ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

PENERAPAN *APPRECIATIVE INQUIRY* *DALAM* MENGATASI RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Profesi Psikologi
Mayoring Psikologi Industri & Organisasi

Disusun Oleh :

Budi Setiawan Muhamad
NIM. 0903115186M

Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi
Universitas Airlangga
Surabaya.

Semester Genap 2004/2005

HALAMAN PERSETUJUAN

Tugas Akhir ini telah disetujui untuk diujikan pada

Sidang Ujian Tugas Akhir

Pembimbing Kedua

Prof. Dr. Muhammad Zainuddin
NIP 130 517 154

Pembimbing Pertama

Dr. Drs. Fendy Suhariadi, MT
NIP 131 878 364

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini telah dipertahankan pada
Sidang Ujian Tugas Akhir pada
hari Senin tanggal 19 bulan Agustus tahun 2005,
dengan susunan Dewan Penguji:

Anggota

Dr. Drs. Fendy Suhariadi, MT., Psikolog
NIP 131 878 364

Anggota

Prof. Dr. Muhammad Zainuddin
NIP 130 517 154

Anggota

Dr. Rahmat Ismail, Drs., Psikolog

Anggota

Dra. Eka Adityawati, MA., Psikolog
NIP 131 965 149

Ketua

Drs. Seger Handoyo, M.Si., Psikolog
NIP 131 967 668

Sekretaris

Dr. Suryanto, M.Si., Psikolog
NIP 131 999 640

Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

Ketua

Drs. E.M.A. Subekti, M.Kes., M.Psi., Psikolog
NIP 130 937 723

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya susun ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam Tugas Akhir yang saya peroleh dari hasil karya tulis orang lain, telah saya tuliskan sumbernya dengan jelas, sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah.

Apabila pada kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tugas Akhir saya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik dan sebutan profesi yang telah saya sandang, beserta segala konsekuensinya, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surabaya, 12 Agustus 2005

Budi Setiawan Muhamad

NIM 090315186M

ODE TO DESTINY

Watch your thoughts for they become your words.
Watch your words for they become your actions.
Watch your actions for they become your habits.
Watch your habits for they become your character.
Watch your character for it becomes your destiny.
Frank Outlaw

Imagination is more important than knowledge.
Albert Einstein

There are only two ways to live your life.
One is as though nothing is a miracle.
The other is as though everything is a miracle.
Albert Einstein

No problem can be solved
from the same level of consciousness
that created it.
Albert Einstein

You can tell whether a man is clever
by his answers.
You can tell whether a man is wise
by his questions.
Naguib Mahfouz (Nobel Prize winner)

KATA PENGANTAR

Menuliskan kata pengantar merupakan suatu kelegaan tersendiri. Kelegaan karena perjalanan panjang saya dalam menulis kajian ini telah berada pada ujung akhir. Perjalanan panjang ditengah kesulitan, mencuri-curi waktu untuk berpikir dan menulis, berbagi dengan berbagai tanggung jawab yang lain. Seringkali tersendat-sendat, dalam keadaan kosong tanpa ada gagasan sama sekali. Ditengah kesulitan, terjadilah peristiwa-peristiwa kebetulan yang mengarahkan dan menuntun langkah ini. Tetapi bagaimanapun, perjalanan ini adalah perjalanan yang menyenangkan, menegangkan dan ada kepuasan-kepuasan yang berbeda yang tidak dapat diraih dengan perjalanan lain.

Perjalanan penulisan kajian ini merupakan salah satu persyaratan kelulusan pendidikan magister profesi saya. Akan tetapi bagi saya, perjalanan ini bukan sekedar bermakna formalitas semacam itu, sesuatu yang sulit saya nikmati. Lebih dari itu, perjalanan ini jsutru telah banyak berpengaruh terhadap cara pandang saya terhadap diri saya sendiri maupun terhadap dunia saya. Perjalanan yang memberikan pencerahan atas kehidupan saya, memandang dunia dengan cara yang positif, walaupun sebenarnya tidak cukup tersedia waktu untuk melakukan pengendapan sebelum dituliskan dalam kajian ini.

Ada banyak orang, secara langsung atau tidak, telah membantu dan mendukung saya dalam menyusun kajian ini. Beberapa nama yang saya sebutkan nanti tidaklah mewakili semua orang tersebut. Pertama, saya mengucapkan terima kasih kepada pembimbing saya, Prof. Dr. M. Zainudin dan Dr. Drs. Fendy

Suhariadi, MT., yang telah bersedia bersabar dalam membimbing dan membaca kajian ini secara cermat.

Kedua, saya mengucapkan terima kasih kepada mereka yang telah terlebih dahulu tercerahkan dan menggagas *Appreciative Inquiry*, David L. Cooperider, Diana Whitney, Dian Marie Hosking, dan Kenneth J. Gergen. Mereka secara tidak langsung membantu penulisan kajian ini. Kesediaan berbagi literatur, gagasan, dan pengalaman yang kaya dengan pelajaran merupakan sesuatu yang sepatutnya saya hargai.

Saya juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tiada terkira kepada Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Prof. Dr. M. Zainudin, dan Ketua Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Psikologi Terapan (LP3T) Drs. Duta Nurdibyandaru, MS., atas kesempatan yang telah diberikan sehingga saya dapat menempuh studi ini.

Terima kasih juga saya sampaikan kepada beberapa rekan, Drs. Seger Handoyo, M.Si. dan Drs. Ino Yuwono, MA, yang telah memberikan perhatian terhadap proses penulisan kajian ini. Khusus buat Pak Ino, sebagaimana dalam skripsi saya, Anda benar-benar pemberi *reinforcement* negatif yang baik.

Terima kasih kusampaikan kepada Ibu atas doa, pengertian, dan kepercayaan untuk selalu mendukung setiap pilihan yang dilakukan oleh anaknya. Terima kasih juga kepada isteriku, Wiwin Hendriani, atas segala kedamaian yang diberikan dan kesediaan mendengar celotehan merangkai makna.

Akhirnya, terima kasih saya sampaikan kepada seluruh keluarga besar Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang membantu, mendukung, mengkritik dan segala upaya yang telah memperkaya pengerjaan kajian ini.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Lembar Pernyataan	iv
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Abstrak	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penulisan	10
BAB II TINJAUAN TEORITIK	11
2.1. Pengertian Perubahan Organisasi	11
2.2. Jenis Perubahan Organisasi	12
2.3. Alasan organisasi melakukan perubahan	15
2.4. Pengertian Resistensi terhadap Perubahan	16
2.5. Penyebab Resistensi Terhadap Perubahan	20
2.6. Pendekatan *Appreciative Inquiry*	33

2.7. Pengumpulan Data 48

2.8. Analisis Sebab-sebab yang Mungkin 49

2.9. Analisis Penyebab yang Paling Mungkin 69

BAB III DESAIN INTERVENSI 74

3.1. Alternatif Desain Intervensi 74

3.2. Evaluasi Desain Intervensi 83

3.3. Desain Intervensi yang Digunakan 86

3.4. Alur Intervensi 88

3.5. Kegiatan-kegiatan dalam intervensi 92

3.6. Potensi persoalan akibat intervensi 97

BAB IV HASIL INTERVENSI 98

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 99

4.1. Kesimpulan 99

4.2. Saran 102

DAFTAR PUSTAKA 103

LAMPIRAN 1 109

LAMPIRAN 2 110

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Resistensi Terhadap Perubahan pada Manajer PDAM Kota Surabaya	7
Tabel 2.1. Perbandingan antar Konteks	29
Tabel 2.2. Tingkat Pendidikan Pegawai PDAM Kota Surabaya	54
Tabel 2.3. Nilai Personal Manajer Lini dan Madya PDAM Kota Surabaya	59
Tabel 3.1. Evaluasi Desain Intervensi	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Resistensi Terhadap Perubahan pada Manajer Lini dan Madya PDAM Kota Surabaya	7
Gambar 2.1. Piramida Resistensi terhadap Perubahan	20
Gambar 2.2. Tindakan untuk Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan	21
Gambar 2.3. Perbandingan antara *Appreciative Inquiry* dan pendekatan penyelesaian masalah	36
Gambar 2.4. Ilustrasi Perbandingan antara Appreciative Inquiry dan pendekatan penyelesaian masalah	37
Gambar 2.4 Lingkaran 4-D dalam *Appreciative Inquiry*	45
Gambar 2.5. Analisis Penyebab yang Paling Mungkin	73
Gambar 3.1 Lingkaran 4-D dalam *Appreciative Inquiry*	79
Gambar 3.2. Alur intervensi dalam mengatasi penyebab resistensi terhadap perubahan	87

Abstrak

Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Mayoring Psikologi Industri dan Organisasi

Budi Setiawan Muhamad. 090315186M. Penerapan *Appreciative Inquiry* Dalam Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi.

xii + 107 halaman, 2 lampiran

Kajian ini dilatarbelakangi oleh tuntutan perubahan terhadap PDAM Kota Surabaya agar lebih efektif menjalankan fungsinya. Perubahan yang dilakukan oleh jajaran direksi ternyata menghadapi resistensi para pegawai terhadap perubahan. Kajian ini bertujuan mengidentifikasi penyebab resistensi tersebut. Kajian ini juga bertujuan mengkaji dan merumuskan strategi yang tepat dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan.

Resistensi terhadap perubahan pada pegawai PDAM Kota Surabaya disebabkan karena Konteks Kepuasan yang membuat pegawai mengkonstruksikan perubahan sebagai sesuatu yang mengacaukan atas keadaan yang ada selama ini.

Pendekatan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, --sekaligus untuk melakukan perubahan organisasi-- yang digunakan dalam kajian ini adalah *Appreciative Inquiry*. *Appreciative Inquiry* merupakan suatu pandangan dunia, suatu paradigma yang memandang dan memahami organisasi sebagai suatu sistem afirmatif yang diciptakan manusia sebagai suatu solusi mengatasi persoalan. Sebuah metode yang mentransformasikan kapasitas sistem manusia untuk perubahan yang positif dengan memfokuskan pada pengalaman puncak dan masa depan yang penuh dengan harapan

Appreciative Inquiry dapat mengatasi resistensi terhadap perubahan karena *Appreciative Inquiry* mengarahkan perubahan individu dan organisasi dengan berpijak pada masa lalu yang mereka miliki, yang berupa cerita positif dan pengalaman puncak mereka. . Perubahan menjadi sesuatu yang dikenali oleh para anggota organisasi sehingga perubahan menjadi lebih mudah diterima dan terjadi.

Langkah awal *Appreciative Inquiry* adalah memilih sebuah topik yang akan dieksplorasi (*affirmative topic choice*). Ketika topik telah dipilih maka Appreciative Inquiry masuk pada siklus 4-D yaitu *Discovery*, *Dream, Design* dan *Destiny*. Desain intervensi yang digunakan adalah kombinasi antara model pelatihan *teambuilding*, riset aksi (*action research*) dan konferensi para pemimpin (*summit*).

Penerapan *Appreciative Inquiry* membutuhkan komitmen kuat dari manajemen (*an unquestionable commitment*) terhadap proses intervensi dan pegawai level pelaksana. Komitmen ini diwujudkan dalam bentuk membangun 4 kompetensi organisasi yaitu *Affirmative Competence, Expansive Competence, Generative Competence* dan *Collaborative Competence*.

Daftar Pustaka, 46 (1996 – 2005)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan. Perubahan! Heraklitus, seorang Filosof Yunani, telah melontarkan pernyataan bahwa tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri semenjak kurang lebih 500 SM (Russel, 2002). Suatu rentang waktu yang sangat lama dalam sejarah manusia, terlalu lama untuk menumbuhkan kesadaran dalam diri manusia mengenai keniscayaan perubahan dalam kehidupan. Manusia, mau tidak mau, harus menerima perubahan sebagai suatu kenyataan yang tak terelakkan, sebagaimana tubuhnya yang terus berkembang dan layu di kemudian hari.

Perubahan seringkali digambarkan sebagai sesuatu yang alamiah dan wajar. Demikian pula dengan perubahan organisasi, yang berulang kali terdengar ditengah kehidupan organisasi. Perubahan dibicarakan sebagai suatu prasyarat agar organisasi tetap dapat bertahan di tengah ketatnya persaingan era globalisasi. Suatu pakem yang harus diikuti dan dijalankan oleh setiap anggota organisasi. Sayangnya, gambaran tersebut ini seringkali hanya menjadi ide yang berjarak dengan kenyataan yang terjadi.

Perubahan tetap menjadi sumber permasalahan bagi hampir setiap individu maupun bagi organisasi. Kesadaran akan pentingnya perubahan seringkali baru tumbuh ketika telah terjatuh, didera krisis dan terpojok oleh berbagai tuntutan. Berbagai organisasi tetap memilih bertahan dan menikmati kondisi mapan yang

melingkupi mereka. Upaya-upaya perubahan mendapat tantangan keras dari berbagai pihak baik yang berada dalam organisasi maupun luar organisasi.

Paradoks perubahan ini, sesuatu yang alamiah tetapi di sisi lain seringkali disangkal, terjadi pula di perusahaan publik di Indonesia seperti BUMN dan BUMD. Runtuhnya Orde Baru menguak berbagai kebobrokan di berbagai perusahaan publik, seperti BUMN dan BUMD, yang membawa organisasi itu berada diujung kebangkrutan. Lahir tuntutan masyarakat yang semakin kritis agar organisasi tersebut berubah dan berbenah diri. Akan tetapi, realitas perusahaan yang kritis dan tuntutan masyarakat yang semakin kuat tidak mendapat respon yang seimbang dari berbagai perusahaan itu untuk melakukan perubahan yang mendasar.

Pemerintah sebagai pemilik perusahaan, telah berusaha melakukan beberapa terobosan guna mendorong terjadinya perubahan. Salah satu contohnya adalah dengan melakukan privatisasi dan merger. Privatisasi pada tingkatan BUMD, khususnya PDAM, telah dilakukan terhadap PDAM DKI Jaya dan memecah menjadi PT Thames PAM dan PT PAM Lyonaisse Jaya (http://www.kompas.com/kompas-cetak/0311/04/metro/669800.htm).

Kondisi sebagaimana dipaparkan diatas terjadi pula di PDAM Kota Surabaya. Selama ini, PDAM Kota Surabaya masih dipandang belum efektif dalam menjalankan fungsinya (http://www.lin.go.id/dokumen/040402EKOA0003/pdam-online.doc). Kinerja dan pelayanan yang buruk membuat perusahaan ini banyak menuai kritik dari berbagai kalangan. Kinerja yang buruk tercermin dari tingkat kehilangan air yang tinggi yaitu antara 38% sampai 40% dari volume

air yang diproduksi. Belum adanya standar pelayanan membuat kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tidak ajeg (Rencana Strategis PDAM Kota Surabaya 2004 – 2009). Selain itu, PDAM Kota Surabaya juga menanggung beban hutang sebesar 636 milyar rupiah (http://www.kompas.com/kompascetak/0210/24/jatim/utan34.htm).

Kondisi tersebut dan tuntutan warga kota mendorong Pemerintah Kota Surabaya merekrut kalangan luar perusahaan untuk memimpin PDAM Kota Surabaya. Walikota Surabaya Bambang D. H. memutuskan membuka lowongan terbuka untuk menjaring calon direktur utama PDAM dari kalangan swasta profesional, untuk menempati posisi yang ditinggalkan direktur utama sebelumnya, (alm) Biempi Harbimaharani, dan untuk menempati posisi Direktur Distribusi dalam rangka pengembangan direksi. Keputusan dibukanya lowongan tersebut, sebagaimana diungkapkan oleh Plt Sekkota Surabaya Muchlas Udin, pada hari Rabu 8 Oktober 2003 (http://www.knightsps.co.id/09102003/03b.phtml), adalah karena tidak adanya karyawan PDAM Kota Surabaya yang layak duduk di jajaran direksi.

Proses rekrutmen direksi PDAM Kota Surabaya yang dilakukan selama kurang lebih 20 hari terhitung sejak 6 Oktober 2003 akhirnya memutuskan Pengkie Sugiho Pangestu untuk memegang jabatan Direktur Utama dan Achmad Husein sebagai Direktur Distribusi PDAM Kota Surabaya. Di bawah pimpinan Direktur Utama yang baru inilah, PDAM Kota Surabaya melakukan beberapa perubahan dalam bekerja dengan harapan agar dapat menjadi perusahaan yang lebih profesional dalam melayani warga Kota Surabaya.

Jajaran direksi ini langsung melakukan gebrakan perubahan beberapa saat setelah pelantikan mereka. Perubahan-perubahan yang mereka lakukan diantaranya adalah melakukan penertiban atas pencurian air (http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search=pdam%20surabaya &id=71691), melakukan perampingan pegawai, (http://search.jawapos.com/ index.php?act=details&f_search =pdam%20surabaya&id=70959), perubahan cara pengadaan barang/jasa (http:// www.surya.co.id/12082004/03a.phtml), usulan perubahan status perusahaan dari perusahaan daerah (PD) menjadi perusahaan terbatas (PT), (http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search= pemilihan%20direktur%20pdam&id=154085), dan penggantian nama dan logo perusahaan (http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search=pdam %20surabaya&id=98642).

Selain itu, direksi melakukan perubahan berupa penetapan aturan jam kerja yang lebih ketat, perubahan sistem penilaian kinerja, penerapan aturan reward dan punishment secara tegas, serta pendelegasian wewenang pencairan anggaran kepada para kepala bagian. Pembentukan unit *customer service* untuk memberikan pelayanan satu atap kepada pelanggan. Pembentukan unit hukum untuk mengatasi perselisihan dan melindungi kepentingan perusahaan yang dirugikan oleh pihak di luar perusahaan.

Perubahan-perubahan tersebut dapat dikatakan sebagai perubahan yang radikal (*second-order change*). Mereka melakukan perubahan secara luas pada berbagai level keorganisasian dan berbagai aspek bisnis yang berbeda. Mereka memang tidak mengubah bisnis inti perusahaan, yaitu penyediaan air bersih, akan

tetapi mereka menata ulang cara menjalankan bisnis inti tersebut. Perubahan terjadi mulai dari struktur organisasi, cara kerja dan budaya yang dikembangkan. Kebaruan citra perusahaan berusaha dibangun dengan menggunakan logo dan nama perusahaan baru, yang lebih menunjukkan sifat dinamis dan mandiri.

Perubahan yang dilakukan jajaran direksi ini tidaklah berjalan mulus sebagaimana yang diharapkan. Protes sebenarnya telah muncul sejak awal proses seleksi direksi dari kalangan luar perusahaan yang dianggap meremehkan kemampuan pegawai PDAM sendiri. Awal yang demikian semakin menguatkan penolakan pegawai perusahaan itu sendiri dengan melakukan demonstrasi oleh para karyawan. Karyawan menganggap perubahan yang dilakukan adalah hal yang tidak rasional.

Mereka melakukan demonstrasi di halaman kantor PDAM Kota Surabaya pada Kamis, 12 Februari 2004. Demonstrasi yang dilakukan ratusan karyawan ini berkaitan dengan rencana direksi mengembalikan 218 karyawan yang berstatus PNS ke Pemkot Surabaya. Mereka menuntut Pengkie Sugiho Pangestu mundur karena gaya kepemimpinannya yang arogan, keras kepala, dan tidak menghargai kerja karyawan (http://www.surya.co.id/ 13022004/03ap.html).

Peningkatan disiplin waktu kerja juga mendapat reaksi penolakan dari para pegawai. Selama menjalankan Praktek Kerja Lapangan (PKL) di PDAM Kota Surabaya, penulis mengobservasi tindakan-tindakan yang menunjukkan penolakan tersebut. Salah satu kasusnya adalah ketika upaya direksi meningkatkan produktivitas pegawai dengan melarang pegawai keluyuran di luar ruang kerjanya pada jam kerja dan menggunakan mesin absensi untuk mencatat kehadiran

pegawai. Direksi beberapa kali inspeksi mendadak untuk menegakkan larangan tersebut. Akan tetapi informasi tentang inspeksi tersebut seringkali sudah bocor sebelum dilakukan berkat koordinasi yang rapi antara satpam, karyawan dan pemilik kantin. Direksi mendapatkan para karyawannya tengah bekerja saat melakukan inspeksi. Puncak penolakan adalah pencurian mesin absensi pada awal 2004. Suatu upaya yang dapat dikatakan nekad mengingat letak mesin absensi tersebut hanya 30 meter dari ruang piket jaga satpam.

Reaksi-reaksi tersebut hanya menunjukkan pucuk gunung es yang terlihat sebagai upaya penolakan terhadap perubahan. Lebih sering lagi ditemui kepatuhan pegawai yang sifatnya semu, hanya dilakukan ketika dihadapan direksi, dan berbeda ketika direksi telah berlalu.

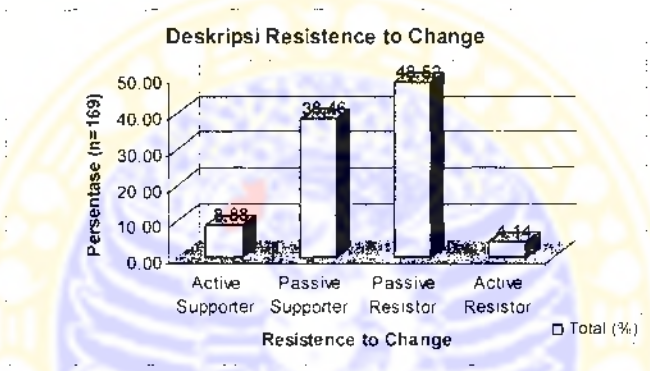
Pola perilaku dan pola pikir pegawai PDAM Kota Surabaya tidak banyak mengalami perubahan walau upaya perubahan telah dilaksanakan selama 2 tahun. Ada kecenderungan para pegawai mengajukan argumentasi-argumentasi yang selalu berpijak pada aturan-aturan yang berlaku dalam rapat penyusunan aturan jam kerja, dan kurang mengajukan pandangan yang mendukung perubahan. Persoalan yang lebih banyak dibahas adalah kesesuaian dengan peraturan.

Kajian yang lebih mendalam menunjukkan bahwa penolakan tersebut bukanlah persoalan teknis semata, akan tetapi menyangkut keyakinan-keyakinan karyawan yang lebih dalam. Penelitian yang dilakukan Ida Asri Prastiwi (2005) menunjukkan bahwa sebagian besar manajer lini dan menengah di PDAM Kota Surabaya dapat dikategorikan sebagai kelompok yang resisten terhadap perubahan. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1. Resistensi Terhadap Perubahan pada Manajer PDAM Kota Surabaya

No	*Resistence to Change*	Jumlah Total	Jumlah Madya	Jumlah Lini	Total (%)	Madya (%)	Lini (%)
1	Active Supporter	15	9	6	8.88	13.43	5.88
2	Passive Supporter	65	29	36	38.46	43.28	35.29
3	Passive Resistor	82	28	54	48.52	41.79	52.94
4	Active Resistor	7	1	6	4.14	1.49	5.88
Total		169	67	102	100	100	100

Sumber: Diolah kembali dari Penelitian Hubungan antara Profil Nilai Personal dengan *Resistance to Change* pada Manajer Madya dan Manajer lini PDAM Kota Surabaya (Prastiwi, 2005)



Gambar 1.1. Resistensi Terhadap Perubahan pada Manajer Lini dan Madya PDAM Kota Surabaya

Sumber: Diolah kembali dari Penelitian Hubungan antara Profil Nilai Personal dengan *Resistance to Change* pada Manajer Madya dan Manajer lini PDAM Kota Surabaya (Prastiwi, 2005)

Tabel diatas menunjukkan bahwa 48,52% manajer di PDAM Kota Surabaya termasuk dalam kategori resisten terhadap perubahan secara pasif dan 4,14% manajer secara aktif melakukan resisten terhadap perubahan. Sementara yang mendukung perubahan secara aktif hanya 8,88% manajer dan 38,46% manajer yang mendukung perubahan secara pasif.

