

Theory of Change: Idealisme Kolektif di Antara Logika dan Realita Organisasi

Membaca kembali bagaimana perubahan benar-benar terjadi di tengah kompleksitas operasi dan keterbatasan organisasi.



Indonesia
Humanitarian
Logistics
Lab

Yogi Mahendra | y.mahendra@indohumlog.org | +62 813 1934 5506 |
www.linkedin.com/in/yogimahendra
01 Maret 2026

Hak Cipta © 2026 oleh Yogi Mahendra
Terdaftar di Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual
Nomor Pencatatan: EC00202678965
Seluruh hak cipta dilindungi undang-undang



Aktivitas Itu Mudah, Perubahan Itu Rumit

Dalam dunia kemanusiaan, aktivitas tidak pernah kekurangan ruang. Distribusi dilakukan, klinik berjalan, pelatihan digelar, sosialisasi disebarkan, laporan disusun. Kalender penuh, tim bergerak, kendaraan keluar masuk lokasi, dan indikator output perlahan terisi. Dari luar, semuanya terlihat hidup.

Kita bahkan sudah belajar mengelolanya dengan baik. Melalui *Project Cycle Management*, organisasi memastikan bahwa analisis dilakukan, rencana disusun, anggaran dihitung, implementasi dijalankan,

monitoring dicatat, dan evaluasi dilaporkan. Siklusnya rapi. Mesin berjalan. Secara manajerial, sistem terlihat sehat.

Namun perubahan sosial tidak tunduk pada kerapian administrasi.

Mendistribusikan bantuan tidak otomatis mengurangi kerentanan. Menggelar pelatihan tidak otomatis mengubah perilaku. Membuka layanan kesehatan tidak otomatis memperkuat sistem. Aktivitas bisa selesai tepat waktu, tetapi perubahan bisa saja tidak pernah benar-benar terjadi.

Di sinilah letak masalah berpikir yang paling umum: **kita sering menyamakan gerak dengan perubahan.**

Padahal kerja kemanusiaan bukan sekadar *delivery* yang dikelola dengan baik. Ia adalah intervensi dalam sistem sosial yang kompleks—dipengaruhi budaya, ekonomi, politik, relasi kekuasaan, kebiasaan, bahkan trauma kolektif. Di dalam sistem seperti itu, perubahan tidak pernah linear.

Theory of Change hadir bukan untuk menambah dokumen, tetapi untuk memaksa kita berhenti sejenak dan bertanya:

Bagaimana sebenarnya kita percaya perubahan itu terjadi?

Bukan “apa yang kita lakukan.”

Tapi “mengapa kita yakin ini akan mengubah sesuatu.”

Dan pertanyaan itu jauh lebih sulit daripada menyusun rencana kerja.

Apa Sebenarnya *Theory of Change* Dalam Kacamata Kemanusiaan?

Theory of Change sering muncul dalam proposal sebagai diagram panah atau bagan berlapis yang terlihat meyakinkan. Karena itu, banyak orang mengira ia hanyalah alat administratif—sesuatu yang dibuat untuk memenuhi permintaan donor. Padahal, jauh sebelum menjadi diagram, *Theory of Change* sudah hidup dalam pikiran organisasi sebagai keyakinan tentang bagaimana perubahan terjadi.

Secara sederhana, *Theory of Change* adalah penjelasan tentang hubungan sebab–akibat yang kita percayai. Ia menjawab pertanyaan: jika kita melakukan ini, mengapa kita yakin sesuatu yang lebih baik akan terjadi? Dalam kerja kemanusiaan, ini berarti menjelaskan bagaimana intervensi, entah distribusi, layanan kesehatan, dukungan psikososial, atau penguatan kapasitas, akan memengaruhi perilaku, sistem, dan pada akhirnya martabat manusia.

Ia bukan sekadar daftar kegiatan yang dihubungkan dengan *output* dan *outcome*. Ia adalah rangkaian asumsi. Kita mengasumsikan bahwa bantuan akan digunakan sebagaimana direncanakan. Kita mengasumsikan bahwa komunitas akan merespons dengan cara tertentu. Kita mengasumsikan bahwa sistem lokal cukup stabil untuk menyerap intervensi kita. *Theory of Change* tidak menciptakan asumsi itu; ia hanya memaksa kita untuk menyadarinya.

