

## PENTINGNYA IMPLEMENTASI PERUBAHAN DAN APPRECIATIVE INQUIRY PADA MANAJEMEN PERUBAHAN

**Wiwik Novianawati<sup>1</sup>, B. Herawan Hayadi<sup>2</sup>, Furtasan Ali Yusuf<sup>3</sup>, Aramiko Kayanie Nenden Atryana<sup>4</sup>, Devi Delawati<sup>5</sup>**

[wiwiknovianawati14@gmail.com](mailto:wiwiknovianawati14@gmail.com)<sup>1</sup>, [b.herawan.hayadi@gmail.com](mailto:b.herawan.hayadi@gmail.com)<sup>2</sup>, [fay@bunabangsa.ac.id](mailto:fay@bunabangsa.ac.id)<sup>3</sup>,  
[aknamiko@gmail.com](mailto:aknamiko@gmail.com)<sup>4</sup>, [devidelawati12@gmail.com](mailto:devidelawati12@gmail.com)<sup>5</sup>

**Universitas Bina Bangsa**

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi perubahan dan langkah-langkah keberhasilan untuk mengetahui pendekatan teoritis intervensi perubahan, memilih intervensi yang sesuai, empat fase standar dalam appreciative inquiry. Jenis Penelitian Penelitian ini termasuk jenis penelitian pustaka (library research), yakni penelitian yang obyek kajiannya menggunakan data pustaka berupa buku-buku sebagai sumber datanya. Jenis data dan sumber data berdasarkan sumbernya, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder.

**Kata Kunci:** Implementasi Perubahan, appreciative Inquiry.

### PENDAHULUAN

Dalam proses manajemen perubahan, langkah penting yang disebut implementasi perubahan adalah untuk mencapai perubahan yang diinginkan dalam proses, struktur, sistem, atau perilaku. Perubahan adalah suatu proses peralihan atau pemindahan dari status tetap (statis) menjadi status dinamis, yang dapat beradaptasi dengan lingkungannya saat ini.

Perubahan berkaitan dengan berpindah dari satu tahap ke tahap lainnya atau memecah struktur yang ada dan membuat yang baru satu (Chonko, 2004). Penyebab perubahan dapat bersumber dari suatu ketidakstabilan umum atau volatilitas pasar. Dengan demikian, sangat penting untuk mengetahui persepsi individu mengenai perubahan sebelum proses tersebut dimulai. Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Pendapat tersebut sesuai Armenakis, et al. (2002) yang menyebutkan bahwa kesiapan untuk menghadapi perubahan merupakan salah satu faktor yang memberi kontribusi terhadap efektifitas implementasi perubahan.

Walaupun organisasi dan sumber daya manusia telah siap untuk berubah, implementasi perubahan jarang berjalan dengan lancar. Implementasi tidak dapat dilakukan dengan cara yang direncanakan. Kemungkinan gangguan terjadi di dalam dan di luar organisasi.

Faktor-faktor eksternal, seperti VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity), mendorong perusahaan untuk mengubah bisnisnya (Nugroho, 2021).

### METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian Penelitian ini termasuk jenis penelitian pustaka (library research), yakni penelitian yang obyek kajiannya menggunakan data pustaka berupa buku-buku sebagai sumber datanya. Penelitian ini dilakukan dengan membaca, menelaah, dan menganalisis berbagai literatur yang ada, berupa buku, jurnal, surat kabar, maupun hasil penelitian (Lawelai. H, 2022).

Jenis data dan sumber data berdasarkan sumbernya, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data penelitian ini berupa dokumen yaitu buku, jurnal dan internet yang berisikan implementasi perubahan dan appreciative perubahan, dan hal-hal yang menjadi relevensi dengan permasalahan yang menjadi objek kajian penelitian.

