

MENCIPTAKAN MODEL-MODEL PERUBAHAN

Oleh. P. Anton Rosari, SVD*

Kita hidup dalam dunia yang berubah begitu pesat. Begitu kita berusaha menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman, perubahan yang baru telah dimulai. Berabad-abad lamanya para filsuf berusaha mendefinisikan makna perubahan. Heraclitus mengatakan bahwa segalanya berubah. Tetapi perubahan yang dimaksudkan adalah perubahan yang menyangkut “entitas”, suatu perubahan yang menyangkut kosekuensi dari potensi. Dalam pengembangan organisasi, perubahan yang dimaksudkan adalah yang “direncanakan” (Kenter, 1992).

Dalam simposium ini kami menawarkan metode tentang bagaimana membuat model-model perubahan yang direncanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip OD (Organization Development). Diharapkan juga bahwa model-model tersebut dapat membantu siapa saja untuk dapat menciptakan model-model perubahan yang membawa dampak positif bagi individu, komunitas/organisasi, bahkan pada masyarakat yang lebih luas.

1. Pengertian dan Sejarah Singkat Model Perubahan

Model adalah sebuah representasi tentang fenomena-fenomena yang terjadi, struktur dan relasi antara unsur-unsur yang ada dalam struktur dengan menggunakan analogi-analogi (Lippit, 1973). Secara lebih singkat, model adalah representasi simbolis dari realitas (SAIDI, 1997).

Sejarah modeling bermula dari sebuah riset yang diselenggarakan oleh Institut Teknologi Massachuset, atas permintaan Komisi Inter-Rasial Conecticut pada musim panas tahun 1946. Kurt Lewin, yang memimpin riset, memulai proyek dengan sebuah kelompok kecil yang diberi nama Kelompok T. Kepada mereka, ia memberikan beberapa pertanyaan untuk diperbincangkan: relasi interpersonal, pengembangan pribadi, kepemimpinan dan dinamika kelompok. Hasilnya, pertama-tama kelompok ini memberi masukan yang sangat penting ditambah dengan pengalaman-pengalaman baru yang kemudian dipelajari lagi dengan lebih

mendalam. Kedua, cara mereka membangun dan mengembangkan dinamika kelompok mengandung potensi yang besar untuk dikembangkan di tempat dari mana mereka berasal.

Pada musim panas tahun 1947, kelompok ini dinilai sangat sukses dan menjadi kelompok pertama yang menerima bantuan dari Lembaga Carnegie. Di kemudian hari, kelompok T ini menjadi kelompok yang memperoleh kepercayaan tetap untuk mengembangkan Program Pendidikan Nasional (NTL).

Pada tahun 1950, muncul problem yang baru: Bagaimana cara NTL menterjemahkan apa yang mereka pelajari dari kelompok T, kepada orang-orang di mana mereka tinggal. Muncul tiga pemikiran besar: (1) Mendesaknya laboratorium penelitian yang baru (2) Mendesaknya ekspansi kelompok T untuk mengadakan program pembinaan sepanjang tahun, dan (3) Ekspansi Kelompok T dalam dunia bisnis dan industri (Douglas McGregor at Union Carbide, Herbert Shepard and Robert Blake at Esso Standard Oil (Exxon), McGregor and Richard Beckhard at General Mills.

Setelah mendapat kontribusi dari John Collins (Pakar Ilmu Sosial), Kurt Lewin bersama William Whyte berusaha menjadikan pengembangan organisasi menjadi bagian dari sebuah ilmu sosial tersendiri. Sebagai ilmu, pengembangan organisasi diharapkan menjadi sebuah sistem untuk mengadakan perubahan yang direncanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip ilmu-ilmu sosial dan tingkah laku, serta nilai-nilai kemanusiaan untuk mencapai sebuah organisasi yang efektif dan efisien.

Dalam usaha untuk membuat perubahan yang direncanakan, model-model tentang pengembangan organisasi mulai dipikirkan dan diterapkan. Selanjutnya, proses membuat model-model perubahan menjadi sangat berguna bagi pengembangan kognitif. Visualisasi dalam proses membuat model dapat membangkitkan kemampuan persepsi. Karena itu visualisasi dapat membantu proses kognitif yang menyangkut: eksplorasi, seleksi, abstraksi, analisa, sintesis, dan perbandingan-perbandingan. Sebaliknya, gaya berpikir tertentu dapat juga mempengaruhi seseorang ketika dia membuat model-model perubahan.

Gordon L. Lippitt menjelaskan bahwa penggunaan simbol dalam berkomunikasi merupakan salah satu hal yang mendasar dalam bertingkah laku dan dalam proses peradapan. Pada permulaan perkembangan peradapan, terutama di Mesir dan Cina, bahasa “gambar” atau

“simbol” merupakan salah satu cara terpenting dalam berkomunikasi. Anak-anak akan menggunakan ranting kayu kecil untuk kaki manusia atau hewan, balok kayu untuk menggambarkan rumah atau benteng, atau bunga tertentu sebagai tanda persahabatan dan cinta.

Hippocrates (460-.370 BC) mengembangkan simbol-simbol yang sangat menarik untuk memberi nama kepada benda-benda yang sekarang menjadi standart dalam Ilmu Alam maupun Ilmu Kedokteran. Dengan cara yang hampir sama, generasi manusia berikutnya juga menggunakan berbagai macam simbol untuk menjelaskan realitas yang sangat kompleks: Gaya Berat Archimedes, Gaya Pendulum Galileo, dan Gaya Gravitasi ala Newton.

Di era modern kita dapat mengenal gaya thesis-antithesis-sintesis Karl Marx, Gaya Relativitas Einstein dan Gaya Tiga Dimensi Manusia ala Freud yang melahirkan teori Psikoanalitis.

Alan J.R. (1987) mengelompokkan model-model perubahan ke dalam 4 tipe dasar:

(1) Direktif.

Tipe ini mempunyai toleransi rendah terhadap ambiguitas, menitik beratkan diri pada masalah-masalah teknis dan tugas-tugas yang harus dikerjakan. Seseorang dengan tipe ini akan mengimplementasikan model yang diciptakannya secara sistematis dan efisien. Contoh paling jelas dari tipe ini adalah instruksi yang harus dilakukan ketika kita akan menggunakan sebuah produk (mesin, alat-alat elektronik, dll).

(2) Analitik.

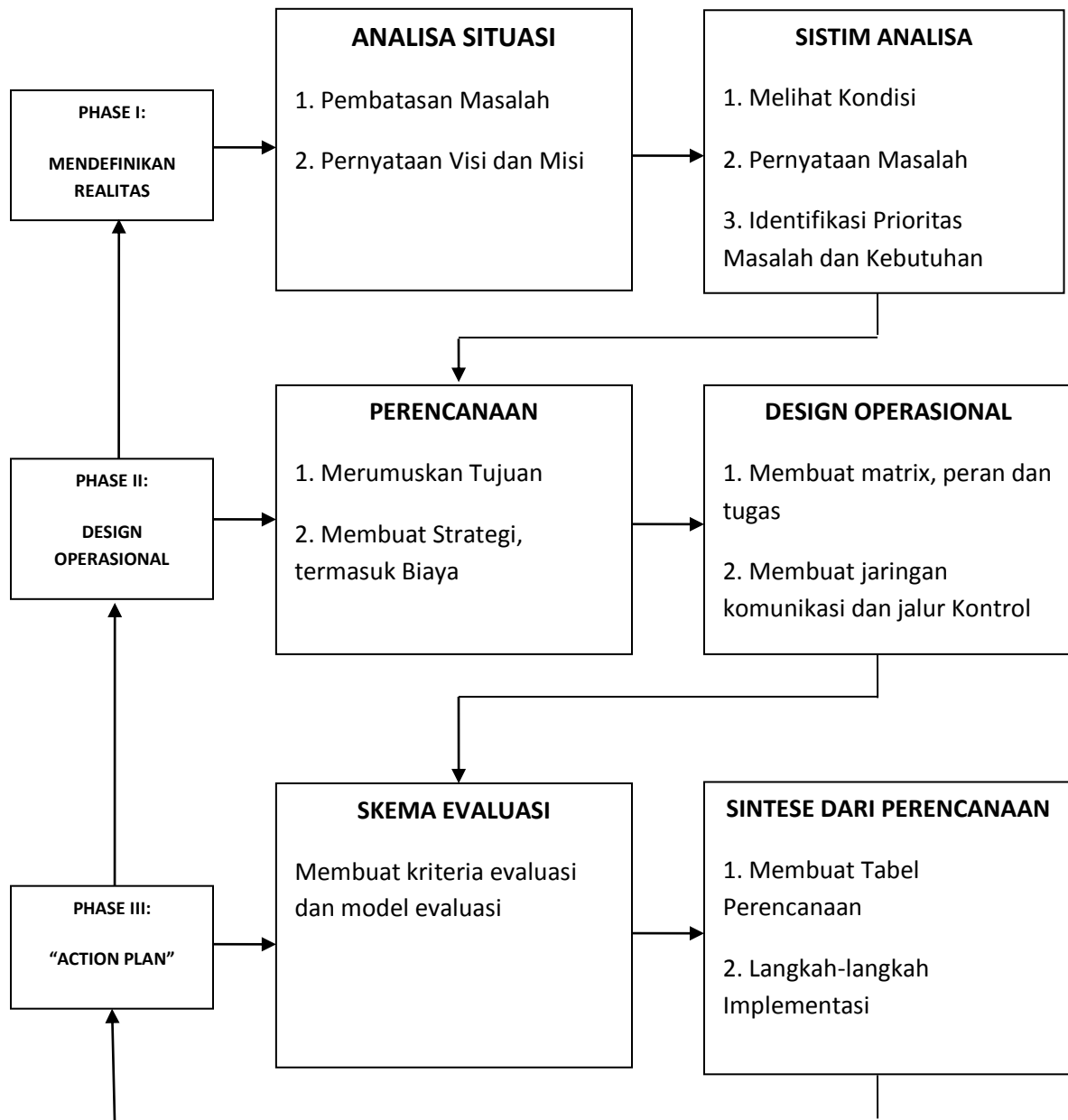
Tipe ini mempunyai toleransi rendah terhadap ambiguitas, menitik beratkan diri pada analisis, perencanaan dan ramalan. Baik tipe Direktif maupun Analitik, keduanya menggunakan logika dalam usaha mendekati realitas.

Contoh 1: OPS (Organnization Planning System) Model.

Model ini diciptakan oleh Jacky Blondin sebagai sebuah model perubahan dengan tujuan membangun komunitas yang solid dan penuh harmoni, membuat relasi para anggota komunitas yang semakin dalam dan dapat bekerjasama dengan baik.

Model Blondin ini memerlukan pekerjaan langkah demi langkah dan secara sistematis. Model ini terdiri dari tiga dan masing masing fase terdiri dari beberapa tahap.

The OPS Blondin Model



Fase Pertama: Melihat Realitas. Pada fase ini, kita diajak untuk menganalisa situasi, membuat batasan-batasan untuk menjadi fokus bahasan. Begitu pokok bahasan sudah dapat diketahui maka pernyataan visi dan misi harus segera dibuat. Begitu visi-misi sudah

didapatkan maka pekerjaan selanjutnya adalah melihat kondisi sesungguhnya dari sebuah komunitas, menganalisa situasi, membuat pernyataan tentang kesulitan yang dihadapi, membuat prioritas-prioritas untuk menyelesaikan masalah dan membuat prioritas-prioritas tentang jalan keluar terhadap permasalahan yang ada.