Dalam konteks ini, *Project Cycle Management* mengatur bagaimana kita bergerak dari analisis hingga evaluasi. Namun *Theory of Change* menjelaskan mengapa pergerakan itu seharusnya menghasilkan perubahan. PCM memastikan siklus berjalan. *Theory of Change* memastikan logika di balik siklus itu masuk akal.

Karena itu, *Theory of Change* bukan dokumen tambahan. Ia adalah cermin. Cermin yang memantulkan kembali keyakinan organisasi tentang perubahan—apakah keyakinan itu realistis, terlalu optimis, atau bahkan belum pernah benar-benar dipikirkan.

Ketika Logika Perubahan Terkunci di Proposal dan Tidak Pernah Kembali ke Ruang Internal

Theory of Change sering muncul pertama kali dalam proposal. Ia disusun untuk menjawab pertanyaan donor tentang dampak, keberlanjutan, dan asumsi perubahan. Bahasa yang digunakan strategis, kadang akademik, dan sering kali sangat rapi. Di atas kertas, logika perubahan terlihat meyakinkan.

Namun karena kelahirannya dekat dengan proposal, *Theory of Change* perlahan diasosiasikan sebagai milik tim program. Ia dianggap bagian dari desain intervensi, bukan bagian dari manajemen organisasi. Unit lain melihatnya sebagai sesuatu yang “sudah diurus” oleh program. Setelah proposal disetujui, diskusi tentang logika perubahan jarang kembali ke ruang rapat internal.

Bias ini membuat *Theory of Change* terjebak dalam dokumen, bukan dalam percakapan. Ia hadir saat perencanaan awal, tetapi menghilang ketika organisasi mulai menghadapi realitas operasional: keterlambatan pengadaan, revisi anggaran, pergantian staf, tekanan target, atau perubahan konteks politik.

Padahal setiap keputusan operasional itu mempengaruhi asumsi perubahan yang tertulis di proposal. **Ketika realitas di lapangan berbeda dari asumsi awal, tetapi organisasi tidak pernah kembali meninjau logika perubahannya, maka yang tersisa hanyalah aktivitas yang tetap berjalan tanpa refleksi strategis.**

Theory of Change tidak seharusnya berhenti di proposal. Ia seharusnya kembali ke organisasi sebagai alat berpikir bersama—sebagai kompas internal, bukan sekadar narasi eksternal.

Mesin Bisa Berjalan, Tapi Apakah Arahnya Benar?

Dalam Series #1, kita membahas *Project Cycle Management* sebagai sistem yang menjaga organisasi tetap tertib. Analisis dilakukan sebelum perencanaan. Anggaran disusun sebelum implementasi. Monitoring mengikuti pelaksanaan. Evaluasi menutup siklus. Secara struktural, ini membuat organisasi bergerak dengan disiplin. Mesin bekerja. Proses terjaga.

Namun sebuah mesin yang berjalan dengan baik belum tentu menuju ke arah yang tepat.

PCM memastikan bahwa langkah-langkah dilakukan secara sistematis. Tetapi ia tidak secara otomatis menjamin bahwa logika perubahan di balik langkah-langkah itu benar. Kita bisa menganalisis dengan rapi, merencanakan dengan detail, menganggarkan dengan presisi, dan tetap saja gagal menghasilkan perubahan yang relevan jika asumsi dasarnya keliru.

Di sinilah *Theory of Change* mengambil peran yang berbeda. Ia tidak mengatur tahapan kerja. Ia menguji keyakinan yang mendasari tahapan itu. Ia bertanya: **mengapa kita percaya bahwa intervensi ini, kemudian bagaimana dalam konteks ini, melalui mekanisme ini, akan menghasilkan perubahan yang kita tuju?**

Strategic Planning memberi arah besar. *Context Analysis* memberi gambaran realita. *Risk Management* mengidentifikasi potensi kegagalan. *Leadership* menjaga keputusan dalam ketidakpastian. Tetapi *Theory of Change* adalah benang yang merangkai semuanya — **logika yang menjelaskan bagaimana arah, realita, risiko, dan keputusan itu dirangkai menjadi perubahan.**

Tanpa *Theory of Change*, PCM bisa menjadi sekadar mesin yang efisien. Dengan *Theory of Change*, mesin itu dipaksa untuk selalu bertanya: apakah kita benar-benar bergerak menuju perubahan yang kita yakini, atau hanya bergerak karena kita tahu caranya bergerak?