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 1. IMPLEMENTASI PERUBAHAN

Harvard Business Essentials ( 2003 : 52 ) mengindikasi masalah implementasi perubahan dalam 93 perusahaan, dengan temuan sebagai berikut :1. Implementasi memerlukan waktu lebih lama daripada telah dialokasikan (76%) 2. Masalah utama dihadapi selama implementasi tidak di identifikasi sebelumnya (74%) 3. Koordinasi aktivitas implementasi tidak cukup efektif (66%) 4. Aktivitas yang bersaingan dan krisis menarik perhatian dari implementasi keputusanstrategis ini (64%) 5. Kapabilitas (keterampilan dan kemampuan) pekerja yang terlibat dengan implementasitidak mencakupi (63%) 6. Pelatihan dan instruksi yang diberikan pada pekerja tingkat bawah tidak cukup (62%) 7. Faktor tidak terkendali dari lingkungan eksternal mempunyai dampak merugikan pada implementasi (60%).

Pelaksanaan perubahan memang kadang-kadang menghadapi tantangan yang tidak terduga. Langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki keberhasilan implementasi menurut Havard Business Essentials adalah dengan :

1. Enlisting the Support and involvement of key people (mendapatkan dukungan dan perlibatan orang kunci). Implementasi akan berjalan lebih lancar apabila didukung oleh orang kunci, bukan hanya CEO dan lingkungannya. Juga penting mendapatkan manajer dan pekerja yang dihargai orang lain, individu dengan keterampilan teknis, orang dengan akses ke sumber daya penting, dan informal leaders yang diminta arah dan sarannya.
2. Craft A Solid Plan (menyusun rencana yang kuat). Sementara visi membimbing dan menginspirasi tim selama proses perubahan, organisasi juga perlu rencana apa yang dilakukan, kapan dan bagaimanamelakukannya. Rencana ini harus memertakan usaha, memperinci semua hal dari mana pertemuan pertama harus dilakukan, sampai pada tanggal kapan perusahaan mengharapkan mencapai tujuan perubahannya.
3. Support the plan with consistent behaviors (mendukung rencana dengan prilaku konsisten) Apabila kebutuhan perubahan telah diartikulasi secara meyakinkan dan dukungan luas telah diperoleh, dukungan harus di perlihara melalui serangkaian perilaku dan pesan yang konsisten.
4. Develop enabling structures Enabling structures adalah aktivitas dan program yang menopang keberhasilan implementasi dan menjadi bagian yang kritis dari keseluruhan rencana.struktur ini menyangkut pilot program, training, dan system reward. Pilot program member orang peluang untuk menghadapi implementasi dan masalahnya, dalam skala yang lebih kecil dan dapat dikelola. Training program dapat menjaga kesamaan nilai. System reward juga melakukan peran yang memungkinkan.
5. Celebrate milestone successes Inisiatif perubahan dapat berlangsung lama dan menyebabkan frustasi. Tetapi kita dapat menjaga semangat apabila mengidentifikasi tanda keberhasilan walaupun kecil, dan merayakannya apabila tercapai.
6. Communicate relentlessly Komunikasi adalah alat paling efektif untuk memotivasi pekerja, untuk mengatasi resistensi menjadi inisiatif.

Komunikasi yang efektif dapat menetapkan nada program perubahan dan sangat penting dalam implementasi sejak dimulai.

Komunikasi selama proses perubahan dapat dilakukan dengan cara : menjelaskan secara rinci sifat dari perubahan, menjelaskan mengapa perubahan perlu dilakukan, menjelaskan ruang lingkup perubahan, bahkan apabila mengandung berita buruk, mengembangkan grafik yang menunjukkan proyek perubahan sehingga orang dapat memahami dan tertanam dikepalanya, memprediksi aspek negative dalam implementasi, menjelaskan criteria keberhasilan dan bagaimana akan diukur, menjelaskan bagaimana orang akan di hargai keberhasilannya, mengulang-ulang tujuan perubahan dan rencana tindakan, menggunakan gaya komunikasi berbeda sesuai

dengan pendengarnya, membuat komunikasi dua arah, menjadikan diri sendiri sebagai contoh bagi program perubahan.

