

Jelaskan konsep dari teori-teori perubahan berikut:

1. Positive Model
2. Action Research Model

TUGAS
MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN
ORGANISASI

Oleh

ANDES TAREAMANSYAH
192510061

Dosen

Dr. Dina Mellita, S.E., M.Ec.

SOAL

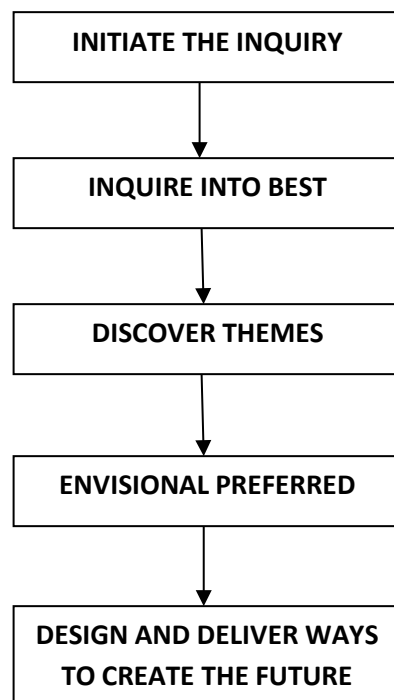
Jelaskan konsep dari teori-teori perubahan berikut:

1. Positive Model
2. Action Research Model

Jawab:

1. Positive Model

Model perencanaan perubahan positif model, dimana jika Lewin Model dan Action Research model merencanakan suatu perubahan berdasarkan masalah-masalah yang dialami oleh perusahaan atau organisasi, namun tidak dengan positive model. Dimana pada model ini suatu perusahaan atau organisasi dalam merencanakan perubahan berfokus pada apa yang benar atau yang potensial dari perusahaan atau organisasi tersebut. Hal-hal yang benar, baik, atau potensial tersebut kemudian dikembangkan menjadi lebih baik sehingga membawa perubahan yang lebih baik pula. Terdapat lima tahapan dalam model ini, yaitu:



1) Initiate The Inquiry

Pada tahap yang pertama yang harus dilakukan adalah menentukan subjek yang menjadi sasaran dari perubahan terlebih dahulu. Tahap ini sangat penting, jika sasaran dari perubahan ini benar maka hasilnya akan memiliki dampak yang signifikan terhadap perusahaan atau organisasi tersebut

2) Inquire Into Best Practices

Tahap yang selanjutnya adalah mengumpulkan informasi tentang apa yang baik dari organisasi atau perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengumpulkan data-data melalui wawancara terhadap karyawan mengenai hal-hal baik yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut

3) Discover the Themes

Berikutnya setelah mendapatkan data-data yang berasal dari wawancara terhadap karyawan, mencari tahu landasan, latar belakang atau tema yang mendasari munculnya pendapat seperti yang didapatkan dari pengumpulan data sebelumnya

4) Envisional Preferred Future

Setelah latar belakang dari munculnya pendapat-pendapat dari karyawan atau anggota organisasi atau perusahaan, kemudian bersama-sama melihat kesuksesan apa saja yang telah dicapai oleh perusahaan atau organisasi tersebut, dan menggambarkan apa yang kemungkinan akan dihadapi oleh perusahaan atau organisasi tersebut dimasa mendatang

5) Design And Deliver Ways To Create The Future

Yang terakhir setelah mengetahui kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi dimasa mendatang, bersama-sama merencanakan suatu perubahan yang akan mereka lakukan untuk menghadapi masa yang akan datang. Kemudian diaplikasikan pada kondisi perusahaan atau organisasi tersebut.

2. Action Research Model

Model dalam perencanaan perubahan organisasi adalah Action Research Model, model ini merupakan hasil dari pemikiran Kurt Lewin dan John Collier. Dimana dalam model ini suatu perubahan dapat dilakukan atau terjadi melalui beberapa tahapan, dimana perlu dilakukan identifikasi permasalahan terlebih dahulu sebelum menentukan perubahan apa yang perlu dilakukan. Terdapat delapan tahapan dari model ini yaitu:

1) Identifikasi permasalahan

Tahap pertama pihak manajerial merasakan adanya permasalahan atau suatu hal yang perlu diluruskan agar organisasi atau perusahaan menjadi lebih baik

2) Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku

Setelah dari manajerial menentukan masalah atau suatu hal yang ingin dibenarkan maka pihak manajerial dapat berkonsultasi dengan ahli pengembangan organisasi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut atau ahli pengembangan organisasi diluar perusahaan

3) Pengumpulan data dan diagnosa awal

Setelah menerima masalah yang dikeluhkan atau yang dilaporkan oleh pihak manajerial maka langkah yang selanjutnya adalah mengumpulkan data-data yang dapat menjadi acuan dalam merencanakan tindakan yang terbaik yang seharusnya diambil. Hal ini pihak ahli tidak diperbolehkan memihak pada salah satu pihak, namun harus menjaga objektivitas dari data yang diperolehnya dan melakukan diagnosa sementara berdasarkan data-data yang diperolehnya dari lapangan

4) Pemberian feedback pada klien atau kelompok

Data-data yang diperoleh oleh ahli selanjutnya diumpun balikkan kepada klien atau kelompok yang meminta bantuan. Ahli pengembangan organisasi menjelaskan data-data yang diperolehnya dari pengumpulan data dilapangan dan menjelaskan kelemahan dan kelebihan dari perusahaan atau organisasi tersebut.

5) Diagnosa bersama dari permasalahan

Setelah konsultan memberikan umpan balik terhadap data yang diperolehnya kepada klien selanjutnya baik konsultan maupun klien mendiskusikan kembali untuk membahas masalah utama yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan tersebut

6) Perencanaan tindakan bersama

Selanjutnya adalah melakukan perencanaan mengenai tindakan yang akan dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi atau perusahaan tersebut bersama-sama antara ahli sebagai konsultan dan klien

7) Tindakan

Tindakan yang telah disepakati oleh konsultan dan klien kemudian diaplikasikan untuk menyelesaikan masalah dari perusahaan atau organisasi tersebut. Pemberian tindakan ini akan memunculkan pro dan kontra di dalam perusahaan atau organisasi tersebut

8) Pengumpulan data setelah tindakan

Langkah yang terakhir adalah setelah dilakukannya tindakan maka perlu dilakukan pengumpulan data kembali untuk melihat seberapa efektif tindakan tersebut untuk menimbulkan bagii perusahaan atau organisasi tersebut.

Nama : Andi Mawardi
NIM : 192510053
Pasca Sarjana : Magister Manajemen angkatan 35
Jurusan : Manajemen Pemasaran

TEORI-TEORI PERUBAHAN

Jelaskan konsep dari teori-teori perubahan berikut:

1. Positive Model
2. Action Research Model

Jawaban :

1. *Positive Model (Model Positif)*

- Positive model berfokus pada apa yang dilakukan organisasi dengan benar. Ini membantu anggota memahami organisasi mereka saat bekerja dengan sebaik-baiknya dan membangun kapabilitas tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik.
- Berbeda dengan model lain yang berbasis defisit
- Beasiswa organisasi positif-berfokus pada dinamika positif dalam organisasi yang memberikan hasil luar biasa

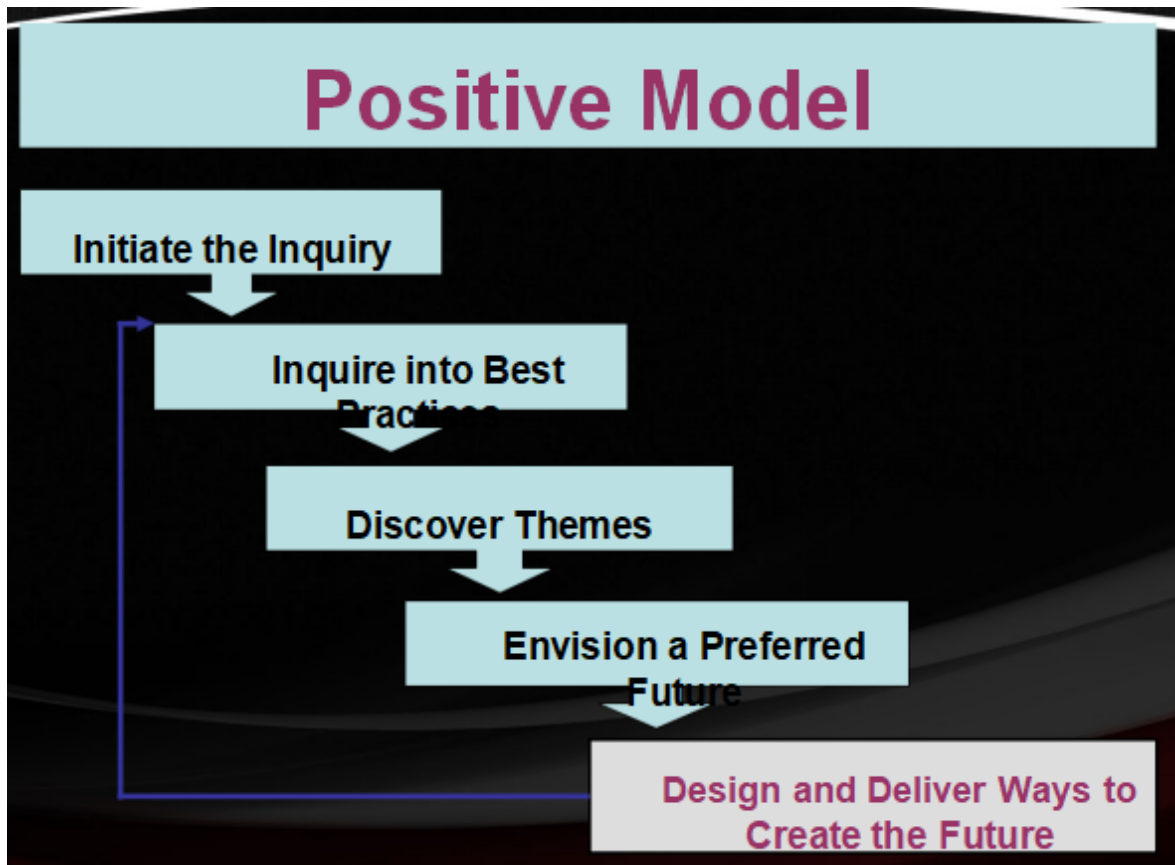
Positive Model

- AI- apresiatif penyelidikan-reformis dan bentuk pemberontakan dari konstruksionisme sosial.

AI menanamkan orientasi nilai positif ke dalam menganalisis dan mengubah organisasi

Positive Model

- Mendorong orientasi positif tentang bagaimana perubahan dipahami dan dikelola
- Mempromosikan keterlibatan anggota yang luas dengan menciptakan visi bersama tentang potensi positif organisasi



Positive Model merupakan penyimpangan penting dari *Lewin model* dan *action research model*. Model-model tersebut terutama berbasis defisit; mereka fokus pada masalah organisasi dan bagaimana mereka dapat diselesaikan sehingga berfungsi lebih baik.

Tahapan *Positive Model* adalah sebagai berikut:

1. Initiate the Inquiry

Fase pertama ini menentukan subjek perubahan. Ini menekankan keterlibatan anggota untuk mengidentifikasi masalah organisasi yang paling mereka miliki untuk ditangani/diatasi.

2. Inquire into Best Practices

Fase ini melibatkan pengumpulan informasi tentang "yang terbaik dari apa yang ada" dalam organisasi.

3. Discover the Themes

Pada fase ketiga ini, anggota memeriksa cerita, baik besar maupun kecil, untuk mengidentifikasi sekumpulan tema yang mewakili dimensi umum dari pengalaman orang.

4. Envision a Preferred Future

Anggota kemudian memeriksa tema yang diidentifikasi, menantang status quo, dan menggambarkan masa depan yang menarik.

5. Design and Deliver Ways to Create the Future

Fase terakhir melibatkan desain dan penyampaian cara untuk menciptakan masa depan. Ini menggambarkan kegiatan dan membuat rencana yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut. Ini berlanjut ke fase tindakan dan penilaian yang serupa dengan penelitian tindakan yang dijelaskan sebelumnya.

2. Action Research Model (Model Penelitian Tindakan).

- Perubahan di modelkan sebagai suatu proses siklus penelitian.
- Penelitian akan memberikan informasi untuk memandu tindakan selanjutnya.

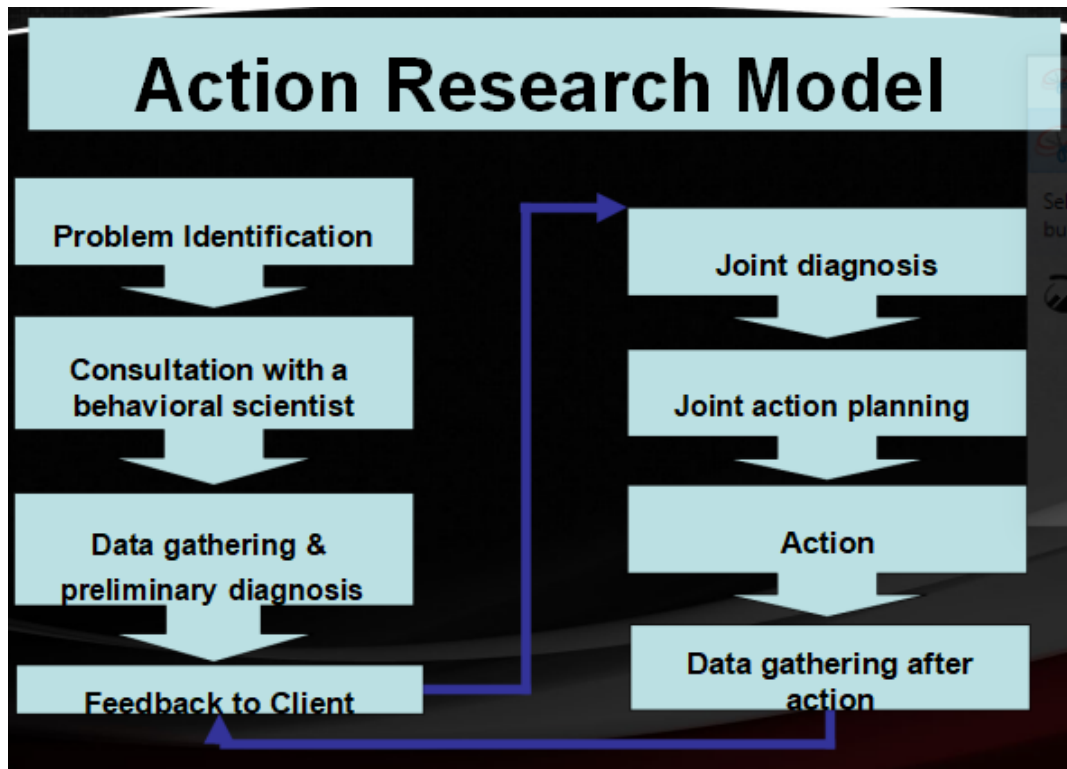
Action Research Model

Ini ditujukan untuk:

- Membantu organisasi tertentu melaksanakan perubahan yang direncanakan.
- Mengembangkan pengetahuan umum yang dapat diterapkan ke pengaturan lain.

Action Research Model

Ini sangat menekankan pada pengumpulan data dan diagnosis sebelum perencanaan dan implementasi tindakan, serta evaluasi hasil yang cermat setelah tindakan diambil.



Action Research Model melibatkan delapan langkah untuk manajemen perubahan yang direncanakan sebagai berikut:

1. *Problem Identification* (Masalah identifikasi)
Tahap ini biasanya dimulai ketika seorang eksekutif, merasakan bahwa organisasi memiliki satu atau lebih masalah yang mungkin diselesaikan dengan bantuan praktisi PO.
2. *Consultation with a Behavioral Science Expert* (Konsultasi dengan Pakar Ilmu Perilaku)
Selama kontak awal, praktisi PO dan klien saling menilai dengan cermat.
3. *Data Gathering and Preliminary Diagnosis* (Pengumpulan Data dan Diagnosis Awal)
Langkah ini biasanya diselesaikan oleh praktisi PO, sering kali bersama dengan anggota organisasi. Ini melibatkan pengumpulan informasi yang sesuai dan menganalisisnya untuk menentukan penyebab yang mendasari masalah organisasi.
4. *Feedback to a Key Client or Group* (Umpan balik kepada Klien atau Grup Utama)

Karena penelitian tindakan adalah aktivitas kolaboratif, data diagnostik diumpangkan kembali ke klien, biasanya dalam pertemuan kelompok atau tim kerja.

Langkah umpan balik, di mana para anggota diberikan informasi yang dikumpulkan oleh praktisi PO, membantu mereka menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi atau unit yang diteliti.

5. *Joint Diagnosis of the Problem* (Diagnosis Bersama Masalah)

Pada titik ini, anggota mendiskusikan umpan balik dan mengeksplorasi dengan praktisi PO apakah mereka ingin menangani masalah yang teridentifikasi. Ada hubungan timbal balik yang erat antara pengumpulan data, umpan balik, dan diagnosis karena konsultan merangkum data dasar dari anggota klien dan menyajikan data tersebut kepada mereka untuk validasi dan diagnosis lebih lanjut.

