

MASALAH-MASALAH METODOLOGI DALAM RISET PEMBANGUNAN LEMBAGA

JIRI NEHNEVAJSA
Universitas Pittsburgh

1. PENDAHULUAN

Bilamana organisasi yang inovatif dipelajari untuk menentukan apa yang Dapat dipelajari tentang proses dengan mana inovasi-inovasi dilembagakan, sang peneliti harus menghadapi sejumlah masalah metodologi umum. makalah ini adalah suatu usaha untuk menguraikan beberapa masalah utama, dan untuk mengembangkan sejenis peta riset dalam mana berbagai unsure secara sistematis dapat diantisipasi dan ditempati.

Bagian pertama makalah ini mengemukakan suatu kerangka acuan umum. sifat hubungan timbal-balik antara praktek-praktek riset dan pembangunan dapat dipikirkan sebagai suatu daur lokal yang dimulai dengan penilaian dari pelaksanaan suatu pengaturan kelembagaan dapat dipikirkan sebagai suatu daur lokal yang dimulai dengan penilaian dari pelaksanaan suatu pengaturan kelembagaan yang sedang berlangsung, seperti umpamanya, sekolah atau bank. kegiatan-kegiatan penilaian ini diusul dengan usaha-usaha untuk merancang kembali lembaga tersebut sesuai dengan kebutuhan. Selanjutnya, penilaian kembali dari progam baru kemudian dapatlah dimulai. Daur penilaian ini menangani proses untuk mendirikan suatu lembaga, dan lalu menilai rencana (rancangan) maupun cara ia sebenarnya bekerja.

Bagian kedua makalah ini mempersoalkan pemetaan konseptual atau pembuatan pola logis dari struktur normatif dan berfungsinya satu lembaga (petaan rancang bangun), tentang operasi-operasinya (pemetaan operasi), dan jenis-jenis persepsi yang dimiliki bagian penting dari penduduk mengenai lembaga (pemetaan citra) .untuk tiap penetaan ini, konsep-konsep yang substantive tertentu diidentifikasi untuk lebih dapat menerangkan tentang apa-apa saja yang memerlukan penggambaran dan analisis. Dimensi-dimensi pemetaan ini telah merupakan orientasi substantive umum yang utama dari para penyelidik yang telah terlibat dalam riset pembangunan-lembaga. jadi mereka berhubungan dengan, dan pada dasarnya di sesuaikan dari, karya awal Esman. Komponen-komponen intra-lembaga (seperti umpamanya doktrin, tememe, program, kepemimpinan, tenaga kerja, sumber-sumberdaya, organisasi) maupun yang bersifat antar lembaga (seperti umpamanya kaitan-kaitan yang memungkinkan,

yang fungsional, yang normative dan yang tersebar) dipandang sebagai segi-segi dari pola tersebut.

Waktu sendiri adalah dimensi analisis yang sangat penting, dalam arti bahwa tekanan pada pemetaan tidak hanya diletakkan dalam masa kini. Tetapi juga pada keadaan-keadaan yang mendahului dan diantisipasi.

Dalam bagian akhir makalah ini diringkas persyaratan-persyaratan riset utamanya.

2. GAGASAN PEMBANGUNAN LEMBAGA

Usaha manusia yang terorganisasi bertujuan sifatnya. Hal ini bahwa ada suatu "hasil yang diinginkan" di mana untuk pencapaiannya didirikan organisasi, walaupun mungkin hanya pada masa pemulaan. Dapat dikatakan bahwa pelembagaan terjadi bilamana nilai-nilai, teknologi-teknologi, dan tindakan-tindakan yang membentuk struktur dari usaha yang terorganisasi menjadi *norma-norma*. Hasil-hasil usaha manusia dan interaksi di antaranya masing-masing menjadi *peranan-peranan sosial* dan *pembagian kerja*.

Sebaliknya, hasil yang diinginkan dipandang sebagai pemenuhan kebutuhan, pemenuhan keinginan-keinginan, atau kedua-duanya. Bagaimana sampai keinginan-keinginan tertentu akhirnya diakui, dan bagaimana sampai keinginan-keinginan tertentu diidentifikasi dan di sahkan. Adalah pertanyaan-pertanyaan yang melampaui jangkauan pembahasan ini. Ada empat katagori utama persoalan-persoalan yang mempunyai relevansi khusus.

- 1) Beberapa kebutuhan atau keinginan yang ada mungkin tidak dapat dipenuhi secara memuaskan (dengan cukup).
- 2) Beberapa kebutuhan atau keinginan yang saecara relative sekarang dapat dipenuhi secara memuaskan, tetapi ada indikasi bahwa mereka mungkin tidak dapat terus menerus dengan cukup dipenuhi dimasa depan.
- 3) Kebutuhan-kebutuhan atau keinginan-keinginan baru dapat timbul (karenanya, diakui dan disahkan).
- 4) Kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan baru dapat diperkirakan akan timbul di masa depan.

Dengan mengemukakan bahwa kebutuhan-kebutuhan atau keinginan-keinginan yang ada tidak dengan cukup dipenuhi menyiratkan bahwa suatu pengaturan

kelembagaan yang bekerja (untuk selanjutnya disebut lembaga) telah tidak mencapai hasil-hasil yang diinginkan dengan cukup baik. Hal ini menyiratkan bahwa telah terjadi suatu bentuk pengamatan dari pelaksanaan sehingga mengarah ke kesimpulan bahwa ada ketidaksesuaian antara keluaran-keluaran yang nyata dan yang diinginkan.

Tujuan analisis dalam keadaan-keadaan ini adalah untuk menentukan sumber-sumber (alasan-alasan adanya) perbedaan ini. Juga, untuk memberikan pengertian yang akan mengarah ke perubahan yang demikian itu di dalam lembaga dan dalam hubungannya dengan segi-segi lain dari sistem yang lebih besar yang akan memperbesar kemungkinan bahwa tujuan-tujuan akan tercapai dengan “lebih baik,” “lebih penuh” atau “lebih cepat.”

Analisis dari alasan-alasan sampai adanya kekurangan prestasi mengarah ke perbedaan antara (1) sumber-sumber dari ketidaksesuaian tersebut (antara hasil-hasil yang diinginkan dan yang nyata) yang bersifat intern dalam lembaga, (2) sumber-sumber yang dikarenakan adanya kaitan-kaitan dengan sistem lain, dan (3) sumber-sumber yang merupakan akibat yang tersebar dari lingkungan menyeluruh, baik yang bersifat manusia maupun fisik.

Pada prinsipnya, adalah lebih mudah untuk mendorong perubahan-perubahan yang diinginkan bilamana alasan bagi ketidaksesuaian tersebut terutama (kalau bukan semata-mata) bersifat intern-lembaga, dari pada bilamana kesulitan-kesulitannya terletak dalam kaitan-kaitan dengan bagian-bagian lain dan menyeluruh, sebaliknya, adalah lebih mudah untuk mendorong perubahan-perubahan bilamana sumber-sumber ketidaksesuaian tersebut berhubungan dengan kaitan-kaitan dengan lembaga-lembaga lainnya, khususnya yang berhubungan secara fungsional (dalam menyediakan masukan-masukan atau meresap keluaran-keluaran), dari pada bila bukti mengemukakan bahwa lingkungan total menjadi sebab dari persoalan tersebut.

Penjelasan yang diajukan sebagai dalil dari hal ini adalah kenyataan bahwa ada lebih banyak pengendalian terhadap lembaganya sendiri, agak lebih sedikit pengendalian terhadap kaitan-kaitannya (karena hal ini menyangkut pengendalian terhadap berfungsinya lembaga-lembaga lainnya dan bagian masyarakat), dan malah lebih sedikit pengendalian terhadap faktor lingkungan bila dipandang sebagai dampak menyeluruh terhadap lembaga yang bersangkutan. Dengan cara pengembaraan sederhana, adalah lebih mudah untuk mengubah kurikulum universitas dari pada mengubah pendidikan atau latar belakang pribadi mahasiswa-mahasiswa baru (karena hal ini melibatkan juga diadakannya perubahan-perubahan dalam pendidikan sekunder), dan sebaliknya hal ini lebih mudah dilaksanakan dari pada mempengaruhi

segala kekuatan dalam masyarakat yang memberi atau menarik kembali dukungannya (termasuk keuangan).

Perbedaan dalam kemampuan memanipulasi ini mungkin akan berarti bahwa lingkungan untuk sebagian besar bekerja sebagai kendala karena ia tidak dapat dengan segera diubah. Hal ini adalah tidak seluruhnya benar. Lebih sering, memanipulasi lingkungan dapat terjadi atas dasar usaha terencana untuk mengubah pola-pola dukungan atau perlawanan dengan merumuskan atau menyesuaikan nilai-nilai yang berlaku sehingga lembaga dapat dengan cocok dimasukkan ke dalam sistem yang lebih besar.

Sekarang, bilamana beberapa kebutuhan atau keinginan tidak secara memuaskan dipenuhi, jelaslah ada kemungkinan untuk berusaha mengubah lembaga yang sudah ada dengan mendorong beberapa campuran nilai-nilai, teknologi-teknologi, atau tindakan-tindakan baru (di dalam lembaga dan dalam hubungannya yang dengan lembaga-lembaga lainnya dalam pengertian kaitan). Perubahan-perubahan yang demikian itu praktis berarti perancangan kembali dari organisasi tetapi kelangsungan hidupnya, bahkan bila perubahan-perubahan tersebut pun memperbaiki peyelenggaraannya, tergantung dari pelembagaannya secara terhadap dalam organisasi, dalam kaitan-kaitannya, dan dalam lingkungan (sosial)-nya.

