

**ANALISIS LAPORAN BAB  
THE STAGES OF PLANNED CHANGE DARI BUKU *THE CHANGE  
AGENT'S GUIDE* YANG DITULIS OLEH RONALD G. HAVELOCK,  
STEVE ZLOTOLOW 1995.**

Oleh : Inu Hardi Kusumah (makalah)

**BAB I  
PENDAHULUAN**

**Sumber Pembahasan**

Laporan pembahasan yang disusun ini merupakan bab 2 bagian 4,5,6 yaitu The Stages Of Planned Change dari Buku *The Change Agent's Guide* yang ditulis oleh Ronald G. Havelock, Steve Zlotolow 1995. New Jersey : Educational Technology Publications Engle Wood Cliffs. P.109-168.

Penulis mempunyai anggapan bahwa agen pembaharu mempunyai tahapan-tahapan untuk merencanakan suatu perubahan. Dalam merencanakan suatu perubahan agen pembaharu dengan melalui tahapan-tahapan yang dilakukan masih ada kendala dan hambatan bagi seorang agen pembaharu untuk melakukan inovasi-inovasi. Agen pembaru adalah orang yang bertugas mempengaruhi klien agar mau menerima inovasi sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh pengusaha pembaharuannya (change agency).

Yang termasuk dalam agen pembaru yang termasuk dalam agen pembaharu diantaranya ; guru, konsultan, penyuluh kesehatan, penyuluh keluarga berencana, penyuluh pertanian, dan sebagainya. Kesemuanya itu bertugas membuat jalinan komunikasi antara pengusaha pembaharuan (change agency) dengan sistem klien (client system). Tugas utama agen pembaharu adalah melancarkan jalannya arus inovasi dari change agency kepada klien. Komunikasi tersebut akan efektif apabila inovasi yang tersedia dan akan disampaikan kepada klien harus dipilih sedemikian rupa sehingga sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang hadapi oleh klien. Sedangkan untuk mencapai suatu jalinan yang efektif, maka umpan balik dari sistem klien harus disampaikan kepada pengusaha pembaharu melalui agen pembaharu. Dengan umpan balik tersebut pengusaha pembaharuan dapat mengatur kembali bagaimana sebaliknya komunikasi dapat lebih efektif. Jika tidak ada kesenjangan sosial dan yeknik antara pengusaha

pembaharuan dengan klien dalam proses difusi inovasi, tidak perlu adanya agen pembaharu. Tetapi dalam kenyataannya pengusaha pembaharuan biasanya didirikan oleh orang-orang yang ahli atau berpendidikan tinggi dalam bidang inovasi yang sedang difusikan. Oleh karena adanya kesenjangan tersebut maka terjadi hambatan. Bahkan mungkin antara pengusaha pembaharuan dengan klien bukan hanya heterophily dalam bidang teknik tetapi juga dalam bidang sosial-ekonomi, adat istiadat, kepercayaan, dan sikap. Agen pembaharu justru menjalin hubungan dengan dua sistem sosial yang mungkin heterophily, yaitu hubungan dengan pengusaha pembaharuan dan juga sistem klien. Adanya kesenjangan heterophily pada kedua sisi, agen pembaharuan dapat menimbulkan masalah dalam komunikasi. Sebagai penghubung antara dua sistem sosial yang berbeda sebaiknya agen pembaharu bersifat marginal, ia berdiri dengan satu kaki pada pengusaha pembaharu dalam melancarkan proses komunikasi antara pengusaha pembaharu dan satu kaki yang lain pada klien. Keberhasilan agen pembaharu dalam melancarkan proses komunikasi antara pengusaha dengan klien, merupakan kunci keberhasilan proses difusi inovasi.

Berdasarkan anggapan tersebut, laporan bab ini menjelaskan tentang The Stages Of Planned Change dari Buku *The Change Agent's Guide*. Dalam tulisannya, penulis menyatakan bahwa salah satu aspek yang paling mendasar dalam melaksanakan tugas seorang agen pembaharu adalah bagaimana agen pembaharu dapat meyakinkan apa yang ingin disampaikan untuk masyarakat.

### **Isi Bab yang Dibahas**

Bab ini membahas : Mencoba memutuskan sebuah solusi, mendapatkan penerimaan lebih dalam dan lebih luas, memperbaharui menciptakan ulang dan mengakhiri.

### **Cara Pembahasan**

Dalam membahas tulisan ini, pelapor akan menyajikan resume dari bab 2 kemudian pelapor menganalisis terhadap bab yang dilaporkan. Dalam menganalisis tulisan ini, pelapor menggunakan bahan rujukan yang relevan sehingga tulisan ini dapat menambah wawasan dan khazanah pengetahuan kita.

## BAB II

### TAHAP 4 : MENCoba MEMUTUSKAN SEBUAH SOLUSI ( Dari Pengetahuan Sampai Tindakan )

Dengan sebuah dan banyak informasi yang relevan, dengan kebutuhan klien untuk memperoleh beberapa implikasi dan menetapkan sebuah solusi yang potensial. Hal ini merupakan tugas yang sangat menarik dan kreatif dalam proses untuk berubah, tapi ini merupakan tugas yang sedikit agen yang mengetahuinya. Bab ini dapat menyediakan beberapa panduan untuk membantu sistem klien agar dapat menghasilkan solusi dan membuat keputusan yang tepat. Kami menyarankan sebuah proses rangkaian enam langkah dapat diikuti dalam memilih solusi, berawal dari diagnosis dan pengembalian informasi, dan bekerja melalui poin dimana kita siap untuk implementasi. Bab ini tersusun atas enam langkah berikut :

- Langkah T-1 : Merakit dan menyusun penemuan yang relevan.
- Langkah T-2 : Memperoleh implikasi dari pengetahuan dasar.
- Langkah T-3 : Menghasilkan sebuah cakupan ide-ide solusi.
- Langkah T-4 : Tes kelayakan
- Langkah T-5 : Adaptasi
- Langkah T-6 : Tindakan

#### **T-1 : “Merakit dan menyusun penemuan yang relevan”**

Meupakan sebuah ringkasan hasil dari tahap 3; anda telah mengumpulkan informasi dari sejumlah sumber. Sekarang menyatukan informasi itu dalam sebuah cara sehingga anda dan klien anda dapat melihat semuanya secara bersama.

#### **T-2 : “Memperoleh Implikasi”**

Sebuah aktivitas yang akan selalu mengikuti penempatan sumber daya, khususnya ketika sumber informasi dalam bentuk laporan penelitian dan analisis abstrak.