Ketika Aktivitas Terlihat Hebat, Tapi Sistem Tidak Berubah

Dalam kerja kemanusiaan, keberhasilan sering diukur dari apa yang terlihat. Bantuan tiba tepat waktu. Layanan berjalan lancar. Target tercapai. Namun sistem sosial dan ekonomi yang lebih luas tidak selalu berubah seiring dengan aktivitas tersebut.

Ambil contoh ketika banyak organisasi memilih membeli dalam jumlah besar dari pasar lokal dengan niat memperkuat ekonomi setempat. Selain dianggap lebih kontekstual, pendekatan ini juga sering dinilai mampu memotong waktu pengadaan, mengurangi risiko keterlambatan pengiriman lintas wilayah, serta memperkecil ketergantungan pada rantai pasok eksternal yang tidak stabil. Secara teori, keputusan ini terlihat rasional dan strategis.

Namun dalam praktiknya, pembelian masif dalam waktu singkat dapat menciptakan kelangkaan barang, mendorong kenaikan harga, dan mempersempit akses masyarakat terdampak terhadap komoditas yang sama. Ketika beberapa organisasi melakukan hal serupa secara bersamaan, tekanan pada pasar lokal semakin meningkat. Tanpa disadari, organisasi kemanusiaan dapat berubah menjadi kompetitor bagi komunitas yang ingin mereka dukung—bahkan ketika niat awalnya adalah memperkuat ekonomi setempat.

Atau program pelatihan kesiapsiagaan bencana. Peserta hadir. Materi disampaikan. Sertifikat dibagikan. Namun tanpa akses pada sumber daya, tanpa dukungan struktural dari pemerintah lokal, atau tanpa perubahan tata kelola, pengetahuan yang diperoleh tidak selalu berubah menjadi tindakan kolektif saat krisis terjadi.

Theory of Change membantu kita melihat lapisan ini. **la mengajak kita bertanya: perubahan seperti apa yang kita maksud? Perubahan perilaku individu? Perubahan kapasitas institusi? Perubahan struktur risiko? Dan bagaimana semua itu saling terhubung dalam konteks nyata?**

Tanpa refleksi seperti ini, organisasi mudah terjebak dalam ilusi dampak. Semua terlihat produktif, tetapi sistem yang melahirkan kerentanan tetap utuh. *Theory of Change* tidak menghapus kompleksitas itu. Ia hanya mencegah kita menyederhanakannya secara berlebihan. Dampak sistemik tidak hanya dipengaruhi oleh desain intervensi, tetapi juga oleh bagaimana seluruh sistem organisasi bekerja di baliknya.

Perubahan Tidak (Boleh) Terjadi di Satu Departemen Saja

Sering kali kita berbicara tentang perubahan seolah-olah ia lahir dari desain program semata. Seolah-olah begitu intervensi dirancang dengan baik, perubahan akan mengikuti. Padahal dalam organisasi kemanusiaan, perubahan tidak pernah dihasilkan oleh satu departemen saja. Ia adalah hasil dari interaksi seluruh sistem.

Logistik menentukan apakah bantuan tiba tepat waktu dan dalam kualitas yang layak. *Finance* menentukan seberapa fleksibel organisasi dapat beradaptasi ketika konteks berubah. *Human Resources* menentukan stabilitas tim, kompetensi, dan kesinambungan relasi dengan komunitas. *Communications* membentuk persepsi publik dan legitimasi intervensi. *Leadership* menentukan budaya refleksi dan keberanian untuk mengoreksi asumsi yang keliru.

