

MENGARUNGI SAMUDERA PELAYANAN PUBLIK:

Sebuah pedoman
penyusunan konsep
desain layanan

Sebuah Prakarsa Kolaboratif
Pulse Lab Jakarta, UNDP
dan BaKTI

2017





Isi

Sekapur Sirih	2
Awal Perjalanan	3
Penelitian kami	4
Pembelajaran	5
Alat Pandu	11
Menggunakan Alat Pandu	13
Identifikasi Program	15
Lingkungan Pendukung	18
Peran Pemangku Kepentingan	22
Pemetaan Tim	26
Terus berjalan	30

Latar Belakang

Pada tahun 2016, Pemerintah Kota Makassar meminta dukungan UNDP untuk mendorong orang memakai sistem transportasi umum dan mengurangi kemacetan lalu lintas. UNDP berkolaborasi dengan Yayasan Bursa Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia (BaKTI) dan Pulse Lab Jakarta dalam pengagasan sebuah prakarsa untuk menjawab permintaan tersebut. Pedoman ini berisi temuan dan pembelajaran dari prakarsa tersebut,

Prakarsa ini merupakan bagian dari program City-I-LEAPS (*City Innovation through Learning, Exchanging, Adapting, Prototyping and Scaling*) sebuah kemitraan pertukaran pengetahuan dan bantuan teknis melalui *Innovation Exchange Network* yang dibentuk oleh Pemerintah Metropolitan Seoul dan Biro Regional UNDP untuk Asia dan Pasifik. City -I-LEAPS bertujuan mengubah pertukaran pengetahuan tradisional melalui penggunaan rancangan reka cipta (*design thinking*) dan *reverse engineering*; mengusulkan solusi yang memenuhi kebutuhan masyarakat secara kolaboratif; mengembangkan purwarupa yang akan diuji dan evaluasi; dan mengembangkan desain yang sukses dalam skala yang lebih besar. Kolaborasi antara UNDP, BaKTI dan PIJ dibentuk untuk memfasilitasi berbagai aspek dari program City-I-LEAPS.

Kami memulai prakarsa ini dengan penelitian pengguna pelayanan publik dan dilanjutkan dengan proses desain kolaboratif berbasis warga, inkubasi, pembuatan dan uji coba purwarupa. Walaupun prakarsa ini masih berjalan dan saat ini sudah melewati tahapan pilot, kami membatasi pedoman ini dengan pelajaran yang kami peroleh sampai tahap uji coba purwarupa.

Sekapur Sirih

“Agar prakarsa ini berdampak kuat, perlu ada kerjasama tim yang konsisten, yang dibangun berdasarkan komunikasi, dedikasi dan komitmen.”

- Andi Faisal, Dinas Perhubungan Makassar

Pedoman ini bukan...

a) panduan untuk merancang metodologi desain (ada banyak di luar sana!), juga bukan b) studi kasus sederhana tentang proyek kami.

Pedoman ini adalah...

Sebagai praktisi pembangunan, proyek-proyek yang kami lakukan bervariasi baik dari sisi materi maupun metoda – kami telah mencoba memakai berbagai pendekatan, mulai dari analisis *big data* ke perancangan berbasis manusia (*human-centred design*) sampai ke perpaduan antara keduanya.

Dari pengalaman kami bekerja dengan berbagai mitra, kami menyadari bahwa penyelenggaraan pelayanan publik membutuhkan pemahaman mendalam tentang kondisi pendukung dan orang-orang yang tepat. Mengabaikan salah satu dari hal tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan proyek. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan antara lain budaya dan identitas lokal, konteks sosial dan politik, pemilihan pemangku kepentingan yang tepat mulai dari desain sampai implementasi, dan menjaga keefektifan tim.

Tujuan pedoman ini adalah agar *organisasi di sektor publik dapat menyalakan penyelenggaraan pelayanan publik yang rumplil*. Pedoman ini membantu mengembangkan gambaran tentang tantangan dalam memastikan penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan berkualitas. Gambaran tersebut akan menjadi alat dalam memandu proses perubahan; bergerak dari identifikasi masalah ke konsep terukur, dan dari konsep ke pilot yang sudah teruji.

Pedoman ini bersifat fleksibel, artinya pedoman ini juga dapat melayani berbagai keperluan, tergantung kebutuhan pengguna layanan, misalnya:

- Sebagai alat pandu sebelum memulai proses mendesain pelayanan publik

- Sebagai cara mengevaluasi pelayanan yang ada dan menentukan langkah selanjutnya
- Sebagai cara untuk menilai bagaimana organisasi lain menyelenggarakan layanan
- dan tujuan lainnya.

Pedoman ini ditujukan untuk...

Para pelaku dan pegiat di sektor publik yang perlu memahami interaksi antara pemangku kepentingan yang berbeda. Penting untuk mempertimbangkan keterlibatan semua pemangku kepentingan dari berbagai sektor dalam masyarakat, mengenali motif dan agenda mereka serta menentukan insentif yang tepat agar dapat mengembangkan pelayanan publik yang bermanfaat bagi masyarakat.

Ada banyak pendekatan kolaborasi yang biasa dipergunakan di sektor publik dan ada banyak cara untuk melakukan pendekatan multi-sektoral. Pedoman ini dapat digunakan oleh siapapun yang ingin mendesain pelayanan publik secara kolaboratif. Ini termasuk Anda yang berasal dari organisasi pembangunan, organisasi non-pemerintah, atau penyedia pelayanan publik yang dikontrak untuk melaksanakan sebuah proyek. Dengan kata lain, pedoman ini dapat dipakai oleh Anda yang punya peran dalam mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik.

Apa yang ada di dalam pedoman ini?

Pedoman ini terdiri dari sederet alat bantu, daftar periksa dan studi kasus. Pembelajaran yang dipaparkan dalam dokumen ini didasarkan pada pengalaman kami dalam merancang pelayanan transportasi umum di Kota Makassar. Setelah ini, kami akan memberikan penjelasan singkat tentang hasil kegiatan tersebut yaitu sistem kendaraan umum yang dirancang untuk mengurangi kemacetan lalu lintas. Fokus penjelasan kami adalah pada konteks lokal yang mendukung proses desain pelayanan publik tersebut.

Awal Perjalanan



Dari desain ke implementasi: kendaraan Pasikola

Pada bulan Oktober 2016, UNDP dan Pulse Lab Jakarta memulai sebuah perjalanan untuk mengatasi salah satu masalah yang paling mendesak di Kota Makassar, Indonesia, yaitu masalah transportasi umum. Kemacetan lalu lintas sudah menjadi masalah di Kota Makassar, hal ini membuat para pengalju menghabiskan banyak waktu di jalan. Maka, atas permintaan Walikota Makassar, prakarsa ini muncul untuk menjawab tantangan tersebut. Prakarsa ini tidak dimaksudkan untuk merombak sistem transportasi umum Makassar, tetapi memanfaatkan sumber daya terkait sistem transportasi dengan lebih baik.

Prakarsa ini dimulai dengan penelitian seputar pengguna pelayanan transportasi untuk memahami pola mobilitas masyarakat di Makassar. Temuan-temuan dari penelitian tersebut digunakan sebagai bahan dasar lokakarya desain bersama. Melalui kolaborasi dengan BaKTI (Bursa Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia), kami berhasil mengumpulkan berbagai peserta dalam lokakarya ini, mulai dari industri kreatif, media, perusahaan rintisan, asosiasi transportasi, dan juga lembaga pemerintah. Tujuannya? Untuk menemukan solusi yang berpusat pada warga.

Proses ini menghasilkan enam purwarupa yang berbeda, yang kemudian disempurnakan selama fase inkubasi. Pada tahap

ini, para pemangku kepentingan yang ikut dalam lokakarya terus terlibat dan secara sukarela memberikan kontribusi untuk memperbaiki purwarupa agar menjadi layanan yang lebih terintegrasi. Hasilnya adalah sebuah desain yang mengubah kendaraan *pete-pete* – angkutan kota di Makassar - menjadi sistem transportasi sekolah yang disebut Pasikola.