Kondisi demikian menunjukkan bahwa perubahan, walau alamiah dan wajar, tetaplah menjadi suatu persoalan besar bagi PDAM Kota Surabaya. Walau perubahan menjadi suatu keharusan untuk dilakukan agar perusahaan dapat

bertahan dan berkembang, akan tetapi penghambat perubahan terbesar justru bersumber dari pegawai yang berada dalam perusahaan tersebut. Kondisi tersebut sesuai dengan yang dikatakan Plant (1987), Wilson (1994), dan Galpin (1996), bahwa kendala dalam melakukan perubahan pada sebuah organisasi sebagian besar berada pada sumber daya manusianya (Mangundjaya, 2002).

Perubahan organisasi tidaklah sebatas pada perubahan pada lingkup usaha, berkisar soal bagaimana meningkatkan keuntungan bagi kelangsungan hidup perusahaan. Perubahan organisasi juga berkenaan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Mengelola segi usaha tidak akan langgeng apabila sumber daya manusianya tidak terkelola dengan baik sebagaimana pengelolaan sumber daya manusia tidak akan terlaksana apabila perubahan segi usaha tidak berhasil. Artinya, keberhasilan dan kegagalan perubahan organisasi terletak pada kesediaan sumber daya manusia untuk berubah. Mengabaikan sama sekali penolakan para pegawai terhadap perubahan akan mengurangi daya laju perubahan atau bahkan merusak hasil yang telah dicapai selama proses perubahan dijalankan.

Banyak penulis (Lawrence, 1954; Maurer, 1996; Strebell, 1994; Waddel dan Sohal, 1998) menyatakan bahwa sebagian besar kegagalan dalam upaya mengawali perubahan berada pada resistensi terhadap perubahan (del Val dan Martinez, 2000). Resistensi terhadap perubahan melahirkan biaya tambahan dan masa tenggat sebuah proses perubahan (Ansoff, 1990), yang sulit untuk diantisipasi (Lorenzo, 2000), tetapi bagaimanapun resistensi terhadap perubahan tetap harus dipertimbangkan. Sebuah resistensi dapat juga menjadi sumber informasi, yang sangat berguna dalam mempelajari bagaimana membangun

sebuah proses perubahan yang lebih berhasil (Beer dan Eisenstat, 1996; Lawrence, 1954; Piderit, 2000; Waddel dan Sohal,1998, dalam del Val dan Martinez, 2000).

Ada beberapa pendekatan yang mengemukakan mengenai penyebab resistensi terhadap perubahan organisasi. Pertama, pendekatan dari Timothy J. Galpin yang menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan organisasi disebabkan karena ketidaktahuan, ketidakmampuan dan ketidakmauan pegawai mengenai perubahan organisasi (Galpin, 1996, dalam Mangunjaya, 2002). Kedua, pendekatan individual Kubler-Ross yang menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan dikarenakan perubahan dilakukan mengabaikan proses aktual yang dirasakan individual dalam menghadapi perubahan tersebut (Zell, D., 2003).

Ketiga, pendekatan sosial konstruksionis yang menyatakan resistensi terhadap perubahan adalah sebuah fungsi dari latar belakang atau konteks percakapan. Mengacu pada Ford dkk. (2001), terdapat tiga tipe generik latar belakang percakapan yang menghasilkan perbedaan tipe resistensi terhadap perubahan organisasi yaitu konteks kepuasan, konteks menyerah dan konteks sinisme.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis berusaha melakukan kajian mengenai strategi menangani resistensi para pegawai PDAM Kota Surabaya terhadap perubahan organisasi. Penanganan terhadap resistensi terhadap perubahan akan berpijak pada kajian mengenai latar belakang yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan.

Pendekatan yang akan digunakan sebagai dasar intervensi terhadap perubahan adalah *Appreciative Inquiry*. Pendekatan ini merupakan sebuah metode yang mentransformasikan kapasitas sistem manusia untuk perubahan yang positif dengan memfokuskan pada pengalaman puncak dan masa depan yang penuh dengan harapan (Cooperrider dan Srivastva, 1987; Cooperrider dkk., 2000; Fry, dkk., 2002; Ludema dkk., 2000, dalam Gergen dkk., 2004).

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan pemaparan tersebut diatas maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dikaji adalah:

Bagaimanakah strategi penerapan *Appreciative Inquiry* untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasi pada pegawai PDAM Kota Surabaya?

1.3. Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan kajian ini adalah:

1. Mengidentifikasi penyebab resistensi pegawai PDAM Kota Surabaya terhadap perubahan organisasi
2. Mengkaji dan menyusun strategi penerapan *Appreciative Inquiry* untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasi pada pegawai PDAM Kota Surabaya

BAB II

TINJAUAN TEORITIK

2.1. Pengertian Perubahan Organisasi

Sejarah kehidupan organisasi bukanlah perjalanan yang linear. Ada masa kejayaan, ada masa keruntuhan. Suatu waktu organisasi berdiri tegak, tetapi terkadang organisasi itu jatuh. Sebagian perusahaan yang dulu lahir dan tumbuh, saat ini telah tidak terdengar lagi, tenggelam oleh jaman. Sementara, beberapa perusahaan tetap hidup dan menunjukkan jati dirinya kepada dunia walau telah berusia lebih dari seratus tahun, perusahaan-perusahaan yang berhasil mengatasi tantangan pada beberapa jaman yang berbeda.

Sejarah organisasi yang demikian tersebut membuat fenomena perubahan organisasi, menjadi suatu bidang kajian yang diulas oleh banyak ahli. Beberapa segi dari perubahan organisasi telah diteliti secara mendalam sehingga tidak heran apabila banyak model, strategi, cara dan teknik yang ditawarkan untuk melakukannya. Sebelum lebih jauh membicarakan tentang perubahan organisasi, ada baiknya kita mengeksplorasi dan membangun kesepahaman mengenai pengertian perubahan organisasi.

Walau telah banyak dikaji, tidak banyak penulis atau peneliti yang mengungkapkan secara eksplisit pengertian perubahan organisasi. Sebagian besar banyak menggambarkan pengertian tersebut dengan ilustrasi atau dengan menjelaskan karakteristik perubahan organisasi tersebut. Akan tetapi, karakteristik, apalagi ilustrasi, tidak dapat disamakan begitu saja sebagai suatu

pengertian. Salah satu pengertian yang diungkapkan secara eksplisit, mengungkapkan perubahan organisasi sebagai suatu proses dimana organisasi beralih dari keadaan saat ini menuju suatu keadaan yang diharapkan dimasa depan demi peningkatan efektifitas organisasi (Jones, 2001).

Pengertian tersebut menyiratkan bahwa perubahan merupakan suatu proses, aliran aktivitas yang berkelanjutan, bukan suatu aktivitas diskrit yang berdiri sendiri. Proses tersebut membawa organisasi dari "sini" pada saat ini menuju ke "sana" di masa yang akan datang. Ada keadaan yang ditinggalkan oleh organisasi untuk mencapai suatu keadaan yang berbeda dengan sebelumnya. Keseluruhan proses tersebut ditujukan guna mencapai efektivitas organisasi, melakukan langkah yang tepat guna mempertahankan dan mengembangkan organisasi.

2.2. Jenis Perubahan Organisasi

Suatu perubahan dapat mempunyai dampak yang berbeda tergantung pada ruang lingkup perubahan tersebut yaitu:

a. *First-order change*, perubahan merupakan suatu kelanjutan dari keadaan yang ada dan tidak mencakup bagaimana sebuah organisasi beroperasi. Perubahan pada lingkup ini bersifat linear, kontinyu, dan berkembang. Perubahan ini disebut juga sebagai perubahan *incremental* (Daft, 2004) yaitu perubahan yang secara kontinyu dilakukan suatu organisasi untuk memelihara keseimbangan umum organisasi.

b. *Second-order change*, perubahan yang mengacu pada perubahan secara radikal dimana meliputi pergeseran secara luas pada berbagai level yang berbeda dari organisasi dan berbagai aspek bisnis yang berbeda. Perubahan pada lingkup ini bersifat multilevel, diskontinyu, dan radikal. Daft (2004) menyebut perubahan ini sebagai perubahan radikal yaitu perubahan referensi, arah dan kebijakan organisasi. (Pardo del Val dan Martinez, 2000)

Perubahan dapat pula dipilah menjadi beberapa bagian berdasarkan pada waktu, derajat kompleksitas dan ketidakpastian, serta dampaknya terhadap individu dan organisasi. Jenis perubahan tersebut (Galpin,1996, Delavigne dan Robertson, 1994, dalam Mangunjaya, 2002) diantaranya adalah:

a. Rutin, yaitu perubahan yang telah direncanakan dan menjadi prosedur organisasi. Perubahan ini bersifat reguler, sistematis dan hanya menyangkut pada operasi kerja. Mengingat waktu perubahannya yang periodik maka individu cenderung mengantisipasi secara positif dan merasa tertinggal apabila tidak mengikutinya.
b. Pengembangan, yaitu perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi atau menambah nilai lebih organisasi. Derajat kompleksitas perubahan ini cukup besar karena dapat mencakup perubahan pada struktur organisasi.
c. Inovasi, yaitu perubahan yang bertujuan untuk menjawab kebutuhan organisasi di masa depan dan mengantisipasi potensi persoalan. Perubahan ini

mempunyai derajat kompleksitas dan ketidakpastian yang besar sehingga para pekerja seringkali resisten terhadap perubahan jenis ini.

Sementara itu Platt (2001, dalam Kasali, 2005) membedakan perubahan menjadi tiga kategori yaitu:

a. Transformasi Manajemen

Perubahan ini biasanya dilakukan perusahaan-perusahaan yang sehat, atau perusahaan yang mulai menangkap adanya sinyal yang kurang menggembirakan.

b. Manajemen *Turnaround*

Perubahan ini biasanya dilakukan kalau suatu perusahaan sudah mulai menghadapi persoalan-persoalan yang agak pelik dan melibatkan pihak-pihak yang lebih luas. Perusahaan masih mempunyai sumber daya dan waktu yang memungkinkan untuk melakukan manuver-manuver perbaikan.

c. Manajemen Krisis

Perubahan ini biasanya dilakukan kalau perusahaan sudah memasuki masa krisis, yaitu saat perusahaan mulai kehabisan dana (*cashflow*) dan energi (reputasi, motivasi, dan lainnya). Perusahaan mulai tampak sulit memenuhi kewajiban pembayaran jangka pendek yang jatuh tempo, berada pada posisi bahaya dan eksistensinya diragukan.

2.3. Alasan organisasi melakukan perubahan

Banyak kejadian yang menunjukkan perubahan-perubahan organisasi, mulai dari hampir bangkrutnya PT. Dirgantara Indonesia yang dahulu begitu dibanggakan oleh Habibie sampai perubahan negara Indonesia yang berasal dari momentum reformasi 1998. Perubahan, sebagai sesuatu yang misterius, memang tidak dapat diramalkan kehadirannya dengan mudah (Kasali, 2005). Perubahan dapat terjadi akibat upaya (*intervensi*) berbagai kalangan masyarakat yang dilakukan sejak lama. Seperti, kejatuhan Soeharto pada tahun 1998 akibat desakan yang terus menerus dari berbagai kalangan, baik dalam negeri maupun luar negeri. Perubahan yang lain terjadi secara alami, sebagai usaha bisnis awal yang mulanya kecil kemudian berubah menjadi semakin besar dengan adanya pengorganisasian sumber daya dan pembelajaran para pelakunya.

Dengan demikian, perubahan dapat disebabkan oleh sebuah kejadian tunggal atau beberapa peristiwa yang simultan melahirkan perubahan di luar pelaku atau dapat pula terjadi karena kondisi internal yang tumbuh berkembang. Oleh karena itu, dapat dikatakan perubahan organisasi dapat berasal dari faktor eksternal organisasi atau internal organisasi (Wilson, 1994; Heifetz, 1995 dalam Mangunjaya, 2002). Sumber-sumber perubahan tersebut antara lain berasal dari:

a. Luar organisasi:

i. Kondisi ekonomi nasional

ii. Nilai-nilai politik

iii. Perubahan kondisi "pasar"

iv. Teknologi baru

v. Peraturan baru

vi. Standard dan kualitas baru

b. Dalam organisasi:

i. Visi, misi, dan filosofi baru

ii. Strategi baru

iii. Redefinisi "*core business*"

iv. Restrukturisasi dan re-engineering organisasi

v. Kondisi sumberdaya manusia

vi. Perubahan budaya organisasi

2.4. Pengertian Resistensi terhadap Perubahan

Sepanjang sejarah kehidupan manusia, pemimpin perubahan atau agen perubahan hampir selalu menjadi musuh masyarakat pada saat itu dalam menjalankan perubahan. Nabi Muhamad hijrah ke Madinah. Marthin Luther King, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln dan bahkan mahasiswa reformis mati tertembak. Banyak individu yang akan menghambat perubahan yang dilaksanakan individu yang lain. Pandangan ini selaras dengan pernyataan yang diungkapkan De Vries dkk. (1999) bahwa ada kecenderungan individu mempertahankan cara pandang terhadap sesuatu dan banyak halangan di jalan menuju perubahan .

Kecenderungan serupa yang seringkali muncul dalam kehidupan berorganisasi ini, biasa disebut sebagai resistensi terhadap perubahan. Resistensi ini merupakan sebuah persoalan yang paling membuat pusing para pemimpin dan agen perubahan dalam organisasi. Hampir di setiap upaya perubahan akan ditemui

resistensi terhadap perubahan tersebut. Pemahaman dan pengelolaan terhadap upaya bertahan terhadap perubahan ini kemudian menjadi komponen utama setiap keberhasilan proses perubahan (Buoy, 2002).

Banyak penulis (Lawrence, 1954; Maurer, 1996; Strebell, 1994; Waddel dan Sohal, 1998) menyatakan bahwa sebagian besar kegagalan dalam upaya mengawali perubahan terletak pada resistensi terhadap perubahan (del Val dan Martinez, 2000). Resistensi terhadap perubahan melahirkan biaya tambahan dan masa tenggat sebuah proses perubahan (Ansoff, 1990), yang sulit untuk diantisipasi (Lorenzo, 2000), tetapi bagaimanapun resistensi terhadap perubahan tetap harus dipertimbangkan. Sebuah resistensi dapat juga menjadi sumber informasi, yang sangat berguna dalam mempelajari bagaimana membangun sebuah proses perubahan yang lebih berhasil (Beer dan Eisenstat, 1996; Lawrence, 1954; Piderit, 2000; Waddel dan Sohal,1998, dalam del Val dan Martinez, 2000).

Ada beberapa pengertian mengenai resistensi terhadap perubahan, salah satu pengertian yang sederhana adalah yang dirumuskan oleh Greenberg dan Baron (1996) yaitu suatu kecenderungan yang terdapat pada karyawan untuk tidak mau ikut serta dalam perubahan yang dilakukan oleh organisasi, dikarenakan ketakutannya akan sesuatu yang tidak diketahuinya ataupun karena hambatan lain yang berkaitan dengan organisasi itu sendiri.

Bauer (1991 dalam Giangreco, 2002) menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan sebuah bentuk konflik organisasional, dimana dua pihak yaitu penggagas ataupun pendukung perubahan dan resistor perubahan

terlibat ketidaksepahaman dalam beberapa aspek dari perubahan, seperti nilai, tujuan, rencana perubahan dan gaya manajemen perubahan yang akan atau tengah dilakukan. Perubahan bagaimanapun bentuknya akan berkaitan dengan sistem kekuasaan yang telah lama ada dalam organisasi, dan terkadang membahayakan keberadaan tingkat-tingkat otoritas dalam organisasi. Sebuah perubahan organisasi menawarkan sebuah bentuk keseimbangan baru yang akan merusak tatanan kekuasaan yang telah ada antar individu dan kelompok-kelompok dalam organisasi. Rusaknya tatanan kekuasaan inilah yang kemudian memicu terjadinya ketidaksepahaman mengenai perubahan hingga berakhir pada kemunculan kelompok yang resisten terhadap perubahan.

King dan Anderson (1995, dalam Giangreco, 2000) menyatakan bahwa ada beberapa pandangan terhadap resistensi terhadap perubahan yaitu:

a. Resistance to change as political and social class conflict.

Resistensi terhadap perubahan dianggap sebagai salah satu bentuk konflik politik dan kelas sosial pada awal era perindustrian, sebagai konfrontrasi antara pekerja dengan pihak pengusaha ataupun sebagai konflik antara golongan kelas atas dengan golongan kelas bawah dalam masyarakat. Intinya adalah hubungan antara pekerja dan pengusaha merupakan sebuah hubungan yang antagonistik.

b. Resistance to change as constructive counter-balance.

Ide dasar kategori ini adalah resistensi terhadap perubahan merupakan suatu bentuk ketidaksetujuan seseorang atau sekolompok orang terhadap proses perubahan, karena keyakinan bahwa perubahan tersebut tidak direncanakan

dengan matang, salah implementasi, atau dikerjakan oleh orang yang tidak kompeten sehingga akan menghasilkan sesuatu yang buruk. Elemen penting dari karakteristik ini adalah bahwa meskipun resistensi terhadap perubahan merupakan sebuah bentuk ketidaksetujuan, tetapi tindakan ini tidak didasari oleh pertimbangan emosional melainkan oleh sebuah pendapat yang rasional.

c. *Resistance to change as manifestation of difficulties in adapting to the new scheme.*

Resistensi terhadap perubahan dilakukan agar dapat bertahan terhadap sebuah budaya, iklim, prosedur dan atau kegiatan-kegiatan baru. Seseorang cenderung merasa tidak siap berubah, terutama jika perubahan tersebut menuntut mereka mengubah sistem kognisi dan sistem nilai mereka. Resistensi terhadap perubahan akan timbul ketika seseorang merasa budaya baru berbenturan dengan budaya sebelumnya, mengancam keberadaan budaya sebelumnya dan yang akhirnya mengharuskan seseorang tersebut untuk mempertanyakan kembali keyakinan kognisinya dan mengubah kerangka sosialnya.

d. *Resistance to change as an unavoidable behavioral response*

Kategori yang terakhir ini menampilkan sebuah perspektif baru, yaitu resistensi terhadap perubahan tidak selalu berupa tindakan yang negatif, tetapi hanya sebuah respon perilaku alamiah terhadap proses perubahan. Perpsektif ini memunculkan pertanyaan apakah seseorang dapat lebih resisten dibandingkan

orang lain dan apakah tingkat resistensi itu dipengaruhi oleh karakteristik masing-masing individu.

2.5. Penyebab Resistensi Terhadap Perubahan

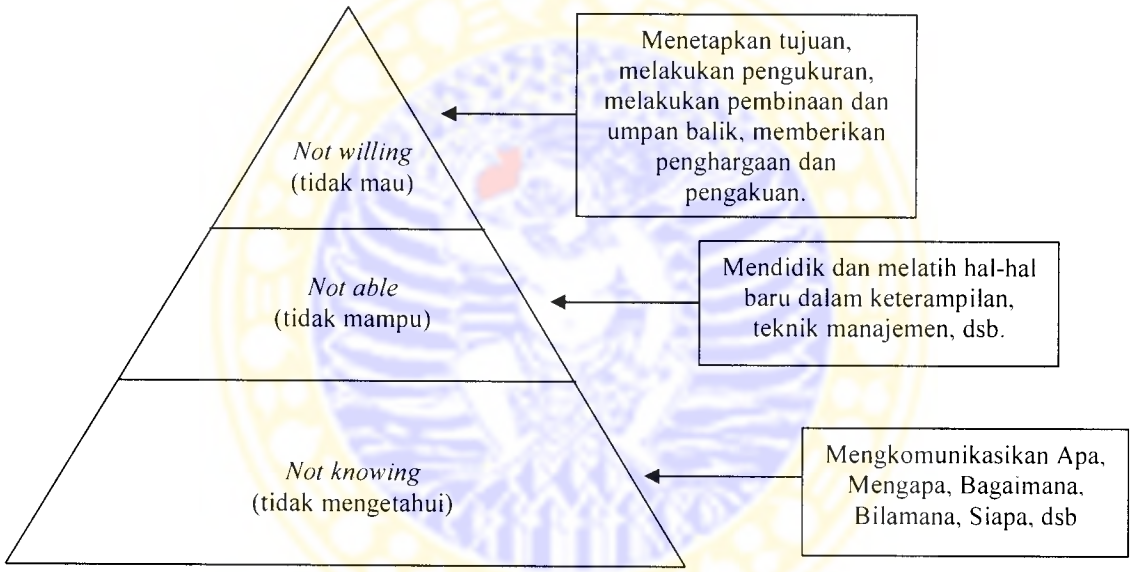
2.5.1. Pendekatan Timothy J. Galpin

Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa perubahan berasal dari pemilik atau pemimpin perusahaan. Perubahan merupakan sesuatu yang direncanakan, dipersiapkan dan dilaksanakan berdasarkan pertimbangan yang rasional mengacu pada tujuan organisasi. Perubahan biasanya diusulkan oleh pemimpin perubahan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

Galpin (1996, dalam Mangunjaya, 2002) mengatakan bahwa sebenarnya penolakan terhadap perubahan dapat disebabkan karena: a. tidak mengetahui; b. tidak dapat; dan c. tidak mau; yang tercermin pada piramida penolakan seperti di bawah ini:

Gambar 2.1. Piramida Resistensi terhadap Perubahan
Sumber: Timothy J. Galpin (1996): *The Human Side of Change;* Jossey-Bass Publishers, San Fransisco (dalam Mangunjaya, 2002)

Galpin (1996, dalam Mangunjaya, 2002) menyatakan bahwa dari piramida tersebut, tingkatan resistensi terhadap perubahan pertama adalah yang berhubungan dengan pengetahuan (tidak mengetahui). Dalam hal ini pengetahuan dapat diberikan melalui informasi mengenai proses perubahan. Tingkatan selanjutnya adalah resistensi terhadap perubahan yang bersumber dari ketidakmampuan pegawai dalam mengikuti tuntutan perubahan. Terakhir, sumber resistinsi adalah ketidakmauan pegawai mengikuti rencana perubahan.



Gambar 2.2. Tindakan untuk Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan

Sumber: Timothy J. Galpin (1996): *The Human Side of Change;* Jossey-Bass Publishers, San Fransisco (dalam Mangunjaya, 2002)

2.5.2. Pendekatan Sosial Konstruksionis

Pendekatan Sosial Konstruksionis mengkritik pendekatan *mainstream* yang seringkali digunakan dalam memahami perubahan organsisasi. Pendekatan *mainstream* berpijak pada pandangan bahwa adanya realitas tunggal dan homogen yang ada diluar individu (Ford, 1999, Ford dkk, 2001). Seluruh anggota organisasi

berbagi realitas tunggal yang menjadi konteks tindakan dan perubahan yang dilakukan para anggota tersebut. Akibatnya, literatur perubahan dan pengembangan organisasi dipenuhi dengan riset tertuju pada perbedaan individual yang mempengaruhi pengalaman dan respon terhadap perubahan organisasi yang tunggal dan homogen.

Pandangan *mainstream* memisahkan secara tegas antara subyek-obyek, organisasi-individu dan organisasi-lingkungan eksternal. Ada beberapa implikasi dari pandangan ini. Pertama, adanya subyek yang berperan sebagai agen yang berperan aktif dan obyek yang menjadi agen pasif yang dikenai tindakan. Kedua, pandangan ini menjelaskan tindakan, hubungan dan hasil perubahan dengan mengacu pada karakter entitas subyek atau obyek. Ketiga, subyek diasumsikan yang menciptakan realitas sosial. Subyek adalah pihak yang mengetahui dan mempengaruhi "yang lain" sebagai obyek yang dapat diketahui dan dibentuk (Hosking, 2004).

Perubahan organisasi selalu dipahami sebagai tuntutan dari lingkungan eksternal, --baik masyarakat, pemilik modal, maupun pemerintah-- terhadap organisasi. Suatu organisasi diciptakan dan dimiliki oleh orang-orang di luar sistemnya. Struktur dan tujuannya dirancang oleh manajemen atau pakar di luarnya dan dikerjakan oleh organisasi (Capra, 2004).