Demikian pula, adalah mungkin untuk mendirikan organisasi-organisasi baru atas dasar premis bahwa pengaturan lembaga-lembaga yang ada tidak memberi kemungkinan diadakannya perubahan atau, bila diubah, tetap akan gagal untuk memberikan hasil kerja yang diperbaiki. Hal ini kemudian merupakan masalah dalam rancangan organisasi baru yang demikian itu juga harus dilembagakan bila mereka diinginkan lebih dari merupakan keadaan sekali tembak saja (atau satu-daur dari lahir sampai keluarannya).

Kemudian tepatlah untuk diperdebatkan bahwa organisasi harus ada hubungannya dengan segala perubahan yang dipaksakan (dalam nilai-nilai, teknologi-teknologi, dan tindakan-tindakan) yang diarahkan ke pelaksanaan yang diperbaiki, apakah dengan menyesuaikan lembaga yang sudah ada atau mendirikan organisasi tang baru. Sebaliknya, pembangunan lembaga menyiratkan tujuan –dalam merancang kembali organisasi-organisasi- untuk diadakan integrasi ke dalam masyarakat yang normal; bahkan bahwa peruban-perubahan yang dipaksakan menjadi bagian dari struktur kelembagaan masyarakat.

Dengan kata lain, dengan perubahan-perubahan, tidak peduli bagaimanapun manfaatnya, tidak berhasil dilembagakan, perbaikan yang terjadi dalam pelaksanaan mungkin hanya berlaku untuk jangka pendek; dan inovasi-inovasi organisasi akan cenderung untuk hilang dengan menghilangnya mereka (karena kematian, pemindahan dan semua jenis dinamika lain yang menghasilkan pengaruh ini) yang telah terjadi penghantar-penghantar atau katalisator perubahan. Karenanya, pembangunan lembaga, dari pada pembangunan organisasi, perlu menjadi tujuan utama dalam usaha-usaha untuk mendorong perubahan.

Sekarang, *pembangunan* (sosial, ekonomi, politik) memang adalah usaha untuk mendorong perubahan sehingga “pelaksanaan yang lebih baik”, adalah konsekuensinya. Karenanya, gagasan pembangunan lembaga berkaitan dengan gagasan pembangunan dengan cara berikut: tujuan pembangunan adalah untuk membangun lembaga-lembaga dengan merancang kembali yang sudah ada atau merancang yang baru sehingga dapat menyumbang pada pelaksanaan yang makin baik dari masyarakat bagi manfaat bagi anggota-anggotanya; yaitu bagi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan mereka yang sah.

Tetapi persoalan terakhir tetap ada: selalu perlu untuk menilai apakah banyaknya perbaikan yang diharapkan (makin mendekati hasil-hasil yang diinginkan dan yang nyata) dengan sesuai dengan biaya untuk memperkenalkan perubahan tertentu-baik biaya dalam arti moneter maupun manusia.

Hal ini memang menambah pada kesulitan-kesulitan. Karena biaya manusia (sosial) dan sering biaya-biaya fiscal dapat dinilai hanya dengan “cara meramalkan” dan ada banyak resiko tentang berhubungan dengan kemungkinan salah tentang perkiraan-perkiraan biaya yang demikian itu. dengan kata lain “biaya-biaya” (konsekuensi-konsekuensi bagi sistem sosial maupun usaha manusia yang nyata yang harus diadakan) harus secara eksplisit diperhitungkan dalam proses merancang kembali atau proses perancangan, tetapi biaya-biaya yang demikian itu dapat benar-benar dinilai hanya setelah perubahan-perubahan telah dirasakan.

3. MENGANTISIPASI MASA DEPAN

Maka salah satu pokok utama adalah bahwa keputusan-keputusan dalam masa kini (dan sudah tentu keputusan-keputusan yang melibatkan proses perubahan yang dipaksakan, umpamanya, pembangunan lembaga) secara berarti ditentukan oleh antisipasi-antisipasi tentang masa depan. Hal ini adalah demikian perubahan-perubahan hanya dapat dimasukkan ke dalam struktur lembaga-lembaga masyarakat

bilamana suatu perspektif, tidak peduli bagaimana intuitif atau tidak sistematis sifatnya, tentang biaya-biaya yang diantisipasi akan terjadi (sekali lagi konsekuensi-konsekuensi sosial, biaya-biaya manusia dan moneter).

Antisipasi juga diperlukan karena kenyataan bahwa mendorong perubahan apa pun melibatkan “waktu tempuh” (*lead time*); artinya, diperlukan t-tahun, b-bulan atau m-minggu antara waktu diakuinya suatu kebutuhan untuk mengadakan perubahan, dirumuskannya suatu rencana untuk perubahan yang didorong, disetujui dan dilaksanakannya perubahan yang diusulkan, dan dimana akibat-akibatnya benar-benar dapat diidentifikasi. Umpamanya, mungkin diperlukan tiga sampai empat tahun untuk menyusun, merencanakan, membangun, dan mengisi sekolah dasar yang baru.

Jadi, bila jenis usaha yang demikian dimulai sekarang (1971), maka waktu tempuh akan berlanjut sampai 1975, dan sekolah yang baru benar-benar akan beroperasi dalam lingkungan tahun 1975 dan tidak dalam kerangka tahun-tahun diantaranya. Waktu tempuh ini bervariasi bagi tiap persoalan, tetapi ia selalu ada (umpamanya, dalam merem ketika mengemudi mobil selalu ada waktu kurang dari sedetik diantara keputusan dan dampak fisik terhadap mobilnya). Sebagai dimensi yang penting dalam tiap fungsi keputusan, masa depan malah lebih penting bila dikaitkan dengan masyarakat-masyarakat atau lembaga-lembaga masyarakat di mana *perencanaan* diharapkan atau diberi ganjaran, dan di mana tujuan-tujuannya, pada permulaan, lebih bersifat jangka panjang dari pada jangka pendek.

Banyak lembaga dapat dipandang memadai (umpamanya, perbedaan di antara hasil-hasil yang diinginkan dan yang nyata dapat diterima) bagi tujuan –tujuan untuk mana mereka pada permulaannya didirikan. Jadi, tambang batu bara setempat mungkin menghasilkan suplai yang cukup bagi industri baja setempat (dan bagi semua) kebutuhan lain. Tetapi para perencana jangka panjang harus mempersoalkan diri dengan masalah kebutuhan-kebutuhan industri di masa depan, dan hal ini memerlukan antisipasi-antisipasi atau ramalan-ramalan tentang habisnya suplai tambang yang dihubungkan dengan meluasnya dan menciutnya kebutuhan-kebutuhan industri. Barik-barik baru yang biasanya lebih mahal mungkin harus dikerjakan, sumber-sumber bahan bakar alternatif harus dikembangkan atau dimanfaatkan, dan seterusnya. Proses ini kemudian mengarah ke penilaian suatu organisasi dengan kriteria yang bukanlah yang paling relevan: atas dasar kecukupan masa depan dari pada masa sekarang.

Dalam tiap penilaian keadaan masa depan yang demikian itu, beberapa persoalan khusus perlu diperhitungkan. Makin jauh masa depan dari masa kini, bilamana kurangnya prestasi dapat diharapkan diperkirakan akan terjadi, atau

kebutuhan-kebutuhan atau keinginan-keinginan baru diperkirakan akan timbul, makin sedikit kemungkinan bahwa persoalan tersebut akan dipandang parah. Masih ada cukup banyak waktu untuk memantau berjalannya suatu keadaan, untuk mengamati, apakah kekurangan prestasi yang diantisipasi, dalam kenyataannya, memang benar-bener sedang terjadi.

Jadi ada kecenderungan kuat dalam semua masyarakat untuk memberi prioritas tinggi pada perencanaan jangka pendek. Dalam kenyataannya, sering sekali tak ada apa-apa yang diperbuat tentang persoalan masyarakat di masa depan sampai masalahnya menjadi agak parah. Keprihatinan dewasa ini tentang pencemaran dan tentang kehabisan yang sangat cepat dari sumber-sumberdaya yang tidak dapat diperbaharui lagi di amerika serikat, dan makin banyak ditempat-tempat lain, adalah ilustrasi-ilustrasi yang lebih dramatis yang dapat dikemukakan di sini.

Ciri-ciri khusus perencanaan jangka panjang ini (khususnya relative terhadap cakrawala waktu yang agak pendek dari para pengambil keputusan). Adalah sebab dari persoalan-persoalan yang paling sering perlu dipelajari paling kecil kemungkinannya untuk memperoleh perhatian yang diperlukan pada waktu kecilnya. Bilamana suatu persoalan benar-benar diakui, ia sudah tidak dapat di kendalikan atau sudah sangat kritis. Dalam keadaan yang demikian itu, tuntutan untuk mengadakan tindakan cenderung untuk bersifat langsung, dan tidak ada kesabaran agar ditangguhkan untuk menghadapinya sampai diperoleh lebih banyak informasi melalui riset. Salah satu tugas utama dari penyelidik sosial adalah untuk ikut serta dalam proses untuk meramalkan peristiwa-peristiwa yang akan datang, sehingga lebih banyak waktu dapat disediakan untuk menjajagi pemecahan-pemecahan alternative sebelum iklim sosial memaksakan tindakan atas dasar informasi yang tidak cukup.