Penelitian pengguna pada tahap awal mengungkapkan bahwa *pete-pete* tidak punya kelayakan finansial. Pengemudi cenderung *ugal-ugalan* karena mereka bersaing untuk mendapat penumpang, akibatnya warga sering ragu menggunakan *pete-pete* dan lebih memilih kendaraan pribadi sebagai alat transportasi. Transportasi sekolah Pasikola ditujukan untuk mengatasi beberapa masalah ini. Dengan Pasikola, *pete-pete* yang menganggur akan dimanfaatkan dengan lebih baik dan pengemudi akan mendapatkan gaji bulanan dan pelatihan keselamatan jalan. Untuk mendukung Pasikola, sebuah aplikasi yang disebut *e-Nassami* sedang dikembangkan. Aplikasi ini memungkinkan orang tua melacak kendaraan Pasikola dan mendapatkan informasi *real-time* tentang waktu penjemputan untuk anak-anak mereka.

Setelah serangkaian tahap pengembangan purwarupa dan sesi pengujian pengguna selama tiga bulan, layanan kendaraan Pasikola diluncurkan oleh Walikota Makassar di bulan Mei 2017 pada Makassar City Expo.



Menguji purwarupa dengan pengguna layanan

Penelitian kami

Untuk desain layanan publik di Makassar ini, kami menggunakan pendekatan perancangan berbasis manusia (*human-centred design*) – mulai dari tahap desain solusi sampai tahap mengevaluasi. Kami memakai pendekatan yang sama dalam menyusun pedoman ini. Pendekatan ini menempatkan manusia – pengguna layanan publik – sebagai titik fokus desain. Kami menggali berbagai cerita dan pengalaman para pengguna layanan sebagai masukan dalam mendesain dan mengevaluasi solusi-solusi yang muncul.

Setelah peluncuran Pasikola, kami mewawancarai para pemangku kepentingan yang terlibat dalam penyelenggaraan layanan tersebut, termasuk

- Dinas Perhubungan Makassar
- Pengemudi angkutan umum dan asosiasi pemilik kendaraan (ORGANDA)
- Komunitas pemuda dan perusahaan rintisan (start up)
- BAKTI (Bursa Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia)

Analisa dalam panduan ini dibuat berdasarkan pengamatan yang kami lakukan secara terus menerus selama proses perancangan layanan berlangsung.

Berdasarkan hal tersebut, seperti halnya kebanyakan inisiatif pembangunan lainnya, beberapa prinsip utama muncul:

- Prakarsa yang dilakukan harus selaras dengan agenda setempat. Artinya, prakarsa tersebut harus mendapatkan dukungan dari pemangku kepentingan terkait, terutama pengambil keputusan.
- Sebagai praktisi pembangunan, kita perlu secara sadar membenamkan diri ke konteks lingkungan setempat.
- Diperlukan identifikasi peran yang tepat bagi masing-masing pemangku kepentingan agar tidak ada tumpang tindih tugas dalam proses desain. Hal ini akan membantu kita membuat strategi untuk menentukan pendekatan dan insentif yang sesuai.
- Proses desain layanan menuntut ketelitian dan ketelatenan, karena itu harus ada individu terampil dalam memandu aspek teknis maupun interaksi antar tim dengan baik.
- Begitu proyek desain layanan dimulai, jangan lupa untuk terus menjaga komitmen peserta. Ini penting untuk memastikan keberlanjutan kegiatan.
- Pemangku kepentingan yang beragam membawa sudut pandang yang berbeda-beda yang akan bermanfaat dalam mengatasi masalah bersama.

Untuk prakarsa ini, kami mempertimbangkan prinsip-prinsip tersebut dan kami sesuaikan dengan konteks di Makassar.

Pembelajaran

Perancangan kolaboratif, dari awal ke akhir

Prinsip: Sejak awal, pastikan ada dukungan politik dan pertahankan itu sampai akhir proses.

Apa yang kami lakukan

Sejak awal, kami memfasilitasi keterlibatan berbagai pemangku kepentingan utama, baik yang memiliki kewenangan politik formal maupun non-formal, dengan pendekatan perancangan kolaboratif (*co-design*). Kami tidak datang dengan gagasan dan solusi. Fungsi kami adalah membantu para pemangku kepentingan mengubah ide dan gagasan mereka menjadi nyata.

Proses kolaboratif ini terus kami lakukan sampai tahap implementasi. Dengan cara ini, para pemangku kepentingan utama memiliki rasa tanggung jawab yang lebih kuat untuk memastikan pelayanan dapat terlaksana.

[lihat: halaman 16 Studi Kasus. Mengapa pete-pete? Mengapa Pasikola?]

“Kita perlu memahami kebutuhan dan agenda Walikota. Prioritasnya? Inovasi. Memahami prioritasnya memberi pengaruh pada desain layanan dan mempermudah kami dalam memanfaatkan jejaring Pak Walikota. Kami terus bergerak sampai layanan tersebut diluncurkan ke masyarakat.”

- Rahman Ramlan, BaKTI

Selami lingkungannya

Prinsip: Sadarilah bahwa konteks lokal tidak sepenuhnya dapat dipahami oleh orang luar.

Apa yang kami lakukan

Empat prinsip yang selalu kami pegang: memastikan keberadaan mitra lokal di lapangan, menerapkan pendekatan etnografi dalam desain layanan, menggali wawasan dari pengguna layanan dan mempertimbangkan nilai dan perilaku masyarakat setempat.

[lihat: halaman 18 Studi Kasus. Sombere dan Cerdas]

“Sistem Pasikola muncul dari masalah yang ada di Makassar, sebuah masalah yang selalu menjadi perhatian publik: kemacetan lalu lintas.”

- Faisal, Dinas Perhubungan Kota Makassar

Libatkan mereka yang “berbeda”

Prinsip: Pendekatan multi-pihak akan membawa sudut pandang yang berbeda-beda dalam merancang solusi. Ini adalah nilai tambah penting.

Apa yang kami lakukan

Kami menyadari, melibatkan berbagai pihak dalam setiap prakarsa merupakan hal yang penting. Kami melakukan kajian lanjutan untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang perlu dilibatkan, tidak hanya dari sektor publik dan praktisi pembangunan tetapi juga petugas di lini terdepan pelayanan transportasi umum, orang-orang kreatif dan individu dengan kemampuan teknis dalam mengembangkan solusi. Daftar ini mencakup komunitas pemuda, aktivis, dan asosiasi pengemudi angkutan umum.

[lihat: halaman 22. Studi Kasus. Membangun Tim Pasikola]

“Salah satu yang paling bernilai adalah keragaman orang-orang yang bekerja dengan saya - dari sektor publik hingga teman-teman dari berbagai latar belakang. Kami semua punya tanggung jawab masing-masing dengan keahlian yang saling melengkapi.”

- Idham, peserta

*Tidak Sebatas Tupoksi**

Prinsip: Tentukan peran tiap pemangku kepentingan dalam prakarsa ini.

Apa yang kami lakukan

Cara kami mengelompokkan para pemangku kepentingan tidak saja berdasarkan institusi mereka, tetapi juga kemampuan, motivasi dan jejaring mereka. Dengan begitu, kami dapat mengetahui peluang dan ketersediaan sumber daya dari masing-masing pihak.

*[lihat: halaman 22. Peran dan Pemangku
Kepentingan]*

“Desain pelayanan publik jarang melibatkan semua pemangku kepentingan sejak awal. Waktu saya diminta untuk ikut dalam lokakarya awal, saya langsung tertarik karena ini adalah kesempatan untuk mengemukakan aspirasi organisasi kami.”

- Sainal, ORGANDA Makassar

* Tugas, pokok dan fungsi

Apresiasi komitmen

Prinsip: Pertahankan terus komitmen awal peserta sampai selesai.

Apa yang kami lakukan

Kami mulai dengan mengidentifikasi insentif yang tepat untuk menjamin partisipasi para pemangku kepentingan. Kemudian kami mengidentifikasi serangkaian insentif yang berbeda untuk mempertahankan komitmen tersebut. Bagi beberapa orang, bisa ikut berpartisipasi dalam proses sudah cukup. Tetapi bagi orang yang lain kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan baru merupakan motivasi yang lebih menarik. Penting untuk memberikan peran yang tepat bagi para peserta pada waktu yang tepat, kapan mereka adalah sukarelawan dan kapan mereka adalah profesional dengan tanggung jawab yang lebih.