Perubahan merupakan proses perpindahan dari keadaan stabil yang satu menuju keadaan stabil yang lain (*unfreeze-move-refreeze*). Pemimpin atau agen perubahan berusaha melakukan perubahan berdasarkan analisis rasional-empiris tentang apa yang akan dicapai, memproduksi pengetahuan tentang bagaimana

harus menjalakan perubahan, sebagai dasar dalam mempengaruhi, membentuk ulang, obyek perubahan (Hosking dan Morley, 1991 dalam Hosking, 2004). Pandangan adanya realitas tunggal dan homogen mengakibatkan pengetahuan diukur dari dimensi tunggal dan itu berarti bersifat benar atau salah. Pemimpin perubahan, sebagai pihak yang menciptakan realitas, mempunyai kekuasaan terhadap obyek, anggota organisasi.

Pandangan perubahan organisasi sebagai realitas tunggal membuat setiap resistensi terhadap perubahan itu merupakan tindakan yang tidak masuk akal. Pemimpin perubahan harus mempengaruhi, mendidik dan melakukan negosiasi terhadap anggota organisasi lain agar meyakini perubahan yang diyakini pemimpin perubahan (Hosking, 2004). Pemimpin perubahan harus melakukan upaya agar anggota organisasi menyadari akan realitas tunggal perubahan organisasi serta mau dan mampu menjalankan perubahan.

Pendekatan sosial konstruksionis berpandangan tidak ada realita yang homogen bagi setiap orang. Pengertian resistensi terhadap perubahan tidak mengacu pada sebuah obyek atau sebuah karakteristik dari realitas obyektif, tetapi sebuah fungsi dari konstruksi realitas dimana orang hidup. Pendekatan konstruksionis menyatakan bahwa realitas itu diinterpretasikan dan dikonstruksikan melalui interaksi sosial. Oleh karena itu, mustahil bagi para partisipan mengetahui realitas "sebenarnya". Artinya, orang yang berbeda di posisi yang berbeda pada momen yang berbeda hidup dalam realitas yang berbeda (Ford, 1999, Ford dkk, 2001).

Resistensi terhadap perubahan kemudian bukan ditemukan dalam diri individu, tetapi dalam realitas yang dikonstruksikan oleh individu. Partisipan yang mempunyai perbedaan konstruksi realitas akan mempunyai *sense* yang berbeda terhadap diri mereka dan dunianya. Hasilnya, mereka akan menempuh tindakan yang berbeda, dan menunjukkan bentuk resistensi yang berbeda, tergantung pada konstruksi realitas dimana mereka hidup (Ford, 1999, Ford dkk, 2001).

Realitas dikonstruksikan secara sosial melalu percakapan yang dilakukan oleh individu. Percakapan merupakan suatu proses yang digunakan untuk mengkonstruksikan realitas, sekaligus produk dari proses mengkonstruksikan dunia. Apa yang kita konstruksikan dalam percakapan adalah produk linguistik. Realitas kita hadir/eksis dalam kata, prase, dan kalimat yang dikombinasikan untuk menciptakan apa yang digambarkan, dilaporkan, dijelaskan dan lainnya. Dalam proses penciptaan ini, pembentukan organisasi adalah suatu jaringan percakapan, dan perubahan percakapan ini akan membentuk perubahan organisasi (Ford dkk, 2001).

Selanjutnya, Ford dkk (2001) mengemukakan bahwa untuk memahami resistensi terhadap perubahan dapat dilakukan dengan memahami percakapan yang dilakukan oleh anggota organisasi. Dalam melakukan percakapan, individu membawa sejarah dan latar belakangnya menjadi suatu ungkapan masa kini, dengan cara merespon, mengacu ulang, dan mengulang percakapan masa lalu yang mengantisipasi dan membentuk ungkapan masa kini. Percakapan seseorang dibentuk oleh apa yang dikatakan orang lain sebelumnya, dan oleh apa yang

dikatakan serta cara mengungkapkannya. Proses akumulasi ini yang berjalan secara kontinyu dan konsisten akan memelihara dan mengobyektifkan realitas.

Dalam konteks ini, resistensi adalah sebuah realitas yang dikonstruksikan, oleh dan melalui percakapan. Hal ini menempatkan resistensi dalam pola percakapan dibandingkan dalam diri individu. Adanya pola ini memungkinkan untuk melakukan intervensi terhadap jaringan percakapan yang membentuk perubahan organisasi.

Suatu percakapan dilakukan dalam latar belakang percakapan atau suatu konteks percakapan. Latar belakang percakapan, atau konteks percakapan, merupakan suatu hasil dari pengalaman seseorang dalam sebuah tradisi yang secara langsung atau tidak, dan menyediakan sekian ruang kemungkinan yang mengarahkan cara orang tersebut berbicara terhadap sesuatu yang dikatakan atau yang tak terkatakan (Ford dkk, 2001). Percakapan di pasar berbeda dengan percakapan di pengadilan. Pelaku percakapan menyesuaikan dengan batas-batas bagaimana percakapan di produksi dan dikonsumsi (Fairlough, 1992 dalam Eriyanto, 2001).

Konteks percakapan akan membuat apa yang dikatakan menghasilkan suatu makna. Tidak ada makna yang berdiri sendiri, makna tercipta melalui interaksi dengan orang lain. Terisolasi dari suatu konteks penggunaan maka kata menjadi tak bermakna, dan dalam konsteks yang berbeda, kata mempunyai makna yang berbeda. Individu dalam konteks yang berbeda akan mengambil kesimpulan yang berbeda dari fakta fisik yang sama (Gergen dkk, 2004).

Resistensi terhadap perubahan, kemudian, dapat dipandang sebagai sebuah fungsi dari latar belakang atau konteks percakapan, dimana percakapan membentuk realitas yang berbeda bagi setiap partisipan. Ada suatu bentuk koherensi dari suatu konteks percakapan. Ini berarti sangat sulit menantang sebuah realitas dari cara pandang yang berbeda. Sejumlah tantangan, mengasumsikan resistensi hadir secara terpisah dari percakapan yang membentuknya, dan respon terhadap resistensi itu juga terpisah dari konteksnya (Ford dkk, 2001).

Mengacu pada Ford dkk. (2001), terdapat tiga tipe generik latar belakang percakapan yang menghasilkan perbedaan tipe resistensi terhadap perubahan. Tiga konteks tersebut adalah:

a. Konteks Kepuasan

Suatu konteks kepuasan adalah konstruksi yang didasarkan pada keberhasilan masa lalu: organisasi telah berhasil, entah dengan inovasi atau dengan gigih bertahan. Salah satu ungkapan yang muncul adalah "Kita akan sukses di masa depan, dengan cara kita di masa lalu". Orang mengacu pada kesuksesan di masa lalu guna membenarkan kesuksesan itu akan berlanjut atau mereka akan dengan mudah mengulangnya jika kita "membiarkan segala sesuatu apa adanya". Dalam realitas ini, sukses masa lalu dipandang sebagai kenyataan yang memadai dan orang menghindari melakukan "perubahan yang merusak". Konteks ini melahirkan sindrom ketakutan akan kegagalan yang merusak kesuksesan.

Percakapan dalam konteks ini menggambarkan tema "sesuatu yang berbeda atau yang baru tidak dibutuhkan". Ada percakapan tentang kenyamanan relatif dan kepuasan akan cara melakukan sesuatu dan kecenderungan meneruskan cara itu untuk memastikan kesuksesan di masa depan. Orang mengekspresikan kepuasan dengan ungkapan seperti "jika itu tidak rusak, jangan diperbaiki", "Mengapa mengacaukan kesuksesan?", serta "Jangan goyang perahunya" dan mengatribusikan kesuksesan pada atribut, kapabilitas dan perilaku individu atau kelompok. Akibatnya, setiap upaya menginspirasi atau menghasilkan sebuah perubahan akan dipandang tidak penting dan mengancam keberhasilan masa depan.

b. Konteks Menyerah

Konteks Menyerah terkonstruksikan karena kegagalan sejarah, daripada kesuksesan. Dalam organisasi dimana "sesuatu" telah berjalan salah, percakapan yang dibentuk konteks menyerah akan terakumulasi menjadi tema "Ini mungkin juga salah". Tema dalam percakapan tersebut merefleksikan ketiadaan harapan pada orang-orang untuk melakukan perubahan atas sesuatu itu.

Secara normal, ketika orang terlibat dalam suatu kesalahan, mereka akan menyalahkan faktor diluar diri mereka sebagai penyebab kesalahan. Dalam konteks menyerah, percakapan yang menyalahkan diri sendiri begitu dominan, dan individu menyalahkan diri atau organisasinya atas ketidakmampuan mencapai kesuksesan. Dalam kenyataan, orang mungkin

akan berkata "Posisi saya tidak memberi saya kekuasaan apapun", "Saya tidak mempunyai keterampilan, latar belakang atau keberuntungan", "Kami tidak pernah mendapat dukungan yang kami butuhkan", "Kelompok kami tidak pernah dilibatkan dalam pengambilan keputusan besar". Percakapan dalam konteks menyerah ini diwarnai oleh nada apatis, putus asa, tertekan, dan sedih.

Pengajuan sebuah usulan perubahan dalam konteks menyerah ini akan menghasilkan resistensi yang ditandai dengan tindakan setengah hati, dan merefleksikan rendahnya motivasi dan ketidakmauan berpartisipasi. Orang-orang sulit mendengarkan dan enggan merespon usulan perubahan, sebagaimana mereka menghindari area yang mereka merasa tidak mempunyai kekuasaan.

c. Konteks Sinisme

Konteks Sinisme terkonstruksi, sebagaimana Konteks Menyerah, dari kegagalan masa lalu secara langsung ataupun melalui cerita pengalaman orang lain. Akan tetapi percakapan mengenai penyebab kegagalan membedakan konteksi ini, yaitu penyebab kegagalan adalah realitas eksternal, orang dan kelompok lain. Pernyataan seperti, "Mereka bergurau, tidak ada yang dapat menjalankan", "Saya tidak tahu mengapa mereka khawatir, itu tidak berjalan dengan benar", dan "Itu merupakan sesuatu yang sama saja" mengilustrasikan konteks sinisme. Percakapan ini menguatkan suatu realitas bahwa tidak ada yang dapat melakukan perubahan.

Konteks sinisme merupakan sebuah konteks pesimistis yang ditandai dengan frustasi dan ketidaksetujuan. Tidak ada yang dapat merubah sampai saatnya berubah dengan sendirinya. Dalam konteks ini, tercakup juga tindakan serangan terhadap orang lain, serta menggambarkan orang yang melakukan perubahan sebagai tidak mampu dan malas, tidak jujur, mementingkan kepentingan diri sendiri, dan tidak dapat dipercaya.

Aspek	Konteks Kepuasan	Konteks Menyerah	Konteks Sinisme
Sumber	Kesuksesan	Kegagalan	Kegagalan
Pandangan terhadap Perubahan	Sesuatu yang mengacaukan apa yang telah ada	Tidak mempunyai harapan terhadap perubahan	Mustahil, Sia-sia, Tidak ada yang dapat diubah
Pandangan mengenai Sumber Kegagalan	Perubahan	Faktor Internal	Faktor Eksternal
Pandangan Masa Kini	Merasakan Kenyamanan dan Kepuasan secara Relatif	Merasa tidak berdaya, tidak mampu	Merasa frustasi, menunjukkan ketidaksetujuan.
Pandangan terhadap Pemimpin/ Agen Perubahan	Pengacau	--	Orang tidak dapat dipercaya, self-fish, tidak jujur, tidak mampu dan malas

Tabel 2.1. Perbandingan antar Konteks

Tiga konteks percakapan tersebut menunjukkan resistensi terhadap perubahan sebagai suatu kumpulan percakapan mengenai subtansi, makna dan penyebab kesuksesan dan keberhasilan masa lalu, daripada sebagai sebuah respon terhadap kondisi aktual dan situasi yang melingkupi usulan perubahan itu sendiri. Resistensi terhadap perubahan tidak hanya berkaitan dengan apa yang terjadi saat ini, tetapi juga mencakup apa yang telah terjadi dan pemaknaan akan kemungkinan di masa depan.

Pendekatan tradisional memperlakukan resistensi terhadap perubahan sebagai sebuah respon terhadap situasi perubahan sekarang. Pandangan ini berimplikasi bahwa jika manajer dapat menangani situasi perubahaan saat ini maka resistensi dapat diminimalkan dan diselesaikan.

Banyak manajer yang menggunakan strategi terhadap resistensi ini yang muncul dari respon terhadap perubahan saat ini seperti dengan keterlibatan pegawai, pendidikan, dan partisipasi. Padahal, strategi tersebut akan dipandang melalui saringan persepsi dari masing-masing konteks. Dalam konteks kesuksesan, strategi tersebut dipandang tidak perlu karena akan mengacaukan, dalam konteks menyerah dipandang tidak berguna, dan dalam konteks sinisme dipandang sebagai upaya manipulasi.

2.5.3. Pendekatan Individual Kubler-Ross

Kebanyakan kerangka kerja tentang perubahan organisasi mengabaikan proses aktual mengatasi penolakan terhadap perubahan – yang sebenarnya menjadi kunci perubahan pada birokrasi professional. Pengabaian tersebut sebagaimana pernyataan Robert Tanenbaum dan Robert Hanna "kalaupun ada, hanya sedikit perhatian yang diberikan pada mengatasi kebutuhan kuat sistem manusia untuk berpegang pada aturan yang sudah ada dan dengan demikian menghindari perasaan kuat yang dapat dipicu oleh perubahan lingkungan" (Tannenbaum dan Hanna, 1985, hal.99 dalam Zell D., 2003).

Hal ini terjadi mengingat bahwa para pemimpin atau agen perubahan seringkali dituntut untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada pemilik

modal. Akibatnya, perhatian terhadap tuntutan itu akan mengurangi atau mungkin juga tidak ada perhatian terhadap kondisi manusia dalam perusahaannya. Para pegawai hanya dituntut untuk bekerja cepat mengikuti tingginya tuntutan pemilik modal dan masyarakat luas.

Pengalaman yang dirasakan secara mendalam seperti *shock*, frustasi, marah, ketidakberdayaan, dan depresi telah "benar-benar diabaikan" – terkecuali mungkin pada level yang relatif superfisial yang disebut "penolakan terhadap perubahan". Kesulitan menghadapi penolakan terhadap perubahan merupakan alasan mengapa melakukan perubahan dalam birokrasi profesional seperti universitas, rumah sakit, dan lembaga hukum seringkali dianggap lambat, kacau, dan seringkali mengalami kegagalan (Cohen, March, dan Olsen, 1972; Greene, 2000; lindblom, 1959; Rowley, Lujan, dan Dolence, 1997; Wilms, Schmidt, dan Norman, 2000; Wilson, 1989, dalam Zell D.;2003).

Suatu perubahan akan membawa individu meninggalkan "wilayah-wilayah" yang biasa ditinggalinya. Wilayah meliputi pola interaksi, pola perilaku, posisi, jabatan, kebutuhan, dan keyakinan yang melekat pada individu. Wilayah-wilayah yang biasa ditinggali individu merupakan suatu wilayah yang nyaman dan menunjang kehidupan praktis individu. Oleh karena itu, proses meninggalkan wilayah tersebut, sedikit banyak, akan membuat individu merasa terganggu, kehilangan (*loss*), serta merasa kehilangan sesuatu yang menjadi sumber eksistensi atau kepuasannya.

Dalam beberapa kajian (Zell, D., 2003; Cortvriend, P., 2002; Conner, D., dalam Clark, D., 2003), proses individu dalam menghadapi perubahan

diserupakan dengan proses menghadapi dan menerima kematian. Mereka menggunakan teori dari Elisabeth Kubler-Ross yang membagi proses tersebut menjadi beberapa tahapan yaitu:

i. Tahap Denial ("Tidak, itu tidak benar").

Individu mungkin akan menyangkal bahwa sakit yang diidapnya sungguh-sungguh terjadi pada dirinya dan bertindak seakan-akan dugaan sakitnya adalah hal yang salah. Dalam kerangka perubahan organisasi, individu seringkali menyangkal kondisi organisasi yang kurang optimal dan adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan.

ii. Tahap Kemarahan

Individu mulai bersikap emosional dan mengalami kondisi emosional yang mendalam seperti kemarahan yang memuncak, frustasi dan antipati yang seringkali diarahkan kepada hal lain. Ketika proses perubahan terus berlangsung maka individu akan mulai merasa marah terhadap proses perubahan dan agen atau pemimpin perubahan. Aksi protes dan sabotase para anggota organisasi akan muncul pada tahapan ini.

iii. Tahap Tawar Menawar

Individu mulai menerima penyakitnya tetapi berusaha mengajukan tawaran/permintaan agar mendapatkan waktu yang lebih lama untuk melakukan suatu aktivitas yang diinginkan atau menyelesaikan urusan yang belum selesai. Individu akan mulai mengajukan penawaran ketika perubahan terus berlangsung

dan dengan ritmen yang semakin cepat. Mereka berusaha untuk tetap bertahan pada masa lalu tetapi tetap terlibat dalam perubahan.

iv. Tahap Depresi

Ketika dalam proses tawar menawar, individu akan mulai merasakan depresi. Individu akan larut dalam kesedihan, melankolis dan putus harapan. Sepanjang tahap ini, individu akan merasa kehilangan segala sesuatu yang diharapkannya di masa depan. Depresi mulai dirasakan individu ketika perubahan berada pada puncak momentumnya. Segala sesuatu yang dikenali dari organisasinya telah mulai berubah menjadi asing bagi dirinya.

v. Tahap Penerimaan

Pada tahap terakhir ini, individu melakukan penerimaan sehingga mereka tidak lagi melakukan perlawanan atas sesuatu yang pasti terjadi dan menyiapkan diri menghadapi kematian. Sepanjang tahap ini, individu akan mengalami kedamaian secara internal maupun eksternal. Individu mulai merasakan adanya kebutuhan akan perubahan dan menerima perubahan yang sedang terjadi di organisasinya.

2.6. Pendekatan *Appreciative Inquiry*

Appreciative Inquiry merupakan sebuah pendekatan sosial konstruksionis terhadap perubahan dan pengembangan organisasi (der Haar dan Hosking, 2004). *Appreciative Inquiry* dapat disebut sebagai suatu metode riset aksi (*action research*) dan sekaligus teori tentang bagaimana realitas organisasi terbentuk dan

berkembang (Thatchenkery, 1999). Sebuah metode yang mentransformasikan kapasitas sistem manusia untuk perubahan yang positif dengan memfokuskan pada pengalaman puncak dan masa depan yang penuh dengan harapan (Cooperrider dan Srivastva, 1987; Cooperrider dkk., 2000; Fry dkk, 2002; Ludema dkk, 2000, dalam Gergen dkk., 2004).

Appreciative berasal dari kata dasar *appreciate* yang berarti menghargai, suatu tindakan memahami sesuatu yang terbaik dalam individu atau dunia disekitarnya, memberi dukungan terhadap kelebihan, kesuksesan dan potensi di masa lalu maupun masa kini. Sementara, *inquiry* berasal dari kata dasar *inquire*, yang berarti tindakan mengeksplorasi dan menemukan; mengajukan pertanyaan untuk memperluas pandangan terhadap kemungkinan dan potensi baru (Cooperrider dan Whitney, 2001). Sementara, pengertian *Appreciative Inquiry* yang diajukan oleh pengembangnya, Cooperrinder (2000, dalam Watkins and Cooperrider, 2000) adalah sebagai berikut:

> *...is a worldview, a paradigm of thought and understanding that holds organizations to be affirmative systems created by humankind as solutions to problems. It is a theory, a mindset, and an approach that leads to organizational learning and creativity'.*
> Sumber: Watkins, Jane Magruder and David Cooperrider (2000), Appreciative inquiry: a transformative paradigm. Diakses dari http://www.odnetwork.org/odponline/vol31n1/transformative.html

Appreciative Inquiry menjadi sangat populer dan dipraktekkan di berbagai wilayah dunia (Zemke, 1999 dalam der Haar dan Hosking, 2004), seperti untuk mengubah budaya sebuah organisasi, melakukan transformasi komunitas, menciptakan pembaharuan organisasi, mengarahkan proses merger dan akusisi,

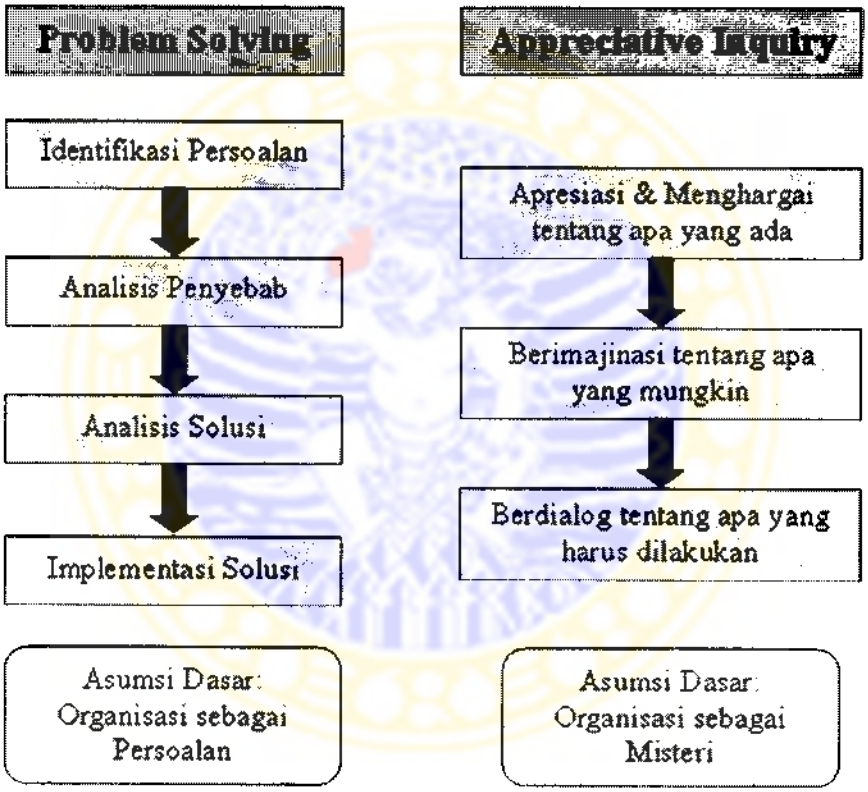
dan menyelesaikan konflik (der Haar dan Hosking, 2004, Bushe, 2005). *Appreciative Inquiry* digunakan pula untuk membentuk tim kerja (Bushe, 1998).

Sementara itu, Chapagai menggunakan *Appreciative Inquiry* untuk memberdayakan komunitas pinggiran di Nepal (Chapagai, 2000). Bahkan, *Appreciative Inquiry* digunakan untuk melakukan perubahan kota Chicago, upaya membangun pemimpin religius untuk menciptakan level baru kerja sama dan perdamaian bekerja sama dengan Dalai Lama (http://ai.cwru.edu/intro/timeline.cfm). Dalam dunia pendidikan, *Appreciative Inquiry* digunakan untuk perubahan budaya dan proses pembelajaran (Bushe dan Kassam, 2005).

Berbeda dengan intervensi perubahan organisasi yang lain, *Appreciative Inquiry* menolak menggunakan paradigma penyelesaian persoalan (*problem solving approach*). Cooperrider (1996, dalam Cooperrider dan Whitney, 2001) mengkritik pendekatan penyelesaian masalah karena bersifat menyakitkan (selalu bertanya kepada orang menoleh kebelakang untuk mencari penyebab di masa lalu); jarang menghasilkan visi baru (tidak berupaya memperluas pengetahuan mengenai kondisi ideal yang lebih baik tetapi lebih berupaya menghilangkan gap antara apa yang senyatanya dengan yang seharusnya); dan memunculkan sikap defensif ("itu bukan masalahku tetapi masalahmu"). Ketika organisasi berusaha mengatasi persoalan tercipta persoalan lebih banyak persoalan, atau persoalan yang sama sebenarnya tidak hilang (Senge, 1990 dalam Thatchenkery, 1999).