Keterlibatan manusia dalam organisasi tertentu menunjukkan bahwa mereka adalah makhluk sosial yang selalu bermasyarakat. Pada masyarakat modern yang besar dan kompleks banyak bermunculan organisasi berskala besar. Organisasi berskala besar menjadi penentu keberhasilan sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai komponen yang sangat penting dalam proses pengembangan kepribadian, perkembangan pemerintahan hanya dapat dicapai dengan dukungan aparatur negara yang berkualitas. Bersamaan dengan kemajuan negara dan penduduk Indonesia, organisasi publik juga berkembang. Pemimpin organisasi sangat penting untuk pertumbuhannya agar organisasi dapat mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya. Jika pimpinan mampu melakukan pekerjaannya dengan baik, organisasi akan berjalan dengan efektif. Oleh karena itu perlu didukung adanya perubahan.

## **2. APPRECIATIVE INQUIRY**

Pendekatan yang menawarkan proses untuk secara positif mengeksplorasi, berimajinasi, merancang, dan melangkah ke masa depan. Dimulai dengan melihat kekuatan sumber daya yang dimiliki, mengimajinasikan capaian terbaik, dan memanfaatkan kekuatan untuk mewujudkan capaian terbaik.

Appreciative Inquiry berkembang dan banyak diterapkan lebih dulu dalam lingkup organisasi. Namun berbagai studi lanjutan telah menunjukkan hasil bahwa pendekatan ini juga sangat bermanfaat untuk diterapkan dalam lingkup keluarga.

Visioning, secara sederhana, adalah proses yang dilaksanakan sebuah organisasi atau komunitas untuk menghasilkan gambaran yang jelas tentang kondisi ideal di masa depan yang diinginkan, yang menjadi tujuan segala upaya aktivitas serta arah strategi organisasi atau komunitas (geogre hormat, 2011)

Appreciative Inquiry (AI) dapat dipahami dari dua kata yang membentuknya: Appreciative dan Inquiry. Appreciative, dalam bentuk kata kerja, Appreciate, diartikan sebagai to value highly (sangat menghargai), to recognize gratefully (mengakui dengan penuh syukur), to understand (memahami), be aware of (menyadari), to increase the value of (meningkatkan nilai) (geogre hormat, 2011).

Lorne (2003) mengartikan Appreciative Inquiry sebagai sebuah paradigma dalam menemukan apa yang dibutuhkan untuk membuat hidup organisasi lebih baik. Sementara Cooperrider dan Whitney (2001) memberikan pengertian Appreciative Inquiry secara panjang lebar, yang dapat disarikan sebagai berikut:

- Appreciative Inquiry merupakan penelitian terhadap hal-hal terbaik yang dimiliki masyarakat, organisasi mereka, dan lingkungan terkait di sekitar mereka. AI merupakan upaya sistematis untuk menemukan apa yang memberi "hidup" kepada suatu sistem, ketika sistem tersebut berada dalam kondisi terbaiknya
- Appreciative Inquiry menggunakan seni dan praktik bertanya sebagai jalan utama yang memaju - kan kapasitas suatu sistem untuk mengerti, mengantisipasi, dan memperkuat kekuatan-kekuatannya.
- Appreciative inquiry menggantikan pendekatan yang bersifat negatif seperti negasi, kritisisme, dan spiral diagnosis dengan pendekatan positif yang membangun imajinasi dan inovasi melalui fase discovery, dream, design, and destiny.
- Appreciative Inquiry membangun hubungan konstruktif antara keseluruhan masyarakat dengan keutuhan kisah yang dibicarakan masyarakat tersebut tentang kapasitas yang mereka miliki pada masa lampau dan masa kini. Hal seperti prestasi, aset, po tensi yang berlum tergali, inovasi, kekuatan, pemikiran, peluang, standar

acuan, peristiwa-peristiwa berharga, nilai hidup, tradisi, kompetensi strategis, kisah, ekspresi kebijaksanaan, serta visi dari masa depan yang bernalih dan mungkin.

Sejumlah kata kunci utama dari berbagai definisi di atas adalah penyelidikan, pertanyaan, penghargaan, kekuatan, kekuatan, impian, perubahan, dan masa depan. Oleh karena itu, pertanyaan penghargaan dapat didefinisikan sebagai metode dan teknik pengembangan organisasi atau komunitas yang bertujuan untuk mewujudkan perubahan individu atau kolektif menuju masa depan yang diimpikan melalui penyelidikan yang menggunakan seni bertanya yang mengakui kekuatan individu atau kolektif tersebut. Menciptakan Kenyataan Baru Panduan Visioning dan Perencanaan Pemenuhan Hak Dasar: Pendekatan Appreciative Inquiry.