6. *Joint Action Planning* (Perencanaan Aksi Bersama)

Selanjutnya, praktisi PO dan anggota klien bersama-sama menyetujui tindakan lebih lanjut yang akan diambil. Pada tahap ini, tindakan spesifik yang akan diambil bergantung pada budaya, teknologi, dan lingkungan organisasi; diagnosis masalah; dan waktu serta biaya intervensi.

7. *Action* (Tindakan)

Tahap ini melibatkan perubahan aktual dari satu keadaan organisasi ke yang lain. Ini mungkin termasuk memasang metode dan prosedur baru, menata ulang struktur dan desain kerja, dan memperkuat perilaku baru.

Tindakan semacam itu biasanya tidak dapat diterapkan dengan segera tetapi memerlukan periode transisi saat organisasi bergerak dari keadaan sekarang ke keadaan masa depan yang diinginkan.

8. *Data Gathering After Action* (Pengumpulan Data Setelah Tindakan)

Karena penelitian tindakan adalah proses siklus, data juga harus dikumpulkan setelah tindakan dilakukan untuk mengukur dan menentukan efek tindakan dan untuk memberikan hasil kembali kepada organisasi. Hal ini, pada gilirannya, dapat mengarah pada diagnosis ulang dan tindakan baru.

Nama : Anggy Fiani

Nim : 192510067

Konsep dari teori-teori perubahan:

1. Model positif

Model positif berakar dari sikap positif bahwa sesuatu dapat menjadi lebih baik. Model ini berfokus pada hal positif atau hal yang baik yang ditemukan dalam organisasi. Karena itu, model ini tidak memerlukan masalah sebagai syarat awal, melainkan dimulai dari harapan bahwa sesuatu akan menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa orang akan bertindak dengan cara yang membuat harapan mereka terwujud. Dengan demikian, harapan positif tentang organisasi dapat memberikan energi dan mengarahkan perilaku ke arah membuat keyakinan itu terjadi.

Model positif dari perubahan terencana melibatkan lima fase:

1. Memulai Penyelidikan

Tahap pertama ini menentukan subjek perubahan. Ini dapat berupa keinginan tim kerja untuk meningkatkan sesuatu yang selama ini merupakan isu dalam organisasi, misalnya sistem imbalan, isu gender, atau peningkatan produksi. Jika fokus penyelidikan adalah nyata dan penting untuk anggota organisasi, proses perubahan itu sendiri akan memberikan kesan-kesan positif.

2. Praktek Terbaik

Fase ini melibatkan pengumpulan informasi tentang “Apa yang Terbaik” dalam organisasi. Jika topik ini inovasi organisasi, maka anggota membantu untuk mengembangkan protokol wawancara yang berisi informasi tentang ide-ide baru yang dikembangkan dan diimplementasikan dalam organisasi. Wawancara dilakukan oleh anggota organisasi; mereka mewawancarai satu sama lain dan menceritakan kisah-kisah dari inovasi di mana mereka secara pribadi terlibat. Cerita-cerita ini ditarik bersama-sama untuk membuat kumpulan informasi yang menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem yang inovatif.

3. Temukan Tema

Pada tahap ketiga ini, anggota memeriksa cerita, baik besar dan kecil, untuk mengidentifikasi satu set tema yang mewakili dimensi umum pengalaman orang. Misalnya, cerita inovasi mungkin berisi tema tentang bagaimana manajer memberi orang kebebasan untuk mengeksplorasi ide baru, dukungan anggota organisasi yang diterima dari rekan kerja mereka, atau bagaimana paparan pelanggan memicu pemikiran kreatif. Tidak ada tema yang terlalu kecil untuk diwakili; adalah penting bahwa semua mekanisme yang mendasari yang membantu untuk menghasilkan dan mendukung tema digambarkan. Tema merupakan dasar untuk bergerak dari “apa yang” untuk “apa yang bisa.”

4. Membayangkan Pilihan Masa Depan

Anggota-anggota kemudian memeriksa tema yang teridentifikasi, tantangan *status quo*, dan menggambarkan masa depan yang menarik. Berdasarkan keberhasilan masa lalu organisasi, anggota secara kolektif memvisualisasikan masa depan organisasi dan mengembangkan “berbagai kemungkinan proposisi” – pernyataan-pernyataan yang menjembatani praktek organisasi terbaik saat ini dengan kemungkinan ideal untuk pengorganisasian masa depan. Proposisi-proposisi ini harus menyajikan gambaran yang benar-benar menarik, provokatif, dan kemungkinan masa depan. Berdasarkan kemungkinan ini, anggota mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan dan proses organisasi penting yang harus selaras untuk mendukung munculnya masa depan dibayangkan. Visi menjadi sebuah pernyataan dari “apa yang seharusnya.”

5. Merancang dan Memberikan Cara Membuat Masa Depan

Tahap akhir melibatkan desain dan pemberian cara untuk membuat masa depan. Ini menggambarkan kegiatan dan menciptakan rencana yang diperlukan untuk membawa visi. Ini dilanjutkan ke tindakan dan penilaian tahap mirip dengan penelitian tindakan dijelaskan sebelumnya. Anggota membuat perubahan, menilai hasil, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan sebagainya karena mereka bergerak organisasi menuju visi dan mempertahankan “apa yang akan.” Proses dilanjutkan dengan memperbaharui percakapan tentang yang terbaik dari apa yang ada.

2. Model penelitian tindakan

Model Penelitian Tindakan (*action research*) klasik berfokus pada perubahan terencana (*planned change*) sebagai proses siklus di mana penyelidikan awal tentang organisasi untuk menyediakan informasi. Informasi ini kemudian digunakan untuk tindakan selanjutnya. Berikut ini adalah penjelasan setiap langkah-langkah *action research* :

1. Identifikasi masalah.

Tahap ini biasanya dimulai ketika seorang eksekutif dalam organisasi atau seseorang dengan kekuasaan dan pengaruh merasa bahwa organisasi memiliki satu atau lebih masalah yang mungkin dipecahkan dengan bantuan praktisi *organizational development* (OD).

2. Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku (Behavioral Science Expert)

Konsultasi diadakan dengan ahli ilmu perilaku, misalnya konsultan OD, seorang psikolog organisasi, atau seseorang yang sama yang dapat menjelaskan penyebab khas dan solusi untuk suatu masalah, berdasarkan model-model tertentu yang ada. Konsultasi ini mengarah pada perencanaan metode untuk diagnosis. Setelah identifikasi masalah dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah mengonsultasikan semua permasalahan kepada ahli perilaku organisasi. Konsultasi ini bertujuan untuk mendapatkan metode yang tepat untuk diagnosis/penyelidikan masalah. Langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data atau informasi.

3. Mengumpulkan data dan Diagnosis Awal

Langkah ini biasanya diselesaikan oleh praktisi OD, Sering bersama dengan anggota organisasi. Ini melibatkan pengumpulan informasi yang tepat dan menganalisisnya untuk menentukan hal yang mendasari penyebab masalah organisasi. Empat metode dasar pengumpulan data yaitu wawancara, observasi proses, kuesioner, dan data kinerja organisasi.

4. **Tanggapan ke Klien atau Kelompok Kunci**

Karena penelitian tindakan adalah suatu aktivitas kolaboratif, data diagnostik disampaikan kembali kepada klien, biasanya dalam kelompok atau rapat tim kerja. Langkah umpan balik, di mana anggota diberi informasi yang dikumpulkan oleh praktisi OD, membantu mereka menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi atau unit yang diteliti. Konsultan menyediakan semua data yang relevan dan berguna kepada klien. Jelas, praktisi akan melindungi kerahasiaan sumber-sumber informasi dan, terkadang, bahkan mungkin menahan data. Menentukan apa yang relevan dan berguna termasuk pertimbangan privasi dan etika serta penilaian tentang apakah kelompok siap untuk menerima informasi atau jika informasi tersebut akan membuat klien terlalu defensif.

5. **Diagnosis Bersama**

Pada tahap ini, praktisi membantu klien untuk menafsirkan data dan membuat kesimpulan. Ada keterkaitan antara pengumpulan data, umpan balik, dan diagnosis karena konsultan merangkum data dasar dari klien dan menyajikan data kepada mereka untuk validasi dan diagnosis lebih lanjut.

6. **Perencanaan Aksi Bersama**

Berikutnya, praktisi OD dan klien bersama-sama menyepakati tindakan lebih lanjut yang akan diambil. Ini adalah awal dari pergerakan proses (dijelaskan dalam model perubahan Lewin). Organisasi memutuskan bagaimana yang terbaik untuk mencapai perbedaan keseimbangan kuasi-stasioner. Pada tahap ini, tindakan khusus yang akan diambil tergantung pada budaya, teknologi dan lingkungan dari organisasi; diagnosis masalah; dan waktu dan biaya dari intervensi. Aksi bersama merupakan masa transisi perubahan. Bila diagnosis dilakukan dan metode pemecahan masalah ditemukan, maka saatnya untuk melakukan pembinaan atau pelatihan.

7. **Aksi**

Tahap ini melibatkan perubahan yang sebenarnya dari satu kondisi ke kondisi lain. Ini termasuk menggunakan metode dan prosedur baru, reorganisasi struktur dan desain pekerjaan, dan memperkuat perilaku baru. Tindakan tersebut biasanya tidak dapat segera dilaksanakan namun memerlukan masa transisi.

8. **Pengumpulan Data Setelah Aksi**

Karena penelitian tindakan merupakan proses siklus, data dikumpulkan lagi, untuk mengukur apakah pelaksanaannya berhasil, dan apakah pelaksanaannya memiliki efek yang diinginkan. Data ini diumpan balik ke organisasi. Pada akhirnya, dapat menyebabkan re-diagnosis dan tindakan baru.

NAMA : APRIATI OCTORIKA
NIM : 192510056



**TUGAS MANAJEMEN PERUBAHAN
DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI**

TEORI-TEORI PERUBAHAN

Pertanyaan :

Jelaskan konsep dari teori-teori perubahan berikut:

1. Positive Model
2. Action Research Model

Jawab :

1. Positive Model

Model positif berakar dari sikap positif bahwa sesuatu dapat menjadi lebih baik. Model ini berfokus pada hal positif atau hal yang baik yang ditemukan dalam organisasi. Karena itu, model ini tidak memerlukan masalah sebagai syarat awal, melainkan dimulai dari harapan bahwa sesuatu akan menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa orang akan bertindak dengan cara yang membuat harapan mereka terwujud. Dengan demikian, harapan positif tentang organisasi dapat memberikan energi dan mengarahkan perilaku ke arah membuat keyakinan itu terjadi.

Model positif dari perubahan terencana mencakup lima fase :

- 1) Mengidentifikasi subjek perubahan.

Fase pertama menentukan subyek perubahan. Fase ini menekankan keterlibatan anggota organisasi untuk menentukan masalah organisasi yang mereka miliki paling

banyak energi untuk dihadapi. Apabila fokus pada identifikasi ini nyata dan benar-benar vital maka proses perubahan akan dilakukan.

2) Penyelidikan untuk mengumpulkan praktek terbaik.

Fase ini mencakup mengumpulkan informasi mengenai apa yang terbaik dalam organisasi, apabila topiknya adalah inovasi, maka anggota membantu mengembangkan situasi dialog atau wawancara untuk mengumpulkan cerita atau ide baru yang dikembangkan dan diterapkan dalam organisasi. Wawancara dilakukan oleh anggota organisasi, mereka saling mewawancarai dan menceritakan cerita mengenai inovasi atau pengalaman mereka dimana mereka terlibat didalamnya secara langsung. Cerita-cerita ini dikumpulkan untuk menghasilkan kolam informasi yang mendeskripsikan organisasi sebagai system inovatif.

3) Menemukan tema.

Pada fase ini, para anggota menganalisis cerita-cerita, baik besar maupun kecil, untuk mengidentifikasi serangkaian tema yang mewakili dimensi yang sama dari pengalaman para anggota. Sebagai contoh cerita tentang inovasi mungkin mengandung tema tentang bagaimana manajer memberikan kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, dukungan yang diterima anggota organisasi dari teman kerjanya, atau bagaimana kontak dengan konsumen memicu pemikiran kreatif. Tema mewakili dasar untuk bergerak dari organisasi saat ini pada organisasi yang diinginkan.

4) Membayangkan masa depan yang diinginkan.

Anggota organisasi kemudian menganalisa tema yang diidentifikasi, menantang status quo dan mendeskripsikan masa depan. Berdasarkan kesuksesan organisasi dimasa lalu, anggota secara kolektif memvisualisasikan masa depan organisasi dan mengembangkan "*possibility proposition*" pernyataan yang menjembatani *best practice* organisasi yang ada dengan kemungkinan ideal untuk organisasi masa depan.

Proposisi-proposisi ini harus menyajikan gambaran masa depan yang menarik, provokatif dan memungkinkan. Berdasarkan kemungkinan-kemungkinan ini, anggota organisasi mengidentifikasi *stakeholders* dan proses proses penting organisasi yang harus dimasukkan untuk mendukung munculnya masa depan yang dibayangkan. Visi menjadi pernyataan “bagaimana organisasi harus menjadi”.

5) Mendesain dan melaksanakan.

Fase terakhir ini meliputi desain dan pelaksanaan cara-cara untuk membuat masa depan. Pada fase ini berlanjut pada fase tindakan dan penilaian yang mirip dengan *action research*. Para anggota membuat perubahan, menilai hasilnya, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan seterusnya seiring mereka mengerakkan organisasi pada visi dan mempertahankan ‘apa yang dicapai organisasi’. kemudian proses dilanjut dengan memperbaharui pertanyaan tentang “hal yang terbaik” dalam organisasi.

2. *Action Research Model*

Model ini fokus pada perubahan terencana sebagai proses siklus, dimana riset awal mengenai organisasi memberikan informasi untuk mengarahkan tindakan selanjutnya. Kemudian hasil dari tindakan dinilai untuk memberikan informasi lebih lanjut untuk membimbing tindakan selanjutnya. Siklus riset dan tindakan yang berulang ini melibatkan kolaborasi yang cukup besar antara anggota organisasi dan praktisi *organizational development (OD)*. Model ini menekankan pada pengumpulan data dan diagnosis sebelum perencanaan tindakan dan implementasinya.

Delapan langkah dalam model *action research* adalah:

1) Identifikasi masalah.

Tahapan ini biasanya dimulai ketika eksekutif kunci dalam organisasi atau dengan kekuatan dan pengaruh merasa bahwa organisasi memiliki satu atau permasalahan yang mungkin dapat dipecahkan dengan bantuan praktisi *Organizational Development (OD)*.

2) Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku.

Selama pertemuan awal, praktisi *Organizational Development (OD)* dan klien saling menilai satu sama lain. Praktisi memiliki teori perkembangan normative dan kerangka referensi sendiri, dan ia harus sadar akan asumsi-asumsi dan nilai-nilai tersebut. Membagi hal-hal tersebut dengan klien sejak awal membangun atmosfer keterbukaan dan kolaborasi.

3) Pengumpulan data dan diagnosis pendahuluan.

Langkah ini biasanya diselesaikan oleh praktisi *Organizational Development (OD)*, seringkali bersama anggota organisasi. Hal ini termasuk mengumpulkan informasi yang sesuai dan menganalisisnya untuk mengetahui penyebab dari permasalahan organisasi. Empat metode dasar mengumpulkan data adalah wawancara, observasi proses, kuisioner, data kinerja organisasi. Pendekatan untuk diagnosis dimulai dengan observasi, kemudian wawancara setengah terstruktur, dan diakhiri dengan kuisioner untuk mengukur secara tepat permasalahan yang diidentifikasi dengan langkah-langkah sebelumnya. Ketika mengumpulkan data praktisi *Organizational Development (OD)* dapat memengaruhi anggota organisasi. Dalam *Organizational Development (OD)* tiap tindakan praktisi *Organizational Development (OD)* dapat dipandang sebagai intervensi yang akan mempunyai efek pada organisasi.

4) Umpan balik pada kelompok atau klien kunci.

Karena *action research* adalah aktivitas kolaboratif data diagnostic disampaikan kembali pada klien. Langkah ini dimana organisasi diberi informasi yang telah dikumpulkan oleh praktisi *Organizational Development (OD)*, memahami organisasi memahami kekuatan dan kelemahan mereka melalui suatu studi. Jadi konsultan memberikan data dan informasi yang berguna dan relevan, namun konsultan juga dapat menahan beberapa informasi demi melindungi privasi dan etik, serta atas penilaian

bahwa klien mungkin tidak siap menerima informasi, atau dengan informasi tersebut membuat klien akan menjadi semakin defensive.

5) Diagnosis bersama terhadap permasalahan.

Pada tahap ini anggota mendiskusikan *feedback* dan mengeksplorasi bersama praktisi *Organizational Development (OD)* apakah mereka ingin mengidentifikasi masalah. Ada hubungan yang erat antara pengumpulan data, umpan balik, dan diagnosis, karena konsultan meringkas data dasar dari anggota organisasi klien menyampaikan data kepada mereka untuk validasi dan diagnosis lebih lanjut. Hal yang penting menurut Schein adalah pada proses ini, hubungan antara organisasi klien dan konsultan/praktisi bukanlah seperti hubungan antara dokter dan pasien, dimana konsultan masuk, membuat diagnosis dan memberikan solusi. Hubungan yang kondusif antara klien dan konsultan akan menyebabkan akan adanya kesalahan atau jarak dalam komunikasi yang membuat organisasi tidak mau mempercayai diagnosis atau menerima solusi yang disarankan konsultan.