Fase Kedua: Design Operational. Pada fase ini kita diajak untuk menentukan pokok-pokok bahasan, tujuan yang hendak dicapai dan membuat matriks-matriks tentang peran dan fungsi, komunikasi dan jaringan komunikasi.

Fase Ketiga: “Action Plan”. Pada fase ini kita diajak untuk membuat tabel-tabel rencana yang hendak diimplementasikan dan skema tentang evaluasi yang hendak dikerjakan.

Contoh 2: The Appreciative Inquiry Model

Model ini diciptakan oleh David L. Cooperrider. Seperti halnya Blondin Model, model ini diciptakan dengan tujuan membangun organisasi. Bedanya, proses pembuatan model bukan bertitik tolak dari problem-problem yang ada dalam organisasi, melainkan dari kekuatan, faktor-faktor yang memberi hidup mengapa organisasi berada dalam keadaan solid.

Apa Appreciative Inquiry?

Ap-pre’ci-ate, v.,:

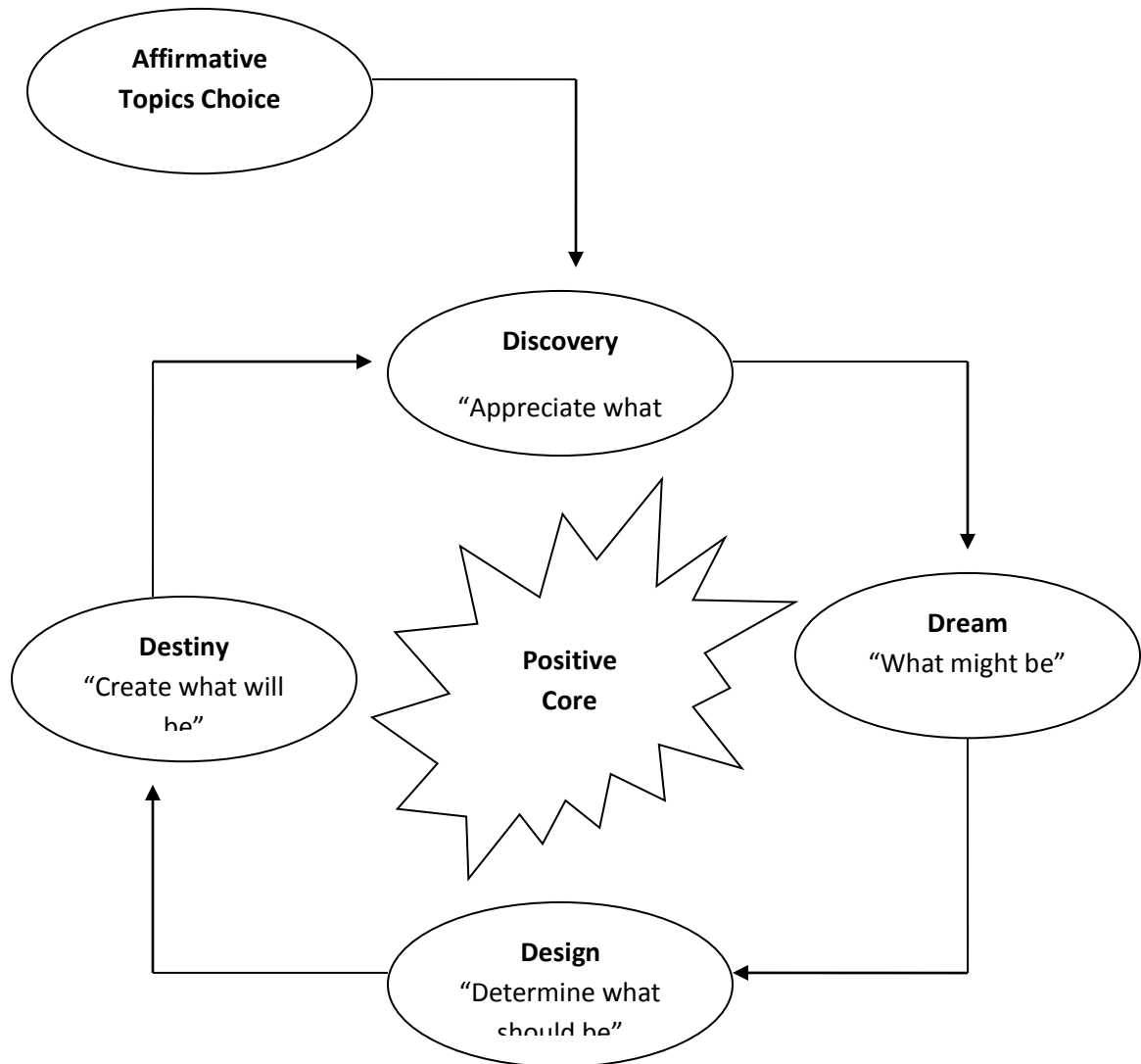
- Berusaha mencari yang terbaik dalam diri orang dan dunia sekitar kita, melihat kekuatan-kekuatan yang ada baik di masa lalu maupun sekarang, melihat rahasia sukses, melihat potensi-potensi yang ada, merefleksikan kembali apa yang membuat manusia dapat bertahan “hidup”.
- Mencari nilai-nilai kehidupan yang bermutu
- Suatu tindakan memberi nilai, memuji, menghargai

In-quire’ v.,

- Sebuah tindakan eksplorasi
- Mengemukakan pertanyaan, terbuka melihat potensi dan kemungkinan-kemungkinan baru
- Belajar, riset, mencari, menemukan, dengan cara yang sistematis

Model ini terdiri dari empat fase yang didahului dengan pemilihan topik-topik yang akan dibahas dalam proses selanjutnya.

The Appreciative Inquiry Model



Fase Pertama: Discovery

Discovery adalah sebuah eksplorasi yang tertuju pada masa lampau untuk mencari dan mendapatkan "apa yang terbaik" dan "apa yang terjadi" dalam sebuah organisasi. Pertanyaan tersebut diberikan kepada masing-masing individu atau kelompok untuk menjadi bahan diskusi.

Hasil diskusi akan dicatat, dikelompokkan ke dalam kategori-kategori tertentu yang disimpulkan sebagai faktor-faktor yang memberi hidup.

Fase Kedua: Dream

Dream adalah sebuah eksplorasi yang mengarah pada masa yang akan datang tentang “apa yang akan terjadi” pada sebuah organisasi. Pertanyaan tersebut diberikan kepada masing-masing individu atau kelompok untuk menjadi bahan diskusi. Hasil diskusi akan dicatat, dikelompokkan ke dalam kategori-kategori tertentu yang akan menjadi faktor-faktor yang memberi hidup.

Fase Ketiga: Design

Design adalah membuat pernyataan-pernyataan tentang ideal dari sebuah organisasi tentang apa yang harus terjadi. Kegiatan untuk membuat design harus dikerjakan oleh team atau kelompok yang lebih besar.

Para partisipan melihat kembali faktor-faktor yang memberi hidup dan gambaran-gambaran serta analogi dalam discovery dan dream yang kemudian dirumuskan dalam pernyataan-pernyataan yang afirmatif.

Fase Keempat: Destiny

Destiny adalah tindakan-tindakan yang akan dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Tindakan-tindakan tersebut akhirnya menjadi semacam komitmen bagi para anggota dan seluruh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam design.

(3) Konseptual

Tipe ini mempunyai toleransi tinggi terhadap ambiguitas, menitik beratkan diri pada masalah-masalah manusia dan sosial. Tipe ini berusaha mencapai tujuan dengan memberikan opsi dan strategi yang baru, kreatif dan berani mengambil resiko.

Contoh: The Star Model

Model ini diciptakan oleh Jay Galbraith. Model ini diciptakan dengan tujuan untuk intervensi dan melihat solid atau tidaknya sebuah organisasi.

Model ini terdiri dari 5 variabel, sebagai berikut:

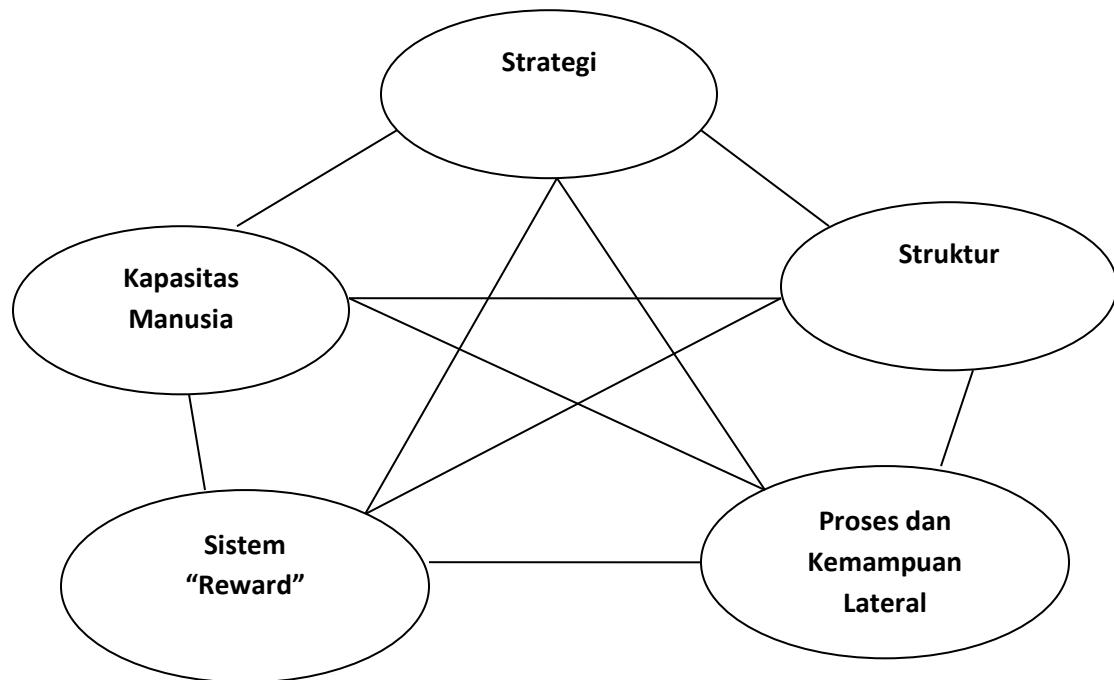
Strategi

Strategi adalah sebuah “kompas” bagi organisasi, termasuk di dalamnya visi-misi, tujuan yang hendak dicapai, criteria untuk membuat keputusan-keputusan.

Struktur

Struktur adalah hirarki/pembagian wewenang atau kekuasaan, sesuai dengan kemampuan masing-masing individu.

The Star Model



Proses dan Kemampuan Lateral

Bila struktur itu digambarkan sebagai anatomi dari tubuh manusia, maka proses dan kemampuan lateral adalah cara kerja dan komunikasi dari bagian-bagian tubuh.

Sistem “Reward”

Sistem “reward” yang dimaksudkan adalah sebuah sistem untuk memberi motivasi dan ganjaran bagi individu-individu dalam sebuah organisasi, termasuk di dalamnya: pembagian keuntungan, bonus, insentif, dan penghargaan-penghargaan.

