survei sistematis kejadian dari kegiatan-aktivitas tersebut dan hubungannya dengan outcome. Penggunaan ini merupakan perpanjangan dari Langkah 8: Kuantifikasi (Lihat Bab 2).

Memfasilitasi perbaikan

MSC awalnya dirancang untuk, dan tampaknya paling cocok untuk, tujuan evaluasi kedua Patton: yaitu untuk memfasilitasi perbaikan. MSC dapat memungkinkan organisasi untuk memfokuskan pekerjaan mereka ke arah apa yang secara eksplisit dianggap bernilai, dan menjauhi apa yang kurang bernilai. Bahkan dalam banyak cerita tentang perubahan signifikan yang positif, ada pilihan yang harus dibuat tentang mana yang akan direspon dan mana yang akan disisihkan untuk sementara waktu. Pilihan ini tersedia melalui keragaman cerita yang diidentifikasi oleh peserta.

Beberapa faktor yang mempengaruhi sejauh mana penggunaan MSC dapat mengarah pada peningkatan program yang sebenarnya. Jenis cerita tentang perubahan signifikan yang dipilih sebagai yang paling signifikan dari semua umumnya karena mereka mengkonfirmasi pandangan yang ada tentang apa yang organisasi harus lakukan. Ini mungkin tidak mengarahkan pada perbaikan yang dapat diamati, kecuali mungkin dalam bentuk koherensi organisasi yang lebih besar dan kejelasan dalam pandangan organisasi tentang kemana perubahan ini akan mengarah. Jenis outcome ini mungkin menunjukkan buruknya fungsi MSC: bahwa proses ini telah gagal untuk mengidentifikasi perubahan yang signifikan, yaitu sesuatu yang berbeda dan dapat membuat perbedaan. Hal ini lebih mungkin terjadi karena cerita yang yang ada sangat singkat (pendek), atau penjelasannya kurang terdokumentasikan. Sebaliknya, beberapa cerita justru dapat yang mengidentifikasi atau menyiratkan tindakan lebih lanjut yang perlu diambil

dalam rangka untuk membuat perubahan. Beberapa pengguna MSC telah mencoba untuk menangkap ini dengan memasukkannya ke bagian rekomendasi pada akhir laporan (contohnya BADSP di Ghana).

Jenis-jenis perubahan yang difokuskan oleh peserta fokus mungkin juga penting. Selama pelaksanaan MSC, pilihan dibuat, melalui proses seleksi, tentang perubahan apa yang paling menarik. Staf senior dapat memperkuat fokus organisasi tentang perubahan jangka panjang dengan memilih cerita yang sesuai, atau mereka dapat memilih perubahan jangka pendek.

Tampaknya, perubahan jangka panjang kemungkinan akan lebih sulit untuk dapat cepat mempengaruhi melalui tanggapan terhadap rekomendasi, hanya karena mereka bersifat jangka panjang. Sebaliknya, perubahan jangka pendek harusnya dapat lebih mudah untuk mempengaruhi. Ini adalah pandangan yang bisa diuji melalui evaluasi lebih lanjut dari penggunaan MSC.

Frekuensi pelaporan adalah faktor lain yang mempengaruhi kemampuan proses MSC untuk mempengaruhi perbaikan program. Secara teori, semakin sering perubahan diidentifikasi, maka akan semakin banyak peluang untuk mengidentifikasi apakah tindak lanjut yang memiliki efek tertentu- dan untuk mengidentifikasi serta menanggapi isu-isu yang baru muncul. Selain itu juga sama pentingnya bahwa dengan mengumpulkan cerita lebih sering akan memungkinkan peserta untuk lebih cepat belajar bagaimana cara terbaik menggunakan MSC. VSO telah menghadapi tantangan terbesar di area ini. VSO tidak hanya mengumpulkan dan memiilih cerita tiap tahunnya, tapi yang menjadi sumber utama cerita-cerita tersebut adalah relawan VSO yang bekerja di negara-negara berkembang untuk jangka rata-rata dua tahun.

Pengaturan lain yang dapat mempengaruhi bagaimana perbaikan program berlangsung adalah pada pilihan domain. Domain dapat didefinisikan di awal proses, diterapkan pada semua tingkatan dan terfokus pada tujuan organisasi yang ada. Mereka juga dapat didefinisikan lebih longgar, hanya diterapkan setelah perubahan signifikan yang diidentifikasi, dan membuat domain yang dianggap sebagai 'perubahan lain-lain’. ADRA di Laos dapat bergerak dari domain berfokus pada tujuan ke kategori yang lebih luas yang berkaitan dengan perubahan positif dan negatif. Konsekuensi dari perubahan tersebut layak ditelusuri.

MSC juga dapat mempengaruhi kinerja program dengan mempengaruhi definisi, dan bahkan pilihan, dari tujuan-tujuan program - yang berbeda dari pencapaian tujuan tersebut. Sementara banyak evaluasi program dapat mengambil manfaat dari meneliti hasil yang tak terduga, MSC memainkan peran penting dalam mengevaluasi program dengan hasil yang kurang dapat diprediksi. Sebagai contoh, beberapa program ekstensi dengan outcome yang sengaja dibuat longgar dan di desain untuk bersifat partisipatif, sering memunculkan outcome yang kompleks dan beragam. Jenis program sperti itu idealnya menggunakan teknik evaluasi yang melibatkan kegiatan mencari/merumuskan dan dan embuka ruang diskusi mengenai outcome apa yang dianggap signifikan. Dalam program tersebut, penyempurnaan domain MSC dapat dilakukan dari waktu ke waktu, sebagai pernyataan kuasi-tujuan, serta dapat dilihat sebagai produk dari proses, dan bukan hanya sebagai bagian dari teknik MSC.

MSC dan pembelajaran organisasi

MSC dapat memiliki pengaruh formatif pada organisasi di luar bidang kegiatan dan kinerja khusus pada program. Mungkin yang paling penting, MSC memiliki potensi untuk mempengaruhi apa yang bisa disebut 'populasi nilai-nilai' yang dilaksanakan oleh staf dalam suatu organisasi, dan mungkin bahkan

dengan *stakeholder* terkait. Dalam proses seleksi, orang-orang yang telah disiapkan seperti penyandang dana, staf program dan anggota komite *stakeholder* diajak mendiskusikan tentang bagaimana menilai cerita MSC. Di sana dapat didialogkan tentang apa kriteria yang harus digunakan untuk memilih cerita tentang perubahan paling signifikan. Pertanyaan seperti: *'Apakah perubahan ini berkelanjutan?'*, *'Apakah wanita mendapatkan manfaat dari kegiatan ini?'*, *'Apakah donor menyukai outcome dari program ini?.'* Semua mengekspresikan pandangan tentang nilai-nilai prioritas. Pilihan atas satu cerita dari sekian banyak cerita yang lain memperkuat pemahaman mengenai pentingnya kombinasi nilai-nilai tertentu. Setidaknya, proses pembahasan yang terjadi selama proses pemilihan cerita dapat membantu peserta untuk menyadari dan memahami mengenai kecenderungan nilai masing-masing. Menganalisis isi cerita yang dipilih, seperti dibahas dalam Bab 2, Langkah 9, dapat membantu mengidentifikasi sejauh mana pembelajaran organisasi berlangsung dalam hal perubahan prevalensi nilai tertentu.

Proses dialog memiliki dimensi horizontal dan vertikal. Dimensi horizontal terjadi pada kelompok peserta yang terlibat dalam membahas dan memilih cerita yang paling signifikan dari seluruh set cerita. Dialog vertikal melibatkan pertukaran pandangan antara kelompok peserta pada tingkat yang berbeda, seperti antara staf lapangan, manajer menengah, manajer senior dan donor. Dimensi vertikal sangat penting dalam proses MSC karena dapat berperan dalam membantu proses pembelajaran organisasi di seluruh organisasi, namun juga sekaligus yang lebih lambat dibanding dimensi horizontal, dan yang paling rentan terhadap kegagalan. Hal ini tergantung pada dokumentasi dan komunikasi yang baik dari hasil diskusi satu kelompok ke kelompok lainnnya. Hubungan ke bawah adalah yang paling berisiko, karena orang-orang di tingkat yang lebih rendah dari sebuah organisasi jarang memiliki otoritas terhadap orang-orang yang berada di atas mereka.

Kegunaan lain dari MSC dalam program

Selain fungsi monitoring dan evaluasi, MSC juga dapat membantu dalam:

- membangun visi bersama yang lebih baik;
- membantu fungsi/peran komite *stakeholder* pengarah;
- meningkatkan kapasitas staf dalam melakukan evaluasi;
- menyediakan bahan untuk publikasi dan komunikasi;

- menyediakan bahan untuk pelatihan staf;
- merayakan keberhasilan.

Membina visi bersama yang lebih baik

Mendiskusikan secara regular mengenai apa yang telah dicapai dan bagaimana hal ini dinilai dapat berkontribusi dalam membangun visi yang lebih baik diantara mereka yang terlibat dalam MSC (misalnya antara orang-orang yang mengumpulkan, memilih dan menerima umpan balik tentang cerita). Dengan cara ini, MSC membantu kelompok-kelompok orang untuk memahami banyak sekali efek yang ditimbulkan dari intervensi mereka, dan untuk menentukan apa yang ingin mereka capai. Tidak seperti yang umum terdapat dalam pernyataan visi, pada visi bersama yang menyertai MSC bersifat dinamis dan dapat merespon perubahan konteks dan waktu.

Membantu** stakeholder **komite pengarah untuk mengarahkan

Terutama di negara maju, banyak program perubahan sosial memiliki *stakeholder* komite pengarah. Namun, tugas mengarahkan sebuah program tanpa menggali cukup dalam ke masalah manajemen sulit dijalankan dengan baik. MSC memungkinkan *stakeholder* komite untuk bertindak sebagai penyambung suara (*sounding board*) ke tim program, menasihati apa yang anggota komite pikir berharga dan tidak begitu berharga dalam hal outcome yang direpresentasikan dalam cerita tentang perubahan signifikan.

Membangun kapasitas staf dalam evaluasi

MSC dapat membantu untuk membangun kapasitas staf program dalam mengidentifikasi dan memahami dampak program. Organisasi yang sibuk umumnya cenderung berfokus pada apa yang perlu dilakukan selanjutnya, daripada mencari dampak dari apa yang telah dilakukan. Banyak organisasi berupaya untuk menunjukkan dampak dari pekerjaan mereka. MSC adalah cara terbaik untuk mendorong sekelompok orang untuk fokus pada dampak dari pekerjaan mereka. Putaran umpan balik dalam MSC dapat memastikan bahwa orang-orang terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka dalam mengartikulasikan contoh dampak yang signifikan.

Menyediakan bahan untuk publikasi dan komunikasi

Setelah beberapa putaran penyaringan, cerita-cerita yang muncul dari proses seleksi umumnya sangat kuat, dan sangat terkait dengan dampak program. Cerita-cerita ini menjadi bahan yang sangat baik untuk kegiatan publikasi dan komunikasi. Bonus tambahannya adalah bahwa cerita ini telah diterima oleh seluruh kelompok orang.

Sementara ini adalah cara yang sangat menarik untuk menggunakan cerita, kehati-hatian harus dicermati bahwa publisitas tidak menjadi faktor mendorong proses MSC, atau yang paling buruk dapat hanya menjadi mesin propaganda. Jika sebuah organisasi hanya ingin memiliki kisah sukses untuk tujuan publisitas semata, maka akan menjadi jauh lebih efisien untuk menyewa seorang reporter untuk pergi ke lapangan dan mengumpulkan cerita tersebut.

Hal yang juga perlu dipertimbangkan adalah etika ketika menggunakan cerita untuk tujuan publisitas atau komunikasi. Jika cerita yang akan diterbitkan di luar organisasi, maka pencerita/informan dan orang-orang yang disebutkan dalam cerita tersebut harus telah menyetujuinya.

Menyediakan bahan untuk pelatihan staf

Cerita-cerita itu sendiri juga dapat digunakan untuk menunjukkan pada staf baru bagaimana program itu bekerja, dan apa hal yang telah dihasilkan. Di beberapa sekolah manajemen bisnis, studi kasus digunakan sebagai alat pengajaran utama, sebagai fokus dari tugas pemecahan masalah. Siswa dapat bertanya tentang bagaimana mereka akan merespon jika mereka bekerja dalam situasi yang dijelaskan dalam studi kasus tersebut. Banyak cerita tentang perubahan signifikan dapat dikonversi menjadi studi kasus sederhana, terutama jika mereka diikuti oleh kunjungan verifikasi, yang akan menghasilkan lebih banyak cerita rinci.

Merayakan keberhasilan

Berbagi kisah sukses dapat menjadi bagian dari proses merayakan keberhasilan. Pada beberapa program, kelompok besar penerima manfaat telah diundang untuk datang bersama-sama dan berbagi cerita tentang perubahan signifikan yang mereka alami, dan merayakan apa yang telah dicapai. Sebuah cerita yang baik bisa sangat memotivasi dan membentuk cara manusia, sekaligus menjadi cara yang menyenangkan untuk mengapresiasi sebuah prestasi.

Bab Enam: Validitas dan *Voice* dalam MSC

Orang yang terlibat dalam pelaksanaan MSC kadang-kadang mengungkapkan kekhawatiran mengenai validitas dari teknik ini. Seperti halnya dengan banyak pendekatan kualitatif lainnya, MSC tidak berhenti pada langkah-langkah konvensional dalam mengukur validitas seperti uji statistik untuk menentukan signifikansi perbedaan. Bab ini menjelaskan mengapa kami percaya MSC dapat dianggap sebagai cara yang valid untuk menarik kesimpulan tentang pekerjaan tersebut. Kami kemudian akan membahas dua aspek yang lebih kontroversial dari MSC, yaitu mengenai teknik sampling dan isu bias.

MSC: teknik yang valid

Mekanisme yang digunakan oleh MSC untuk memastikan validitas meliputi:

- deskripsi yang mendalam;
- proses seleksi yang sistematis;
- transparansi;
- verifikasi;
- Partisipasi;
- pengecekan oleh peserta.

Deskripsi yang mendalam

Dalam pendekatan kualitatif, validitas dipastikan dengan menghadirkan data deskriptif yang solid (*solid descriptive* data) atau deskripsi yang mendalam (*thick description*) (Geertz, 1973) sehingga ada cukup informasi internal yang koheren agar orang lain dapat mendasarkan interpretasi mereka sendiri. Deskripsi yang mendalam terdiri dari gambaran mengenai peristiwa, yang ditempatkan dalam konteks lokal mereka; dan gambaran mengenai peran dan subjektivitas pengamat. Dalam bentuknya yang umum, deskripsi tersebut sering mengambil bentuk cerita atau anekdot. Cerita tentang perubahan signifikan tersebut disertai dengan alasan dari pengulas (*reviewer*) mengapa memilih cerita itu, juga alasan dari pencerita/responden mengapa cerita itu dipandang dapat menggambarkan tentang perubahan siginifikan yang terjadi. Ini bahkan kadang merupakan deskripsi yang lebih mendalam (meta-level, mungkin?), yang memberikan pembaca kesempatan untuk mengembangkan interpretasi mereka sendiri atas cerita, dan untuk menafsirkan apa yang menjadi alasan orang lain telah memilih cerita tersebut.

Proses sistematis seleksi

Validitas MSC dapat ditingkatkan melalui proses seleksi yang sistematis. Semua cerita dianalisis oleh sebuah panel *stakeholder* yang ditunjuk, yang akan memberikan interpretasi mereka atas cerita tersebut. Cerita yang dipilih dapat diteruskan ke kelompok lain sebagai bagian dari proses seleksi, di mana mereka juga harus melampirkan interpretasi terhadap cerita tadi. Proses ini jauh lebih sistematis dan terkendali (serta inklusif) daripada cara konvensional yang sekedar mengumpulkan informasi oleh organisasi saja.

Transparansi

Ini adalah landasan untuk analisis kualitatif yang teliti/ketat. Terlepas dari bagaimana analisis dilakukan, analis yang menggunakan pendekatan kualitatif memiliki kewajiban untuk memantau dan melaporkan prosedur dan proses analitis mereka sendiri dengan selengkap dan sejujur mungkin. Proses MSC

menekankan prinsip transparansi yaitu dengan sistematis mencatat/merekam interpretasi dan membuatnya menjadi transparan bagi semua untuk melihat.

Hal ini dapat disorot dengan membandingkan MSC dengan pendekatan studi kasus. Dalam pendekatan studi kasus yang khas, seorang peneliti ahli akan memutuskan informasi apa yang akan disajikan dalam studi kasus tersebut dan mana yang tidak. Mereka akan menjelaskan metode yang digunakan untuk menangkap data dan proses menafsirkan data, namun kriteria keberhasilan yang mendukung interpretasi mereka umumnya tidak transparan. Pada banyak studi kasus, sulit untuk mengatakan jika mereka dipilih secara sengaja (dan jika demikian, atas dasar apa) atau dipilih secara acak. Tanpa informasi ini, sulit bagi pembaca untuk mengetahui apa nilai (*value*) yang digunakan untuk menempatkan suatu peristiwa dalam studi kasus.