6) Perencanaan tindakan bersama.

Praktisi *Organizational Development (OD)* dan organisasi bersama-sama menyetujui tindakan yang akan diambil. Ini awal dari proses *moving* dimana organisasi mencari cara terbaik untuk mencapai *quastationary equilibrium*. Pada tahap ini tindakan spesifik yang diambil tergantung pada budaya, teknologi, dan lingkungan organisasi, diagnosis permasalahan, serta waktu dan biaya dari intervensi.

7) Tindakan.

Pada tahap ini meliputi perubahan actual dari suatu kondisi ke kondisi lain. Langkah ini mencakup penerapan metode dan prosedur baru, reorganisasi struktur dan desain kerja, serta perubahan perilaku.

8) Pengumpulan data setelah tindakan

Nama : Gigih Prayogi
Nim : 192510059
Kelas : MM A.35 Reguler A
Mata Kuliah : Manajemen Perubahan Dan Perkembangan Organisasi

SOAL

Jelaskan konsep dari teori-teori perubahan berikut:

1. Positive Model

Model positif berakar dari sikap positif bahwa sesuatu dapat menjadi lebih baik. Model ini berfokus pada hal positif atau hal yang baik yang ditemukan dalam organisasi. Karena itu, model ini tidak memerlukan masalah sebagai syarat awal, melainkan dimulai dari harapan bahwa sesuatu akan menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa orang akan bertindak dengan cara yang membuat harapan mereka terwujud. Dengan demikian, harapan positif tentang organisasi dapat memberikan energi dan mengarahkan perilaku ke arah membuat keyakinan itu terjadi.

Model positif dari perubahan terencana melibatkan lima fase:

a. Memulai Penyelidikan

Tahap pertama ini menentukan subjek perubahan. Ini dapat berupa keinginan tim kerja untuk meningkatkan sesuatu yang selama ini merupakan isu dalam organisasi, misalnya sistem imbalan, isu gender, atau peningkatan produksi. Jika fokus penyelidikan adalah nyata dan penting untuk anggota organisasi, proses perubahan itu sendiri akan memberikan kesan-kesan positif.

b. Praktek Terbaik

Fase ini melibatkan pengumpulan informasi tentang “Apa yang Terbaik” dalam organisasi. Jika topik ini inovasi organisasi, maka anggota membantu untuk mengembangkan protokol wawancara yang berisi informasi tentang ide-ide baru yang dikembangkan dan diimplementasikan dalam organisasi. Wawancara dilakukan oleh anggota organisasi; mereka mewawancarai satu sama lain dan menceritakan kisah-kisah dari inovasi di mana mereka secara pribadi terlibat. Cerita-cerita ini ditarik bersama-sama untuk membuat kumpulan informasi yang menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem yang inovatif.

c. Temukan Tema

Pada tahap ketiga ini, anggota memeriksa cerita, baik besar dan kecil, untuk mengidentifikasi satu set tema yang mewakili dimensi umum pengalaman orang. Misalnya,

cerita inovasi mungkin berisi tema tentang bagaimana manajer memberi orang kebebasan untuk mengeksplorasi ide baru, dukungan anggota organisasi yang diterima dari rekan kerja mereka, atau bagaimana paparan pelanggan memicu pemikiran kreatif. Tidak ada tema yang terlalu kecil untuk diwakili; adalah penting bahwa semua mekanisme yang mendasari yang membantu untuk menghasilkan dan mendukung tema digambarkan. Tema merupakan dasar untuk bergerak dari “apa yang” untuk “apa yang bisa.”

d. Membayangkan Pilihan Masa Depan

Anggota-anggota kemudian memeriksa tema yang teridentifikasi, tantangan *status quo*, dan menggambarkan masa depan yang menarik. Berdasarkan keberhasilan masa lalu organisasi, anggota secara kolektif memvisualisasikan masa depan organisasi dan mengembangkan “berbagai kemungkinan proposisi” – pernyataan-pernyataan yang menjembatani praktek organisasi terbaik saat ini dengan kemungkinan ideal untuk pengorganisasian masa depan. Proposisi-proposisi ini harus menyajikan gambaran yang benar-benar menarik, provokatif, dan kemungkinan masa depan. Berdasarkan kemungkinan ini, anggota mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan dan proses organisasi penting yang harus selaras untuk mendukung munculnya masa depan dibayangkan. Visi menjadi sebuah pernyataan dari “apa yang seharusnya.”

e. Merancang dan Memberikan Cara Membuat Masa Depan

Tahap akhir melibatkan desain dan pemberian cara untuk membuat masa depan. Ini menggambarkan kegiatan dan menciptakan rencana yang diperlukan untuk membawa visi. Ini dilanjutkan ke tindakan dan penilaian tahap mirip dengan penelitian tindakan dijelaskan sebelumnya. Anggota membuat perubahan, menilai hasil, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan sebagainya karena mereka bergerak organisasi menuju visi dan mempertahankan “apa yang akan.” Proses dilanjutkan dengan memperbaharui percakapan tentang yang terbaik dari apa yang ada.

2. Action Research Model

Model Penelitian Tindakan (*action research*) klasik berfokus pada perubahan terencana (*planned change*) sebagai proses siklus di mana penyelidikan awal tentang organisasi untuk menyediakan informasi. Informasi ini kemudian digunakan untuk tindakan selanjutnya.

Berikut ini adalah setiap langkah-langkah *action research*:

a. Identifikasi masalah.

Tahap ini biasanya dimulai ketika seorang eksekutif dalam organisasi atau seseorang dengan kekuasaan dan pengaruh merasa bahwa organisasi memiliki satu atau lebih masalah yang mungkin dipecahkan dengan bantuan praktisi *organizational development* (OD).

b. Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku (Behavioral Science Expert)

Konsultasi diadakan dengan ahli ilmu perilaku, misalnya konsultan OD, seorang psikolog organisasi, atau seseorang yang sama yang dapat menjelaskan penyebab khas dan solusi untuk suatu masalah, berdasarkan model-model tertentu yang ada. Konsultasi ini mengarah pada perencanaan metode untuk diagnosis.

c. Mengumpulkan data dan Diagnosis Awal

Langkah ini biasanya diselesaikan oleh praktisi OD, Sering bersama dengan anggota organisasi. Ini melibatkan pengumpulan informasi yang tepat dan menganalisisnya untuk menentukan hal yang mendasari penyebab masalah organisasi. Empat metode dasar pengumpulan data yaitu wawancara, observasi proses, kuesioner, dan data kinerja organisasi.

d. Tanggapan ke Klien atau Kelompok Kunci

Karena penelitian tindakan adalah suatu aktivitas kolaboratif, data diagnostik disampaikan kembali kepada klien, biasanya dalam kelompok atau rapat tim kerja. Langkah umpan balik, di mana anggota diberi informasi yang dikumpulkan oleh praktisi OD, membantu mereka menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi atau unit yang diteliti. Konsultan menyediakan semua data yang relevan dan berguna kepada klien. Jelas, praktisi akan melindungi kerahasiaan sumber-sumber informasi dan, terkadang, bahkan mungkin menahan data. Menentukan apa yang relevan dan berguna termasuk pertimbangan privasi dan etika serta penilaian tentang apakah kelompok siap untuk menerima informasi atau jika informasi tersebut akan membuat klien terlalu defensif.

e. Diagnosis Bersama

Pada tahap ini, praktisi membantu klien untuk menafsirkan data dan membuat kesimpulan. Ada keterkaitan antara pengumpulan data, umpan balik, dan diagnosis karena konsultan merangkum data dasar dari klien dan menyajikan data kepada mereka untuk validasi dan diagnosis lebih lanjut.

f. Perencanaan Aksi Bersama

Berikutnya, praktisi OD dan klien bersama-sama menyepakati tindakan lebih lanjut yang akan diambil. Ini adalah awal dari pergerakan proses (dijelaskan dalam model perubahan Lewin). Organisasi memutuskan bagaimana yang terbaik untuk mencapai perbedaan keseimbangan kuasi-stasioner. Pada tahap ini, tindakan khusus yang akan diambil tergantung pada budaya, teknologi dan lingkungan dari organisasi; diagnosis masalah; dan waktu dan biaya dari intervensi.

g. Aksi

Tahap ini melibatkan perubahan yang sebenarnya dari satu kondisi ke kondisi lain. Ini termasuk menggunakan metode dan prosedur baru, reorganisasi struktur dan desain pekerjaan, dan memperkuat perilaku baru. Tindakan tersebut biasanya tidak dapat segera dilaksanakan namun memerlukan masa transisi.

h. Pengumpulan Data Setelah Aksi.

Karena penelitian tindakan merupakan proses siklus, data dikumpulkan lagi, untuk mengukur apakah pelaksanaannya berhasil, dan apakah pelaksanaannya memiliki efek yang diinginkan. Data ini diumpan balik ke organisasi. Pada akhirnya, dapat menyebabkan re-diagnosis dan tindakan baru.

PERUBAHAN ORGANISASI

Oleh

M Ramdani Irfan

NIM 192510057

Dosen Pengampu:

Dr. Dina Mellita, S.E., M.Ec.

Positive Model

Model positif berakar dari sikap positif bahwa sesuatu dapat menjadi lebih baik. Model ini berfokus pada hal positif atau hal yang baik yang ditemukan dalam organisasi. Karena itu, model ini tidak memerlukan masalah sebagai syarat awal, melainkan dimulai dari harapan bahwa sesuatu akan menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa orang akan bertindak dengan cara yang membuat harapan mereka terwujud. Dengan demikian, harapan positif tentang organisasi dapat memberikan energi dan mengarahkan perilaku ke arah membuat keyakinan itu terjadi.

Model positif dari perubahan terencana melibatkan lima fase:

1. Memulai Penyelidikan

Tahap pertama ini menentukan subjek perubahan. Ini dapat berupa keinginan tim kerja untuk meningkatkan sesuatu yang selama ini merupakan isu dalam organisasi, misalnya sistem imbalan, isu gender, atau peningkatan produksi. Jika fokus penyelidikan adalah nyata dan penting untuk anggota organisasi, proses perubahan itu sendiri akan memberikan kesan-kesan positif.

Di bidang pendidikan, subjek perubahan bisa berupa metode pembelajaran, sistem imbalan (bagi guru honor), atau gaya kepemimpinan. Misalnya, sebuah SMA ingin mengembangkan metode pembelajaran yang langsung berhubungan dengan lingkungan sosial (*live in*). Metode pembelajaran ini bisa menjadi program unggulan bagi sekolah.

2. Praktek Terbaik

Fase ini melibatkan pengumpulan informasi tentang "Apa yang Terbaik" dalam organisasi. Jika topik ini inovasi organisasi, maka anggota membantu untuk mengembangkan protokol wawancara yang berisi informasi tentang ide-ide baru yang dikembangkan dan diimplementasikan dalam organisasi. Wawancara dilakukan oleh anggota organisasi; mereka mewawancarai satu sama lain dan menceritakan kisah-kisah dari inovasi di mana mereka secara pribadi terlibat. Cerita-cerita ini ditarik bersama-sama untuk membuat kumpulan informasi yang menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem yang inovatif.

Untuk mengumpulkan informasi tentang apa yang terbaik yang harus dilakukan yaitu dengan cara melakukan studi banding dengan sekolah yang pernah melaksanakan metode sejenis. Dalam studi banding itu dilakukan wawancara atau mendengarkan kisah-kisah yang pernah dilakukan. Berbagai informasi mengenai metode *live in* dijadikan pembandingan untuk sekolah sendiri apakah perlu dimodifikasi atau tidak.

3. Temukan Tema

Pada tahap ketiga ini, anggota memeriksa cerita, baik besar dan kecil, untuk mengidentifikasi satu set tema yang mewakili dimensi umum pengalaman orang. Misalnya, cerita inovasi mungkin berisi tema tentang bagaimana manajer memberi orang kebebasan untuk mengeksplorasi ide baru, dukungan anggota organisasi yang diterima dari rekan kerja mereka, atau bagaimana paparan pelanggan memicu pemikiran kreatif. Tidak ada tema yang terlalu kecil

untuk diwakili; adalah penting bahwa semua mekanisme yang mendasari yang membantu untuk menghasilkan dan mendukung tema digambarkan. Tema merupakan dasar untuk bergerak dari "apa yang" untuk "apa yang bisa."

Live-in bisa dijadikan tema untuk program pembelajaran baru di antara sekian tema yang diajukan. Alasannya mungkin karena metode ini lebih menarik dan lebih menantang, mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab, empati, kemandirian bagi para siswa.

4. Membayangkan Pilihan Masa Depan

Anggota-anggota kemudian memeriksa tema yang teridentifikasi, tantangan *status quo*, dan menggambarkan masa depan yang menarik. Berdasarkan keberhasilan masa lalu organisasi, anggota secara kolektif memvisualisasikan masa depan organisasi dan mengembangkan "berbagai kemungkinan proposisi" – pernyataan-pernyataan yang menjembatani praktek organisasi terbaik saat ini dengan kemungkinan ideal untuk pengorganisasian masa depan. Proposisi-proposisi ini harus menyajikan gambaran yang benar-benar menarik, provokatif, dan kemungkinan masa depan. Berdasarkan kemungkinan ini, anggota mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan dan proses organisasi penting yang harus selaras untuk mendukung munculnya masa depan dibayangkan. Visi menjadi sebuah pernyataan dari "apa yang seharusnya."

5. Merancang dan Memberikan Cara Membuat Masa Depan.

Tahap akhir melibatkan desain dan pemberian cara untuk membuat masa depan. Ini menggambarkan kegiatan dan menciptakan rencana yang diperlukan untuk membawa visi. Ini dilanjutkan ke tindakan dan penilaian tahap mirip dengan penelitian tindakan dijelaskan sebelumnya. Anggota membuat perubahan, menilai hasil, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan sebagainya karena mereka bergerak organisasi menuju visi dan mempertahankan

"apa yang akan." Proses dilanjutkan dengan memperbaharui percakapan tentang yang terbaik dari apa yang ada.

MODEL ACTION RESEARCH

Model Penelitian Tindakan (*action research*) klasik berfokus pada perubahan terencana (*planned change*) sebagai proses siklus di mana penyelidikan awal tentang organisasi untuk menyediakan informasi. Informasi ini kemudian digunakan untuk tindakan selanjutnya. Berikut ini adalah penjelasan setiap langkah-langkah *action research* serta contoh penerapannya di sekolah.

1. Identifikasi masalah.

Tahap ini biasanya dimulai ketika seorang eksekutif dalam organisasi atau seseorang dengan kekuasaan dan pengaruh merasa bahwa organisasi memiliki satu atau lebih masalah yang mungkin dipecahkan dengan bantuan praktisi *organizational development* (OD).

Misalnya di sebuah sekolah menengah atas (SMA) swasta terdapat beberapa masalah: nilai siswa menurun, banyak guru datang terlambat dan guru jarang di kelas. Pihak yayasan yang melihat keadaan ini mulai melakukan penyelidikan. Kemudian yayasan (sebagai klien) membentuk tim kerja atau meminta bantuan praktisi OD untuk mengidentifikasi masalah-masalah tersebut.

2. Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku (Behavioral Science Expert)

Konsultasi diadakan dengan ahli ilmu perilaku, misalnya konsultan OD, seorang psikolog organisasi, atau seseorang yang sama yang dapat menjelaskan penyebab khas dan solusi untuk suatu masalah, berdasarkan model-model tertentu yang ada. Konsultasi ini mengarah pada perencanaan metode untuk diagnosis.

Berdasarkan permasalahan di tahap pertama di atas, setelah identifikasi masalah dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah mengonsultasikan semua permasalahan kepada ahli perilaku organisasi. Konsultasi ini bertujuan untuk mendapatkan metode yang tepat untuk diagnosis/penyelidikan masalah. Langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data atau informasi.

3. Mengumpulkan data dan Diagnosis Awal

Langkah ini biasanya diselesaikan oleh praktisi OD, Sering bersama dengan anggota organisasi. Ini melibatkan pengumpulan informasi yang tepat dan menganalisisnya untuk menentukan hal yang mendasari penyebab masalah organisasi. Empat metode dasar pengumpulan data yaitu wawancara, observasi proses, kuesioner, dan data kinerja organisasi.

4. Tanggapan ke Klien atau Kelompok Kunci

Karena penelitian tindakan adalah suatu aktivitas kolaboratif, data diagnostik disampaikan kembali kepada klien, biasanya dalam kelompok atau rapat tim kerja. Langkah umpan balik, di mana anggota diberi informasi yang dikumpulkan oleh praktisi OD, membantu mereka menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi atau unit yang diteliti. Konsultan menyediakan semua data yang relevan dan berguna kepada klien. Jelas, praktisi akan melindungi kerahasiaan sumber-sumber informasi dan, terkadang, bahkan mungkin menahan data. Menentukan apa yang relevan dan berguna termasuk pertimbangan privasi dan etika serta penilaian tentang apakah kelompok siap untuk menerima informasi atau jika informasi tersebut akan membuat klien terlalu defensif.