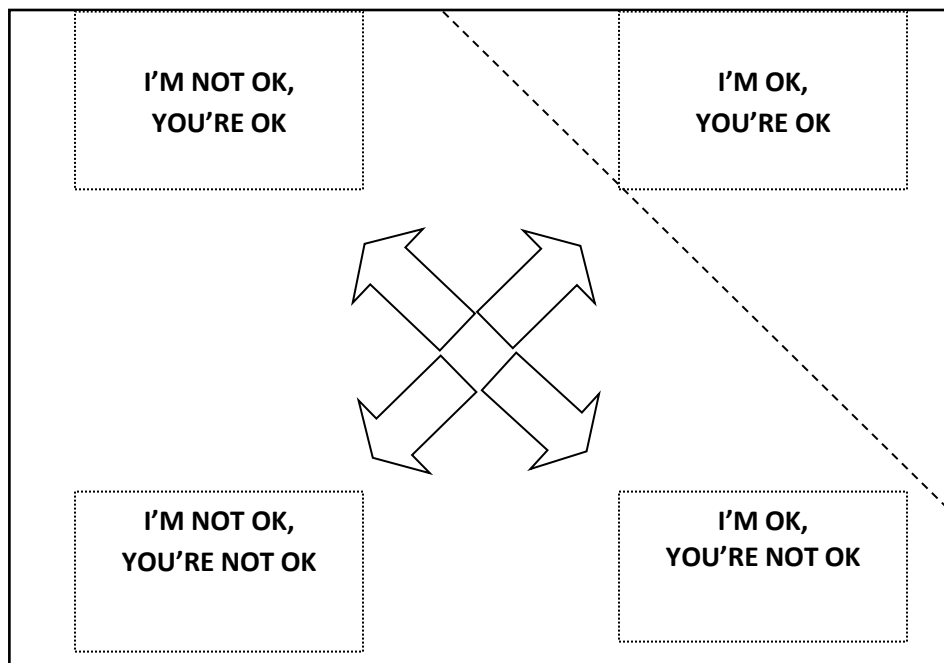
Kapasitas Manusia

Kapasitas manusia adalah kualitas individu-individu dalam sebuah organisasi, termasuk skill, kompetensi, kepercayaan. Untuk mengisi struktur, diperlukan individu-individu yang mempunyai kualifikasi tertentu.

(4) Behavioral

Tipe ini mempunyai toleransi yang rendah terhadap ambiguitas, terarah pada manusia dan masalah-masalah sosial. Tipe ini berusaha mencapai tujuan dengan berfokus pada manusia dan kebutuhan-kebutuhannya. Dibandingkan dengan tipe Direktif dan Analitik, tipe Behavioral ini tidak terlalu mementingkan logika.

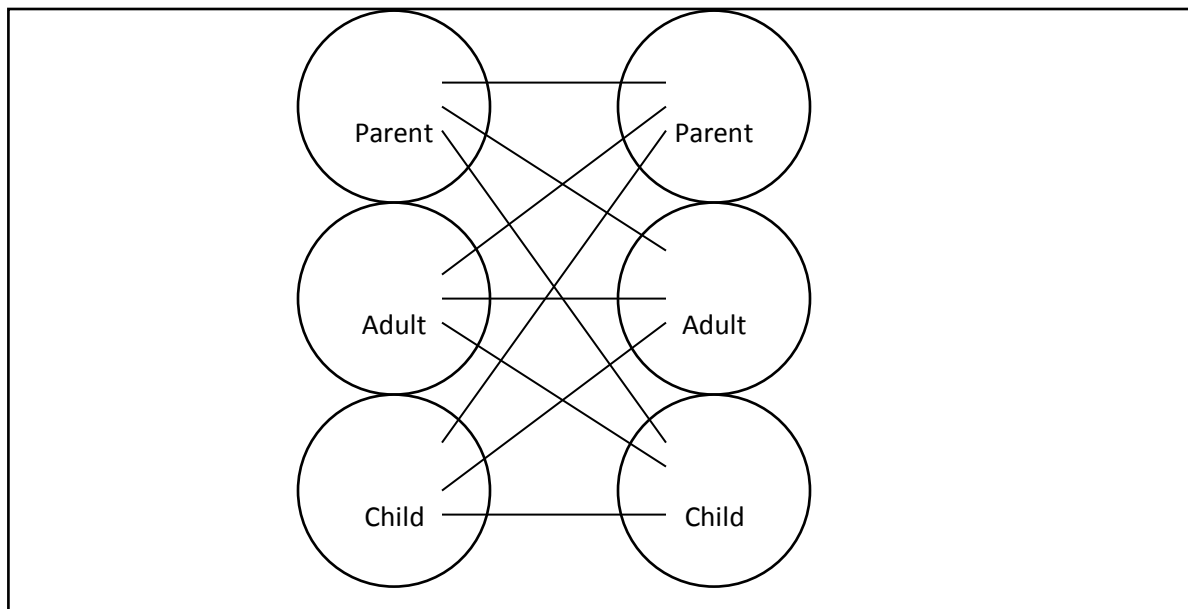
Contoh 1: The Four Life Position Model



Model ini diciptakan oleh Oscar Haris. Model ini bertujuan untuk melihat di mana letak posisi kehidupan individu, apakah dia berada posisi OK atau TIDAK OK ketika berhadapan dengan orang lain. Posisi individu dapat bervariasi menjadi: Saya OK - Kamu OK; Saya OK – Kamu tidak OK; Saya tidak OK – Kamu OK, dan Saya tidak OK – Kamu tidak OK.

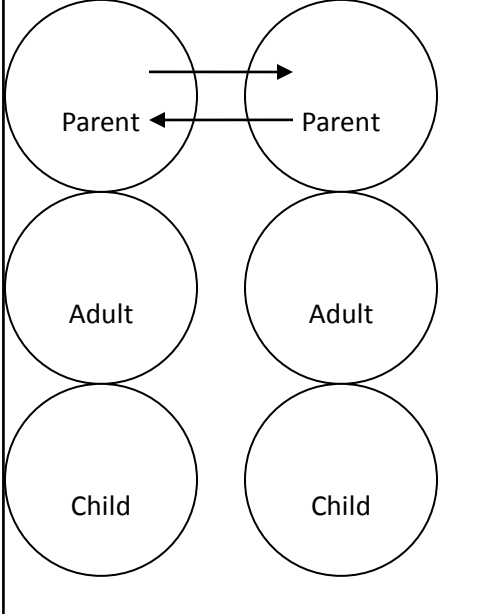
Contoh 2: Transactional Analysis Model

Model ini diciptakan oleh Eric Berne. Tujuan Model ini adalah untuk melihat bagaimana transaksi terjadi ketika dua individu mengadakan percakapan. Menurut Berne setiap individu mempunyai tiga macam “ego state” (Parent, Adult, dan Child).

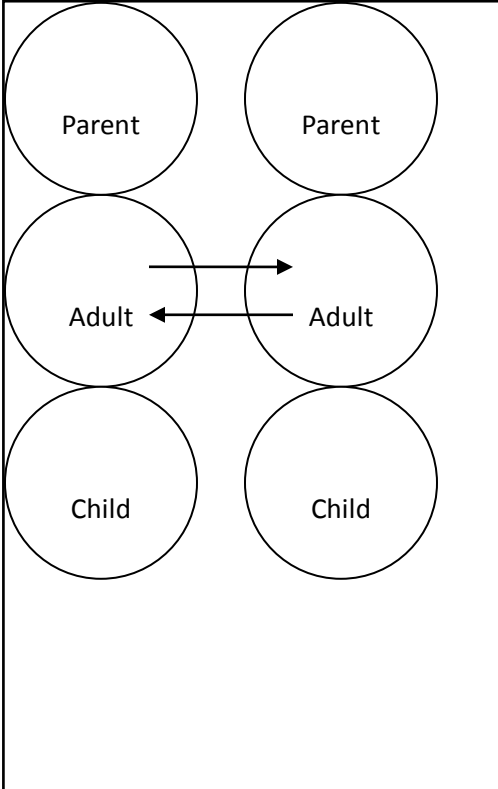


Ketika dua individu bertemu dan mengadakan percakapan, maka percakapan mereka dapat bervariasi sebagai berikut:

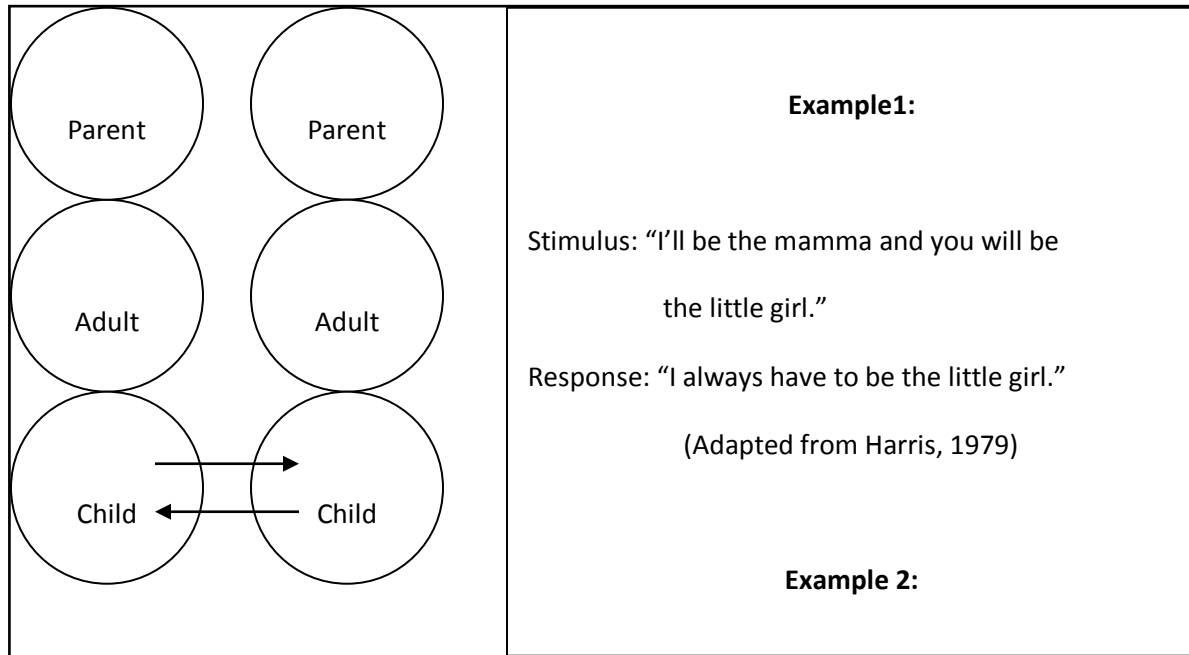
(2).(4).1. Parent-Parent Transaction

 The diagram shows a 3x2 grid of circles representing social roles. The top row contains two circles, both labeled 'Parent'. The middle row contains two circles, both labeled 'Adult'. The bottom row contains two circles, both labeled 'Child'. A horizontal double-headed arrow connects the two 'Parent' circles, indicating a transaction between them.	Example 1: Stimulus: "His wife works, you know." Response: "Oh, that explains it!" (Adapted from Amy Harris, 1985) Example 2: Stimulus: "Her duty is home with the children." Response: "She obviously has no sense of duty." Stimulus: "Kids nowadays are lazy." Response: "It's a sign of the time."
---	---