Verifikasi

Ini adalah langkah kunci untuk memastikan keabsahan dari cerita tentang perubahan signifikan (lihat Bab 2, Langkah 7) dan dapat terjadi pada beberapa tingkatan. Pertama, sejumlah cerita dikumpulkan oleh peneliti lapangan yang secara teratur mengamati apa yang terjadi di lapangan; mereka dapat memilih untuk menyelidiki lebih lengkap jika mereka menduga bahwa ada cerita yang tidak benar atau tidak akurat. Kedua, sebagian besar cerita disertai dengan nama-nama mereka yang terlibat dalam kegiatan dan lokasi kegiatan tersebut, sehingga membuat asal-usul mereka menjadi transparan. Ketiga, selama proses seleksi, semua cerita yang diperiksa oleh suatu panel yang anggotanya adalah orang-orang yang ditunjuk, dan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang proyek, dan dapat melakukan pemeriksaaan (*cross-check*) akan keakuratan cerita tersebut; cerita yang tampaknya tidak masuk akal atau secara faktual tidak benar maka tidak akan dipilih. Akhirnya, pilihan cerita (biasanya yang memutuskan 'pemenang' cerita yang dipilih adalah pimpinan/staf tingkat tertinggi dari suatu organisasi) dapat diverifikasi secara eksternal untuk menentukan apakah mereka akurat, selain menindaklanjuti peristiwa yang telah terjadi sejak cerita pertama kali ditulis/disampaikan.

Partisipasi

MSC terutama berlaku dalam konteks program dengan pendekatan partisipatif (*participatory programs*). Mempromosikan keterlibatan berbagai *stakeholder*, dan mengembangkan metode yang mendorong ekspresi pendapat dan berbagi pelajaran yang setara.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi bidang pembangunan internasional dalam 15 tahun terakhir adalah bagaimana mengukur dampak dari proyek partisipatif dengan cara yang sesuai dengan filosofi proyek (Oakley et al, 1998). Hal yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana agar proses monitoring dan evaluasi dapat memperkuat, dan bukannya menghambat, proses partisipasi dan pemberdayaan peserta program tersebut. Evaluasi eksternal yang menggunakan pada nilai-nilai dari luar tentang apa yang dianggap sebagai keberhasilan dipandang tidak tepat dalam konteks ini. Dalam banyak kasus, proyek partisipatif membutuhkan pendekatan monitoring dan evaluasi partisipatif, yang memungkinkan para *stakeholder* dan penerima manfaat untuk menyatakan pandangan mereka tentang apa yang dipandang sebagai perubahan penting, dan apa yang harus diukur.

Pemeriksaan bersama

Cara ini memberikan cara tambahan untuk meningkatkan validitas dan akurasi dari cerita tentang perubahan signifikan. Kegiatan ini melibatkan pemeriksaan silang atas cerita yang didokumentasikan dari versi pencerita dan versi orang-orang yang disebutkan dalam cerita tersebut. Ketika satu orang mengumpulkan cerita dengan 'mewawancarai' orang lain, kami menganjurkan untuk berbagi catatan mereka, yang memungkinkan pencerita untuk mengedit dan menyusun ulang kata-kata dalam cerita

tersebut sampai mereka merasa puas bahwa itu betul-betul mencerminkan apa yang ingin mereka sampaikan. Ini hanya upaya sederhana yaitu dengan membaca kembali cerita setelah cerita itu didokumentasikan.

Purposive sampling

Teknik sampling yang digunakan MSC bersifat selektif daripada inklusif. Alih-alih memberikan informasi tentang 'kondisi rata-rata' dari peserta, MSC memberikan informasi tentang keadaan luar biasa, terutama keadaan sukses. Ini disebut sebagai *purposive sampling*.[13] Beberapa berpendapat bahwa informasi yang menghasilkan teknik sampel ini bukan dasar yang dapat diandalkan di mana untuk membuat penilaian tentang kinerja program.

Namun demikian, *purposive sampling* (atau *purposeful sampling*) adalah bentuk penyelidikan data dalam penelitian kualitatif dan merupakan bagian dominan dalam logika penelitian kualitatif. Patton menyatakan bahwa: "*Logika dan kekuatan purposeful sampling terletak dalam memilih kasus yang kaya informasi untuk studi secara mendalam. Kasus yang kaya akan informasi adalah satu kasus di mana kita dapat belajar banyak tentang isu-isu penting untuk tujuan penelitian, sehingga disebut* ***purposeful sampling***."(Patton, 1990: 169)

Patton menjelaskan beberapa strategi yang berbeda dari *purposive sampling* untuk memenuhi tujuan evaluasi tertentu. Pendekatan pengambilan sampel 'kasus yang ekstrim atau menyimpang' berfokus pada kasus yang kaya informasi, karena mereka tidak biasa atau bersifat khusus dalam beberapa cara. Sistem pengambilan sampel MSC menggunakan pendekatan ini untuk memperoleh kasus yang signifikan mengenai keberhasilan atau kegagalan dalam organisasi atau program. Tujuannya adalah untuk belajar dari kisah-kisah yang ekstrim, dan akhirnya dapat memperluas praktek-praktek yang dapat mendekatkan ke arah keberhasilan dan menghindari kegagalan. Oleh karena itu strategi ini adalah untuk memilih cerita-cerita yang paling bisa dipelajari.

Jika tujuan monitoring dan evaluasi adalah untuk secara tepat mendokumentasikan variasi alami mengenai outome bagi penerima manfaat, dan Anda ingin dapat membuat generalisasi tentang pengalaman semua peserta, maka Anda perlu sampel acak yang cukup besar untuk menjadi representasi. Namun, Patton (1990: 170) menyatakan bahwa, *"... dalam banyak contoh ada banyak hal yang dapat dipelajari dari mengkaji secara intensif kasus-kasus ekstrim atau tidak biasa, daripada yang bisa dipelajari dari penggambaran statistik dari kasus yang umum*". Pilihan lain yang populer adalah untuk menggabungkan pendekatan sehingga Anda memperoleh pemahaman tentang distribusi normal peserta sebagai kasus-kasus ekstrim. Dalam CCBD dan Target 10, MSC dikombinasikan dengan pendekatan lain yang dapat mengetahui distribusi normal dari kehadiran petani dalam program.

Ada beberapa bukti bahwa penggunaan MSC yang diperpanjang dapat mendorong cakupan laporan yang melibatkan partisipan dalam rentang yang lebih luas daripada yang diperoleh dari survei dengan sampel acak. Dalam CCDB, jumlah *shomities* (kelompok peserta) yang merupakan subjek dari cerita tentang perubahan signifikan telah tumbuh dengan pesat dari bulan ke bulan sebagai hasil dari kegiatan staf untuk terus menngumpulkan cerita tentang perubahan signifikan sebagai bagian dari laporan. Setelah satu tahun, lebih dari 70 persen dari *shomities* di daerah percontohan MSC telah menjadi subyek cerita. Sebaliknya, pada survei dengan sampel acak (*random sampling*) mungkin tidak akan mencapai

[13] *Penerj.*: *Purposive sampling* dapat diartikan sebagai pengambilan contoh/sampel yang disengaja dan tidak secara acak.

lebih dari 10 persen dari seluruh *shomities*. Hal ini menunjukkan bahwa dalam setiap aplikasi MSC itu sangat berharga untuk melacak sejauh mana cerita tentang perubahan merupakan sampel dari sumber yang cakupannya terus meningkat, dibandingkan dengan metode sampling acak yang hanya berkonsentrasi pada subset kecil. MSC lebih mendukung klaim mengenai dampak yang lebih luas. Namun, seperti disebutkan di atas, dalam beberapa program seperti penelitian pertanian, temuan dramatis dalam salah satu dari banyak kegiatan penelitian yang didanai bisa lebih signifikan, dalam jangka panjang, daripada banyak prestasi skala yang lebih kecil di berbagai kegiatan penelitian yang didanai.

Bias dalam MSC

Bias terhadap keberhasilan

MSC sering cenderung mendukung kisah sukses daripada 'berita buruk'. Dalam Sasaran 10, sekitar 90 persen dari cerita yang yang dikumpulkan adalah yang berkenaan dengan hasil positif. Proporsi di ADRA Laos berkisar 80-90 persen. Namun, ini tidak selalu gagal, karena mengidentifikasi apa hal terbaik yang dapat dicapai oleh program dapat membantu menggerakkan program untuk mencapai hasil yang lebih baik lagi. Membuat domain yang spesifik untuk menampung cerita negatif (Bab 2, Langkah 2) dapat dilakukan jika itu memang diinginkan.

Subjektivitas dalam proses seleksi

Proses seleksi dalam MSC adalah bersifat subjektif karena merupakan ekspresi nilai-nilai dari orang-orang yang terlibat dalam panel seleksi. Oleh karena itu penting untuk menyadari yang ada dan yang tidak terwakili di panel seleksi. Namun, tidak seperti pendekatan penelitian lain, subjektivitas ini adalah sumber lain dari data tentang nilai-nilai organisasi. Alasan ketika memilih cerita tentang perubahan signifikan dicatat dan didokumentasikan bersama dengan cerita itu sendiri. Dimasukkannya interpretasi ini merupakan bentuk lain dari data yang evaluatif dan memberi tingkat transparansi yang tinggi.

Bias terhadap pandangan populer

Kritik lain dari proses seleksi MSC (dan semua metode yang berusaha mencapai konsensus) adalah bahwa pandangan yang kasar atau tidak populer dapat dibungkam oleh suara mayoritas. Ini adalah masalah nyata yang perlu dipertimbangkan. Namun, dalam pengalaman kami, proses seleksi cerita secara induktif (voting pertama, kemudian mengidentifikasi kriteria) lebih mungkin untuk mengidentifikasi dan mencatat pandangan yang mungkin kurang populer dibandingkan teknik monitoring dan evaluasi lainnya. Permintaan untuk memilih salah satu cerita yang signifikan dari sekian cerita yang ada tampaknya dapat secara mengejutkan memunculkan terjadinya diskusi yang terbuka dan jujur.

Pada tingkat yang lebih luas, MSC mempertahankan keragaman pandangan dan tidak memaksakan untuk mencapai konsensus. Risiko adanya satu jenis cerita yang dominan diatasi dengan fakta bahwa pada setiap tingkat pemilihan cerita MSC yang baru diperoleh dari sumber berbeda. Bahkan setelah perubahan yang paling signifikan dari setiap domain telah dipilih oleh staf paling senior (atau donor), beberapa cabang organisasi masih akan melihat cerita lain yang mungkin lebih signifikan. MSC tidak menghasilkan konsensus mutlak. Hal ini akan lebih didasarkan pada perbandingan cerita dan perdebatan tentang keberhasilan mereka.

"The Wisdom of Crowds"[14]
"Keanekaragaman dan kemandirian penting karena keputusan kolektif terbaik adalah produk dari ketidaksepakatan dan kontes, bukan konsensus atau kompromi ... Paradoksnya, cara terbaik bagi kelompok untuk menjadi pintar adalah bahwa setiap orang berpikir dan bertindak se-independen mungkin." (*The Wisdom of Crowds, Suroweicki, 2004: xix*)

Bias terhadap pandangan orang-orang yang pandai bercerita
Seperti semua teknik monitoring dan evaluasi, MSC menyukai beberapa jenis tertentu dibanding data lainnya. MSC memiliki bias yang tidak biasa karena mendorong pandangan dari orang-orang yang dapat menceritakan kisah yang baik. Ini adalah alasan lain untuk tidak melihat MSC sebagai alat yang berdiri sendiri dalam monitoring dan evaluasi. Namun, kami telah melihat kasus di mana peserta yang terlibat dalam proses seleksi menyadari bahwa keterampilan bercerita dapat memiliki pengaruh yang tidak semestinya, yang dapat mempengaruhi penilaian mereka atas cerita tersebut.

Isu *voice* dan kuasa dalam MSC

Dalam MSC, banyak staf, donor dan *stakeholder* lainnya (dalam beberapa kasus termasuk juga peserta) dapat terlibat aktif dalam mengumpulkan dan menganalisa data. MSC merupakan salah satu teknik monitoring dan evaluasi yang paling partisipatif. Namun, dalam hal siapa yang memberikan suara, dapat dikatakan bahwa MSC lebih mengutamakan peran beberapa *stakeholder* saja.

Proses seleksi cerita inheren bias karena cenderung mendukung orang-orang yang menghadiri sesi reviu cerita. Orang-orang yang menghadiri panel reviu mungkin tidak sepenuhnya mewakili *voice*[15] yang lebih luas dari staf atau penerima manfaat. Namun hal ini dapat diimbangi sampai batas tertentu dengan memprhatikan penyebaran perwakilan dari orang yang terlibat dalam memilih cerita, atau dengan membentuk panel seleksi lain (paralel) yang mewakili kelompok kepentingan yang berbeda.

Meskipun demikian, MSC berproses dalam diskursus diantara staf proyek dan anggota panel seleksi. Kelemahannya, Itu tidak dapat menangkap pendapat dari orang-orang yang memilih untuk tidak berpartisipasi. Ini adalah masalah nyata, terutama ketika menggunakan MSC untuk evaluasi sumatif, tapi kita dapat berupaya mengatasi ini dengan menggunakan gabungan MSC dan teknik lainnya, seperti wawancara semi-terstruktur, yang berusaha memperoleh pandangan non-peserta atau kritik. Kemungkinan lain adalah bahwa peneliti bisa mencari cerita dari pihak yang antagonis dan memasukkan mereka dalam proses peninjauan MSC.

Namun, MSC menerapkan beberapa mekanisme untuk menyeimbangkan suara yang tidak setara dalam organisasi. Karena proses biasanya berada pada struktur kekuasaan yang dapat dilihat, maka semua keputusan yang dibuat jauh lebih publik daripada sebaliknya. Mereka di puncak hirarki harus memilih dari menu pilihan yang dibuat oleh orang-orang di bawah mereka. Akhirnya, domain opsional 'perubahan lain-lain' membuka cakupan perubahan yang dapat ditempatkan pada menu. Meskipun pilihan ini tidak pernah sepenuhnya bebas, karena mereka terjadi dalam konteks organisasi, MSC memberikan ruang yang lebih besar bagi mereka di bagian bawah hirarki organisasi dibandingkan dengan banyak sistem monitoring dan evaluasi konvensional lainnya.

[14] *Penerj*.: Mungkin dapat diartikan sebagai 'kebijaksanaan kolektif' dari sekumpulan orang.
[15] *Penerj*.: *Voice* dapat dimaknai sebagai pendapat, aspirasi, usulan, keberatan atau protes.

Di VSO, cerita tentang perubahan signifikan yang melibatkan dan telah divalidasi oleh pihak lain selain relawan yang menulis cerita tersebut, sering dinilai sebagai lebih signifikan dibandingkan cerita yang ditulis oleh relawan tanpa mengacu pada pandangan *stakeholder* lain. Hal ini menunjukkan bahwa proses pemilihan cerita tentang perubahan signifikan, jika dikelola dengan baik, dapat membantu mengatasi risiko dari staf yang berpartisipasi untuk hanya melaporkan cerita yang, sengaja atau tidak sengaja, mementingkan diri mereka sendiri.

Bab Tujuh: Bagaimana Perbandingan MSC dengan Pendekatan dan Epistemologi Lainnya

Kami percaya bahwa MSC dapat berhasil dilaksanakan tanpa pemahaman yang kuat tentang teori yang melatarbelakanginya. Jika Anda hanya ingin tahu tentang hal praktis dari MSC, Anda mungkin tidak perlu membaca Bab ini. Tapi bagi para pembaca yang mengetahui hal yang lebih teoritis, Bab ini mengkaji validitas dalam MSC dan bagaimana hal itu sesuai dengan pendekatan dan epistemologi lainnya.

Appreciative inquiry

MSC telah disamakan dengan '*appreciative inquiry*'[16] (Hammond, 1996). Ford dan Ashford (2000) menggambarkan MSC sebagai contoh bagaimana *appreciative inquiry* (AI) dapat digunakan dalam monitoring dan evaluasi.

Pertanyaan apresiatif pada dasarnya adalah sebuah paket pendekatan yang digunakan untuk mempelajari perubahan organisasi dan pengembangan masyarakat. AI memiliki filosofi yang kompleks, yang melibatkan seluruh sistem organisasi dalam menyelidiki tentang apa yang dianggap berhasil dari suatu program atau organisasi. Bagian utama AI --dan segi dari MSC-- adalah untuk melihat apa yang berhasil, dan menentukan bagaimana untuk melakukan lebih dari apa yang telah berhasil tadi. Pada prinsipnya, MSC melihat perubahan positif dan negatif, tetapi dalam prakteknya bias terhadap apa yang dinilai positif dapat berarti perbedaan antara MSC dan AI tidak begitu terlihat. Prinsip-prinsip AI bisa sama-sama diterapkan untuk MSC.