Asumsi dasar *Appreciative Inquiry* adalah organisasi bukanlah persoalan yang harus diselesaikan tetapi adalah pusat kapasitas hubungan yang tak terbatas, hidup dengan imajinasi tak terhingga, terbuka, tak tentu dan pada dasarnya

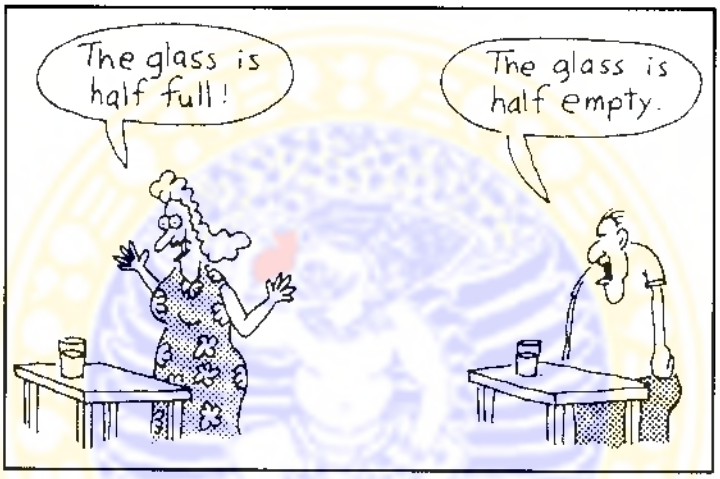
merupakan sebuah misteri (Cooperrinder dan Barrett, 2002 dalam Gergen dkk, 2004, Cooperrinder dan Srivastva, 1987 dalam Thatchenkery, 1999). *Appreciative Inquiry* menggali yang terbaik dari pengalaman individu guna menyediakan sebuah kekuatan untuk mengimajinasikan apa yang mungkin terjadi. Perbedaan antara *Appreciative Inquiry* dan pendekatan penyelesaian masalah dapat dilihat pada bagan dibawah ini:



Gambar 2.3 Perbandingan antara *Appreciative Inquiry* dan pendekatan penyelesaian masalah

Sumber: Cooperrider, D.L. dan Whitney D. (2001), A positive revolution in change: appreciative inquiry, dalam Robert T. Golembiewski (ed.), The handbook of organizational behavior, second edition, New York: Marcel Decker. Diakses dari http://www.taosinstitute.net/manuscripts/revolutioninchange.doc pada 28 Juli 2005

Perbedaan antara kedua pendekatan tersebut terletak pada cara pandang terhadap fenomena yang dihadapi. Pendekatan penyelesaian masalah memandang suatu fenomena sebagai masalah yang harus diperbaiki tanpa mempertanyakan tujuan atau visi dalam tingkatan lebih tinggi. Sementara *Appreciative Inquiry* memandang suatu fenomena lebih positif, sebagai suatu pijakan untuk mencapai tujuan atau visi yang lebih tinggi.



Gambar 2.4. Ilustrasi Perbandingan antara *Appreciative Inquiry* dan pendekatan penyelesaian masalah

Secara sederhana, perbedaan tersebut dapat dianalogikan dengan perbedaan pandangan terhadap sebuah gelas yang berisi air setengah penuh, sebagaimana dalam Gambar 2.4.. Pendekatan penyelesaian masalah akan mengatakan gelas itu setengah kosong. Pendekatan ini memandang suatu fenomena secara negatif, dan kekurangan (*deficit*). Kondisi tersebut akan membuat individu dan organisasi merasa kekurangan, merasa lemah, merasa malu dan tidak bangga akan apa yang telah dikerjakan. Lahirlah upaya saling menyalahkan satu sama lain, baik antar individu maupun antar bagian atau unit

kerja. Penyelesaian yang ditawarkan adalah perbaikan terhadap fenomena yang yang negatif atau bermasalah tersebut. Perbaikan demi perbaikan terus dilakukan dengan sepenuh energi sehingga kehabisan energi untuk merefleksikan mengenai tujuan dasar atau visi yang akan dicapai.

Sementara itu, *Appreciative Inquiry* akan mengatakan gelas itu setengah penuh. Pendekatan ini memandang suatu fenomena yang sama secara positif, dan berkecukupan. Individu akan memandang sisi positif diri dan organisasinya, sehingga merasa bangga, percaya diri dan yakin untuk melakukan segala sesuatunya, mengaktualisasikan secara maksimal potensi dirinya. Solusi yang ditawarkan bukannya terfokus pada sisi negatif individu atau organisasi, tetapi berupaya melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk terus meraih visi yang ingin dicapai.

Tindakan yang dilakukan antara pendekatan penyelesaian masalah bisa jadi sama dengan yang dilakukan pendekatan *Appreciative Inquiry*. Semisal, mengisi gelas yang dikemukakan di awal tadi. Akan tetapi, pengisian gelas itu akan dilandasi semangat yang berbeda. Pendekatan penyelesaian masalah memaknai sebagai upaya mengisi kekurangan, *Appreciative Inquiry* memaknai sebagai upaya mewujudkan mimpi masa depan yang lebih baik.

Selain itu, *Appreciative Inquiry* berpijak pada hipotesis *heliotropic* yaitu organisasi berkembang sebagaimana tumbuhan yang tumbuh berkembang mengarah kepada sesuatu yang memberi mereka kehidupan dan energi. Begitu pula dengan organisasi yang tumbuh berkembang mengarah kepada image paling

positif yang diyakini sistem sosial tersebut (Cooperrider, 1990 dalam Bushe, G.R, 2001, Elliott C., 1999).

Pada awal perkembangan *Appreciative Inquiry*, ada 4 prinsip dasar pengarah *Appreciative Inquiry* yang diajukan oleh Copperider dan Srivastva (1987, dalam Burke, R. M., 2001, dalam Thatchenkery, 1999, dan der Haar dan Hosking, 2004). Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Penelitian mengenai potensi sosial kehidupan organisasi harus diawali dengan apresiasi.
2. Penelitian mengenai potensi sosial kehidupan organisasi harus dapat diterapkan (*applicable*). Aplikabel berarti riset relevan, berguna, dan secara potensial kapabel memunculkan pengetahuan baru
3. Penelitian mengenai potensi sosial kehidupan organisasi harus provokatif. Provokatif mengacu pada suatu tipe analisis yang menantang dan memunculkan potensi realistis yang ada dalam organisasi secara laten
4. Penelitian mengenai potensi sosial kehidupan organisasi harus kolaboratif. Kolaboratif berarti menyediakan kesempatan kepada sejumlah besar pekerja dan *stakeholder* untuk menciptakan organisasi secara bersama

Akan tetapi setelah beberapa waktu, empat prinsip dasar tersebut berkembang menjadi 5 prinsip panduan sebagaimana yang diajukan oleh Cooperrider, D.L. dan Whitney, D. A (2001, dan Burke, R.M., 2001) yaitu:

a. Prinsip Konstruksionis

   Konstruksionis adalah sebuah pendekatan dalam ilmu humaniora yang menggantikan individu menjadi hubungan sebagai lokus pengetahuan dan

kemudian membangun apresiasi terhadap kekuatan bahasa dan wacana dalam segala macam bentuknya (dari kata, metafor, narasi dan yang lainnya) untuk menciptakan *sense* terhadap realitas, --*sense* terhadap apa yang benar, apa yang baik, apa yang mungkin.

Appreciative Inquiry menganggap penting percakapan sebagai pembentuk organisasi. Percakapan bukan sekedar cermin yang merefleksikan realitas, akan tetapi suatu yang dikonstruksikan dan mengkonstruksi realitas para anggota organisasi. Oleh karena itu, cara mengubah budaya organisasi adalah dengan mengubah percakapan yang dilakukan anggota organisasi.

Prinsip ini meliputi pergeseran tradisi intelektual barat dari *cogito ergo sum*, menjadi *communicamus ergo sum* dan menggantikan klaim kebenaran mutlak dengan kolaborasi yang tak pernah berakhir untuk mencari pemahaman dan mengkonstruk pilihan kehidupan yang lebih baik.

b. Prinsip Simultan

Prinsip ini menyatakan bahwa penyelidikan (*inquiry*) dan perubahan bukanlah kejadian yang sungguh-sungguh terpisah, tetapi terjadi secara simultan. Penyelidikan adalah intervensi. Awal dari perubahan adalah –ketika orang berpikir dan berbicara, ketika orang menemukan dan belajar, dan ketika adanya dialog dan menginspirasi bayangan masa depan— implisit dalam pertanyaan yang pertama kali diajukan. Pertanyaan yang kita ajukan akan mengarahkan apa yang dicari dan apa yang didapatkan.

c. Prinsip *Poetic*

Masa lalu, masa kini dan masa depan adalah sumber pembelajaran, inspirasi atau interpretasi yang tidak berakhir, sebagaimana berbagai kemungkinan interpretasi yang tak berakhir dari sebuah puisi yang indah. Implikasinya adalah individu dapat melakukan studi terhadap berbagai topik yang berkaitan dengan pengalaman manusia dalam berbagai sistem manusia atau organisasi. Karena organisasi bukan "dunia di luar sana" yang menentukan topik pembelajaran seorang individu tetapi artefak sosial, produk dari proses sosial.

d. Prinsip Antisipasi

Sumber daya tak terbatas yang dimiliki manusia untuk menimbulkan perubahan organisasi adalah imajinasi dan wacana kolektif mengenai masa depan. Sebagaimana sebuah film yang disorotkan ke layar, sistem manusia selalu memproyeksikan ke dalam dirinya suatu horizon pengharapan yang membawa masa depan ke masa kini, menjadi sebuah agen yang menggerakkan. *Image* masa depan seseorang yang positif akan mengarahkan perilaku positif orang tersebut.

e. Prinsip Positif

Upaya membangun dan menjaga momentum perubahan membutuhkan sejumlah besar perasaan positif dan relasi sosial –sesuatu seperti harapan, inspirasi, antusias, perhatian, persahabatan, *sense urgent purpose*, dan kesenangan yang murni dalam menciptakan sesuatu yang bermakna secara bersama. Pengalaman menunjukkan bahwa semakin positif pertanyaan yang diajukan dalam suatu perubahan maka semakin berhasil dan semakin panjang

upaya perubahan yang dapat dilakukan. Semua itu tidak dapat terjadi apabila individu melakukan usaha yang berangkat dari cara pandang penyelesaian masalah.

Pengalaman Whitney dkk (http://connection.cwru.edu/ai/uploads/chapter_7_GTE.pdf) dalam menangani GTE, sebuah perusahaan telepon di AS, menunjukkan ada beberapa kekuatan yang berperan dalam penerapan *Appreciative Inquiry* yaitu:

1. Kekuatan pembebasan (*the power of liberation*)

   Appreciative Inquiry adalah suatu proses perubahan yang membebaskan energi, antusiasme dan komitmen orang-orang pada semua level organisasi. Intervensi ini membebaskan orang dari rasa takut melakukan kesalahan, disalahkan ketika mereka mencoba melakukan sesuatu yang berbeda. Intervensi ini membebaskan dari sinisme yang membuat kreativitas dan kemungkinan positif terkesan sebagai kebodohan.

   Eksplorasi image positif dari individu, dan bertanya kepada mereka mengenai kehebatan yang dimiliki, meningkatkan keinginan untuk berpartisipasi dan mereka pun memperlakukan lingkungan pekerjaan ke arah yang positif.

2. Kekuatan pertanyaan positif

   Sebagian besar metode perubahan organisasi diawali dengan mendiskusikan "apa yang mengalami kegagalan dan mengapa". *Appreciative Inquiry* mengatasi perdebatan tersebut dengan pertanyaan positif yang membuat orang menjadi ingin tahu daripada mendebat, mendengarkan daripada menuntut dan menjadi pencipta bersama (*co-creators*) daripada menegasikan suatu ide.

3. Kekuatan perubahan yang berpusat pada wacana (*the power of discourse centered change*)

   Appreciative Inquiry memfokuskan pada cerita dan wacana dengan menarasikan proses organisasi. Cara orang berhubungan dan berbicara sata sama lain menjadi lebih penting daripada sifat kepribadian (*trait*) orang-orang yang terlibat. Salah satu keuntungan besar dari pendekatan ini adalah kapasitas mengtransformasikan wacana *cynical* (skeptis, pesimis, sarkastik) menjadi wacana kemungkinan dan membangun moral positif antar individu. Individu menjadi memahami posisi satu sama lain dan memahami konstribusinya terhadap organisasi.

4. Kekuatan fokus terhadap organisasi

   Ketika individu diajak berpartipasi dalam suatu usaha untuk mengubah perilaku mereka (yang spesifik) maka mereka akan bersikap ambivalen dan tidak yakin. Tetapi ketika mereka diajak untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi maka mereka akan merasa antusias dan bangga.

   Organisasi bukanlah penjumlahan dari keseluruhan perilaku manusia. Organisasi adalah konsep, image, idealisasi dan keyakinan yang terkandung dalam cerita orang-orang tentang diri mereka sendiri dan satu sama lain. Mengajak orang mengubah perilaku seringkali menimbulkan resistensi. Tetapi melibatkan orang-orang dalam penciptaan bersama masa depan organisasi maka mereka cenderung menumbuhkan semangat berkerja sama dan memberikan konstribusi.

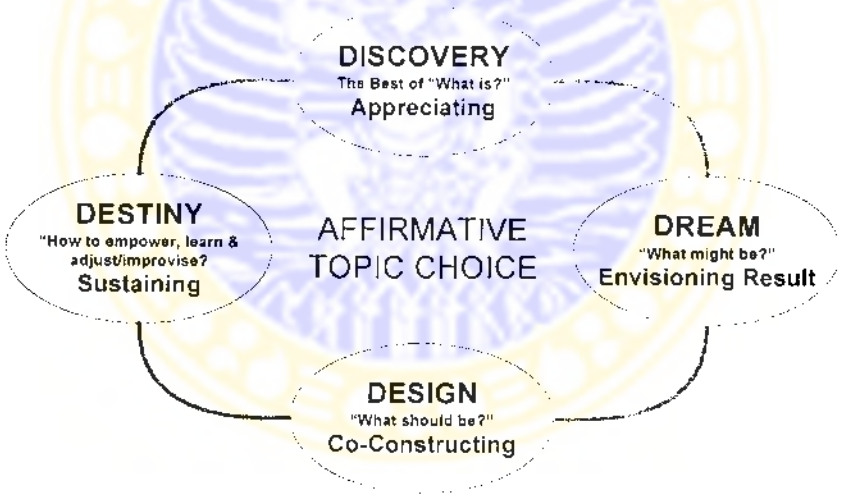
Langkah awal *Appreciative Inquiry* adalah memilih sebuah topik yang akan dieksplorasi (*affirmative topic choice*). Topik bukan sesuatu yang ingin diselesaikan atau diperbaiki oleh organisasi, tetapi haruslah topik yang ingin dikembangkan dan dipelajari dalam kerangka cara organisasi melakukan suatu bisnis. Semisal, bisnis sebagai agen kesejahteraan masyarakat, hubungan antar gender yang berkualitas di tempat kerja, kerja sama untuk kesejahteraan, kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama untuk perubahan organisasi dan lain sebagainya. Ketika topik telah dipilih maka *Appreciative Inquiry* masuk pada siklus 4-D yaitu *Discovery*, *Dream*, *Design* dan *Destiny* (Cooperrider dan Whitney, 2001 dan der Haar dan Hosking, 2004).

a. *Discovery*. Tujuan utamanya adalah mengungkap dan mengapresiasikan sesuatu yang memberi kehidupan dan energi kepada orang, pekerjaan dan organisasinya. Fokus tahapan ini adalah pada cerita positif yang merefleksikan pengalaman puncak baik pada level individu maupun level organisasi. Pada tahap ini, peserta berbagi cerita positif, mendiskusikan kondisi positif organisasi dan mengkaji aspek dalan sejarah mereka yang paling berharga dan ingin dikembangkan di masa depan.
b. *Dream*. Tujuannya adalah bermimpi (*dream*) atau berimajinasi (*envision*) bagaimana idealnya organisasi di masa depan. Informasi pada tahap sebelumnya dijadikan pijakan untuk berspekulasi mengenai kemungkinan masa depan organisasi.
c. *Design*. Tujuannya adalah menciptakan atau mendesain struktur organisasi, proses dan hubungan yang mendukung mimpi yang telah diartikulasikan pada

tahap sebelumnya. Aktivitas utamanya adalah menciptakan proposisi yang provokatif (*provocative propositions*) secara kolaboratif. Proposisi yang provokatif dapat dipandang sebagai mimpi yang realistis yang memberdayakan sebuah organisasi mencapai sesuatu yang lebih baik.

d. *Destiny*. Tujuannya adalah menguatkan kapasitas dukungan terhadap keseluruhan organisasi untuk membangun harapan, dan menciptakan proses belajar, menyesuaikan dan berimprovisasi. Tahapan ini memberdayakan setiap anggota untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat dilakukan untuk mencapai mimpi atau visi masa depan organisasi.

Keempat langkah tersebut lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.4 Lingkaran 4-D dalam *Appreciative Inquiry*

Sumber: Cooperrider, D.L. dan Whitney D. (2001), A positive revolution in change: appreciative inquiry, dalam Robert T. Golembiewski (ed.), The handbook of organizational behavior, second edition, New York: Marcel Decker. Diakses dari http://www.taosinstitute.net/manuscripts/revolutioninchange.doc pada 28 Juli 2005

Penerapan *Appreciative Inquiry* membutuhkan kompetensi organisasi yang mendukung upaya intervensi yang dilakukan. Kompetensi organisasi ini dibangun di awal proses intervensi karena dibutuhkan untuk membuka pandangan terhadap

Appreciative Inquiry. Karena berkaitan dengan keseluruhan organisasi maka pembentukan kompetensi ini dibutuhkan komitmen total manajemen dan pemilik perusahaan. Mengacu pada Barret, (dalam Burke, 2001) kompetensi organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Affirmative Competence*. Organisasi berpijak pada kapasitas manusia dalam mengapresiasikan kemungkinan positif dengan memfokuskan pada kekuatan saat ini dan masa lalu, kesuksesan, dan potensi.
2. *Expansive Competence*. Organisasi menantang kebiasaan dan praktek konvensional, mendorong (*provoking*) anggota untuk bereksperimen, memberikan jaminan secara luas bagi mereka bekerja dengan arah baru, dan mengarahkan pada seperangkat nilai dan idealisasi yang menginspirasi mereka untuk berupaya secara bergairah.
3. *Generative Competence*. Organisasi membentuk sistem integratif yang memungkinkan anggota organisasi mengetahui konsekuensi tindakan mereka, mengetahui bahwa mereka memberi konstribusi yang bermakna, dan merasakan kemajuan yang diraih
4. *Collaborative Competence*. Organisasi memfasilitasi forum pertemuan sehingga para anggota dapat saling berhubungan dalam dialog yang berkelanjutan dan memahami keragaman cara pandang.

Penerapan pendekatan *Appreciative Inquiry* dapat menggunakan beberapa desain yang berbeda yaitu sebagai berikut:

1. Model Riset Aksi atau Cooperrider/Srivastva Model (Tamang, 2002). Model ini merupakan model pertama *Appreciative Inquiry* yang menjadi bagian transisi dari *Appreciative Inquiry* yang semula murni pendekatan untuk membentuk pemunculan teori tentang cara berpikir menjadi suatu proses intervensi dan mengubah organisasi (Tamang, 2002; Cooperrider dan Srivastva, 1987). Model ini melibatkan seluruh atau sebagian besar anggota organisasi guna merancang aksi perubahan yang akan mereka lakukan. Model ini membutuhkan waktu relatif lama, sekitar 1 – 3 tahun, akan tetapi lebih efektif dalam membentuk budaya organisasi baru karena keterlibatan para anggota organisasi.
2. Konferensi *Appreciative Inquiry* (*Appreciative Inquiry Summit*). Model intervensi ini paling sering digunakan yang merupakan sebuah bentuk integrasi *Appreciative Inquiry* dengan metode pengembangan organisasi untuk kelompok besar (Yaeger dan Sorensen, 2005). Model ini digunakan karena waktu yang dibutuhkan relatif singkat dan melibatkan orang dalam jumlah yang cukup banyak. Dalam beberapa kasus, peserta konferensi adalah para pemimpin lokal/unit dan membutuhkan waktu sekitar 3 – 4 hari.
3. *Teambuilding* atau *"Best Team Method"*. *Appreciative Inquiry* telah diintegrasikan dengan intervensi pengembangan organisasi tradisional yang sering digunakan: pembentukan tim kerja (Yaeger, dan Sorensen, 2005). Model ini dirancang pertama kali oleh Bushe dengan melakukan eksperimen pada 4 kelompok kerja yang berada pada tahapan pembentukan tim yang berbeda. Model ini merupakan penerapan *Appreciative Inquiry* pada kelompok

kecil (Bushe, 1998) dan tentunya tidak membutuhkan waktu yang terlalu lama.

2.7. Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam melakukan analisis terhadap perubahan dan resistensi terhadap pegawai di PDAM Kota Surabaya menggunakan metode sebagai berikut:

1. Data Primer
   a. Observasi untuk mendapatkan data mengenai pola perilaku pegawai dalam bekerja dan perilaku yang muncul dalam menanggapi perubahan yang disebabkan oleh kebijakan direksi. Observasi ini dilakukan selama Praktek Kerja Lapangan di ruang kerja, ruang rapat, kantin, dan tempat parkir PDAM Surabaya.
   b. Wawancara untuk mendapatkan data mengenai pandangan pegawai terhadap perubahan dan perasaan dalam bekerja saat ini. Wawancara dilakukan secara informal dan tidak terstruktur untuk memudahkan penggalian data yang sensitif mengingat situasi karyawan PDAM tengah mengalami "ketakutan" terhadap direksi. Wawancara yang mendalam dimungkinkan karena hubungan yang terjalin telah cukup lama. Subyek wawancara adalah sebagai berikut:
      i. Dua orang dari urusan kepegawaian dengan inisial LHH dan D yang dipilih karena dinilai mengetahui banyak mengenai kondisi dan keluhan pegawai

ii. Satu orang dari bagian hubungan langganan barat dengan inisial BDP yang dipilih karena menangani tugas yang berkaitan langsung dengan pelanggan

iii. Satu orang dari bagian distribusi dan pemeliharaan jaringan timur dengan inisial RH yang dipilih karena menangani tugas yang berkaitan langsung dengan pelanggan

iv. Satu orang dari seksi penertiban pelanggan dengan inisial CB yang dipilih karena menangani tugas yang berkaitan langsung dengan pelanggan

2. Data Sekunder
   a. Dokumentasi media massa
   b. Hasil penelitian di PDAM Kota Surabaya
   c. Dokumen-dokumen perusahaan

2.8. Analisis Sebab-sebab yang Mungkin

2.8.1. Perubahan Organisasi

Dalam kasus PDAM Kota Surabaya, sumber perubahan berasal dari luar yaitu menguatnya tuntutan dari masyarakat Kota Surabaya sebagai pelanggan. Momentum reformasi telah melahirkan proses penguatan posisi masyarakat terhadap negara. Aparatus negara yang sebelumnya dalam bertindak seenaknya, saat ini harus memperhitungkan bagaimana suara atau pandangan masyarakat. Pertanyaannya kemudian mengapa PDAM Kota Surabaya tidak dapat melakukan

perubahan dalam dirinya agar dapat menjawab kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

Rhenald Kasali, menjawab pertanyaan tersebut dalam bukunya "Change". Faktor-faktor yang dipaparkan Kasali berdasarkan hasil kajian terhadap beberapa perusahaan di Indonesia, tetapi penulis melihat adanya kesesuaian dengan yang terjadi di PDAM Kota Surabaya. Faktor-faktor tersebut adalah:

a. Salah angkat direksi dan komisaris

   Pengangkatan direksi tidak dilakukan berdasarkan proses seleksi terhadap kapabilitas calon tetapi lebih menekankan kesesuaian dengan persyaratan yang ditetapkan, seperti pangkat/golongan dan pengalaman kerja. Ketika tuntutan agar lebih profesional menguat proses seleksi dilakukan secara ketat dan hasilnya adalah tidak ada satupun pegawai yang layak menjadi direksi (http://www.knightsps.co.id/0910 2003/03b.html). Akibatnya, dilakukan proses rekrutmen orang luar untuk menjadi direksi.

b. Tidak boleh memberhentikan pegawai

   Dalam banyak perusahaan, para eksekutif enggan memberhentikan, memindahkan atau mengurus karyawan-karyawannya, khususnya mereka yang bermasalah. Karyawan yang bermasalah, malas, tidak disiplin, mencuri, merusak nilai-nilai positif perusahaan. Kondisi demikian pula yang terjadi di PDAM, tidak pernah ada pemecatan terhadap karyawan yang bermasalah.

c. Hanya bekerja

   Budaya kerja sebagai "hanya bekerja" mengakibatkan manusia-manusia tidak belajar. Bekerja hanya untuk bekerja, atau untuk mendapatkan penghidupan

yang layak saja. Tidak ada upaya untuk melakukan terobosan yang kreatif atau merespon perubahan yang terjadi.

d. Terlalu banyak kontrol

Di Indonesia, sebuah badan usaha dapat dikendalikan oleh banyak alat kontrol yang menyita banyak sekali waktu seorang eksekutif, mulai dari kantor akuntan, internal auditor, BPK, BPKP, Petugas Pajak, Bapepam, DPRD. Dalam kasus PDAM Kota Surabaya, alat kontrol tersebut meliputi juga Pemkot Surabaya dan Menteri Dalam Negeri. Kontrol yang berlebihan membuat eksekutif keletihan dan sulit mengambil kebijakan.

e. Terlalu banyak perlindungan

Orang-orang yang memiliki terlalu banyak benteng perlindungan tidak merasa perlu keluar dari bentengnya dan mengendus pasar. Akibatnya, mereka tidak merespon perubahan sebagaimana mestinya.