[lihat: halaman 27. Studi Kasus. Menguatkan Tim]

“Awalnya saya skeptis untuk terlibat dalam proyek ini, tapi sejalan dengan waktu, saya yakin untuk berkomitmen sampai akhir, apalagi setelah melihat nilai-nilai yang ada dalam proses dan kualitas tim.”

- Mansyur Rahim, peserta

Panduan Teknis dan Interaksi

Prinsip: Perlu keterlibatan pegiat profesional untuk memandu aspek teknis dan menjaga pola relasi di dalam tim desain inti.

What we did

Kami merekrut mentor independen yang ditempatkan di lapangan. Mentor ini membimbing tim dalam kegiatan sehari-hari, memfasilitasi proses kreatif dan memastikan tim bergerak dari ide ke implementasi. Harus ada individu dengan kemampuan mumpuni seputar prosedur perancangan berbasis pengguna. Selain itu, kami juga bermitra dengan lembaga yang memiliki jejaring yang kuat untuk memfasilitasi interaksi antar berbagai pemangku kepentingan.

[lihat: halaman 27. Studi Kasus Menguatkan Tim]

“Kami sangat beruntung memiliki BaKTI sebagai fasilitator. Mereka terbiasa berkomunikasi dengan pemerintah. Jadi, apapun pertimbangan kami, mereka dapat meneruskannya ke Dinas Perhubungan dan memfasilitasi diskusi untuk mencapai pemahaman bersama.”

- Ira, peserta

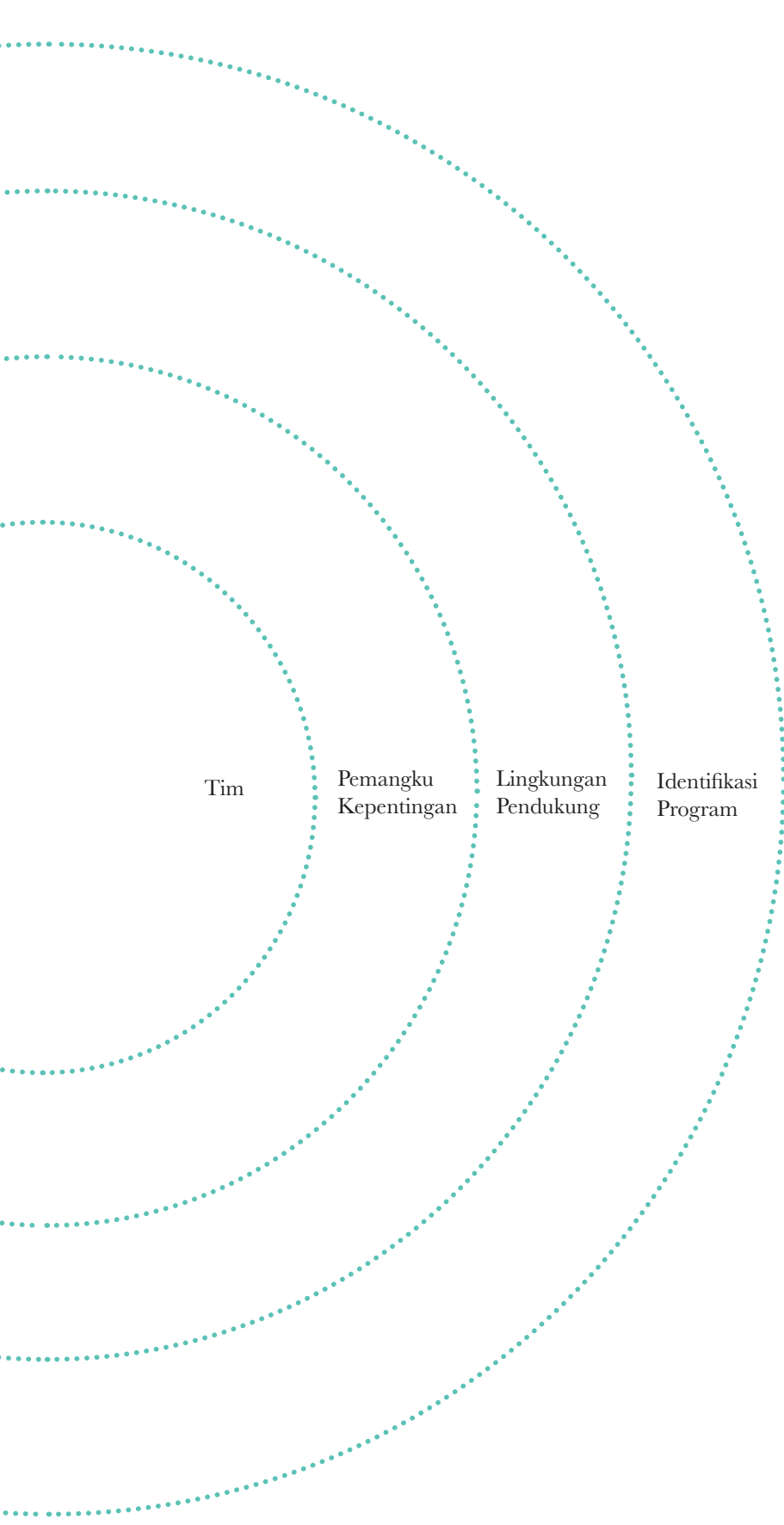
Alat Bantu



Mewawancarai guru sekolah untuk mendapatkan informasi langsung

Pada bagian ini, kami menyajikan kerangka desain penyelenggaraan pelayanan publik yang berbasis pada pengguna.

Kerangka ini terdiri dari penelitian konteks lokal - baik dari sisi politis maupun budaya, identifikasi pemangku kepentingan yang mendukung proses desain, dan penentuan metode fasilitasi interaksi antar pemangku kepentingan selama proses inkubasi.



Alat Bantu Pemetaan Ekosistem Internal

Alat Bantu 1: Identifikasi Program

Apa fokus area yang sejalan dengan agenda mitra utama?

Alat Bantu 2: Peninjauan Lingkungan Pendukung

Apa faktor pendukung yang harus kita pertimbangkan untuk memanfaatkan nilai-nilai masyarakat setempat?

Alat Bantu 3: Pemetaan Pemangku Kepentingan

Siapa pemangku kepentingan yang relevan dan apa peran mereka untuk mendukung proyek desain layanan?

Alat Bantu 4: Pemetaan Tim Inti

Apa insentif yang bisa kita gunakan untuk menjamin keberlanjutan proyek desain layanan?

Cara Pakai

Bagian ini memaparkan contoh-contoh yang kami susun untuk memudahkan Anda memakai alat bantu yang ada di pedoman ini.

Perlu diperhatikan, struktur yang kami buat tidak harus selalu dilihat sebagai proses linear. Proses bisa dimulai dari bagian manapun, tergantung konteks. Tujuannya lebih kepada menunjukkan ketergantungan antar bagian dan peran penting setiap bagian dalam kesuksesan proyek desain layanan.

- ## 1. Identifikasi Program

Identifikasi program dipergunakan untuk menentukan area masalah yang paling mungkin dikerjakan dalam proyek ini. Lakukan *Seleksi Prioritas* setelah **diskusi awal dengan pemangku kepentingan utama**.

Output:

 - Pernyataan masalah
- ## 2. Peninjauan Lingkungan Pendukung

Peninjauan lingkungan pendukung dipakai untuk mengembangkan temuan yang lebih holistik dan kontekstual. Peninjauan ini dilakukan setelah **penentuan ruang lingkup kegiatan**.

Output:

 - Refleksi tantangan dan peluang
 - Daftar faktor pendukung dan hambatan
- ## 3. Pemetaan Pemangku Kepentingan

Pemetaan pemangku kepentingan dipakai untuk menangkap nilai-nilai dan kebiasaan-kebiasaan mereka. Lakukan pemetaan ini setelah **wawancara dengan pemangku kepentingan**,

Output:

 - Analisa peran dan insentif bagi tiap pemangku kepentingan
- ## 4. Pemetaan Tim Inti

Pemetaan tim inti ini bermanfaat untuk membantu fasilitator mendapatkan informasi seputar dinamika tim. Lakukan setelah **tim proyek terbentuk**.