Contohnya, setelah pengumpulan data dilakukan (tahap ketiga), semua informasi yang diperoleh disampaikan kepada pihak yayasan atau tim kerja. Informasi-informasi tersebut dijaga kerahasiaannya, misalnya dengan tidak mencantumkan nama guru yang diselidiki, agar

penyelidikan lanjut bisa dilakukan dengan benar tanpa disertai asumsi-asumsi lain yang tidak berhubungan dengan masalah.

5. Diagnosis Bersama

Pada tahap ini, praktisi membantu klien untuk menafsirkan data dan membuat kesimpulan. Ada keterkaitan antara pengumpulan data, umpan balik, dan diagnosis karena konsultan merangkum data dasar dari klien dan menyajikan data kepada mereka untuk validasi dan diagnosis lebih lanjut.

6. Perencanaan Aksi Bersama

Berikutnya, praktisi OD dan klien bersama-sama menyepakati tindakan lebih lanjut yang akan diambil. Ini adalah awal dari pergerakan proses (dijelaskan dalam model perubahan Lewin). Organisasi memutuskan bagaimana yang terbaik untuk mencapai perbedaan keseimbangan kuasi-stasioner. Pada tahap ini, tindakan khusus yang akan diambil tergantung pada budaya, teknologi dan lingkungan dari organisasi; diagnosis masalah; dan waktu dan biaya dari intervensi.

Aksi bersama merupakan masa transisi perubahan. Bila diagnosis dilakukan dan metode pemecahan masalah ditemukan, maka saatnya untuk melakukan pembinaan atau pelatihan. Misalnya, dari masalah nilai siswa menurun dan kinerja guru kurang baik, ternyata ditemukan bahwa sistem imbalan di SMA tersebut kurang baik sehingga memengaruhi motivasi kerja guru, masalah lain ternyata kepemimpinan kepala sekolah kurang baik dan kemampuan mengajar guru kurang.

Tindakan yang dilakukan atas penyebab masalah di atas adalah mengubah kebijakan sistem imbalan sehingga menguntungkan buat guru, melakukan pelatihan penyusunan perangkat pembelajaran, dan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah.

7. Aksi

Tahap ini melibatkan perubahan yang sebenarnya dari satu kondisi ke kondisi lain. Ini termasuk menggunakan metode dan prosedur baru, reorganisasi struktur dan desain pekerjaan, dan memperkuat perilaku baru. Tindakan tersebut biasanya tidak dapat segera dilaksanakan namun memerlukan masa transisi.

Di tahap aksi, perubahan telah berjalan meskipun membutuhkan penyesuaian bagi warga sekolah. Para guru yang tadinya terlambat, mulai datang tepat waktu meski didapati masih ada yang terlambat tapi jumlahnya menurun. Kepala sekolah juga membiasakan diri dengan gaya kepemimpinan yang baru, mungkin awalnya terlihat kaku, tapi lama-kelamaan berjalan dengan baik.

8. Pengumpulan Data Setelah Aksi.

Karena penelitian tindakan merupakan proses siklus, data dikumpulkan lagi, untuk mengukur apakah pelaksanaannya berhasil, dan apakah pelaksanaannya memiliki efek yang diinginkan. Data ini diumpun balik ke organisasi. Pada akhirnya, dapat menyebabkan re-diagnosis dan tindakan baru.

Perubahan di SMA tersebut telah terjadi. Langkah berikutnya adalah mengumpulkan data untuk melihat apakah perubahan yang terjadi sudah seperti yang diharapkan oleh yayasan atau masih belum. Data-data ini akan menentukan tindakan baru lagi yang harus dilaksanakan.

Nama : Muhammad Fatoni

Nim : 192510063

1. Positive Model (Model Positif)

model positif, merupakan penyimpangan penting dari model Lewin dan proses penelitian tindakan. Model-model tersebut terutama berbasis defisit; mereka fokus pada masalah organisasi dan bagaimana mereka dapat diselesaikan sehingga berfungsi lebih baik. Model positif berfokus pada apa yang dilakukan organisasi dengan benar. Ini membantu anggota memahami organisasi mereka saat bekerja dengan sebaik-baiknya dan membangun kapabilitas tersebut untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Pendekatan positif terhadap perubahan ini sejalan dengan gerakan yang berkembang dalam ilmu sosial yang disebut "keilmuan organisasi positif," yang berfokus pada dinamika positif dalam organisasi yang memberikan hasil yang luar biasa. Penelitian yang cukup besar tentang efek ekspektasi juga mendukung model perubahan terencana ini. Ini menunjukkan bahwa orang cenderung bertindak dengan cara yang membuat ekspektasi mereka terjadi. Dengan demikian, ekspektasi positif tentang organisasi dapat menciptakan antisipasi yang memberi energi dan mengarahkan perilaku untuk mewujudkan keyakinan tersebut.

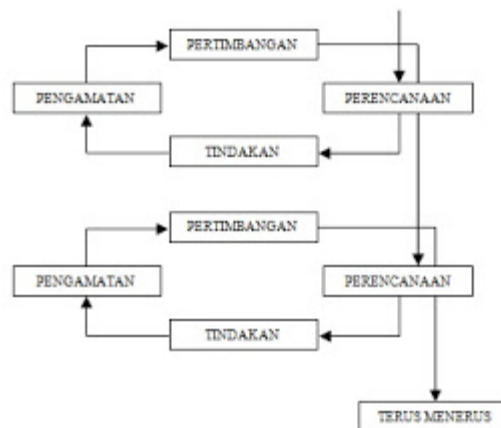
Model positif telah diterapkan pada perubahan terencana terutama melalui proses yang disebut pertanyaan apresiatif (AI). Sebagai bentuk konstruksionisme sosial yang "reformis dan memberontak", AI secara eksplisit menanamkan orientasi nilai positif ke dalam menganalisis dan mengubah organisasi. Konstruksionisme sosial mengasumsikan bahwa pengalaman dan interaksi bersama anggota organisasi memengaruhi cara mereka memandang organisasi dan berperilaku di dalamnya. Karena makna bersama seperti itu dapat menentukan bagaimana anggota mendekati perubahan yang direncanakan, AI mendorong orientasi positif tentang bagaimana perubahan dipahami dan dikelola. Ini mempromosikan keterlibatan anggota yang luas dalam menciptakan visi bersama tentang potensi positif organisasi.

2. Action Research Model (Model Penelitian Tindakan)

Ada beberapa macam pola pelaksanaan PTK yang dikembangkan oleh beberapa ahli, tetapi yang paling terkenal ada 5 (lima) model yaitu : Model Lewin, Model McKernan, Model Ebbut, Model Elliot, dan Model Kemmis & Mc Taggart. Model-model tersebut memiliki pola dasar yang sama, yaitu serangkaian kegiatan penelitian berupa rangkaian siklus di mana pada setiap akhir siklus akan membentuk siklus baru hasil revisi/perbaikan. Berikut disajikan [Model-Model Penelitian Tindakan Kelas \(PTK\)](#):

Model Kurt Lewin (1946)

Model Kurt Lewin, merupakan model yang selama ini menjadi acuan pokok (dasar) dari berbagai model action research, terutama classroom action research (CAR). Lewin adalah orang pertama yang memperkenalkan action research. Konsep pokok action research menurut Lewin terdiri dari empat komponen, yaitu : (1) perencanaan (planning), (2) tindakan (acting), (3) pengamatan (observing), dan (4) refleksi (reflecting). Hubungan keempat komponen itu dipandang, sebagai satu siklus, seperti terlihat pada gambar 3.1.

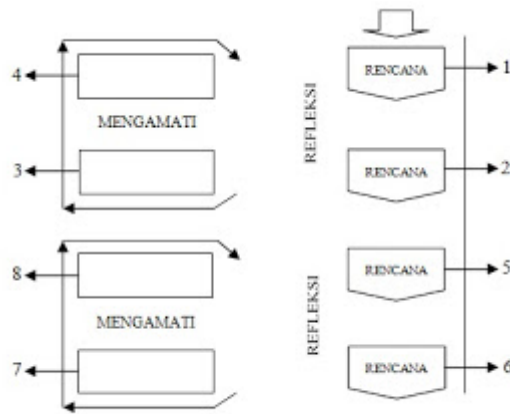


Gambar 3.1. PTK Model Lewin

Model Kemmis dan Mc Taggart (1988)

Model Kemmis & Taggart merupakan pengembangan dari konsep dasar yang diperkenalkan Kurt Lewin, hanya saja komponen acting dan observing dijadikan satu kesatuan karena keduanya merupakan tindakan yang tidak terpisahkan, terjadi dalam waktu yang sama. Dalam perencanaannya, Kemmis menggunakan sistem spiral refleksi diri yang dimulai dengan rencana (planning), tindakan (acting), pengamatan (observing), refleksi (reflecting), dan perencanaan kembali yang merupakan dasar untuk suatu ancap-ancang pemecahan

permasalahan. Pola dasar model PTK menurut Kemmis & Taggart ditunjukkan pada gambar 3.2.



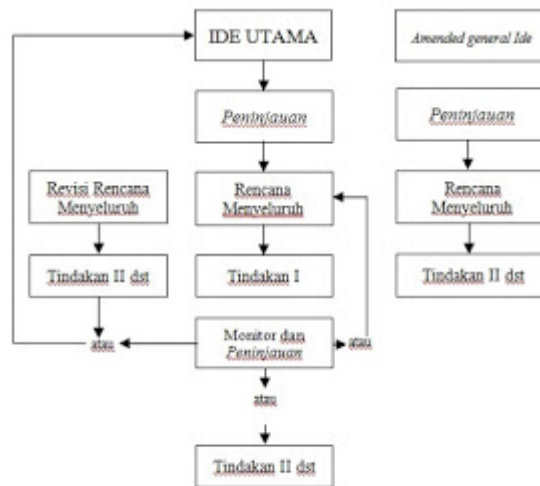
Gambar 3.2 PTK Model Spiral Kemmis & Taggart

Model Elliot (1991)

Model ini diperkenalkan dan dikembangkan oleh Elliot. Elliot adalah seorang pendukung gerakan “guru sebagai peneliti”. Beliau selalu berusaha mencari cara-cara baru untuk mengembangkan jaringan penelitian. Tindakan dan berhubungan dengan pusat-pusat jaringan penelitian yang lain. Elliot dan delman bekerja bersama-sama dengan guru di kelas, bukan hanya sebagai pengamat, tetapi mereka sebagai kolaborator atau teman sejawat guru. Melalui partisipasi semacam ini, mereka membantu guru untuk mengadopsi suatu pendekatan penelitian untuk pekerjaannya. Elliot setuju dengan ide dasar langkah-langkah tindakan refleksi yang terus bergulir dan kemudian menjadi suatu siklus seperti yang dikembangkan Kemmis. Namun, skema langkah-langkahnya lebih rinci dan berpeluang untuk lebih mudah diubah sehingga sebenarnya dia telah membuat suatu diagram yang lebih baik.

Ada hal-hal yang perlu diperhatikan dalam memahami langkah-langkah yang ada di dalam model PTK yang dikembangkan oleh Ebbut, Elliot dan Kemmis. Bila guru akan menerapkan atau mengadopsi untuk penelitian tindakan kelas dalam praktik di kelasnya, guru harus memahami betul apa yang dimaksud oleh masing-masing penulis. Di samping itu, guru atau peneliti harus mengetahui penggunaan data dan keterbatasan skema-skema tersebut bila dipraktikan dalam penelitian tindakan. Beberapa keterbatasan langkah-langkah di dalam model PTK ini antara lain : (1) Adanya gerakan yang mulai menjauh dari gerakan ajaran Lewin semula (2) Skema-skema kelihatannya rapuh dan membingungkan (3) Skema-skema tersebut

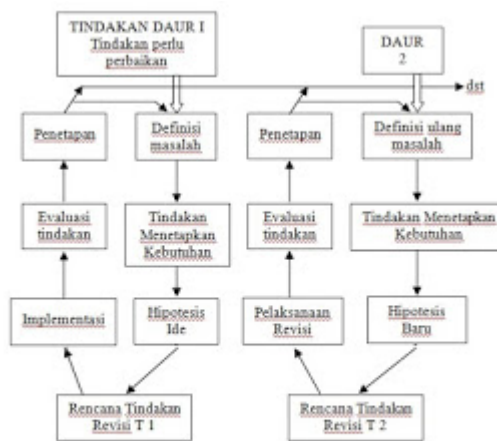
tidak dapat menyesuaikan dengan hal-hal baru yang menjadi fokus utamanya, dan (4) Skema tersebut tidak begitu saja cocok untuk diikuti.



Gambar 3.3 PTK Model Elliot

Model Mc Kernan (1991)

Sebuah model lain yang juga dikembangkan atas dasar ide Lewin atau yang diinterpretasikan oleh Kemmis adalah model penelitian tindakan Mc Kernan. Model ini juga dinamakan proses waktu (a time process model). Menurut Mc Kernan sangatlah penting untuk mengingat bahwa kita tidak perlu selalu terikat oleh waktu, terutama untuk pemecahan permasalahan hendaknya pemecahan masalah atau tindakan dilakukan secara rasional dan demokratis.

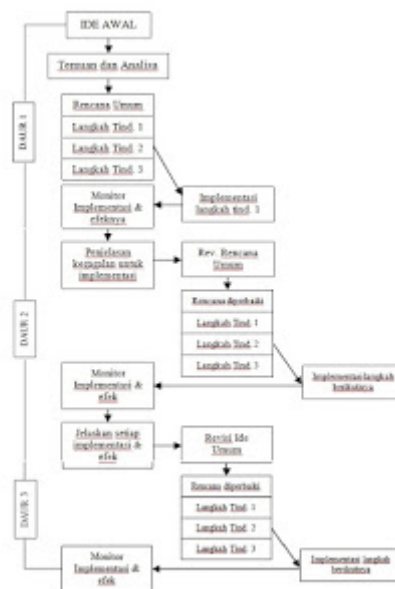


Gambar 3.4. Model Mc Kernan

Model Ebbut (1985)

Sesuai dengan namanya, model PTK ini dikembangkan oleh Dave Ebbut. Model ini diilhami oleh pemikiran Kemmis dan Elliot. Dalam pengembangannya, Ebbut kurang begitu sependapat dengan interpretasi Elliot tentang karya Kemmis. Perasaan kurang setuju Ebbut (1983) disebabkan karena Kemmis menyamakan penelitiannya dengan hanya temuan fakta. Sedangkan kenyataannya, Kemmis dengan jelas menunjukkan bahwa penelitian terdiri atas diskusi, negosiasi, menyelidiki dan menelaah kendala-kendala yang ada. Jadi sudah jelas ada elemen-elemen analisisnya dalam model Kemmis.

Selanjutnya, Ebbut berpendapat bahwa langkah-langkah yang dikembangkan oleh Kemmis (“Spiral Kemmis”) bukanlah yang paling baik untuk mendeskripsikan adanya proses tindakan dan refleksi. Memang pada kenyataannya, Ebbut sangat memperhatikan alur logika penelitian tindakan dan beliau juga berusaha memperlihatkan adanya perbedaan antara teori sistem dan membuat sistem-sistem tersebut ke dalam bentuk kegiatan operasional. Secara rinci alur PTK Ebbut ditunjukkan pada gambar 3.5.

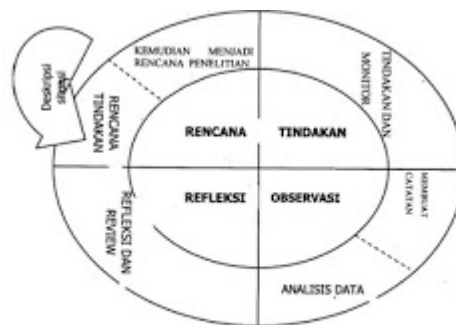


Gambar 3.5 PTK Model Ebbut

Tujuan menyajikan keempat model ini adalah agar pembaca memiliki wawasan yang lebih luas tentang penelitian tindakan. Selain itu, jika seseorang mengenal lebih dari satu model penelitian tindakan diharapkan bahwa dia memperoleh suatu pemahaman yang lebih tentang suatu proses. Walaupun kenyataannya ada empat model, pada dasarnya keempat model ini lebih banyak memiliki “persamaan” daripada “perbedaan”.

Perlu diketahui bahwa sebenarnya model-model ini lebih memberikan gambaran garis besar proses dari pada suatu teknologi. Urutan langkah-langkah memang diperhatikan, tetapi hanya sedikit sekali yang menyinggung soal ‘apa’ dan ‘bagaimana’ antara langkah-langkah ini. Tidak mengherankan kalau model-model ini dapat membingungkan para praktisi. Bahkan Ebbut sendiri mengakui bahwa gambar Elliot cenderung sulit dimengerti.