Tidak seperti MSC, AI tidak selalu berupa proses yang berkesinambungan, meskipun juga dapat dilaksanakan seperti itu. AI melibatkan proses perumusan visi tentang masa depan, sementara MSC tidak demikian. MSC menggunakan proses seleksi yang terstruktur, sementara AI tidak. Dalam hal siklus pengelolaan program, AI lebih relevan dengan tahap perencanaan, sedangkan MSC lebih relevan dengan tahap monitoring dan evaluasi.

Monitoring dan evaluasi partisipatif

MSC dapat dianggap sebagai bentuk monitoring dan evaluasi partisipatif: sebuah istilah umum yang menggambarkan berbagai jenis M & E partisipatif yang dilakukan di sektor pembangunan. Namun, MSC berbeda dari banyak bentuk M & E lainnya, di mana data MSC adalah dalam bentuk atau berbasis teks mengenai perubahan-perubahan yang dilaporkan. Cara yang terdapat pada pendekatan MSC yang melibatkan analisis partisipatif dan pemilihan cerita tampaknya menjadi unik. MSC juga berbeda dalam hal sejauh mana menggunakan struktur kekuasaan organisasi yang sudah ada, daripada mencoba untuk mencapai kesimpulan melalui penggunaan struktur yang lebih bersifat *ad hoc* dan proses egaliter.

[16] *Penerj*.: Agak sulit mencari padanan kata '*appreciative inquiry*' dalam Bahasa Indonesia. Secara bebas mungkin dapat diartikan sebagai pendekatan dalam melakukan penyelidikan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat apresiatif atau menghargai pihak lain.

Studi kasus dan sketsa

Seperti studi kasus, anekdot dan sketsa (*vignettes*) yang digunakan dalam laporan dan evaluasi, MSC menghasilkan data dalam bentuk teks. Semua metode ini adalah serupa, bahwa mereka umumnya melibatkan deskripsi mendalam (deskripsi yang kaya akan konteks) atau cerita.

Namun, pada sebagian besar evaluasi yang menggunakan studi kasus dan sketsa, pembaca umumnya tidak tahu:

- siapa yang memilih cerita, dan apa peran mereka;
- bagaimana mereka memilih cerita - dari berapa banyak cerita, dan dalam periode apa;
- mengapa mereka memilih cerita tersebut diantara cerita-cerita lainnya.

Pendekatan MSC menghasilkan deskripsi mendalam tentang perubahan secara sistematis, transparan dan akuntabel.

Epistemologi evolusioner dan MSC

Tulisan Rick Davies tentang MSC dalam diskursus tentang studi pembangunan dan pembelajaran organisasi terkait dengan satu teori yang dikenal sebagai epistemologi evolusioner (Campbell, 1969). Dalam epistemologi evolusioner, evolusi dipandang sebagai proses belajar, dan belajar oleh individu dipandang sebagai bagian dari proses ini. Belajar didefinisikan sebagai ingatan (retensi) selektif atas informasi (*selective retention of information*), dan informasi didefinisikan sebagai 'perbedaan-perbedaan yang membuat perbedaan' (*differences that make a difference*)[17] (setelah Bateson, 1979).

Inti dari proses evolusi pembelajaran adalah apa yang dikenal sebagai algoritma evolusioner, yang melibatkan pengulangan variasi, seleksi dan proses mengingat. Hal ini dapat dilihat baik pada evolusi organik maupun evolusi budaya. Populasi hewan memiliki karakteristik yang beragam; beberapa diantaranya memberikan keuntungan bertahan hidup pada hewan yang bersangkutan, dan dengan demikian secara selektif dipertahankan dari waktu ke waktu. Hewan-hewan bereproduksi, dan keragaman karakteristik akan muncul lagi di antara keturunan mereka. Demikian pula, dalam evolusi budaya, makna yang diberikan atas satu peristiwa (misalnya sunat) dapat ditafsirkan dalam berbagai cara oleh orang-orang. Beberapa dari mereka mungkin memiliki interpretasi lebih cocok dengan pandangan dunia orang-orang yang bersangkutan, dan dengan demikian menjadi lebih umum daripada pandangan lain yang ada di masa lalu. Dalam pandangan baru yang dominan ini, variasi lebih lanjut dari interpretasi mungkin muncul, dan sebagainya.

Proses MSC di dalam CCDB merupakan upaya untuk merancang sebuah proses sosial terstruktur yang terwujud dari tiga unsur algoritma evolusioner: variasi, seleksi dan mengingat/retensi, yang diulangi seiring waktu. Entitas subyek yang akan diseleksi adalah peristiwa, dan interpretasi terkait peristiwa tersebut. Lingkungan di mana proses itu berlangsung adalah organisasi yang menggunakan MSC. Seleksi terjadi ketika staf lapangan secara selektif mengidentifikasi apa yang mereka lihat sebagai perubahan yang signifikan. Perubahan tersebut (dan interpretasi dari mereka) kemudian didokumentasikan dan

[17] Penerj.: Dalam terjemahan ini '*differences that make a difference*' diartikan sebagai 'perbedaan-perbedaan yang membuat perbedaan' yang dimaknai bahwa perbedaan MSC dengan pendekatan atau teknik sejenis lainnya justru diharapkan dapat menghasilkan sesuatu yang 'berbeda' dalam arti memiliki kelebihan tertentu.

dikomunikasikan kepada orang lain pada hirarki yang lebih tinggi di organisasi. Ketika cerita dikelompokkan pada hierarki berikutnya, cerita tersebut (dan interpretasinya) menghasilkan keragaman baru, yang akan menjalani proses seleksi selanjutnya, dan kemudian sampai pada pemilihan cerita yang paling signifikan dari semua perubahan signifikan. Cerita SC yang lolos melalui proses berulang ini adalah cerita mengenai apa yang terbaik dari organisasi, dalam hal nilai-nilai, perhatian dan aspirasi, pada saat itu.

Proses ini melibatkan dua tingkat proses seleksi yang berhubungan dengan konsep belajar yang pertama dan kedua, yang pada awalnya dikembangkan oleh Bateson. Proses belajar yang pertama melibatkan pemilihan perubahan-perubahan yang paling cocok dengan nilai organisasi atau set nilai-nilai tertentu, seperti pentingnya meningkatkan kontrol penerima manfaat atas penggunaan bantuan pembangunan. Proses pembelajaran kedua melibatkan pemilihan beberapa nilai dari set nilai-nilai tadi, yang dipandang paling cocok dalam organisasi, sesuai dengan perhatian atau kepantingan yang lebih tinggi, misalnya, berkenaan dengan kelangsungan hidup organisasi. Ada juga yang dapat menjadi elemen seleksi yang mandiri, karena beberapa nilai mungkin lebih konsisten satu sama lain daripada nilai yang lainnya, dan karena itu lebih mungkin untuk dipertahankan dari waktu ke waktu.

Sebagai sebuah proses evolusi organik, tidak ada jaminan akan adanya outcome yang 'baik' dari jenis proses pembelajaran tersebut. Konsep '*difference that makes a difference*' bermakna bahwa tidak seperti banyak proses evolusi lainnya, proses MSC bersifat transparan. Dengan meningkatkan visibilitas proses yang ada dalam melakukan pengamatan dan penilaian organisasi, ada lebih banyak ruang bagi peserta untuk membuat pilihan sadar tentang perubahan. Dan pilihan ini menjadi terbuka ke bagian yang lebih luas dari organisasi daripada yang umumnya biasa terjadi.

MSC di bawah lensa konstruktivis

Dengan latar belakangnya di bidang evaluasi program, Jess Dart cenderung memandang MSC dalam perspektif konstruktivis sebagai sebuah epistemologi subjektif, yang berfokus pada proses peningkatan pemahaman *stakeholder* terhadap program dan cara orang lain melihatnya. Contohnya, di MSC, *stakeholders* menginterpretasikan pengalaman mereka dengan program dan merekam cerita tentang kasus yang mereka anggap dapat mewakili perubahan yang paling signifikan. Mereka juga memberikan alasan mengapa mereka menganggap perubahan tersebut signifikan. Oleh karena itu ketika penerima manfaat bercerita tentang perubahan signifikan, dia (perempuan atau laki-laki) berinteraksi dengan dunia dan memberikan makna mengenai hal tersebut, dan dengan menceritakan hal tersebut dia telah mengkonstuksikan makna tertentu. Kemudian ketika orang yang melakukan reviu membaca dan mengevaluasi cerita tersebut, mereka terlibat dengan itu dan membangun makna baru lebih lanjut. Bila ini dilakukan dalam kelompok, maka konstruksi tadi dibangun bersama. Dalam MSC, kriteria yang digunakan untuk menafsirkan cerita tertentu harus didokumentasikan, dibuat transparan dan disimpan bersama cerita tersebut. Transparansi ini membuat seluruh proses lebih terbuka untuk konstruksi dan pemaknaan yang baru dan lebih canggih, karena dalam MSC kita tahu siapa yang memilih setiap cerita, dalam konteks apa, dan untuk alasan apa.

Namun, dalam MSC juga terdapat tahap verifikasi, di mana cerita dapat diperkuat dan diperiksa untuk melihat apakah peristiwa yang mereka gambarkan benar-benar terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa MSC tidak dapat dikonseptualisasikan sebagai bagian dari ontologi konstruktivis radikal (*a radical constructivist ontology*), di mana 'fakta' dianggap sebagai fungsi dari beberapa realitas (*multiple realities*) sebagaimana halnya dengan nilai-nilai (*values*). Untuk alasan ini, Jess Dart menunjukkan bahwa

MSC digambarkan sebagai teknik yang menggunakan epistemologi konstruktivis dan ontologi realis. Rick Davies sepakat dengan deskripsi tersebut, dan menambahkan satu ironi yang menunjukkan bahwa MSC merupakan bentuk 'postmodernisme praktis' (*practical postmodernism*).

MSC juga kerap disamakan dengan beberapa pendekatan evaluasi konstruktivis seperti yang dimaksud dalam literatur evaluasi program internasional. Salah satu pendekatan konstruktivis paling dikenal adalah Evaluasi Generasi Keempat (*Fourth Generation Evaluation* - FGE) (Guba & Lincoln 1989). Baik FGE maupun MSC keduanya sama-sama mengasumsikan bahwa *stakeholder* program memiliki nilai-nilai yang berbeda yang perlu dieksplorasi selama evaluasi, tetapi kedanya menggunakan metodologi yang berbeda. MEskipun keduanya bersifat partisipatif, menggunakan pendekatan dialogis, namun pada FGE biasanya tidak dirancang sebagai sebuah proses yang berkelanjutan, dan tidak secara eksplisit melibatkan kumpulan cerita terkait program atau organisasi. Selain itu, FGE juga cenderung lebih bersifat teoritis dan bukan merupakan metodologi praktis (Fishman, 1992). MSC adalah dan dikembangkan melalui praktek; yang telah dilaksanakan beberapa kali sepanjang evolusinya, sehingga lebih berorientasi praktis.

Bab Delapan: Sejarah MSC

Sejarah sebagai proses

Telah lebih dari sepuluh tahun sejak Rick Davies pertama kali mengembangkan MSC di Bangladesh.[18] Sejak itu, berbagai organisasi telah bereksperimen dengan MSC dan beberapa diantaranya terus menggunakan teknik ini. Dalam proses penerapannya dalam konteks organisasi yang berbeda, desain MSC telah dimodifikasi. Dalam setiap aplikasi, rincian desain MSC sering diadaptasi berdasar pengalaman.

MSC telah menyebar dalam cara yang sangat terdesentralisasi. Contohnya, tidak ada donor yang mengatakan bahwa MSC harus digunakan dalam setiap desain proyek yang akan didanai. Sejak Jess Dart menyelesaikan PhD-nya tentang MSC pada tahun 2000, MSC telah dipromosikan secara aktif di Australia oleh keterlibatannya dalam Australia Evaluation Society, penerbitan artikel jurnal dan pelatihan yang telah dia telah diberikan kepada sejumlah besar organisasi yang tertarik. Secara global, penyebaran MSC telah difasilitasi oleh pembentukan milis MSC, bersama dengan repositori terkait pada tahun 2001. Repositori tersebut sekarang berisi 18 folder yang merinci penggunaan MSC di 10 negara. Kegunaan MSC baru-baru ini dibuat menjadi lebih jelas dalam panduan MSC yang dibuat dengan sangat baik oleh ADRA, yang dikembangkan oleh Robyn Kerr (Kerr, 2004), yang hampir semuanya didasarkan pada hasil dokumentasi dari pengalamannya melaksanakan MSC di ADRA Laos.

Panduan yang sedang Anda baca ini juga langkah menuju fasilitasi lebih aktif, dalam arti bahwa kita mencoba untuk selektif meringkas dan menyebarkan beberapa pelajaran dari sepuluh tahun terakhir. Kami telah mencoba untuk menerapkan pendekatan yang tidak ketat, untuk menghindari jika mungkin pengenaan praktek wajib, dan lebih menekankan bahwa ada banyak alternatif yang tersedia ketika menerapkan MSC.

Jenis penggunaan MSC

Tabel 3 memberikan kronologis sejarah dari penggunaan MSC yang dapat diidentifikasi sejauh ini. Anda dapat menemukan dokumen yang menjelaskan banyak aplikasi ini di situs MSC di http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/

Bagian berikut mengidentifikasi beberapa perbedaan paling penting antara aplikasi ini, terutama jenis pengaturan di mana MSC pernah digunakan. Kami telah kemudian mencoba untuk mengidentifikasi konsekuensi atau implikasi dari perbedaan-perbedaan tersebut. Proses klasifikasi 'masih dalam pengerjaan' karena informasi yang kami miliki untuk banyak aplikasi MSC belum lengkap.

Tabel 3: Penggunaan MSC

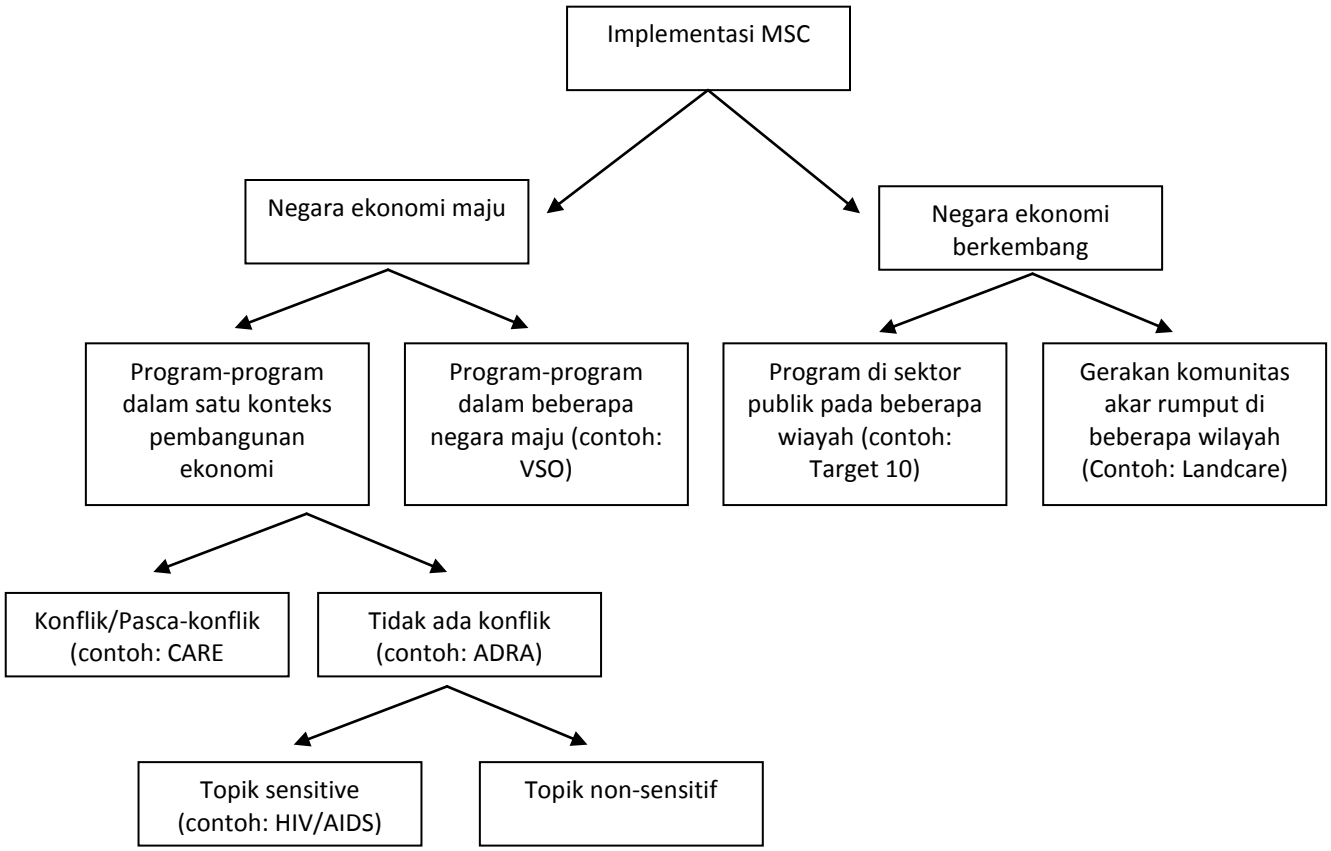
Tahun	Negara	Organisasi	Program	Informan
	Philipina	USAID	'Governance and Local Democracy' project	Terry Bergdall
1993	Malawi	Pemerintah Malawi	-	Rick Davies

[18] *Penerj.*: Rick Davies memulai MSC sekitar tahun 1990-an, dan Panduan ini dipublikasikan tahun 2004.