#### **T-3 : “Menghasilkan sebuah rentangan ide-ide solusi”**

Menggerakkan anda dari deskripsi dan analisis kedalam formulasi dari tindakan alternatif.

**T-4 : “Tes Kelayakan”**

Anda mengevaluasi ide-ide solusi alternatif ini berdasarkan pada sejumlah criteria. Tiga pertimbangan utama dalam evaluasi merupakan keuntungan, keuntungan pelaksanaan, dan daya difusi.

**T-5 : “Adaptasi”**

Solusi yang disukai dibentuk menjadi kebutuhan yang lebih spesifik dan lingkungan yang lebih spesifik bagi klien.

**T-6 : “Tindakan”**

Anda memutuskan diri anda sendiri, klien anda, dan pembaharuan anda terhadap tindakan: anda membuat percobaan menjadi sebuah kenyataan.

**Gambar 4-1** : mencoba untuk menyarankan rangkaian ini dan cara dimana rangkaian ini saling berhubungan. Seperti yang diilustrasikan dalam diagram ini, memilih solusi yang tidak dapat dengan mudah dipisahkan dari diagnosa dan aktivitas penempatan sumber daya.

**LANGKAH T-1 : Merakit menyusun penemuan yang relevan**

Anda memulai Tahap 4 dengan membangun tahap 3. Menyatukan semua penemuan yang telah anda dapatkan berhubungan dengan sifat alami masalah yang merupakan karakteristik mendasar dari sistem klien termasuk didalamnya kekuatan dan kelemahan, kesediaan untuk berubah, dan seterusnya. Elemen dari pengetahuan dasar dapat disusun sebagai berikut:

*a. Pengetahuan diagnosis*

D-1 : Masalah utama dari sistem secara keseluruhan

D-2 : Penemuan penelitian yang berhubungan dengan tipe-tipe masalah yang didokumentasi dalam literature

D-3 : Fitur-fitur utama dari sistem yang relevan dengan usaha-usaha perubahan dan usaha perubahan secara umum

D-4 : Pemegang saham utama yang relevan dengan proses perubahan dengan perkiraan dari keadaan yang terbaru

D-5 : Kekuatan dan asset-aset dari sistem dan berbagai jenis anggota yang dapat dibawa dalam usaha perubahan

*b. Pengetahuan berorientasi solusi*

S-1 : Ide-ide solusi dari anggota sistem klien

S-2 : Dokumentasi sejarah pembaharuan-pembaharuan dan perubahan proyek dengan sistem yang relevan dengan sistem klien disertai pertimbangan-pertimbangan

S-3 : Dokumentasi pembaharuan-pembaharuan atau perubahan proyek dari sistem yang lain

S-4 : Studi penelitian dokumen dan mengevaluasi pembaharuan-pembaharuan dan mencoba solusi

S-5 : Material yang relevan dengan solusi dibawah pertimbangan termasuk didalamnya program-program yang telah dikemas, rekaman-rekaman, brosur-brosur, dan seterusnya.

**LANGKAH T-2 : Memperoleh implikasi dari pengetahuan dasar**

Pendekatan pada tugas dari derivasi seperti yang disusun dengan sebuah cara yang anda mampu, mulai dari perolehan kembali material dan melanjutkan dengan formulasi dari ide-ide solusi. Salah satu rangkaian derivasi yang memungkinkan dapat berupa seperti berikut ini:

1. Memperoleh kembali pernyataan-pernyataan ringkasan dari literature penelitian yang terlihat secara langsung relevan dengan masalah anda atau dengan tipe solusi yang tengah anda pikirkan;
2. Memformulasi ulang dan memeriksa pemahaman;
3. Menciptakan relevansi dengan setting anda; dan
4. Nyatakan implikasi untuk sebuah tindakan.

**LANGKAH T-3 : Menghasilkan suatu cakupan dari ide-ide solusi**

Berhubungan dengan sumber dari berbagai ide-ide solusi, merupakan hal penting untuk menghasilkan lebih dari satu alternatif. Suatu cakupan alternatif memberikan klien kebebasan untuk memilih dan sebuah kesempatan untuk membuat keputusan yang rasional dan berarti.

Dua strategi yang telah didiskusikan dalam tahap 2 sebagai sebuah bagian dari diagnosis secara khusus relevan dalam menghasilkan ide-ide solusi. Salah satu strategi itu merupakan sebuah emphasis pada kesempatan-kesempatan yang berlawanan dengan masalah. Strategi kedua yang disarankan sebagai bagian dari diagnosa merupakan sebuah konstruksi dari sebuah 'model ideal'. Anggota dari sistem klien sekarang harus diberikan kesempatan untuk berfikir melalui sebuah 'solusi ideal' terhadap permasalahan mereka bahkan jika mereka tidak memiliki prospek seera dari pencapaian sebuah solusi.

### **Sumbang saran**

Merupakan sebuah teknik spesifik untuk menghasilkan ide-ide solusi dalam sebuah kelompok kecil. Sumbang saran meliputi empat langkah :

1. Mempersiapkan kelompok dengan latar belakang informasi;
2. setting langkah;
3. Menciptakan dan mengatur aturan-aturan dasar; dan
4. Meringkas dan mensintesis.

### **LANGKAH T-4 : Tes Kelayakan**

Ketika agen pembaharu dan klien memiliki beberapa solusi potensial sebelum mereka, mereka dapat mulai tugas dari pemilihan dengan sungguh-sungguh. Ada tiga kategori ukuran yang harus kita perhatikan selama bagian ini: keuntungan, kemungkinan pelaksanaan, dan daya difusi. Studi-studi ini melengkapi kita dengan sejumlah criteria, ukuran yang berlawanan untuk mengukur dan membandingkan solusi potensial.

### **LANGKAH T-5 : Adaptasi**

Anda mungkin ingin membuat perbaikan baik untuk meningkatkan sejumlah keuntungan atau menerima keuntungan, meningkatkan kemungkinan pelaksanaan, atau meningkatkan daya difusi. Jika tim perubahan memiliki banyak sumber-sumber pada penjualannya, anda mungkin dapat untuk membentuk ulang pembaharuan secara lengkap sehingga dapat cocok dengan klien anda dan masalah spesifik mereka.