Data penilaian masa depan harus dikumpulkan dalam rancangan perubahan jangka-jangka. Jadi peneliti terlibat dalam penerapan pengetahuannya terhadap suatu yang melampaui penulisan laporan semata-mata.ia harus mengetahui bahwa penemuan-penemuan mungkin sekali dimanfaatkan dalam pembangunan lembaga. Ia perlu diberikan bukti yang dapat membenarkan: mengapa satu pemecahan lebih disukai dari kemungkinan-kemungkinan alternatif lain yang juga kelihatannya masuk akal dalam rangka informasi yang tersedia. Untuk memutuskan alternatif yang ini harus diberikan prioritas utama, adalah perlu untuk menentukan hal-hal yang berikut ini:

- a) Perubahan-perubahan atau inovasi-inovasi lembaga manakah yang kelihatannya praktis: perubahan-perubahan yang intern terhadap lembaga dalam kaitan-kaitannya dengan lembaga-lembaga lain, dan dalam kerangka lingkungan menyeluruhnya?

- b) Perubahan-perubahan yang layak manakah yang paling mungkin dapat mencapai akibat yang diinginkan atau, sekurang-kurangnya, mungkin sekali akan mendekati untuk mencapai pengaruh-pengaruh yang diinginkan itu?
- c) Perubahan-perubahan yang manakah dapat diadakan dengan biaya terendah dalam pengertian sumber-sumberdaya manusia dan material?
- d) Perubahan-perubahan mana yang mempunyai konsekuensi-konsekuensi dan efek-efek sampingan yang paling tidak merugikan terhadap lembaga-lembaga lainnya?
- e) Bila perubahan-perubahan benar-benar diperkenalkan, jelaslah diperlukan untuk menjadwalkan penilaian kembali dari waktu ke waktu untuk melihat, apakah efek-efek yang diantisipasi benar-benar terjadi. Hal ini menyiratkan pemantauan terus-menerus terhadap proses pembangunan dan pembangunan kembali dari lembaga.

4. DAUR PENILAIAN

Langkah –langkah yang telah dibicarakan dalam pembahasan sebelumnya dapat diringkas dalam paradigma yang berikut ini:

- 1) Analisis tujuan: identifikasi dari tujuan-tujuan.
- 2) Analisis realisasi: pengamatan dari pencapaian nyata atau realisasi dari tujuan-tujuan.
 - a) Bila tidak ada ketidaksesuaian, tidak ada persoalan pada waktu studi diamati dan tidak diperlukan riset atau tindakan lanjutan; setelah suatu tenggang waktu, langkah-langkah 1 dan 2 akan diulangi untuk penilaian kembali.
 - b) Tetapi: bila terdapat ketidaksesuaian antara tujuan-tujuan yang diinginkan dan yang nyata, penilaian dilanjutkan dengan langkah 3.
- 3) Analisis kurangnya prestasi: penjelasan dari sumber-sumber, atau alasan-alasan bagi penyimpangan antara hasil-hasil yang diinginkan dan yang nyata pencarian sumber-sumber terjadinya ketidaksesuaian tersebut.
 - a) Keputusan apakah akan dilakukan suatu bila terdapat ketidaksesuaian. Hal ini tergantung dari kenyataan batasan yang merumus ambang dari ketidaksesuaian yang dapat diterima.
- 4) Analisis pemecahan persoalan: identifikasi dari pemecahan-pemecahan alternatif.
- 5) Analisis kelayakan: identifikasi dari pemecahan-pemecahan yang mungkin terjadi dengan adanya keadaan nilai-nilai teknologi-teknologi dan tindakan-tindakan, dan dengan adanya keadaan nilai-nilai, teknologi-teknologi, dan tindakan-tindakan yang diperkirakan ada pada waktu dimana pemecahan-pemecahan benar-benar dapat operatif dalam lembaganya sendiri.
- 6) Analisis hasil guna: identifikasi dari pemecahan-pemecahan yang mungkin sekali mengarah diperbaiki-perbaiki yang diinginkan.
- 7) Analisis hasil guna biaya: identifikasi dari pemecahan-pemecahan layak yang memiliki hasil guna terbaik dan biaya terendah (biaya uang maupun biaya sosial).

- 8) Analisis dampak: identifikasi dari kemungkinan pengaruh-pengaruh dari pelaksanaan pemecahan terhadap lembaga-lembaga lainnya, dan terhadap sistem sosial pada umumnya (konsekuensi-konsekuensi sosial)
 - a) Keputusan apakah menjalankan pemecahan-pemecahan yang dapat muncul dari langkah 8, bila ada, atau bila konsekuensi-konsekuensi sosial dapat diabaikan, dari langkah 7, atau apakah biaya dapat diabaikan (seperti umpamanya bila kita mencari perbaikan dengan biaya sebesar berapa pun) dari langkah 4.
- 9) Analisis realisasi: pengamatan apakah pemecahan yang digunakan dapat memperbaiki sistem sesuai dengan yang diharapkan.
 - A) Bila memenuhi, tidak lagi diperlukan riset atau tindakan lanjutan, setelah suatu tenggang waktu, penilaian kembali dimulai sekali lagi dengan langkah 1.
 - B) Bila tidak memenuhi, analisisnya kembali ke langkah 3 dengan data yang baru dari langkah 8 (sudah tentu langkah 8 adalah langkah 2, tetapi pada kurun waktu yang berikut).

Butir-butir (a) dan (b) dalam daur penilaian ini lebih melibatkan keputusan politik dari pada keputusan teknis. langkah 1 dan 9 juga melibatkan banyak persoalan-persoalan riset. Kami akan kembali ke hal ini secara lebih terperinci.

Keputusan politik utama yang menentukan daur penilaian adalah spesifikasi dari tujuan-tujuan operasional lembaga (langkah 1). Dalam panitia perencanaan nasional, hal ini dapat berupa pemakaian rencana pembangunan bagi perekonomian nasional untuk kurun waktu tertentu. Dalam suatu lembaga latihan pertanian. Hal ini dapat berupa pelulusan sejumlah spesialis dengan jenis pengetahuan per unit waktu, seperti umpamanya tahunan.

Keputusan-keputusan normatif ini mencerminkan tujuan sosial laten yang lebih luas. Dalam contoh lembaga latihan tadi, tujuan operasional yang lebih luas dapat berupa teknologi pertanian dan melaluinya, keluaran pertanian yang diperbaiki; atau keadaanya yang dapat berupa buta huruf yang menurun untuk mempertinggi nilai-nilai sosial yang lebih abstrak seperti umpamanya "menaikan tingkat penerangan".

Masalah utama ketiga berhubungan dengan efek-efek hasil sampingan tujuan yang dimiliki lembaga berhadapan dengan lembaga-lembaga lainnya dengan mana ia berkaitan langsung. Sebaliknya, hal ini dapat dipandang sebagai persyarat bagi pencapaian tujuan-tujuan sosial yang lebih luas untuk menjamin bahwa masukan yang diperlukan dan dukungan-dukungan yang lain benar-benar diperoleh, atau dikembangkannya keluaran-keluaran yang diperlukan oleh lembaga-lembaga lainnya.

Masalah utama keempat berhubungan dengan pengaruh-pengaruh hasil sampingan dari lembaga dan berfungsinya. Jadi, memang perencanaan nasional dapat benar-benar mengembangkan rencana yang memadai, sehingga analisis dapat berhenti pada langkah 2 diatas. Sebaliknya, hal ini akan mempengaruhi stabilitas sosial atau bentuk-bentuk pemerintahan demokratis yang umum, atau kebebasan-kebebasan sipil khususnya, atau hubungan-hubungan dengan Negara-negara tetangga, dan seterusnya.

Secara prinsip, analisis dasar delapan-langkah yang disinggung sebelumnya sekurang-kurangnya memerlukan tinjauan sepanjang empat dimensi.

- 1) Relative terhadap tujuan-tujuan operasional dari lembaga yang sedang dipelajari;
- 2) Relative terhadap tujuan-tujuan sosial yang didukung oleh tujuan-tujuan kelembagaannya atau instrumental baginya;
- 3) Relative terhadap kaitan-kaitan antar-lembaga dari sudut pandang (a) pemeliharaan batasan,(b) perolehan masukan dan dukungan, (c) produksi keluaran dan dukungan;
- 4) Relative terhadap konsekuensi-konsekuensi bagi segi-segi sosial,politik, dan kehidupan ekonomi lainnya dari masyarakat.

Karenanya ,studi riset pembangunan-lembaga tertentu, bilamana menangani struktur dan fungsi struktur kelembagaan yang sudah ada, dapat mempersoalkan dirinya dengan tiap langkah dan tiap dimensi, atau melintasi satu langkah sehubungan dengan beberapa dimensi, atau akhirnya,menangani beberapa langkah sehubungan dengan beberapa dimensi.

5. DAUR PERANCANGAN

Bila kebutuhan-kebutuhan sosial tertentu tidak dipenuhi, atau ada persoalan yang diantisipasi yang tidak dapat ditangani oleh kerangka kelembagaan yang ada, maka perlu didirikan lembaga yang baru. Diperlukan suatu rencana, yang menegaskan tujuan-tujuannya, jenis-jenis komponen material dan manusia yang mungkin diperlukan, jenis format organisasi (struktur pelebagaan) yang dengan paling baik dapat menyediakan badan pemberi kemudahan, dan jenis-jenis pengaturan antar-lembaga tang mungkin sekali dapat memungkinkan agar proses pembangunan lembaga berhasil. Karenanya, pelajaran-pelajaran dari perancangan sistem-sistem berskala besar secara langsung dapat diterapkan.

Bagaimana dapat kami kembangkan suatu lembaga yang akan melakukan apa yang diharapkan darinya? Untuk sementara waktu, sampai dilaksanakannya suatu rencana, pertanyaan yang tiap kali akan muncul adalah apakah lembaga baru itu

memenuhi tujuan-tujuan yang diinginkan. Bila bila terdapat ketidakcocokan-ketidakcocokan, terutama di antara rancangan lembaga dan pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan, akan muncul kebutuhan untuk mengadakan perancangan kembali segera setelah sumber-sumber dari ketidakcocokan telah diidentifikasi.