1994	Bangladesh	CCDB	People's Participatory Rural Development Program	Rick Davies
1994	Ethiopia	SIDA	Community Empowerment Program	Terry Bergdall
1996	Multi-negara	ITDG, UK	Global program	Helen Wedgewood
1996	India	Aga Khan Foundation	Aga Khan Rural Support Program	Barry Underwood
1997	Australia	Department of Primary Industries, Victoria	Target 10	Jess Dart
1998	Mozambique	Oxfam	-	-
1998	Philipina	-	Safe Motherhood Program	Leslie Dove
2000	Multi-negara	VSO	Global program	-
2001	Ghana	DFID	Brong Ahafo District Support Program	Francis Johnston
2001	Kep. Pasifik	IDDS/AusAid	Pacific Children's Program	Kerin Winterford
2001	Mozambique	MS Denmark	Country program	Peter Sigsgaard
2001	Zambia	MS Denmark	Country program	Peter Sigsgaard
2001	Australia	Department of Victorian Communities (sebelumnya DPI)	Bestwool	Jess Dart
2002	Multi-negara	MS Denmark	Country program	Peter Sigsgaard
2002	Laos	ADRA	-	Robyn Keriger
2002	Tanzania	-	Country program	Peter Sigsgaard
2002	Thailand	-	STREAM	Pat Norrish
2003	Papua New Guinea	Oxfam New Zealand	Oxfam New Zealand Bougainville Program	Jess Dart
2003	Ghana	CARE	Country program	Fiona Percy
2003	Amerika Tengah	Ibis Denmark	Country program	Silke Mason Westphal
2003	Australia	S.A. Dept. of Education	Learning to Learn	Margot Foster
2003	Australia	Landcare	Landcare seluruh wilayah negara	Jess Dart
2003	Multi-negara	Oxfam Australia	-	Deb Elkington
2004	Australia	Desert Knowledge CRC	National body	Jess Dart
2004	Serbia	SIDA	-	Terry Bergdall
2004	Australia	Landcare	North Central Landcare	Jess Dart
2004	Australia	-	Creatively Connecting Communities	Jess Dart

‘*Differences that make a difference*’ dalam menerapkan MSC

Gambar 3. Perbedaan utama dalam konteks program yang dipercaya mempengaruhi perbedaan dalam pengimplementasian MSC



Perbedaan utama 1: Penggunaan MSC di negara 'maju' vs 'berkembang'

Beberapa perbedaan yang paling jelas terjadi dalam penerapan MSC antara negara-negara yang secara ekonomi masih berkembang dan di negara-negara maju. Perbedaan tersebut cukup besar, dan itu di luar lingkup Panduan ini, sehingga kami hanya menyoroti tiga perbedaan saja di Panduan ini, yaitu: komunikasi lintas budaya, spesialisasi dalam konteks program, dan tingkat kekuasaan dan modal sosial.

Komunikasi lintas budaya

MSC telah digunakan di berbagai negara berkembang termasuk Bangladesh, Brazil, Mozambik, Tanzania, Ghana, Filipina dan Laos. Tantangan utama dalam konteks ini adalah dalam hal komunikasi lintas budaya tentang semua hal mengenai MSC, yaitu: gagasan monitoring tanpa indikator, serta makna 'signifikansi' dan kebutuhan untuk melakukan penilaian individual. Dalam banyak kasus, ada juga tantangan untuk menerjemahkan panduan MSC ke dalam bahasa nasional atau lokal, dan menerjemahkan cerita MSC ke dalam bahasa Inggris, Denmark atau lain bahasa yang digunakan oleh lembaga bantuan asing. Sebaliknya, ketika MSC telah diperkenalkan ke organisasi yang berbasis di Australia dan Inggris, tidak ada masalah bahasa, dan relatif hanya ada sedikit masalah budaya.

Spesialisasi dari fokus Program
Perbedaan umumnya terlihat pada konteks pembangunan dan konteks pembangunan ekonomi, juga pada keragaman atau spesialisasi fokus program itu sendiri. Pelaksanaan MSC di negara berkembang sebagian besar difokuskan pada *pembangunan*. Di negara maju, program pelaksanaan MSC telah berfokus pada hal-hal yang beragam, seperti cara siswa belajar, perubahan praktik dalam peternakan dan industri susu, kesehatan masyarakat gurun, pengelolaan sumber daya alam, peningkatan produksi wol, dan penguatan masyarakat dan lapangan kerja.

Tingkat kekuasaan dan modal sosial dari peserta program
Perbedaan utama praktik MSC di negara maju dan berkembang adalah berkaitan dengan tingkat modal manusia dan modal sosial (*human and social capital*) dari peserta program. Di negara maju, mungkin lebih mudah untuk melibatkan peserta program di semua tingkatan MSC daripada yang terjadi di negara-negara berkembang. Sebagai contoh, pada Target 10 mengenai proyek perluasan industri susu di Victoria, Australia, peserta komunitas dapat terlibat di semua tingkat seleksi cerita, termasuk pada pertemuan dengan penyandang dana dan pihak-pihak berpengaruh lainnya. Hal ini karena para *stakeholder* masyarakat cenderung memiliki lebih banyak kekuasaan (power) dan suara di negara maju.

Kunci perbedaan 2: Sejauh mana peserta di negara maju terlibat dalam menganalisis cerita

Di negara maju, variabel kunci dalam aplikasi MSC adalah sejauh mana anggota masyarakat telah berpartisipasi. Dalam dua kasus di Australia --proyek Best Wool dan proyek Landcare di Victoria-- pendokumentasian cerita tentang perubahan signifikan dilakukan oleh komunitas pemilik tanah dalam forum kelompok besar. Kedua inisiatif tersebut sangat partisipatif, yang sebagian besar dijalankan oleh para peserta pemilik lahan. Landcare, misalnya, bukan program yang dikendalikan oleh lembaga tertentu, tetapi gerakan akar rumput dari komunitas pengelola tanah yang bertemu secara teratur, mengajukan permohonan dana pemerintah dan sponsor perusahaan untuk proyek-proyek, dan kadang-kadang mempekerjakan fasilitator.

Hal ini menunjukkan bahwa sejauh mana peserta dapat terlibat dalam menganalisis cerita yang sangat terkait dengan sejauh mana organisasi atau gerakan bersifat partisipatif atau 'bottom-up' dalam strukturnya.

Kunci perbedaan 3: Aplikasi di banyak negara dibandingkan aplikasi di satu negara

Beberapa organisasi bantuan telah menggunakan MSC untuk memantau perubahan yang terjadi di berbagai program di banyak negara (termasuk VSO, ITDG, MS Denmark dan Ibis Denmark). Sementara aplikasi MSC difokuskan pada monitoring perubahan dalam satu negara atau satu program dalam satu negara (misalnya CARE Ghana, ADRA Laos dan CCDB Bangladesh).

Aplikasi MSC pada banyak negara (*multi*-country) menjadi yang paling menantang dari semua penggunaan MSC, terutama dalam kasus VSO, yang bekerja di 35 negara. VSO meminta setiap sukarelawan untuk menyelesaikan laporan MSC pada akhir penempatan dua tahun mereka. Laporan-laporan ini ditelaah dan dipilih setiap tahun di tingkat negara, regional dan global. Karena proses seleksi bersifat tahunan, maka hanya ada sedikit kesempatan bagi staf VSO untuk belajar tentang MSC melalui

praktik berulang-ulang daripada pelaksanaan MSC di tempat lain, di mana siklus pelaporan dan seleksi umumnya dilakukan tiga-bulanan. Komplikasi kedua adalah bahwa setiap tahun kelompok baru relawan harus diberitahu tentang MSC dan diminta untuk menyelesaikan laporan pada akhir penempatan mereka.

Kesulitan ketiga, yang dimiliki oleh semua organisasi yang menggunakan MSC pada skala global, adalah melibatkan semua program dalam negara tersebut sebagai peserta sukarela dan bersedia terlibat dalam proses MSC. Hal ini dapat cukup sulit untuk mengajak anggota staf dari masing-masing program. Pada tingkat global, manajer program tingkat nasional sering memiliki otonomi besar, sehingga mendapatkan perhatian dan kesediaan mereka untuk terlibat merupakan tantangan tersendiri. Tidak mengherankan, tingkat kepedulian dan keterlibatan aktif mereka dalam MSC bervariasi di setiap negara yang terlibat VSO.

Meskipun demikian, program lintas negara mungkin menghadapi masalah-masalah yang sama dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi program pada umumnya. Dalam hal ini juga dapat dikatakan, bahwa MSC sangat berguna dalam konteks memungkinkan tumbuhnya penghargaan terhadai pluralisme nilai-nilai, dan kesempatan untuk mendiskusikan perbedaan-perbedaan tersebut dan membuatnya menjadi masuk akal bagi mereka. Memang, meskipun menemui kesulitan, VSO memiliki pengalaman empat tahun dengan MSC dan masih terus menggunakannya.

Perbedaan utama 4: Situasi yang relatif damai dibandingkan situasi konflik dan pasca konflik

Di negara berkembang, sebagian besar aplikasi MSC pada satu negara (*single-country*) ditempatkan dalam konteks program bantuan pembangunan. Kami hanya tahu tentang satu aplikasi MSC yang ada dalam konteks situasi darurat. Itu terjadi pada penggunaan MSC oleh CARE Afghanistan, seperti yang diperkenalkan oleh Jon Kurtz, yang tesis Master-nya juga membahas pengalaman penggunaan MSC di Afghanistan. Pengenalan MSC digunakan sebagai dasar untuk memahami pengaruh dari kedua faktor baik faktor organisasi maupun faktor kontekstual pada pembelajaran organisasi di sektor darurat kemanusiaan. Menurut Kurtz (2003: 73), eksperimen dengan metode MSC menghasilkan wawasan bagi persepsi staf mengenai tujuan secara keseluruhan dan nilai M & E, yang merupakan faktor penting yang mempengaruhi kemampuan M & E untuk menghasilkan pembelajaran. Kurtz menyimpulkan bahwa metode MSC sudah terkonsep dengan baik, dan menyediakan beberapa struktur sangat dibutuhkan, dalam upaya meningkatkan kualitas M & E. Anda dapat menemukan uraian ini di repositori MSC di http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/files/

Kami berpendapat bahwa MSC harus dapat digunakan dalam konteks darurat karena apa yang dapat dihasilkannya adalah mendekati penilaian dampak yang bersifat 'real time' (contohnya, dalam hal efek pada kehidupan masyarakat). Hal ini umumnya juga dapat memberikan kesempatan untuk mengarahkan intervensi ke arah yang tepat, melalui umpan balik secara berkala pada cerita diidentifikasi sebagai perubahan yang paling signifikan dari semua. Dalam konteks darurat, periode pelaporan yang lebih pendek seperti mingguan atau bulanan akan lebih tepat, dibandingkan periode tiga bulanan seperti dilakukan proyek pembangunan pada umumnya.

Kita tahu dari salah satu penggunaan MSC dalam konteks pasca-konflik adalah yang dilakukan oleh Jess Dart di Bougainville. Bougainville terlibat dalam perang saudara berkepanjangan di akhir 1990-an. Jumlah korban tidak diketahui, tetapi diperkirakan bahwa jumlah kematian dan korban yang cedera

termasuk yang tertinggi di dunia. Jess menggunakan MSC sebagai bagian dari penilaian dampak intervensi Oxfam Selandia Baru selama dan setelah perang. Setiap situasi pasca-konflik adalah unik, dan masa yang cenderung paling sangat dinamis adalah pada saat dekade pertama setelah dicapainya perdamaian. Oleh karena itu intervensi perlu dikembangkan sesuai konteks sehingga dapat memberi pemahaman lebih baik akan situasi yang berubah. Sebuah desain program yang responsif dan dapat beradaptasi dengan perubahan ini membutuhkan refleksi dan koreksi yang reguler. Dalam program Oxfam Selandia Baru di Bougainville, tujuan berubah sebanyak lima kali dalam lima tahun! MSC tampak sangat tepat karena merupakan bentuk monitoring dan evaluasi (M & E) yang tidak hanya sekedar memeriksa apakah tujuan awalnya telah dipenuhi ataukah tidak. Penilaian yang dibuat di MSC adalah tentang apakah perubahan yang signifikan sudah dicapai; kriteria yang digunakan untuk menentukan signifikansi perubahan dapat berubah dari waktu ke waktu.

Prbedaan utama 5: Tingkat sensitivitas dari fokus program

Sebagaimana tipikal dari implementasi program dalam konteks pembangunan pedesaan, penerapan MSC juga diharapkan dapat lebih 'sensitif secara sosial'. Sebagai contoh, penerapan MSC yang 'sensitif secara sosial' telah digunakan pada proyek Safe Motherhood di Filipina, proyek kesejahteraan anak di Pasifik, dan pada program HIV / AIDS di Asia Tenggara. Penggunaan MSC dalam konteks kedua lokasi tersebut konteks menimbulkan pertanyaan penting mengenai privasi, kerahasiaan dan metode yang tepat untuk memunculkan cerita dalam bidang kajian yang sensitif. Contohnya, meminta cerita mengenai perubahan signifikan tentang 'orang lain' di mana responden tersebut tahu bahwa itu sebenarnya dapat memunculkan cerita tentang dirinya sendiri. Ada juga kekhawatiran tentang cara yang paling tepat untuk memverifikasi cerita MSC dalam konteks ini.

Bab Sembilan: Arah Baru untuk MSC

MSC masih terus berkembang, dan sementara dalam Petunjuk ini kami memberi beberapa saran untuk meningkatkan teknik ini, Anda mungkin juga menemukan cara lain yang berguna untuk meningkatkan MSC atau menyesuaikan dengan konteks yang berbeda. Kami mengundang Anda untuk bergabung dengan kami dalam mengeksplorasi bagaimana MSC dapat dikembangkan lebih lanjut dan secara kreatif dikombinasikan dengan teknik dan pendekatan evaluasi lainnya.

Bab ini menguraikan beberapa kemungkinan arah masa depan MSC. Kita mulai dengan mempertimbangkan beberapa cara untuk menyempurnakan MSC, membahas bagaimana Anda dapat secara kreatif menggabungkan MSC dengan pendekatan lain, dan melihat beberapa inovasi untuk proses MSC.

Mencari 'setelan yang pas' (*fine tuning*)

Dalam pengalaman kami, MSC dapat diterapkan dengan baik jika dapat mengembangkan metode untuk:

- menggabungkan wawasan perencanaan program;
- memunculkan kritik terhadap program;
- analisis partisipatif cerita secara massal;
- meningkatkan proses umpan balik.

Memasukkan wawasan ke dalam perencanaan program

MSC dapat mendukung peningkatan yang lebih besar untuk program ketika ada proses formal untuk menggabungkan pelajaran (*lesson learned*) dari cerita baik untuk perencanaan program jangka panjang maupun jangka pendek. Anda dapat mendorong proses ini dalam jangka pendek dengan meminta mereka yang menyeleksi cerita-cerita MSC untuk juga memikirkan rekomendasi untuk tindak lanjut sebagai akibat dari cerita yang mereka telah memilih. Jika cerita tentang perubahan signifikan berisi informasi penting (yaitu informasi tentang '*differences that make a different*' atau perbedaan yang membuat perbedaan), cerita perubahan signifikan terbaik akan membuat perbedaan yang terus berlanjutk di masa depan. Untuk saat ini, hanya satu atau dua format laporan MSC yang telah memasukan bagian rekomendasi. Kami sekarang percaya itu harus digunakan secara lebih luas, jika tidak di semua aplikasi MSC.

Cara lain untuk meningkatkan dampak dari MSC pada perbaikan program ini adalah dengan melakukan 'refleksi' periodik yang mengarah ke revisi program secara formal. Pada tahun 2004, Oxfam Australia mengadakan serangkaian refleksi tahunan di semua program untuk fokus memeriksa perubahan yang signifikan apa yang telah terjadi.

Memasukkan proses untuk memperoleh kritik

MSC tidak secara sengaja di desain untuk menangkap pendapat dari anggota masyarakat yang memilih untuk tidak berpartisipasi dalam program, dan mungkin tidak memberikan pendapat untuk menkritik program. Mengkombinasikan MSC dengan proses yang dapat membantu memperoleh kritik terhadap program akan mengimbangi bias tersebut, dan memberikan hasil evaluasi yang lebih komprehensif. Proses seleksi dapat mencakup cerita berupa kritik yang dikumpulkan dari masyarakat, atau kritik dari mereka yang berpartisipasi dalam panel seleksi.