Output:

 - Identifikasi tugas yang dapat mempertahankan motivasi tiap anggota
 - Analisa kesenjangan keterampilan untuk fasilitator proses
 - Analisa kesesuaian hubungan untuk fasilitator interaksi



Identifikasi Program

Idealnya, kita mendesain pelayanan publik karena ada tantangan di lapangan. Kenyataannya, lebih penting untuk memastikan adanya dukungan politik sebelum mengerahkan lebih banyak tenaga. Artinya, ketimbang mendesain ulang pelayanan publik dari awal, masih akan lebih baik dan efektif jika kita berangkat dari proyek atau program yang ada dan dapat diperbaiki.

Ada dua alasan untuk hal ini. Pertama, memperbaiki lebih baik ketimbang melawan sistem yang ada. Ini merupakan pendekatan yang lebih dapat diterima sektor publik apalagi jika kita mempertimbangkan sistem birokrasi yang kompleks. Kedua, dengan memanfaatkan program yang tengah berjalan, kita dapat menciptakan rasa kepemilikan dan kepemimpinan dari pemangku kepentingan terkait terhadap desain pelayanan publik yang baru.

Salah satu cara untuk mengidentifikasi program yang relevan dimulai dengan mengkaji masalah yang ingin anda atasi. Lihat kembali hasil penelitian dan pengamatan yang sudah dilakukan, apakah ada masalah mendesak yang perlu segera diselesaikan? Kenapa masalah tersebut mendesak? Mengidentifikasi alasan di balik prakarsa ini membantu kita berpikir lebih kritis tentang masalah tersebut dan membuat prioritas program. Pakailah alat bantu Seleksi Prioritas untuk mengidentifikasi masalah serta menjelaskan alasan di balik pilihan tersebut.

Selanjutnya, untuk bisa memilih program yang tepat, isilah daftar Cek Realita di Seleksi Prioritas. Semakin banyak kotak yang anda centang, semakin layak untuk mengimplementasikan pelayanan publik tersebut. Pertimbangkan tingkat prioritas masalah dan kelayakannya untuk membantu desain dan implementasi layanan anda.

Idealnya, Seleksi Prioritas diisi beberapa kali, tergantung dari jumlah masalah yang dipertimbangkan. Hal ini dilakukan untuk membandingkan satu area masalah dengan yang lain dan memetakan tingkat kelayakannya.

Pada akhir latihan ini Anda dapat: 1) memilih program yang ingin ditingkatkan dan 2) menyusun pernyataan masalah berdasarkan pertimbangan yang ada dalam Seleksi Prioritas. Pernyataan masalah ini harus dibingkai berdasarkan perspektif warga dan bukan dari sudut pandang pemerintah atau lembaga karena proses ini menggunakan pendekatan *perancangan berbasis manusia*. Misalnya, prakarsa kami di Makassar merupakan permintaan dari pemerintah kota. Untuk menempatkan hal tersebut dari perspektif warga maka pernyataan masalah kami adalah: “bagaimana cara kita mendesain pelayanan publik yang bisa mengurangi kemacetan yang berpusat pada warga dan memperbaiki pengalaman transportasi umum di Makassar?”. Untuk cerita lengkap tentang bagaimana kami membuat keputusan ini, lihat Studi Kasus 1.



Menguji coba kendaraan Pasikola dengan anak-anak sekolah

Studi Kasus 1: **Mengapa Transportasi Umum? Mengapa pete-pete?**

Alasan kami bekerja untuk sektor transportasi umum tidak hanya karena ini merupakan isu terkini, tetapi juga karena ini merupakan ambisi Walikota Makassar untuk memperbaiki kemacetan lalu lintas kota. Peningkatan sistem transportasi kota dan peluncuran *Pete-Pete Smart* (versi baru dari pete-pete saat ini) adalah dua program penting Walikota Makassar. Pada bulan Desember 2016, purwarupa *Pete-Pete Smart* diluncurkan, lengkap dengan AC, akses internet dan tempat duduk yang nyaman untuk penumpang. Dalam mengembangkan *Pete-Pete Smart*, Pak Walikota membutuhkan dukungan untuk memastikan prakarsa ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan warga. Ini membuat kami dapat memanfaatkan program Pemerintah Kota Makassar.

Di saat yang sama, UNDP, melalui program City-i-LEAPS, mendekati Kota Makassar untuk menemukan cara untuk memperbaiki kota. Setelah diskusi dengan Walikota, topik *Pete-Pete Smart* pun muncul. Apakah ada cara untuk mengatasi masalah kemacetan lalu lintas di Makassar dan mendukung gagasan *Pete-Pete Smart*?

Beberapa bulan kemudian, UNDP melibatkan Pulse Lab Jakarta untuk mengkaji masalah ini. Setelah melakukan penelitian awal seputar pengguna layanan transportasi, kami mengundang warga, mulai dari pengguna transportasi publik sampai pemangku kepentingan lainnya,

untuk berpartisipasi menghasilkan solusi melalui lokakarya desain kolaboratif.

Dengan mempertimbangkan bahwa sudah ada program *Pete-Pete Smart*, proses desain kolaboratif mendorong peserta lokakarya untuk keluar dengan ide-ide baru seputar layanan alternatif yang dapat diberikan oleh pete-pete. Melalui lokakarya ini, warga dapat berdiskusi secara langsung dengan pemerintah untuk mengidentifikasi masalah-masalah lain yang dapat diatasi melalui desain ulang fungsi pete-pete. Hasil diskusi menunjukkan bahwa ada kebutuhan transportasi layak untuk anak-anak, sebuah masalah yang dapat diatasi dengan solusi berbasis transportasi umum. Dari situlah, muncul solusi yang tidak saja memenuhi tujuan pemerintah tetapi juga kebutuhan warga: sistem Pasikola.

Ketimbang memperkenalkan konsep yang baru kepada pemerintah, kami melibatkan warga untuk memperbaiki dan mengembangkan inisiatif yang ada. Kami juga melibatkan para pengambil keputusan sedini mungkin. Pertama dengan meminta mereka memberi tahu kami tentang program yang paling relevan untuk ditingkatkan, kemudian melibatkan mereka untuk mengambil bagian dalam desain solusi, hingga pengawasan perkembangan dari solusi sampai fase inkubasi. Oleh karena itu, inisiatif tersebut memperoleh dukungan dari Walikota Makassar dan ada kepemilikan yang tinggi dari Pemerintah Kota Makassar terhadap pelayanan ini.

Alat Bantu 1: Seleksi Prioritas

Nama Program: _____

Apa masalah yang ingin diatasi?

Mengapa masalah ini penting?

gunakan angka dan cerita untuk mendukung argumen anda

“Cek Realita”

Apakah ada solusi yang dapat memberikan hasil cepat?

Apakah pemerintah dan mitra pelaksana lainnya menyatakan ketertarikannya untuk menemukan solusi dalam bidang masalah ini?

Apakah warga memiliki perhatian yang cukup mengenai masalah ini?

Apakah ada program pemerintah yang sedang berlangsung untuk mengatasi masalah ini?

Apakah ada dorongan/tekanan politik kepada pemerintah untuk mengatasi masalah ini?

Apakah ada inisiatif lain yang pernah dilakukan untuk mengatasi masalah ini tetapi tidak berhasil?

Apakah ada instansi pemerintah yang dapat ditunjuk untuk melaksanakan program ini?

Apakah donor/penyandang dana memiliki akses/hubungan yang baik dengan instansi pemerintah yang terlibat dalam bidang masalah ini?

Apakah sektor usaha, kreatif, atau pemuda tertarik untuk bekerja dalam mengatasi masalah ini?

Dapatkah solusi sederhana dan bertahap digunakan untuk mengatasi bagian-bagian masalah tersebut?

Semakin banyak kotak yang anda centang, semakin mungkin program ini terlaksana.

Pernyataan masalah*:

Bagaimana cara kita _____

* Pikirkan masalah dari sudut pandang pengguna akhir.

Lingkungan Pendukung

Salah satu prinsip dalam *human-centred design* adalah pemahaman konteks lokal dimana kita bekerja. Jangan membatasi konteks hanya pada lingkungan seputar sektor tertentu seperti misalnya hanya melihat lingkungan sektor transportasi.