Setiap keputusan itu mempengaruhi rantai sebab–akibat yang diyakini dalam *Theory of Change*. Ketika salah satu unit bekerja tanpa memahami logika perubahan yang lebih besar, organisasi tetap bisa berjalan, tetapi rantai perubahan bisa melemah secara perlahan. Tidak dramatis. Tidak langsung terlihat. Namun dampaknya nyata.

Theory of Change, karena itu, bukan milik tim program. Ia adalah logika organisasi. Ia seharusnya menjadi bahasa bersama lintas unit—bahasa tentang bagaimana intervensi, keputusan manajerial, dan dinamika eksternal saling terhubung dalam menghasilkan perubahan.

Organisasi yang matang bukan yang memiliki departemen terbaik secara terpisah, tetapi yang memiliki pemahaman bersama tentang bagaimana perubahan terjadi. Ketika seluruh unit memahami logika itu, koordinasi tidak lagi sekadar administratif. Ia menjadi strategis.

Strategic Trade-offs: Ketika Logika Perubahan Bertemu Batasan Organisasi

Theory of Change sering terlihat ideal. Ia menggambarkan perubahan sebagai rangkaian sebab–akibat yang logis dan koheren. Namun ketika logika itu bertemu realitas organisasi—anggaran terbatas, durasi proyek pendek, kapasitas tim yang tidak selalu stabil—muncul ketegangan yang tidak bisa diabaikan.

Dalam banyak situasi, organisasi sebenarnya memahami bahwa perubahan perilaku membutuhkan waktu panjang. Bahwa penguatan sistem membutuhkan pendekatan bertahap. Bahwa dampak struktural tidak dapat dicapai dalam satu siklus pendanaan. Tetapi proposal sering dibatasi oleh periode enam atau dua belas bulan, dengan indikator yang harus dicapai dalam waktu yang sempit.

Di titik inilah *trade-off* terjadi. Apakah organisasi memilih intervensi yang paling strategis tetapi sulit diukur dalam jangka pendek? Atau memilih intervensi yang cepat terlihat hasilnya tetapi dampaknya lebih dangkal? Apakah kita menyederhanakan *Theory of Change* agar sesuai dengan anggaran, atau kita menyesuaikan skala intervensi agar tetap jujur pada logika perubahan?

Trade-off ini bukan soal idealisme versus pragmatisme. Ia adalah soal keselarasan. *Theory of Change* yang matang tidak hanya menjelaskan bagaimana perubahan terjadi, tetapi juga mengakui batas kapasitas organisasi. Ia bertanya: dengan sumber daya yang ada, perubahan apa yang realistis kita janjikan?

Organisasi yang dewasa bukan yang memiliki *Theory of Change* paling ambisius, tetapi yang paling jujur dalam menyelaraskan kebutuhan lapangan, asumsi perubahan, dan kapasitas nyata. Di sanalah manajemen menjadi strategis—bukan sekadar menjalankan proyek, tetapi mengelola pilihan. Di titik ini jugalah organisasi diuji: apakah ia berani membatasi klaimnya, atau memilih terlihat ambisius meskipun tahu kontribusinya terbatas.

Strategic Alignment: Mengelola Keterbatasan Tanpa Mengkhianati Logika Perubahan

Mengelola *trade-off* bukan berarti menyerah pada keterbatasan. Ia berarti menyadari batasan secara sadar dan membuat pilihan yang konsisten dengan logika perubahan. Bukan semua intervensi harus besar, tetapi setiap intervensi harus jujur terhadap dampak yang dijanjikan. *Theory of Change* yang matang bukan yang paling ambisius, melainkan yang paling selaras dengan kapasitas nyata organisasi.

Ambil contoh intervensi WASH di lokasi pengungsian pascabencana. Secara ideal, perubahan yang diharapkan bukan hanya tersedianya air bersih sementara, tetapi berkurangnya risiko penyakit, meningkatnya praktik higienis, dan membaiknya sistem pengelolaan sanitasi di tingkat komunitas. *Theory of Change* yang komprehensif mungkin mencakup rehabilitasi infrastruktur, edukasi perilaku, pelibatan pemerintah lokal, hingga mekanisme pemeliharaan jangka panjang.