Pilihan lain adalah dengan memperluas atau memodifikasi keterlibatan berbagai kelompok dalam proses pemilihan cerita. Tidak ada alasan untuk membatasi pilihan cerita hanya pada orang-orang yang bertanggung jawab atas program (seperti kelompok staf, komite pengarah dan kelompok investor). Sesungguhnya juga dimungkinkan, misalnya, melibatkan anggota masyarakat dalam diskusi mengenai yang cerita tentang apa yang menurut mereka bernilai dan yang tidak. Melakukan sebagian proses MSC di Internet akan memungkinkan lebih banyak orang untuk terlibat dalam *voting* untuk memilih cerita dan memberikan alasan terkait pendapat mereka masing-masing tadi. Beberapa organisasi yang menggunakan MSC (termasuk VSO, CWS Indonesia) telah mulai untuk menempatkan cerita tentang perubahan signifikan mereka di Internet. Proses ini bisa berlangsung baik secara paralel atau setelah proses telah selesai dalam organisasi pelaksana.

Analisis partisipatif cerita secara massal

Stakeholder yang dipilih secara berkala dapat menganalisis cerita secara massal, serta membuat penilaian tentang manfaat relatif dari kelompok cerita yang dipilih. Dengan kata lain, analisis sekunder dapat dilakukan secara partisipatif. Contohya, para *stakeholder* yang ditunjuk dapat membantu untuk mengidentifikasi tema utama yang muncul dari seluruh spektrum cerita, termasuk yang tidak dipilih. Ini dapat membentuk dasar dari seluruh 'refleksi' program karena ada rekomendasi yang telah didokumentasikan yang dapat membantu dalam perencanaan program berikutnya.

Meningkatkan proses umpan balik

Proses ini dapat dilakukan lebih baik dengan memastikan bahwa seseorang selalu ikut menyertai ketika hasil seleksi cerita dibawa kembali ke pembuat cerita di tingkat bawah, dan bukan hanya mengirim mereka dalam bentuk dokumen saja.[19] Pada pertemuan tersebut, pembuat cerita dapat diminta untuk menebak cerita mana yang terpilih sebagai yang paling signifikan dari semua. Hal ini akan dapat meningkatkan minat mereka untuk terlibat lebih aktif. Maka utusan (dari tim seleksi cerita di level yang lebih tinggi) harus memberitahu mereka cerita yang sebenarnya dipilih, dan apa alasannya. Jika cerita terpilih berbeda dengan prediksi dari para pembuat cerita tadi, maka sangat mungkin akan ada beberapa diskusi yang menarik tentang perbedaan perspektif antara penulis cerita dengan orang-orang yang memilih cerita di tingkatan program/organisasi yang lebih tinggi. Utusan dari tim seleksi tadi akan dapat memberi umpan balik mengenai esensi dari diskusi tadi kepada tim seleksi. Saran ini didasarkan pada satu pengalaman positif Rick Davies dengan umpan balik dari hasil survei penilaian dampak, yang dilakukan dengan cara yang sama: yaitu meminta prediksi mengenai respon yang diharapkan, mengungkapkan tanggapan yang sebenarnya, dan kemudian membahas perbedaan tersebut.

Mengkombinasikan dengan pendekatan lain

MSC memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda dibanding metode monitoring dan evaluasi konvensional. Oleh karena itu ada baiknya untuk mengkombinasikan MSC dengan metode lain, dan dapat digunakan secara efektif sebagai salah satu dari beberapa metode yang dapat dipilih untuk mengimbangi bias yang berbeda dan memenuhi persyaratan evaluasi yang baik. Pendekatan evaluasi yang akan melengkapi MSC dapat adalah yang dapat menyediakan:

- bukti kuantitatif penyebaran outcome yang muncul;
- bukti pencapaian outcome yang telah ditentukan (jika ini telah diartikulasikan);

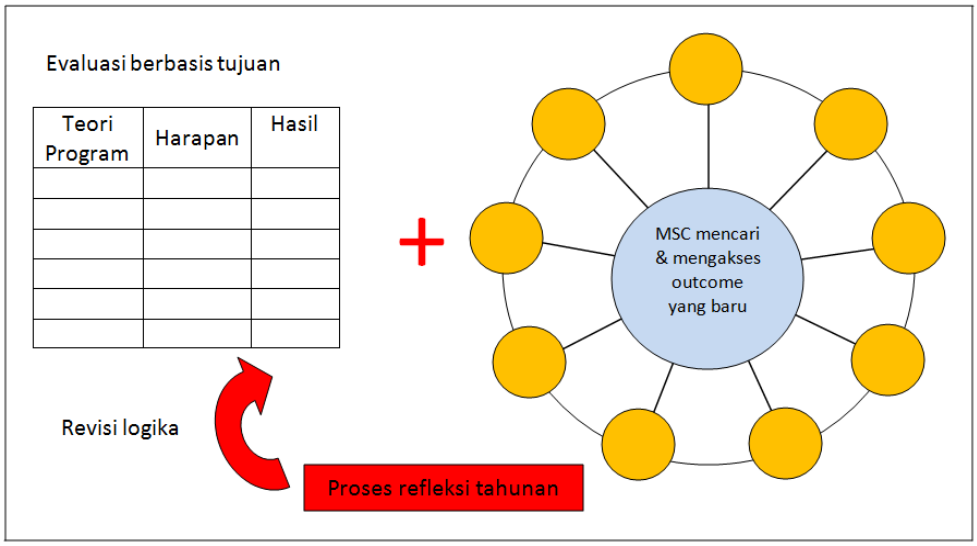
[19] *Penerj.*: Kemungkinan yang dimaksudkan oleh frasa ini adalah bahwa ada anggota tim seleksi cerita --dari level program/organisasi yang lebih tinggi-- yang ikut serta mendiskusikan cerita-cerita tersebut dengan mereka yang memang membuat cerita atau terlibat dalam proses seleksi cerita di level program/organisasi yang lebih rendah.

- bukti pengalaman 'rata-rata' peserta (atau subkelompok peserta) serta outcome yang dikecualikan;
- informasi tentang pandangan non-peserta dan 'korban' lain dari program;
- meningkatkan pengetahuan yang berkaitan dengan logika intervensi program;
- bukti apakah outcome yang diinginkan telah tercapai, dalam situasi apa dan mengapa.

Inggris - MSC dapat diaplikasikan dengan menggunakan indikator
"Sistem POEMS [baca MSC] dan penggunaan indikator secara benar tidak bertentangan. POEMS dapat menyarankan dan menyoroti indikator yang tepat dari dampak yang kemudian dapat digunakan dalam penilaian dampak yang lebih 'formal', atau dibangun kembali ke dalam sistem sebagai domain baru."(*Wedgwood dan Bush, 1996: 5, ITDG*).

Menggunakan MSC bersama logika program untuk membuat monitoring, evaluasi dan pembelajaran kerangka kerja yang komprehensif

Dalam dua tahun terakhir, Jess Dart telah melatih beberapa organisasi untuk mengintegrasikan MSC dengan 'logika program' (*program logic*) dan refleksi. Pertama, Jess memfasilitasi staf program untuk mengembangkan model logika program untuk membantu mereka sampai pada pemahaman bersama tentang siapa yang menjadi target dari program mereka, dan logika yang mendasari serta harapan dari apa yang mereka kerjakan dengan orang-orang tadi. Logika program kemudian menuntun pada jenis bukti yang mereka butuhkan untuk menceritakan kisah tentang kemajuan mereka dalam mencapai dampak menengah (antara). Ini akan membentuk gambaran tentang bagaimana program ini telah memberikan kontribusi terhadap hasil akhir. Namun, ini hanya satu sisi dari cerita, karena hanya memberitahu kita sejauh mana program telah mencapai hasil yang diharapkan. MSC melengkapi hal ini dengan membantu staf program untuk mencari contoh mengenai perubahan yang signifikan muncul (seperti yang terlihat oleh peserta) dan mencapai kesepakatan mengenai nilai dari perubahan tersebut. Komponen ketiga dari model ini adalah dengan menggabungkan kedua pendekatan tersebut dalam refleksi regular dalam program.



Gambar 4. Bagaimana logika program, MSC dan proses refleksi tahunan dikombinasikan

Gambar 4 menunjukkan hubungan antara logika program, MSC dan refleksi tahunan. Refleksi tahunan meneliti apakah ada keselarasan antara model logika proyek-sentris dan apa yang diungkapkan oleh MSC. Disini diajukan pertanyaan: '*Apa dampak dari pekerjaan kami secara umum?*' Dan *'Apakah itu hal yang benar untuk dilakukan?*' Serta *'Apakah kita melakukan apa yang kita katakan akan kita lakukan?*' Refleksi tahunan digunakan untuk merevisi model logika program dan membuat rekomendasi untuk perubahan yang akan dimasukkan ke dalam proses perencanaan tahunan berikutnya.

Inovasi

Alternatif-alternatif jaringan

Menggunakan hirarki proses seleksi untuk meringkas dengan cara memilih (*summarise-by-selection*) berbagai macam pengalaman program yang cukup sesuai dengan struktur hirarkis kebanyakan organisasi. Namun, menjadi lebih umum untuk melihat program-program pembangunan yang melibatkan beberapa mitra, dan jaringan *stakeholder* dengan berbagai jenis hubungan satu sama lain. Banyak yang memiliki keanggotaan sukarela, dan banyak yang tidak memiliki hirarki otoritas yang sederhana. Dalam pengaturan ini, proses *summarise-by-selection* tadi memerlukan pemikiran lebih mendalam. Ketika kelompok memilih cerita tentang perubahan yang paling signifikan dari yang dibuat oleh anggotanya, siapa yang harus melakukannya? Dalam beberapa kasus mungkin ada struktur manajemen terpilih yang dapat digunakan, tetapi dalam banyak kasus hal tersebut tidak ada.

Sebagai alternatif, yang tampaknya telah digunakan dalam satu aplikasi MSC di Papua New Guinea (Reid, 2004), adalah bahwa cerita yang dipilih oleh satu kelompok *stakeholder* kemudian dapat didiskusikan oleh kelompok *stakeholder* lainnya, yang dapat dianggap sebagai bentuk refleksi putaran kedua, dan kemungkinan dapat membuat adanya penyesuaian kembali dari penilaian awal mereka. Proses ini dapat diulang, sampai penilaian masing-masing kelompok *stakeholder* menjadi stabil. Pendekatan ini konsisten dengan beberapa pekerjaan teoritis pada sifat proses seleksi dalam sistem mengorganisir diri (Kauffman, 1995). Kelemahan potensial dari pendekatan ini adalah bahwa cara itu akan membuat proses menjadi lebih lama. Dalam konteks ini perlu dicatat bahwa aplikasi PNG adalah dalam konteks evaluasi, bukan proses monitoring.

Penggunaan yang lebih radikal dari cerita tentang perubahan signifikan sedang diusulkan dalam proyek ADB di Vietnam yaitu 'Making Markets Work Better for the Poor' (MMWB4P). Sebuah strategi komunikasi telah dikembangkan untuk memastikan bahwa temuan penelitian dapat dikomunikasikan kepada dan digunakan oleh para pembuat kebijakan. Staf kantor proyek akan mengumpulkan cerita tentang perubahan signifikan dari peneliti yang mereka danai, dan dari peserta lokakarya diseminasi. Cerita-cerita itu akan digunakan untuk dua tujuan. Pertama, untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik mengenai proses pembuatan kebijakan yang relevan (ini akan menjadi domain MSC). Kedua, isi dan sumber cerita MSC ini mungkin dapat menjelaskan jaringan koneksi yang ada antara pembuat kebijakan dan proyek. Dalam penggunaan awal MSC oleh CCDB, struktur teknis MSC sengaja dibuat di awal untuk memungkinkan penyaringan cerita tentang perubahan signifikan tadi. Dalam proyek ADB, cerita tentang perubahan signifikan yang telah didokumentasikan akan digunakan untuk mengungkap struktur yang ada. Salah satu cerita tentang perubahan signifikan yang pertama didokumentasikan ditampilkan dalam kotak di bawah ini. Ini adalah salah satu bagian dari teka-teki yang lebih luas, dengan bagian-bagian sekitarnya belum ditemukan.

Vietnam - Cerita tentang perubahan signifikan sebagai potongan jigsaw: bagaimana mereka terhubung?
" Kantor Proyek MMWB4P menerima salinan faks dari sebuah halaman Hansard mengenai beberapa tanya jawab di parlemen pada tanggal 29 November. Itu adalah pertemuan di Vietnam dengan Mr Alexander, seorang wakil dari Kantor Luar Negeri dan Persemakmuran (FCO), yang ditanyai tentang apa yang Inggris akan lakukan untuk membantu Vietnam menjadi negara dengan ekonomi berbasis pasar. Balasan Mr Alexander mencakup seluruh paragraf pada proyek MMWB4P yang berakhir dengan 'Untuk informasi lebih lanjut tentang intervensi ini, saya merujuk teman yang terhormat ke 'Making Markets Work Better for the Poor' (MMWB4P): www.markets4poor.org ". (*Rick Davies, 2004*)
(Kantor Proyek MMWB4P belum tahu bagaimana perwakilan FCO dapat tahu tentang proyek mereka.)

MSC untuk melakukan monitoring proses

Sebuah inovasi terbaru yaitu penggunakan MSC untuk melakukan monitoring perubahan dalam proses manajemen pada program bantuan. Di Bangladesh, Social Investment Program telah mengontrak pihak ketiga untuk melakukan monitoring proses yang digunakan untuk membantu inisiatif perencanaan dan pendanaan pembangunan tingkat komunitas. MSC merupakan salah satu metode yang akan digunakan kontraktor. Tidak sekedar melakukan monitoring perubahan signifikan dalam kehidupan penerima manfaat, di Bangladesh para peserta MSC (termasuk penerima manfaat program) juga akan diminta untuk mengidentifikasi cerita tentang perubahan dalam cara program diimplementasikan: contohnya, bagaimana program staf bekerja dengan penduduk desa untuk mengembangkan rencana pembangunan tahunan , atau bagaimana hibah yang dikucurkan untuk mendanai rencana tersebut.

MSC dan kelompok besar

Jess Dart telah bereksperimen dengan menggunakan MSC pada konteks kelompok besar dalam jangka waktu yang singkat, sebagai alternatif untuk menghasilkan dan memilih cerita oleh kelompok kecil orang yang berbeda. Teknik bercerita (*storytelling*) kondusif untuk mengelola kelompok besar, dan adanya umpan balik dari peserta menunjukkan bahwa forum telah diterima dengan baik. Ini juga merupakan cara yang baik untuk mendorong penerima manfaat menjadi lebih terlibat dalam proses pengumpulan dan seleksi cerita. Namun, hal itu mungkin tidak selalu tepat dalam semua konteks budaya atau program, karena teknik itu cenderung bersifat sangat umum.

Contohnya, pada tahun 2002, Jess Dart memfasilitasi MSC sebuah forum bersama 90 produsen wol yang duduk dalam kelompok-kelompok, yang masing-masing sekitar tujuh orang. Setiap kelompok diminta untuk mendiskusikan perubahan yang mereka rasa telah dihasilkan dari program ini. Mereka kemudian memilih perubahan yang paling signifikan dari semua perubahan tersebut, dan menceritakan kisah ini kepada kelompok besar, juga dengan memaparkan alasan mengapa kelompok mereka memilih cerita tersebut diantara banyak cerita lainnya. Pemaparan itu menggunakan mikrofon untuk memastikan bahwa semua orang mendengar cerita tersebut, yang juga dicatat. Suasana saat itu sangat serut, dan semua orang mengambil kesempatan untuk menceritakan kisah mereka pada seluruh kelompok. Malam itu cerita-cerita tersebut langsung ditranskrip dan didokumentasikan. Sebuah komite pengarah *stakeholder* membaca kembali semua cerita tersebut pada hari berikutnya, dan kemudian mereka memilih cerita yang paling dianggap paling signifikan, yang kemudian disampaikan kembali ke peserta untuk memperoleh umpan balik di akhir lokakarya. Forum ini dilakukan di tiga wilayah yang berbeda, dan diulang kembali di tahun-tahun berikutnya.

MSC dalam perencanaan strategis

Pada tahun 2004, Jess Dart bereksperimen dengan mengkombinasikan appreciative inquiry dan MSC dalam melakukan perencanaan strategis, di mana proses tersebut dilakukan dalam kelompok besar. Proses ini memiliki dua hasil positif. Rencana strategis yang dihasilkan adalah realistis dan didasarkan pada pengalaman untuk tingkat yang lebih besar daripada rencana strategis pada umumnya. Hasil positif lainnya adalah tingkat tinggi kepemilikan rencana strategis.

Contohya, MSC digunakan untuk membantu mengembangkan rencana strategis untuk Landcare Support Program di North Central Region - Victoria. Sekitar 70 relawan (setengah dari mereka adalah 'penerima manfaat program') datang ke masyarakat dan mewawancarai berbagai orang, untuk mengetahui pandangan mereka tentang Landcare, Mereka yang menjadi informan termasuk orang-orang muda, walikota, staf lembaga dan pemilik lahan. Kegiatan tersebut berhasil mengumpulkan 140 cerita yang kemudian disaring oleh panitia pengarah sebelum dianalisis dalam sebuah forum komunitas, yang diselenggarakan selama dua hari dan dihadiri oleh 80 orang, terutama para penerima manfaat. Peserta dibagi dalam kelompok, masing-masing sekitar delapan orang, dan diminta untuk membaca tumpukan cerita, dengan setidaknya satu cerita per domain, dan untuk menyaring dari setiap cerita 'apa yang terbaik dari Landcare'. Mereka membuat catatan di kertas berperekat untuk setiap cerita mengenai tanggapan atas pertanyaan tersebut. Setiap kelompok kemudian memilih cerita yang paling signifikan dari tumpukan cerita, dan membacanya di kelompok besar, bersama dengan alasan mengapa cerita tersebut terpilih.