Langkah-langkah logis dari daur yang telah dibicarakan sebelumnya pada dasarnya sama, hanya pada titik awalnya yang berbeda. Karenanya, masalahnya, termasuk riset, adalah agak berbeda dalam daur perancangan dari pada dalam daur penilaian:

- 1) Persyaratan-persyaratan tujuan: identifikasi dari tujuan-tujuan yang harus dimiliki oleh lembaga yang baru.
 - (a) Keputusan apakah suatu lembaga harus dirancang (dibangun) dalam kerangka untuk mencapai tujuan-tujuan ini.
 - (b) Usaha perancangan lembaga, yang mencakup sekurang-kurangnya.
- 2) Persyaratan-persyaratan rancangan:
 - (a) Persyaratan-persyaratan fungsional : identifikasi dari fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.
 - (b) Persyaratan-persyaratan sumberdaya: identifikasi dari sumber-sumberdaya yang diperlukan untuk mendukung fungsi-fungsi, khususnya dana, persediaan, peralatan, bahan-bahan, sarana.
 - (c) Persyaratan-persyaratan tindakan manusia: identifikasi dari tindakan-tindakan yang harus diambil manusia untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang diperlukan.
 - (d) Persyaratan-persyaratan tenaga kerja: identifikasi dari peranan-peranan sosial ke dalam mana persyaratan tindakan manusia dapat dikelompokkan sehingga dapat ditentukan jenis tenaga kerja dan jumlah serta kualifikasinya yang mungkin diperlukan.
 - (e) Persyaratan-persyaratan organisasi: identifikasi dari cara-cara alternatif dengan mana peranan-peranan sosial dapat dikaitkan satu sama lain ke dalam satu format organisasi.
 - (f) Persyaratan-persyaratan antar-muka: identifikasi dari cara-cara dengan mana lembaga secara keseluruhan dapat saling berhubungan dengan lembaga-lembaga lain dengan sistem sosial secara keseluruhan; khususnya untuk mencatat masukan-masukan mana yang diperlukan dan dari mana, keluaran-keluaran mana yang diperlukan dan oleh siapa, dan kendala-kendala apa yang ada terhadap lembaga yang dirancang tersebut dikarenakan kaitannya kelingkungan.
- 3) Analisis kelayakan: identifikasi dari rancangan-rancangan lembaga yang secara teknis layak.
- 4) Analisis hasil guna: identifikasi kehasilgunaan, relative terhadap tujuan-tujuan pada langkah 1, dari rancangan-rancangan alternatif.

- 5) Analisis hasil guna biaya: identifikasi dari rancangan-rancangan yang layak dengan biaya terendah dan kehasilgunaan yang memadai (biaya uang maupun sosial)
 - (a) Keputusan apakah melaksanakan rancangan lembaga, atau untuk membangun suatu lembaga sesuai dengan spesifikasi-spesifikasi rancangan.
- 6) Analisis realisasi: pengamatan apakah rancangan yang diambil mengarah ke pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan.
 - (a) Bila memenuhi, tidak diperlukan riset atau tindakan lanjutan. Kembali kelangkah 1 dari daur penilaian-perancangan-penilaian kembali lembaga yang baru ini sekarang dapat diperlukan seakan-akan sebagai lembaga yang sudah kerja.
 - (b) Bila tidak memenuhi pergi ke langkah 7.
- 7) Kurangnya prestasi: penjelasan tentang sumber-sumber dari, atau alasan-alasan bagi, penyimpangan antara hasil-hasil yang telah direncanakan dan hasil-hasil nyata mencari kemunduran sumber-sumber.
 - (a) Kembali ke langkah 2 untuk usaha perancangan kembali.

Dalam daur penilaian kami telah mempermasalahkan empat dimensi normatif dengan mana analisis data dapat dilakukan, dan harus dilakukan bila kami ingin menghadapi hasil kerja lembaga secara keseluruhan di dalam lingkungan yang lebih besar. Jenis-jenis pertimbangan yang sama juga berlaku. Tetapi dimensi-dimensi analisisnya berbeda.

Rancangan dipengaruhi oleh misi dari lembaga yang baru di bangun dan tujuan-tujuan yang diusulkan. Ada juga suatu kendala yang disebabkan oleh tujuan-tujuan sosial yang lebih luas yang sebenarnya harus didukung oleh lembaga baru tersebut. Umpamanya, derajat otonomi kelembagaan yang diusulkan akan dipengaruhi oleh wewenang dari lembaga-lembaga yang sudah ada, di mana masukan-masukan dan keluaran-keluaran akan diperlukan untuk mencapai tujuan yang baru itu.

Akhirnya, rencana dibatasi oleh antisipasi-antisipasi tentang konsekuensi-konsekuensi yang mungkin terjadi karena dimasukkannya lembaga baru kedalam sistem sosial, bahkan bilapun dipandang wajar sebagai suatu pemecahan teknis (layak,berhasil guna, dan tidak terlalu mahal). Beberapa efek sangat besar pengaruhnya yang lain relative kecil dalam jangkauannya (hanya mempengaruhi beberapa orang); beberapa efek dipandang menguntungkan dan yang lain merugikan nilai-nilai sosial tang lain dari pada yang dimasukkan oleh lembaga secara langsung.

6. INTERAKSI DARI DAUR-DAUR

Daur penilaian mempermasalahkan penilaian operasi-operasi yang berjalan serta perbaikannya, sehingga ia masuk kedalam persoalan-persoalan perancangan bilamana perbaikan diperlukan dan diputuskan. Daur perancangan masuk kedalam masalah penilaian bila rancangan tertentu diputuskan dan dilaksanakan, sehingga dibantu lembaga yang baru memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial yang sampai sekarang belum dipenuhi.

Ada interaksi relavan lain antara daur-daur: bilamana penilaian-penilaian dalam tahap analisis realisasi (akan dibahas kemudian) adalah sedemikian rupa sehingga mengarah kekeadaan di mana antara tujuan-tujuan yang diinginkan dan yang direalisasikan akan menjadi ketidaksesuaian yang besar, mungkin suatu masyarakat akan menanggapi kesulitan ini seakan-akan kebutuhan-kebutuhan tersebut sama sekali belum dipenuhi dan karenanya berpindah ke usaha perancangan untuk mengembangkan lembaga baru untuk menghadapi persoalan tersebut. Dalam keadaan ini, masyarakat dapat bergerak untuk menempati misi kelembagaan yang baru di dalam lembaga yang sudah ada.

Yang pertama adalah suatu usaha untuk perbeaan fungsi; yang terakhir adalah usaha untuk penyatuannya. Kedua-duanya dapat bekerja dalam sistem sosial setiap waktu, dan karenanya sifat serta implikasi-implikasi usaha tertentu ini menetapkan bidang riset yang penting sekali. Ia terutama menangani badan-badan yang memiliki kekuatan-kekuatan yang memungkinkan atau yang menghindari sehubungan dengan perbedaan atau penyatuan kegiatan kelembagaan.

7. DIMENSI NILAI

Pembangunan lembaga didasarkan pada rencana-rencana yang dikenal sangsi secara politis dan normatif. Nilai-nilai dasarnya memiliki sifat-sifat yang berikut:

- (a) Mereka bersifat ganda. Selalu ada lebih dari satu nilai yang membenarkan pengembangan suatu lembaga. Bila terdapat nilai-nilai alternatif dan ada kebutuhan lebih disukainya yang satu dari yang lainnya, para perencana harus memutuskan mengenai prioritas-prioritas – atas dasar mana dibuat pilihan-pilihan. Bagi beberapa orang pendidikan maksimum mungkin akan bertubrukan dengan nilai-nilai kemakmuran yang diterjemahkan sebagai penerusan tradisional dari

status-quo. Kebebasan dapat berarti kesempatan untuk mengadakan pilihan-pilihan tanpa mempedulikan keinginan-keinginan yang lainnya. Di pihak lain, keselamatan mungkin memerlukan pengendalian masyarakat sampai tingkat yang tinggi.

- (b) Nilai-nilai memiliki implikasi-implikasi umum dan operasional. Umpamanya, orang sangat menghargai kemakmuran. Mereka juga menghargai kesehatan, keamanan, keselamatan, cinta, kasih sayang, keadilan, penerangan, dan yang serupa. Nilai-nilai umum tersebut hanya dapat diterjemahkan ke dalam program-program tindakan melalui indeks-indeks operasional. Mungkin kemakmuran berarti upah tahunan yang dijamin; kesehatan berarti sistem pengobatan yang dibayarkan; penerangan berarti suatu sistem pendidikan.
- (c) Para penyelidik juga mempunyai nilai-nilai. Hal ini tidak perlu mempengaruhi pekerjaan mereka. Mereka jarang berada dalam kedudukan dimana mereka dituntut untuk memutuskan, nilai-nilai mana yang harus menentukan bagaimana lembaga-lembaga dibangun atau urutan pentingnya nilai-nilai tersebut. Tetapi orientasi nilai si peneliti sendiri mungkin akan mempengaruhi jenis data yang dicari dan cara dengan mana mereka ditafsir.