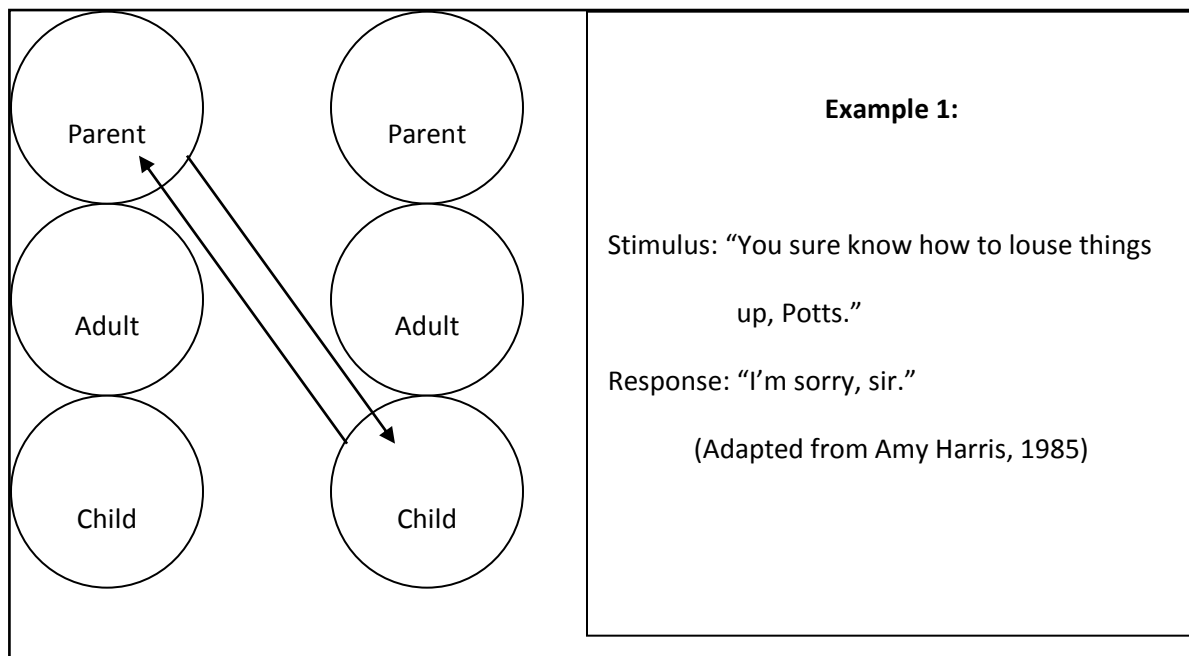
(2).(4).2. Adult-Adult Transaction

 The diagram shows a 3x2 grid of circles representing social roles. The top row contains two circles, both labeled 'Parent'. The middle row contains two circles, both labeled 'Adult'. The bottom row contains two circles, both labeled 'Child'. A horizontal double-headed arrow connects the two 'Adult' circles, indicating a transaction between them.	Example1: Stimulus: "What are you doing after lunch?" Response: "I'm going to be working on an agenda for the board meeting." (Adapted from Amy Harris, 1985) Example 2: Stimulus: "What time is it?" Response: "I have 3:30." Stimulus: "That is a good-looking suit" Response: "Thank you "
--	--