Namun demikian, berdasarkan rujukan tersebut, secara umum pola dasar dari model-model tersebut meliputi empat tahapan : Pertama, penyusunan rencana (planning); Kedua, melakukan tindakan (acting); Ketiga, pengamatan (observing); dan Keempat, refleksi (reflecting). Dan yang perlu dipahami bahwa, tahapan pelaksanaan dan pengamatan sesungguhnya dilakukan secara bersamaan. Secara lengkap pola dasar model PTK ditunjukkan dalam gambar 3.6. berikut :



Gambar 3.6. Pola Dasar Model PTK (Siklus PTK)

Tahap 1 : Perencanaan tindakan (planning)

Berdasarkan identifikasi masalah yang dilakukan pada tahap pra PTK, rencana tindakan disusun untuk menguji secara empiris hipotesis tindakan yang ditentukan. Rencana tindakan ini mencakup semua langkah tindakan secara rinci. Segala keperluan pelaksanaan PTK, mulai dari materi/bahan ajar, rencana pengajaran yang mencakup metode/teknik mengajar, serta teknik atau instrumen observasi/evaluasi, dipersiapkan dengan matang pada tahap perencanaan ini. Dalam tahap ini perlu juga diperhitungkan segala kendala yang mungkin timbul pada saat tahap implementasi berlangsung. Dengan melakukan antisipasi lebih dari diharapkan pelaksanaan PTK dapat berlangsung dengan baik sesuai dengan hipotesis yang telah ditentukan.

Tahap 2 : Pelaksanaan tindakan (Acting)

Tahap ini merupakan implementasi (pelaksanaan) dari semua rencana yang telah dibuat. Tahap ini, yang berlangsung di dalam kelas, adalah realisasi dari segala teori pendidikan dan teknik

mengajar yang telah disiapkan sebelumnya. Langkah-langkah yang dilakukan guru tentu saja mengacu pada kurikulum yang berlaku, dan hasilnya diharapkan berupa peningkatan efektivitas keterlibatan kolaborator sekedar untuk membantu si peneliti untuk dapat lebih mempertajam refleksi dan evaluasi yang dia lakukan terhadap apa yang terjadi di kelasnya sendiri. Dalam proses refleksi ini segala pengalaman, pengetahuan dan teori pembelajaran yang dikuasai dan relevan.

Tahap 3 : Pengamatan terhadap tindakan (Observing)

Kegiatan observasi dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan tindakan. Data yang dikumpulkan pada tahap ini berisi tentang pelaksanaan tindakan dan rencana yang sudah dibuat, serta dampaknya terhadap proses dan hasil intruksional yang dikumpulkan dengan alat bantu instrument pengamatan yang dikembangkan oleh peneliti. Pada tahap ini perlu mempertimbangkan penggunaan beberapa jenis instrument ukur penelitian guna kepentingan triangulasi data. Dalam melaksanakan observasi dan evaluasi, guru tidak harus bekerja sendiri. Dalam tahap observasi ini guru bisa dibantu oleh pengamat dari luar (sejawat atau pakar). Dengan kehadiran orang lain dalam penelitian ini, PTK yang dilaksanakan menjadi bersifat kolaboratif. Hanya saja pengamat luar tidak boleh terlibat terlalu dalam dan mengintervensi terhadap pengambilan keputusan tindakan yang dilakukan oleh peneliti. Terdapat empat metode observasi, yaitu : observasi terbuka; observasi terfokus; observasi terstruktur dan observasi sistematis. Beberapa prinsip yang harus dipenuhi dalam observasi, diantaranya (a) ada perencanaan antara dosen/guru dengan pengamat; (b) fokus observasi harus ditetapkan bersama; (c) dosen/guru dan pengamat membangun kriteria bersama; (d) pengamat memiliki ketrampilan mengamati; dan (e) balikan hasil pengamatan diberikan dengan segera. Adapun ketrampilan yang harus dimiliki pengamat diantaranya : (a) menghindari kecenderungan untuk membuat penafsiran; (b) adanya keterlibatan ketrampilan antar pribadi; (c) merencanakan skedul aktivitas kelas; (d) umpan balik tidak lebih dari 24 jam; (d) catatan harus teliti dan sistematis.

Tahap 4 : Refleksi terhadap tindakan (reflecting)

Tahapan ini merupakan tahapan untuk memproses data yang didapat saat dilakukan pengamatan. Data yang didapat kemudian ditafsirkan dan dicari eksplenasinya, dianalisis dan disintesis. Dalam proses pengkajian data ini dimungkinkan melibatkan orang luar sebagai kolaborator, seperti halnya pada saat observasi. Keterlibatan kolaborator sekedar untuk membantu peneliti untuk dapat lebih tajam melakukan refleksi dan evaluasi. Dalam proses

refleksi ini segala pengalaman, pengetahuan dan teori instruksional yang dikuasai dan relevan dengan tindakan kelas yang dilaksanakan sebelumnya, menjadi bahan pertimbangan dan perbandingan sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan yang mantap dan sah. Proses refleksi ini memegang peran yang sangat penting dalam menentukan suatu keberhasilan PTK.

Dengan suatu refleksi yang tajam dan terpercaya akan didapat suatu masukan yang sangat berharga dan akurat bagi penentuan langkah tindakan selanjutnya. Refleksi yang tidak tajam akan memberikan umpan balik yang menyesatkan dan bias, yang pada akhirnya menyebabkan kegagalan suatu PTK. Tentu saja kadar ketajaman proses refleksi ini ditentukan oleh ketajaman dan keragaman instrument observasi yang dipakai sebagai upaya triangulasi data. Observasi yang hanya menggunakan satu instrumen saja. Akan menghasilkan data yang miskin. Adapun untuk memudahkan dalam refleksi bisa juga dimunculkan kelebihan dan kekurangan setiap tindakan dan ini dijadikan dasar perencanaan siklus selanjutnya. Pelaksanaan refleksi diusahakan tidak boleh lebih dari 24 jam artinya begitu selesai observasi langsung diadakan refleksi bersama kolaborator.

Demikian, secara keseluruhan keempat tahapan dalam PTK ini membentuk suatu siklus. Siklus ini kemudian diikuti oleh siklus-siklus lain secara bersinambungan seperti sebuah spiral.

Kapan siklus-siklus tersebut berakhir? Pertanyaan ini hanya dapat dijawab oleh si peneliti sendiri. Kalau dia sudah merasa puas terhadap hasil yang dicapai dalam suatu kegiatan PTK yang dia lakukan, maka dia akan mengakhiri siklus-siklus tersebut. Selanjutnya, dia akan melakukan satu identifikasi masalah lain dan kemudian diikuti oleh tahapan-tahapan PTK baru guna mencari solusi dari masalah tersebut.

Bentuk-Bentuk Penelitian Tindakan Kelas

Selain jenis-jenis dan model-model PTK, dikenal juga bentuk-bentuk PTK. Setidaknya dikenal 4 (empat) bentuk penelitian tindakan, yaitu : (1) penelitian tindakan guru sebagai peneliti; (2) penelitian tindakan kolaboratif; (3) penelitian tindakan simultan terintegrasi; dan (4) penelitian tindakan administrasi sosial eksperimen (Sukidin, dkk., 2007 : 54-55)

Keempat bentuk PTK di atas, memiliki persamaan dan perbedaan. Menurut Oja dan Simulyan (Kasbolah, 2000), ciri-ciri dari setiap penelitian tindakan tergantung pada : (1) tujuan utama atau pada tekanan penelitian tersebut; (2) tingkat kolaborasi antara pelaku peneliti dan peneliti

luar; (3) proses yang digunakan dalam melaksanakan penelitian; dan (4) hubungan antara proyek dengan sekolah.

(Sukidin, dkk., 2007:55), perbedaan dalam penelitian tindakan yang terjadi di beberapa negara mencerminkan prioritas dan pandangan pendidikan serta penelitian. Misalnya, penelitian tindakan di Inggris dan Australia, ada persamaan dalam hal bentuk kolaborasinya. Namun demikian, PTK di Inggris kurang berorientasi pada strategis dan lebih menekankan penelitian penafsiran. Sedangkan di Australia, PTK lebih berorientasi pada gurunya.

Berikut dipaparkan keempat bentuk PTK yang telah dikenal selama ini dan banyak dikembangkan di beberapa negara termasuk di Indonesia.

PTK Guru sebagai Peneliti

PTK yang memandang guru sebagai peneliti memiliki ciri-ciri penting, antara lain : sangat berperannya guru itu sendiri dalam proses penelitian. Dalam bentuk ini, tujuan utama PTK ialah meningkatkan praktik-praktik pembelajaran di kelas. Dalam kegiatan ini, guru terlibat secara langsung dan penuh dalam proses perencanaan, tindakan, observasi, dan refleksi.

Dalam penelitian bentuk ini, guru mendapat problem sendiri untuk dipecahkan melalui PTK. Jika di dalam penelitian ini, peneliti melibatkan pihak lain, maka perannya tidak dominan. Sebaliknya, keterlibatan pihak lain dari luar hanya bersifat konsultatif dalam mencari dan mempertajam persoalan-persoalan pembelajaran yang dihadapi oleh guru yang sekiranya layak untuk dipecahkan melalui penelitian-penelitian tindakan kelas. Jadi, guru di dalam melaksanakan penelitian tindakan berperan sebagai peneliti. Sedangkan pihak luar sebenarnya peranannya sangat kecil dalam proses penelitian itu.

PTK Kolaboratif

Penelitian tindakan ini melibatkan beberapa pihak, yaitu guru, kepala sekolah, dosen LPTK dan orang lain yang terlibat menjadi satu tim secara serentak melakukan penelitian dengan tiga tujuan, yaitu : (1) meningkatkan praktik pembelajaran, (2) menyumbang pada perkembangan teori, dan (3) meningkatkan karier guru. Bentuk penelitian seperti ini, pihak luar semata hanya bertindak sebagai inovator. Sedangkan guru juga dapat melakukannya melalui bekerja sama dengan dosen LPTK/ PGSD. Dengan suasana bekerja seperti itu, guru dan dosen LPTK/PGSD dapat saling mengenal, saling belajar, dan saling mengisi proses peningkatan profesionalisme masing-masing.

PTK Simultan Terintegrasi

Penelitian tindakan terintegrasi adalah bentuk penelitian tindakan yang bertujuan untuk dua hal sekaligus, yaitu untuk memecahkan persoalan praktis dalam pembelajaran dan menghasilkan pengetahuan yang ilmiah dalam bidang pembelajaran di kelas. Dalam pelaksanaan tindakan kelas yang demikian, guru dilibatkan dalam proses penelitian kelasnya, terutama pada aspek aksi dan refleksi terhadap praktik-praktik pembelajaran di kelas.

Dalam hal ini, persoalan-persoalan pembelajaran yang diteliti muncul dan diidentifikasi oleh peneliti dari luar bukan guru. Jadi, dalam bentuk ini, guru bukan pencetus gagasan terhadap permasalahan apa yang harus diteliti dalam kelasnya sendiri. Dengan demikian, guru bukan inovator dalam penelitian ini dan sebaliknya yang mengambil posisi inovator adalah peneliti lain di luar guru.

PTK Administrasi Sosial Eksperimen

Ada suatu bentuk penelitian tindakan yang pelaksanaannya lebih meningkatkan dampak kebijakan dan praktik. Dalam penelitian tindakan ini, guru tidak dilibatkan dalam menyusun perencanaan, melakukan tindakan dan refleksi terhadap praktik pembelajarannya sendiri di dalam kelas. Jadi, sebenarnya guru tidak banyak memberikan masukan dalam proses pelaksanaan penelitian tindakan jenis ini. Tanggung jawab penuh penelitian tindakan ini terletak pada pihak luar, meskipun objek penelitian itu terletak di dalam kelas.

Dalam melakukan penelitian tindakan administrasi sosial eksperimental, peneliti bekerja atas dasar hipotesis tertentu. Penelitian luar yang membuat rencana tindakan dan kegiatan pelaksanaan penelitiannya mengacu pada hipotesis tertentu. Selanjutnya, peneliti melakukan berbagai tes yang ada dalam eksperimennya.

Jadi, berdasarkan uraian di atas dapat disarikan bahwa dalam rangka upaya menambah pemahaman dan wawasan tentang penelitian tindakan kelas perlu diketahui beberapa tipologi, model dan bentuk penelitian tindakan. Dengan demikian guru dapat memilih mana sekiranya yang cocok bagi mereka untuk mengembangkan dalam proses pembelajaran sehingga kualitas pembelajaran yang bermuara pada hasil belajar siswa dapat menunjukkan peningkatan yang signifikan.

1. Konsep model positif

Model positif berakar dari sikap positif bahwa sesuatu dapat menjadi lebih baik. Model ini berfokus pada hal positif atau hal yang baik yang ditemukan dalam organisasi. Karena itu, model ini tidak memerlukan masalah sebagai syarat awal, melainkan dimulai dari harapan bahwa sesuatu akan menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa orang akan bertindak dengan cara yang membuat harapan mereka terwujud. Dengan demikian, harapan positif tentang organisasi dapat memberikan energi dan mengarahkan perilaku ke arah membuat keyakinan itu terjadi.

Model positif dari perubahan terencana melibatkan lima fase:

1. Memulai Penyelidikan
Tahap pertama ini menentukan subjek perubahan. Ini dapat berupa keinginan tim kerja untuk meningkatkan sesuatu yang selama ini merupakan isu dalam organisasi, misalnya sistem imbalan, isu gender, atau peningkatan produksi. Jika fokus penyelidikan adalah nyata dan penting untuk anggota organisasi, proses perubahan itu sendiri akan memberikan kesan-kesan positif.
2. Praktek Terbaik
Fase ini melibatkan pengumpulan informasi tentang “Apa yang Terbaik” dalam organisasi. Jika topik ini inovasi organisasi, maka anggota membantu untuk mengembangkan protokol wawancara yang berisi informasi tentang ide-ide baru yang dikembangkan dan diimplementasikan dalam organisasi. Wawancara dilakukan oleh anggota organisasi; mereka mewawancarai satu sama lain dan menceritakan kisah-kisah dari inovasi di mana mereka secara pribadi terlibat. Cerita-cerita ini ditarik bersama-sama untuk membuat kumpulan informasi yang menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem yang inovatif.
3. Temukan Tema
Pada tahap ketiga ini, anggota memeriksa cerita, baik besar dan kecil, untuk mengidentifikasi satu set tema yang mewakili dimensi umum pengalaman orang. Misalnya, cerita inovasi mungkin berisi tema tentang bagaimana manajer memberi orang kebebasan untuk mengeksplorasi ide baru, dukungan anggota organisasi yang diterima dari rekan kerja mereka, atau bagaimana paparan pelanggan memicu pemikiran kreatif. Tidak ada tema yang terlalu kecil untuk diwakili; adalah penting bahwa semua mekanisme yang mendasari yang membantu untuk menghasilkan dan mendukung tema digambarkan. Tema merupakan dasar untuk bergerak dari “apa yang” untuk “apa yang bisa.”
4. Membayangkan Pilihan Masa Depan
Anggota-anggota kemudian memeriksa tema yang teridentifikasi, tantangan *status quo*, dan menggambarkan masa depan yang menarik. Berdasarkan keberhasilan masa lalu organisasi, anggota secara kolektif memvisualisasikan masa depan organisasi dan mengembangkan “berbagai kemungkinan proposisi” – pernyataan-pernyataan yang menjembatani praktek organisasi terbaik saat ini dengan kemungkinan ideal untuk pengorganisasian masa depan. Proposisi-proposisi ini harus menyajikan gambaran yang benar-benar menarik, provokatif, dan kemungkinan masa depan. Berdasarkan kemungkinan ini, anggota mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan dan proses organisasi penting yang harus selaras untuk mendukung munculnya masa depan dibayangkan. Visi menjadi sebuah pernyataan dari “apa yang seharusnya.”
5. Merancang dan Memberikan Cara Membuat Masa Depan
Tahap akhir melibatkan desain dan pemberian cara untuk membuat masa depan. Ini menggambarkan kegiatan dan menciptakan rencana yang diperlukan untuk membawa visi. Ini dilanjutkan ke tindakan dan penilaian tahap mirip dengan penelitian tindakan dijelaskan

sebelumnya. Anggota membuat perubahan, menilai hasil, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan sebagainya karena mereka bergerak organisasi menuju visi dan mempertahankan “apa yang akan.” Proses dilanjutkan dengan memperbaharui percakapan tentang yang terbaik dari apa yang ada.

2. Konsep teori action research

Action research atau penelitian tindakan merupakan salah satu bentuk rancangan penelitian, dalam penelitian tindakan peneliti mendeskripsikan, menginterpretasi dan menjelaskan suatu situasi sosial pada waktu yang bersamaan dengan melakukan perubahan atau intervensi dengan tujuan perbaikan atau partisipasi. Tahapan dalam action research terdiri atas siklus diagnosis (masalah), perencanaan tindakan, pelaksanaan tindakan, dan evaluasi tindakan. Keseluruhan siklus ini dilakukan berdasarkan konteks dan tujuan dari penelitian tindakan yang dilaksanakan.