8. PEMERATAAN VARIABEL-VARIABEL

Walaupun lembaga-lembaga direncanakan, sejumlah perspektif perlu dipertimbangkan. Mereka dapat dibagi dalam tiga skema organisasi atau pemetaan variabel-variabel :

- (a) Pemetaan rancang bangun: elaborasi terperinci bagaimana seharusnya lembaga yang baru dari segi pandangan mereka yang secara resmi bertanggung jawab bagi proses perencanaannya. Umpamanya, tidaklah cukup untuk mengetahui keperluan anggaran yang ada sekarang untuk mengembangkan suatu lembaga. Adalah juga penting untuk mengetahui, bagaimana uang tersebut akan dimanfaatkan, dan berapa nilai yang akan diberikan oleh mereka yang mengotorisasi pengeluaran, sehingga dengan demikian dapat diperoleh kemungkinan besar bahwa dana-dana akan tersedia, bahkan sekalipun ada kekurangan di dalam sistem umumnya.
- (b) Pemetaan operasi-operasi: elaborasi terperinci tentang perkembangan sebenarnya suatu lembaga. Hal ini mencakup detail-detail yang mungkin agak berbeda dari rancang bangun karena kenyataan bahwa dalam perkembangan nyata suatu organisasi baru, yang diharapkan menjadi lembaga, kompromi-kompromi dibuat antara tujuan-tujuan normatif yang saling bersaing. Juga, informasi baru mungkin ditemukan yang akan memerlukan penyimpangan dari pola gagasan ke pola yang secara realistis memungkinkan. Hal ini meliputi penilaian tentang bagaimana anggaran dikeluarkan sebenarnya, yang berlawanan dengan alokasi aslinya.
- (c) Pemetaan citra: penggambaran terperinci tentang bagaimana para peserta dalam proses perkembangan lembaga memandang lembaga tersebut atau apa yang mereka pikir tentang bagaimana seharusnya lembaga tersebut. Karena mereka

yang terlibat dalam perkembangan lembaga akan mencakup orang-orang dengan berbagai peranan sosial dan mewakili kelompok-kelompok kepentingan yang berbeda, maka citra-citra mereka jarang sekali, malah dalam kenyataan tidak pernah identik. Adalah bermanfaat untuk mengenal bahwa citra-citra dari para pengambil keputusan saling berbeda. Beberapa mempunyai wewenang langsung untuk memutuskan tentang nasib lembaga tersebut secara keseluruhan. Pandangan-pandangan mereka mungkin agak berbeda dari mereka yang merupakan pemimpin-pemimpin opini (*opinion leaders*) tanpa kekuatan nyata dalam proses perencanaan. Citra seorang sekretaris tidak akan sama dengan citra seorang direktur tentang suatu organisasi dan misinya. Dibandingkan dengan staf, klien-klien dari lembaga yang baru akan memandangnya secara berbeda. Akhirnya, ada citra-citra dari masyarakat dan pendapat masyarakat yang mungkin akan mempunyai sedikit pengaruh terhadap apa yang terjadi.

Adanya perspektif-perspektif ganda dari suatu rencana di dalam proses yang sedang direncanakan adalah sesuatu yang perlu diantisipasi. Bila hal ini terjadi, maka kecil kemungkinannya bahwa informasi yang penting dan yang diperlukan akan diabaikan bila ia dapat mempengaruhi cara berkembangnya lembaga tersebut. Ada dua jenis pengamatan pemantauan: yakni yang reguler dan khusus. Pemantauan reguler menyiratkan pengertian bahwa pada interval-interval tertentu rencana-rencana tersebut dinilai kembali dalam kerangkanya yang baru, dan karenanya memungkinkan penilaiannya relatif terhadap pemetaan-pemetaan yang diperoleh sebelumnya dan penilaian dari kemungkinan alasan-alasan bagi pergeseran-pergeseran yang mungkin telah dicatat.

Di pihak lain, diinginkan adanya ketentuan-ketentuan bagi pemantauan atas dasar khusus. Hal ini mengasumsi suatu kemampuan riset untuk memeta kembali lembaga pada waktu-waktu yang diperlukan karena adanya krisis, keadaan darurat, atau konsekuensi-konsekuensi yang tidak diperkirakan yang menurut sang penyelidik mempunyai pengaruh langsung melalui lingkungan-lingkungan lembaga. Revolusi-revolusi, pergolakan, bencana-bencana alam adalah contoh-contoh baik dari keadaan-keadaan yang menuntut diadakannya penilaian kembali atas dasar "sesuai dengan keperluan" daripada menanti interval regular yang telah dimasukkan bagi pemantauan yang sedang berjalan.

9. DIMENSI WAKTU

Dalam riset pembangunan lembaga, waktu adalah variabel yang kritis. Dengan sendirinya ada "waktu nol" yaitu keadaan sekarang dalam mana studinya dilaksanakan. Bila suatu lembaga dipetakan sepanjang garis-garis rancang bangun, operasi dan citra, dari suatu waktu tertentu, maka penggambarannya dikembangkan sejak waktu nol. Memang ada waktu yang mendahului keadaan yang sekarang. Ada keadaan-keadaan yang mendahului. Secara sederhana, kedalaman histories dari kerangka acuan ini

secara sederhana melibatkan gagasan untuk memetakan lembaga dalam kerangkanya pada waktu-waktu sebelumnya atau sepanjang kurun waktu sebelumnya. Mungkin dari sejak awal mulanya. Jenis perspektif ini adalah sangat relevan dalam arti bahwa masa lampau, bagaimanapun juga, telah menghasilkan masa sekarang. Melalui masa sekarang, yakni waktu nol, ia membatasi masa depan.

Secara operasional, pemetaan yang berurutan dari proses-proses yang mendahului (ke waktu nol) sangatlah penting. Umpamanya, adalah sangat berbeda, apakah perbedaan antara rancang bangun dan operasi-operasi yang baru saja terjadi, atau apakah ia mempunyai suatu sejarah, atau apakah selama sejarahnya itu persoalannya hampir tidak berubah (perbedaannya kira-kira sama), bertambah, atau menurun.

Dan diatas segalanya, ada masa depan. Jadi sang penyelidik dan sang perencana sebagai pemakai riset, harus secara langsung mempermasalahkan diri dengan keadaan-keadaan di masa depan, semata-mata karena tiap tindakan yang diambil akan mempunyai relevansi hanya bagi, dan di, masa depan. Dalam kerangka ini, permasalahan ini dengan masa depan mempunyai dua arti utama. Untuk yang pertama, ia berhubungan dengan memperkirakan (*guesstimating*), memprakirakan (*forecasting*), atau meramalkan (*predicting*) masa depan.

- (a) Memperkirakan (*guesstimating*) pada dasarnya adalah penafsiran subjektif dari informasi dan penerapannya ke keadaan-keadaan yang belum ada. Pada waktu perkiraan (*guesstimate*) dibuat, keandalan dan keabsahan konklusi-konklusinya tidak diketahui.
- (b) Prakiraan dapat dilaksanakan bila kami menerima asumsi-asumsi di dalam data dari mereka yang mengadakan prakiraan tersebut: ia mempunyai keandalan dalam batas-batas ini (asumsi-asumsi dan data tertentu), tetapi keabsahannya tidak diketahui.
- (c) Meramalkan (*predicting*) dapat dilaksanakan dan adalah sah, sekurang-kurangnya dalam batas-batas kesalahan yang mungkin terjadi dan tertentu dari ramalan (*prediction*) tersebut.

Dalam ilmu-ilmu pengetahuan kelakuan, peramalan dalam arti ini hampir tidak ada. Memang dilakukan beberapa prakiraan: pertumbuhan penduduk, kelakuan pemilihan, ramalan tentang pengampunan, keberhasilan pernikahan, dan sebagainya. Selanjutnya, contoh-contoh dari perkiraan-perkiraan yang sah meliputi spekulasi-spekulasi tentang tahun 2000 atau pengaruh otomasi terhadap masyarakat, pengaruh teknologi angkasa luar, dan sebagainya.

Jadi, cara pertama dimana peneliti dan perencana mempersoalkan diri dengan masa depan menyangkut memperkirakan, mengadakan prakiraan atau meramalkan jalannya inovasi-inovasi, serta pengaruh-pengaruh sosial yang lebih dari perubahan-perubahan tersebut. Permasalahan dengan keadaan-keadaan masa depan juga berarti bahwa perlu diadakan secara rutin pemantauan untuk mengamati masa depan sementara ia terjadi. Selanjutnya hal ini memungkinkan peneliti belajar dari kesalahan-kesalahan perkiraan, prakiraan atau peramalan. Hal ini juga memungkinkan penggeseran terus-menerus dari waktu nol, sehingga proyeksi-proyeksi dan antisipasi-antisipasi yang berikutnya tentang masa depan dapat memasukkan informasi yang baru diperoleh itu.

Dalam arti lain juga, waktu adalah variabel analitis yang esensial bagi pemetaan. Lembaga-lembaga berubah dan berkembang dengan waktu, dan dalam daur hidupnya mencapai berbagai tahap. Seringkali ketentuan-ketentuan bagi perubahan-perubahan tersebut, seperti umpamanya memasuki unsure-unsur baru atau menghapus beberapa unsur, telah dimasukkan dalam rancang bangun lembaga itu sendiri. Rencananya dapat mengadakan ketentuan-ketentuan eksplisit mengenai pola pertumbuhan dari lembaga, atau perubahan-perubahan yang berhubungan dengan waktu, yang berhubungan dengan lembaga-lembaga lain, dan seterusnya.

Secara alternatif, ketentuan-ketentuan rancang bangun tentang pertumbuhan dan perkembangan lembaga sepanjang waktu mungkin tidak dinyatakan secara eksplisit. Malah, pola-pola pertumbuhan dimasukkan ke dalam rancang bangun sementara waktu berlalu. Umumnya, struktur keberhasilan dan kegagalan tingkat dimana operasi-operasi bertemu dengan rancang bangun sekurang-kurangnya pada tingkat keluaran – menentukan masalah-masalah tentang apakah lembaga akan: (a) menyerap tujuan-tujuan baru; (b) menggeser dari tujuan-tujuan yang sekarang ke yang lain; (c) memperbesar dasar sumberdayanya; (d) menambah pegawainya; dan (e) menambah kemampuan dan harapan keluarannya.