Kami melihat ada nilai tambah yang bermanfaat dengan melihat konteks lingkungan yang lebih komprehensif. Lingkungan dalam hal ini bisa berarti negara, provinsi, kota, jaringan, komunitas atau bahkan dalam sebuah organisasi. Peninjauan lingkungan menjadi masukan penting dalam mendesain layanan serta membuat strategi dalam melibatkan pihak-pihak terkait. Untuk melakukan ini, Anda harus dapat mengidentifikasi nilai-nilai budaya, politik, aturan main dan perilaku yang ada dalam lingkungan tersebut.

Faktor-faktor ini bisa menjadi titik awal untuk menentukan peluang dan tantangan dalam suatu lingkungan. Peluang yang teridentifikasi dapat dianalisa dan digunakan untuk memastikan keberhasilan desain dan implementasi layanan. Pikirkan bagaimana peluang ini menjadi masukan terhadap penyelenggaraan layanan, seperti bagaimana memanfaatkan jejaring sosial lokal, memanfaatkan keterbukaan atau menghadapi resistensi terhadap perubahan dan mengelola pengguna berdasarkan nilai-nilai yang mereka yakini. Misalnya, jika kondisi setempat cenderung konservatif soal keterlibatan warga dalam penyelenggaraan layanan, maka tantangannya adalah bagaimana cara kita dapat lebih melibatkan sektor publik dalam desain dan implementasi layanan.

Untuk mulai mengidentifikasi nilai-nilai di lingkungan anda, lihat daftar pertanyaan kami di Alat Bantu 2: Lingkungan Pendukung dan berikan jawaban berdasarkan penelitian dan pengamatan Anda. Jawaban yang dihasilkan harus berfungsi sebagai alat untuk mendorong refleksi dan analisis lebih lanjut. Masukkan setiap jawaban ke dalam kotak yang ditetapkan berdasarkan kecenderungannya, apakah ia merupakan tantangan atau peluang. Kemudian, pikirkan beberapa faktor pendukung yang mungkin muncul dari peluang tersebut. Misalnya, jika Anda menjawab bahwa orang-orang di lingkungan itu cenderung lebih berpusat pada masyarakat,

pikirkan mengapa hal ini terjadi, dan apa dampak yang mungkin ditimbulkannya (bisa jadi karena ikatan kemasyarakatan yang kuat, yang mengarah pada kecenderungan untuk bekerja secara berkelompok). Dengan melakukan hal ini, kemungkinan besar mereka bukan saja menghargai kelompoknya, bahkan mungkin perlu berkolaborasi dalam kelompok. Perilaku ini menjadi masukan seputar faktor pendukung yang perlu disiapkan untuk memastikan keberhasilan penyelenggaraan layanan, seperti pembuatan desain kolaboratif sebagai dasar desain Anda.

Untuk contoh faktor-faktor berbasis nilai dan peluang untuk memanfaatkannya, lihat Studi Kasus 2.

Studi Kasus 2: **Sombere dan Smart**

“Makassar diarahkan untuk menjadi kota cerdas, tapi kami tidak ingin hanya fokus pada teknologi. Itulah sebabnya kami juga menambahkan prinsip Sombere - yang mencerminkan semangat kota yang ramah, santun dan positif - untuk melengkapi teknologinya.”

- Ramdhan Pomanto, Walikota Makassar

Pada tahun 2015, Pemkot Makassar berkomitmen untuk menegakkan prinsip Sombere dan Smart sebagai panduan pembangunan. Dampaknya, ada lebih banyak fokus pada inisiatif-inisiatif berbasis inovasi di Kota Makassar. Sejak saat itu, Kota Makassar telah mengambil langkah-langkah untuk mengumpulkan dan menggunakan data waktu nyata (*real-time*) untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan dan memperbaiki administrasi sehari-hari, termasuk mengenalkan kartu pintar untuk pelajar untuk melacak aktivitas dan kemajuan siswa, dan memberlakukan inisiatif limbah-jadi-energi. Perspektif Sombere pada awalnya mendorong warga dan pegawai negeri untuk menerapkan sikap hangat dan ramah serta inovatif. Akses terhadap informasi berarti peningkatan



Tim desain memastikan semua suara terdengar ketika mengumpulkan umpan balik guna menyempurnakan purwarupa

keterbukaan dan keterlibatan warga dalam penciptaan dan penyelenggaraan pelayanan publik.

Walikota Makassar mengatakan bahwa langkah untuk menjadi ‘Smart City’ harus dilengkapi dengan prinsip Sombere, yang dianggap sebagai jantung dan jiwa Makassar. Walikota Makassar dikenal sangat mendukung prakarsa yang muncul dari masyarakat, terutama terkait dengan kemajuan teknologi. Kolaborasi antar berbagai instansi sektor publik di Makassar juga meningkat, yang ditunjukkan oleh adanya kemauan untuk bekerja sama guna mencapai tujuan bersama.

Dalam mendesain solusi untuk sistem transportasi umum di Makassar, UNDP, BaKTI, dan Pulse Lab Jakarta menggunakan metode *human-centred design*. Fokus ada pada pengembangan layanan transportasi umum yang lebih ramah bagi pengguna. Sejalan dengan visi Walikota untuk membangun kota Sombere, proses desain melibatkan ide

yang diprakarsai oleh warga dan kolaborasi antar berbagai pemangku kepentingan transportasi umum.

Sebagai bagian dari proses tersebut, tim desain mengintegrasikan aspek teknologi ke layanan ini, yang dapat menjawab kebutuhan pengguna transportasi umum sebagai bagian dari upaya Kota Makassar menuju Kota Smart. Munculah ide e- Nassami, sebuah aplikasi yang memungkinkan orangtua untuk melacak kendaraan Pasikola dan mendapatkan informasi *real-time* tentang waktu penjemputan anak-anak mereka.

Keselarsan kegiatan dengan pola pikir Sombere dan Smart ini tidak hanya menghasilkan dukungan dari Walikota, namun juga kerjasama Dinas Perhubungan dan Dinas Pendidikan Kota Makassar. Keduanya akan menjadi pemangku kepentingan penting ketika tiba saatnya layanan tersebut diluncurkan di semua sekolah negeri di Makassar.

Alat Bantu 2: **Lingkungan Pendukung**

Pertanyaan untuk memulai:

- Apakah masyarakatnya ramah terhadap inovasi? Apakah ada banyak komunitas atau kelompok inovasi yang aktif? (seperti inkubator perusahaan rintisan, pusat konsentrasi inovasi sosial, kelompok minat khusus dan pegiat kegiatan sosial) Apakah pemerintah punya dorongan kuat untuk melakukan perubahan?
- Apakah masyarakatnya menghargai partisipasi kelompok pemuda? Apakah ada banyak kelompok pemuda yang aktif? Apakah kelompok pemuda ini terlibat dalam proses pengambilan keputusan di masyarakat?
- Apakah masyarakatnya cenderung menghindari resiko atau terbuka untuk mencoba hal baru?
- Apakah masyarakatnya lebih cenderung individualistis atau berkelompok? Bagaimana ini tercermin dalam struktur dan hubungan sosial, termasuk kewajiban sosial?
- Apakah pemangku kepentingan di daerah itu umumnya memiliki sifat kolaboratif? Apakah ada prakarsa kolaborasi multi-pihak atau lintas-tingkat yang kuat?
- Apakah ada penghormatan terhadap senioritas di daerah itu? (misalnya ada hirarki berdasarkan umur)
- Apakah ada karakteristik daerah yang unik yang harus diperhatikan? (misalnya keterbukaan, artistik, kemajuan teknologi, dll.)
- Bagaimana nilai-nilai yang telah Anda identifikasi mempengaruhi aturan main yang dapat mendukung/menghambat kemajuan Anda?
- Apakah sektor publik terbiasa terbuka untuk berkolaborasi dengan lembaga luar? Mengapa/mengapa tidak?

01. Gunakan kartu petunjuk untuk menjawab pertanyaan berikut:

Peluang

Apa faktor internal yang mendukung inovasi?

Tantangan

Apa faktor internal yang dapat menghambat inovasi?

02. Refleksi peluang dan tantangan:

Bagaimana memanfaatkan peluang-peluang ini menjadi pendukung program Anda?

Bagaimana mengatasi faktor-faktor penghambat yang muncul dari tantangan-tantangan di atas?