Richard Winter dalam Rory O’Brien (1998) memberikan enam ringkasan komprehensif dari prinsip-prinsip utama action research:

1. Kritis-Reflektif (Reflexive critique)
Kebenaran dalam setting sosial bergantungan pada yang menyampaikan. Prinsip reflektif-kritis memastikan orang berpikir mendalam pada berbagai isu dan proses, dan menjelaskan berbagai interpretasi, bias, asumsi, dan hubungan dimana justifikasi dirancang. Dengan cara ini, catatan-catatan praktis dapat meningkatkan pertimbangan teoritis.
2. Kritis-dialogis (Dialectical critique)
Realita, khususnya realita sosial, divalidasi berdasarkan kesepakatan. Fenomena dikonsepsikan secara dialogis, dimana kritik dialogis diperlukan untuk memahami sekumpulan hubungan diantara fenomena dan konteksnya, dan diantara elemen-elemen yang membentuk fenomena tersebut. Elemen-elemen kunci untuk memfokuskan perhatian pada fenomena tersebut adalah bagian-bagian pembentuk yang tidak stabil, atau yang bertentangan satu sama lain.
3. Kolaborasi Sumber daya (Collaborative Resource)
Partisipan dalam proyek actions research merupakan anggota peneliti. Prinsip Kolaborasi Sumberdaya menganggap bahwa tiap individu merupakan sumberdaya yang sama-sama signifikan dalam membuat pengelompokan pemaknaan analisis, yang dinegosiasikan diantara para partisipan. Hal ini mengupayakan pencegahan dominasi pencetus/ pemegang ide awal semata, dan memungkinkan adanya pengumpulan informasi mendalam baik dalam satu sudut pandang ataupun berbagai sudut pandang.
4. Risiko
Proses perubahan berpotensi merubah cara-cara melakukan sesuatu yang sebelumnya mapan. Hal ini menimbulkan ketidaknyamanan psikologis diantara para pelaksana/ pihak yang terkait. Salah satu ketakutan utama, datang dari risiko adanya pembatasan ego yang ditimbulkan dari diskusi terbuka terhadap interpretasi, ide, dan penilaian-penilaian seseorang. Inisiator penelitian tindakan akan menggunakan hal ini untuk mengatasi berbagai ketakutan dan mengundang partisipasi dengan menekankan bahwa mereka juga akan diikutsertakan sebagai pelaku dalam proses yang sama, dan apapun hasilnya, akan ada pembelajaran dalam proses ini.
5. Struktur yang Plural (Plural Structure)
Hal alami dalam penelitian adalah pembentukan berbagai macam pandangan, komentar, kritik, yang mengarahkan pada berbagai hal interpretasi dan tindakan. Penyelidikan struktur yang plural ini memerlukan teks yang plural pula dalam pelaporannya. Hal ini berarti akan ada beberapa catatan yang dibuat dengan jelas, dengan komentar-komentar terhadap kontradiksi

yang ada, dan rentang pilihan-pilihan untuk pelaksanaan tindakan. Karena itu, laporan lebih digunakan sebagai pendukung dalam pembahasan berkelanjutan diantara para kolaborator daripada sebagai sebuah kesimpulan final suatu fakta.

6. Teori, praktik, perubahan (Theory, Practice, Transformation)

Bagi peneliti action research, teori memberi informasi dalam praktik, dan praktik menghasilkan pengembangan teori , dan keduanya berlangsung berkelanjutan. Dalam beberapa rancangan, tindakan seseorang didasarkan atas asumsi, teori, dan hipotesis yang dianut, setiap hasil yang teramati kemudian akan membentuk pengembangan teoritis. Keduanya merupakan aspek yang saling terkait dalam proses perubahan. Proses ini bergantung dari para peneliti dalam membuat justifikasi teoritis pada tindakan-tindakan yang diambil, dan mengembangkan dasar-dasar justifikasi tersebut. Terapan praktik berikutnya digunakan untuk analisis selanjutnya dalam siklus perubahan yang secara berkelanjutan bergantian dengan penekanan pada teori dan praktik sekaligus.

Action research digunakan dalam situasi nyata untuk berfokus pada pemecahan masalah-masalah yang nyata. Hal ini dapat juga digunakan oleh ilmuwan sosial untuk penelitian awal, khususnya dalam merancang pertanyaan penelitian yang tepat. Sesuai dengan prinsip-prinsipnya, seringkali metode ini dipilih ketika kondisi yang dihadapi membutuhkan fleksibilitas, keterlibatan orang terkait dalam penelitian, atau perubahan harus dilakukan dengan cepat dan menyeluruh.

NAMA : PRATIWI DEVI UTARI

NIM : 192510066

TUGAS

SOAL

Jelaskan konsep dari teori-teori perubahan berikut :

1. Positive Model
2. Action Research Model

Jawab :

1. Positive Model

Pada model ini suatu perusahaan atau organisasi dalam merencanakan perubahan berfokus pada apa yang benar atau yang potensial dari perusahaan atau organisasi tersebut. Hal-hal yang benar, baik atau potensial tersebut kemudian dikembangkan menjadi lebih baik sehingga membawa perubahan yang lebih baik pula. Terdapat lima tahapan dalam model ini yaitu :

- 1) Initiate The Inquiry

Pada tahap ini yang harus dilakukan adalah menentukan subjek yang menjadi sasaran dari perubahan terlebih dahulu. Tahapan ini sangat penting, jika sasaran dari perubahan ini benar maka hasilnya akan memiliki dampak yang signifikan terhadap perusahaan atau organisasi tersebut.

- 2) Inquire Into Best Practices

Tahapan ini adalah mengumpulkan informasi tentang apa yang baik dari organisasi atau perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengumpulkan data-data melalui wawancara terhadap karyawan mengenai hal-hal baik yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

- 3) Discover the Themes

Setelah mendapat data-data yang berasal dari wawancara terhadap karyawan, mencari tahu landasan, latar belakang atau tema yang mendasari munculnya pendapat seperti yang didapatkan dari pengumpulan data sebelumnya.

- 4) Envisional Preferred Future

Setelah latar belakang dari munculnya pendapat-pendapat dari karyawan atau anggota organisasi atau perusahaan, kemudian bersama-sama melihat kesuksesan apa saja yang telah dicapai oleh perusahaan atau organisasi tersebut, dan menggambarkan apa yang kemungkinan akan dihadapi oleh perusahaan atau organisasi tersebut dimasa mendatang.

5) Design And Deliver Ways To Create The Future

Yang terakhir setelah mengetahui kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi dimas mendatang, bersama-sama merencanakan suatu perubahan yang akan mereka lakukan untuk menghadapi masa akan datang. Kemungkinan diaplikasikan pada kondisi perusahaan atau organisasi tersebut.

2. Action Research Model

Dalam model ini suatu perubahan dapat dilakukan atau terjadi melalui beberapa tahapan, dimana perlu dilakukan identifikasi permasalahan terlebih dahulu sebelum menentukan perubahan apa yang perlu dilakukan. Terdapat delapan tahapan dalam model ini yaitu :

1) Identifikasi permasalahan

Tahapan pertama pihak manajerial merasakan adanya permasalahan atau suatu hal yang perlu diluruskan agar organisasi atau perusahaan menjadi lebih baik.

2) Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku

Setelah dari manajerial menentukan masalah atau suatu hal yang ingin dibenarkan maka pihak manajerial dapat berkonsultasi dengan ahli pengembangan organisasi diluar perusahaan.

3) Pengumpulan data dan diagnose awal

Setelah menerima masalah yang dikeluhkan atau dilaporkan oleh pihak manajerial maka langkah yang selanjutnya adalah mengumpulkan data-data yang dapat menjadi acuan dalam merencanakan tindakan yang terbaik yang seharusnya diambil. Hal ini pihak ahli tidak diperbolehkan memihak pada salah satu pihak, namun harus menjaga objektivitas dari data yang diperolehnya dan melakukan diagnosa sementara berdasarkan data-data yang diperolehnya dari lapangan.

4) Pemberian feedback pada klien atau kelompok

Data-data yang diperoleh oleh ahli selanjutnya diumpun baliknnya kepada klien atau kelompok yang meminta bantuan. Ahli pengembangan organisasi menjelaskan data-data yang diperolehnya dari pengumpulan data dilapangan dan menjelaskan kelemahan dan kelebihan dari perusahaan atau organisasi tersebut.

5) Diagnosa bersama dari permasalahan

Setelah konsultan memnerikan umpan balik terhadap data yang diperolehnya kepada klien selanjutnya baik konsultan maupun klien mendiskusikan kembali untuk membahas masalah utama yang dihadapi oleh organisasi atau perubahan tersebut.

6) Perencanaan tindakan bersama

Selanjutnya adalah melakukan perencanaan mengenai tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi atau perusahaan tersebut bersama-sama antara ahli sebagai konsultan dan klien.

7) Tindakan

Tindakan yang telah disepakati oleh konsultan dan klien kemudian diaplikasikan untuk menyelesaikan masalah dari perusahaan atau organisasi tersebut. Pemebrian tindakan ini akan memunculkan pro dan kontra di dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

8) Pengumpulan data setelah tindakan

Langkah yang terakhir adalah setelah dilakukannya tindakan maka perlu dilakukan pengumpulan data kembali untuk melihat seberapa efektif tindakan tersebut bagi perusahaan atau organisasi.



Mata Kuliah : Manajemen Perubahan & Perkembangan Organisasi (MM-107)

Tugas 2

14 – 21 Desember 2020

Pertanyaan:

Jelaskan konsep dari teori-teori perubahan berikut:

1. *Positive Model*
2. *Action Research Model*

Jawaban:

1. **Positive Model**

Pada model ini suatu perusahaan atau organisasi dalam merencanakan perubahan **berfokus pada apa yang benar atau yang potensial dari perusahaan atau organisasi tersebut**. Hal-hal yang benar, baik, atau potensial tersebut kemudian dikembangkan

menjadi lebih baik sehingga membawa perubahan yang lebih baik pula. Terdapat lima tahapan dalam model ini, yaitu:

1) *Initiate The Inquiry* (Memulai Penyelidikan)

Pada tahap yang pertama yang harus dilakukan adalah menentukan subjek yang menjadi sasaran dari perubahan terlebih dahulu. Tahap ini sangat penting, jika sasaran dari perubahan ini benar maka hasilnya akan memiliki dampak yang signifikan terhadap perusahaan atau organisasi tersebut

2) *Inquire Into Best Practices* (Praktik Terbaik)

Tahap yang selanjutnya adalah mengumpulkan informasi tentang apa yang baik dari organisasi atau perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengumpulkan data-data melalui wawancara terhadap karyawan mengenai hal-hal baik yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut

3) *Discover the Themes* (Temukan Tema)

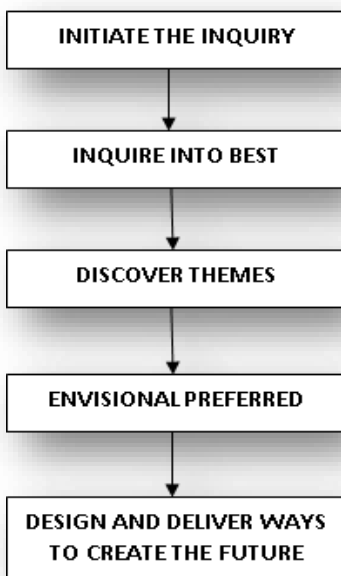
Berikutnya setelah mendapatkan data-data yang berasal dari wawancara terhadap karyawan, mencari tahu landasan, latar belakang atau tema yang mendasari munculnya pendapat seperti yang didapatkan dari pengumpulan data sebelumnya

4) *Envisional Preferred Future* (Membayangkan Pilihan Masa Depan)

Setelah latar belakang dari munculnya pendapat-pendapat dari karyawan atau anggota organisasi atau perusahaan, kemudian bersama-sama melihat kesuksesan apa saja yang telah dicapai oleh perusahaan atau organisasi tersebut, dan menggambarkan apa yang

kemungkinan akan dihadapi oleh perusahaan atau organisasi tersebut dimasa mendatang

5) *Design And Deliver Ways To Create The Future* (Merancang & Memberikan Cara Membuat Masa Depan)





Yang terakhir setelah mengetahui kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi dimasa mendatang, bersama-sama merencanakan suatu perubahan yang akan mereka lakukan untuk menghadapi masa yang akan datang. Kemudian diaplikasikan pada kondisi perusahaan atau organisasi tersebut.

2. **Action Research Model**

Model dari pemikiran Kurt Lewin dan John Collier adalah **suatu perubahan dapat dilakukan atau terjadi melalui beberapa tahapan, dimana perlu dilakukan identifikasi permasalahan terlebih dahulu sebelum menentukan perubahan apa yang perlu dilakukan.** Terdapat delapan tahapan dari model ini yaitu:

- 1) Identifikasi permasalahan
Tahap pertama pihak manajerial merasakan adanya permasalahan atau suatu hal yang perlu diluruskan agar organisasi atau perusahaan menjadi lebih baik
- 2) Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku
Setelah dari manajerial menentukan masalah atau suatu hal yang ingin dibenarkan maka pihak manajerial dapat berkonsultasi dengan ahli pengembangan organisasi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut atau ahli pengembangan organisasi diluar perusahaan
- 3) Pengumpulan data dan diagnosa awal
Setelah menerima masalah yang dikeluhkan atau yang dilaporkan oleh pihak manajerial maka langkah yang selanjutnya adalah mengumpulkan data-data yang dapat menjadi acuan dalam merencanakan tindakan yang terbaik yang seharusnya diambil. Hal ini pihak ahli tidak diperbolehkan memihak pada salah satu pihak, namun harus menjaga objektivitas dari data yang diperolehnya dan melakukan diagnosa sementara berdasarkan data-data yang diperolehnya dari lapangan
- 4) Pemberian *feedback* pada klien atau kelompok
Data-data yang diperoleh oleh ahli selanjutnya diumpun balikkan kepada klien atau kelompok yang meminata bantuan. Ahli pengembangan organisasi menjelaskan data-data yang diperolehnya dari pengumpulan data dilapangan dan menjelaskan kelemahan dan kelebihan dari perusahaan atau organisasi tersebut.
- 5) Diagnosa bersama dari permasalahan
Setelah konsultan memberikan umpan balik terhadap data yang diperolehnya kepada klien selanjutnya baik konsultan maupun klien mendiskusikan kembali untuk membahas masalah utama yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan tersebut
- 6) Perencanaan tindakan bersama
Selanjutnya adalah melakukan perencanaan mengenai tindakan yang akan dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi atau perusahaan tersebut bersama-sama antara ahli sebagai konsultan dan klien
- 7) Tindakan
Tindakan yang telah disepakati oleh konsultan dan klien kemudian diaplikasikan untuk menyelesaikan masalah dari perusahaan atau organisasi tersebut. Pemberian tindakan ini akan memunculkan pro dan kontra di dalam perusahaan atau organisasi tersebut
- 8) Pengumpulan data setelah tindakan
Langkah yang terakhir adalah setelah dilakukannya tindakan maka perlu dilakukan pengumpulan data kembali untuk melihat seberapa efektif tindakan tersebut untuk menimbulkan bagii perusahaan atau organisasi tersebut.



Nama : Rr. Afenty Maharani

NIM : 192510062

TUGAS TEORI-TEORI PERUBAHAN

1. Jelaskan konsep dari teori positive model !

Jawab :

Teori positive model adalah teori yang berakar dari sikap positif bahwa sesuatu dapat menjadi lebih baik. Model ini berfokus pada hal positif atau hal yang baik yang ditemukan dalam organisasi. Karena itu, model ini tidak memerlukan masalah sebagai syarat awal, melainkan dimulai dari harapan bahwa sesuatu akan menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa orang akan bertindak dengan cara yang membuat harapan mereka terwujud. Dengan demikian, harapan positif tentang organisasi dapat memberikan energi dan mengarahkan perilaku ke arah membuat keyakinan itu terjadi.

Model positif dari perubahan terencana melibatkan lima fase:

a. Memulai Penyelidikan

Tahap pertama ini menentukan subjek perubahan. Ini dapat berupa keinginan tim kerja untuk meningkatkan sesuatu yang selama ini merupakan isu dalam organisasi, misalnya sistem imbalan, isu gender, atau peningkatan produksi. Jika fokus penyelidikan adalah nyata dan penting untuk anggota organisasi, proses perubahan itu sendiri akan memberikan kesan-kesan positif.

b. Praktek Terbaik

Fase ini melibatkan pengumpulan informasi tentang "Apa yang Terbaik" dalam organisasi. Jika topik ini inovasi organisasi, maka anggota membantu untuk mengembangkan protokol wawancara yang berisi informasi tentang ide-ide baru yang dikembangkan dan diimplementasikan dalam organisasi. Wawancara dilakukan oleh anggota organisasi; mereka mewawancarai satu sama lain dan menceritakan kisah-kisah dari inovasi di mana mereka secara pribadi terlibat. Cerita-cerita ini ditarik bersama-sama untuk membuat kumpulan informasi yang menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem yang inovatif.

c. Temukan Tema

Pada tahap ketiga ini, anggota memeriksa cerita, baik besar dan kecil, untuk mengidentifikasi satu set tema yang mewakili dimensi umum pengalaman orang. Misalnya, cerita inovasi mungkin berisi tema tentang bagaimana manajer memberi orang kebebasan untuk mengeksplorasi ide baru, dukungan anggota organisasi yang diterima dari rekan kerja mereka, atau bagaimana paparan pelanggan memicu pemikiran kreatif. Tidak ada tema yang terlalu kecil untuk diwakili; adalah penting bahwa semua mekanisme yang mendasari yang membantu untuk menghasilkan dan mendukung tema digambarkan. Tema merupakan dasar untuk bergerak dari “apa yang” untuk “apa yang bisa.”

d. Membayangkan Pilihan Masa Depan

Anggota-anggota kemudian memeriksa tema yang teridentifikasi, tantangan status quo, dan menggambarkan masa depan yang menarik. Berdasarkan keberhasilan masa lalu organisasi, anggota secara kolektif memvisualisasikan masa depan organisasi dan mengembangkan “berbagai kemungkinan proposisi” – pernyataan-pernyataan yang menjembatani praktek organisasi terbaik saat ini dengan kemungkinan ideal untuk pengorganisasian masa depan. Proposisi-proposisi ini harus menyajikan gambaran yang benar-benar menarik, provokatif, dan kemungkinan masa depan. Berdasarkan kemungkinan ini, anggota mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan dan proses organisasi penting yang harus selaras untuk mendukung munculnya masa depan dibayangkan. Visi menjadi sebuah pernyataan dari “apa yang seharusnya.”

e. Merancang dan Memberikan Cara Membuat Masa Depan

Tahap akhir melibatkan desain dan pemberian cara untuk membuat masa depan. Ini menggambarkan kegiatan dan menciptakan rencana yang diperlukan untuk membawa visi. Ini dilanjutkan ke tindakan dan penilaian tahap mirip dengan penelitian tindakan dijelaskan sebelumnya. Anggota membuat perubahan, menilai hasil, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan sebagainya karena mereka bergerak organisasi menuju visi dan mempertahankan “apa yang akan.” Proses dilanjutkan dengan memperbaharui percakapan tentang yang terbaik dari apa yang ada.