Namun ketika anggaran hanya cukup untuk distribusi tangki air dan pembangunan beberapa unit toilet darurat selama tiga bulan, organisasi menghadapi pilihan strategis. Apakah intervensi itu diposisikan sebagai “penguatan sistem sanitasi komunitas”, atau secara jujur disebut sebagai “stabilisasi akses air dan sanitasi pada fase darurat”?

Jika intervensi terbatas dikemas sebagai transformasi sistemik, ekspektasi menjadi tidak realistis. Risiko penyakit mungkin tetap tinggi karena kepadatan hunian, drainase yang buruk, atau perilaku yang tidak berubah. Ketika hasil tidak sesuai harapan, organisasi cenderung menyalahkan konteks. Padahal sejak awal, skala intervensi tidak sebanding dengan klaim perubahan yang dijanjikan.

Sebaliknya, ketika organisasi secara sadar menyelaraskan skala sumber daya dengan tingkat perubahan yang dijanjikan, logika tetap utuh. Distribusi air bersih diposisikan sebagai kontribusi terhadap stabilisasi risiko kesehatan jangka pendek, bukan solusi sistemik. Intervensi kecil tetap bernilai, tetapi tidak dipaksakan menjadi sesuatu yang bukan dirinya.

Pada akhirnya, “mengakali situasi” bukan berarti menurunkan standar. Ia berarti memperjelas kontribusi. Dalam keterbatasan, kejujuran strategis menjadi lebih penting daripada ambisi retorik.

Theory of Change membantu organisasi mengatakan dengan tenang: dengan sumber daya ini, inilah perubahan realistis yang bisa kita dorong—tidak lebih, tetapi juga tidak kurang.

Keberanian Mengakui Bahwa Kita Bisa Salah

Theory of Change pada akhirnya bukan tentang kecanggihan berpikir, melainkan tentang kejujuran. Ia memaksa organisasi untuk menuliskan—atau setidaknya mengakui—apa yang sebenarnya mereka yakini tentang perubahan. Dan setiap keyakinan selalu mengandung kemungkinan untuk keliru.

Dalam kerja kemanusiaan, kita bekerja dalam sistem yang kompleks dan sering kali tidak stabil. Faktor politik bisa berubah. Dinamika sosial bisa bergeser. Kapasitas lokal bisa tidak seperti yang diasumsikan. Pasar bisa terganggu. Perilaku manusia tidak selalu mengikuti pelatihan yang diberikan. Ketika asumsi tidak terpenuhi, rantai perubahan ikut terpengaruh.

Tanpa *Theory of Change*, kegagalan mudah disederhanakan menjadi masalah teknis: kurang koordinasi, kurang waktu, kurang anggaran. Dengan *Theory of Change*, kita dipaksa melihat lebih dalam: apakah sejak awal kita terlalu optimis tentang bagaimana perubahan akan terjadi? Apakah kita mengabaikan faktor yang sebenarnya menentukan keberhasilan?

Di sinilah peran *leadership* menjadi nyata. Mengakui bahwa logika perubahan kita mungkin salah bukanlah tanda kelemahan. Justru itu adalah tanda kedewasaan organisasi. Ia membuka ruang untuk adaptasi, koreksi, dan pembelajaran yang lebih jujur.

***Theory of Change* tidak menjamin keberhasilan. Tetapi ia membantu organisasi menghindari satu kesalahan yang lebih besar: terus bergerak dengan keyakinan yang tidak pernah diuji.**

Dari Diagram ke Kebiasaan Berpikir

Theory of Change sering digambar sebagai diagram yang rapi. Panah menghubungkan kegiatan dengan *output*, *output* dengan *outcome*, *outcome* dengan dampak. Di atas kertas, semuanya terlihat masuk akal. Namun kekuatan *Theory of Change* tidak pernah terletak pada diagramnya.

Ia terletak pada kebiasaan berpikir.

Kebiasaan untuk selalu bertanya mengapa. Mengapa intervensi ini dipilih? Mengapa kita yakin mekanisme perubahan ini relevan dengan konteks? Mengapa kita percaya asumsi yang kita pegang

masih berlaku? Pertanyaan-pertanyaan ini tidak selalu nyaman, tetapi justru di situlah organisasi belajar menjadi lebih matang.