Ada delapan asumsi yang mendasari Appreciative Inquiry dalam memandang kehidupan organisasi atau komunitas diantaranya :

1. Setiap masyarakat, organisasi, atau kelompok pasti melakukan hal-hal baik. Namun, ketika kita terbiasa mencari masalah di masyarakat, kita hanya akan menemukan masalah, yang membuat hal-hal baik yang sedang terjadi luput dari perhatian kita.
2. Fokus perhatian akan menjadi kenyataan. Orang-orang yang mencurahkan banyak perhatian pada ketidakberesan pada dirinya atau lingkungan di sekitarnya akan memiliki mindset yang berfokus pada hal-hal negatif tersebut. Panduan Visioning dan Perencanaan Pemenuhan Hak Dasar: Pendekatan Appreciative Inquiry Realita bagi seseorang atau kelompok ditentukan oleh kerangka pikir mereka, jadi realitas yang tidak jelas bagi seseorang atau kelompok yang terlalu berfokus pada masalah yang mereka hadapi adalah hitam. Sebuah istilah untuk hal ini adalah law of attraction. Dengan berkonsentrasi pada kekuatan dan kebaikan mereka, seseorang atau organisasi dapat mewujudkan impiannya untuk masa depan yang lebih baik.
3. Ada berbagai aspek realitas yang ada dalam setiap peristiwa. Perspektif yang berbeda mewakili realitas yang berbeda bagi orang yang berbeda mengenai peristiwa yang sama. Demikian pula, wilayah dan organisasi kami dapat dipahami secara positif dan negatif. Adalah pilihan kita untuk membuat rencana berdasarkan persepsi kita terhadap realitas. Dialog dengan banyak orang menciptakan gambaran peristiwa yang utuh.
4. Setiap pertanyaan memiliki efek tertentu. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan (bahasanya) dapat memfokuskan perhatian individu atau organisasi pada suatu isu tertentu. Pertanyaan tentang kesuksesan mempunyai efek mendorong individu dan organisasi untuk fokus pada kesuksesan masa lalu yang positif dan menanamkan optimisme tentang harapan yang lebih baik di masa depan. Ketika fokus perhatian berubah, persepsi seseorang pun bisa berubah. Tentu saja, seiring dengan perubahan persepsinya, pemahamannya terhadap realitas juga berubah, karena ia mulai melihat hal-hal yang sebelumnya tidak terlihat.
5. Orang akan merasa lebih nyaman dan percaya diri memasuki masa depan yang tidak diketahui. Seringkali masyarakat enggan untuk berubah atau keluar dari zona nyaman karena khawatir dengan ketidakpastian yang ada di depan. Kita semua harus menghadapi masa depan yang belum kita ketahui.
6. Pengaturan yang dibuat untuk masa depan haruslah yang terbaik dari masa lalu pengalaman yang menyenangkan, positif, sukses dan membahagiakan. Tentu saja ada masa-masa sulit, hal-hal negatif, kegagalan, dan kesedihan. Jika kita ingin membawa resolusi masa lalu ke masa depan, kita bisa memilih resolusi seperti apa yang kita inginkan. Apakah kita memilih untuk hidup dengan pengalaman kegagalan, ataukah kita memilih untuk hidup dengan pengalaman kesuksesan, apakah cerita negatif atau cerita positif.

7. Menghargai perbedaan sangatlah penting. Sebuah proses yang menghargai dan menghormati perspektif berbeda dari individu atau kelompok dari latar belakang berbeda memastikan bahwa setiap orang terlibat sepenuhnya. Dukungan penuh dari organisasi dan anggota komunitas akan memastikan upaya terlaksananya transformasi. Selain itu, pasti ada sesuatu yang baik dan berharga dalam segala hal. Oleh karena itu, jika kita lebih menghargai perbedaan, kita akan dapat menemukan lebih banyak variasi hal-hal yang baik dan berharga.
8. Bahasa membentuk realitas. Cara individu atau organisasi memandang dunia merupakan hasil percakapan yang terjadi antara individu atau organisasi tersebut. Persepsi terhadap apa yang nyata diungkapkan dalam bahasa yang digunakan dalam percakapan.