2. Jelaskan konsep dari teori Action Research Model !

Jawab :

Model Penelitian Tindakan (*action research*) klasik berfokus pada perubahan terencana (*planned change*) sebagai proses siklus di mana penyelidikan awal tentang organisasi untuk menyediakan informasi. Informasi ini kemudian digunakan untuk tindakan selanjutnya. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam *action research* model :

1. **Identifikasi masalah.**

Tahap ini biasanya dimulai ketika seorang eksekutif dalam organisasi atau seseorang dengan kekuasaan dan pengaruh merasa bahwa organisasi memiliki satu atau lebih masalah yang mungkin dipecahkan dengan bantuan praktisi *organizational development* (OD).

2. **Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku (Behavioral Science Expert)**

Konsultasi diadakan dengan ahli ilmu perilaku, misalnya konsultan OD, seorang psikolog organisasi, atau seseorang yang sama yang dapat menjelaskan penyebab khas dan solusi untuk suatu masalah, berdasarkan model-model tertentu yang ada. Konsultasi ini mengarah pada perencanaan metode untuk diagnosis.

Berdasarkan permasalahan di tahap pertama di atas, setelah identifikasi masalah dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah mengonsultasikan semua permasalahan kepada ahli perilaku organisasi. Konsultasi ini bertujuan untuk mendapatkan metode yang tepat untuk diagnosis/penyelidikan masalah.

3. **Mengumpulkan data dan Diagnosis Awal**

Langkah ini biasanya diselesaikan oleh praktisi OD, Sering bersama dengan anggota organisasi. Ini melibatkan pengumpulan informasi yang tepat dan menganalisisnya untuk menentukan hal yang mendasari penyebab masalah organisasi. Empat metode dasar pengumpulan data yaitu wawancara, observasi proses, kuesioner, dan data kinerja organisasi.

4. **Tanggapan ke Klien atau Kelompok Kunci**

Karena penelitian tindakan adalah suatu aktivitas kolaboratif, data diagnostik disampaikan kembali kepada klien, biasanya dalam kelompok atau rapat tim kerja. Langkah umpan balik, di mana anggota diberi informasi yang dikumpulkan oleh praktisi OD, membantu mereka menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi atau unit yang diteliti. Konsultan menyediakan semua data yang relevan dan berguna kepada klien. Jelas, praktisi akan melindungi kerahasiaan sumber-sumber informasi dan, terkadang, bahkan mungkin menahan data. Menentukan apa yang relevan dan

berguna termasuk pertimbangan privasi dan etika serta penilaian tentang apakah kelompok siap untuk menerima informasi atau jika informasi tersebut akan membuat klien terlalu defensif.

5. **Diagnosis Bersama**

Pada tahap ini, praktisi membantu klien untuk menafsirkan data dan membuat kesimpulan. Ada keterkaitan antara pengumpulan data, umpan balik, dan diagnosis karena konsultan merangkum data dasar dari klien dan menyajikan data kepada mereka untuk validasi dan diagnosis lebih lanjut.

6. **Perencanaan Aksi Bersama**

Berikutnya, praktisi OD dan klien bersama-sama menyepakati tindakan lebih lanjut yang akan diambil. Ini adalah awal dari pergerakan proses (dijelaskan dalam model perubahan Lewin). Organisasi memutuskan bagaimana yang terbaik untuk mencapai perbedaan keseimbangan kuasi-stasioner. Pada tahap ini, tindakan khusus yang akan diambil tergantung pada budaya, teknologi dan lingkungan dari organisasi; diagnosis masalah; dan waktu dan biaya dari intervensi.

Aksi bersama merupakan masa transisi perubahan. Bila diagnosis dilakukan dan metode pemecahan masalah ditemukan, maka saatnya untuk melakukan pembinaan atau pelatihan.

7. **Aksi**

Tahap ini melibatkan perubahan yang sebenarnya dari satu kondisi ke kondisi lain. Ini termasuk menggunakan metode dan prosedur baru, reorganisasi struktur dan desain pekerjaan, dan memperkuat perilaku baru. Tindakan tersebut biasanya tidak dapat segera dilaksanakan namun memerlukan masa transisi.

Di tahap aksi, perubahan telah berjalan meskipun membutuhkan penyesuaian.

8. **Pengumpulan Data Setelah Aksi.**

Karena penelitian tindakan merupakan proses siklus, data dikumpulkan lagi, untuk mengukur apakah pelaksanaannya berhasil, dan apakah pelaksanaannya memiliki efek yang diinginkan. Data ini diumpan balik ke organisasi. Pada akhirnya, dapat menyebabkan re-diagnosis dan tindakan baru.

Perubahan di organisasi tersebut telah terjadi. Langkah berikutnya adalah mengumpulkan data untuk melihat apakah perubahan yang terjadi sudah seperti yang diharapkan oleh perusahaan atau masih belum. Data-data ini akan menentukan tindakan baru lagi yang harus dilaksanakan.

RESUME TUGAS KULIAH MAGISTER MANAJEMEN LINGKUNGAN

Jelaskan Teori-Teori Perubahan Berikut?

1. Positive Model
2. Auto Research Model

Jawab

a. Positive model

- Berbeda dengan model lain yang mengalami deficit berbasis
- Model positif berfokus pada apa yang dilakukan organisasi dengan benar
- Beasiswa organisasi positif berfokus pada dinamika positif dalam organisasi yang memunculkan hasil yang luar biasa
- AI- reformis penyelidikan apresiatif dan bentuk pemberontakan konstruksionisme social
- Menanamkan orientasi nilai positif ke dalam analisis dan mengubah organisasi
- Mendorong orientasi positif tentang bagaimana perubahan dipahami dan dikelola
- Mempromosikan keterlibatan anggota yang luas, menciptakan visi bersama tentang potensi positif organisasi

b. Auto Research Model

- Direncanakan berubah sebagai proses siklus.
- Penelitian akan memberikan informasi untuk memandu tindakan selanjutnya
- Ditujukan untuk Membantu organisasi tertentu melaksanakan perubahan yang direncanakan
- Ditujukan untuk Mengembangkan pengetahuan umum itu dapat diterapkan ke pengaturan lain.



NAMA : SARAH DEFA IMTIYAZ

NIM : 192510055

JENJANG PENDIDIKAN : STRATA DUA (S2)

PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

**MATA KULIAH : MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN
ORGANISASI**

○ **MODEL ACTION RESEARCH**

Model Penelitian Tindakan (*action research*) klasik berfokus pada perubahan terencana (*planned change*) sebagai proses siklus di mana penyelidikan awal tentang organisasi untuk menyediakan informasi. Informasi ini kemudian digunakan untuk tindakan selanjutnya. Berikut ini adalah penjelasan setiap langkah-langkah *action research* serta contoh penerapannya di sekolah.

1. Identifikasi masalah.

Tahap ini biasanya dimulai ketika seorang eksekutif dalam organisasi atau seseorang dengan kekuasaan dan pengaruh merasa bahwa organisasi memiliki satu atau lebih masalah yang mungkin dipecahkan dengan bantuan praktisi *organizational development* (OD).

Misalnya di sebuah sekolah menengah atas (SMA) swasta terdapat beberapa masalah: nilai siswa menurun, banyak guru datang terlambat dan guru jarang di kelas. Pihak yayasan yang melihat keadaan ini mulai melakukan penyelidikan. Kemudian yayasan (sebagai klien) membentuk tim kerja atau meminta bantuan praktisi OD untuk mengidentifikasi masalah-masalah tersebut.

2. Konsultasi dengan ahli ilmu perilaku (Behavioral Science Expert)

Konsultasi diadakan dengan ahli ilmu perilaku, misalnya konsultan OD, seorang psikolog organisasi, atau seseorang yang sama yang dapat menjelaskan penyebab

khas dan solusi untuk suatu masalah, berdasarkan model-model tertentu yang ada. Konsultasi ini mengarah pada perencanaan metode untuk diagnosis.

Berdasarkan permasalahan di tahap pertama di atas, setelah identifikasi masalah dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah mengonsultasikan semua permasalahan kepada ahli perilaku organisasi. Konsultasi ini bertujuan untuk mendapatkan metode yang tepat untuk diagnosis/penyelidikan masalah. Langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data atau informasi.

3. Mengumpulkan data dan Diagnosis Awal

Langkah ini biasanya diselesaikan oleh praktisi OD, Sering bersama dengan anggota organisasi. Ini melibatkan pengumpulan informasi yang tepat dan menganalisisnya untuk menentukan hal yang mendasari penyebab masalah organisasi. Empat metode dasar pengumpulan data yaitu wawancara, observasi proses, kuesioner, dan data kinerja organisasi.

4. Tanggapan ke Klien atau Kelompok Kunci

Karena penelitian tindakan adalah suatu aktivitas kolaboratif, data diagnostik disampaikan kembali kepada klien, biasanya dalam kelompok atau rapat tim kerja. Langkah umpan balik, di mana anggota diberi informasi yang dikumpulkan oleh praktisi OD, membantu mereka menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi atau unit yang diteliti. Konsultan menyediakan semua data yang relevan dan berguna kepada klien. Jelas, praktisi akan melindungi kerahasiaan sumber-sumber informasi dan, terkadang, bahkan mungkin menahan data. Menentukan apa yang relevan dan berguna termasuk pertimbangan privasi dan etika serta penilaian tentang apakah kelompok siap untuk menerima informasi atau jika informasi tersebut akan membuat klien terlalu defensif.

Contohnya, setelah pengumpulan data dilakukan (tahap ketiga), semua informasi yang diperoleh disampaikan kepada pihak yayasan atau tim kerja. Informasi-informasi tersebut dijaga kerahasiaannya, misalnya dengan tidak mencantumkan nama guru yang diselidiki, agar penyelidikan lanjut bisa dilakukan dengan benar tanpa disertai asumsi-asumsi lain yang tidak berhubungan dengan masalah.

5. Diagnosis Bersama

Pada tahap ini, praktisi membantu klien untuk menafsirkan data dan membuat kesimpulan. Ada keterkaitan antara pengumpulan data, umpan balik, dan

diagnosis karena konsultan merangkum data dasar dari klien dan menyajikan data kepada mereka untuk validasi dan diagnosis lebih lanjut.

6. Perencanaan Aksi Bersama

Berikutnya, praktisi OD dan klien bersama-sama menyepakati tindakan lebih lanjut yang akan diambil. Ini adalah awal dari pergerakan proses (dijelaskan dalam model perubahan Lewin). Organisasi memutuskan bagaimana yang terbaik untuk mencapai perbedaan keseimbangan kuasi-stasioner. Pada tahap ini, tindakan khusus yang akan diambil tergantung pada budaya, teknologi dan lingkungan dari organisasi; diagnosis masalah; dan waktu dan biaya dari intervensi.

Aksi bersama merupakan masa transisi perubahan. Bila diagnosis dilakukan dan metode pemecahan masalah ditemukan, maka saatnya untuk melakukan pembinaan atau pelatihan. Misalnya, dari masalah nilai siswa menurun dan kinerja guru kurang baik, ternyata ditemukan bahwa sistem imbalan di SMA tersebut kurang baik sehingga memengaruhi motivasi kerja guru, masalah lain ternyata kepemimpinan kepala sekolah kurang baik dan kemampuan mengajar guru kurang.

Tindakan yang dilakukan atas penyebab masalah di atas adalah mengubah kebijakan sistem imbalan sehingga menguntungkan buat guru, melakukan pelatihan penyusunan perangkat pembelajaran, dan pelatihan kepemimpinan kepala sekolah.

7. Aksi

Tahap ini melibatkan perubahan yang sebenarnya dari satu kondisi ke kondisi lain. Ini termasuk menggunakan metode dan prosedur baru, reorganisasi struktur dan desain pekerjaan, dan memperkuat perilaku baru. Tindakan tersebut biasanya tidak dapat segera dilaksanakan namun memerlukan masa transisi.

Di tahap aksi, perubahan telah berjalan meskipun membutuhkan penyesuaian bagi warga sekolah. Para guru yang tadinya terlambat, mulai datang tepat waktu meski didapati masih ada yang terlambat tapi jumlahnya menurun. Kepala sekolah juga membiasakan diri dengan gaya kepemimpinan yang baru, mungkin awalnya terlihat kaku, tapi lama-kelamaan berjalan dengan baik.

8. Pengumpulan Data Setelah Aksi.

Karena penelitian tindakan merupakan proses siklus, data dikumpulkan lagi, untuk mengukur apakah pelaksanaannya berhasil, dan apakah pelaksanaannya memiliki efek yang diinginkan. Data ini diumpan balik ke organisasi. Pada akhirnya, dapat menyebabkan re-diagnosis dan tindakan baru.

Perubahan di SMA tersebut telah terjadi. Langkah berikutnya adalah mengumpulkan data untuk melihat apakah perubahan yang terjadi sudah seperti yang diharapkan oleh yayasan atau masih belum. Data-data ini akan menentukan tindakan baru lagi yang harus dilaksanakan.

○ MODEL POSITIF

Model positif berakar dari sikap positif bahwa sesuatu dapat menjadi lebih baik. Model ini berfokus pada hal positif atau hal yang baik yang ditemukan dalam organisasi. Karena itu, model ini tidak memerlukan masalah sebagai syarat awal, melainkan dimulai dari harapan bahwa sesuatu akan menjadi lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa orang akan bertindak dengan cara yang membuat harapan mereka terwujud. Dengan demikian, harapan positif tentang organisasi dapat memberikan energi dan mengarahkan perilaku ke arah membuat keyakinan itu terjadi.

Model positif dari perubahan terencana melibatkan lima fase:

1. Memulai Penyelidikan

Tahap pertama ini menentukan subjek perubahan. Ini dapat berupa keinginan tim kerja untuk meningkatkan sesuatu yang selama ini merupakan isu dalam organisasi, misalnya sistem imbalan, isu gender, atau peningkatan produksi. Jika fokus penyelidikan adalah nyata dan penting untuk anggota organisasi, proses perubahan itu sendiri akan memberikan kesan-kesan positif.

Di bidang pendidikan, subjek perubahan bisa berupa metode pembelajaran, sistem imbalan (bagi guru honor), atau gaya kepemimpinan. Misalnya, sebuah SMA ingin mengembangkan metode pembelajaran yang langsung berhubungan dengan lingkungan sosial (*live in*). Metode pembelajaran ini bisa menjadi program unggulan bagi sekolah.

2. **Praktek Terbaik**

Fase ini melibatkan pengumpulan informasi tentang “Apa yang Terbaik” dalam organisasi. Jika topik ini inovasi organisasi, maka anggota membantu untuk mengembangkan protokol wawancara yang berisi informasi tentang ide-ide baru yang dikembangkan dan diimplementasikan dalam organisasi. Wawancara dilakukan oleh anggota organisasi; mereka mewawancarai satu sama lain dan menceritakan kisah-kisah dari inovasi di mana mereka secara pribadi terlibat. Cerita-cerita ini ditarik bersama-sama untuk membuat kumpulan informasi yang menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem yang inovatif.

Untuk mengumpulkan informasi tentang apa yang terbaik yang harus dilakukan yaitu dengan cara melakukan studi banding dengan sekolah yang pernah melaksanakan metode sejenis. Dalam studi banding itu dilakukan wawancara atau mendengarkan kisah-kisah yang pernah dilakukan. Berbagai informasi mengenai metode *live in* dijadikan pembandingan untuk sekolah sendiri apakah perlu dimodifikasi atau tidak.

3. **Temukan Tema**

Pada tahap ketiga ini, anggota memeriksa cerita, baik besar dan kecil, untuk mengidentifikasi satu set tema yang mewakili dimensi umum pengalaman orang. Misalnya, cerita inovasi mungkin berisi tema tentang bagaimana manajer memberi orang kebebasan untuk mengeksplorasi ide baru, dukungan anggota organisasi yang diterima dari rekan kerja mereka, atau bagaimana paparan pelanggan memicu pemikiran kreatif. Tidak ada tema yang terlalu kecil untuk diwakili; adalah penting bahwa semua mekanisme yang mendasari yang membantu untuk menghasilkan dan mendukung tema digambarkan. Tema merupakan dasar untuk bergerak dari “apa yang” untuk “apa yang bisa.”