Sejumlah besar pusat-pusat universitas dan laboratorium telah melakukan usaha yang disebut 'perkembangan pendidikan' dimana agen-agen pembaharu meeka dan klien mereka akan memiliki sebuah cakupan yang berkembang secara penuh dan pembaharuan-pembaharuan yang dapat dipilih di masa yang akan datang.

#### **LANGKAH T-6 : Bertindak**

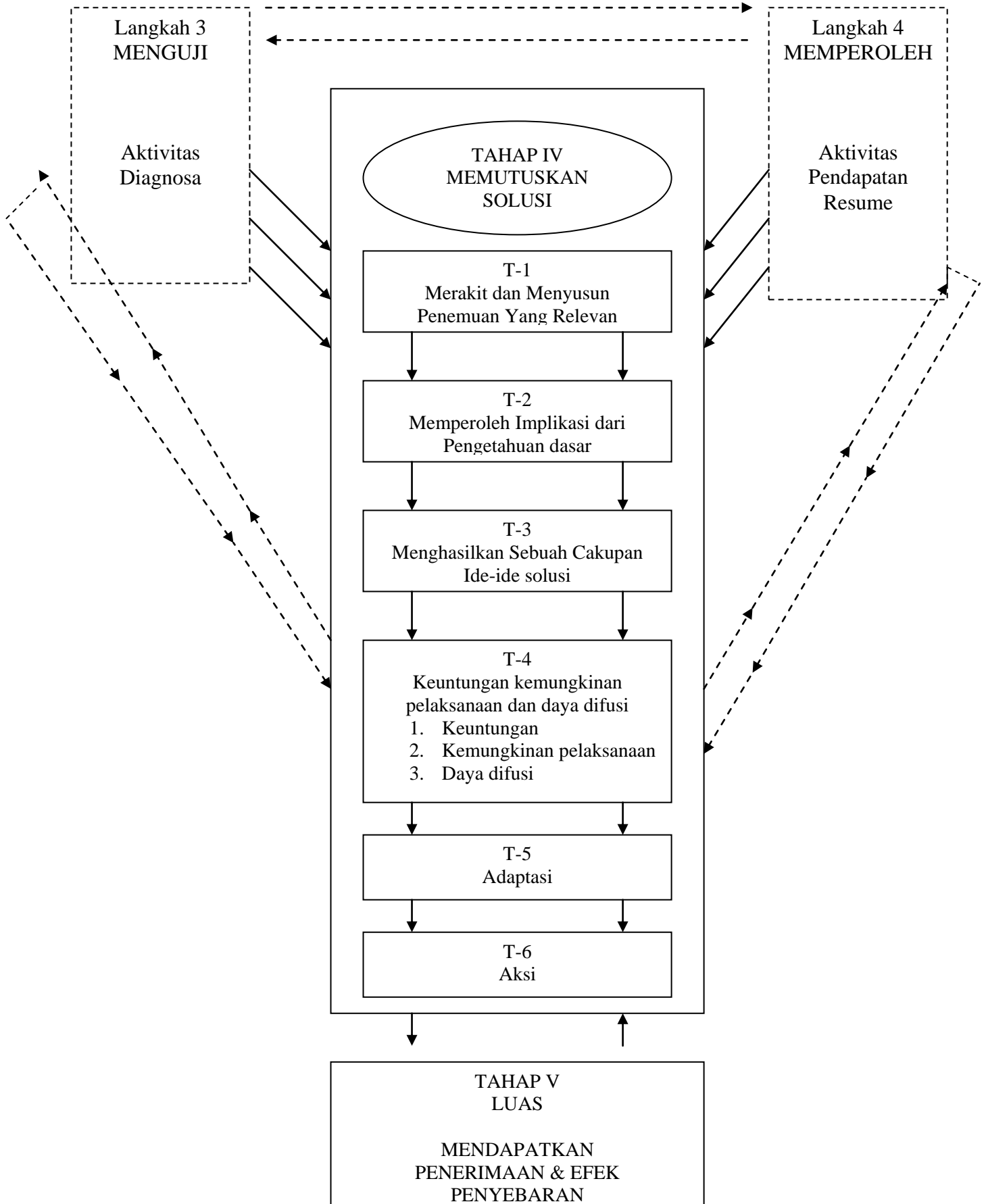
Anda sekarang telah sampai pada poin tindakan,; masalah telah diidentifikasi, hubungan telah diciptakan, dimensi kebutuhan telah diperiksa, sumber-sumber telah diperoleh, dan sebuah tindakan telah dipilih. Jika anda melanjutkan, diperlakukan aksi anda sebagai eksperimen, belajar sambil melakukannya, perlunya improvisasi, dan tetap pada jalur yang sedang anda lakukan sehingga (a) anda dapat melakukannya bagi tanpa mengulang kesalahan anda, dan (b) sehingga anda mengajarkan pada yang lainnya bagaimana mengikuti jejak anda. Percobaan ini memiliki tiga bagian yang juga merupakan pertanyaan kelayakan yang merupakan jawaban pada pertanyaan anda sebelumnya.

- (1) Menemukan tes kemampuan menerima minimum : label dan kemasan.
- (2) Percobaan untuk melihat apakah ini dapat dilakukan.
- (3) Percobaan untuk melihat apakah hal ini bekeja sesuai dengan tujuannya.

#### **Ringkasan tahap 4**

Kapanpun anda mendapatkan kesempatan, anda harus merencanakan sebuah tes pilot dari sebuah pembaharuan sebelum membuat sebuah keputusan akhir pada sebuah pilihan.

Gambar 4-1 : Langkah-langkah dalam pemilihan Solusi





## **TAHAP 5 : LUAS**

### **MENDAPATKAN PENERIMAAN LEBIH DALAM DAN LEBIH LUAS**

Sekarang waktunya untuk mentransformasi niat menjadi aksi. Ini merupakan inti dari rencana sebuah perubahan; selama bagian ini semua persiapan dites dan dalam frase ini pula anda dapat mengetahui apakah anda memiliki solusi yang dapat digunakan atau tidak dapat diterima dan digunakan secara efektif oleh semua anggota dari sistem klien. Dalam bagian-bagian utama bab ini, kami mempertimbangkan lima isu yang memiliki kepentingan khusus selama proses ini :

(1) Penerimaan oleh individual

Proses ini biasanya diikuti oleh sebuah rangkaian enam langkah : Kesadaran – Ketertarikan- Evaluasi – Percobaan- Adaptasi- Integrasi.