Dengan Appreciative Inquiry, visi dan perencanaan adalah proses belajar sekaligus mendisain. Selama proses ini, peserta, fasilitator, petugas teknis, dan semua orang yang terlibat belajar tentang kisah keberhasilan masa lalu, kekuatan di dalam diri mereka (baik secara pribadi maupun kolektif), dan harapan.

Selama proses ini, mereka merancang masa depan yang mereka harapkan. Oleh karena itu, proses perencanaan dan visi yang menggunakan pendekatan kecerdasan buatan harus dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip Accelerated Learning, yang didasarkan pada cara otak manusia bekerja, seperti yang ditunjukkan di atas.

Prinsip-prinsip ini termasuk menciptakan kenyataan baru panduan visioning dan perencanaan pemenuhan hak dasar. Pendekatan Appreciative Inquiry diantaranya :

1. Melibatkan seluruh tubuh dan pikiran. Jika kegiatan belajar hanya melibatkan kepala (mental learning), maka otak tidak akan mampu menyerap dan menyimpan informasi secara efektif. Ciri-ciri di atas menunjukkan bahwa otak manusia dapat menyerap dan menyimpan informasi dengan lebih efektif bila pembelajaran tidak sekedar "pembelajaran mental". Pembelajaran bercirikan kesadaran (kesadaran), rasionalitas, peran dominan belahan otak kiri (left hemisfer), dan bahasa. Agar kegiatan belajar menjadi efektif, seluruh tubuh dan pikiran harus dilibatkan dengan segala emosi, sensasi, dan indra. Musik dan gambar terkait, menggambar, menyanyi, menari, membuat sketsa, menulis puisi membantu membangkitkan emosi dan perasaan, mengaktifkan peran semua indera (receptor) yang dimiliki seseorang.
2. Sebuah proses penciptaan aktif bukan penerimaan fasif. Faktanya belajar bukanlah perolehan pengetahuan, melainkan penciptaannya. Mendorong peserta untuk mengingat kisah sukses masa lalu dan mengidentifikasi kekuatan yang berkontribusi terhadap kesuksesan merupakan upaya untuk menciptakan proses pembelajaran yang kreatif.
3. Kolaboratif, belajar dengan orang lain selalu lebih menarik daripada menggunakan alat. Kerjasama antar peserta mempercepat pembelajaran, sedangkan persaingan antar peserta justru menghambat kemajuan. Oleh karena itu, proses pembuatan dan pembentukan visi Appreciative Inquiry harus diisi dengan banyak aktivitas kelompok.
4. Simultan. Belajar merupakan suatu kegiatan yang melibatkan banyak hal dalam waktu yang bersamaan. Belajar menggunakan berbagai indera (menari, menggambar, bermain, dll) dapat membantu otak menyerap banyak hal sekaligus.
5. Kontekstual. Hal-hal yang konkret dan nyata adalah guru yang jauh lebih baik daripada asumsi dan abstraksi. Menentukan topik yang tepat; dan mempelajari kisah sukses masa lalu sebagai bahan pembelajaran adalah hal yang menjamin pembelajaran kontekstual.

6. Visual. Otak manusia bekerja lebih seperti pengolah gambar daripada pengolah kata. Gambaran konkret jauh lebih mudah dan cepat dipahami dibandingkan abstraksi verbal. Oleh karena itu, melengkapi presentasi dengan gambar atau video yang mewakili isi deskripsi verbal akan memudahkan pembelajaran dan mengingat presentasi.