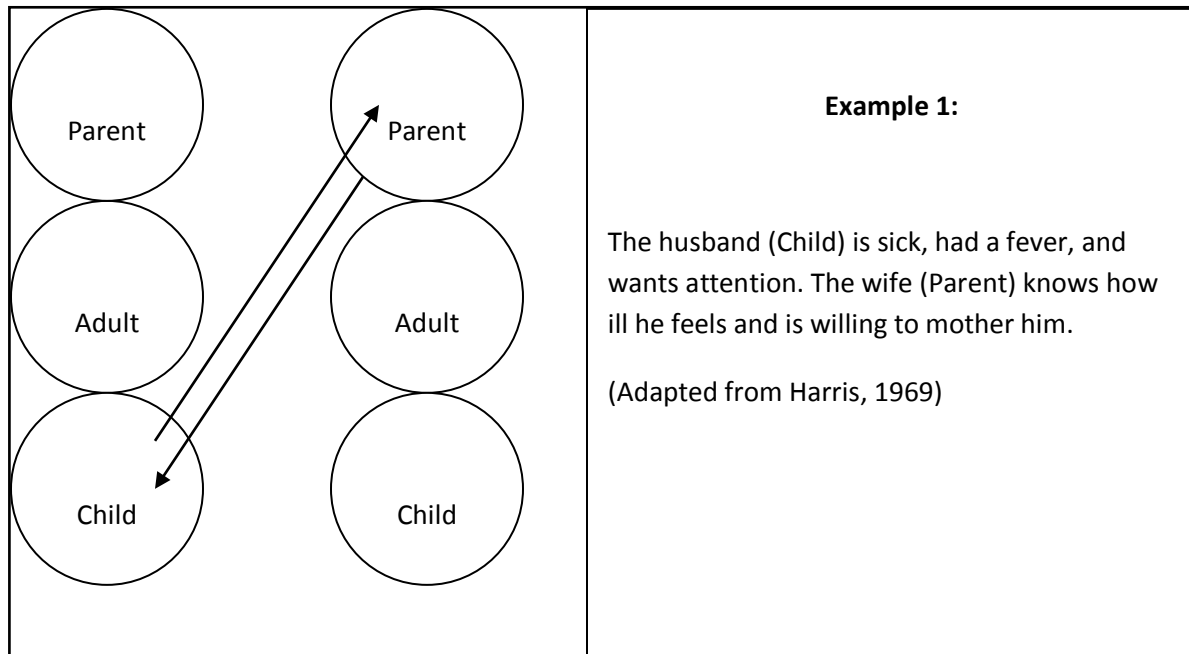
(2).(4).3. Child-Child Transaction



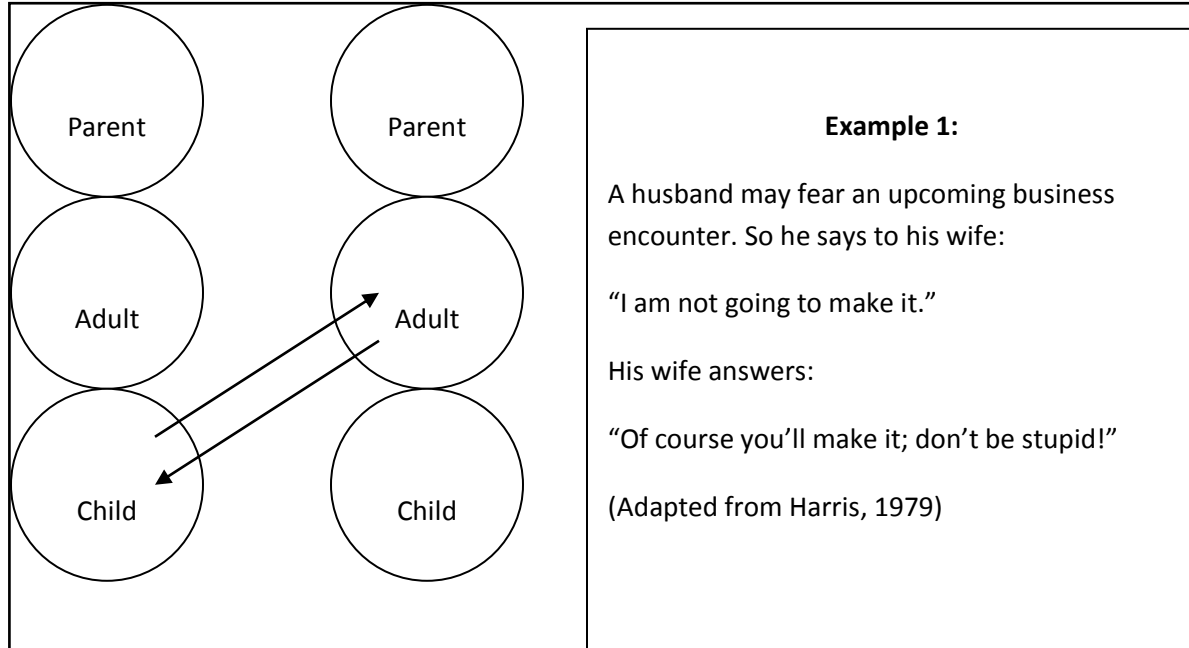
(2).(4).4. Parent-Child Transaction



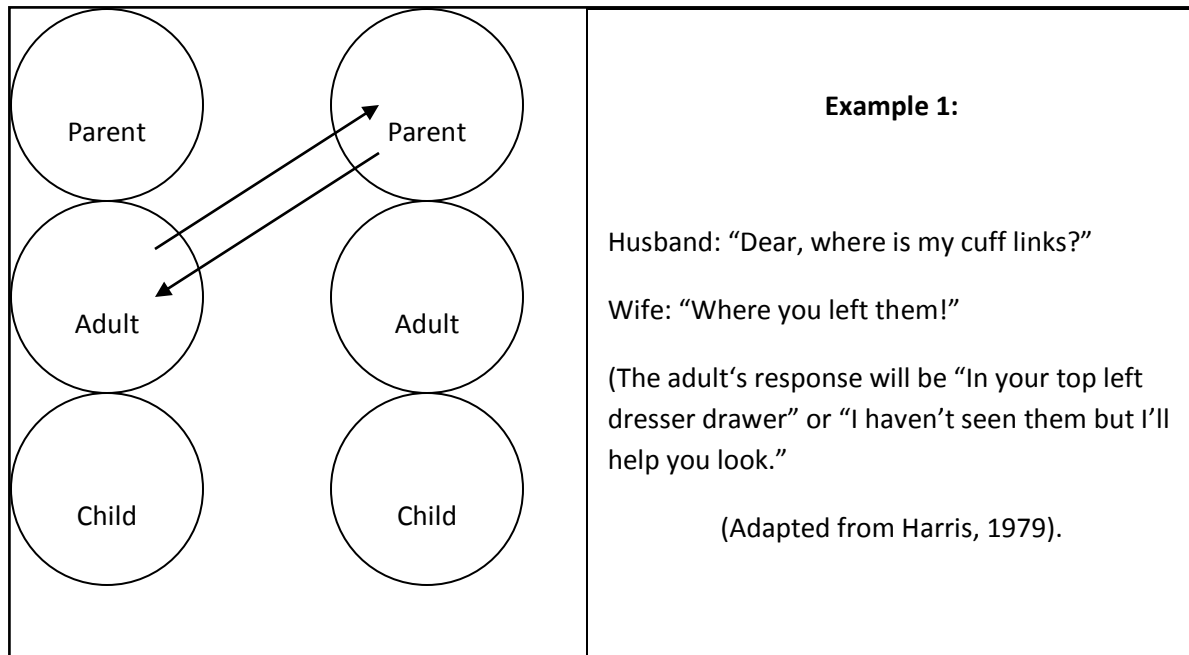
(2).(4).5. Child-Parent Transaction



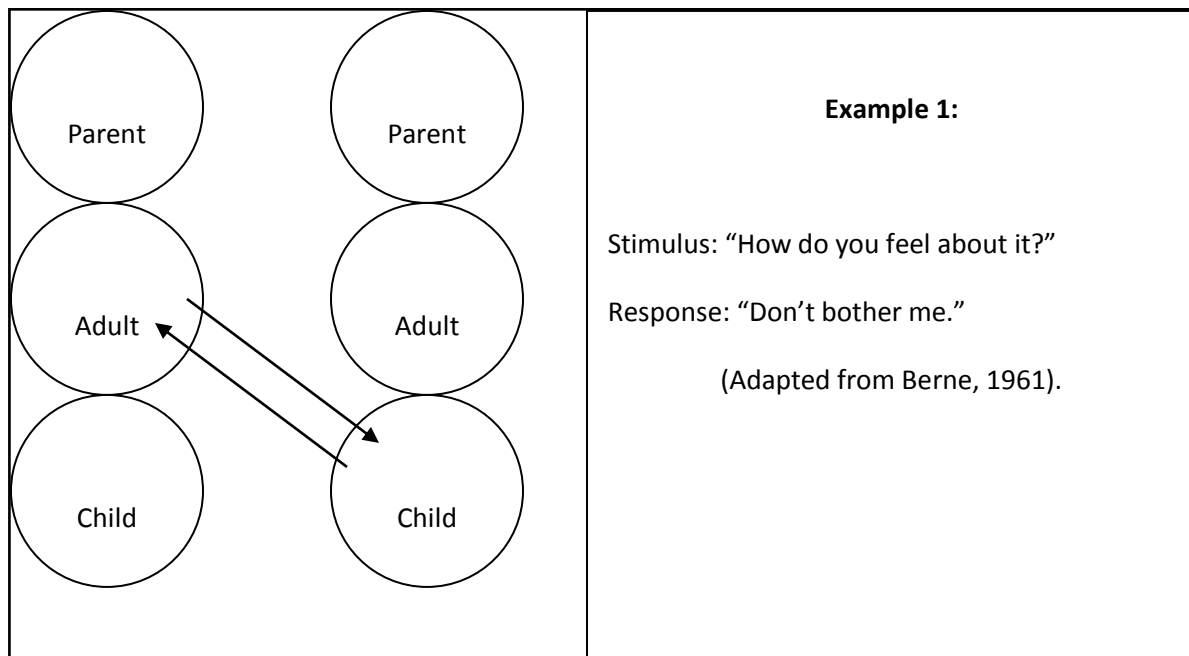
(2).(4).6. Child-Adult Transaction



(2).(4).7. Adult-Parent Transaction



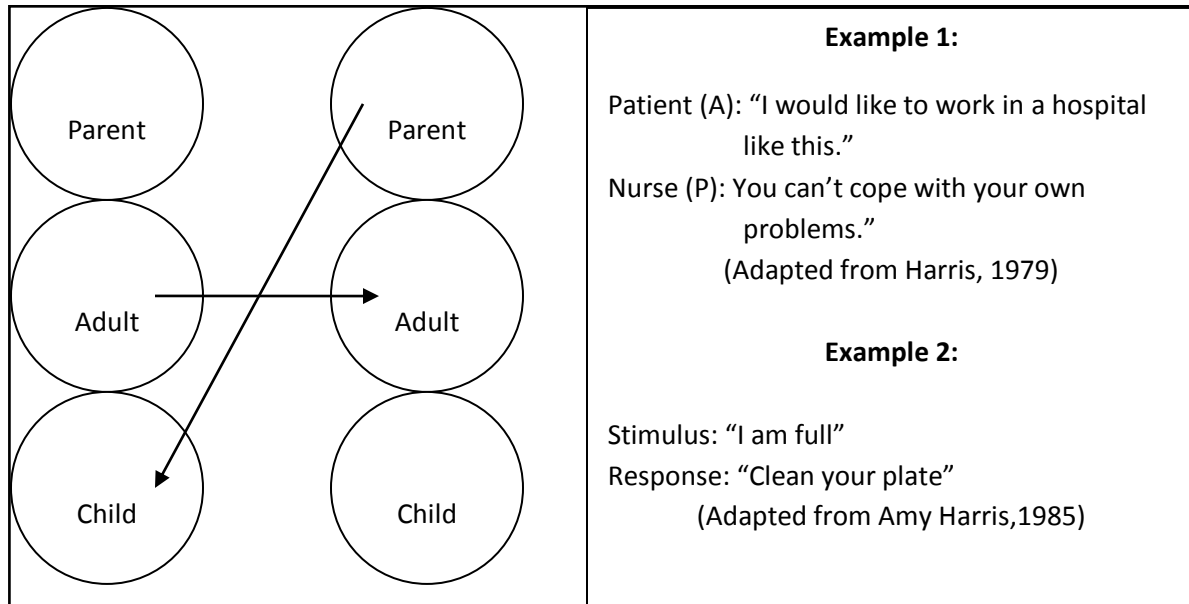
(2).(4).8. Adult-Child Transaction



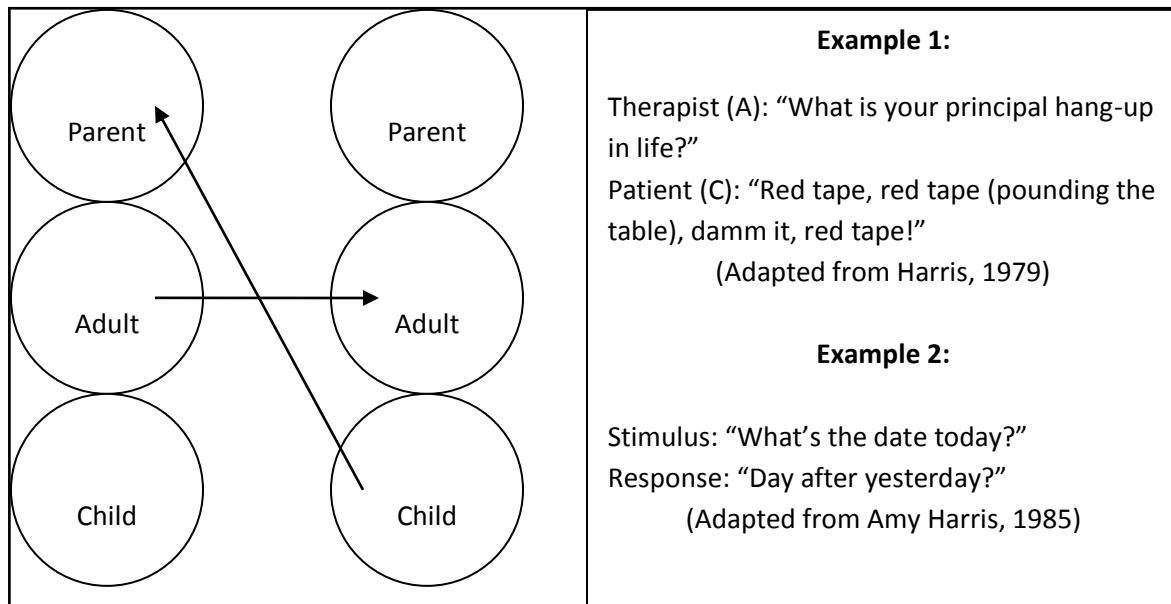
(2).(5). Crossed Transaction

Crossed Transaction terjadi ketika stimulus dan response tidak parallel dan pada umumnya menyebabkan problem dalam relasi (Harris, 1979)

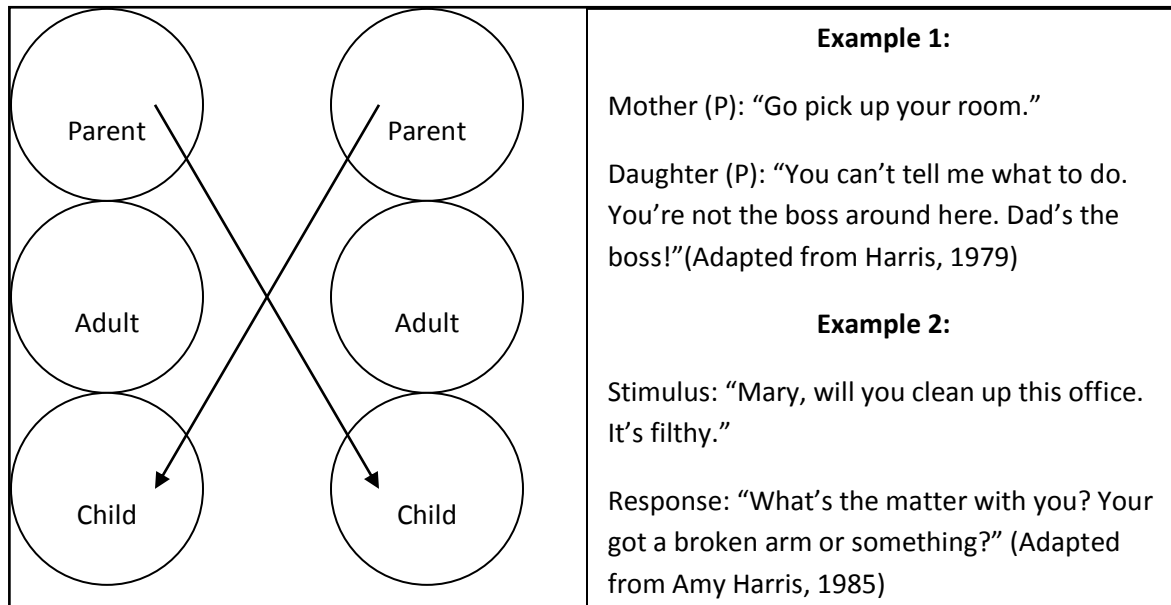
(2).(5).1. Crossed Transaction 1



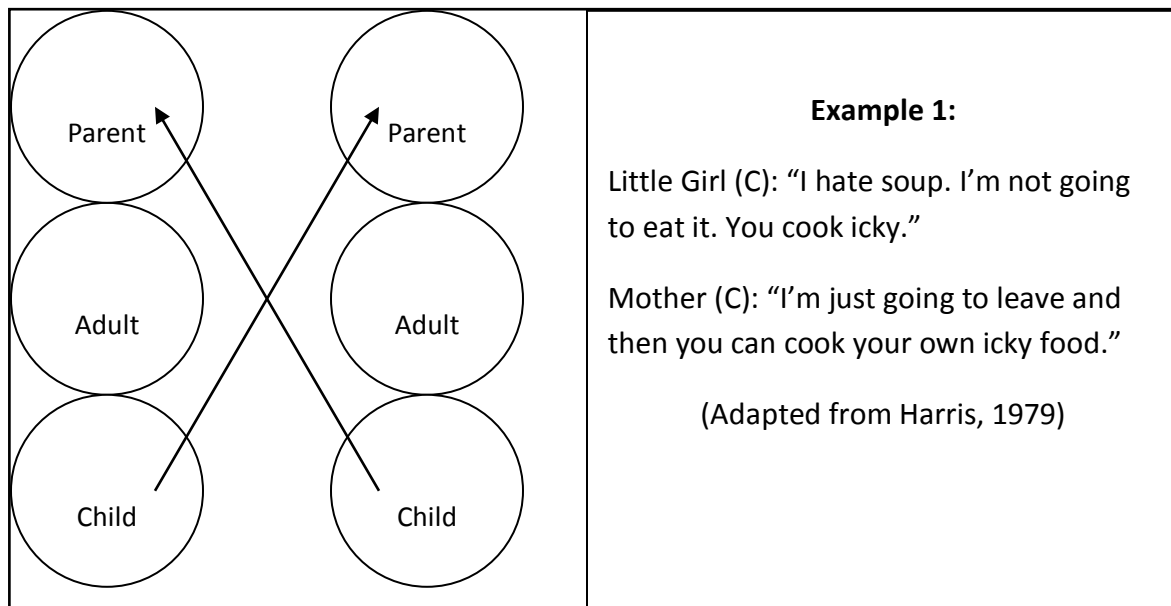
(2).(5).2. Crossed Transaction 2



(2).(5).3. Crossed Transaction 3



(2).(5).4. Crossed Transaction 4



Contoh 3: The AEIOU Model

Model ini diciptakan oleh Karl Albrecht. Tujuan Model ini adalah untuk melihat apa yang terjadi ketika kelima model individu tersebut berjumpa satu sama lain.