Live-in bisa dijadikan tema untuk program pembelajaran baru di antara sekian tema yang diajukan. Alasannya mungkin karena metode ini lebih menarik dan lebih menantang, mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab, empati, kemandirian bagi para siswa.

4. **Membayangkan Pilihan Masa Depan**

Anggota-anggota kemudian memeriksa tema yang teridentifikasi, tantangan *status quo*, dan menggambarkan masa depan yang menarik. Berdasarkan keberhasilan masa lalu organisasi, anggota secara kolektif memvisualisasikan masa depan

organisasi dan mengembangkan “berbagai kemungkinan proposisi” – pernyataan-pernyataan yang menjembatani praktek organisasi terbaik saat ini dengan kemungkinan ideal untuk pengorganisasian masa depan. Proposisi-proposisi ini harus menyajikan gambaran yang benar-benar menarik, provokatif, dan kemungkinan masa depan. Berdasarkan kemungkinan ini, anggota mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan dan proses organisasi penting yang harus selaras untuk mendukung munculnya masa depan dibayangkan. Visi menjadi sebuah pernyataan dari “apa yang seharusnya.”

5. Merancang dan Memberikan Cara Membuat Masa Depan

Tahap akhir melibatkan desain dan pemberian cara untuk membuat masa depan. Ini menggambarkan kegiatan dan menciptakan rencana yang diperlukan untuk membawa visi. Ini dilanjutkan ke tindakan dan penilaian tahap mirip dengan penelitian tindakan dijelaskan sebelumnya. Anggota membuat perubahan, menilai hasil, membuat penyesuaian yang diperlukan, dan sebagainya karena mereka bergerak organisasi menuju visi dan mempertahankan “apa yang akan.” Proses dilanjutkan dengan memperbaharui percakapan tentang yang terbaik dari apa yang ada.

Berdasarkan program *live-in* yang sudah dipilih sebagai metode pembelajaran baru di suatu SMA, maka kemudian dirancang sebuah sistem baru untuk mendukung pelaksanaannya. Misalnya, hari efektif belajar siswa yang biasanya selalu di kelas saja diubah menjadi beberapa bagian. Pertama, seperti biasa ada pembelajaran di kelas. Kedua, disediakan beberapa hari atau minggu (misalnya seminggu) khusus untuk program *live-in*. satu minggu ini yang ditentukan ini menjadi hari di mana para peserta didik langsung berhubungan dengan dunia social, seperti pedagang, pengrajin, pemulung, atau petani. Tiap setahun, bila memungkinkan, program ini dilaksanakan. Jika tidak, mungkin diadakan dua tahun sekali. Inilah program baru yang menjadi program unggulan di sebuah SMA.

TAP MPR Nomor IX/MPR/2001

KETETAPAN MAJELIS PERMUSYAWARATAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA NOMOR IX/MPR/2001
TENTANG PEMBARUAN AGRARIA DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA ALAM

Menimbang :

- a. bahwa sumber daya agraria/ sumber daya alam meliputi bumi, air, ruang angkasa dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya sebagai Rahmat Tuhan Yang Maha Esa kepada bangsa Indonesia, merupakan kekayaan nasional yang wajib disyukuri. Oleh karena itu harus dikelola dan dimanfaatkan secara optimal bagi generasi sekarang dan generasi mendatang dalam rangka mewujudkan masyarakat adil dan makmur;
- b. bahwa Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia mempunyai tugas konstitusional untuk menetapkan arah dan dasar bagi pembangunan nasional yang dapat menjawab berbagai persoalan kemiskinan, ketimpangan dan ketidakadilan sosialekonomi rakyat serta kerusakan sumber daya alam;
- c. bahwa pengelolaan sumber daya agraria/sumber daya alam yang berlangsung selama ini telah menimbulkan penurunan kualitas lingkungan, ketimpangan struktur penguasaan pemilikan, penggunaan dan pemanfaatannya serta menimbulkan berbagai konflik;
- d. bahwa peraturan perundangundangan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya agraria/sumber daya alam saling tumpang tindih dan bertentangan;
- e. bahwa pengelolaan sumber daya agraria/sumber daya alam yang adil, berkelanjutan, dan ramah lingkungan harus dilakukan dengan cara terkoordinasi, terpadu dan menampung dinamika, aspirasi dan peran serta masyarakat serta menyelesaikan konflik;
- f. bahwa untuk mewujudkan cita-cita luhur bangsa Indonesia sebagaimana tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, diperlukan komitmen politik yang sungguh-sungguh untuk memberikan dasar dan arah bagi pembaruan agraria dan pengelolaan sumber daya alam yang adil, berkelanjutan dan ramah lingkungan;
- g. bahwa sehubungan dengan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, b, c, d, e, dan f perlu adanya Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat tentang Pembaruan Agraria dan Pengelolaan Sumber Daya Alam.

Mengingat :

1. Pasal 1 ayat (2), Pasal 2, Pasal 3, Pasal 18, Pasal 18A, Pasal 18B, Pasal 25E, Pasal 28A, Pasal 28C ayat (1), Pasal 28D ayat (1), Pasal 28G, Pasal 28H, Pasal 28I, Pasal 28J, Pasal 33 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XV/MPR/1998 tentang Penyelenggara Otonomi Daerah; Pengaturan, Pembagian, dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang Berkeadilan; serta Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia;
3. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor II/MPR/1999 tentang Peraturan Tata Tertib Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia sebagaimana telah diubah terakhir dengan Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor V/MPR/2001;
4. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor IV/MPR/2000 tentang Rekomendasi Kebijakan dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah.

Memperhatikan:

1. Keputusan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor 5/MPR/2001 tentang Jadwal Acara Sidang Tahunan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2001 sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor 6/MPR/2001 tentang Perubahan Jadwal Acara Sidang Tahunan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2001;
2. Keputusan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor 7/MPR/2001 tentang Pembentukan dan Tugas Komisi Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia pada Sidang Tahunan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2001;
3. Permusyawaratan dalam Sidang Tahunan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Tanggal 1 sampai dengan 9 November 2001 yang membahas Rancangan Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia tentang Pembaruan Agraria dan Pengelolaan Sumber Daya Alam, yang telah dipersiapkan oleh Badan Pekerja Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia;
4. Putusan Rapat Paripurna ke-7 (lanjutan 2) Tanggal 9 November 2001 Sidang Tahunan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia.

MEMUTUSKAN, Menetapkan : KETETAPAN MAJELIS PEMUSYAWARATAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA TENTANG PEMBARUAN AGRARIA DAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA ALAM

Pasal 1

Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia tentang Pembaruan Agraria dan Pengelolaan Sumber Daya Alam merupakan landasan peraturan perundang-undangan mengenai pembaruan agraria dan pengelolaan sumber daya alam.

Pasal 2

Pembaruan agraria mencakup suatu proses yang berkesinambungan berkenaan dengan penataan kembali penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan sumber daya agraria, dilaksanakan dalam rangka tercapainya kepastian dan perlindungan hukum serta keadilan dan kemakmuran bagi seluruh rakyat Indonesia.

Pasal 3

Pengelolaan sumber daya alam yang terkandung di daratan, laut dan angkasa dilakukan secara optimal, adil, berkelanjutan dan ramah lingkungan.

Pasal 4

Pembaruan agraria dan pengelolaan sumber daya alam harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip :

- a. memelihara dan mempertahankan keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- b. menghormati dan menjunjung tinggi hak asasi manusia;
- c. menghormati supremasi hukum dengan mengakomodasi keanekaragaman dalam unifikasi hukum;
- d. mensejahterakan rakyat, terutama melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia;

- e. mengembangkan demokrasi, kepatuhan hukum, transparansi dan optimalisasi partisipasi rakyat;
- f. mewujudkan keadilan termasuk kesetaraan gender dalam penguasaan, pemilikan, penggunaan, pemanfaatan, dan pemeliharaan sumber daya agraria/sumber daya alam;
- g. memelihara keberlanjutan yang dapat memberi manfaat yang optimal, baik untuk generasi sekarang maupun generasi mendatang, dengan tetap memperhatikan daya tampung dan daya dukung lingkungan;
- h. melaksanakan fungsi sosial, kelestarian, dan fungsi ekologis sesuai dengan kondisi sosial budaya setempat;
- i. meningkatkan keterpaduan dan koordinasi antar sektor pembangunan dan antar daerah dalam pelaksanaan pembaharuan agraria dan pengelolaan sumber daya alam;
- j. mengakui, menghormati, dan melindungi hak masyarakat hukum adat dan keragaman budaya bangsa atas sumber daya agraria/sumber daya alam;
- k. mengupayakan keseimbangan hak dan kewajiban negara, pemerintah (pusat, daerah provinsi, kabupaten/kota, dan desa atau yang setingkat), masyarakat dan individu;
- l. melaksanakan desentralisasi berupa pembagian kewenangan di tingkat nasional, daerah provinsi, kabupaten/kota, dan desa atau yang setingkat, berkaitan dengan alokasi dan pengelolaan sumber daya agraria/sumber daya alam.

Pasal 5

1) Arah kebijakan pembaruan agraria adalah :

- a. melakukan pengkajian ulang terhadap berbagai peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan agraria dalam rangka sinkronisasi kebijakan antarsektor demi terwujudnya peraturan perundang-undangan yang didasarkan pada prinsip-prinsip sebagaimana dimaksudkan Pasal 4 Ketentuan ini.
- b. melaksanakan penataan kembali penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah (landreform) yang berkeadilan dengan memperhatikan kepemilikan tanah untuk rakyat.
- c. menyelenggarakan pendataan pertanahan melalui inventarisasi dan registrasi penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah secara komprehensif dan sistematis dalam rangka pelaksanaan landreform.
- d. menyelesaikan konflik-konflik yang berkenaan dengan sumber daya agraria yang timbul selama ini sekaligus dapat mengantisipasi potensi konflik di masa mendatang guna menjamin terlaksananya penegakan hukum dengan didasarkan atas prinsip-prinsip sebagaimana dimaksud Pasal 4 Ketentuan ini.
- e. memperkuat kelembagaan dan kewenangannya dalam rangka mengemban pelaksanaan pembaruan agraria dan menyelesaikan konflik-konflik yang berkenaan dengan sumber daya agraria yang terjadi.
- f. mengupayakan dengan sungguh-sungguh pembiayaan dalam melaksanakan program pembaharuan agraria dan penyelesaian konflik-konflik sumber daya agraria yang terjadi.

2) Arah kebijakan dalam pengelolaan sumber daya alam adalah :

- a. melakukan pengkajian ulang terhadap berbagai peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya alam dalam rangka sinkronisasi kebijakan antarsektor yang berdasarkan prinsip-prinsip sebagaimana dimaksud Pasal 4 Ketentuan ini.
- b. Mewujudkan optimalisasi pemanfaatan berbagai sumber daya alam melalui identifikasi dan inventarisasi kualitas dan kuantitas sumber daya alam sebagai potensi pembangunan nasional.

- c. memperluas pemberian akses informasi kepada masyarakat mengenai potensi sumber daya alam di daerahnya dan mendorong terwujudnya tanggung jawab sosial untuk menggunakan teknologi ramah lingkungan termasuk teknologi tradisional.
- d. memperhatikan sifat dan karakteristik dari berbagai jenis sumber daya alam dan melakukan upaya-upaya meningkatkan nilai tambah dari produk sumber alam tersebut.
- e. menyelesaikan konflik-konflik pemanfaatan sumber daya alam yang timbul selama ini sekaligus dapat mengantisipasi potensi konflik di masa mendatang guna menjamin terlaksananya penegakan hukum dengan didasarkan atas prinsip-prinsip sebagaimana dimaksud Pasal 4 Ketetapan ini.
- f. mengupayakan pemulihan ekosistem yang telah rusak akibat eksploitasi sumber daya alam secara berlebihan.
- g. menyusun strategi pemanfaatan sumber daya alam yang didasarkan pada optimalisasi manfaat dengan memperhatikan potensi, kontribusi, kepentingan masyarakat dan kondisi daerah maupun nasional.

Pasal 6

Menugaskan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia bersama Presiden Republik Indonesia untuk segera mengatur lebih lanjut pelaksanaan pembaruan agraria dan pengelolaan sumber daya alam serta mencabut, mengubah dan/atau mengganti semua undang-undang dan peraturan pelaksanaannya yang tidak sejalan dengan Ketetapan ini.

Pasal 7

Menugaskan kepada Presiden Republik Indonesia untuk segera melaksanakan Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia tentang Pembaruan Agraria dan Pengelolaan Sumber Daya Alam serta melaporkan pelaksanaannya pada Sidang Tahunan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia.

Pasal 8

Ketetapan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta pada tanggal 9 November 2001 MAJELIS PERMUSYAWARATAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA

TUGAS

1. *Positive Model*

Perusahaan atau organisasi dalam merencanakan perubahan akan berfokus pada apa yang benar atau yang potensial dari perusahaan atau organisasi tersebut. Hal-hal yang benar, baik atau potensial tersebut kemudian dikembangkan menjadi lebih baik sehingga membawa perubahan yang lebih baik pula. Terdapat lima tahapan dalam model ini yaitu :

1) *Initiate the Inquiry*

Pada tahap ini yang harus dilakukan adalah menentukan subjek yang menjadi sasaran dari perubahan terlebih dahulu. Tahapan ini sangat penting, jika sasaran dari perubahan ini benar maka hasilnya akan memiliki dampak yang signifikan terhadap perusahaan atau organisasi tersebut.

2) *Inquire into Best Practices*

Tahapan ini adalah mengumpulkan informasi tentang apa yang baik dari organisasi atau perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengumpulkan data-data melalui wawancara terhadap karyawan mengenai hal-hal baik yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

3) *Discover the Themes*

Setelah mendapat data-data yang berasal dari wawancara terhadap karyawan, mencari tahu landasan, latar belakang atau tema yang mendasari munculnya pendapat seperti yang didapatkan dari pengumpulan data sebelumnya.

4) *Envisional Preferred Future*

Setelah latar belakang dari munculnya pendapat-pendapat dari karyawan atau anggota organisasi atau perusahaan, kemudian bersama-sama melihat kesuksesan apa saja yang telah dicapai oleh perusahaan atau organisasi tersebut, dan menggambarkan apa yang kemungkinan akan dihadapi oleh perusahaan atau organisasi tersebut di masa mendatang.

5) *Design and Deliver Ways to Create the Future*

Setelah mengetahui kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi di masa mendatang, bersama-sama merencanakan suatu perubahan yang akan mereka lakukan untuk menghadapi masa akan datang. Kemungkinan diaplikasikan pada kondisi perusahaan atau organisasi tersebut.

2. *Action Research Model*

Dalam model ini suatu perubahan dapat dilakukan atau terjadi melalui beberapa tahapan, dimana perlu dilakukan identifikasi permasalahan terlebih dahulu sebelum menentukan perubahan apa yang perlu dilakukan. Terdapat delapan tahapan dalam model ini yaitu :

1) *Problem Identification*

Tahapan pertama pihak manajerial merasakan adanya permasalahan atau suatu hal yang perlu diluruskan agar organisasi atau perusahaan menjadi lebih baik.

2) *Consultation with a behavioral scientist*

Setelah dari manajerial menentukan masalah atau suatu hal yang ingin dibenarkan maka pihak manajerial dapat berkonsultasi dengan ahli pengembangan organisasi diluar perusahaan.

3) *Data gathering and preliminary diagnose*

Setelah menerima masalah yang dikeluhkan atau dilaporkan oleh pihak manajerial maka langkah yang selanjutnya adalah mengumpulkan data-data yang dapat menjadi acuan dalam merencanakan tindakan yang terbaik yang seharusnya diambil. Hal ini pihak ahli tidak diperbolehkan memihak pada salah satu pihak, namun harus menjaga objektivitas dari data yang diperolehnya dan melakukan diagnosa sementara berdasarkan data-data yang diperolehnya dari lapangan.

4) *Feedback to client*

Data-data yang diperoleh oleh ahli selanjutnya diumpanbalikkan kepada klien atau kelompok yang meminta bantuan. Ahli pengembangan organisasi menjelaskan data-data yang diperolehnya dari pengumpulan data dilapangan dan menjelaskan kelemahan dan kelebihan dari perusahaan atau organisasi tersebut.

5) *Joint diagnosis*

Setelah konsultan memnerikan umpan balik terhadap data yang diperolehnya kepada klien selanjutnya baik konsultan maupun klien mendiskusikan kembali untuk membahas masalah utama yang dihadapi oleh organisasi atau perubahan tersebut.

6) *Joint action planning*

Selanjutnya adalah melakukan perencanaan mengenai tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi atau perusahaan tersebut bersama-sama antara ahli sebagai konsultan dan klien.

7) *Action*

Tindakan yang telah disepakati oleh konsultan dan klien kemudian diaplikasikan untuk menyelesaikan masalah dari perusahaan atau organisasi tersebut. Pemebrian tindakan ini akan memunculkan pro dan kontra di dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

8) *Data gathering after action*

Langkah yang terakhir adalah setelah dilakukannya tindakan maka perlu dilakukan pengumpulan data kembali untuk melihat seberapa efektif tindakan tersebut bagi perusahaan atau organisasi.

NAMA : YULIUS BHANU WIJAYA
NIM : 192510054