Pemetaan Pemangku Kepentingan

Bagian ini bertujuan untuk menguraikan beberapa peran penting yang perlu dipenuhi oleh para pemangku kepentingan. Kami menyadari bahwa setiap konteks memiliki pemangku kepentingan dan kebutuhan yang berbeda. Karenanya tidak efisien mengelompokkan pemangku kepentingan hanya berdasarkan institusi mereka dan bukan berdasarkan tugas yang akan mereka lakukan. Kami akan menjelaskan berbagai peran yang diperlukan dan membantu Anda memutuskan pemangku kepentingan mana yang paling sesuai dengan peran ini.

Mengidentifikasi peran masing-masing pihak membantu kita menyusun strategi pelibatan, termasuk menentukan pola insentif dan alokasi tugas yang tepat. Hal yang perlu dipertimbangkan tergantung kepada posisi pemangku kepentingan, misalnya, posisi sebagai pendukung dan posisi sebagai pengambil keputusan akan punya faktor pendorong keterlibatan yang berbeda. Insentif bisa dalam bentuk terukur, seperti remunerasi atau liputan media, dan bisa juga tidak terukur, seperti niat baik dan kesempatan belajar. Selain itu, melakukan pembagian peran antar pemangku kepentingan membantu menghindari tumpang tindih tanggung jawab dan pekerjaan. Lebih efisien memiliki kelompok kecil dengan peserta yang relevan ketimbang kelompok besar dengan peran yang tumpang tindih.

Fasilitator

Individu/organisasi yang bertanggung jawab untuk membimbing dan mengelola tim. Ada dua jenis fasilitator yaitu:

- Fasilitator proses adalah fasilitator yang bertanggung jawab untuk membimbing proses kreatif dan teknis tim. Fasilitator proses harus memiliki keterampilan teknis untuk gagasan, pembuatan dan uji coba purwarupa.
- Fasilitator interaksi adalah fasilitator yang bertanggung jawab untuk mengelola dinamika tim. Ini berarti mampu menjadi mediator antara tim desain dan pemangku kepentingan lainnya dan juga mampu memastikan kerjasama tim yang baik. Fasilitator interaksi harus memiliki jejaring yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan untuk mengurangi kemungkinan perselisihan dan memfasilitasi diskusi.

Pelaku

Individu yang bertanggung jawab langsung untuk membangun dan menguji purwarupa. Pelaku biasanya melibatkan orang-orang yang memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk membangun layanan ini, misalnya mereka yang bekerja di bidang komunikasi, teknologi, pengembangan usaha, atau usaha kreatif lainnya.



Pemikir

Individu yang bertanggung jawab atas pemikiran strategis dan mengidentifikasi dampak pelayanan bagi pemangku kepentingan lainnya. Pemikir biasanya terdiri dari para perencana dan ahli strategi.

Pengambil Keputusan

Pengambil keputusan memiliki kewenangan untuk mengimplementasikan pelayanan. Ini bisa dalam bentuk badan pemerintah, lembaga, individu dengan otoritas dan sumber daya lainnya. Keterlibatan mereka dalam proses ini dapat membantu menciptakan rasa kepemilikan dan memfasilitasi implementasi sampai tahap terakhir.

Pemodal

Pemodal adalah mereka yang memiliki kapasitas keuangan untuk mendanai proyek dan pelayanan. Pemodal bisa terdiri dari beberapa penyandang dana atau penyandang dana tunggal dari awal sampai akhir.

Individu atau institusi penyandang dana ini dapat memiliki tugas yang tumpang tindih dengan peran lain. Jika iya, mereka harus tetap memiliki tugas utama pada peran tertentu.

Untuk lebih menggambarkan peran-peran di atas, lihat Studi Kasus 3 yang menceritakan cara kami mengidentifikasi dan memberi insentif kepada pemangku kepentingan yang diperlukan untuk proyek Makassar.

“Saya langsung tertarik untuk bergabung dalam proyek desain ini karena saya dapat bertemu dengan berbagai macam orang dari berbagai disiplin ilmu. Ini memberi saya kesempatan untuk memperluas jejaring saya dan juga mempelajari metodologi dan perspektif baru dari berbagai sumber.”

- Idham, peserta

Studi Kasus 3: **Membangun Tim**

Setelah memutuskan masalah yang menjadi fokus kegiatan, UNDP dan Pulse Lab Jakarta memulai penelitian awal dan diskusi dengan Pemerintah Kota Makassar, DISHUB, dan ORGANDA. Pada saat inilah tim mengidentifikasi BaKTI sebagai mitra lokal untuk prakarsa ini. Keterlibatan BaKTI dimulai pada lokakarya desain awal di bulan November 2016 dan kemudian berperan sebagai koordinator proses inkubasi dan uji coba.

Mengidentifikasi mitra lokal sangat diperlukan. Hal ini disebabkan karena kegiatan ini memerlukan fasilitator penuh waktu yang berada di Kota Makassar, punya hubungan baik dengan pemangku kepentingan terkait, serta berpengalaman dalam menangani prakarsa pembangunan. BaKTI memiliki keterampilan yang diperlukan dan dengan cepat menjadi mitra penting bagi pelaksanaan proyek.

Bersama dengan UNDP, BaKTI memanfaatkan jejaring luas mereka untuk mengidentifikasi peserta yang diundang ke lokakarya kolaboratif. Hal ini bermanfaat dalam mensinergikan berbagai perspektif yang berbeda untuk mengatasi masalah kemacetan lalu lintas di Makassar. Hubungan baik BaKTI dengan para peserta menjadi insentif untuk memenuhi undangan resmi yang dikirim oleh UNDP. Selama lokakarya, BaKTI dan Pulse Lab Jakarta berperan sebagai fasilitator proses, mengelola diskusi dan mengurangi kemungkinan konflik di dalam tim kerja. Selanjutnya, sebagai fasilitator proses, Pulse Lab Jakarta menerjemahkan konsep awal menjadi sebuah produk. Hal ini dilakukan dengan mengadakan beberapa kegiatan pengaggasan untuk memperbaiki konsep dan menyusun rencana detail untuk memastikan tim tetap ada pada jalur proses pengembangan produk. UNDP juga mempekerjakan fasilitator proses independen

untuk membantu inisiatif ini.