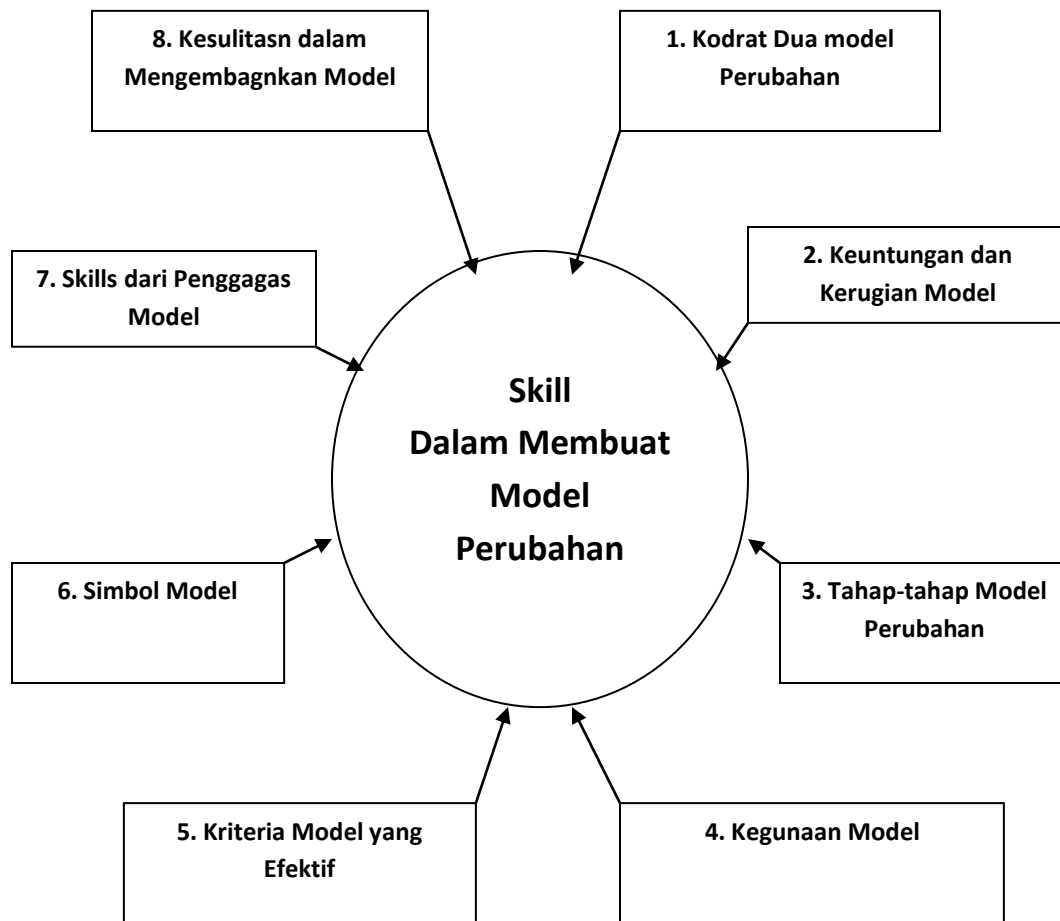
The AEIOU MODEL

	ACTION PERSON	ENERGIZER	IDEA PERSON	ORGANIZER	UNCOM- MITTED
ACTION PERSON	<i>Activity for its own sake</i>	Seeks impetus and direction	Impatience seeks ideas that can be implemented	Accommodation May resent controls	Disregards Considers him dead wood
ENERGIZER	Motivating Inspiring Setting goals	<i>Much talk</i> <i>Little action</i>	Encouragement Nurturing new ideas	Sets objective Gives guidance & encouragement	Arousal Motivations & stirs to an involved role
IDEA PERSON	Trying to sell ideas	Seeks encouragement, validation & direction Sells ideas	<i>Has ideas but have no sense of direction or action</i>	Tries to sell ideas Often does not succeed	 Ignores

ORGANIZER	Channels	&	Seeks support and guidance	Consultation	<i>Preoccupation</i>	Persuasion
	directs activities			Demands solutions	<i>with organization and procedure</i>	Coercion
	Coordinates					Direction
	communication					
UNCOM-MITTED	Resentment		Complaints	Score	Passive resistance	<i>Drifting</i>
	Jealousy		Rationalization		Grudging acceptance	

2. Skill dalam Membuat Model-Model Perubahan

Skill dalam membuat model merupakan faktor yang sangat penting bagi seseorang yang hendak menciptakan sebuah model perubahan. Berikut ini adalah ilustrasi Lippit (1973) tentang tahap-tahap membuat model perubahan:



2.1. Kodrat Dua model Perubahan

Model perubahan dapat diklasifikasi menjadi dua kategori: statis dan dinamis. Model statis merupakan grafik representasi dari situasi pada tempat dan waktu tertentu. Sedangkan model dinamis merupakan sebuah interaksi dari segala kekuatan, feedback, analisa, sintesa dan simulasi dari sebuah sistem.

2.2. Keuntungan dan Kerugian Sebuah Model

Dalam hubungannya dengan proses perubahan, keuntungan dan kerugian sebuah model perlu dipikirkan sebagai berikut:

(1) Resiko. Setiap model perlu dieksperimen. Dalam proses eksperimen, apakah sebuah model akan membawa resiko besar. Perlu dipikirkan apakah model yang

diciptakan akan membawa resiko bagi sistem yang sudah ada, membawa efek di bidang moral dan menyedot dana yang sangat besar.

(2) Memperhatikan Variabel yang Utama.

Dalam membuat model, perhatian sungguh sungguh perlu diarahkan pada hal-hal yang esensial dan berusaha mengeliminasi hal-hal yang kurang esensial.

(3) Analisa Data.

Di samping informasi yang didapat dan kemampuan pribadi dalam membuat model, data yang akurat dan penafsiran atas data harus dijalankan.

(4) Konsolidasi.

Dalam hal ini konsolidasi adalah melihat kembali apakah semua aspek dalam sebuah model mendapat perhatian yang sama dan tidak saling tumpang tindih.

Dalam aplikasi, beberapa hal yang penting diperhatikan adalah:

(1) Kerendahan Hati

Agen perubahan sering terpuakau dengan model yang diciptakannya dan tertutup bagi kritik.

(2) Validitas Model.

Sering sekali sebuah model perubahan disalahgunakan oleh sang agen perubahan yang hanya berfokus pada mekanisme model mereka sendiri tanpa memperhatikan realitas dunia sekitarnya dan analogi-analogi lain yang lebih baik.

(3) Model yang Rumit

Karena keterbatasan pengetahuan, data, dan analisa, sebuah model perubahan justru sulit dimengerti, membuat proses perubahan menjadi semakin rumit dan tidak efisien.

(4) Bias dari Model

Pembuat model sering mempunyai tendensi untuk meng”absolutkan”segala sesuatu sesuai dengan pikiran sendiri. Karena itu, dalam membuat model, bias sebuah model harus diperhitungkan dengan teliti.

2.3. Tahap-tahap Membuat Model.Model Perubahan

(1) Identifikasi Variabel yang Esensial

Pada waktu membuat model, hal lain yang perlu diperhatikan adalah membuat deskripsi tentang situasi atau sistem yang hendak dipelajari dan mengidentifikasi variabel-variabel yang esensial. Bagi masing masing variabel, beberapa hal ini perlu dicatat:

Relevansi: Apakah masing-masing variabel mempunyai efek yang besar bagi perubahan.

Relasi: Apakah variabel yang satu berkaitan dengan variabel yang lain dan saling mempengaruhi satu sama lain.

Tantangan dari Luar: Analisa harus diarahkan pada kekuatan dari luar yang dapat mempengaruhi sebuah model.

Tantangan dari Dalam: Analisa harus juga diarahkan pada keterbatasan yang ada pada masing- masing pembuat model.

(2) Membuat Simbol

Apakah simbol-simbol yang akan digunakan dapat dimengerti oleh semua yang akan menggunakan simbol-simbol yang ditawarkan.

(3) Membuat Analogi

Pada tahap ini, analogi-analogi untuk perubahan harus dicari berdasarkan pengetahuan dan pengalaman. (Misalnya: Lingkaran tahun pada batang pohon (kambium) dapat dipakai secara analog untuk menerangkan sejarah hidup manusia).

(4) Membuat Kriteria Ukuran Perkembangan.

Kriteria ukuran perkembangan sangat penting untuk mengetahui efektifitas atau keberhasilan sebuah model perubahan.

(7) Validasi Model Empiris.

Sebuah model perlu juga di “test” dengan model-model lain atau dengan konsultasi dengan para ahli yang berkepentingan.

2.4. Kegunaan dari Model-Model Perubahan

(1) Menjelaskan secara abstrak sebuah sistem atau situasi.

Model dapat menjelaskan fenomena yang tidak bisa dilihat oleh mata. Sebuah gambar pompa hidrolik dapat menjelaskan bagaimana cara kerja udara vacum dalam pompa tersebut untuk dapat mengangkat sebuah mobil atau untuk mengeluarkan atau menarik kembali roda pesawat dari dan ke dalam tempat roda tersebut.

(2) Memberi ilustrasi bagaimana cara kerja masing masing komponen, situasi atau sistem.

Dengan cara yang sama, sebuah model dapat menjelaskan hubungan antar komponen, situasi atau sistem. Ketika kita membeli sebuah produk, hampir selalu ada di dalamnya tata cara penggunaan atau cara kerja masing masing bagian dalam produk tersebut.

(3) Memprediksi fenomena yang terjadi.

Sebuah model dapat juga memprediksi fenomena yang terjadi. Sebuah radar dalam pesawat, dengan model dan sistem tertentu dapat mendeteksi kecepatan angin, ketinggian pesawat, dan kecepatan pesawat yang diharapkan untuk sampai ke tujuan.

2.5. Kriteria Model yang Efektif

(1) Dapat menjelaskan secara akurat sebuah sistem atau situasi yang ada.

(2) Dapat memprediksi hasil yang diharapkan

(3) Dapat diterapkan untuk situasi serupa.

- (4) Digunakan hanya untuk satu problem yang dihadapi.
- (5) Jika ada dua atau tiga model dapat mengatasi persoalan, model yang paling sederhana yang harus digunakan.
- (7) Tidak akan membuat para pengguna berasumsi yang lain.

2.6. Penggunaan Simbol dalam Model-Model Perubahan

Dalam kehidupan ini, sangat banyak simbol yang sudah digunakan dan mendapat persetujuan internasional. Beberapa simbol dapat dimengerti dengan jelas sekali, seperti dalam komputer dan banyak instansi:

- (1) Bujursangkar:** mewakili sebuah entitas, ukuran bujursangkar menunjukkan realtif besar kecilnya sebuah nilai, posisi horizontal dan vertikal dapat menjelaskan relasi , dll.
- (2) Lingkaran:** Menerangkan kesatuan, nilai, skill, relasi dan lingkungan.
- (3) Segitiga:** Menjelaskan focus atau arah, keseimbangan, dll.
- (4) Panah:** Menunjukkan arah atau sebuah aliran
- (5) Garis Solid:** menjelaskan hubungan langsung, otoritas, pengaruh, dll.