Selain faktor-faktor yang diungkapkan oleh Kasali tersebut, dalam kasus PDAM Kota Surabaya ada beberapa faktor tambahan yaitu PDAM Kota Surabaya selama ini menjadi sapi perahan pejabat pemkot, sebagaimana terungkap dalam pemberitaan berikut:

> *Bukan rahasia lagi, kalau PDAM selama ini menjadi mesin uang atau biasa disebut anjungan tunai mandiri (ATM) nya para pejabat di lingkungan pemerintah kota (Pemkot) Surabaya. Anehnya ketika pelanggan ribut soal makin kotornya air PDAM. Direktur Utama PDAM, Sukendro Basuki bukan berusaha meningkatkan kualitas produknya. Justru sibuk mempersiapkan proyek air mineral dalam kemasan dengan sumber bahan baku dari Umbulan, Pasuruan.*(http://www.lin.go.id/detail.asp?idartcl=040402EKOA0003&by=topic)

...ketika walikota Cak Narto berkeinginan membawa Persebaya berprestasi dikancah Liga Sepak Bola Indonesia (LIGINA), maka perusahaan yang paling enak dikeruk dananya adalah PDAM. Begitu juga ketika para anggota DPRD perlu dana untuk tambahan kegiatannya, tinggal minta pada Direktur PDAM. Itu sebabnya jika kemudian terjadi penyelewengan keuangan pada perusahaan ini, tidak pernah ada penyelesaian sampai tuntas (http://www.lin.go.id/detail.asp?idartcl=040402EKOA0003&by=topic).

Penjelasan ini perlu disampaikan dalam memahami perubahan organisasi yang terjadi di PDAM Kota Surabaya. Faktor-faktor yang disebutkan diatas membuat PDAM Kota Surabaya tidak mau dan tidak mampu melakukan perubahan internal dan alami. Perubahan yang terjadi lebih dikarenakan tekanan-tekanan dari pihak luar.

2.8.2. Penyebab Resistensi terhadap Perubahan berdasarkan Pendekatan Timothy J. Galpin

a. Aspek Tidak Tahu

Jajaran direksi sebenarnya telah mengkomunikasikan informasi mengenai perubahan PDAM kepada para pegawai, baik melalui pertemuan langsung maupun melalui pertemuan dengan para manajer. Informasi yang disampaikan dapat dikategorikan menjadi dua kelompok yaitu:

a. Perilaku pegawai yang dituntut direksi. Kategori ini meliputi tuntutan untuk bekerja dengan jujur, disiplin, dan bekerja keras. Sindiran terhadap pegawai yang menjadi maling perusahaan dan pegawai yang mencari keuntungan pribadi

b. Kebijakan yang diperlakukan PDAM Kota Surabaya. Kategori ini meliputi aturan jam kerja, aturan penerapan mesin absen sidik jari, dan perubahan sistem penilaian kinerja.

Akan tetapi informasi tersebut tidak memberikan gambaran besar mengenai perubahan PDAM Kota Surabaya. Pegawai mendapatkan serpihan-serpihan informasi yang tidak banyak membantu untuk melihat keterkaitan antara perilaku pegawai dengan perubahan tersebut.

Informasi mengenai tingkat urgensi perubahan juga tidak tersosialisasikan secara meluas kepada seluruh pegawai. Informasi tersebut lebih sering disampaikan hanya di pertemuan para manajer. Kekurangtahuan mengenai urgensi perubahan ini menimbulkan ekspektansi yang berbeda-beda antar pegawai dalam melakukan perubahan perilaku. Proses perubahan perilaku yang terjadi selama ini seakan-akan merupakan proses tawar menawar secara tidak langsung antara pegawai dengan pemimpin perusahaan.

Komunikasi antara pemimpin dan pegawai terlihat kurang efektif mengingat kehadiran direksi di perusahaan yang diawali dengan penolakan oleh sebagian pegawai, yang tampak sejak ide rekrutmen pegawai dari luar perusahaan. Penolakan awal ini sedikit banyak menjadi hambatan dalam berkomunikasi, seperti persepsi yang selektif terhadap informasi yang diterima. Ketika menerima suatu informasi, maka pegawai akan melihat sisi negatif atau sisi yang merugikan informasi tersebut terhadap pegawai.

Ketidakefektifan komunikasi ini dapat juga disebabkan oleh media komunikasi yang digunakan. Hanya kebijakan formal (SK, Instruksi, dll) yang

disampaikan secara tertulis, dan itu pun hanya dilakukan satu kali saja. Informasi-informasi lain diluar kebijakan formal, hanya disampaikan secara lisan dalam suatu pertemuan. Kondisi tersebut menyebabkan kurang intensifnya komunikasi dalam mengingatkan dan meneguhkan sikap pegawai.

Komunikasi yang dilakukan hanya bersifat formal belaka dan sangat minim, bahkan dapat dikatakan tidak ada penggunaan pendekatan informal oleh direksi. Dalam komunikasi formal, pesan-pesan yang dipertukarkan seringkali hanya merupakan sesuatu yang bersifat artifisial, bukannya yang subtansial, yang dirasakan dan dipikirkan oleh pegawai.

b. Aspek Tidak Mampu

Kemampuan pegawai PDAM Kota Surabaya, secara mudah, dapat dicermati dari tingkat pendidikan keseluruhan pegawai. Tingkat pendidikan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Persentase pada Tahun							
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
		2000		2001		2002		2003	
1	SD	383	23,53	351	22,26	323	21,32	303	19,70
2	SLTP	206	12,65	203	12,87	204	13,47	220	14,30
3	SLTU	881	54,12	873	55,36	852	56,24	880	57,22
4	Sarjana Muda	34	2,09	29	1,84	26	1,72	24	1,56
5	Sarjana	124	7,62	121	7,67	110	7,26	111	7,22
Jumlah		1.628	100,00	1.577	100,00	1.515	100,00	1.538	100,00

Tabel 2.2. Tingkat Pendidikan Pegawai PDAM Kota Surabaya

Sumber: PDAM Surabaya (2003). Company Profile PDAM Surabaya. Diakses dari http://www.pdam-sby.go.id/jml_pegawai.asp pada 22 Februari 2005.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai, tepatnya 91,22% mempunyai tingkat pendidikan dibawah sarjana muda pada tahun 2003.

Bahkan, ada kecenderungan jumlah pegawai pada tingkat pendidikan tersebut meningkat setiap tahunnya. Kondisi dan kecenderungan sebaliknya terjadi pada kelompok pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan sarjana muda dan sarjana, yaitu hanya 8,78%, dan juga menurun hampir sepanjang tahun.

Kondisi dan kecenderungan yang dipaparkan diatas menunjukkan bagaimana rendahnya kualitas sumber daya manusia di PDAM Kota Surabaya. Kualitas seperti ini akan berpengaruh dalam cara bekerja dan belajar dari pegawai, yang tidak dapat diharapkan belajar secara cepat mengubah pola kerja selama ini.

Apabila dibandingkan dengan tingkat pendidikan direksi, terutama direktur utama, maka sangat jauh kesenjangan di antaranya. Tingkat pendidikan, bagaimana pun, akan berpengaruh dalam cara berkomunikasi dan isi komunikasi yang dipertukarkan kedua belah pihak. Kemungkinan yang terjadi adalah jajaran direksi berpikir keras cara dan isi menyampaikan ide-idenya atau para pegawai yang pusing memikirkan apa yang sedang disampaikan oleh jajaran direksi.

Ketidakmampuan pegawai dalam hal ini tidak saja dalam artian tidak mampu mencapai standar yang ditetapkan oleh jajaran direksi, tetapi juga tidak mampu menjalankan fungsi standar yang ditetapkan dalam uraian tugas (*job description*) jabatan. Kondisi ini tercermin dalam pernyataan berikut ini:

> *Pengkie menganggap kinerja TSI (*Teknologi dan Sistem Informasi,- pen.*) selama ini sangat memprihatinkan. Bahkan, karyawan TSI terkesan tidak dapat bekerja sesuai tupoksi (tugas pokok dan fungsi)-nya. " Setelah saya cek, ternyata yang mengurusi soal sistem komputer kita adalah konsultan. Karyawan TSI sendiri ternyata tidak dapat ngapa-ngapain," ujarnya (http://www.pdam-sby.go.id/bacaberita .asp?berita=107&Tgl=2/12/2004)*

Pencermatan selama magang, penulis juga dapat menyimpulkan bahwa pegawai Urusan Kepegawaian tidak mempunyai wawasan mengenai manajemen sumber daya manusia, apalagi tentang kemampuan mengelola sumber daya manusia.

Ketidakmampuan pegawai dalam menangani tugas-tugas pokoknya disebabkan karena proses rekrutmen yang tak jelas itu, terkait dengan banyaknya karyawan di PDAM yang masuk karena drop-dropan. (http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search=pdam%20surabay&id=71311). Seleksi terhadap pegawai yang diterima tidak berdasarkan latar belakang pendidikan dan kemampuan, tetapi lebih terkait dengan kepentingan politik, seperti pegawai yang berasal dari pemain Persebaya, dan kepentingan pribadi pejabat lama.

Persoalan kualitas sumber daya manusia juga disebabkan adanya orang-orang yang tidak memiliki skill di bidang manajemen air minum, tapi dipercaya sebagai pejabat yang menempati pos-pos strategis (http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search=pdam%20surabay&id=71311). Hal ini menyulitkan bagi pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya, dan juga merugikan perusahaan karena fungsi perusahaan tidak dilaksanakan secara profesional.

Selain itu, hasil wawancara dengan dua Kepala Urusan Kepegawaian (terjadi mutasi selama masa magang) menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan pegawai hanya bersifat reaktif. Artinya, pelatihan hanya akan diadakan ketika ada proposal dari konsultan luar. Proposal pelatihan ini kemudian ditawarkan kepada para pegawai, dan pegawai yang berminat akan dikirim mengikuti pelatihan tersebut. Pelatihan yang dilakukan tidak didasarkan pada

hasil analisis kebutuhan pelatihan sehingga tidak jelas mengenai konstribusi hasil pelatihan terhadap tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.

c. Aspek Tidak Mau

Ketidakmauan pegawai dalam mengikuti langkah perubahan dapat disebabkan karena ketidakyakinan mereka akan keberhasilan perubahan. Tidak ada bagian dari pengalaman mereka yang menguatkan bahwa langkah-langkah yang diambil akan menuai keberhasilan. Perasaan kekhawatiran yang lebih sering muncul sehingga mereka kembali menggunakan pola pikir dan pola perilaku yang lama.

Salah satu kasus yang menunjukkan hal tersebut adalah pada saat penyusunan aturan waktu kerja. Pada satu sisi, direksi ingin mengembangkan kedisiplinan dan profesionalitas pegawai dengan penyusunan aturan kerja. Tetapi di sisi lain, pembahasan mengenai peraturan jam kerja lebih diwarnai dengan pola pikir lama. Rapat penyusunan aturan waktu kerja lebih banyak diwarnai dengan perdebatan mengenai kesesuaian dengan aturan-aturan yang berlaku. Banyaknya perdebatan tentang kesesuaian dengan aturan yang berlaku dilandasi oleh kekhawatiran aturan yang disusun melanggar hukum dan kekhawatiran argumentasi mereka tidak sesuai dengan keinginan direksi.

Resistensi pegawai terhadap perubahan bersumber dari ketidaksesuaian dengan gaya kepemimpinan direktur utama. Para pegawai menganggap pemimpin mereka sebagai orang yang arogan, keras kepala, dan tidak menghargai kerja karyawan (http://www.surya.co.id/13022004/03ap.html). Memang ada

kecenderungan direktur utama, Pengkie Sugiho Pangestu, memimpin dengan gaya direktif, mengarahkan langsung bawahannya dalam melakukan suatu pekerjaan. Dalam beberapa kasus, memang diberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyusun suatu konsep dan kemudian konsep tersebut dibahas bersama, akan tetapi kecenderungan emosinya yang meledak-ledak menimbulkan kesa adanya tekanan terhadap bawahannya.

Gaya kepemimpinan demikian mungkin memang sesuai dengan manajemen krisis mengatasi kondisi perusahaan lama. Tingkat kehilangan air antara 38% sampai 40% (Rencana Strategis PDAM Kota Surabaya 2004 – 2009) dan beban hutang sebesar 636 milyar rupiah (http://www.kompas.com/kompascetak/0210/24/jatim/utan34.htm) memaksa direksi bekerja cepat, apalagi mengingat desakan dari pihak eksternal yang begitu tinggi. Namun, gaya kepemimpinan demikian membuat para pegawai merasa "terpaksa" melakukan suatu perubahan. Ada juga ketakutan yang dirasakan pegawai, tidak hanya pegawai yang melakukan kesalahan tetapi hampir seluruh pegawai. Perasaan terpaksa dan takut ini pada akhirnya menyebabkan lahirnya resistensi terhadap perubahan.

Hasil penelitian Prastiwi (2005), resistensi pegawai PDAM Kota Surabaya terhadap perubahan bersumber dari nilai personal yang dimiliki. Nilai personal menggambarkan tujuan-tujuan atau kriteria-kriteria yang diinginkan individu, yang berlaku dalam berbagai situasi, yang tersusun berdasarkan penting tidaknya nilai-nilai tersebut sebagai prinsip acuan dalam hidup individu tersebut.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa nilai personal tertentu mempunyai hubungan yang positif dan negatif terhadap pilihan untuk mendukung atau resisten terhadap perubahan. Nilai *universalism*, *self-direction* dan *stimulation* mempunyai hubungan yang bersifat negatif dengan resistensi terhadap perubahan. Sementara 3 variabel nilai yang lainnya yaitu *hedonism*, *power* dan *security* mempunyai hubungan yang bersifat positif. Secara keseluruhan, nilai personal memberikan sumbangan efektif sebesar 55,8% pada resistensi terhadap perubahan (Prastiwi, 2005)

Susunan nilai personal berdasarkan penting tidaknya suatu nilai bagi individu di kalangan manajer lini dan madya PDAM Kota Surabaya adalah sebagai berikut:

No	Value	Rerata
1	Security	5.04
2	Conformity	4.73
3	Tradition	4.58
4	Benevolence	4.42
5	Self Direction	4.11
6	Universalism	4.11
7	Stimulation	3.67
8	Achievement	3.66
9	Power	3.07
10	Hedonism	3.02
Rerata		4.04

Tabel 2.3. Nilai Personal Manajer Lini dan Madya PDAM Kota Surabaya

Sumber: Diolah kembali dari Penelitian Hubungan antara Profil Nilai Personal dengan *Resistance to Change* pada Manajer Madya dan Manajer lini PDAM Kota Surabaya (Prastiwi, 2005)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai rasa aman (security) dan *conformitas* justru menjadi nilai yang paling penting bagi manajer di PDAM Kota

Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan yang dilakukan manajer Surabaya lebih dominan dipandu oleh nilai rasa aman dan kompromis dengan kecenderungan umum.

Sebaliknya dengan nilai-nilai personal yang mempunyai hubungan negatif dengan resisten terhadap perubahan. Nilai *self-direction* dan *stimulation* hanya berada derajat kepentingan moderat, hanya sedikit diatas rata-rata. Bahkan, derajat kepentingannya rendah untuk nilai personal *achievement*, jauh dibawah rata-rata.

Tuntutan jajaran direksi kepada pegawai bertentangan dengan nilai personal yang diyakini para pegawai. Direksi menuntut pegawai untuk berprestasi, bekerja dengan cepat, efisien, dan insiatif tinggi melakukan pembenahan. Perilaku yang dituntut tersebut mencerminkan pola perilaku yang dilandasi oleh nilai *achievement*, *self direction* dan *stimulation*. Padahal, ketiga nilai tersebut bukan sesuatu yang dianggap cukup penting bagi para pegawai.

Perubahan berarti meninggalkan kebiasaan-kebiasaan lama dan melakukan kebiasaan baru. Para pegawai tampaknya kesulitan dalam meninggalkan kebiasaan lama yang nampak dari tetap bertahannya kebiasaan berada di kantin di luar jam kerja. Larangan direksi terhadap para pegawai tidak begitu saja langsung dilaksanakan.

Kantin tetap saja ramai walau masih jam kerja. Mereka juga berusaha mensiasati inspeksi yang dilakukan direktur utama. Walau demikian, inspeksi tersebut beberapa kali berhasil menangkap basah oknum pegawai. Direktur utama mencopot dan mengambil tanpa pengenal pegawai tersebut untuk diproses

pengenaan hukuman, yang dapat berupa pemberian surat peringatan 1 dan pemotongan penghasilan pegawai.

Pemberian hukuman ini yang kemudian berpengaruh terhadap perubahan kebiasaan lama. Keramaian kantin pada jam kerja menjadi jauh berkurang dan bahkan sama sekali tidak ada pegawai ke kantin di luar jam istirahat. Siasat yang digunakan para pegawai kemudian adalah memesan makanan melalui telepon dan petugas kantin yang mengantarkan ke ruang kerja pegawai yang memesan. Hal ini menunjukkan proses tawar menawar antara pegawai dengan direksi, antara tuntutan direksi dengan kebiasaan lama pegawai.

Langkah-langkah perubahan yang dilakukan direksi menimbulkan kerugian pada beberapa kelompok pegawai. Upaya perampingan pegawai dengan mengembalikan PNS ke Pemkot Surabaya membuat para pegawai PNS yang selama ini mendapat gaji ganda akan kehilangan salah satu sumber penghasilannya.

> *.....para pegawai PNS di PDAM dari dulu selalu berusaha menggagalkan rencana tersebut. "Mereka menolak karena sudah terbiasa mendapat duit berlimpah dari PDAM. Anda tahu sendiri kan, PDAM banyak tikusnya," ujar sumber tersebut (http://www.pdam-sby.go.id/bacaberita.asp?berita=109&Tgl=2/16/2004)*

Perubahan mekanisme dan pengendalian yang ketat terhadap pengadaan barang (http://www.pdam-sby.go.id/bacaberita.asp?berita=126&Tgl=7/12/2004, http://www.surya.co.id/12082004/03a.phtml) tentu merugikan beberapa pegawai yang selama ini kecipratan rejeki dari penyuplai atau penyedia barang. Perubahan-perubahan yang dilakukan juga tidak mengikuti pola dan aturan lama sehingga para pegawai yang dirugikan kehilangan kesempatan memprediksi arah perubahan.

Penempatan pegawai saat ini dilakukan tidak lagi berdasarkan pangkat dan usia tetapi berdasarkan kemampuan melalui tes yang ketat, baik secara internal maupun melibatkan pihak eksternal. Cara penempatan ini membuat kecewa para pegawai yang sebelumnya mempunyai harapan dirinya akan dipromosikan berdasarkan aturan lama. Cara seperti ini juga membuat beberapa pegawai kehilangan jabatan atau mengalami penurunan level jabatan.

Penegakan aturan disiplin yang tegas juga menimbulkan kerugian material para pegawai. Pada masa sebelumnya, kesalahan dan kelalaian pegawai tidak diberi sanksi oleh direksi. Tetapi saat ini, semua kesalahan dan kelalaian mendapat hukuman tegas, tidak hany secara materi tetapi juga secara karir. Hukuman dapat berupa pemotongan penghasilan, pemberian surat peringatan, permintaan pengunduran diri dan pemecatan.

Resistensi pegawai terhadap perubahan juga dapat dilahirkan karena adanya beberapa konflik antar pegawai, baik secara personal maupun antar bagian. Memang konflik tersebut tidak terlalu muncul ke permukaan, hanya dalam bentuk kasak-kusuk seperti munculnya istilah anak emas untuk beberapa orang kepercayaan direksi. Adanya konflik ini membuat penerimaan terhadap perubahan didasarkan pada perhitungan menang-kalah antar personal atau antar bagian.

2.8.3. Penyebab Resistensi terhadap Perubahan dalam kerangka Pendekatan Sosial Konstruksionis

Analisis terhadap hasil wawancara selama magang di PDAM Kota Surabaya menunjukkan indikasi munculnya Konteks Kepuasan. Kepuasan dalam

hal ini merupakan sesuatu yang dikonstruksikan individu terhadap realitas organisasi dan pekerjaan. Kepuasan lahir dari pandangan bahwa individu telah mencapai kesuksesan, atau paling tidak mereka telah merasa bekerja keras demi perusahaan.

Beberapa kepala bagian atau kepala urusan yang diwawancarai menunjukkan indikasi kepuasan atas kinerjanya selama ini. Salah seorang kepala urusan yang awal tahun ini dimutasi mengungkapkan bahwa kinerja di urusan sebelumnya telah ditangani dengan baik. Setiap perintah, peraturan, dan tata administrasi dipatuhinya dalam bekerja serta membangun hubungan baik dengan setiap bawahannya agar kinerja kelompoknya optimal.

Rasa puas atas kinerja pada masa lalu membuatnya tetap menggunakan pola pikir dan perilaku yang lama dalam bekerja. Penekanan kesesuaian dengan peraturan cenderung lebih dikedepankan, karena segala sesuatunya harus dijalankan dengan teratur dan konsisten. Pola ini dalam pandangannya merupakan pola yang telah membuatnya sukses dalam jabatan sebelumnya sehingga dirasa tidak perlu mengubah pola tersebut.

Selain itu, seringkali muncul perbandingan antara kondisi perusahaan saat ini dengan kondisi perusahaan dibawah direksi sebelumnya. Direksi lama dinilai telah melakukan langkah-langkah yang tepat dalam mengembangkan perusahaan. Sementara, direksi baru justru melakukan langkah-langkah yang justru menimbulkan keresahan pegawai, atau dengan kata lain, telah mengacaukan sesuatu yang telah dilakukan dengan benar sebelumnya.