(2) Penerimaan oleh kelompok

(3) Bagaimana untuk menjadi lebih dalam : pementapan adopsi

(4) Bagaimana untuk menjadi lebih luas : strategi-strategi difusi.

(5) Bagaimana untuk meluas dan tetap fleksibel.

#### **1. Bagaimana individual dapat menerima perubahan dan menyerap pembaharuan**

Frase adopsi ini dapat digunakan sebagai panduan untuk agen pembaharu dalam aktivitas yang telah direncanakan untuk memperluas pembaharuan dan pengaruhnya bagi lebih banyak lagi anggota dari sistem klien dan juga pada klien lainnya serta sistem klien. Kami akan menunjuk pada tipe aktivitas yang merubah agen terbaik yang dapat diperkerjakan selama setiap frase adopsi guna memfasilitasi penerimaan individual terhadap pembaharuan.

(1) Proses adopsi : enam frase

Dalam era komunikasi masa instan, dimana pesan elektronik dapat ditransformasikan keseluruhan dunia dalam satuan detik, dimana banyak orang terikat dan berkomunikasi lewat jaringan komputer, televisi kabel, mesin fax, dll, ini dapat memunculkan pemikiran bahwa pembaharuan dapat diadopsi secara instan.

Para peneliti mempelajari difusi dari pembaharuan telah mengidentifikasi enam bagian dalam proses adopsi individual terhadap pembaharuan, sebagai berikut :

- a. Kesadaran, individual diekspos terhadap pembaharuan dan menyadarinya.
- b. Ketertarikan, tahap ini dikarakterisasi oleh informasi aktif yang mencari disekitas pemabahruan itu.
- c. Evaluasi, secara umum digambarkan sebagai peridode “percobaan mental” dari sebuah pembaharuan, sebuah awal yang penting bagi keputusan untuk dapat membuat percobaan tingkah laku.
- d. Percobaan, individual menggunakan pembaharuan pada skala kecil dalam rangka untuk mencari tahu apakah pembaharuan itu bekerja.
- e. Adaptasi, ditahap ini hasil dari percobaan dipertimbangkan dan berdasarkan evaluasi ini keputusan dibuat untuk mengadopsi atau menolak pembaharuan.
- f. Integrasi, keputusan yang telah dibuat harus diintegrasikan dari hari kehari sampai menggunakan pembaharuan bagai sebuah rutinitas.

(2) Mencocokkan aktivitas agen pembaharu terhadap langkah-langkah adopsi.

Agen pembaharu harus mencoba untuk memfasilitasi keenam proses. Karena itu, ketika berurusan dengan individual dalam sistem klien, coba untuk mengkoordinasikan aktivitas anda dengan apa yang anda ketahui akan menjadi tahap adopsi untuk pengguna yang potensial. Anda juga harus tahu kapan untuk mengubah komunikasi satu arah pada jenis komunikasi lainnya dengan setiap adopsi. Dibawah ini kami menyarankan aksi agen pemabaharu diatur dengan tahap-tahap adopsi. **Lihat Gambar 5-1.**

#### **A. Kesadaran**

Gambaran harus jelas dan positif, hampir semua orang ingin tetap memiliki rasa ingin tahu, sebuah motivasi untuk mencari informasi lebih dimana membutuhkan sesuatu pesan yang dapat membuat mereka tertarik. Karena itu, gambaran harus; jelas, menarik, mudah dimengerti dan menjajikan

#### **B. Ketertarikan**

Selama tahap ini, anda mengharapkan dan mendorong individual untuk datang pada anda untuk mendapatkan fakta dan untuk sedara aktif menjadi terlibat dalam pencarian informasi.

### **C. Evaluasi**

Sebuah usaha harus dibuat untuk menyediakan informasi yang akan memungkinkan mereka untuk memimpikan pembaharuan yang diterapkan dalam situasi mereka sendiri.

### **D. Percobaan**

Mereka akan memerlukan pelatihan dalam rangka untuk memenuhi peraturan baru mereka atau untuk membawa aktivitas baru ini.

### **E. Adopsi**

Setelah percobaan, seorang klien berada dalam posisi untuk memutuskan apakah akan menerima atau menolak pembaharuan, namun sebuah keputusan bukan merupakan akhir dari cerita.

### **F. Integrasi**

Setelah adopsi ada sejumlah hal yang dapat dilakukan agen pembaharu untuk mengintegrasikan keterampilan atau material baru kedalam tingkah laku sehari-hari.

(3) Mengambil keuntungan dari pengetahuan anda tentang frase adopsi untuk mencegah kesalahan

harus dicatat bahwa penolakan terhadap anda dan/atau pembaharuan anda dapat terjadi pada langkah manapun sepanjang jalan. Ada beberapa hal yang dapat mengurangi resiko penolakan :

- a. Individual harus diijinkan dan didorong untuk melanjutkan melalui semua langkah-langkah adopsi dalam rangkaian tanpa melewati ssatu langkah pun.
- b. Individual harus diijinkan dan didorong untuk membuat komitmen pribadi.
- c. Individual harus diijinkan dan didorong untuk mendiskusikan masalah mereka.
- d. Agen pembaharu harus mencoba untuk menghasilkan dan menawarkan sumber-sumber klien yang relevan dengan setiap frase adopsi.
- e. Individual memerlukan dukungan yang lebih besar dari agen pembaharu ketika percobaan tingkah laku dimulai.

## **2. Bagaimana kelompok dapat menerima perubahan dan mengadopsi pembaharuan**

### *(1) Hal-hal umum dan orang-orang kunci*

langkah pertama dari agen pembaharu yang ingin mendapatkan penerimaan dari sebuah kelompok yaitu dengan menemukan apa jenis halangan utama dan apa jenis saringan yang digunakan untuk mengatur status quo. Ada tiga jenis orang yang penting dalam mendapatkan penerimaan dalam sebuah kelompok, yaitu: pembaharu, penolak, dan pemimpin. Karena ketiga jenis orang ini telah lama dipelajari oleh para ahli ilmu sosial, kita berada dalam posisi untuk dapat memahami siapa mereka dan bagaimana mereka bekerja sehubungan dengan pembaharuan khusus yang kita perbincangkan.

### *(2) Bagaimana agen pembaharu dapat bekerja untuk mendapatkan penerimaan kelompok*

Sekali lagi agen pembaharu harus membuat sebuah analisis diagnosis terhadap sistem klien.

- a. Mengidentifikasi kekuatan yang menunjang dan kekuatan berlawanan dengan pembaharuan.
- b. Menggunakan orang-orang kunci sebagai batu loncatan.