2.7. Skills dalam Membuat Model-Model Perubahan.

Skill dalam modeling juga merupakan bagian esensial dalam membuat model. Gelar atau atribut memang dapat mempengaruhi kualitas model, namun dari penelitian yang cukup lama, hanya mereka yang cerdas dan kreatif yang dapat membuat model yang efektif:

(1) Tingkat Kepercayaan Diri.

Perubahan-perubahan yang terjadi akibat implementasi sebuah model dapat membawa seseorang kepada situasi yang penuh resiko. Dibutuhkan sebuah kepercayaan diri untuk dapat mengatasi persoalan-persoalan yang terjadi dan terbuka untuk kritik.

(2) Kepekaan Sosial. Kepekaan sosial berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk dapat melihat segala sesuatu dari perspektif orang lain, termasuk juga di dalamnya kemampuan untuk keluar dari zona nyaman diri sendiri..

(3) Kemampuan Abstraksi

Kemampuan abstraksi adalah kemampuan untuk dapat memilah-milah persoalan ke dalam tempatnya masing-masing, juga kemampuan untuk melihat relasi masing masing variabel.

(4) Fleksibilitas.

Fleksibilitas adalah suatu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan dalam situasi yang berubah. Fleksibilitas juga meliputi kemampuan untuk mencari dimensi baru untuk menghadapi persoalan yang timbul dari pada sekedar menganalisa ide-ide, konsep, atau asumsi-asumsi awal.

(6) Toleransi Terhadap Ambiguitas.

Toleransi adalah kemampuan untuk berhadapan dengan situasi yang kompleks, tidak pasti, atau bahkan bertolak belakang.

(7) Analisa dan Sintesa.

Analisa adalah kemampuan untuk melihat keseluruhan sebagai bagian-bagian dan melihat relasi dari masing-masing bagian. Sintesa adalah kemampuan mengidentifikasi, menghubungkan, mengkombinasikan bagian-bagian sebagai suatu kesatuan yang utuh.

2.8. Kesulitan dalam Modeling

Berikut ini adalah berbagai kesulitan yang pada umumnya dihadapi oleh mereka yang belajar membuat model-model perubahan:

(1) Ambiguitas Tujuan Perubahan.

“Saya tidak dapat mengidentifikasi sesungguhnya apa yang hendak saya capai”

(2) Model terlalu Sederhana.

“Target yang hendak saya capai tampaknya terlalu sederhana sehingga saya melupaan variabel-variabel yang penting”.

.(3) Model Terlalu Kompleks

“Model yang saya buat terlalu kompleks sehingga saya bingung sendiri dan tidak tahu apakah model yang saya buat dapat diterapkan.”

(4) Ketidakmampuan Berabstraksi

“Membuat model merupakan pengalaman pertama saya, dan saya kurang bisa berpikir logis tentang model yang hendak saya buat..”

(5) Subyektivitas

“Saya begitu terpana dengan sistem-sistem yang hendak digunakan dalam mencapai tujuan, tetapi saya tidak yakin bahwa model perubahan yang saya buat akan berguna bagi banyak orang.”

(6) Kekuatan Lingkungan yang Tidak Bisa Dikontrol

“Lingkungan di mana saya tinggal begitu kompleks dan majemuk, sehingga model yang saya buat kelihatan tidak realistic dan tidak berguna.”

(7) Ketidakmampuan Mengembangkan dan Membuat Simbol

“Model yang saya buat penuh dengan diagram dan saya tidak tahu bagaimana melukiskan situasi yang kompleks dengan symbol-simbol tertentu.”

3. Aplikasi Teori Model Perubahan

Teori-teori tentang Model Perubahan dapat diterapkan dalam pelbagai aspek kehidupan kita untuk perkembangan pribadi atau kelompok atau pun dalam karya-karya kita. Berikut ini adalah beberapa kreasi pribadi sebagai aplikasi dari Teori Model perubahan:

3.1. Model Perjalanan Rohani Orang Majus

Model ini tercipta berdasarkan refleksi atas teks Kitab Suci. Model ini diharapkan dapat membantu kita untuk melihat perjalanan hidup rohani kita secara pribadi.

3.1.1. Teks Kitab Suci (Mateus 2: 1-12)

Sesudah Yesus dilahirkan di Betlehem di tanah Yudea pada zaman raja Herodes, datanglah orang-orang majus dari Timur ke Yerusalem dan bertanya-tanya: "Di manakah Dia, raja orang Yahudi yang baru dilahirkan itu? Kami telah melihat bintang-Nya di Timur dan kami datang untuk menyembah Dia." Ketika raja Herodes mendengar hal itu terkejutlah ia beserta seluruh Yerusalem. Maka dikumpulkannya semua imam kepala dan ahli Taurat bangsa Yahudi, lalu dimintanya keterangan dari mereka, di mana Mesias akan dilahirkan. Mereka berkata kepadanya: "Di Betlehem di tanah Yudea, karena demikianlah ada tertulis dalam kitab nabi: Dan engkau Betlehem, tanah Yehuda, engkau sekali-kali bukanlah yang terkecil di antara mereka yang memerintah Yehuda, karena dari padamulah akan bangkit seorang pemimpin, yang akan menggembalakan umat-Ku Israel." Lalu dengan diam-diam Herodes memanggil orang-orang majus itu dan dengan teliti bertanya kepada mereka, bilamana bintang itu nampak. Kemudian ia menyuruh mereka ke Betlehem, katanya: "Pergi dan selidikilah dengan seksama hal-hal mengenai Anak itu dan segera sesudah kamu menemukan Dia, kabarkanlah kepadaku supaya aku pun datang menyembah Dia." Setelah mendengar kata-kata raja itu, berangkatlah mereka. Dan lihatlah, bintang yang mereka lihat di Timur itu mendahului mereka hingga tiba dan berhenti di atas tempat, di mana Anak itu berada. Ketika mereka melihat bintang itu, sangat bersukacitalah mereka. Maka masuklah mereka ke dalam rumah itu dan melihat Anak itu bersama Maria, ibu-Nya, lalu sujud menyembah Dia. Mereka pun membuka tempat harta bendanya dan mempersembahkan persembahan kepada-Nya, yaitu emas, kemenyan dan mur. Dan karena diperingatkan dalam mimpi, supaya jangan kembali kepada Herodes, maka pulanglah mereka ke negerinya melalui jalan lain."

3.1.2. Orang Majus Mengikuti Bintang

Orang majus mengadakan suatu perjalanan jauh untuk mencari Tuhan melalui bimbingan bintang. Tetapi sesungguhnya bintanglah yang menarik mereka. Mereka ditarik oleh Sang

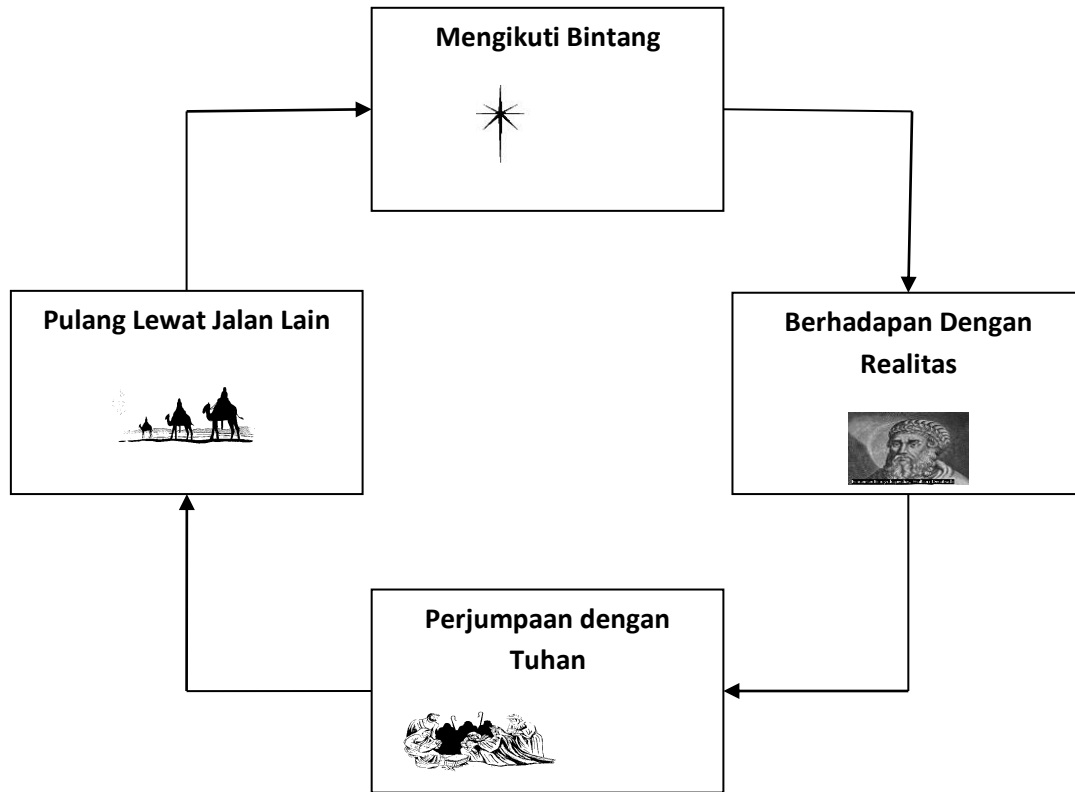
Terang Dunia. Ada tanda-tanda juga di dalam hidup kita bahwa kita juga ditarik oleh Sang Terang Dunia:

1. Saat-saat di mana kita terdorong untuk berdoa, memuji dan memuliakan Allah. Yesus sendiri berkata: "...tidak ada seorangpun datang kepadaKu, jikalau tidak ditarik oleh Bapa yang mengutus Aku (Yoh 6:44).
2. Saat-saat di mana kita rindu untuk bertemu dengan Tuhan: "Ia berusaha untuk melihat orang apakah Yesus itu, tetapi ia tidak berhasil karena orang banyak, sebab badannya pendek. Maka berlailah ia mendahului orang banyak, lalu memanjat pohon ara untuk melihat Yesus, yang akan lewat di situ (Luk 19:3-4)

Dalam sejarah, Allah menyatakan diri-Nya melalui berbagai peristiwa dan tanda untuk menarik seseorang datang kepada-Nya: semak belukar yang menyala tetapi tidak terbakar (Kel. 3:2), mimpi ilahi di bait suci (Yes 6: 1-8), refleksi atas sabda Allah (Yer 1: 4-10).

3.1.3. Orang Majus Berhadapan Dengan Herodes

Perjalanan mereka adalah perjalanan menuju Sang Terang. Namun cobaan menghadang mereka di tengah jalan. Iman mereka diuji oleh sebuah tantangan. Bintang tidak langsung membawa mereka ke Betlehem, tetapi ke Yerusalem. Mereka tidak bertemu dengan Yesus Sang Terang Dunia, tetapi bertemu dengan Herodes, sebuah figur dari segala kegelapan, ketakutan, kebencian, dendam dan iri hati. Dalam menjalani panggilanNya, kitapun sering berhadapan dengan tantangan. Namun tantangan paling besar bukanlah berasal dari luar, melainkan dari dalam diri kita sendiri. Dalam situasi seperti itulah kita diharapkan untuk tetap setia mencari Sang Terang.