Direksi baru dianggap terlalu menekan bawahan, menuntut terlalu tinggi kepada pegawai yang telah bekerja keras. Beberapa kebijakan menyulitkannya karena menuntutnya bertindak tegas dan keras kepada rekan-rekan kerjanya. Seperti, ketika harus menyusun dan menyampaikan surat peringatan kepada salah seorang rekan yang telah ketahuan makan rujak pada jam kerja ketika direksi melakukan inspeksi mendadak. Cara-cara yang digunakan direksi baru justru akan menurutnya hanya akan menimbulkan keresahan pegawai dan mengakibatkan kinerja perusahaan tidak maksimal.

Ada sindiran terhadap beberapa rekan kerja yang karirnya cepat menanjak pada masa kepemimpinan direksi baru. Orang-orang tersebut adalah "anak emas" direksi yang diperlakukan berbeda dengan karyawan lain. Salah seorang rekan kerja tersebut adalah yang menggantikan dirinya di posisi lama. Sementara rekan kerjanya yang lain merupakan salah seorang yang menjadi ujung tombak direksi dalam melakukan penertiban pelanggaran penggunaan air oleh pelanggan.

Sementara itu, karyawan di bagian distribusi dan pemeliharaan jaringan mengungkapkan bahwa bagiannya telah bekerja keras siang dan malam guna mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Bawahannya telah diarahkan dan dikontrol agar mengerjakan semua tugas tepat waktu. Secara umum, ada kesan kebanggaan akan kerja yang telah mereka lakukan.

Pemaknaan kesuksesan dapat bersifat personal, artinya kesuksesan bagi dirinya dalam memegang status sosial yang relatif cukup terpandang dan juga kesuksesan mendapatkan rejeki yang memadai. PDAM merupakan sebuah simbol status sosial bagi para pegawai, yang memberikan rasa bangga kepada para

pegawainya. Rasa bangga dan status sosial ini terusik dengan kehadiran direksi baru yang tidak segan-segan melakukan perampingan jumlah pegawai. Sementara, pemangkasan prosedur pengadaan barang mengusik "kesuksesan" pegawai tertentu dalam mengais rejeki.

Pandangan telah bekerja keras dan semuanya telah berjalan dengan benar, membuat beberapa pegawai bersikap yang terkesan "jangan ganggu kami, biarkan kami bekerja". Dalam ukuran-ukuran lama, mungkin mereka memang tampak sebagai pegawai yang menonjol. Padahal dengan penetapan standar kinerja baru membuat mereka "tenggelam" karena kesulitan mencapai standar tersebut. Realitas kesuksesan tidak terpancang pada sesuatu yang obyektif diluar individu, tetapi kesuksesan yang dikonstruksikan sehingga timbul *gap* antara kesuksesan dalam pandangani individu dengan kesuksesan yang ditetapkan direksi yang baru.

Orang yang berada pada Konteks Kepuasan akan merasa nyaman dengan kondisi saat ini. Percakapan yang muncul dalam konteks ini akan banyak berkaitan dengan keberhasilan masa lalu, kebanggaan akan diri sendiri dan keluhan-keluhan mengenai kondisi masa kini. Percakapan tersebut yang membentuk budaya organisasi di PDAM Kota Surabaya. Para pegawai cenderung menganggap perubahan sebagai sesuatu yang mengacaukan dan agen perubahan sebagai pengacau.

2.8.4. Pendekatan Model Individu Kubler-Ross

Upaya keras memenuhi harapan para pihak (stakeholder) dan mengatasi kondisi keuangan perusahaan membuat direksi tidak mempunyai pilihan lain. Mereka cenderung mengabaikan proses aktual para pegawai dalam menerima

perubahan yang tengah dijalankan.Apapun mereka lakukan sepanjang itu bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan.

Langkah-langkah direksi yang demikian membuat para pegawai merasa terganggu, kehilangan wilayah-wilayah yang nyaman dan menunjang kehidupan praktis dan kehilangan sumber eksistensinya. Dibawah akan dijelaskan bagaimana tahap-tahap pendekatan ini terjadi di PDAM Kota Surabaya.

i. Tahap Denial ("Tidak, itu tidak benar").

Tahap Denial ini nampak ketika beberapa pegawai melakukan penolakan terhadap rencana Pemerintah Kota Surabaya menempatkan orang luar perusahaan sebagai direksi perusahaan. Puluhan karyawan PDAM yang mengaku mewakili 300 rekan-rekannya ngelurug kantor wali kota guna memprotes pemkot karena mengizinkan pihak swasta ikut dalam proses seleksi (http://www.pdam-sby.go.id/bacaberita.asp?berita=65&Tgl=10/9/2003). Mereka merasa orang dalam cukup mampu menangani, perusahaan walaupun hasil tes psikologi yang dilakukan pejabat direktur utama menunjukkan hasil sebaliknya. Upaya-upaya penolakan ini tidak mendapat tanggapan dan rencana rekrutmen direksi secara terbuka tetap dijalankan Pemkot Surabaya. Sampai saat ini, sebagian pegawai masih tetap berada pada tahap ini. Mereka tetap menolak mengakui kekeliruan sistem yang selama ini diyakini benar.

ii. Tahap Kemarahan

Upaya penolakan yang tidak ditanggapi membawa beberapa pegawai memasuki tahap berikutnya yaitu kemarahan. Pegawai menjadi mudah curiga terhadap segala langkah yang diambil direksi baru. Mereka melakukan

demonstrasi ketika direksi berusaha mengembalikan pegawai yang berstatus PNS. Mereka menuntut Pengkie Sugiho Pangestu mundur karena gaya kepemimpinannya yang arogan, keras kepala, dan tidak menghargai kerja karyawan (http://www.surya.co.id/ 13022004/03ap.html). Hasil observasi magang menunjukkan bagaimana mereka mengabaikan instruksi untuk bekerja dengan disiplin. Banyak pegawai yang tetap berada di kantin selama jam kerja. Mereka bekerja sama dengan satpam untuk mendapatkan informasi mengenai inspeksi yang dilakukan direksi. Bahkan, kemarahan tersebut terwujud dalam bentuk "pengambilan" mesin absensi yang letaknya didalam kantor, hanya puluhan meter di depan lokasi jaga satpam.

Walau ada pegawai yang tetap berada tahap ini, akan tetapi hanya sedikit dan sifatnya sporadis. Reaksi kemarahan akan muncul apabila mereka menilai ada langkah direksi yang kurang tepat atau kurang konsisten. Kejadian awal tahun ini menunjukkan hal tersebut dimana beberapa orang pegawai melakukan protes terhadap keputusan PHK tenaga kontrak. Informasi yang penulis dapatkan, protes tersebut didorong karena ketidakpuasan mereka atas kebijakan direksi yang plin-plan. Ada pegawai kontrak yang sebenarnya kurang memenuhi kualifikasi tetapi tetap diperbolehkan masuk melalui jalur pengangkatan pegawai baru.

iii. Tahap Tawar Menawar

Direksi tetap bertahan dengan langkah-langkahnya dan menanggapi segala reaksi kemarahan dengan rasional. Kehilangan mesin absensi direspon dengan melaporkan kepada pihak kepolisian. Tidak ada satupun langkah direksi yang surut akibat penolakan dari pegawai.

Para pegawai memulai melakukan tawar menawar dalam menghadapi situasi yang demikian. Mereka mencoba menenangkan diri, menyatakan kepada diri sendiri bahwa akan menerima perubahan selama ada upaya perbaikan kesejahteraan. Direksi pun sedikit demi sedikit melakukan penambahan penghasilan pegawai. Walau secara perhitungan materi jumlahnya tidak seberapa, tetapi beberapa pegawai menyatakan menerima dan menunjukkan kegembiraannya. Akan tetapi, sikap demikian belum menunjukkan adanya perubahan pola perilaku.

Sebagian pegawai berada pada tahapan ini, terutama pegawai yang sadar bahwa mereka tidak cukup punya kekuatan untuk mengubah kebijakan direksi. Mereka bersedia memenuhi tuntutan direksi selama direksi memenuhi harapan mereka.

iv. Tahap Depresi

Ketika dalam proses tawar menawar, para pegawai mulai merasakan depresi. Mereka merasa tertekan karena banyak yang mereka lakukan dipandang salah oleh direksi. Mereka telah bekerja keras tetapi tetap saja ada kesalahan dalam pengerjaan tugas. Ada pegawai orang yang sempat penulis temui merasa sedih, beberapa kali menangis, dan putus harapan. Mereka merasa tidak mampu dan tidak berdaya memenuhi tuntutan direksi baru.

v. Tahap Penerimaan

Sebagian besar pegawai belum memasuki tahap ini, walau beberapa diantaranya telah menerima perubahan yang dilakukan direksi. Mereka yang

menerima banyak melakukan pembelajaran pengetahuan dan keterampilan baru agar dapat memenuhi harapan direksi. Mereka kebanyakan adalah pegawai-pegawai yang direkrut atau dipromosikan oleh direksi baru.

2.9. Analisis Penyebab yang Paling Mungkin

Beberapa sebab yang mungkin menimbulkan resistensi pegawai PDAM Kota Surabaya terhadap perubahan adalah sebagai berikut:

a. Pegawai tidak tahu mengenai perubahan secara menyeluruh
b. Pegawai tidak mampu memenuhi tuntutan perubaham
c. Pegawai tidak mau memenuhi tuntutan perubahan
d. Konteks Kepuasan yang mengarahkan mereka mengkonstruksikan perubahan sebagai sesuatu yang mengacaukan apa yang telah ada
e. Proses perubahan mengabaikan proses aktual yang dialami individu dalam menghadapi perubahan

Perubahan di PDAM Kota Surabaya dapat ditandai dengan pengangkatan direksi dari kalangan profesional. Pengangkatan direksi baru ini dibebani harapan yang besar dan tuntutan dari berbagai pihak agar mereka dapat membenahi PDAM Kota Surabaya. Di sisi lain, PDAM Kota Surabaya sendiri sebenarnya memang sedang mengalami kesulitan kelancaran keuangan akibat dari kinerja buruk manajemen masa lalu dan beban hutang yang begitu besar (beban hutang sebesar 636 milyar rupiah (http://www.kompas.com/kompascetak/0210/24/jatim/utan34.htm). Seretnya kelancaran dana ini menyulitkan PDAM melakukan pengembangan instalasi jaringan dan peningkatan kualitas pelayanan.

Dalam situasi demikianlah, direksi baru mengawali kerja mereka di PDAM Kota Surabaya. Jajaran direksi menerapkan manajemen krisis terhadap perusahaan untuk mengatasi keadaan tersebut. Mereka melakukan langkah-langkah cepat yang bertujuan mencapai keseimbangan keuangan agar perusahaan cukup punya sumber daya melakukan pengembangan. Perampingan pegawai, peningkatan disiplin kerja, pemangkasan prosedur pengadaan barang dan menangkap para pencuri air merupakan beberapa contohnya. Kecepatan perubahan ini tercermin dari ucapan Direktur Utama, "Yang jelas, PDAM butuh pemecahan secepat dan sebijak mungkin," katanya (http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search=pdam%20surabaya&id=70959).

Penekanan pada kecepatan perubahan mengakibatkan direksi, secara sadar atau tidak, mengabaikan proses aktual yang dialami individu dalam menghadapi perubahan. Perubahan menjadi kemauan direksi yang harus dijalankan oleh para pegawai. Lebih jauh lagi, perubahan kemudian menjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan akal sehat para pegawai. Banyak langkah-langkah direksi yang dianggap pegawai sebagai salah kaprah dan membingungkan.

Konsteks kepuasan yang melatarbelakangi konstruksi pegawai PDAM Kota Surabaya terhadap realitas melahirkan pandangan bahwa perubahan yang dilakukan direksi baru sebagai sesuatu yang mengacaukan. Berbagai upaya dilakukan untuk menghindari kekacauan tersebut. Informasi-informasi mengenai perubahan tidak diperhatikan secara sungguh-sungguh. Walaupun tidak dapat dipungkiri hal tersebut juga disebabkan pola komunikasi pihak manajemen cenderung satu arah, dari direksi ke pegawai.

Kenyataan memang menunjukkan tentang rendahnya tingkat pendidikan para pegawai, --yang lebih disebabkan karena kesalahan manajemen perusahaan yang lama. Akan tetapi, bagaimanapun para pegawai mempunyai kemampuan mempelajari cara mengerjakan tugas-tugas mereka. Ada beberapa mekanisme pembelajaran informal yang kurang diperhatikan pihak direksi, semisal penempatan pegawai muda di urusan litbang (penelitian dan pengembangan) yang memberi kesempatan untuk mengetahui dan mempelajari gambaran utuh cara kerja perusahaan. Pegawai "eks-litbang" ini kemudian disebar ke berbagai bagian dan menjadi pemikir di bagiannya.

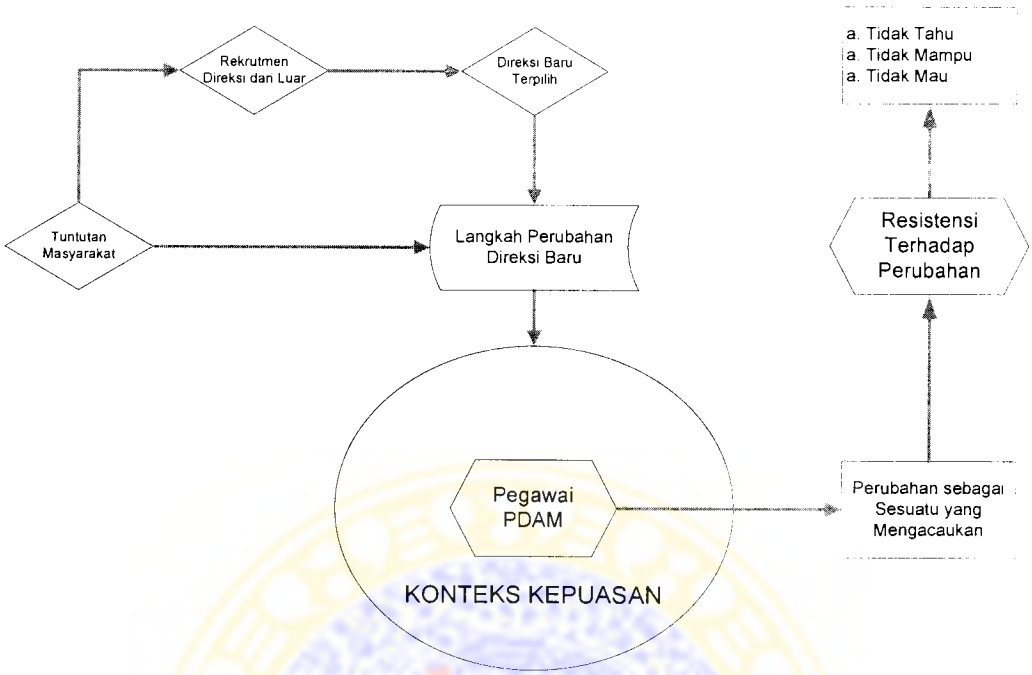
Penggunaan ukuran kemampuan dari pihak eksternal akan membuat para pegawai menjadi terlihat tidak mampu karena selama mereka bekerja tidak pernah dituntut untuk mempelajari kemampuan tersebut. Bagi pegawai, tuntutan kemampuan ini juga dianggap sebagai tidak masuk akal karena diluar konstruksi mereka terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Arah perubahan yang dijalankan cenderung mengacu pada pencapaian tujuan yang ditetapkan pihak eksternal perusahaan. Tetapi sebenarnya direksi sebenarnya tidak dapat menafikkan kenyataan bahwa organisasi adalah kumpulan orang yang saling berinteraksi satu sama lain untuk membangun hubungan sosial, saling menolong, dan membuat aktivitas harian menjadi sesuatu yang bermakna (Capra, 2004). Tujuan-tujuan perubahan dapat dipandang tepat dan logis dari sudut pandang manajemen. Akan tetapi dapat jadi menjadi kehilangan makna dihadapan para pegawai sehingga mereka memunculkan sikap tidak mau mengikuti perubahan.

Pendekatan sosial konstruksionis memandang perubahan dan stabilitas sama-sama sebagai proses yang terus berjalan (*ongoing*). Individu secara sosial mengkonstruksikan realitas sepanjang hidupnya. Artinya, perubahan dan stabilitas bukanlah kecenderungan individu akan tetapi sebagai sesuatu yang dikonstruksikan secara sosial secara terus menerus. Stabilitas dan perubahan adalah dua hal yang sama wajarnya dalam pandangan individu selama keduanya berada dalam kerangka konstruksi sosial mereka terhadap realitas.

Resistensi terhadap perubahan kemudian dipahami sebagai respon wajar terhadap sesuatu yang dipaksakan kepada mereka. Sebagaimana pernyataan Capra (2004) bahwa orang tidak menentang perubahan, tetapi mereka menentang perubahan yang dipaksakan padanya. Resistensi disebabkan karena perubahan dilahirkan dari relasi subyek-obyek. Dalam relasi subyek-obyek, perubahan merupakan sesuatu yang dipaksakan subyek kepada obyek. Dalam pandangan obyek sendiri, resistensi merupakan suatu upaya mempertahankan konstruksi atas realitas yang mereka yakini (Hosking, 2004).

Paparan diatas menunjukkan bahwa ketidaktahuan, ketidakmampuan dan ketidakmauan bukanlah penyebab awal munculnya resistensi terhadap perubahan. Para pegawai mempunyai suatu konstruksi tetentu terhadap realitas diri, pekerjaan dan perusahaan. Perubahan yang mengabaikan konstruksi ini dengan sendirinya akan dianggap sebagai suatu gangguan, kekacauan, dan bahkan ancaman terhadap mereka. Analisis penyebab resistensi para pegawai terhadap perubahan dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.5. Analisis Penyebab yang Paling Mungkin

Selain itu, keempat penyebab lainnya –tidak tahu, tidak mampu, tidak mau, dan kesesuaian proses– berpijak pada keadaan/pengalaman negatif individu. Pendekatan Galpin menganggap individu berada pada keadaan serba-tidak yang menjadi persoalan yang harus diselesaikan. Sementara, pendekatan Model Individu Kubler-Ross mengasosiasikan proses perubahan dengan proses kehilangan/kematian yang dialami individu. Perubahan dianggap sebagai pengalaman yang menyakitkan dimana individu perlu diperlakukan sedemikian rupa agar dapat menyesuaikan diri.

Alih-alih berpijak berpijak pada keadaan/pengalaman negatif individu, kajian ini akan lebih difokuskan pada potensi positif manusia. Sebagaimana seruan Presiden Asosiasi Psikologi Amerika, Martin Seligman, untuk lebih memfokuskan kajian pada "psikologi positif" (Thatchenkery, 1999)@.

BAB III

DESAIN INTERVENSI

Perubahan organisasi yang dilaksanakan direksi baru PDAM Kota Surabaya masih belum terlaksana secara optimal karena adanya resistensi para pegawai terhadap perubahan tersebut. Akibatnya, walaupun PDAM Kota Surabaya telah mencapai beberapa kemajuan akan tetapi secara keseluruhan belum menunjukkan kinerja yang memuaskan masyarakat dan Pemerintah Kota Surabaya. Berdasarkan kondisi tersebut maka dipandang perlu untuk merancang desain intervensi guna mengatasi resistensi terhadap perubahan yang dialami pegawai PDAM Kota Surabaya.

3.1. Alternatif Desain Intervensi

Pendekatan yang akan digunakan dalam melakukan intervensi adalah *Appreciative Inquiry*. Sebagaimana telah diulas dalam bab sebelumnya, resistensi terhadap perubahan terjadi karena perubahan organisasi yang dilaksanakan cenderung mengabaikan Konteks Kepuasan yang mengkonstruksikan realitas organisasi dalam pandangan pegawai PDAM Kota Surabaya. Ada beberapa penanda Konteks Kepuasan yaitu merasa nyaman serta puas atas kinerja saat ini, dan memandang perubahan sebagai sesuatu yang mengacaukan apa yang telah ada.

Perubahan yang dilakukan selama ini cenderung menganggap anggota organisasi tidak mampu dan tidak mau berubah. Anggapan demikian membuat

kenyamanan dan kepuasan anggota organisasi terusik. Mereka merasa dipaksa untuk mengubah konstruksi mereka terhadap realitas organisasi sehingga melahirkan resistensi terhadap perubahan organisasi yang dilakukan.

Berbeda dengan perubahan yang telah dilakukan selama ini, *Appreciative Inquiry* tidak menafikkan konstruksi sosial anggota organisasi dalam mengarahkan perubahan organisasi. Justru sebaliknya, *Appreciative Inquiry* mengarahkan perubahan individu dan organisasi berpijak pada masa lalu yang mereka miliki, yang berupa cerita positif dan pengalaman puncak mereka. Perubahan menjadi sesuatu yang dikenali oleh para anggota organisasi sehingga mereka akan lebih mudah menerima perubahan tersebut.

Di sisi lain, perasaan nyaman dan puas yang dirasakan anggota organisasi terhadap kondisi saat ini membuat mereka cenderung enggan bermimpi mengenai kondisi masa depan organisasi yang berbeda dengan kondisi yang telah membuat mereka nyaman. Kondisi ini akan menghambat penerapan *Appreciative Inquiry*, karena pendekatan ini justru mendorong individu dan organisasi untuk berimajinasi tentang masa depan mereka. Hambatan ini perlu diperhatikan dan ditangani secara khusus dalam penerapan *Appreciative Inquiry*. Penanganan terhadap hambatan ini akan dibahas pada bagian langkah-langkah *Appreciative Inquiry*.

Appreciative Inquiry menuntut pegawai untuk mengganti topik pembicaraan yang berkaitan dengan persoalan dengan pembicaraan yang berkaitan dengan pengalaman positif yang pernah dialami. Perubahan ini akan mengurangi rasa pesimis serta sinis, dan membangun sikap antusias terhadap

pengalaman-pengalaman baru. Percakapan yang semula diwarnai dengan keberhasilan masa lalu didorong untuk membicarakan mengenai masa depan organisasi. Percakapan mengenai segala kemungkinan positif organisasi yang dapat terjadi di masa depan. *Appreciative Inquiry* membebaskan orang untuk bermimpi mengenai masa depan organisasi mereka dan membebaskan untuk melakukan tindakan yang diperlukan untuk meraih mimpi tersebut.

Salah satu perbedaan antara *Appreciative Inquiry* dengan cara manajemen perubahan dan pengembangan organisasi lain adalah menghindari membuat rencana dan proses implementasi perubahan yang diputuskan. *Appreciative Inquiry* justru menciptakan rencana dan proses yang mendukung dan memelihara aksi improvisasi anggota organisasi. *Appreciative Inquiry* menghindari membuat rencana aksi, komite pengarah (*steering committee*), tim dan praktek-praktek yang diasosiasikan dengan implementasi perubahan (Bushe dan Kassam, 2005). Dalam pemahaman tersebut, maka perubahan organisasi yang dipandu *Appreciative Inquiry* dapat dikategorikan sebagai perubahan radikal, *second order* atau inovasi, perubahan serupa yang saat ini tengah dijalankan oleh direksi PDAM Kota Surabaya.

Appreciative Inquiry menciptakan image dan ide yang membuat anggota organisasi merasa nyaman mencari cara mentransformasikan proses sosial dan kerja. Banyak praktisi berpendapat bahwa akan banyak perubahan cepat yang terjadi dibandingkan yang terjadi melalui kontrol dan implementasi sesuatu yang baru apabila membiarkan proses transformasional beroperasi dari bawah ke atas

dan menciptakan sistem yang mendukung inisiatif lokal tanpa perlu konsensus atau persetujuan hierarkis (Bushe dan Kassam, 2005).

Banyak pihak yang meragukan kemungkinan penerapan *Appreciative Inquiry*, di Indonesia, khususnya di organisasi birokrasi Indonesia. Akan tetapi perlu diingat bahwa *Appreciative Inquiry* berpijak pada prinsip-prinsip yang sepenuhnya berpijak keyakinan akan potensi positif manusia.