Bagaimana strategi batu loncatan ini bermanfaat, dapat dilihat dalam gambar 5-2.

## **3. Bagaimana untuk menjadi lebih dalam : Pemanfaatan Adopsi**

Jika anda sebagai agen pembaharu yang sebenarnya terlibat dalam pelaksanaan, sekarang waktunya untuk bekerja dengan menukarkan aktivitas dan tanggung jawab kepada yang lain dalam pengguna sistem. Kata kunci dalam hal memastikan kelanjutan yaitu 'internalisasi'. Setidaknya ada enam pertimbangan penting dalam memastikan kelanjuta, yaitu :

- a. Melanjutkan penghargaan
- b. Latihan dan rutinitas
- c. Integrasi structural kedalam sistem
- d. Melanjutkan evaluasi
- e. Menyediakan untuk melanjutkan perawatan
- f. Melanjutkan kemampuan adaptasi

#### **4. Bagaimana untuk lebih luas : Strategi difusi dan taktik**

*(1) Memilih medium yang tepat untuk pekerjaan yang tepat*

- a. Presentasi tertulis dan oral
- b. Video dan film
- c. Demonstrasi
- d. Kontak dari orang ke orang
- e. Diskusi kelompok
- f. Konferensi, workshop dan pelatihan

*(2) Mengarang sebuah program multimedia*

sebuah program yang lengkap memerlukan kegunaan dari beberapa media pendekatan yang berlainan untuk mencapai berbagai kelompok dengan berbagai jenis pesan-pesan yang siap mereka dengar.

#### **5. Bagaimana untuk meluas dan tetap fleksibel**

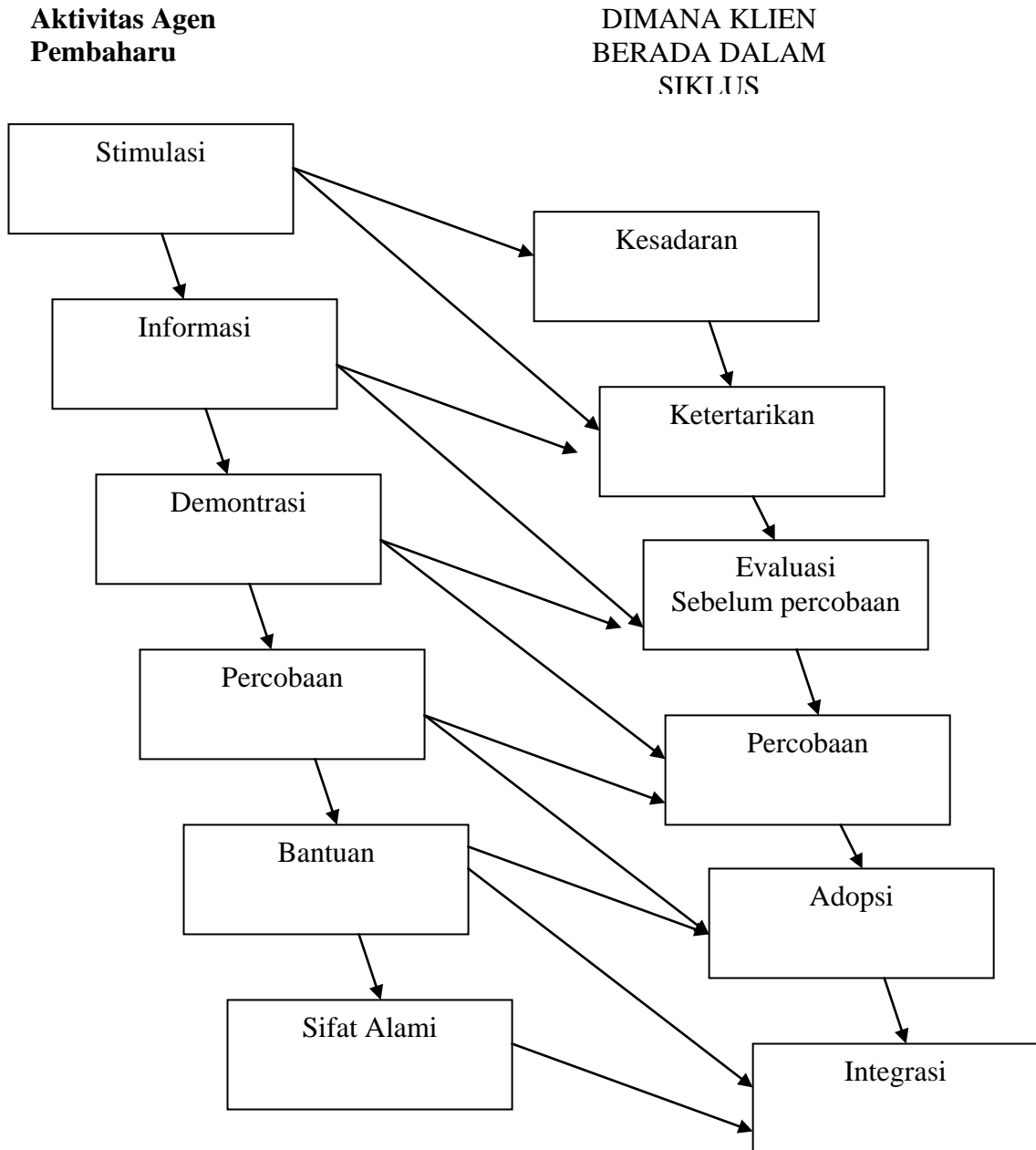
Untuk tetap dalam sebuah posisi yang fleksibel, anda harus selalu siap untuk :

- a. Beradaptasi untuk pembaharuan
- b. Menindahkan gigi. Waktu yang tepat dan umpan merupakan factor yang penting dalam penerimaan. Karena itu anda harus siap untuk bergerak lebih cepat atau lebih lambat tergantung pada kesiapan klien anda
- c. Merubah strategi implemementasi anda. Anda dapat berkolaborasi dengan klien anda.