Fasilitator kemudian mengelompokkan kertas catatan mengenai pendapat peserta tadi tentang 'apa yang terbaik dari Landcare' ke dalam 11 faktor kunci keberhasilan, dan ada seniman yang menggambarkan pesan yang untuk mewakili tiap-tiap pendapat tadi. Bersama-sama dengan delapan contoh (yaitu cerita) dari perubahan apa yang dianggap signifikan, berikut alasannya, faktor kunci keberhasilan tadi digunakan untuk memastikan bahwa faktor keberhasilan telah masuk ke dalam rencana strategis. Ini termasuk upaya mengembangkan visi dan mengidentifikasi tindakan pada pendekatan Appreciative Inquiry lebih khas. Analisis cerita pada pertemuan puncak membutuhkan waktu sekitar tiga jam dan itu diterima dengan baik oleh semua peserta.

MSC sebagai komponen partisipatif pada evaluasi sumatif

MSC dapat digunakan untuk memastikan nilai-nilai partisipatif ada dalam evaluasi sumatif

Evaluasi sumatif biasanya melibatkan evaluator eksternal yang mewawancarai berbagai orang, mengumpulkan bukti sekunder dan melakukan pengamatan. Evaluator eksternal kemudian mempertimbangkan bukti dan membuat penilaian tentang sejauh mana program ini berharga dan bagaimana dapat ditingkatkan. Pada akhirnya proses ini tergantung pada bagaimana evaluator menggunakan penilaian terbaik mereka (berdasarkan --sampai tingkat tertentu-- pada nilai-nilai mereka sendiri, mereka adalah manusia bagaimanapun juga) untuk menilai prestasi dan kelayakan dari sebuah program. Namun dalam program yang sangat partisipatif, apakah cocok jika evaluator eksternal yang menilai apa yang merupakan keberhasilan? MSC dapat membantu mengekstrak kriteria keberhasilan lokal yang mungkin lebih tepat daripada kriteria keberhasilan yang dikembangkan oleh orang luar.

Sebagai contoh, pada tahun 2004, Jess Dart melakukan evaluasi eksternal terhadap Oxfam New Zealand Bougainville Program (ONZBP), yang kemudian menjadi Osi Tanata, sebuah LSM independen. Karena Jess merasa bahwa tidak tepat untuk melakukan evaluasi yang seluruhnya bersifat eksternal pada

lembaga lokal yang otonom, dia merekomendasikan agar evaluasi menggunakan beberapa unsur evaluasi partisipatif berdasarkan nilai-nilai yang disusun oleh tim lokal. Staf program kemudian mengumpulkan 17 cerita tentang perubahan signifikan, dan evaluator (Jess) mengumpulkan delapan cerita sebagai pembanding.

Semua cerita dikumpulkan dengan bantuan sebuah panduan wawancara, dengan catatan mengenai tiap cerita, dan kemudian dibacakan kembali ke responden untuk verifikasi tersebut. Staf dan sejumlah kecil penerima manfaat memilih 25 cerita yang dianggap paling signifikan. Evaluator menggunakan kriteria keberhasilan yang diidentifikasi oleh staf sebagai tema utama dalam laporan evaluasi. Selain proses MSC, evaluator mewawancarai 23 responden kunci dan 12 anggota masyarakat di Bougainville, termasuk beberapa orang yang diketahui pernah menyampaikan kritik mengenai program. Laporan evaluasi akhir menggunakan ekstrak dari cerita tentang perubahan signifikan tadi dan kutipan dari wawancara untuk menggambarkan temuan kunci.

Modifikasi proses pengambilan sampel di MSC untuk digunakan dalam evaluasi sumatif
Keterbatasan potensial dari MSC dalam evaluasi sumatif adalah bahwa teknik lebih fokus untuk menangkap cerita mengenai perubahan yang paling signifikan, atau kasus yang dianggap paling sukses. Sementara evaluasi sumatif biasanya membutuhkan data tentang penyebaran dampak di seluruh kelompok peserta yang berbeda. Dengan ONZBP, keterbatasan ini coba diatasi dengan terlebih dahulu mengelompokkan proyek dalam beberapa kategori: sangat baik, baik, tidak begitu baik, dll. Proyek kemudian dipilih secara acak dari masing-masing kategori, dan staf mengumpulkan cerita MSC dari lokasi proyek tersebut. Dengan kata lain, evaluasi menggunakan '*stratified purposive sampling*' daripada *random sampling*.

Masa depan penelitian

Kita tahu bahwa ada dus disertasi PhD (Jess Dart dan Rick Davies) dan dua tesis Master (Jon Kurtz, 2003; Bettina Ringsing, 2003) yang berhubungan dengan MSC. Kami percaya MSC menawarkan banyak ruang untuk penelitian lebih lanjut, khususnya dalam bidang berikut:

- proporsi aplikasi MSC memgenai perubahan yang tak terduga, dan faktor-faktor apa yang paling berpengaruh terhadap proporsi tersebut: contohnya, budaya, organisasi, rancangan program dan faktor desain MSC;
- faktor apa yang paling pengaruh terhadap persentase cerita negatif yang dilaporkan, dan bagaimana faktor-faktor ini dapat dikontrol;
- bagaimana memperkuat *loop* umpan balik, yang diketahui sebagai titik paling lemah dalam proses MSC;
- bagaimana memperkuat hubungan antara dialog MSC dan perencanaan program;
- bagaimana memperkuat MSC untuk digunakan dalam evaluasi sumatif;
- menggabungkan MSC dengan pendekatan deduktif yang mengembangkan logika program.

Ajakan untuk berinovasi, melakukan reviu dan berkomunikasi

Setiap organisasi yang menggunakan MSC telah melakukan beberapa inovasi. Setiap aplikasi pasti membutuhkan 'penyetelan yang pas' (*fine tuning*) dan adaptasi proses MSC dengan konteks lokal dan tujuan program yang spesifik. Beberapa perubahan ini akan membuat MSC lebih bermanfaat, sebagian

lagi tidak. Nilai dari percobaan ini akan lebih besar lagi jika metode dan hasilnya dapat didokumentasikan dan dibagi dengan pengguna MSC lainnya.

Kami mendorong Anda untuk:

- bergabung dengan milis MSC untuk belajar lebih banyak dari pengalaman orang lain. Silahkan memperkenalkan diri dan menjelaskan siapa Anda, apa yang Anda lakukan dan apa yang menjadi minat Anda;
- mendokumentasikan rencana penggunaan MSC. Hal ini dapat mencakup upaya mencatat alasan penggunaannya, dan merekam bagaimana pedoman itu harus digunakan;
- meninjau penggunaan sebenarnya dari MSC dan mendokumentasikan kesimpulan Anda, terutama setelah masa uji coba, dan itu sebaiknya dilakukan secara berkala;
- membuat dokumentasi MSC Anda dapat diakses melalui daftar mailing MSC dan melalui cara lain seperti website Anda.

Sebagai imbalannya, kami akan mencoba untuk mensarikan pelajaran dari pengalaman Anda, dan menghasilkan versi revisi dari pedoman ini dalam tiga tahun ke depan.

Semoga perjalanan menyenangkan

Rick Davies dan Jess Dart
Februari 2005

Bibliografi

Referensi

Bateson, G. (1979), *Mind and Nature: A Necessary Unity*. E.P. Dutton. New York.

Bennett, C. (1976), Up The Hierarchy. *Journal of Extension*, March/April, USA. See also http://www.lhccrems.nsw.gov.au/pdf_xls_zip/pdf_env_report/Attach5-BENNETTS.pdf (diakses tanggal: 26 September 2004).

Campbell, D.T. (1969), Variation, Selection And Retention In Socio-Cultural Evolution. *General Systems*, Vol 14, p 69–85.

CCDB (2000), *Roles and Functions of the CCDB PME System*. Internal CCDB Memo.

Dart, J.J. [1999a], 'The Tale Behind The Performance Story Approach', *Evaluation News and Comment,* **8**, No.1, pp 12–13. Link tersedia di: http://www.clearhorizon.com.au (site posted April 2005).

Dart, J.J. (1999b), 'A Story Approach For Monitoring Change In An Agricultural Extension Project', *Proceedings of the Association for Qualitative Research (AQR), International Conference, Melbourne*, AQR, www.latrobe.edu.au/www/aqr/offer/papers/JDart.htm link pada: http://www.clearhorizon.com.au (site posted April 2005).

Dart, J. J. (2000a), 'Stories for Change: A new model of evaluation for agricultural extension projects in Australia', PhD, Institute of Land and Food Resources, University of Melbourne, Melbourne. PDF tersedia di: http://www.clearhorizon.com.au (site posted April 2005).

Dart, J. J. (2000b), 'Stories for Change: A systematic approach to participatory monitoring', *Proceedings of Action Research & Process Management (ALARPM) and Participatory Action-Research (PAR) World Congress, Ballarat, Australia*, www.ballarat.edu.au/alarpm/docs/Dart,_J_-_Paper.doc (diakses tanggal: 26 September 2004).

Dart, J.J. (2000c), Target 10 Evaluation stories, Department of Natural Resources and Environment, Victorian State Government, Melbourne. PDF tersedia di: http://www.clearhorizon.com.au (diposkan April 2005).

Dart, J. J. dan Davies, R.J. (2003), A dialogical story-based evaluation tool: the most significant change technique, *American Journal of Evaluation* **24**, 137–155.

Dart, J. J., Drysdale, G., Cole, D. dan Saddington, M. (2000), 'The Most Significant Change Approach For Monitoring an Australian Extension Project', in *PLA Notes*, Vol. 38, International Institute for Environment and Development, London, 47–53. PDF tersedia di: http://www.clearhorizon.com.au (site posted April 2005).

Davies, R.J. (1996), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' http://www.mande.co.uk/docs/ccdb.htm (diakses tanggal: 26 September 2004).

Davies, R.J. (1998a), 'An Evolutionary Approach To Organisational Learning: An Experiment By An NGO In Bangladesh', In Mosse, D., Farrington, J., dan Rew, A., (1998), *Development as Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. Routledge/ODI. London.

Davies, R.J. (1998b), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' *Impact Assessment and Project Appraisal,* Vol. 16. No. 3, September 1998, pp 243–250.

Davies, R.J. (1998c), *Order And Diversity: Representing And Assisting Organisational Learning In Non-Government Aid Organisations*. PhD Thesis. University of Wales – Swansea. http://www.mande.co.uk/thesis.htm (diakses tanggal: 26 September 2004).

Davies, R.J. (2004a), Practical Postmodernism, Or The Systematic Use Of Anecdotes. *The Evaluator*. Summer Issue. UKES. London.

Davies, R.J. (2004b), 'The Emerging Communication Strategy: Engaging and Connecting People', Consultancy report to the Making Markets Work Better for the Poor Project, ADB, Vietnam.

Fishman, D. B. (1992), 'Postmodernism comes to program evaluation: A critical review of Guba and Lincoln's Fourth Generation Evaluation', *Evaluation & Program Planning,* **15**, no.3, 263–270.

Fletcher, G. (2004) *MSC and Myanmar*. Email ke Rick Davies. 20 August 2004.

Ford, N., Ashford, G. (2000), Appreciative Inquiry, *E-views*, Issue 1 – February 2000, eds H. MacKinnon, C.McMillin, E. Morin, The Participatory Development Forum, Ontario, Canada, http://www.pdforum.org/eviews1.html (diakses tanggal: 02 February 2004).

Geertz, C. (1973),*The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.

Guba, E. and Lincoln, Y. (1989), *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA. Sage.

Hammond, S.A. (1996), *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Co. Plano, TX.

Holmes, G. (2004), Ibis Monitoring and Evaluation pre-course material. Managua, Nicaragua.

Holmes, G., Petersen, L., Kirkegaard, K. (2003), *Proposal: How to use the methodology 'The Most Significant Change' in the monitoring of Ibis´ thematic programs in Central America*. First draft, July 2003. Ibis. Denmark. Tersedia di *mailing list* MSC, pada penyimpanyan file di: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (diakses tanggal: 26 September 2004).

Jobs, S. (1994) *Steve Jobs and the next Big Thing*. Fortune. p 23.

Johnston, F. (2002), *Tales Of The Unexpected: 'Most Significant Change' Monitoring Of The Brong Ahafo District Support Project (BADSP), Ghana November 2000 to December 2001.* Unpublished report. Tersedia di *mailing list* MSC, pada penyimpanyan file di: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited: 26 September 2004).

Kauffman, S. (1995), *At Home In The Universe: The Search For Laws Of Complexity*. Penguin. London.

Kelly, L., Kilby, P., and Kasynathan, N., (2004), 'Impact Measurement For Ngos: Experiences From India And Sri Lanka', *Development in Practice*, Vol. 14, No. 5, pp. 696-701.

Kerr, R. (2004), *MSC Guide: Based on the Experience of ADRA Laos. A guide to implementing the Most Significant Changes (MSC) monitoring system in ADRA country offices*. ADRA. Laos. Tersedia di *mailing list* MSC, pada penyimpanyan file di: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (diakses tanggal: 26 September 2004).

Kurtz, J. (2003) *Learning Amidst Crisis: Barriers And Incentives For Organizational Learning In Post-Taliban Afghanistan*. Published thesis, Wageningen University, The Netherlands. Tiga Bab tersedia di *mailing list* MSC, pada penyimpanyan file di: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (diakses tanggal: 26 September 2004).

Le Cornu, R., Peters, J., Foster, M., Barrat, R., Mellowship, D., (2003), *Exploring Perceptions of 'Significant Change' in Reforming Schools*. Paper presented to: NZARE/AARE Joint Conference, Auckland November 30 – December 3, 2003. Tersedia di *mailing list* MSC, pada penyimpanyan file di: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (diakses tanggal 10 October 2004).

Mason, S. (2004), *Review of draft MSC Guide*. Email ke Rick Davies. 29 October 2004.

Oakley, P., Pratt, B., Clayton, A. (1998), *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*. INTRAC. Oxford.

Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, Newbury Park, CA.

Patton, M. Q. (1997), *Utilization-focused Evaluation: The Next Century Text*. Sage. USA.

Pawson, R. and Tilley, N. (1997), *Realistic Evaluation,* Sage, London.

Rainey, J. (2001), *Response to MSC inquiry*. Email ke Rick Davies, 11 April 2001.

Reid, E. and Reid, J. (2004), Story-Based Impact Assessment: Outline of a story-telling methodology. Tersedia di *mailing list* MSC, pada penyimpanyan file di: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (diakses tanggal: 26 September 2004).

Ringsing, B., (2003), *Learning About Advocacy: Monitoring As A Tool For Learning In Ibis South America*. MSc Thesis. MSc programme Management of Agricultural Knowledge Systems (MAKS). Tersedia di *mailing list* MSC, pada penyimpanyan file di: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (diakses tanggal: 26 September 2004).

Roche, C (1999), 'Impact assessment for development agencies: Learning to value change' Oxfam. Oxford.

Scriven, M. (1994). *Evaluation thesaurus* (5th ea.) Newbury Park, CA. Sage.

Sigsgaard, P. (2002), *MSC Approach. Monitoring without Indicators. An ongoing testing of the MSC approach*. Evaluation Journal of Australasia. Vol. 2. No. 1. Tersedia di *mailing list* MSC, pada penyimpanyan file di: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (diakses tanggal: 26 September 2004).

Suroweicki, J. (2004), *The Wisdom Of Crowds: Why The Many Are Smarter Than The Few*. Little Brown. London.

Underwood, B. (1996), *Report On 'Significant Changes' Qualitative Monitoring*. AKRSP. Ahmedabad. India.

Wedgwood, H., and Bush, A. (1996), *ITDG's Experience of Participatory Evaluation –Oriented Monitoring System (POEMS) in the International Food Production Programme*. Makalah dipresentasikan di *INTRAC's Third International Workshop on the Evaluation of Social Development, November 1996*, Belanda.

Willetts, Juliet (2004), '*Most Significant Change' Pilot Project*. Evaluation Report Prepared by Institute for Sustainable Futures For ADRA Laos. Sydney. Tersedia di *mailing list* MSC, pada penyimpanyan file di: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (diakses tanggal: 26 September 2004).

Winterford, K. (2003), *Sharing Stories – A Participatory Approach To Monitoring And Evaluation In The Pacific.* Pacific Children's Program. International Development Support Services, Melbourne, Australia. Tersedia di *mailing list* MSC, pada penyimpanyan file di: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (diakses tanggal: 26 September 2004).