Dengan demikian rancang bangun merupakan proses perkembangan yang terus menerus. Beberapa pola perkembangan tertentu mungkin dapat merupakan segi dari doktrin lembaga, atau kepemimpinan dan pegawainya, atau perolehan sumberdayanya, atau struktur organisasinya, atau hubungannya dengan badan-badan, lembaga-lembaga, dan orang-orang lain. Untuk sebagian, rancang bangun berubah karena pengalaman dengan operasi-operasi nyata memasukkan unsur-unsur baru, dan menyebabkan penghapusan unsur-unsur yang ada, dan mereka ini dimasukkan dalam norma-norma lembaga. Rencananya juga berubah karena interaksinya dengan citra-citra sejauh kepercayaan tentang lembaga-lembaga dan berfungsinya diungkapkan

dalam tindakan-tindakan, dan tindakan-tindakan ini mungkin mempunyai dampak yang mendukung, menghambat atau mengendala terhadap operasi-operasi maupun rancang bangun.

10. DIMENSI-DIMENSI PEMETAAN

Kami belum menangani masalah dari arti substantive tentang pemetaan-pemetaan rancang bangun, operasi-operasi dan citra. Tugas ini kini berada dihadapan kami.

Pertama-tama, ada *doktrin* kelembagaan. Dapat dikatakan bahwa hal ini mencakup: (a) tujuan-tujuan operasional; (b) tujuan-tujuan sosial yang dilayani oleh tujuan-tujuan operasional tersebut; (c) metode-metode operasi sebagai spesifikasi dari cara-cara dengan mana tujuan-tujuan tersebut harus dicapai, kapan dan bagaimana seringnya (program nyata dari lembaga); dan (d) pembenaran-pembenaran hubungan-nilai dari lembaga yang berhubungan dengan keinginan-keinginan atau tujuan manusia secara keseluruhan (atau keinginan-keinginan dan tujuan-tujuan mereka yang dinyatakan atau yang dihubungkan) yang menempatkan lembaga dalam kerangka aspirasi kemanusiaan yang terluas.

Kedua, biasanya ada tema-tema kelembagaan, yang mencakup pertimbangan dari segi-segi seperti: (a) penerjemahan dari doktrin kelembagaan kedalam slogan-slogan yang dengan mudah dapat dimengerti yang merupakan pernyataan-pernyataan tentang tujuan-tujuan yang sederhana namun kabur, yang menjelaskan tujuan-tujuan dasarnya, pembenaran-pembenaran yang berisi nilai, dan metode-metode operasi umum; dan (b) lambing-lambang kelembagaan yang mewakili usaha secara keseluruhan, ataupun segi-segi yang paling komprehensif darinya.

Ketiga, ada *kepemimpinan*. Hendaknya dibedakan dua jenis pemimpin: (a) inisiator-inisiator (perintis-perintis) – yakni mereka yang secara aktif terlibat dalam perumusan doktrin dan program dari lembaga; (b) eksekutor-eksekutor (pelaksana-pelaksana) – yakni orang-orang yang mengarahkan operasi dari lembaganya. Pemimpin-pemimpin ini selanjutnya dapat dijelaskan atas dasar asal-usul mereka dalam struktur sosial, sifat-sifat mereka, maupun hasil-hasilnya yang telah dicapai, pengetahuan dan keterampilannya.

Pemimpin-pemimpin adalah orang-orang yang mempunyai motivasi-motivasi dan aspirasi-aspirasi tertentu, seperti umpamanya keinginan untuk melayani, untuk memperoleh kekuasaan, untuk memperoleh kekayaan, untuk memperoleh kemasyhuran, untuk ikut menolong lembaga, untuk membuat lembaga ikut menolong tujuan-tujuan mereka, untuk mendapatkan cara-cara pengungkapan diri, atau untuk mendapatkan pelepasan dari keadaan-keadaan yang tak diinginkan atau yang bersifat mengancam. Biasanya kombinasi dari motif-motif ini dapat diidentifikasi.

Keempat, ada *pegawai-pegawai*, yang secara konseptual lebih luas dari kepemimpinan. Persyaratan-persyaratan bagi kepegawaian tunduk pada perumusan dari kepemimpinan. Demikian pula, pemeliharaan pegawai berada dalam bidang kepemimpinan. Wewenang dari mereka yang dipandang sebagai "pegawai" terbatas pada pelaksanaan dari tugas-tugas spesifik dan yang biasanya berulang. Pegawai dalam suatu lembaga mempunyai sifat-sifat seperti: (a) besarnya, yang diukur secara numerik dan dalam biaya anggaran; (b) berbagai macam keterampilan dan campuran pendidikan, jumlah relatif dari pegawai professional, semiprofessional, pekerja kantor dan yang lainnya; dan (c) campuran dari peranan-peranan dan cara dengan mana pelaksana mereka berhubungan dalam ruang, waktu, dan fungsi dengan operasi dari lembaga.

Beberapa pensifatan dari kepemimpinan juga berlaku bagi pegawai. Dari bagian-bagian struktur sosialmana mereka berasal? Apa sifat-sifat pribadi, keterampilan-keterampilan, motivasi-motivasi mereka? Karena adanya kemungkinan terdapatnya berbagai konfigurasi, sudah tentu menjadi relevan untuk mempertimbangkan: (a) homogenitas dari sifat-sifat pegawai sepanjang tiap garis – apakah terdapat atau tidaknya tingkat homogenitas, atau tidak adanya relative diperlukan bagi rancang bangun lembaga atau semata-mata merupakan hasil dari pertimbangan-pertimbangan lain; (b) perbandingan-perbandingan dari sifat-sifat pegawai dan kepemimpinan; dan (c) masalah selektivitas, yang diukur dengan membandingkan pegawai dari lembaga tertentu dan lembaga-lembaga lain dengan distribusi penduduk pada umumnya.

Kelima, ada *sumber-sumberdaya*. Ini meliputi: (a) uang, dalam bentuk anggaran-anggaran atau bentuk-bentuk keuangan lainnya; (b) pabrik fisik; (c) peralatan (yang dapat digunakan kembali); (d) persediaan (yang berkurang karena digunakan); (e) bahan-bahan; dan (f) fasilitas-fasilitas lain.

Dalam arti tertentu, konsep sumber-sumberdaya menggambarkan kekayaan-kekayaan lembaga yang ada serta penyebarannya. Jenis-jenis masalah yang dapat timbul dalam hal ini dicontohkan dengan pertimbangan faktor penggunaan dari tiap

sumber daya, pertimbangan dari hidup berguna tiap sumberdaya, yang dipertimbangkan untuk daur-daur penggantian atau daur-daur tambahan.

Keenam, walaupun dari segi pentingnya adalah sangat sentral, ada *organisasi*. Struktur organisasi adalah jaringan peranan-peranan sosial dimana masing-masing dinyatakan secara normative, dengan cara sedemikian rupa sehingga keseluruhan pembagian kerja menghasilkan usaha terpusat yang efisien ke arah tujuan-tujuan lembaga. Organisasi dapat digambarkan dengan: (a) derajat otonomi dari wewenang mereka yang berada diluar sistem sanksi kelembagaan; (b) lapisan-lapisan hierarkis; (c) derajat sentralisasi dari fungsi-fungsi keputusan; (d) derajat pemusat atau penyebaran geografis; (e) jenis-jenis pembagian fungsional atau administrative; (f) garis-garis perintah melalui mana petunjuk-petunjuk dikeluarkan; (g) garis-garis staf melalui mana petunjuk-petunjuk dilaksanakan dan pelaksanaannya dilaporkan; (h) garis-garis pengendalian yang menetapkan umpan-balik tentang pola dari petunjuk-petunjuk pelaksanaan, dan kesulitan-kesulitan dalam pelaksanaan.

Fungsi-fungsi pengendalian meliputi penentuan penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan dan juga ketentuan-ketentuan eksplisit bagi sanksi-sanksi yang harus diterapkan sekiranya terjadi penyimpangan-penyimpangan atau dalam hal terjadi pelaksanaan yang baik sekali.

Ketujuh, ada kaitan-kaitan lembaga ke perorangan dan badan-badan yang mempunyai wewenang terhadapnya. Milton Esman dalam Bab I menyebutnya *kaitan-kaitan yang memungkinkan*. Kaitan-kaitan ini khususnya berkisar tentang masalah-masalah: (a) apakah lembaga tersebut akan didirikan atau dipertahankan setelah didirikan; dan (b) jenis-jenis sumberdaya apa, kapan dan bagaimana, akan diterima secara sah dan dari siapa. Karenanya, kaitan-kaitan yang memungkinkan ini menghubungkan lembaga ke badan-badan atau orang-orang yang membawahnya. Karenanya, jenis lembaga-lembaga ini pada dirinya sendiri adalah titik pusat analisis bila kita ingin mengerti suatu lembaga yang menghubunginya dalam arti yang memungkinkan ini. Hal ini demikian adanya karena lembaga bertanggung jawab kepada mereka. Penarikan kembali dukungan tidak hanya akan menyulitkan atau malah mungkin tidak dapat sama sekali, pencapaian dari tujuan-tujuan lembaga, tetapi juga mengancam identitas dari lembaga sebagai badan yang terpisah. Bahkan, sehubungan dengan kaitan-kaitan yang memungkinkan, lembaga terutama berfungsi pada batasan tingkat pemeliharaan: ia berusaha membenarkan kehadirannya sebagai suatu prasyarat ketujuan-tujuan sosial yang lebih luas dimana tujuan-tujuan khususnya semata-mata merupakan turunan-turunan saja.