Ada empat fase standar dalam proses Appreciative Inquiry yaitu :

1. Discovery (Penemuan) Dalam tahap ini, kami mendefinisikan, memutuskan, dan melaksanakan berbagai hal, seperti membentuk tim inti dan memberikan pelatihan atau pengenalan Appreciative Inquiry kepada tim inti; membahas dan memutuskan ruang lingkup proyek; menentukan topik afirmatif; membuat modul dan memilih fasilitator untuk setiap fase pelaksanaan Appreciative Inquiry; dan membentuk tim teknis.
2. Dream (Impian) Secara umum, ada lima tugas utama yang dilakukan selama fase ini: berpikir tentang pertanyaan mendasar, menganalisis impian individu atau subkelompok, berbicara tentang impian dan menemukan topik yang terkait dengan berbagai impian yang muncul, membuat peta impian organisasi, dan menyimpan catatan tentang impian.
3. Design (Perancangan) Proses desain atau perancangan disebut sebagai "memberi bentuk pada mimpi", yang juga sering disebut sebagai tahap "menentukan apa yang seharusnya". Dua pendekatan berbeda digunakan untuk melaksanakan fase ini. Yang pertama adalah "memberi bentuk pada mimpi", dan yang kedua adalah menggambarkan cara impian dapat diwujudkan.
4. Delivery atau Destiny (Takdir) Ada banyak cara untuk melihat dan menangani fase destiny (beberapa refensi menggunakan istilah delivery). Banyak organisasi dan praktisi AI menjadikan fase destiny sebagai fase mengimplementasikan impian dan rancangan yang dihasilkan pada fase-fase sebelumnya ke dalam tindakan nyata. Orang lain mengisi fase ini dengan membangun komitmen anggota organisasi atau komunitas, atau ada yang menjadikan fase ini sebagai fase mendetailkan rancangan tindakan yang dihasilkan pada fase desain ke dalam rencana tindakan yang lebih detil.

## KESIMPULAN

Penelitian ini akan menjadi dasar untuk menentukan bagaimana strategi implementasi perubahan organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan manajemen perubahan yang baik. Beberapa langkah penting dalam implementasi perubahan termasuk menentukan tujuan perubahan, berkomunikasi secara efektif dan inklusif, membangun tim yang kuat, dan melatih. Penting untuk diingat bahwa perubahan organisasi adalah proses yang kompleks yang membutuhkan kerja tim yang kuat, kesabaran, dan fleksibilitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ada empat fase standar dalam proses ppreciative Inquiry yaitu : Discovery (Penemuan), Dream (Impian), Design (Perancangan) dan Delivery atau Destiny (Takdir).

## DAFTAR PUSTAKA

- Geogra hormat. (2011). MENCINTA KENYATAAN BARU panduan visining dan perencanaan pemenuhan hak dasar pendekatan appreciative inquiry. 71.
- Nugroho, L. (2021). Implementasi Perubahan (Change Management). August, 153–167. [https://www.researchgate.net/publication/353852347\\_IMPLEMENTASI\\_PERUBAHAN\\_CHANGE\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/353852347_IMPLEMENTASI_PERUBAHAN_CHANGE_MANAGEMENT)
- Essentials, H. B. (2003). Harvard business essentials: guide to negotiation. Harvard Business Press.

- Minggu, WA, Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Kesiapan organisasi untuk perubahan, ketakutan individu akan perubahan, dan kinerja manajer penjualan: Investigasi empiris. *Jurnal Personal Selling & Manajemen Penjualan*, 24(1), 7-17.
- Siebert, J. (2006). Stabilitas dan perubahan. Sistem Kepemimpinan antara Stabilitas dan Perubahan: Pendekatan Sistematis untuk Manajemen Kepemimpinan, 67-188.
- Lai, L. W. C., & Lorne, F. T. (2003). Implementing sustainable development: institutional features.
- Whitney, D., Cooperrider, D. L., Garrison, M., & Moore, J. (2001). Appreciative inquiry and culture change at GTE: Launching a positive revolution. *Appreciative Inquiry and organizational transformation: Reportd from the field*, 130-142.
- Iksan, M., Irwan, I., Samritin, S., Alzarlian, W. O., & Lawelai, H. (2022). Pelatihan Sitasi Dan Manajemen Daftar Pustaka Menggunakan Software Mendeley Untuk Meningkatkan Kualitas Karya Tulis Ilmiah. *Journal of Community Empowerment*, 1(1), 7-12.