Lampiran

Lampiran 1

Contoh Format Pengumpulan Cerita

1.1 Landcare (Strategi Dukungan Mallee Landcare)

Latar belakang

Koordinator dan Fasilitator dari The Mallee Landcare ingin menangkap cerita mengenai perubahan signifikan yang mungkin dihasilkan dari kegiatan Landcare di wilayah ini. Ini akan membantu untuk meningkatkan apa yang telah dilakukan, dan memungkinkan untuk merayakan keberhasilan bersama-sama serta menjadi bertanggung jawab kepada para penyandang dana.

Cerita-cerita dan informasi yang dikumpulkan dari wawancara ini akan digunakan untuk beberapa tujuan, termasuk:

- untuk mengeksplorasi apa yang sudah dicapai oleh Koordinator dan Fasilitator bersama-sama dengan kelompok-kelompok Landcare di Mallee;
- untuk membantu Fasilitator dan Koordinator memahami apa penilaian orang mengenai Landcare, dan mendukung upaya untuk mencapai outcome yang lebih baik;
- untuk mengetahui dan mempublikasikan apa yang telah dicapai.

Rincian kontak

Rahasia
Kami mungkin akan menggunakan cerita anda dalam laporan kepada lembaga donor kami, atau berbagi cerita dengan orang lain di wilayah ini, seperti dengan orang-orang yang terlibat dalam kelompok Landcare.

Apakah anda (infoman/pencerita):

- Bersedia memasukkan nama Anda dalam cerita ini? Ya ☐ Tidak ☐
- Memberi izin untuk menggunakan cerita Anda dalam publikasi kami? Ya ☐ Tidak ☐

Nama infoman/pencerita* ……
Nama pencatat cerita ……
Lokasi ……
Waktu pencatatan ……

*(*jika mereka ingin tidak disebutkan namanya/anonym, jangan tulis nama mereka, dan cukup saja misalnya 'pemilik tanah' atau deskripsi yang serupa dengan itu*)

Pertanyaan

1. Tolong Anda ceritakan pada kami, bagaimana pertama kali terlibat dalam Landcare, dan apa bentuk keterlibatannya?
   ……..
   ……..
   ……..
   ……..

2. Dari sudut pandang Anda, tolong ceritakan mengenai apa yang menjadi perubahan paling signifikan yang dihasilkan dari Landcare di Mallee?
   ……..
   ……..
   ……..
   ……..

3. Mengapa cerita ini penting/signifikan untuk Anda?
   ……..
   ……..
   ……..
   ……..

4. Bagaimana, kontribusi dari Fasilitator dan/atau Koordinator Landcare terhadap perubahan tersebut?
   ……..
   ……..
   ……..
   ……..

1.2 VSO (Volunteer Formulir Laporan)

LAPORAN AKHIR VSO - Bagian 2 (Laporan Relawan):
akan diselesaikan oleh relawan setelah kunjungan Program Office akhir untuk penempatan

Nama relawan	:	Negara asal relawan	:
Jabatan	:	Referensi	:
Pimpinan	:	Negara	:
Nama manager relawan	:	Mulai kerja	:

- Tolong gunakan tinta hitam, dan gunakan kertas tambahan bilamana perlu.
- Tujuan utama isian ini adalah untuk membantu VSO dalam memahami dan belajar dari pengalaman relawan di tempat penempatan masing-masing.
- Laporan ini juga dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi relawan berikutnya, dan ringkasannya akan diberikan kepada lembaga donor, atau digunakan sebagai bahan publiasi VSO.
- Dipersilakan jika Anda merasa perlu memberi catatan atau komentar yang bersifat rahasia, dengan menggunakan form khusus mengenai hal-hal yang bersifat konfidensial. VSO akan memastikan bahwa itu akan ditangani sebagai hal konfidensial seperti yang Anda inginkan.
- Berbagai isu dan masalah yang muncul di lokasi penempatan harus didiskusikan dengan atasan atau kantor program. Jika Anda merasa isu atau masalah itu tidak ditangai sebagaimana mestinya oleh kantor program, Anda dapat menulis dan menyampaikannya pada Manajer Program Regional di VSO UK.

1.

(a) Uraiakan apa yang menurut Anda merupakan perubahan yang paling signifikan di mana Anda turut berkontribusi, selama penemapatan Anda sebagai relawan.
- Jika memungkinkan, pilih salah satu perubahan paling signifikan setelah didiskusikan dengan atasan, kolega dan pengelola program Anda.
- Sangat mungkin ada banyak perubahan, baik besar dan kecil, positif dan negatif. Pilih salah satu yang menurut Anda paling signifikan.
- Uraikan siapa saja yang terlibat, apa saja yang terjadi, dimana dan kapan.
- Masukkan detil informasi yang memadai sehingga dapat dipahami oleh orang lain yang tidak familiar dengan lokasi penempatan Anda, dan untuk membantu dalam menindaklanjutinya jika perubahan tersebut terus berlanjut.
- Jika memilih salah satu perubahan itu dirasa sulit, silakan membuat cerita lebih dari satu perubahan (dengan menggunakan form lain).
- Perubahan signifikan yang Anda pilih dapat terjadi pada:
  - kehidupan penerima manfaat dari keberadaan organisasi di mana Anda bekerja;
  - kehidupan individu-individu di komunitas di mana Anda tinggal;
  - kolega dengan siapa Anda bekerja bersama;
  - aspek-aspek dalam organisasi di mana Anda bekerja; atau
  - cakupan kebijakan yang lebih luas.

(b) Jelaskan mengapa Anda memilih perubahan tertentu:
- Apa perbedaan yang sudah dibuat atau akan terjadi?
- Mengapa Anda berpikir bahwa perbedaan itu penting?

(c) Jika ada orang yang terlibat dalam cerita tersebut selain Anda sendiri, jelaskan siapa dan bagaimana dia/mereka terlibat?

(d) Adakah pelajaran bagi VSO dari perubahan yang Anda tuliskan tersebut?

(e) Beri pokok tulisan (*headline*) cerita Anda, berupa ringkasan dalam beberapa kata.

Headline:

(a) Deskripsi/Uraian

(b) Eksplanasi/Penjelasan

(c) Siapa yang memilih cerita?

(d) Pelajaran atau rekomendasi untuk VSO:

Tanggal penyelesaian laporan:

Lampiran 2

Sampel Cerita Perubahan yang Signifikan

2.1 Bougainville: Osi Tanata (LSM)

Cerita Tentang Perubahan Signifikan

Apakah Anda (informan/pencerita):

- nama Anda ada dalam cerita? Ya ☐ Tidak ☐
- Memberi izin pada kami untuk mempublikasikan cerita ini? Ya ☐ Tidak ☐

Detil Kontak

Nama pencatat cerita	: Wilson, selama pelatihan MSC
Nama informan/pencerita	: Sebastian Kakau
Proyek dan lokasi	: Proyek organik O'Kerry - Putaran 3
Tanggal pencatatan	: 23 Maret
Kapan itu terjadi?	: Lebih dari 1 tahun?
Judul cerita	: "Tumbuh menjadi besar"

Tolong ceritakan bagaimana Anda pertama kali terlibat dengan Osi Tanata, dan bagaimana bentuk keterlibatan Anda:
Sebelumnya daya anggota dari proyek komunitas. Tetapi saya kemudian keluar dari proyek komunitas untuk menghindari perselisihan yang ada di dalam proyek tersebut. Selanjutnya, saya mendengar bahwa Osi Tanata akan mengadakan pelatihan untuk masyarakat, di mana saya kemudian ikut dalam beberapa pelatihan yang diselenggarakan oleh Osi Tanata, yaitu pelatihan manajemen proyek, pembukuan dan ToT.

Dari sudut pandang Anda sendiri, ceritakan apa perubahan yang paling signifikan telah dihasilkan dari keterlibatan Anda dengan Osi Tanata (dapat berupa pelatihan, dukungan dana, dll.)
Setelah mengikuti pelatihan saya kembali ke desa dan memobilisasi anggota keluarga saya untuk memulai usaha kebun organik. Saya memutuskan untuk menyiapkan keluarga saya dalam membangun kebun organik. Meskipun tidak memiliki dukungan dana dari siapapun, saya berusaha menyiapkan proyek kecil itu hanya berbekal pengetahuan yang saya peroleh dari Osi Tanata. Di kebun organik itu kami menanam kubis, capsicum, sayuran, tomat, cabe dan lainnya.

Saat ini saya bersyukur dengan apa yang telah saya pelajari dari Osi Tanata, dan saya telah menggunakan pengetahuan tersebut. Hari ini proyek saya telah berkembang baik. Kami telah menjual hasil produksi dari kebun organik kami sendiri. Sebagai contoh, satu keranjang kubis kami jual K100. Sekarang kami punya uang untuk membali baju dan kebutuhan dasar lainnya. Kmai memiliki penghasilan dan seluruh desa dapat memiliki kelebihan untuk memberi makan keluarga dan lainnya. Selain itu sebagian uang juga digunakan untuk memulai proyek baru lainnya seperti untuk membuka warung/toko.

Mengapa hal itu signifikan untuk Anda?
Itu menjadi signifikan buat saya karena awalnya saya tidak memiliki pengatahuan untuk memulai suatu proyek. Hari ini saya memiliki proyek bagus yang sedang berjalan dan memperoleh penghasilan dari proyek tersebut yang dapat saya gunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga saya.

Domain: ☐ Perubahan dalam kehidupan masyarakat.

2.2 VSO - Filipina: Angie BAMGBOSE

***Cerita Relawan*:**
Pada awal pemetaan profil gender, tim (staf Maradeca dan relawan) khawatir jika masyarakat akan menganggap kegiatan itu sebagai proses Kristenisasi dan indoktrinasi Barat pada masyarakat Maranao.

Selama pemetaan profil jender, di semua komunitas, tim menemukan pembagian kerja berdasar gender yang sangat kaku: laki-laki dipandang sebagai pencari nafkah dimana sebagian besar dilakukan dengan bertani padi atau menangkap ikan, sementara perempuan bertugas mengelola rumah di semua komunitas. Perempuan juga tidak berpartisipasi proses pengambilan keputusan di masyarakat, sementara kontribusi mereka untuk membantu pendapatan rumah tangga, melakukan pekerjaan rumah tangga, dan peran dalam negosiasi perdamaian diantara mereka justru diabaikan.

Pada komunitas Dansalan sedikit ada perbedaaan, karena para laki-laki yang sampai batas tertentu juga terlibat dalam pengasuhan anak, dan kaum perempuan memiliki suara yang lebih keras dalam hal urusan kemasyarakatan. Ini adalah sumber rasa malu bagi kaum perempuan, yang menangis ketika mereka menggambarkan bagaimana mereka membuat keputusan yang "semestinya dibuat oleh laki-laki". Mereka merasa malu bahwa mereka merusak peran laki-laki, yang ketentuan tentang itu dianggap berasal dari ajaran Islam dan tradisi Maranao sendiri. Dansalan telah mengalami banyak perpindahan selama tiga puluh tahun terakhir sebagai akibat dari banjir, *rido* (permusuhan keluarga), kondisi darurat militer, dan konflik antara militer dan pemberontak pada tahun 2000.

Maradeca dan Obaera terus bekerja di dalam masyarakat dan setelah lima bulan tim kembali ke Dansalan untuk secara formal menilai perubahan yang mungkin terjadi sejak kegiatan pemetaan profil gender. Enam pria dan sebelas wanita diminta memberi umpan balik mengenai perubahan yang mereka percaya telah terjadi di masyarakat sebagai akibat langsung dari pemetaan profil gender tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa ketakutan bahwa kegiatan pemetaan profil gender merupakan indoktrinasi nilai-nilai asing dipaksa untuk membagi masyarakat tidaklah terbukti.

Ditemukan bahwa perempuan mulai bekerja bersama laki-laki untuk memperbaiki *boo* (kurungan untuk menangkap ikan). Semua kegiatan yang berhubungan dengan menangkap ikan sebelumnya hanyalah merupakan domain laki-laki. Kaum laki-laki terus terlibat dalam pekerjaan produktif, dan perempuan di sini mengakui bahwa laki-laki lebih aktif terlibat dalam pengasuhan anak, memasak dan mencuci. Ini adalah perubahan yang signifikan dari pola kaku pembagian kerja berdasar gender yang terlihat hanya beberapa bulan sebelumnya.

Demikian juga, kau laki-laki mengatakan bahwa mereka akhirnya mengakui bahwa pekerjaan perempuan memang 'berat', karena perempuan terlibat sekaligus dalam kedua pekerjaan rumah tangga dan pekerjaan produktif, seperti bekerja di toko-toko, membuat tikar tenun, dll. Laki-laki dan perempuan di masyarakat sekarang dapat bekerja sama dalam memasarkan hasil kebun untuk menambah pendapatan keluarga . Hal ini dapat dilihat bahwa kegiatan mengurus kebun telah berubah secara signifikan saat ini, dimana laki-laki dan perempuan telah bekerja bersama-sama, dan bukan hanya perempuan saja.

Kaum laki-laki mengatakan telah terjadi banyak perubahan karena mereka telah mendapatkan banyak wawasan dari kegiatan pemetaan profil gender, khususnya mengenai kebutuhan laki-laki dan perempuan untuk bekerja sama. Selain itu masyarakat kemudian juga memiliki ide-ide baru; ada

motivasi lebih untuk bekerja pada perempuan di kegiatan yang menghasilkan pendapatan, seperti mengurus kerbau, berkebun, dll. Masyarakat umumnya juga jadi lebih memiliki motivasi untuk bekerja, karena mereka telah mampu melihat bahwa jika mereka tidak bekerja (terutama untuk meningkatkan pendapatan) maka mereka tidak akan berkembang.

Baik laki-laki maupun perempuan mengakui bahwa perempuan telah terlibat dalam pengambilan keputusan di komunitas, dan bahkan kadang-kadang mereka membuat keputusan yang lebih banyak daripada laki-laki. Dalam hal perencanaan dan pengembangan ide-ide itu, kaum perempuan lebih aktif dibanding kaum laki-laki dalam membuat perkembangan masyarakat. Mereka bangga akan hal itu. Bahkan kaum perempuan mengatakan bahwa mereka terlibat dalam keputusan masyarakat karena mereka 'cerdas dan bijaksana'!

Contoh nyata tentang bagaimana masalah ini saling mempengaruhi dapat dilihat melalui cerita tentang pola baru tentang bagaimana kaum perempuan dapat memiliki kerbau. Kerbau yang dimaksud adalah jenis kerbau air. Kecuali seorang perempuan diberikan kerbau sebagai bagian dari mas kawinnya, dia jarang memiliki peran dalam mengelola binatang tersebut. Bahkan jika dia mendapat kerbau sebagai bagian dari mas kawinnya, dia tidak benar-benar mendapatkan manfaat langsung, karena secara tradisional hanya laki-laki yang menggunakan kerbau tersebut dalam pekerjaan pertanian mereka.

Di Dansalan, kaum perempuan mengatakan bahwa mereka merasa lebih percaya diri untuk mengorganisir dan mengembangkan diri setelah kegiatan pemetaan profil gender. Setelah kegiatan itu, perempuan merasa lebih mampu mengatur sumber daya mereka dan mempertimbangkan bagaimana menginvestasikankeuntungan dari toko Obaera tadi. Koperasi Obaera ini telah berhasil sehingga mereka ingin menanamkan modal dalam usaha kecil lainnya yang akan memberikan penghasilan tambahan. Para perempuan di sana memutuskan untuk membeli kerbau. Kerbau tersebut dimiliki dan dikelola oleh koperasi. Mereka dapat menggunakan kerbau tersebut untuk membantu membawa barang-barang mereka dari jalan, yang biasanya harus ditempuh sekitar 30 menit berjalan kaki melalui sawah karena memang tidak ada jalan, dan itu merupakan jalan yang jauh jika harus membawa sendiri karung beras 50kg dan produk lainnya baik untuk keluarga maupun toko.

Kaum lai-laki menggunakan kerbau untuk kergiatan pertanian, dan di masyarakat sangat miskin ini biasanya mereka harus menyewa kerbau tersebut dengan biaya tinggi dari masyarakat di luar desa. Sekarang orang-orang tidak perlu pergi ke luar komunitas, mereka hanya perlu meminta istri, saudara perempuan, atau anak perempuan mereka untuk menyewa kerbau Obaera. Ini merupakan kebalikan dari peran gender tradisional, di mana saat ini kaum perempuan yang justru mengelola kerbau dan laki-laki harus meminta perempuan untuk dapat menggunakan jasa binatang tersebut. Selain itu mereka harus membayar sewa kerbau itu dari kaum perempuan.

Kaum perempuan kemudian menggunakan pendapatan hasil sewa kerbau itu untuk mengembangkan koperasi mereka, yang hasilnya dapat membantu untuk memenuhi kebutuhan mereka, kebutuhan keluarga, dan juga masyarakat. Uang dapat tetap beredar di dalam komunitas sendiri dan tidak pergi ke luar daerah yang hanya akan menguntungkan orang lain. Betapa kreativitas dan keyakinan diri telah ditunjukkan oleh kaum perempuan ini!