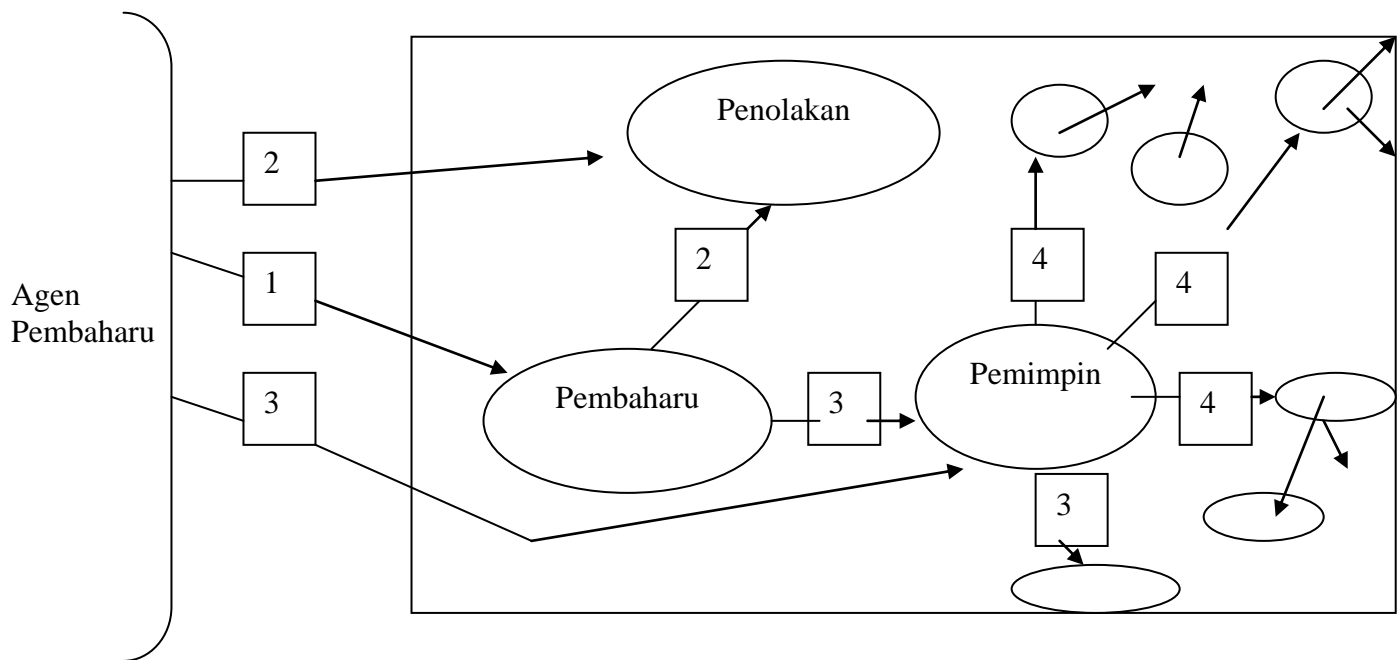
#### **RINGKASAN TAHAP 5**

Jadilah fleksibel dalam berusaha mendapatkan penerimaan; gunakan kolaborasi jika anda mampu.

**Gambar 5-1 : Mencocokkan Aksi Agen Pembaharu Dengan Proses Adopsi Klien**



**Gambar 5-2 : Strategi Batu Loncatan Untuk Mendapatkan Penerimaan Kelompok**



## **TAHAP 6 : MEMPERBAHARUHI MENCIPTAKAN ULANG MENGAKHIRI**

Proses perubahan sedang berlangsung. Perubahan ini tidak berakhir secara terpisah dengan sebuah proyek atau sebuah siklus aktivitas seperti yang telah kita uraikan dalam tahap-tahap sebelumnya. Dalam bab akhir ini, rencana siklus perubahan dimasukkan kedalam konteks strategi yang sedang berlangsung, baik untuk agen perubah maupun untuk sistem klien. Pada hampir semua tingkatan dasar, ada kemungkinan untuk pengulangan proses, berputar melalui tahap-tahap yang sama dengan masalah lainnya atau mungkin masalah yang sama sekarang terlihat dalam sebuah pandangan yang berbeda. Tapi sekarang semua hal itu: agen, pengguna, dan sistem klien sebagai keseluruhan harus lebih bijaksana, telah dapat memahami sesuatu mengenai proses perubahan itu sendiri. Apa yang dapat dilakukan sekarang untuk mengkodefikasi dan internalisasi pembelajaran ini sehingga perubahan dapat menjadi hal yang berkelanjutan, sebuah proses internal secara menyeluruh terhadap sistem sebagai keseluruhan? Hal ini yang dimaksud sebagai “**MEMPERBAHARUI**”. Kemudian, akhirnya, kemana sekarang aturan anda sendiri menuju? Kapan dan bagaimana anda berhenti bekerja dengan klien ini dan bergerak pada klien yang lain?

### **1. Mengulangi Siklus**

bentuk yang paling primitif dari pembaharuan yaitu repetisi. Untuk agen pembaharu merupakan hal yang penting untuk berfikir kedepan terhadap daur ulang ini seperti di tahap selanjutnya. Pengguna pasti memiliki pengharapan dan komitmen untuk melanjutkan aktifitas yang telah direncanakan ini, pertama dengan panduan anda dan kemudian melakukannya sendiri.

### **2. Meningkatkan Proses**

Untuk meningkatkan proses itu kita harus melihat dengan mata yang kritis apa yang telah kita lakukan dalam putaran pertama, dan kemudian kita harus



mengambil langkah untuk merubah bagaimana hal-hal dilakukan selama putaran kedua dan putaran selanjutnya.

- a. Evaluasi
- b. Pemeriksaan ulang
- c. Mendesain ulang proses

Hal ini merupakan cara ‘memperbaharui’ yang paling dasar. Pendesainan ulang mungkin menambahkan beberapa langkah, membuat langkah itu semakin kompleks, atau menyederhanakannya dan merampingkannya.

- 1) Memasukkan lebih banyak struktur
  - 2) Pemotongan langkah-langkah, pemendekkan langkah-langkah (perampingan)
  - 3) Penguatan keterampilan
  - 4) Penambahan sumber-sumber
- d. Berusaha mencapai proses yang lebih dalam

Dari semua hal yang mungkin dilakukan untuk membuat putaran kedua lebih sukses daripada yang pertama, pemasukan lebih banyak orang harus menjadi prioritas pertama.

- 1) Melihat pada orang-orang kunci dan kelompok.
- 2) Menciptakan peristiwa-peristiwa spesial untuk membawa orang-orang kedalam proses.
- 3) Menggunakan media untuk meningkatkan pemahaman dari keinklusifan diantara kelompok.