Dalam lingkup kecil, ada beberapa eksperimen yang menunjukkan efektivitas prinsip *Appreciative Inquiry*, seperti studi mengenai efek placebo, studi tentang fenomena *pygmalion* dalam ruang kelas, dan studi mengenai hubungan antara optimisme dan kesehatan (Cooperrider dan Whitney, 2001). Studi tersebut menunjukkan hubungan antara image dan perilaku. Perilaku individu tidak hanya dipengaruhi oleh masa lalu dan masa kini, tetapi juga oleh imajinasi mereka tentang masa depan.

Artinya, bagaimana individu memandang diri mereka saat ini dan masa depan mereka akan mengarahkan perilaku mereka. Apabila individu menganggap atau dianggap tidak mampu maka mereka akan sungguh-sungguh tidak mampu. Ketika menganggap atau dianggap tidak mau perubahan maka mereka menjadi kehilangan motivasi untuk melakukan perubahan. Kondisi demikian pula yang terjadi di PDAM Kota Surabaya. Apabila agen perubahan menganggap anggota organisasi tidak mampu atau tidak mau maka mereka akan tidak mampu dan tidak mau melakukan perubahan. *Appreciative Inquiry* justru percaya setiap manusia ingin melakukan sesuatu yang bermakna, sebagaimana ingin melakukan perubahan yang bermakna bagi diri mereka.

Langkah awal *Appreciative Inquiry* adalah memilih sebuah topik yang akan dieksplorasi (*affirmative topic choice*). Topik yang dipilih hendaknya merupakan topik yang memberikan "roh kehidupan" bagi organisasi, topik yang dirasakan dan menarik minat seluruh anggota organisasi. Topik yang sekiranya dapat dipilih adalah kerja sama untuk kesejahteraan, pelayanan positif terhadap pelanggan, tempat kerja yang menarik bagi semua, pengalaman kerja terbaik di PDAM Kota Surabaya dan yang lainnya. Topik ini ditentukan berdasarkan hasil diskusi antara konsultan dengan jajaran direksi atau manajemen.

Ketika topik telah dipilih maka *Appreciative Inquiry* masuk pada siklus 4-D yaitu *Discovery*, *Dream*, *Design* dan *Destiny*.

e. *Discovery*. Anggota organisasi diminta menceritakan pengalaman terbaik anggota organisasi yang berkaitan dengan topik yang telah ditetapkan sebelumnya. Eksplorasi dilakukan untuk menggali alasan yang menyebabkan pengalaman tersebut menarik, siapa saja yang terlibat dan faktor-faktor kunci yang melahirkan pengalaman tersebut. Keseluruhan proses penemuan ini bertujuan menumbuhkan sikap antusias, optimis dan adanya kesadaran yang muncul dari refleksi pengalaman sehari-hari anggota organisasi. Model proses penemuan ini tergantung pada desain intervensi yang digunakan, akan tetapi secara prinsip cerita-cerita tersebut disebarluaskan (*share*) kepada anggota-anggota organisasi yang lain.

f. *Dream*. Anggota organisasi diminta membayangkan bagaimana harapan mereka mengenai kondisi organisasi beberapa tahun ke depan dan apa saja kemungkinan positif yang diinginkan di masa mendatang. Anggota organisasi

didorong berimajinasi sebebas mungkin dengan berpijak pada optimisme yang dibangun pada tahap sebelumnya. Pada tahap ini, hambatan yang disebabkan karena rasa puas dan nyaman akan ditangani. Keikutsertaan pelanggan (*customer*) baik internal dan eksternal pada tahap ini diharapkan dapat memberi inspirasi bagi anggota organisasi untuk bermimpi tentang masa depan organisasi yang lebih baik.

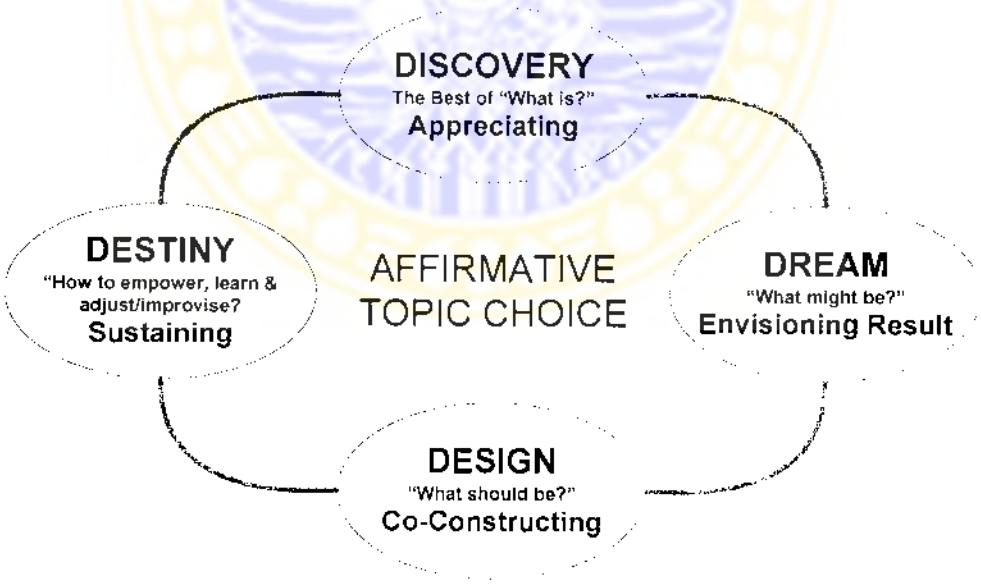
g. *Design*. Eksplorasi mengenai harapan terhadap organisasi di masa depan dilanjutkan dengan pertanyaan mengenai aksi yang harus dilakukan untuk mewujudkan mimpi tersebut. Pernyataan mengenai aksi yang harus dilakukan ini biasa disebut sebagai proposisi yang provokatif yang hendaknya bersifat menggairahkan (*exciting*), diinginkan, dan menggambarkan mimpi sebagai kemungkinan yang nyata. Contoh dari proposisi ini adalah setiap orang di PDAM Kota Surabaya berkomitmen menciptakan kepemimpinan di semua level. Kami percaya pembelajaran adalah pondasi dalam membangun pemimpin yang tercerahkan. Setiap pegawai belajar melalui contoh dan mendapat kesempatan mengikuti pelatihan untuk menjadi mentor. Kami menghargai setiap mentor dan pemimpin yang berhasil. Kami percaya prinsip ini akan mengarahkan kami mencapai keberhasilan individual dan kolektif di masa mendatang.

Pemunculan proposisi ini hendaknya berkaitan dengan seluruh bagian dan proses dalam organisasi. Proposisi-proposisi ini yang kemudian akan menjadi prinsip panduan bagi setiap anggota dalam melakukan aksi untuk mencapai mimpi organisasi di masa depan. Anggota organisasi bekerja tidak lagi

didasarkan pada perintah atasan atau peraturan tetapi berdasarkan prinsip panduan tersebut.

h. *Destiny*. Setiap anggota organisasi menyusun rencana aksi dan melaksanakannya untuk mewujudkan mimpi menjadi kenyataan. Proses tersebut tidak membutuhkan konsensus atau persetujuan hierarkis karena semua anggota dibebaskan untuk melakukan apapun. Organisasi memfasilitasi pertemuan-pertemuan yang memungkinkan anggota berbagi cerita mengenai pengalaman mereka dalam mewujudkan mimpi. Dalam pertemuan ini diharapkan terjadi proses belajar, penyesuaian antar anggota dan antar unit kerja, serta memperkaya improvisasi. Pertemuan ini tidak mengevaluasi hasil kerja anggota yang cenderung memunculkan sikap defensif.

Keempat langkah tersebut lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 3.1 Lingkaran 4-D dalam *Appreciative Inquiry*

Sumber: Cooperrider, D.L. dan Whitney D. (2001). A positive revolution in change: appreciative inquiry, dalam Robert T. Golembiewski (ed.), The handbook of organizational behavior, second edition, New York: Marcel Decker. Diakses dari http://www.taosinstitute.net/manuscripts/revolutioninchange.doc pada 28 Juli 2005

Penerapan *Appreciative Inquiry* membutuhkan kompetensi organisasi yang mendukung upaya intervensi yang dilakukan. Kompetensi organisasi ini dibangun di awal proses intervensi karena dibutuhkan untuk membuka pandangan terhadap *Appreciative Inquiry*. Karena berkaitan dengan keseluruhan organisasi maka pembentukan kompetensi ini dibutuhkan komitmen total manajemen dan pemilik perusahaan. Mengacu pada Barret (dalam Burke, 2001), ada 4 kompetensi organisasi yaitu:

5. *Affirmative Competence*. Organisasi lebih terfokus pada keberhasilan anggota dengan memberikan penghargaan baik finansial maupun non finansial. Kompetensi ini dapat diwujudkan dalam bentuk penghargaan terhadap pegawai yang paling kreatif, pemimpin yang paling dihargai dan semacamnya.
6. *Expansive Competence*. Kemampuan organisasi menghargai setiap usaha dan memberikan dukungan sepenuhnya atas tindakan-tindakan anggota. Organisasi memberikan jaminan bahwa kesalahan tidak akan mendapatkan hukuman. Organisasi memberi inspirasi dalam bentuk menyebarluaskan pengalaman positif seorang anggota kepada anggota lainnya.
7. *Generative Competence*. Organisasi membentuk sistem integratif yang memungkinkan anggota organisasi mengetahui konsekuensi tindakan mereka, mengetahui bahwa mereka memberi konstribusi yang bermakna, dan merasakan kemajuan yang diraih. Semisal, adanya sosialisasi secara luas hasil survey kepuasan pelanggan yang berbasis pada perilaku anggota organisasi.

8. *Collaborative Competence.* Organisasi memfasilitasi forum pertemuan sehingga para anggota dapat saling berhubungan dalam dialog yang berkelanjutan dan memahami keragaman cara pandang.

Penerapan pendekatan *Appreciative Inquiry* dapat menggunakan beberapa desain yang berbeda, walaupun semuanya tetap menggunakan lingkaran 4D sebagai langkah dasarnya. Desain-desain yang sering digunakan adalah sebagai berikut:

4. Model Riset Aksi atau Cooperrider/Srivastva Model (Tamang, 2002). Model ini merupakan model pertama *Appreciative Inquiry* yang menjadi bagian transisi dari *Appreciative Inquiry* yang semula murni pendekatan untuk membentuk pemunculan teori tentang cara berpikir menjadi suatu proses intervensi dan mengubah organisasi (Tamang, 2002, Cooperrider, dan Srivastva, 1987). Model ini melibatkan seluruh atau sebagian besar anggota organisasi guna merancang aksi perubahan yang akan mereka lakukan. Model ini membutuhkan waktu relatif lama, sekitar 1 – 3 tahun, akan tetapi lebih efektif dalam membentuk budaya organisasi baru karena keterlibatan para anggota organisasi.
5. Konferensi *Appreciative Inquiry* (*Appreciative Inquiry Summit*). Model intervensi ini merupakan sebuah bentuk integrasi *Appreciative Inquiry* dengan metode pengembangan organisasi untuk kelompok besar (Yaeger dan Sorensen, 2005). Model ini digunakan karena waktu yang dibutuhkan relatif singkat dan melibatkan orang dalam jumlah yang cukup banyak. Cooperrider sendiri menyebutkan jumlah antara 100 – 1000 orang yang dapat mengikuti

konferensi ini. Dalam beberapa kasus, peserta konferensi adalah para pemimpin lokal/unit dan membutuhkan waktu sekitar 3 – 4 hari.

6. *Teambuilding* atau *"Best Team Method"*. *Appreciative Inquiry* telah diintegrasikan dengan intervensi pengembangan organisasi tradisional yang sering digunakan: pembentukan tim kerja (Yaeger, dan Sorensen, 2005). Model ini dirancang pertama kali oleh Bushe dengan melakukan eksperimen pada 4 kelompok kerja yang berada pada tahapan pembentukan tim yang berbeda. Model ini merupakan penerapan *Appreciative Inquiry* pada kelompok kecil (Bushe, 1998) dan tentunya tidak membutuhkan waktu yang terlalu lama.

3.2. Evaluasi Desain Intervensi

Secara umum, ketiga alternatif model desain tersebut sebenarnya dapat digunakan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Akan tetapi masing-masing model mempunyai karakteristik tertentu yang menjadi kekhususan, ditengah kesamaannya dalam menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry*.

Model riset aksi efektif untuk membentuk budaya organisasi baru karena keterlibatan anggota organisasi secara menyeluruh. Setiap suara dan mimpi para anggota dihargai, dirumuskan dan memberikan konstribusi terhadap budaya baru. Proses penggalian data yang menggunakan wawancara dengan model dialog mengubah cara pandang subyek penelitian terhadap organisasi. Perubahan cara pandang ini membuat subyek penelitian akan mengambil posisi yang lebih positif terhadap organisasi dan dunianya.

Akan tetapi, manfaat yang besar tersebut membutuhkan persyaratan yang tidak ringan. Secara sederhana, menggerakkan benda yang lebih berat tentu membutuhkan energi yang lebih besar. Ada beberapa persyaratan untuk penerapan *Appreciative Inquiry* secara luas yaitu saling percaya dan struktur organisasi yang organis (Yaeger dan Sorensen, 2005). Persyaratan ini yang kemungkinan sulit ditemui pada situasi PDAM Kota Surabaya. Struktur organisasi PDAM masih bersandar pada struktur birokrasi yang cenderung mekanistik. Sementara itu, hubungan antara pegawai dan manajemen kurang diwarnai dengan kepercayaan satu sama lain.

Selain itu, model ini akan menemui banyak hambatan teknis mengingat waktu pelaksanaan yang lama. Waktu pelaksanaan yang lama membutuhkan komitmen yang besar dari semua pihak, manajemen maupun anggota organisasi. proses yang panjang tanpa hasil yang dapat langsung dirasakan cenderung menurunkan tingkat kepercayaan.

Model konferensi paling sering digunakan pada para pemimpin lokal/unit dalam organisasi, akan tetapi ada pula yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Dalam konferensi tersebut, para peserta mencoba menggunakan *Appreciative Inquiry.* Diharapkan pada akhir konferensi setiap peserta mempunyai rancangan aksi yang akan dilakukan di lokal/unit masing-masing. Artinya, pola pikir *Appreciative Inquiry* dapat tersebar luas ke seluruh organisasi melalui anggota tersebut.

Model ini sebenarnya dapat diterapkan secara teknis karena tidak terlalu membutuhkan banyak biaya dan waktu pelaksanaan yang singkat. Akan tetapi,

hubungan antara pegawai dan manajemen yang kurang diwarnai kepercayaan dan –hasil pengamatan selama pengalaman Praktek Kerja Lapangan– ditemui beberapa pimpinan yang sebenarnya tidak menjalankan perannya sebagai pemimpin. Kondisi tersebut akan menghambat penerapan rancangan aksi hasil konferensi.

Model *teambuilding* dirancang bagi penerapan *Appreciative Inquiry* pada kelompok kecil. Suatu kelompok atau unit kerja melakukan sebuah pertemuan yang dirancang dengan pendekatan *Appreciative Inquiry*. Dalam pertemuan tersebut, relasi antar anggota kelompok diperkuat dengan saling berbagi pengalaman sukses dan mimpi masa depan kelompok mereka. Konflik antar anggota diselesaikan dengan saling berbagi cara pandang masing-masing anggota dan memfokuskan kerja kelompok pada mimpi bersama.

Model ini secara teknis paling memungkinkan karena hanya sedikit orang yang terlibat dan waktu yang relatif pendek. Keterlibatan seluruh anggota kelompok atau unit kerja juga memudahkan implementasi rencana aksi hasil pertemuan di lapangan. Akan tetapi jumlah orang yang sedikit juga menjadi kelemahan dari model ini. Dibutuhkan banyak pertemuan agar seluruh anggota organisasi dapat menggunakan *Appreciative Inquiry* dalam bekerja. Jumlah pertemuan yang banyak pada akhirnya menimbulkan kesulitan dalam mengintegrasikan cara pandang anggota organisasi sebagai keseluruhan.

Tabel 3.1. Evaluasi Desain Intervensi

Desain	Kelebihan	Kelemahan
Riset Aksi (*Action Research*)	1. Efektif dalam membentuk budaya organisasi baru 2. Penghargaan terhadap setiap orang, setiap mimpi	1. Saling percaya dalam skala organisasi 2. Membutuhkan struktur organisasi yang organis 3. Proses yang panjang cenderung menurunkan komitmen
Konferensi (*Summit*)	1. Adanya rancangan aksi perubahan untuk setiap unit kerja	1. Membutuhkan kepercayaan antara atasan dan bawahan
Model *Teambuilding*	1. Efektif membangun kesolidan sebuah tim kerja 2. Dapat menjadi suatu contoh bagi kalangan yang lebih luas	1. Dampaknya terbatas pada kelompok kecil 2. Membutuhkan banyak pelatihan

3.3. Desain Intervensi yang Digunakan

Berdasarkan evaluasi atas setiap model *Appreciative Inquiry* maka kajian ini berusaha membangun desain intervensi yang mengkombinasikan ketiga model intervensi. Pengkombinasian setiap model ini dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi PDAM Kota Surabaya agar mencapai hasil intervensi yang optimal. Pertimbangan kondisional ini diharapkan akan dapat mengatasi kelemahan masing-masing model.

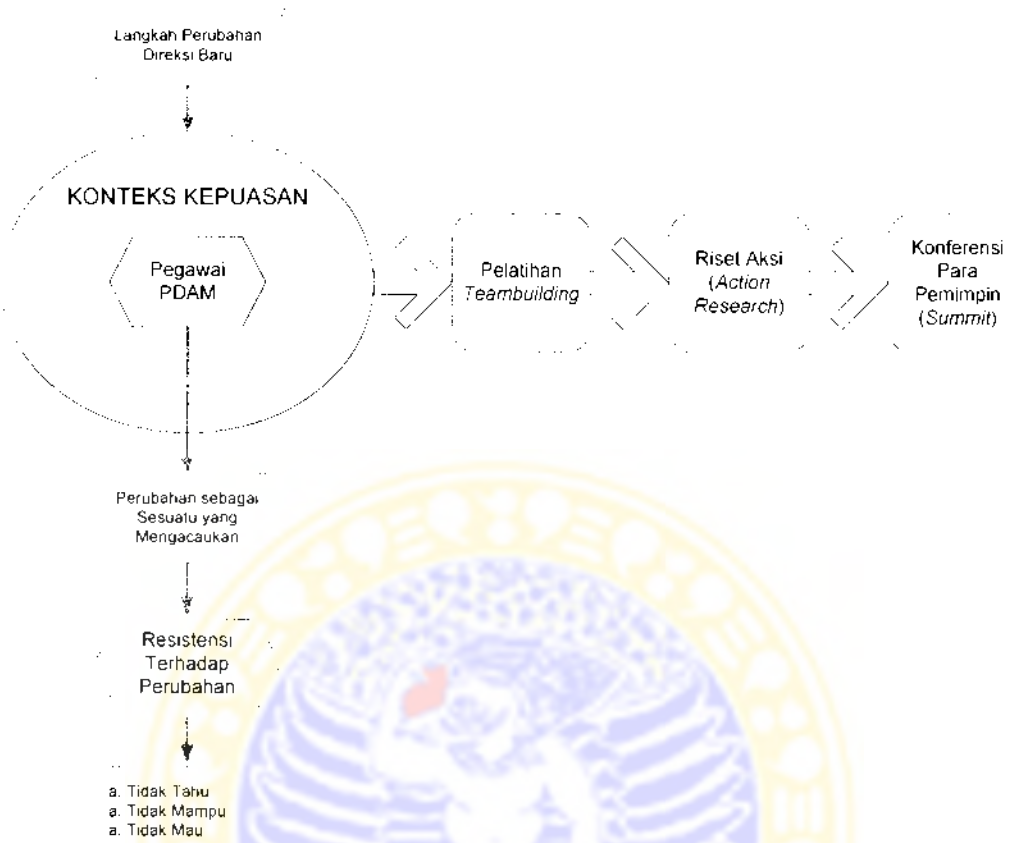
Desain intervensi ini pada awalnya akan menggunakan model *teambuilding* sebagai suatu uji coba untuk memberi sebuah contoh bagi keseluruhan anggota organisasi lainnya. Mengatasi tantangan yang moderat merupakan suatu pilihan yang tepat dalam memastikan kesediaan anggota organisasi yang lain. Tahap uji coba adalah sesuatu yang diusulkan oleh Whitney dkk untuk menerapkan *Appreciative Inquiry* di sebuah perusahan yang

mempunyai jumlah anggota banyak (http://connection.cwru.edu/ai/uploads/ chapter_7_ GTE .pdf).

Selanjutnya, model riset aksi (*action research*) akan diterapkan dengan melibatkan beberapa anggota organisasi sebagai peneliti. Hasil *action research* ini kemudian akan dibahas dalam suatu konferensi para pemimpin yang menjadi momentum awal penerapan *Appreciative Inquiry* di keseluruhan organisasi.

Hubungan yang kurang harmonis antara pegawai dan manajemen PDAM Kota Surabaya menuntut keterlibatan konsultan eksternal sebagai pihak ketiga dalam menerapkan *Appreciative Inquiry*. Selain itu, pendekatan yang digunakan juga menuntut keterlibatan konsultan yang memahami manusia dan perilakunya. Langkah pertama yang harus dilakukan konsultan adalah meyakinkan kepada seluruh anggota organisasi bahwa perlunya penerapan *Appreciative Inquiry* dalam melakukan perubahan organisasi yang diterima semua pihak.

Upaya meyakinkan anggota organisasi dilakukan dengan menceritakan mengenai keberhasilan penerapan *Appreciative Inquiry* di organisasi lain dan melakukan uji coba pada lingkup yang terbatas. Contoh nyata tetap merupakan cara meyakinkan yang paling berpengaruh terhadap individu.



Gambar 3.2. Alur intervensi dalam mengatasi penyebab resistensi terhadap perubahan

3.4. Alur Intervensi

Intervensi berdasarkan pendekatan *Appreciative Inquiry* yang dilakukan akan mengikuti alur intervensi sebagaimana berikut:

1. Membangun hubungan antara konsultan eksternal dan manajemen/pemilik perusahaan. Pada tahap awal, konsultan eksternal harus memberikan penjelasan mengenai konsep *Appreciative Inquiry* dan langkah-langkah yang akan dilakukan kepada pihak manajemen. Konsultan eksternal juga perlu menjelaskan perannya dalam intervensi, bukan sebagai penyelesai masalah tetapi hanya memfasilitasi proses perubahan. Kesepakatan untuk

menggunakan *Appreciative Inquiry* harus diikuti dengan komitmen yang kuat (*an unquestionable commitment*) dari pihak manajemen untuk percaya pada proses dan membangun kompetensi perusahaan yang diperlukan. Kompetensi perusahaan yang perlu disiapkan adalah *Affirmative Competence*, *Expansive Competence, Generative Competence* dan *Collaborative Competence.* Penjelasan atas kompetensi ini dapat dilihat pada awal bab ini.

Tahap ini merupakan suatu tahap kritikal karena akan sangat menentukan keberhasilan tahap-tahap selanjutnya. Pengalaman Elliott (1999) dalam menangani Healthco, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang rumah perawatan privat di Inggris, menunjukkan bagaimana sikap direksi menjadi suatu hambatan yang harus berulangkali ditangani untuk memastikan proses selanjutnya.

2. Tahap uji coba: Penerapan model *teambuilding*

   Tahap ini bertujuan untuk memperkenalkan praktek *Appreciative Inquiry* kepada anggota organisasi dan sekaligus memperkuat komitmen pihak manajemen.

3. Publikasi hasil uji coba kepada seluruh anggota organisasi

   Hasil uji coba hendaknya di publikasikan secara luas dengan beberapa media untuk memastikan seluruh anggota organisasi mengetahui mengenai *Appreciative Inquiry* dan manfaatnya bagi mereka.