Kedelapan, ada *kaitan-kaitan fungsional* yang menghubungkan lembaga dengan lembaga-lembaga yang menyediakannya dengan dukungan atau yang secara sah menantikan dukungan darinya. Secara prinsip hal ini berarti bahwa biasanya ada lembaga-lembaga lain yang: (a) menyediakan beberapa, malah mungkin seluruh, masukan kepada lembaga tertentu; (b) menantikan beberapa, mungkin seluruh, keluaran-keluaran dari lembaga tersebut tadi; dan (c) membatasinya, umpamanya dengan bersaing bagi kepemimpinan yang sama jenis. Pegawai yang sama, sumber-sumberdaya yang sama atau dengan bersaing untuk memenuhi fungsi atau peranan yang sama.

Dari segi pandangan ini, adalah penting untuk mempertimbangkan sifat terpusatnya berbagai antar-hubungan fungsional dari lembaga dengan lembaga-lembaga lainnya. Artinya, bagaimana pentingkah bagi lembaga adanya berbagai pengaturan antar-lembaga? Mereka ini meliputi: (a) keterpusatan relatif terhadap lembaga tergantung dari besarnya efek yang dihasilkan bila tidak diperoleh masukan-masukan dari sumber yang secara sah dapat diharapkan; (b) keterpusatan tergantung pada efek terhadap lembaga dari masukan-masukan yang berkurang apakah mereka tidak cukup dalam jumlah, kurang dapat diandalkan, validitas, atau kurang pada waktunya; (c) keterpusatan tergantung dari efek terhadap lembaga menghindari lembaga lain yang sehubungan (yang secara sah mengharap hal ini) dari keluaran-keluaran yang diperlukan; dan (d) keterpusatan tergantung pada pengaruh di mana lembaga menyediakan keluaran-keluaran yang kurang bermutu bagi lembaga lain yang berhubungan (yang secara sah mengharapkannya) apakah mereka tidak cukup dalam jumlah, keandalan, validitas, atau tidak pada waktunya. Dengan kata lain, kita tidak dapat mengatakan bahwa semua kaitan-kaitan fungsional adalah sama pentingnya. Konsep keterpusatan dan spesifikasi operasionalnya seperti yang disinggung di atas adalah petunjuk yang baik dari kepentingan relatif berbagai kaitan-kaitan tersebut. Dalam tiap keadaan, "makin besar efeknya" maka "makin besar keterpusatan" dan seterusnya "makin besar pentingnya" bagi lembaga.

Kesembilan, ada *kaitan-kaitan normatif*. Kaitan-kaitan ini adalah kendala-kendala ideologi dan etis. Tetapi mereka juga adalah bagian dari masalah kelembagaan. Doktrin kelembagaan dan ketentuan-ketentuan normatif yang lainnya secara eksklusif atau implisit berhubungan dengan nilai-nilai sosial yang utama. Tetapi nilai-nilai ini adalah biasanya yang terlembaga dibidang kehidupan sosial lainnya, seperti umpamanya agama atau politik. Karenanya, adalah penting untuk mempertimbangkan sekurang-kurangnya: (a) kebiasaan-kebiasaan mana, bagaimana, dan di mana dilembagakan, mempengaruhi nilai-nilai yang dimiliki oleh lembaga, secara eksplisit ataupun implisit;

(b) adat-istiadat mana, bagaimana dan kapan dilembagakan, mempunyai pengaruh terhadap nilai-nilai yang dimiliki lembaga; dan (c) undang-undang mana berpengaruh terhadap nilai-nilai yang dimiliki lembaga, Karenanya, masalah-masalah sentralnya berhubungan dengan *kecocokan* nilai-nilai kelembagaan dengan kebiasaan, adat-istiadat dan undang-undang.

Persoalan yang terakhir jarang sekali relevan pada tingkat rancang bangun, tetapi mungkin dapat berpengaruh terhadap operasi lembaga dan terhadap spesifikasi-spesifikasi citra. Juga tidak diajukan bahwa nilai-nilai lembaga harus cocok dengan kebiasaan atau adat-istiadat atau kedua-duanya; seringkali masalahnya adalah justru untuk merubah salah-satu atau kedua-duanya. Malah, persoalan pemetaan riset adalah untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi kecocokan-ketidakcocokan sehingga dapat mempermudah pengertian yang lebih mendalam tentang kemungkinan-kemungkinan kesulitan yang dapat dihadapi suatu lembaga.

Kesepuluh, ada *kaitan-kaitan tersebar* yang lainnya. Mereka berhubungan dengan perlawanan umum atau dukungan dalam badan politik masyarakat, atau badan-badan yang secara memungkinkan, fungsional atau normatif tidak berhubungan dengan lembaga. Secara sederhana, pertanyaan-pertanyaan yang mengidentifikasi mungkin adalah: (a) apakah yang merupakan sumber-sumber oposisi dan mengapa; (b) apakah yang merupakan sumber-sumber dukungan dan mengapa? Dalam cara yang lebih canggih, seorang dapat prihatin mengenai hasil guna yang dimiliki sumber-sumber oposisi pada waktu tertentu atau sepanjang waktu; dan seseorang demikian pula dapat tertarik untuk mengetahui apakah yang dilakukan oleh sumber-sumber dukungan pada waktu tertentu atau selama jalannya waktu.

11. PENGGUNAAN-PENGGUNAAN PEMETAAN

Jenis-jenis pemetaan apakah yang telah kami bicarakan? Yang telah diidentifikasi adalah sepuluh kelompok masalah konseptual:

- (1) Doktrin kelembagaan
- (2) Tema-tema kelembagaan
- (3) Kepemimpinan kelembagaan
- (4) Karyawan-karyawan kelembagaan
- (5) Sumber-sumber kelembagaan
- (6) Organisasi kelembagaan
- (7) Kaitan-kaitan yang memungkinkan

- (8) Kaitan-kaitan fungsional
- (9) Kaitan-kaitan normatif
- (10) Kaitan-kaitan tersebar

Bagi masing-masing konsep ini, peta rancang bangun yang dibayangkan akan mengandung jawaban-jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan khusus; dan dalam kenyataannya, akan mengandung jawaban-jawaban bagi lebih banyak pertanyaan yang tidak dikemukakan dalam naskah ini, tetapi yang seterusnya dapat diturunkan darinya. Demikian pula, peta operasi mengidentifikasi bekerja nyatanya dari sepanjang poros utama dan komponen-komponen tiap poros. Akhirnya, peta-peta citra mengandung informasi yang sama seperti yang dikumpulkan dari mereka yang memandangi lembaga dari berbagai segi pandangan.

Penjelasan-penjelasan dari perbedaan-perbedaan antara hasil-hasil yang diinginkan dan yang nyata (atau keluaran-keluaran), memerlukan identifikasi dari bidang-bidang dimana peta-peta tersebut tidak saling bertemu. Inkonsistensi-inkonsistensinya mungkin meliputi:

- (a) Yang bersifat intern dalam rancang bangun, seperti umpamanya bila terlalu banyak dituntut dari berbagai orang dalam waktu yang terlalu pendek; atau bila bidang-bidang wewenang yang tumpang-tindih didalam organisasi akhirnya mengakibatkan bahwa tidak ada seorang pun mengerjakan tugas yang diperlukan, atau melakukannya dengan kurang tepat atau cepat.
- (b) Inkonsistensi mungkin dikarenakan adanya perbedaan-perbedaan antara operasi-operasi dan rancang-bangun, karena rancang bangannya tidak diketahui atau disalah mengerti, atau karena kelakuan nyata menyimpang darinya dengan sengaja atau karena kelalaian.
- (c) Inkonsistensi dapat disebabkan karena adanya perbedaan-perbedaan diantara citra-citra dan rancang bangun, sejauh orang-orang bertindak atas dasar keadaan-keadaan yang telah mereka rumuskan, hasilnya adalah tidak mengikuti ketentuan-ketentuan rancang bangun yang sebenarnya sudah memadai.
- (d) Inkonsistensi dapat disebabkan karena adanya perbedaan-perbedaan diantara apa yang sedang terjadi (operasi-operasi) dan citra-citra yang sedemikian rupa, sehingga kesulitan-kesulitan diantara keduanya itu membuat pelaksanaan dari tujuan-tujuan lembaga menjadi lebih sulit atau bahkan tidak mungkin.
- (e) Inkonsistensi dapat terjadi karena adanya perbedaan-perbedaan antara rancang bangun, operasi-operasi, dan citra-citra yang sedemikian rupa sehingga apa yang diharapkan tidaklah sesuai dengan apa yang terjadi dan baik apa yang diharapkan maupun apa yang sedang terjadi ditangkap dengan benar.

Ini adalah penjelasan-penjelasan pada satu tingkat analisis mereka tidak sepenuhnya menunjuk sumber-sumber dari kesulitan-kesulitan. Tetapi mereka memberikan petunjuk tentang kategori kesulitan, khususnya bila dimensi-dimensi ini dikombinasi dengan poros-poros masalah khusus sepanjang mana pemetaan akan dilakukan.