Sebagai Sang Terang, Yesus mempunyai perhatian khusus kepada orang-orang yang berada dalam situasi seperti ini. Kepada mereka yang berada dalam situasi kebimbangan, kecemasan dan ketakutan, Yesus menaruh janji-janji yang sangat indah:

1. “Mintalah, maka akan diberikan kepadamu, carilah maka kamu akan mendapat, ketoklah maka pintu akan dibukakan bagimu. Karena setiap orang yang meminta, menerima dan setiap orang yang mencari mendapat, dan setiap orang yang mengetok, pintu akan dibukakan (Mat 7:7-8)
2. “Jangan takut, hai Maria sebab engkau beroleh kasih karunia di hadapan Allah” (Luk 1:30). “Yusuf anak Daud janganlah engkau takut mengambil Maria sebagai isterimu, sebab anak yang di dalam kandungannya adalah dari Roh Kudus” (Mat 1:20)

3.1.4. Orang Majus Menemukan Tuhan

Bintang itu menampakkan diri lagi kepada mereka. Bintang itu lalu mendahului mereka dan berhenti tepat di atas tempat, di mana Anak itu berada bersama Maria, IbuNya. Mereka menemukan Yesus. Hati mereka sangat bersukacita. Mereka lalu berlutut dan menyembah Dia

dan mempersembahkan emas, kemenyan dan mur (Mat 2:9-11). Inilah tanda bahwa seseorang telah menemukan Yesus Sang Juru Selamat:

(1) Murah Hati

Ketika Zakheus menemukan Tuhan di rumahnya, ia menjadi murah hati: “ Tuhan ..setengah dari milikku akan kuberikan kepada orang miskin dan sekiranya ada sesuatu yang kuperas dari seseorang akan kukembalikan empat kali lipat (Luk 19:8)

(2) Mengasihi Tuhan

Ketika perempuan itu mendengar bahwa Yesus sedang makanlalu membasahi kakiNya itu dengan air matanya dan menyekanya dengan rambutnya, kemudian mencium kakiNya dan meminyakinya dengan minyak wangi ...(Luk 7:37-38).

3.1.5. Orang Majus Pulang Lewat Jalan Lain

Ketika orang Majus bertemu dengan Yesus di Betlehem, pencarian mereka berakhir; tetapi perjalanan mereka belum selesai. Mereka harus meninggalkan Betlehem. dan kembali pulang ke negeri mereka lewat jalan lain. Mereka pulang dengan membawa terang Tuhan sendiri.

Menjadi terang yang bersinar dalam kegelapan, itulah inti dari seluruh hidup Yesus sendiri. Itulah tugas misi Gereja, serta tanggungjawab yang disandang oleh setiap pengikut Kristus. Kristus akan menjadi cahaya bagi dunia kalau para pengikutNya setia pada misiNya:

Membawa cintakasih pada saat ada kebencian.

Membawa pengampunan pada saat ada penghinaan.

Membawa kerukunan pada saat terjadi perselisihan.

Membawa kepastian pada saat terjadi kebimbangan.

Membawa kebenaran pada saat terjadi kesesatan.

Membawa harapan pada saat terjadi kecemasan.

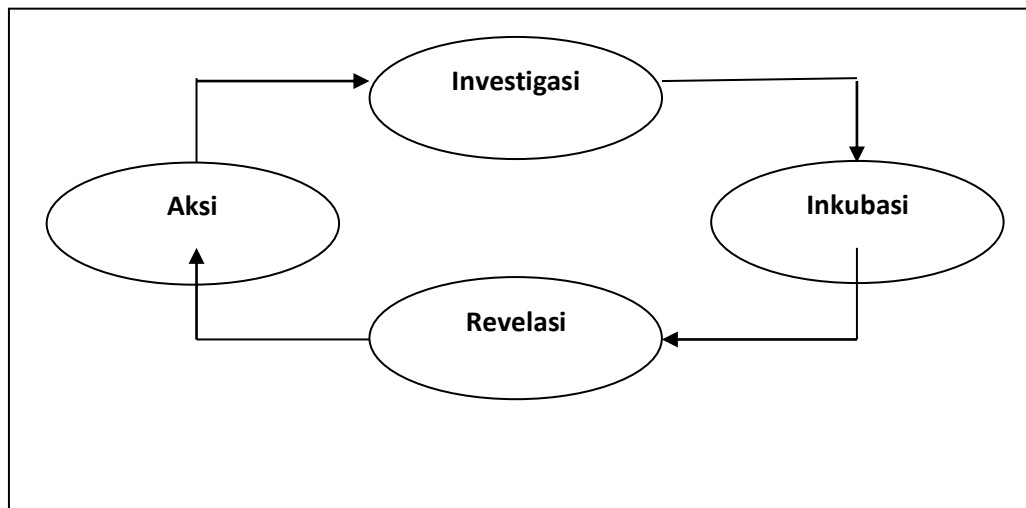
Membawa kegembiraan pada saat terjadi kesedihan.

Membawa terang pada saat ada kegelapan.

3.2. Model “Discernment”.

Dalam simposium ini kami memberikan dua model discernment. Pertama, Suban Hayon, SVD Model. Model ini merupakan refleksinya tentang bagaimana proses Yusuf mengadakan discernment seperti tertera dalam Injil Mateus 1: 18-24. Kedua, Pier Wolf Model. Model ini merupakan ringkasan dari bukunya “The Art of Choosing Well”.

3.2.1. Suban Hayon, SVD Model



(1) Investigasi:

Pada tahap ini Yusuf berhadapan dengan situasi yang kritis. Ketika dia masih bertunangan dengan Maria, Maria telah mengandung. Maka Yusuf “mempertimbangkan maksud itu ...” (Mat. 1: 20).

(2) Inkubasi:

Pada tahap ini Yosef tidur. Maksudnya adalah bahwa dia membiarkan Tuhan bekerja.

(3) Iluminasi:

Pada tahap ini Yosef mendapat revelasi dari Malaekat melalui mimpi: "Yusuf, anak Daud, janganlah engkau takut mengambil Maria sebagai isterimu, sebab anak yang di dalam kandungannya adalah dari Roh Kudus. Ia akan melahirkan anak laki-laki dan engkau akan menamakan Dia Yesus, karena Dialah yang akan (Mat 1: 20-21).

(4) Aksi:

Pada tahap ini Yusuf memperoleh keyakinan dan kepastian untuk mengambil keputusan: “Sesudah bangun dari tidurnya, Yusuf berbuat seperti yang diperintahkan malaikat Tuhan itu kepadanya. Ia mengambil Maria sebagai isterinya” (Mat 1: 24).

3.2.2. Pier Wolf Model

Model ini merupakan refleksi pribadi bersumber pada buku “The Art of Choosing” yang dikarang oleh Pier Wolf.

1. Arti Kata "Discernment"

1. Memotong, memisahkan
2. Proses
3. Melihat beberapa obyek yang berbeda dengan ielas

2. Definisi

Proses bekerja secara sisteamtis dengan menggunakan akal budi, intuisi, system nilai, dalam terang iman, dalam kurun waktu tertentu, untuk mendapatkan keputusan/kehendak Allah..

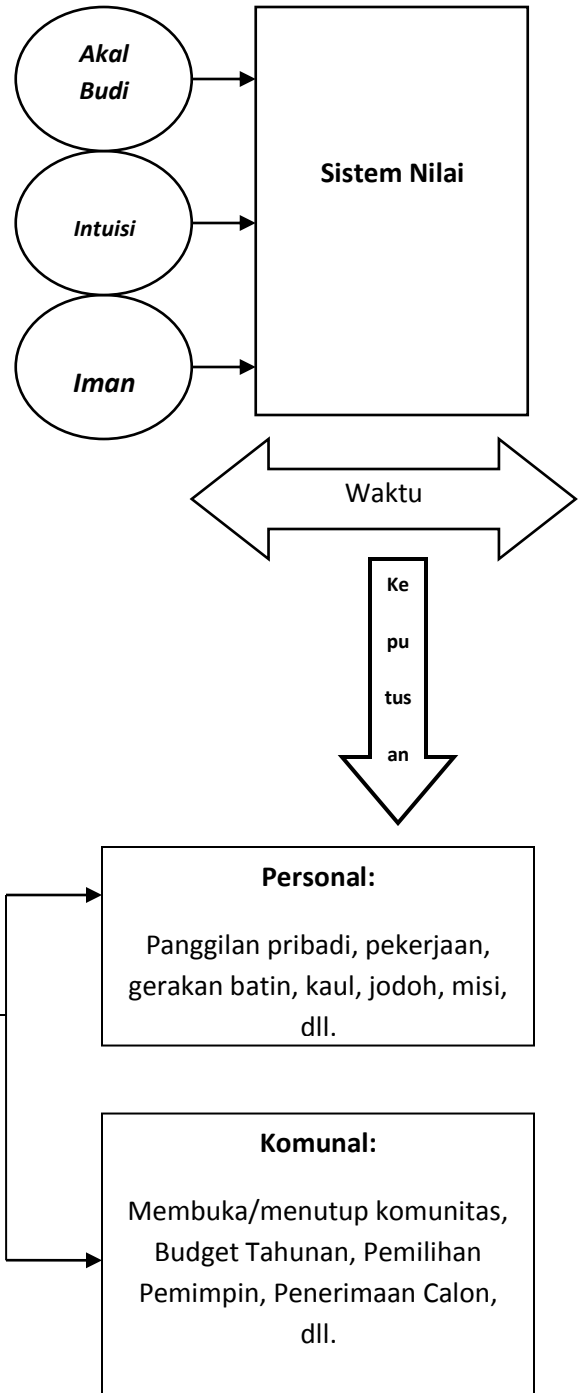
3. Pendasaran Teologis

1. Allah bekerja di dalam umat-Nya
2. Allah memberi yang terbaik bagi umat-Nya
3. Allah akan membantu proses discernment melalui rahmat-Nya

4. Area Discernment

5. Persyaratan

1. Mengenal kepribadian sendiri
2. Mendaengarkan suara batin
3. Memperhatikan ajaran Gereja
4. Mendengar suara "komunitas" (vox populi vox dei)
6. Doa



REFERENSI:

1. Buku:

Boshear, Walton C. & Albrecht, Karl. G. (1977). ***Understanding People: Model and Concepts***. California: University Associates.

Coopperider, David L. & Whitney, Diana. (2005). ***Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change***. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2001). ***Organization Development and Change (7th ed.)***. Australia: Addison-South Western College Publishing.

Diana, Whitney & Trosten-Bloom, Amanda. (2003). ***The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change (1st ed.)***. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Galbraith, J.R. (2002). ***Designing Organization (New and Revised ed.)***. San Francisco: John Willy & Son.

Lippitt, Gordon. (1973). ***Visualizing Change, Model Building and the Change Process***. La Jolla, California: University Asso., Inc.

Pfeiffer, J. W.(Ed.). (1994). ***Theories and Models in Applied Behavioral Science: Organization***. Amsterdam: Pfeiffer & Company

Rowe, Alan J. (1987). ***Managing With Style: A Guide to Understanding Assessing, and Improving Decision Making***. San Francisco: Jossey - Bass Inc.

Watkins, Jane Magruder & Mohr, Bernard J. (2001). ***Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination***. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

2. Manual:

Fuentes, Rosalina O. (Ed.). (2007). *The Blondin-Organizational Planning System (OPS) Training Manual*. Antipolo: SAIDI School of OD.

MOD 3: OD Models. (Handsouts). (2006). Antipolo: SAIDI School of OD.

&&&&&

***P. Anton Rosari, SVD:** Anggota Team AJS Provinsi SVD Jawa dan Rekan Kerja Kerasulan Keluarga pada Graha Wacana, SVD Family Centre, Ledug.