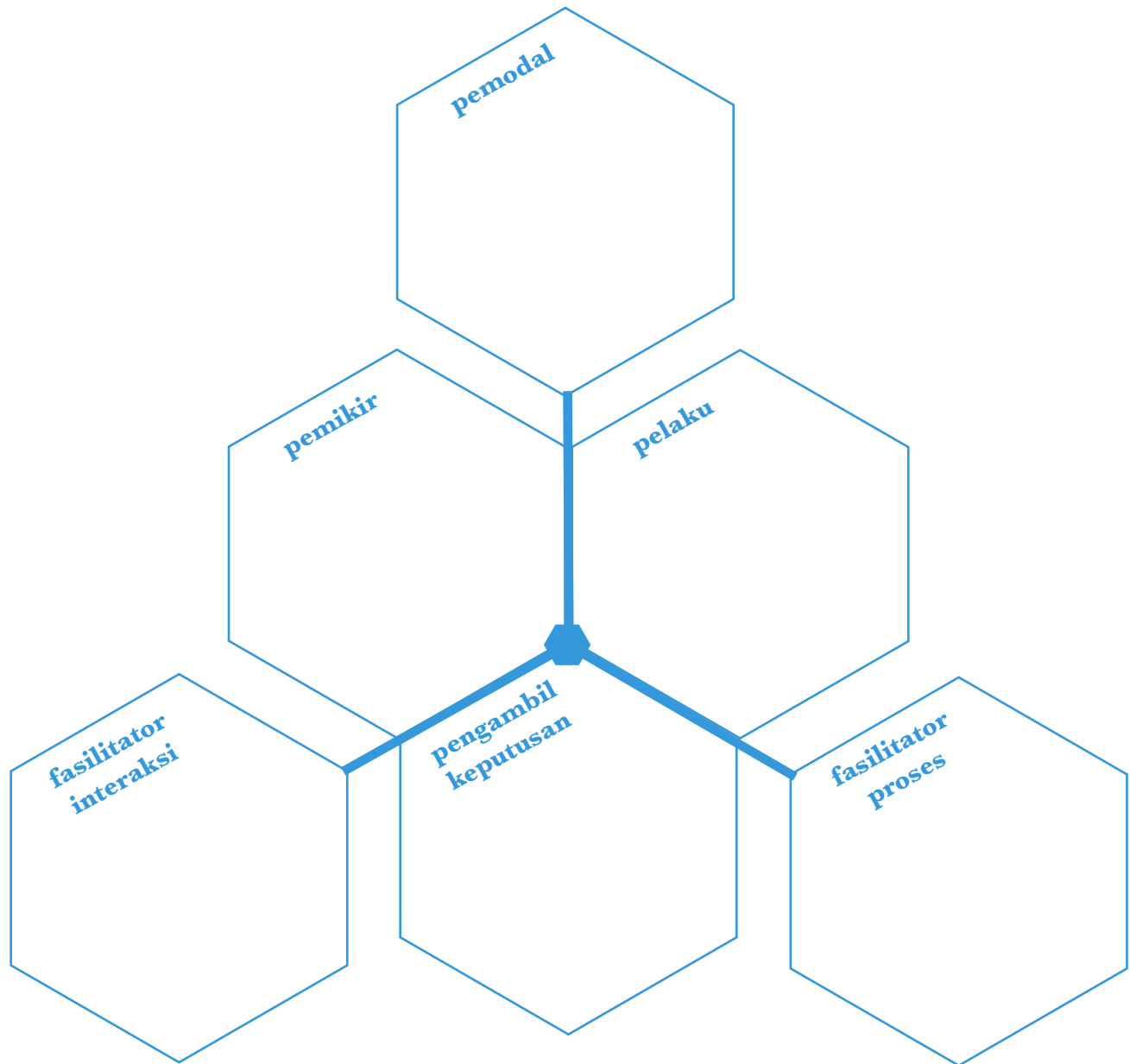
Setelah itu, kami mengidentifikasi lebih lanjut peran masing-masing pemangku kepentingan. Tim inti yang terdiri dari pengambil keputusan, pelaku, dan pemikir datang dari mereka yang terlibat dalam lokakarya. Mereka adalah Dinas Perhubungan sebagai pengambil keputusan, pengembang perangkat lunak dari komunitas inovasi digital dan komunitas kreatif sebagai pelaku, dan mentor tim sebagai pemikir, yaitu UNDP, Pulse Lab Jakarta, dan fasilitator independen.

Tentu saja, semua ini tidak mungkin terjadi tanpa keterlibatan pemrakarsa kegiatan ini yaitu UNDP yang terlibat sejak diskusi awal, mulai dari diskusi dengan pemerintah kota seputar lokakarya sampai pembuatan purwarupa. UNDP memiliki peran penting dalam mempertemukan para pihak dan pendana kegiatan ini. Pemerintah Kota Makassar juga sepakat untuk mengalokasikan anggaran daerah untuk Pasikola pada tahun 2018, menjadi penyandang dana di samping UNDP. Hal ini memastikan keberlanjutan program ini.

Catatan penting disini adalah tiap pemangku kepentingan tidak selalu punya peran yang sama di semua tahapan. Misalnya, BaKTI berperan sebagai ‘pemikir’ pada tahap fasilitasi desain akan tetapi peran mereka beralih ke ‘pelaku’ begitu proses inkubasi dimulai. UNDP punya peran sebagai ‘pengambil keputusan’ walaupun tidak dalam pengertian bahwa UNDP mengambil keputusan sendiri tetapi dalam pengertian UNDP membantu mempermudah proses pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan melalui pelibatan pemerintah Kota Makassar secara konsisten, memastikan partisipasi dan komitmen dari pemangku kepentingan terkait.

Isilah kotak-kotak pemetaan pemangku kepentingan sesuai dengan peranannya. Dilanjutkan dengan penjelasan yang lebih detail seputar peran tersebut, sesuai dengan penelitian dan/atau pengalaman Anda.

Alat Bantu 3: Pemetaan Pemangku Kepentingan



PEMANGKU KEPENTINGAN:

PERAN: PEMODAL PELAKU FASILITATOR PROSES
 PENGAMBIL KEPUTUSAN PEMIKIR FASILITATOR INTERAKSI

Bagaimana pemangku kepentingan ini mempengaruhi proyek?

Apa yang harus dilakukan pemangku kepentingan ini untuk memenuhi peranannya? Jelaskan.

Apa insentif untuk terlibat?

Bagaimana pemangku kepentingan ini dapat menghambat proyek?

Pemetaan Tim

“Tidak jarang kami harus mengandalkan BaKTI sebagai fasilitator untuk berkomunikasi dengan pemerintah. Mereka punya hubungan baik dengan pemerintah sehingga pemerintah menghargai pendapat mereka.”

- Ira, peserta

Idealnya, disini tim sudah terbentuk dan siap membangun serta menguji purwarupa selama proses inkubasi. Tiap-tiap pemangku kepentingan sudah diberi peran yang sesuai. Merekrut dan melibatkan pemangku kepentingan adalah satu hal, namun menjaga keterlibatan pemangku kepentingan merupakan hal penting lain yang diperlukan untuk memastikan keberlanjutan layanan. Ini harus terus dijaga.

Fasilitator merupakan aktor penting dalam mengendalikan proses ini. Untuk menjaga relasi di dalam tim, fasilitator harus dapat mengenali motivasi dan pola hubungan satu anggota dengan yang lainnya. Fasilitator akan lebih dapat meredam konflik dengan menjaga relasi positif diantara anggota tim. Hal-hal inilah yang menjamin proyek dapat berjalan efektif.

Untuk menjaga atau memperbaiki relasi antar anggota tim, fasilitator interaksi harus dapat membangun kepercayaan antar anggota tim dan ini akan memiliki dampak positif pada relasi antar anggota terlepas dari latar belakang yang beragam. Untuk itu, fasilitator interaksi harus mampu menengahi perdebatan antar anggota tim, menjaga komunikasi dan semangat tim.

Hal ini dapat dilakukan jika fasilitator interaksi sudah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi setiap

anggota tim. Fasilitator harus dapat memantau anggota tim dan mengetahui harapan mereka dalam kegiatan ini. Fasilitator interaksi melihat bagaimana satu anggota ‘cocok’ dengan anggota lainnya dan ini informasi yang menjadi masukan untuk Pemetaan Tim. Pertama-tama, kita harus mengidentifikasi apakah ada kesamaan visi, kemudian membandingkannya dengan pola relasi mereka. Misalnya, meskipun kelompok pemuda memiliki visi yang sama dengan pemerintah untuk memperbaiki kota Makassar, tetapi relasi mereka relatif negatif satu sama lain disebabkan pengalaman masa lalu yang kurang kondusif. Dalam matriks Pemetaan Tim (hal.29), hubungan yang disebutkan di atas diposisikan di kuadran kiri atas. Menjadi tugas fasilitator interaksi untuk memindahkan hubungan bermasalah tersebut ke kuadran kanan atas - memastikan visi yang sama dan hubungan positif antara semua pemangku kepentingan.

Aspek lain yang penting dalam menjaga partisipasi anggota tim adalah memastikan setiap anggota dapat berkontribusi sesuai dengan keterampilan mereka. Untuk itu, harus ada analisis keterampilan tiap anggota dan ini menjadi tugas fasilitator proses. Seperti yang ditunjukkan pada Pemetaan Tim, tugas fasilitator proses adalah mengidentifikasi keahlian yang dibutuhkan, menilai kapasitas tiap anggota terhadap kebutuhan tersebut, dan mengkaji kebutuhan pengembangan keterampilan – jika diperlukan. Kita perlu memberikan tugas sesuai keterampilan untuk menghindari tumpang tindih dan memberi ruang untuk pengembangan kapasitas anggota tim. Proses ini serupa dengan identifikasi peran pemangku kepentingan yang dipaparkan sebelumnya tetapi pada tahap ini, proses ini dilakukan pada tingkat yang lebih mikro dan melibatkan lebih banyak aspek teknis. Sebagai contoh, untuk mengembangkan aplikasi maka kita perlu menentukan anggota yang bertanggung jawab atas hal hal berikut ini: pembuatan konsep (misal: ahli strategi), desain dan perakitan (desainer atau pengembang) dan pengujian (peneliti).

Sebagai contoh bagaimana kami memetakan interaksi, lihat Studi Kasus 4.