Tahap berikutnya dalam usaha ini adalah untuk mengembiakkan kerbau tersebut. Kerbau mereka betina, dan mereka berniat untuk dapat mengembangbiakkannya, baik untuk dapat digunakan oleh anggota Obaera atau untuk dijual dan mendapatkan penghasilan lebih. Setiap bulan keuntungan sekitar P5,000 ($ 100), di mana harga seekor kerbau sekitar P15,000, dan setelah tiga bulan lagi mereka berniat

untuk membeli kerbau lain bagi anggota Obaera, baik untuk terus digunakan membantu menganggut beban dan untuk disewakan kepada kaum laki-laki untuk kegiatan pertanian mereka.

Hal ini berkaitan dengan tema lintas sektor gender dengan tujuan strategis terkait partisipasi dan pemerintahan.

Mengapa relawan memilih cerita ini:
Relawan memilih cerita ini kemungkinan karena jelas menunjukkan bahwa profil gender yang dilakukan dengan baik akan dapat membuat perubahan. Gender bukanlah konsep yang statis, melainkan satu dinamika yang terus bergeser. Laki-laki dan perempuan yang mampu melihat bahwa masyarakat yang praktik gender-nya lebih adil adalah lebih kuat ikatan sosialnya.

Banyak orang takut akan 'gender'; takut untuk 'mengganggu' budaya dan tradisi, tetapi masyarakat yang lebih setara dan seimbang tidak berkompromi dengan budaya atau tradisi seperti yang terlihat di sini.

Perubahan ini didiskusikan oleh 18 anggota masyarakat (enam laki-laki dan sebelas perempuan) dari Dansalan yang berpartisipasi dalam penilaian partisipatif mengenai dampak dari pemetaan profil gender. Hasil dari diskusi ini dan semua aspek lain dari pemetaan profil gender telah didokumentasikan dalam penilaian dampak dengan PRA dan dalam laporan yang ditulis oleh relawan di profil gender, "Perempuan dalam Konflik: Dinamika Gender dalam Komunitas Maranao, Filipina Selatan ".

Staf di Maradeca tetap percaya bahwa perubahan yang paling signifikan adalah kepercayaan (*trust*) terhadap orang asing oleh masyarakat seperti dijelaskan di atas dalam Laporan Akhir Bagian 1: 3. Jika tidak ada kepercayaan tersebut maka masyarakat tidak akan bersedia berbagi pengalaman mereka secara terbuka sebagaimana yang telah mereka lakukan. Rekan-rekan saya dalam Maradeca merasa bahwa obrolan, tawa dan kesediaan saya untuk duduk dengan masyarakat telah berkontribusi dalam membangun kepercayaan tersebut, serta transparansi dalam berbicara dan menjelaskan mengenai kegiatan Toscadar dan pemetaan profil gender. Saya berpikir bahwa kebanyakan orang akan menerima bahwa dengan transparansi dan rasa hormat, upaya membangun kepercayaan lintas budaya adalah satu hal yang mungkin untuk dilakukan. Sebaliknya saya memilih untuk berkonsentrasi pada dampak gender, karena saya pikir bahwa mengatasi kurangnya pemahaman mengenai kedilan gender adalah hal yang penting dan/atau dapat mengakibatkan perubahan nyata di masyarakat dalam waktu yang relatif singkat seperti yang terlihat di sini.

Sekali lagi, dengan berfokus pada satu komunitas saya tidak ingin mendevaluasi kontribusi dari masyarakat lain, atau kerja keras dan proses belajar yang dilakukan oleh staf dan relawan Maradeca yang mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dan kepercayaan diri yang cukup di sepanjang tahun kami bekerja bersama-sama.

Komentar/ Penjelasan dari Kantor Program
Pengalaman positif Angie Bambose dalam pengembangan gender dan pembangunan di komunitas Muslim adalah model yang sangat baik terkait inisiatif pembangunan perdamaian yang menggabungkan perspektif gender yang kuat. Cerita ini juga dilakukan oleh BBC.

2.3 Australia: Belajar untuk Proyek Belajar (Le Cornu et al, 2003)

Judul: "Apa yang berbeda?"

Untuk menulis cerita ini saya melakukan percakapan dengan Angelica tentang perubahan yang telah dia alami sejak tahun 2001. Dia sangat yakin tentang perbedaan yang telah dialaminya terkait bagaimana dia memulai mengelola proses belajar sendiri dan bagaimana perasaannya tentang hal ini. Dalam menulis cerita ini saya tidak mengubah apa yang diceritakan oleh Angelica pada saya, karena saya percaya itu menunjukkan perubahan yang signifikan.

Nama saya Angelica.

Saat ini saya di tahun ke 5 dan sekolah saya sangat berbeda dengan apa yang terjadi pada tahun 2001 ketika saya masih tahun ke 3.

Pada tahun 2001 saya diberi kontrak yang secara teknis cukup sulit untuk dilakukan dengan rentang waktu yang singkat dan saya tidak bisa menggunakan area lain dari sekolah untuk proses belajar saya. Kontrak saya sering tidak selesai karena saya merasa itu terlalu sulit. Saya merasa sangat tidak nyaman dan tidak bahagia dan akan mendapat masalah. Saya banyak menangis dan merasa khawatir di kelas. Saya tidak benar-benar ingin datang ke sekolah.

Sekarang saya merasa sangat aman, dan bahagia, dan pekerjaan, yang kita diberikan, adalah tepat bagi saya karena saya bisa merencanakan pembelajaran saya dalam rencana pembelajaran dan saya merasa saya bisa menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang diberikan kepada saya. Itu masih benar-benar menantang dan saya belajar banyak dan para guru tahu tentang ini. Contoh dari ini adalah ketika saya ingin membuat sebuah i-film saya menemukan bahwa itu benar-benar menantang tapi saya menemukan cara untuk melakukannya dan itu masih menyenangkan.

Saya merasa sangat nyaman dan percaya diri dengan cara belajar saya sekarang. Guru saya mempercayai saya untuk menggunakan kawasan sekolah untuk belajar saya dan saya menggunakan sistem kelas untuk pergi ke daerah lain ketika saya perlu.

Saya telah bertambah teman, dan saya pikir ini adalah karena cara saya belajar. Saya harus bekerja dengan orang yang berbeda dan saya mengenal orang lain di kelas yang jauh lebih baik. Jika saya perlu tempat yang tenang untuk belajar saya, saya pergi ke Resource Center.

Saya menghargai cara guru saya memungkinkan kita belajar karena kita bisa memilih di mana kita duduk selama kita bekerja pada tugas kami. Saya merasa bahwa saya lebih mengendalikan apa yang saya pelajari. Saya merasa lebih dewasa.

Saya suka cara saya dipercaya untuk menggunakan telepon, komputer, mesin fotokopi dan kamera untuk rencana pembelajaran saya dan saya sekarang seorang ahli dengan komputer, kamera dan teknologi lainnya. Di tahun ke 3 saya tidak tahu bagaimana menggunakan ini dan saya tidak diizinkan untuk itu.

Saya merasa bersemangat datang ke sekolah, saya suka berada di sekolah dan saya tidak ingin tinggal di rumah jika saya sedikit sakit. Saya merasa seperti saya mengambil tanggung jawab lebih untuk belajar sendiri.

Komentar:

Angelica telah mengalami dua gaya mengajar yang sangat berbeda dalam 3 tahun terakhir.

Yang pertama adalah cara yang tradisional, akrab bagi kita semua, dengan kegiatan dan lingkungan yang ditentukan oleh guru.

Angelica sekarang dapat merencanakan dan mengelola proses pembelajarannya sendiri.

Pandangannya tentang pemberdayaan sangat jelas.

Lingkaran Belajar South West - Respons terhadap cerita Angelica (14/8/03)

Kriteria yang menunjukkan perubahan yang signifikan

Pergeseran pemikiran/pandangan dunia

- Pergeseran ke arah gagasan bahwa setiap orang dewasa di sekolah memiliki tugas untuk merawat setiap anak.
- Pergeseran kekuatan/kontrol dari guru dan pergeseran pandangan dunia.
- Belajar berasal dari pengalaman siswa (sebagai lawan dari model penentuan topik dan tema oleh guru).
- Guru perlu percaya bahwa mereka memiliki tanggung jawab mengenai pembelajara semua siswa (bukan hanya di kelas saja).

Semua Tingkat Sekolah

- Pemahaman bersama antara guru dan siswa.
- Perlu pendekatan filsafat dan teori terkait hal tersebut (untuk pelajar dan guru).
- Untuk keberlanjutan, perlu perubahan budaya dan strukturdi seluruh sekolah.
- Lingkungan belajar yang nyaman dan aman tapi menantang.
- Pembelajaran yang diinisiasi oleh siswa memerlukan filosofi bersama.
- Pengelolaan sumber daya yang dibutuhkan, contohnya perubahan struktural dan budaya untuk memfasilitasi perubahan dalam praktik.
- Dampak pada bagaimana peran diinterpretasikan, contohnya bahwa Guru Pustakawan.
- Pentingnya struktur kerja sama di sekolah sehingga orang dapat bergerak bersama satu sama lain.
- Berbincang, diskusi, moderasi, interaksi antara guru agar perubahan dapat terjadi.
- Inisitif belajar diprakarsai oleh siswa dapat bersifat inklusif jika dikelola dengan baik.
- Dimensi afektif sangat kuat, contohnya hubungan di mana ada kepercayaan dalam niat positif terhadap orang lain, merasa aman dan bahagia, siswa merasa dipercaya oleh guru.

Kapasitas guru

- Siswa mengalami perubahan dalam praktek (orang memerlukan pengalaman akan perubahan yang dialami - harus membuat perbedaan bagi siswa).
- Mahasiswa memiliki kontrol terhadap pembelajaran dan pilihan.
- Guru mampu mengidentifikasi dan berkomunikasi tentang apa yang dapat dilakukan siswa.
- Adanya keseimbangan antara proses belajar yang diinisiasi siswa Balance dengan pengajaran oleh guru dalam menanggapi kebutuhan siswa (tidak *laissez faire*).
- Kesadaran diri, refleksi kritis oleh para guru yang dibutuhkan untuk pertumbuhan.
- Perubahan metodologi.
- Perubahan tingkat keterlibatan siswa dari tahun 3-5.

Kapasitas siswa

- Siswa menyadari perasaannya sendiri, contohnya perasaan diberdayakan.
- Siswa mampu mengartikulasikan (mengidentifikasi) apa yang berbeda.
- Siswa mengetahui tentang perkembangan kemampuan berpikir dan gaya belajar (contohnya bagaimana menggunakan *scaffolding* untuk meningkatkan pembelajaran mandiri).

Lampiran 3

Contoh Format Pelaporan Cerita

3.1 Program Dukungan District di Brong-Ahafor yang didanai DFID

Identifikasi	
Pos	Angota dewan yang baru menimbulkan kegemparan
Pelaku	District Coordinating Director (DCD)
Waktu	22 Juni 2001
Lokasi	Kantor DCD – Majelis Daerah Jaman
Domain	Operasi DA, sub-komite dan sub-struktur

Deskripsi – Cerita
Selama pertemuan penting para staf senior di kantor, DCD ingin mengetahui reaksi dari anggota yang hadir mengenai sikap beberapa anggita majelis yang baru diangkat yang menuntut akses ke dokumen-dokumen dalam pemeliharaannya. Karena ini adalah peristiwa yang baru pertama kali terjadi, dia bingung apa yang harus dilakukan.

Menurut DCD, tampaknya generasi baru anggota majelis di Majelis Daerah Jaman yang baru diangkat ingin menempatkan tekanan yang tidak semestinya pada staf majelis dalam melaksanakan tugas mereka.

Dia mengeluh tentang beberapa dari mereka ia digambarkan sebagai "guru" yang mewakili kelompok kepentingan tertentu menuntut akses ke dokumen-dokumen tertentu di Majelis Daerah. Dokumen-dokumen yang mereka inginkan termasuk catatan serah terima dari mantan pimpinan sebelumnya dan salinan draf laporan auditor baru-baru ini.

Setelah musyawarah yang panjang, anggota yang hadir sepakat bahwa secara hukum anggota dewan dapat meminta akses ke dokumen majelis setiap saat asalkan mereka tidak meminta dokumen pribadi. Oleh karena itu, tidak ada yang salah dengan tuntutan mereka kecuali bahwa laporan akhir audit harus diberikan kepada mereka danbukan draft copy karena perubahan bisa dilakukan dalam laporan akhir.

DCD menerima ini dengan perasaan was-was. Dia pikir dia harus mencari klarifikasi dari Direktur Koordinasi Regional karena ini adalah dimensi baru dalam urusan majelis. Namun, ini mendorongnya untuk menugaskan semua anggota staf untuk memperbarui pekerjaan mereka dan memperbaiki semua anomali. Hal itu juga disepakati bahwa harus ada pertemuan rutin bulanan untuk staf agar memiliki informasi yang memadai sebelum pertemuan majelis.

Penjelasan/Interpretasi
Tuntutan untuk dokumen-dokumen tertentu oleh beberapa anggota majelis yang baru telah dipandang sebagai tantangan terhadap 'otoritas' staf majelis. Sampai sekarang, anggota majelis hampir seperti 'memohon' untuk memiliki akses ke dokumen dan layanan yang kadang-kadang diabaikan dengan berbagai alasan.

Namun, generasi baru anggota majelis yang sebagian besar dari kalangan profesional dan berpengalaman dalam berbagai bidang mereka, bisa membuat staf majelis untuk memenuhi kebutuhan mereka akan dokumen yang benar.

Jika tejadi terus seperti ini, hak-hak anggota majelis akan dihormati. Oleh karena itu mereka dapat membuat perencanaan yang wajar untuk pengembangan komunitas mereka. Diskusi yang berkualitas akan berlangsung di semua pertemuan majelis untuk mengambil keputusan yang tepat. Hal ini akan membawa perubahan yang diperlukan di daerah Jaman.

Rekomendasi
Semua anggota majelis harus dilatih dalam berbagai aspek pekerjaan-peran dan tanggung jawab dalam perencanaan, keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan, administrasi keuangan dari DA, dll, dalam rangka untuk memiliki kepercayaan diri untuk menuntut layanan dan berkontribusi pada pengembangan keseluruhan daerah.

Lampiran 4

Fasilitasi Panduan untuk Pengumpulan Cerita

Fasilitator menulis semua judul cerita di papan tulis, yang dikelompokkan berdasarkan domain. Mereka menyediakan kolom kosong di sapming setiap cerita untuk komentar, dll.

Domain	Judul	Komentar
4	Hidup saya menjadi lebih baik	Kuat, ditulis oleh penerima manfaat, tapi kurang lengkap, cerita tidak selesai.
4	Merasa lebih berdaya	Cerita mengalir: awal, tengah dan akhir. Atribusi untuk proyek dipertanyakan. Kisah yang hebat, tidak yakin apakah itu adalah tentang proyek.
4	Keputusan yang lebih baik untuk keluarga	Cerita yang sangat baik. Pernah mendengar cerita semacam ini beberapa kali sebelumnya. Tidak yakin dengan tanggal yang disebutkan.
4	Sekarang saya mengerti	OK, tidak cukup informasi untuk dapat sungguh-sungguh mengerti apa yang terjadi.

1. *Fasilitator mengajak relawan untuk membaca semua cerita yang ada di domain pertama. Setiap selesai satu cerita dia bertanya:*
    - *Sesungguhnya cerita ini mengenai apa?*
    - *Apa pendapat Anda mengenai cerita ini?*

2. *Fasilitator menulis komentar setelah judul di papan tulis seperti contoh di atas.*
3. *Ketika semua cerita pada domain pertama sudah dibaca, mintalah orang-orang untuk memilih erita yang menurut mereka paling signifikan. Voting dapat dilakukan dengan mengangkat tangan.*
4. *Ketika voting sudah selesai dilakukan, dan skor sudah diketahui, mintalah partisipan untuk mendiskusikan mengapa mereka memilih cerita tersebut. Pertanyaan yang dapat diajukan, seperti:*
    - *Mengapa Anda memilih cerita ini dan bukan cerita yang lain?*
    - *Tetapi sebagian dari Anda memilih cerita berbeda. Dapatkan Anda menjelaskan mengapa Anda tidak memilih cerita ini?*
    - *Bagaimana menurut Anda tentang cerita-cerita tersebut secara keseluruhan?*
5. *Di sebelah setiap cerita buat catatan mengenai alasan mengapa mereka dipilih dan tidak dipilih.*
6. *Setelah semua orang telah mendengar cerita mengapa tertentu sebagai untuk di atas orang lain, fasilitator dapat memanggil suara kedua, kali ini mungkin ada lebih konsensus.*

    Jika masih ada konsensus tentang yang cerita untuk memilih, memfasilitasi diskusi pada pilihan dengan kelompok dan mencapai kesepakatan, misalnya:
    - *Pilih dua cerita untuk mencerminkan berbagai pandangan*
    - *Putuskan bahwa tidak ada cerita memadai mewakili apa yang dianggap bernilai*
    - *Pilih salah satu cerita tapi tambahkan catatan yang menjelaskan bahwa tidak semua orang memilih cerita ini karena …*

7. *Lanjut ke domain berikutnya.*