Bahkan penjelasan-penjelasan ini, walaupun agak non-spesifik, dapat mencukupi untuk menemui kelompok-kelompok kelakuan yang mungkin dapat membantu untuk memperbaiki keadaannya. Umpamanya, sekiranya inkonsistensi-inkonsistensinya adalah sifat intern dari rancang bangun, orang akan tergoda mempertimbangkan untuk merancang kembali lembaganya dan menyesuaikan bidang-bidang dimana telah terjadi inkonsistensi dan konflik tersebut. Bila perbedaan diantara operasi-operasi dan rancang bangun ditemui, beberapa modifikasi prosedural atau organisasi agaknya perlu dilakukan. Bila terdapat konflik antara citra-citra dan rancang bangun, penerangan atau persuasi mungkin sekali akan membawa struktur citra ke dalam kecocokan yang makin besar dengan norma-norma kelembagaan. Bila operasi-operasi berbeda dari citra-citra, mungkin perlu untuk mempertimbangkan pemecahan-pemecahan sepanjang tingkat-tingkat pendidikan dan organisasi: kedua-duanya agaknya akan diperlukan terkecuali bagi keadaan-keadaan khusus yang saat ini tidak akan kami bahas. Bila ada perbedaan-perbedaan diantara ketiga peta, maka hal ini sebagian besar akan tergantung dari distribusi dari citra-citra, dan pada tingkat perbedaan diantara operasi-operasi dan rancang bangun, apakah tekanannya harus diletakkan pada mendidik bagian-bagian masyarakat yang relevan (dan karenanya diharapkan akan lebih mendekati citra-citra rancang bangun dan perubahan) atau menyesuaikan rancang bangunnya (seperti umpamanya mengorganisasikan kembali untuk membawa operasi-operasi lebih sesuai dengan rancang bangun dan karenanya, mempengaruhi citra-citra).

Disini tiap persoalan tersebut hanya disinggung. Tiap persoalan merupakan bidang riset utama dan masing-masing sangatlah menarik. Maksud dari makalah ini bersifat mengusulkan daripada menjelaskan sepenuhnya. Dalam rangka ini, usul-usul diatas pun mengenai jenis-jenis pemecahan hanyalah merupakan garis-garis pemikiran indikatif. Bila tidak, kami akan melemahkan tekanan kami sendiri pada riset untuk mempertimbangkan pemecahan-pemecahan alternatif, untuk mempelajari kelayakan, hasil guna, dan hasil guna biasanya.

12.KERANGKA RISET : SUATU RINGKASAN

Dalam pengertian rancangan riset, apakah yang kemudian akan muncul dari pertimbangan-pertimbangan? Yang berikut ini merupakan ringkasan dari hal-hal yang utama:

1. Ada suatu kebutuhan untuk menghasilkan peta-peta rancang bangun, operasi-operasi dan citra dari lembaga pada suatu titik waktu nol, yakni sekarang. Masalahnya adalah masalah penggambaran sejauh hal ini diperlukan untuk mengembangkan peta-peta yang demikian itu dengan cara yang sistematis. Pelaksanaan pemetaan minimum harus mencakup dimensi-dimensi doktrin, tema-tema, kepemimpinan, pegawai, organisasi, sumber-sumberdaya, kaitan-kaitan yang memungkinkan, fungsional, normatif dan yang tersebar. Dalam hal ini masalah analitis bersangkutan dengan meletakkan peta-peta diatas satu sama lain dalam dalam usaha mengidentifikasi sumber-sumber dari kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan lembaga, yang terdapat didalam perbedaan-perbedaan diantara peta-peta rancang bangun, operasi-operasi dan citra dalam masing-masing dimensinya. Masalahnya berhubungan dengan tindakan (sebagai permulaan: perencanaan untuk tindakan) segera, dengan adanya analisis yang demikian itu, suatu usaha bersama diadakan untuk mengidentifikasi pemecahan-pemecahan yang akan membawa peta-peta tersebut ke keserasian yang lebih baik dengan satu sama lain.
2. Ada keperluan untuk mengembangkan peta-peta rancang bangun, operasi-operasi dan citra, sejauh hal ini mungkin dilaksanakan, dalam tahap sebelumnya (historis) dari lembaga. Sehubungan dengan ini, dorongan deskriptifnya bertalian dengan usaha untuk menghasilkan peta-peta masa lalu tersebut dengan cara yang akan membuat mereka langsung cocok dengan pemetaan waktu nol. Masalahnya menyangkut perhatian analitis bilamana sang penyelidik berusaha mengidentifikasi perbedaan-perbedaan diantara peta-peta dalam jangka waktu sehingga dapat memperoleh perubahan-perubahan dalam, umpamanya, rancang bangun (organisasi-organisasi dan reorganisasi-reorganisasi, fluktuasi-fluktuasi dalam pegawai dan sifat-sifatnya, penerusan kepemimpinan dan perputaran secara umum, perubahan-perubahan dalam doktrin, tema-tema, dan seterusnya). Masalahnya akan menjadi masalah tindakan (atau perencanaan untuk tindakan) bila lintasan-lintasan (atau stabilitas-stabilitas) historis diambil sebagai titik pisah untuk

mengembangkan perkiraan, prakiraan, atau ramalan dengan memproyeksikan pola-pola masa lampau ke keadaan sekarang.

3. Ada kebutuhan untuk mempertimbangkan jenis-jenis keadaan atau peristiwa yang mungkin merupakan sebab stabilitas atau perubahan historis. Sekali lagi, masalahnya adalah masalah penggambaran, dalam arti bahwa adalah mungkin untuk mengidentifikasi berbagai macam peristiwa yang mungkin satu atau konsekuensi lain bagi lembaga secara keseluruhan, atau untuk tiap dimensi pemetaan tertentu. Masalahnya menjadi analitis segera suatu usaha dilakukan untuk mencari penjelasan-penjelasan bagi stabilitas-stabilitas dan perubahan dengan mengemukakan dampak-dampak tertentu dari peristiwa-peristiwa diantaranya dan segera setelah buktinya digunakan untuk membuat pertanyaan-pertanyaan asosiasional, semi kausal atau bahkan pun kausal untuk memperhitungkan perubahan-perubahan. Implikasi-implikasi tindakan berhubungan dengan identifikasi sementara dari jenis-jenis peristiwa (atas dasar preseden-preseden dan lintasan-lintasan-lintasan) yang mungkin sekali dapat mempunyai konsekuensi-konsekuensi tertentu terhadap masa depan lembaga. Tindakan-tindakan (atau rencana-rencana tindakan) melibatkan usaha-usaha untuk menghasilkan peristiwa-peristiwa yang mungkin akan memanfaatkan dan untuk mencegah atau menghindari peristiwa-peristiwa yang dapat diperkirakan akan merugikan.
4. Ada kebutuhan untuk mengidentifikasi jenis-jenis masa depan yang mungkin akan dihadapi lembaga secara keseluruhan dan dalam dimensi-dimensi pemetaan yang tertentu, tergantung dari persistensi dinamika-dinamika yang sudah ada maupun pemasukan secara sengaja dari alternatif-alternatif inovatif. Masalah penggambarannya adalah masalah untuk mengenal bahwa kombinasi-kombinasi dari jangkauan yang mungkin dari dimensi-dimensi pemetaan dapat menghasilkan keadaan-keadaan masa depan yang alternatif. Dorongan analitisnya menyangkut identifikasi hipotesis dari tindakan-tindakan, para pelakunya, waktunya, dan tujuan-tujuan yang dapat membantu untuk memulai proses-proses kedalam satu keadaan masa depan daripada beberapa alternatif. Tindakan perspektif berhubungan dengan mempengaruhi lembaga atau lembaga-lembaga di atasnya, lateral atau dibawahnya, dengan cara yang sedemikian rupa sehingga mengembangkan satu masa depan (yang diinginkan) daripada yang lainnya, atau untuk menghindari terjadinya suatu masa depan (yang tak diinginkan)

5. Dalam keadaan-keadaan riset yang ideal, maka langkah yang sebelumnya mengasumsi analisis masa depan yang serupa dari lembaga-lembaga dan badan-badan yang tindakan-tindakan dan bekerjanya adalah sentral bagi lembaga yang sedang dipelajari, dan yang karenanya kelakuannya merupakan kedeterminan dari masa depannya. Hal ini khususnya mengarah ke identifikasi dari jenis-jenis adaptasi yang mungkin harus diadakan dipihak lembaga-lembaga dan badan-badan lainnya bila inovasi-inovasi yang diusulkan itu diperkenalkan.

6. Ada kebutuhan untuk mengadakan pemantauan terhadap proses pembangunan lembaga sepanjang garis-garis rancang bangun, operasi-operasi dan citra sehingga proses aktualisasi dapat diamati dan peta-peta waktu nol dapat diperbaharui dalam kerangka (a) perubahan-perubahan sekuler, (b) perubahan-perubahan yang khususnya disebabkan secara sengaja atau tidak sengaja oleh pihak-pihak lain. Segi deskriptif dari usaha ini berarti bahwa adalah perlu untuk tidak ketinggalan dengan perubahan-perubahan sementara mereka terjadi dan bila mereka terjadi, sehingga peta-peta lembaga dalam kerangka tidak menjadi usang pada waktu mereka dengan nyata dihasilkan. Ini adalah persoalan analitis dalam arti bahwa keseluruhan proses sosial dapat dipandang sehubungan dengan masa kini (waktu nol) dan keseluruhan cakrawala historis yang penuh (seperti yang dibicarakan dalam langkah 2). Masalahnya adalah masalah tindakan (atau perencanaan tindakan) sejauh pengenalan bahwa inovasi-inovasi tidak menghasilkan hasil-hasil yang diinginkan dapat mengarah ke pertimbangan dari pengukuran-pengukuran (perancangan kembali) alternatif, atau perubahan dari spesifikasi-spesifikasi dari tujuan-tujuannya (hasil-hasil yang diinginkan) atau tentunya kedua-duanya.

Sejumlah studi tentang lembaga-lembaga inovatif menurut garis-garis yang disketsa dalam kerangka acuan ini memang mungkin sekali menyumbang pada pengetahuan kita tentang faktor-faktor yang menahan atau mempelancar pengenalan inovasi-inovasi kelembagaan. Jadi riset pembangunan lembaga dipandang sebagai *komponen integral dari proses pembangunan lembaga* (dan karenanya dari masalah-masalah perkembangan). Dan tidak ada jalan-jalan pintas.