Project Cycle Management mengajarkan kita untuk mengelola siklus kerja dengan tertib. *Strategic Planning* memberi arah. *Context Analysis* membantu membaca realita. *Risk Management* mengingatkan pada kemungkinan kegagalan. Leadership menjaga keputusan dalam ketidakpastian. *Theory of Change* menghubungkan semuanya melalui satu disiplin sederhana namun mendasar: berpikir sebab-akibat secara sadar.

Organisasi yang dewasa tidak hanya bertanya, “Apa yang kita lakukan kali ini?” Mereka juga bertanya, “Mengapa kita yakin ini akan mengubah sesuatu?” Perbedaan antara keduanya mungkin terdengar halus, tetapi dampaknya besar. Dan bagi mereka yang baru memasuki dunia ini, memahami pertanyaan tersebut jauh lebih penting daripada sekadar menguasai format laporan atau *template* proposal.

Pada akhirnya, *Theory of Change* bukan tentang membuat organisasi terlihat lebih strategis. Ia tentang membantu organisasi menjadi lebih jujur pada logika perubahannya sendiri. Dan dalam kerja kemanusiaan, kejujuran itu sering kali lebih penting daripada kesempurnaan diagram. ***

PROFIL PENULIS

Yogi Mahendra adalah praktisi manajemen bencana dan logistik kemanusiaan dengan pengalaman lebih dari dua dekade dalam operasi lapangan, perencanaan strategis, serta penguatan sistem organisasi dan rantai pasok kemanusiaan. Perjalanannya di dunia kemanusiaan berawal dari aktivitas kerelawanan semasa mahasiswa dan keterlibatan langsung dalam berbagai respon bencana di Indonesia.

Titik balik penting terjadi saat ia menjadi bagian dari relawan Indonesia Peduli pada respon Tsunami Aceh 2004. Pengalaman lapangan yang dijalani dengan semangat, kebingungan, learning by doing, serta banyak trial and error membentuk kesadaran bahwa kerja kemanusiaan membutuhkan lebih dari sekadar niat baik—ia menuntut sistem, perencanaan, dan manajemen yang matang. Dari proses inilah Yogi kemudian menapaki jalur profesional sebagai pekerja kemanusiaan.

Saat ini ia menjabat sebagai Response Head International Medical Corps di Myanmar (2025–kini), setelah sebelumnya memegang peran koordinasi lapangan IMC di Ukraina (2022–2023). Rekam jejak internasionalnya mencakup pengelolaan logistik dan supply chain di berbagai konteks krisis, termasuk pengadaan medis lintas-perbatasan Turki–Suriah senilai ± USD 25 juta, tender pangan di Nigeria senilai USD 1,17 juta, serta operasi di Nepal, Sierra Leone (respon Ebola), Meksiko, Afganistan, India, Filipina, dan kawasan Asia Tenggara bersama Project HOPE, termasuk pengembangan Emergency HUB regional.

Di Indonesia, Yogi pernah menjabat sebagai Country Representative IMC dan terlibat dalam penguatan sistem kelembagaan penanggulangan bencana bersama BNPB dan AIFDR, termasuk perancangan serta penguatan Unit Pelaksana Teknis (UPT). Ia juga aktif dalam kajian kebijakan dan sistem operasional, seperti desk review penguatan rantai pasok program nasional USAID BANTU II, analisis integrasi sistem informasi kesehatan SIHA 2.1 dan SMILE, serta pengembangan Humanitarian Logistics Toolbox untuk proyek ASCEND (ASEAN).

Sebagai konsultan dan *subject matter expert*, Yogi berkontribusi dalam penyusunan Master Plan Logistik–Peralatan BNPB 2025–2029, roadmap pengembangan UPT BNPB (INVEST DM 2.0), penguatan Klaster Logistik di tingkat provinsi, serta pengajaran pengantar humanitarian supply chain pada program NOHA/UGM. Ia juga telah menerbitkan berbagai buku dan tulisan analitis tentang relawan kemanusiaan, logistik kemanusiaan, koordinasi sipil–militer, dan tata kelola sistem respon bencana.