“Yang membuat proyek ini begitu efektif adalah komunikasi terus-menerus antara anggota tim. Meskipun saya tidak selalu bisa menghadiri sesi inkubasi, anggota tim lainnya selalu saling memberi kabar seputar perkembangan kegiatan, yang membuat saya merasa terlibat dalam pengembangan dan proses pengambilan keputusannya.”

- Sainal, ORGANDA Makassar



Tim Pasikola

Studi Kasus 4: **Membangun Kekompakan Tim**

Di Makassar, peran fasilitator pastinya tidak berakhir di loka-karya. Begitu tim menerima lampu hijau untuk melanjutkan proyek menuju tahap purwarupa dan inkubasi dari Walikota Makassar, para fasilitator kembali bekerja dengan para pemangku kepentingan. Kali ini, fasilitator independen memimpin sebagai fasilitator proses untuk membimbing tim seputar aspek teknis kegiatan, sementara BaKTI menjadi fasilitator interaksi yang bertanggung jawab untuk menangani dinamika tim. Bila diperlukan, Pulse Lab Jakarta dan UNDP memandu keseluruhan proses, termasuk mengadakan diskusi dengan para pemangku kepentingan dan koordinator sebelum membuat proposal untuk layanan ini.

Dua hal penting yang kami temukan dari proses inkubasi adalah (1) fasilitator harus mampu meredam potensi konflik di dalam tim, dan (2) ketika jumlah anggota tim menurun, maka perlu ada penugasan ulang di dalam anggota tim.

Kami menangkap ketegangan antara Dinas Perhubungan dan para anggota tim lain yang skeptis dengan kegiatan pemerintah. Dalam kondisi ini, BaKTI turun tangan membangun hubungan yang lebih positif di antara mereka. Untungnya, BaKTI punya

hubungan kerja yang baik baik dengan Dinas Perhubungan maupun para peserta, dan mampu menempatkan diri mereka ditengah-tengah mereka. BaKTI menjadi mediator dalam diskusi dan dengan terampil menjadi juru bicara, yang berujung pada satu pemahaman bersama. Secara bertahap, para pemangku kepentingan mengembangkan rasa percaya yang tinggi satu sama lain dan mampu mencapai kesepakatan. BaKTI memastikan adanya diskusi yang terbuka dan menerima pendapat dari kedua belah pihak. Ini merupakan prinsip penting.

Meskipun proses inkubasi dimulai dengan komitmen 30 peserta, jumlah ini perlahan berkurang karena kesibukan masing-masing. Akhirnya, tim menjadi tim kecil terdiri dari lima orang yang mengerjakan satu solusi terintegrasi. Untuk memfasilitasi transisi ini, fasilitator independen dan Pulse Lab Jakarta sebagai fasilitator proses, memastikan bahwa setiap anggota memiliki tugas sesuai minat dan keahlian mereka yang saling melengkapi. Berdasarkan pemetaan keterampilan yang dibutuhkan, fasilitator dapat menempatkan anggota tim yang sesuai dan memfasilitasi pengembangan kapasitas mereka, jika dibutuhkan. Sebagai insentif tambahan, anggota tim mendapat remunerasi untuk peran mereka dalam proses ini.

Untuk memetakan peran dan hubungan relasi antar anggota tim, isilah kotak Pemetaan Tim.

Alat Bantu: **Pemetaan Tim**

NAMA PESERTA:

Apa keterampilan yang dibutuhkan?

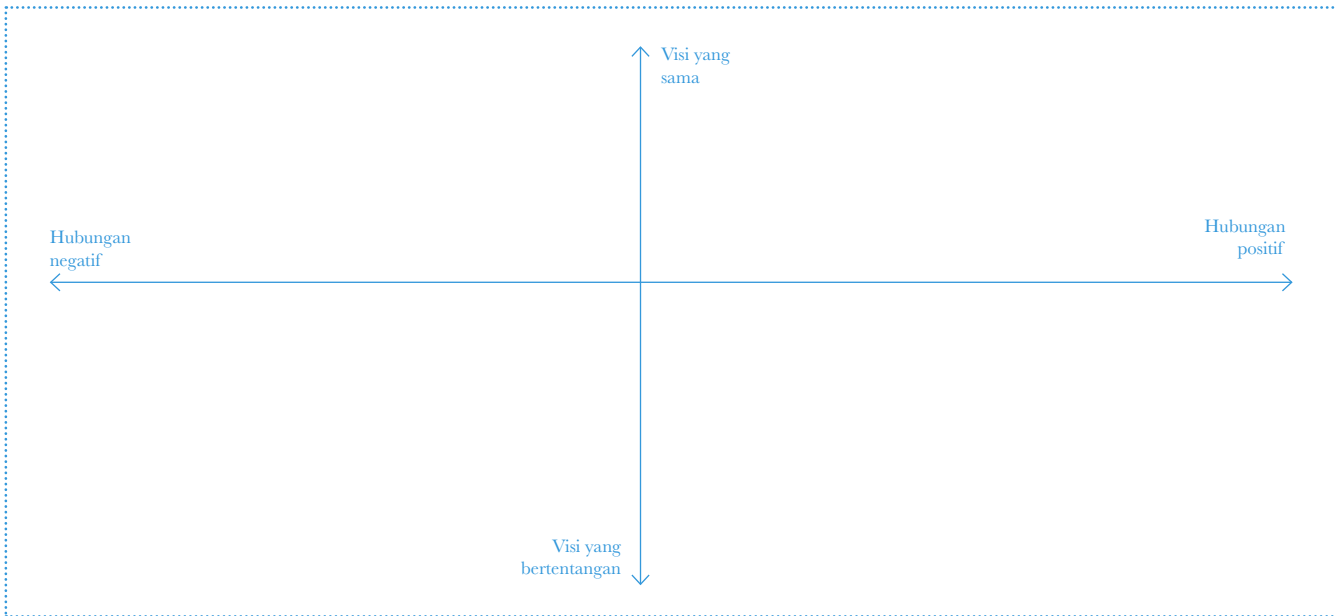
Keterampilan yang dibutuhkan	Kekurangan	Bagaimana mengatasi kekurangan tersebut?

Bagaimana caranya menjaga semua anggota tim tetap aktif dan termotivasi?

Apa faktor-faktor yang dapat menurunkan motivasi?

- PERAN:** PEMODAL PELAKI FASILITATOR “PROSES”
 PEMILIK OTORITAS PEMIKIR FASILITATOR “INTERAKSI”

Kajian kecocokan antar anggota tim:



Apa yang dapat dilakukan fasilitator interaksi untuk memperbaiki pola relasi di atas?

A large empty rectangular area with a dotted border, intended for the user to write their response to the question above.

Terus berjalan



Prakarsa penanganan masalah transportasi umum di Makassar ini masih terus berlangsung. Setelah inkubasi, ada penambahan jumlah purwarupa Pasikola yang siap diuji di rute-rute sekolah yang lain dan akan dilengkapi dengan aplikasi e-Nassami. Pulse Lab Jakarta, UNDP dan BaKTI berharap akan dapat terus membagi pembelajaran yang kami dapat dari tahap uji coba ke implementasi, termasuk tentang pola-pola kemitraan baru yang menghubungkan prakarsa dan inisiatif warga dengan pemerintah kota.

Akhir Kata...

Pedoman ini bukan jaminan keberhasilan pelayanan publik tetapi sebuah titik awal yang membantu Anda melihat sejauh mana konteks dan lingkungan setempat berkontribusi terhadap keberhasilan sebuah kegiatan desain pelayanan publik.

Kami mengamati bahwa ada banyak prakarsa yang hanya berfokus pada metode desain dan implementasi akan tetapi lengah memperhitungkan konteks. Akibatnya, sebuah pelayanan yang sudah didesain dengan baik justru mengalami hambatan dari faktor-faktor eksternal di luar aspek desain. Faktor-faktor ini antara lain aspek personil, peraturan, tingkat keterlibatan, atau adopsi layanan. Kami harap panduan ini membantu Anda untuk mengimplementasikan layanan yang tidak hanya berkualitas secara teknis, tetapi juga tepat guna sesuai konteks setempat.



Australian Government

Pulse Lab Jakarta mengucapkan terima kasih atas dukungan
Pemerintah Australia