### **3. Menjaga perubahan tetap segar**

Merupakan hal yang penting untuk menjaga vitalitas usaha perubahan, untuk mendukung dan meningkatkan investasi energi dari para pemain kunci dan menjaga perasan bahwa sesuatu yang baru dan penting sedang terjadi. Kita dapat melakukan sejumlah cara diantaranya :

- 1) Membawa tenaga baru
- 2) Merespon terhadap perubahan dalam lingkungan local
- 3) Terbuka untuk menjelaskan ulang sifat alami masalah
- 4) Siaga untuk sumber baru dan sumber pengetahuan

5) Siap untuk membentuk ulang dan mengemas ulang pembaharuan

#### **4. Menciptakan kapasitas pembaharuan sendiri**

Sebuah permasalahan besar yang telah diperbincangkan sejauh ini memiliki sebuah pesan tersembunyi: klien dapat dan harus belajar untuk menjadi agen pembaharu untuk diri mereka sendiri. Berikut ini merupakan kunci untuk 'pembaharuan diri'. Sebuah pembaharuan diri pada sistem klien harus memiliki empat fitur-fitur:

- a. Sebuah tingkah laku positif terhadap pembaharuan secara umum;
- b. Sebuah sub-sistem internal dengan sebuah perubahan yang spesifik-misi kemajuan;
- c. Sebuah kecenderungan aktif untuk mencari sumber-sumber eksternal;
- d. Sebuah perspektif terhadap masa depan seperti sesuatu yang telah direncanakan.

#### **5. Menyampaikan proses/menerapkan fungsi perubahan**

*Ikhtisar tentang bagaimana transfer dapat bekerja*

Proyek pertama mewakili sebuah sistem baru kedalamnya, sekalipun hanya sebuah sistem sementara, bertahan dalam garis tepi. Sebagai sebuah sistem setidaknya memiliki empat kandungan :

- a. Sebuah otoritas, biasanya sangat dibatasi, yang menyediakan legitimasi pada sebuah dasar sementara untuk melanjutkan dengan sejenis usaha perubahan.
- b. Serangkaian sumber-sumber atau komitmen sumber dari sebuah sistem yang lebih besar atau dari sumber di luar.
- c. Serangkaian aturan-aturan dengan orang-orang yang didesain untuk mengisi aturan-aturan; aturan-aturan ini mewakili serangkaian aktivitas atau fungsi-fungsi yang diperlukan untuk melengkapi tugas perubahan dan juga sub-tugasnya.
- d. Serangkaian korektor atau sebuah rencana perubahan yang mewakili bagaimana aturan-aturan bekerja bersamaan, bagaimana sumber-sumber didistribusikan, dan bagaimana semua aturan-aturan saling berhubungan juga dengan sistem yang lebih besar.

Berikut ini akan dicatat beberapa pertimbangan untuk setiap bagian diatas dan kemudian anda dapat menambahkan sebuah penegakan hokum bagi agen pembaharu.

- 1) Meregenerasi otoritas/pencapaian legitimasi jangka panjang
- 2) Menjalankan kembali sumber daya
- 3) Membuat solid peran baru
- 4) Konfigurasi ulang dan integrasi
- 5) Mengarang proses

#### **6. Mentransformasi sistem-I : dari perubahan item ke perubahan sistem**

Setelah melalui berbagai panduan yang telah kita diskusikan perubahan seperti jika itu merupakan sebuah fenomena yang terpisah, sebuah aktivitas atau serangkaian tingkah laku yang dapat ditambahkan kedalam sebuah sistem; untuk dapat membuatnya bekerja lebih baik atau menerima lebih banyak. Benar juga jika dengan menambahkan sebuah pembaharuan yang terpisah pada sebuah sistem kita mungkin akan memperbaiki sistem secara keseluruhan. Akan tiba waktunya ketika kita harus memalingkan perhatian kita jauh dari spesifik proyek pembaharuan ini dan beralih pada tujuan dari perubahan sistem secara keseluruhan dalam cara-cara yang lebih fundamental.

- a. Beralih pada masalah yang lebih fundamental (meninjau dari tahap 0 dan tahap 2 pada sebuah tingkat sistem yang mengejutkan).
- b. Mengulang kembali skema organisasi.
- c. Anggaran
- d. Mengubah aturan-aturan

#### **7. Mentransformasi sistem-II : Apa yang “lebih baik”**

Pertanyaan ini terlalu luas untuk dijawab disini dengan lengkap, tetapi ada beberapa indicator yang kami sarankan. Kami menyarankan agar sistem dapat dilihat sebuah perubahan lebih baik jika mereka :

*a. Tumbuh membesar*

Tumbuh dapat berarti meningkat dalam ukuran sistem, tapi pertumbuhan positif akan menandai sesuatu seperti melayani lebih banyak orang, mempekerjakan lebih banyak orang, menyediakan lebih banyak produk dan pelayanan.

*b. Lebih berintegrasi*

Adanya keterkaitan yang lebih diantara anggota sistem, unit-unit sistem, orang-orang menampilkan fungsi-fungsi yang berbeda, orang-orang pada tingkatan struktur yang lebih tinggi atau lebih rendah, dan seterusnya, semakin kuat sistem akan dan lebih baik dalam melaksanakan misi.

*c. Lebih berbeda*

Sisi koin yang lain dari integrasi yaitu diferensiasi. Perbedaan yang lebih besar tanpa adanya persamaan atau integrasi yang lebih besar akan menciptakan bencana. Sebagai contoh, dengan menciptakan unit-unit baru akan memerlukan rangkaian komunikasi baru, perubahan dalam aturan dan prosedur, dengan kata lain memerlukan integrasi.

*d. Lebih banyak penghargaan*

Sistem ada dalam jumlah besar untuk menyediakan 'barang-barang' dalam arti yang paling luas. Barang-barang ini juga dianggap sebagai insentif atau penghargaan untuk berbagai orang yang menyediakan input pada sistem, merupakan anggota dari sistem atau menerima output dari sistem. Dalam sisi input yaitu investor dan penyalur. Sedangkan dalam sisi output yaitu ketika sistem mampu menghasilkan lulusan yang lebih terampil, lebih berpengetahuan, lebih dapat menambah penghasilan, dan seterusnya.

*e. Pembaharu dan pemecah masalah yang lebih efektif*

Sebuah sistem yang efektif harus selalu mengalami pembaharuan, mencoba untuk menemukan cara-cara untuk menampilkan fungsi yang lebih baik dan berusaha untuk memecahkan masalah yang ada baik dalam sistem maupun dunia yang lebih luas.

## **8. Mengakhiri dan maju terus**

Seorang agen pembaharu dapat memiliki karir dalam suatu pembaharuan dan/atau suatu sistem klien. Bagi semua agen pembaharu, anda harus memikirkan tentang konsekuensi dari sebuah ketidaksetujuan dan merencanakan sebuah pengakhiran di waktu yang akan datang. Dua pertanyaan yang harus menjadi perhatian, yaitu: 'kapan?' dan 'bagaimana?'

### **BAB III**

### **ANALISIS**

Setiap orang yang melibatkan diri intervensi di dalam suatu upaya pemecahan masalah dalam kelompok sosial atau suatu organisasi dia itulah “seorang change agent”, namun demikian ada sejumlah telusuran yang berbeda tentang bentuk intervensi yang dimaksud . change agent dapat dan harus mengkhususkan diri dalam membantu bagian dari suatu proses di mana dia memiliki kesempatan terbaik membuat sesuatu berbeda. Dia harus menunjukkan definisi yang sangat terbatas atau definisi yang sangat luas, kontribusi tunggal di dalam point yang khusus pada suatu saat atau beberapa intervensi secara menyeluruh atas suatu perubahan.

Rangkaian tahapan menyarankan bahwa proses perubahan lebih linier. Aplikasi ide pemecahan masalah dan penerimaannya pada situasi yang berubah harus membawa kita pada lingkaran yang utuh kukuh dengan proses awal di mana perubahan tidak boleh kembali ke titik awal namun terus berlanjut bertahap di dalam kapasitas tempat yang berbeda. Change agent yang masuk dari luar sistem harus memiliki sensitifitas tinggi pada keadaan yang sedang terjadi di dalam sistem yang sedang berjalan dengan proses pemecahan masalah, sehingga dia dapat menyusun rencana strategis atas intervensi yang akan dilakukannya di dalam sistem yang di maksud. Tahapan difusi antara lain yaitu :

#### **Stage 0**

Tugas pertama dari change agent adalah mengembangkan semacam sense apa yang sedang menjadi perhatiannya. Yaitu sense dimana suatu sistem itu sedang terluka, di mana kebutuhan untuk berubah itu perlu ditekankan. Hal ini bisa cukup jelas nyata teramati dari sinyal-sinyal yang muncul. Bisa saja didikte seandainya change agent telah ditanya untuk bekerja pada masalah-masalah yang khusus. Namun demikian cara tersebut bukan isu central, change agent perlu mengamati sekeliling dan mendengarkan apa yang sedang menjadi pembicaraan dari kelompok berbeda di dalam sistem sebelum menemukan apa yang menjadi bahan kajian utamanya.

### Stage 1

Tugas selanjutnya adalah dimulai dengan secara simultan pada sesi yang menjadi kajiannya, adalah membangun kontak serta membangun hubungan dengan sistem. Change agent harus mengembangkan rapport yang baik dengan orang-orang terpenting di dalam suatu sistem serta harus membantu anggota dari sistem untuk saling memiliki hubungan insani yang lebih baik di antara mereka sendiri sehingga menggiring pada suatu kelompok aksi. Hal tersebut tidak bisa terjadi secepat mengembalikan tangan, memerlukan suatu upaya melangkah maju sehingga anggota dari suatu sistem bisa menjadi kompak dan kokoh dalam kebersamaannya.

### Stage 2 : Examine

Pada saat hubungan tercapai terjalin namun belum sempurna, pada saat ini change agent dan kliennya akan dapat mempertimbangkan lebih detail apa hakikat dari masalah yang dihadapinya, menetapkan elemen dan dimensinya, mempertimbangkan elemen-elemen apa saja yang dipandang urgen untuk dipecahkan segera. Dalam mendefinisikan tugas-tugas tersebut dapat dikelompokkan bersama-sama di bawah term “diagnosi” mengikuti analogi medis dimana dokter memeriksa pasiennya.

### Stage 3 : Acquire

Dengan mendefinisikan yang sudah dipegang secara jelas dan pasti, change agent dan sistem dapat meraih sumber-sumber yang dipandang relevan memberikan kontribusi pada upaya perubahan. Semua itu bisa dalam bentuk sumber dana, membagi ruang dan waktu, teknologi, pengetahuan dari upaya perubahan lain yang sudah berhasil, atau ide-ide yang sudah disederhanakan. Ada banyak sekali sumber-sumber yang bisa diakses, yang terpenting adalah bagaimana anggota dari sistem itu menyadari adanya sumber-sumber serta upaya untuk menggapainya yang berorientasi pada perubahan suatu sistem.

### Stage 4 : Try

Dengan masalah yang jelas definisinya, serta merakit sumber-sumber yang bisa diakses, artinya suatu sistem sedang berada dalam posisi prima untuk memilih suatu jalan pemecahan masalah. Suatu kesalahan besar apabila change agent melompat pada pemilihan masalah tanpa pemikiran bagaimana cara itu bisa

diterapkan, disesuaikan cocok dengan kondisi yang nyata di dalam suatu sistem serta harus dipikirkan bagaimana konsekuensinya apabila pemilihan masalah itu diambil.

#### Stage 5 : Extend

Memilih pemecahan masalah atau inovasi pada akhirnya harus bisa dilaktualkan dalam gerakan nyata dan harus bisa diterima oleh sistem secara utuh. Sangat penting bagi change agent menyadari temuan penelitian, termasuk yang paling menonjol apakah itu untuk level individu atau level kelompok.

#### Stage 6 : renew

Bahkan setelah adopsi terjadi, masih ada pekerjaan bagi change agent. Ada kebutuhan memiliki inovasi secara aman ditempatkan dan diintegrasikan ke dalam kehidupan nyata yang sedang berlangsung yang sedang digunakan dalam sistem. Ada kebutuhan lanjut untuk membiarkan sistem tergerak melanjutkan upaya pemecahan masalah dan melibatkan ke dalam pembaharuan suatu organisasi yang lebih efektif. Tahap akhir yang dinamakan RENEW. Bagian dari pembaharuan di bangun di dalam kapasitas internal suatu sistem untuk suatu perubahan yang berkelanjutan memecahkan masalah dengan gemilang, tidak tergantung pada change agent. Oleh karena itu tahap pembaharuan harus memasukkan pertimbangan atas kapan dan bagaimana change agent melepaskan kontrol, barangkali berpindah gerak secara lembut kemudian membantu sistem lain yang lebih membutuhkan.