4. Mencari umpan balik dari seluruh anggota organisasi melalui pertemuan bersama.

   Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan umpan balik atas hasil uji coba dan

kemungkinan penerapan *Appreciative Inquiry* dalam skala lebih luas. Teknik umpan balik melalui survey mungkin dapat digunakan, akan tetapi disarankan tetap disertai dengan pertemuan besar. Seluruh anggota organisasi diundang secara terbuka untuk mengikuti pertemuan ini. Apabila banyak anggota yang berminat maka dapat diadakan lebih dari sekali pertemuan. Dalam pertemuan tersebut, konsultan menjelaskan mengenai *Appreciative Inquiry* dan penerapannya di PDAM Kota Surabaya. Selain itu, konsultan menanyakan kesediaan mereka terlibat dalam proses intervensi *Appreciative Inquiry*. Anggota organisasi dapat terlibat pada level yang berbeda, sebagai peserta aktif atau pasif.

5. Tahap pelaksanaan: Penerapan model riset aksi (*Action research*)

   Tahap ini diawali dengan melakukan pelatihan fasilitator *Appreciative Inquiry* kepada anggota organisasi yang bersedia menjadi peserta aktif. Pelatihan ini bertujuan meningkatkan keterlibatan anggota organisasi dalam proses dan sekaligus mempercepat proses riset aksi dengan bertambahnya jumlah anggota tim. Hasil riset aksi ini berupa cerita-cerita mengenai keberhasilan dan mimpi masa depan perusahaan, yang selanjutnya akan dibahas dalam tahap perumusan.

6. Tahap perumusan: Penerapan model konferensi (*summit*)

   Konferensi ini diharapkan dihadiri oleh seluruh kepala bagian, kepala urusan, kepala seksi, kepala sub urusan dan kepala sub seksi. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan keterlibatan anggota organisasi lain yang berminat mengikutinya. Tujuannya adalah agar peserta dapat menggunakan

Appreciative Inquiry dalam memimpin unit kerjanya dan sekaligus merumuskan mimpi depan perusahaan. Dalam konferensi ini, pihak manajemen dapat menunjukkan komitmen mereka terhadap proses dan hasil intervensi *Appreciative Inquiry*.

7. Tahap implementasi

   Tahap ini setiap anggota diharapkan telah dapat melakukan segala aktivitas yang mereka pandang dapat mewujudkan mimpi-mimpi masa depan perusahaan. Konsultan menawarkan pelatihan *teambuilding* dengan pendekatan *Appreciative Inquiry* kepada setiap anggota organisasi. Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan efektivitas penerapan *Appreciative Inquiry* di setiap unit kerja.

8. Tahap evaluasi dan pengembangan proses

   Pada tahap ini, implementasi *Appreciative Inquiry* dievaluasi keberhasilannya. Model evaluasi yang digunakan adalah *responsive evaluation*, suatu model evaluasi yang berpersektif sosial konstruksionis yang ditawarkan der Haar dan Hosking untuk mengevaluasi *Appreciative Inquiry*. Untuk menjaga dan mengembangkan proses perubahan, perusahaan hendaknya dapat memfasilitasi forum-forum dialog antar anggota. Forum ini dapat menjadi ajang bagi anggota organisasi saling berbagi cerita dan pengalaman keberhasilannya. Forum-forum ini dapat berbentuk pertemuan fisik atau juga melalui media buletin. Dalam tahapan ini, kemungkinan juga dapat dilakukan terapi penyehatan *Appreciative Inquiry* (beberapa menyebutnya sebagai *The Hopi Indian Boy—Appreciative Role Play*, lihat

http://connection.cwru.edu/ai/uploads/Do%20It%20Now-%20ExercisesPhoto-031.doc) untuk menangani beberapa orang yang berperilaku diluar yang diharapkan anggota lainnya. Akan tetapi, terapi ini masih hanya menjadi ilustrasi pada beberapa tulisan (Elliott, 1999), dan bukannya menjadi fokus kajian yang mendalam

Pada akhirnya, alur intervensi ini bukanlah mekanisme yang baku dan mekanistik tetapi lebih bersifat lentur mengikuti perkembangan situasi. Beberapa percepatan mungkin dibutuhkan sebagaimana kemungkinan untuk melambatkan atau memperpanjang proses intervensi sesuai dengan kebutuhan anggota organisasi.

3.5. Kegiatan-kegiatan dalam intervensi

1. Membangun komitmen kuat (*an unquestionable commitment*) dari pihak manajemen terhadap proses intervensi dan terhadap pegawai level pelaksana.
2. Pembentukan tim *Appreciative Inquiry* yang terdiri dari konsultan dan anggota organisasi. Keterlibatan anggota organisasi sangat mendukung proses intervensi karena nantinya anggota organisasi sendiri yang akan menjalankan *Appreciative Inquiry* dan anggota organisasi lebih mengerti mengenai cerita dan bahasa yang digunakan dalam organisasi
3. Pelaksanakan pelatihan fasilitator *Appreciative Inquiry* kepada anggota organisasi yang terlibat dalam tim *Appreciative Inquiry*. Materi pelatihan adalah
    a. Pengantar teori *Appreciative Inquiry* (filosofi, prinsip dasar, langkah dasar)

b. Langkah-langkah penerapan *Appreciative Inquiry* (pemunculan pertanyaan, teknik wawancara, teknik mendengarkan, perumusan topik, perumusan *provocative propotition*)

c. Praktek wawancara *Appreciative Inquiry* (satu sama saling mewancarai)

d. Mendiskusikan dan menganalisis hasil wawancara *Appreciative Inquiry*

Pelatihan ini bertujuan membangun pemahaman peserta tentang *Appreciative Inquiry* dan mengasah kemampuan menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry*.

4. Tahap ujicoba

Tahapan ini bertujuan untuk membangun suatu kesadaran kritikal mengenai *Appreciative Inquiry*. Upaya ini sekaligus untuk memastikan komitmen manajamen, sekaligus meyakinkan anggota organisasi yang terlibat mengenai efektivitas *Appreciative Inquiry*. Langkah-langkah dalam uji coba adalah:

a. Penentuan unit kerja yang akan menggunakan *Appreciative Inquiry*. Unit kerja yang diusulkan adalah unit *customer service* dengan pertimbangan unit ini menjadi ujung tombak organisasi, menjadi penghubungan situasi internal dengan eksternal, jumlah pegawai yang tidak terlalu banyak dan tingkat kesulitan yang moderat.

b. Mengadakan pelatihan *teambuilding* dengan menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry*. Materi pelatihan ini adalah penjelasan atas

konsep *Appreciative Inquiry* dan penerapan lingkaran 4-D dalam membangun tim kerja.

i. mengekplorasi dan berbagi pengalaman puncak dan positif anggota suatu unit kerja (Tahap *Discovery*);

ii. mengekplorasi dan berbagai tentang mimpi masa depan organisasi (Tahap *Dream*)

iii. Menyusun *provocative proportion* yang menantang (*exciting*), diinginkan (*desired*), membedakan apa yang diinginkan dan yang tidak diinginkan dan dalam kerangka kalimat kekinian (Tahap *Design*).

iv. Setiap peserta diminta merumuskan apa yang akan mereka lakukan, bagaimana melakukannya dan apa bantuan yang dibutuhkan untuk melaksanakannya (Tahan *Destiny*).

v. Melakukan presentasi hasil masing-masing tahap dihadapan tim *Appreciative Inquiry* dan manajemen.

vi. Manajemen menunjukkan pernyataan komitmen yang berkaitan dengan kompetensi organisasi terhadap hasil pertemuan

vii. Pertemuan ini membutuhkan waktu antara 2 – 3 hari

c. Dua atau tiga bulan setelah pelatihan *teambuilding*, tim *Appreciative Inquiry* melakukan wawancara untuk menggali pengalaman anggota unit dalam melaksanakan hasil pelatihan

5. Mempublikasikan hasil pelatihan dalam bentuk cerita dan komentar para anggota unit kerja. Publikasi dapat dilakukan melalui buletin organisasi, pamflet atau jaringan internet.
6. Mencari umpan balik dari seluruh anggota organisasi mengenai penerapan *Appreciative Inquiry* di unit kerja customer service dan kemungkinan penerapan *Appreciative Inquiry* di keseluruhan organisasi. Penggalian umpan balik dilakukan dengan menggunakan survey dan pertemuan anggota organisasi. Selain untuk mencari umpan balik, konsultan menjelaskan tentang *Appreciative Inquiry* dan mengajak keterlibatan anggota organisasi dalam proses *Appreciative Inquiry.*
7. Tahap Pelaksanaan: Melaksanakan riset aksi
    a. Menawarkan kepada seluruh anggota organisasi yang bersedia terlibat dalam tim riset aksi. Dibutuhkan sekitar 100 orang anggota baru dengan asumsi setiap anggota tim mewawancarai 15 anggota lainnya. Tidak ada batasan atau persyaratan untuk menjadi anggota tim.
    b. Pelaksanakan pelatihan fasilitator *Appreciative Inquiry* kepada anggota tim *Appreciative Inquiry.*
    c. Pelaksanaan wawancara *Appreciative Inquiry* kepada seluruh anggota organisasi. Wawancara secara menyeluruh ini mungkin memakan banyak waktu dan tenaga, akan tetapi tetap dibutuhkan dalam penerapan *Appreciative Inquiry* karena menunjukkan semangat egalitarian/non hierarki dalam proses perubahan.

d. Melakukan analisis data hasil wawancara. Hasil analisis berupa cerita pengalaman keberhasilan dan mimpi-mimpi masa depan organisasi dari para anggota organisasi.

8. Mempublikasikan hasil riset aksi kepada seluruh anggota organisasi dan meminta umpan balik dari anggota. Tujuannya, selain menguji kredibilitas hasil penelitian juga untuk mendorong keterlibatan anggota organisasi.
9. Tahap Perumusan: Konferensi (*summit*)

   Mengadakan sebuah pertemuan yang mengundang kepala bagian, kepala urusan, kepala seksi, kepala sub urusan, kepala sub seksi serta undangan terbuka bagi anggota organisasi lainnya. David L. Cooperrider menyatakan bahwa konferensi ini efektif diikuti 100 – 1000 peserta. Pertemuan yang dilaksanakan 3 – 4 hari ini akan diawali dengan penjelasan mengenai *Appreciative Inquiry*, penerapannya dalam melakukan perubahan organisasi dan sekaligus mengintegrasikan hasil riset aksi. Hasil pertemuan berupa suatu mimpi bersama organisasi masa depan dan prinsip panduan untuk mewujudkan mimpi bersama tersebut. Mimpi bersama akan dipublikasikan secara luas dan intensif kepada seluruh anggota organisasi. Apabila dibutuhkan maka konferensi ini dapat dilakukan lebih dari satu kali.
10. Tahap implementasi
    a. Pada tahap ini, para pemimpin dan anggota organisasi melaksanakan rencana aksi individual. Komitmen pihak manajemen akan teruji pada tahap ini dalam membangun kompetensi organisasi.
    b. Sementara itu, tim *Appreciative Inquiry* menawarkan pelatihan

teambuilding kepada seluruh anggota organisasi yang membutuhkannya. Beberapa pelatihan dapat dilakukan bersamaan mengingat telah ada beberapa anggota tim yang telah mengikuti pelatihan fasilitator *Appreciative Inquiry.*

11. Tahap evaluasi dan pengembangan proses

    a. Tim *Appreciative Inquiry* dan pihak manajemen mengadakan forum agar anggota dapat berbagi cerita dan pengalaman keberhasilannya.

    b. Tim Appreciative Inquiry menyusun panduan evaluasi dengan mengikuti model *responsive evaluation.* Selanjutnya, seluruh anggota melakukan penggalian data dengan metode wawancara berdasarkan panduan tersebut.

    c. Tim *Appreciative Inquiry* menyusun langkah-langkah pengembangan proses *Appreciative Inquiry* berdasarkan hasil evaluasi. Termasuk diantaranya, penyusunan panduan untuk menangani adanya perilaku anggota organisasi yang berperilaku diluar harapan anggota lainnya.

Perkiraan waktu dalam melaksanakan berbagai kegiatan intervensi tersebut dapat dilihat pada Lampiran 1 dan rincian perkiraan biaya yang dibutuhkan dapat dilihat pada Lampiran 2.

3.5. Potensi persoalan akibat intervensi

Appreciative Inquiry mentransformasikan kapasitas manusia menjadi perubahan yang positif. Penerapan *Appreciative Inquiry* membebaskan anggota organisasi berkreasi mengkonstruksikan organisasi mereka. Persoalan muncul ketika pembebasan tersebut berbenturan dengan cara berpikir direksi dan pemilik

perusahaan. Kebebasan berkreasi akibat *Appreciative Inquiry* akan berbenturan dengan logika birokrasi yang cenderung menuntut keteraturan dari Pemerintah Kota Surabaya dan kecenderungan kepemimpinan direksi yang direktif.

Perasaan tertekan mungkin akan dirasakan oleh anggota organisasi yang kurang dapat terbuka mengungkapkan pengalamannya kepada orang lain. Setiap pihak yang terlibat dalam intervensi dituntut peka terhadap kemungkinan ini. Pengabaian terhadap orang itu akan menimbulkan perasaan disisihkan dan tidak dihargai, selain secara prinsip tidak sesuai dengan *Appreciative Inquiry*. Perasaan tersebut cenderung memunculkan ketidakpercayaan terhadap proses perubahan yang dilakukan.

Pembebasan anggota organisasi dalam berkreasi menciptakan perubahan dapat menimbulkan antusiasme yang berlebihan terhadap perubahan. Mengingat dalam pandangan *Appreciative Inquiry,* perubahan adalah sesuatu yang terus berlangsung (*on going*). Sikap antusias yang berlebihan ini, pada satu sisi dapat melahirkan pengembangan yang bekelanjutan. Tetapi di sisi lain, dapat menimbulkan "kekacauan" dalam organisasi. Konsultan hendaknya dapat mengingatkan bahwa stabilitas dan perubahan adalah sama pentingnya dalam kehidupan berorganisasi.

BAB IV

HASIL INTERVENSI

Desain intervensi yang dikembangkan dalam kajian ini masih berupa suatu rancangan yang belum diterapkan sehingga belum dapat diketahui hasil intervensi desain ini di PDAM Kota Surabaya. Kemungkinan penerapan desain intervensi ini masih cukup terbuka karena penulis terlibat dalam tim yang mengajukan usulan melakukan restrukturisasi di PDAM Kota Surabaya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

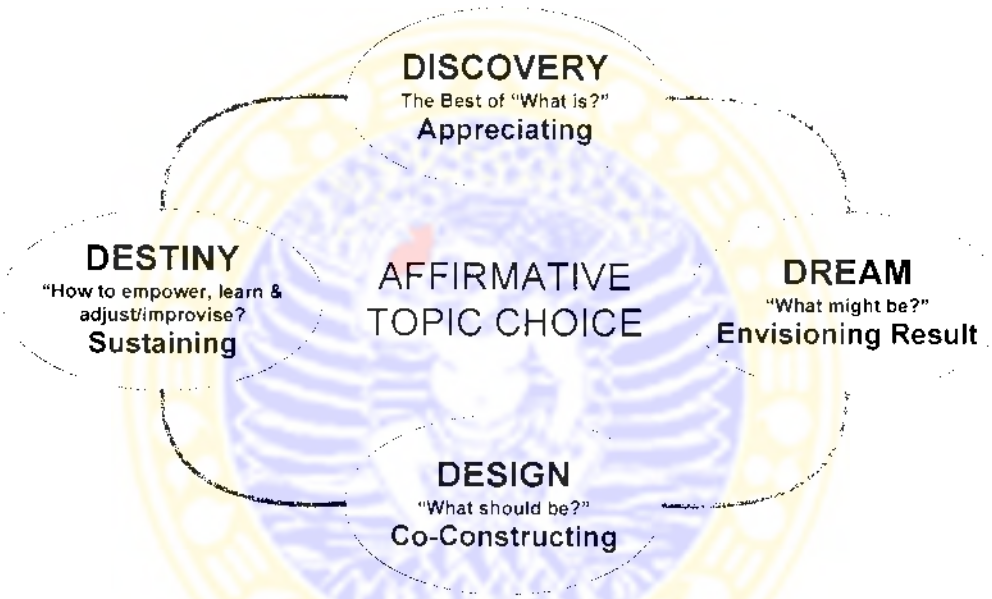
4.1. Kesimpulan

Berdasarkan kajian analisis teoritis maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Resistensi terhadap perubahan pada pegawai PDAM Kota Surabaya disebabkan oleh Konteks Kepuasan yang membuat pegawai mengkonstruksikan perubahan sebagai sesuatu yang mengacaukan atas keadaan yang ada selama ini.
2. Pendekatan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, sekaligus untuk melakukan perubahan organisasi yang digunakan dalam kajian ini adalah *Appreciative Inquiry*. *Appreciative Inquiry* merupakan suatu pandangan dunia, suatu paradigma yang memandang dan memahami organisasi sebagai suatu sistem afirmatif yang diciptakan manusia sebagai suatu solusi mengatasi persoalan. Sebuah metode yang mentransformasikan kapasitas sistem manusia untuk perubahan yang positif dengan memfokuskan pada pengalaman puncak dan masa depan yang penuh dengan harapan.
3. *Appreciative Inquiry* dapat mengatasi resistensi terhadap perubahan karena *Appreciative Inquiry* mengarahkan perubahan individu dan organisasi dengan berpijak pada masa lalu yang mereka miliki dan terarah pada imajinasi tentang masa depan organisasi yang lebih baik. Perubahan kemudian menjadi

sesuatu yang dikenali dan lebih bermakna bagi anggota organisasi sehingga perubahan akan menjadi lebih mudah diterima dan terjadi.

4. Langkah awal *Appreciative Inquiry* adalah memilih sebuah topik yang akan dieksplorasi (*affirmative topic choice*). Ketika topik telah dipilih maka *Appreciative Inquiry* akan menjalankan tahapan yang disebut siklus 4-D yaitu *Discovery*, *Dream*, *Design* dan *Destiny*.



Gambar 2.4 Lingkaran 4-D dalam *Appreciative Inquiry*

Sumber: Cooperrider, D.L. dan Whitney D. (2001), A positive revolution in change: appreciative inquiry, dalam Robert T. Golembiewski (ed.), The handbook of organizational behavior, second edition. New York: Marcel Decker. Diakses dari http://www.taosinstitute.net/manuscripts/ revolutioninchange.doc pada 28 Juli 2005

5. Desain intervensi yang digunakan adalah kombinasi antara model pelatihan *teambuilding*, riset aksi (*action research*) dan konferensi para pemimpin (*summit*)

4.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil pada uraian di atas maka disarankan:

1. Penggunaan *Appreciative Inquiry* yang telah cukup luas di berbagai negara dan pada berbagai bidang telah menunjukkan hasil yang positif. Oleh karena itu, disarankan untuk menggunakan *Appreciative Inquiry* sebagai salah satu alternatif intervensi perubahan organisasi di PDAM Kota Surabaya.
2. Penerapan *Appreciative Inquiry* memerlukan keterlibatan konsultan atau pihak lain yang memahami manusia dan perilakunya. Tanpa pemahaman mengenai manusia maka *Appreciative Inquiry* hanya akan menjadi seperangkat teknik intervensi yang kehilangan kekuatannya.
3. Penerapan *Appreciative Inquiry* membutuhkan komitmen kuat dari manajemen (*an unquestionable commitment*) terhadap proses intervensi. Komitmen ini diwujudkan dalam bentuk upaya membangun 4 kompetensi organisasi yaitu
    a. *Affirmative Competence*. Organisasi berpijak pada kapasitas manusia dalam mengapresiasikan kemungkinan positif dengan memfokuskan pada kekuatan saat ini dan masa lalu, kesuksesan, dan potensi.
    b. *Expansive Competence*. Organisasi menantang kebiasaan dan praktek konvensional, mendorong (*provoking*) anggota untuk bereksperimen, memberikan jaminan secara luas bagi mereka bekerja dengan arah baru, dan mengarahkan pada seperangkat nilai dan idealisasi yang menginspirasi mereka untuk berupaya secara bergairah.

c. *Generative Competence.* Organisasi membentuk sistem integratif yang memungkinkan anggota organisasi mengetahui konsekuensi tindakan mereka, mengetahui bahwa mereka memberi konstribusi yang bermakna, dan merasakan kemajuan yang diraih

d. *Collaborative Competence.* Organisasi memfasilitasi forum pertemuan sehingga para anggota dapat saling berhubungan dalam dialog yang berkelanjutan dan memahami keragaman cara pandang.

4. Konteks kepuasan akan kondisi saat ini merupakan salah satu penghambat penerapan *Appreciative Inquiry* karena melahirkan kecenderungan enggan bermimpi mengenai kondisi masa depan organisasi yang berbeda dengan kondisi yang telah membuat mereka nyaman. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan ini adalah pelibatan para pelanggan pada tahapan Dream untuk membangun mimpi bersama tentang masa depan organisasi.
5. Ada beberapa potensi persoalan akibat penerapan *Appreciative Inquiry* sehingga pihak konsultan atau pelaksana *Appreciative Inquiry* dituntut selalu peka terhadap proses intervensi yang dilakukan dan akibatnya baik terhadap individu maupun terhadap organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim. (2003). *Karena Marak Karyawan Drop-dropan?* Jawa Pos edisi 5 Nopember. Diakses dari http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search=pdam%20surabay&id=71311 pada 22 Februari 2005

Anonim. (2003). *Direksi Deadline Para Pencuri Air*. Jawa Pos edisi 7 Nopember. Diakses dari http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search=pdam%20 surabaya&id=71691

Anonim. (2003). *Wali Kota Dukung Langkah Pengkie: Soal Pemecatan Tiga Karyawan PDAM.* Jawa Pos. Diakses dari http://www.pdam-sby.go.id/bacaberita.asp? berita=120&Tgl=5/7/2004 pada 19 Juli 2005

Anonim. (2004). *PDAM Ganti Nama.* Jawa Pos edisi 8 April. Diakses dari http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search=pdam%20surabaya&id=98642

Anonim. (2004). *Posisi Pengkie Menguat.* Jawa Pos. Diakses dari http://www.pdam-sby.go.id/bacaberita.asp?berita=109&Tgl=2/16/2004 pada 19 Juli 2005

Anonim. (2005). *Perampingan Pejabat Molor*. Jawa Pos edisi 29 Januari. Diakses dari http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search=pemilihan%20direktur%20pdam&id=154085 pada 22 Februari 2005

Anonim (2003). *Karyawan PDAM Diuji Lagi*. Jawa Pos edisi 3 Nopember. Diakses dari http://search.jawapos.com/index.php?act=detail_s&f_search=pdam%20surabaya&id=70959 pada 22 Februari 2005

Anonim. (2003). *Rekrutmen Direksi PDAM Jalan Terus*. Jawa Pos. Diakses dari http://www.pdam-sby.go.id/bacaberita.asp?berita=65&Tgl=10/9/2003 pada 19 Juli 2005

Anonim. (2004). *Laba PDAM Naik 300 Persen.* Jawa Pos. Diakses dari http://www.pdam-sby.go.id/bacaberita.asp?berita=126&Tgl=7/12/2004

Anonim. (2003). *Dirut PDAM Siap Mundur.* Jawa Pos. Diakses dari http://www.pdam-sby.go.id/bacaberita.asp?berita=107&Tgl=2/12/2004

Anonim. (2003). *PT Thames PAM Jaya Terancam Hengkang.* Kompas edisi 4 Nopember. Diakses dari http://www.kompas.com/kompas-cetak/0311/04/metro/66980 0.htm

Anonim.. (2002). *Utang PDAM Surabaya Rp 636 Milyar.* Kompas edisi 24 Oktober Diakses dari http://www.kompas.com/kompascetak/0210/ 24/jatim/utan34.htm pada 25 Juli 2004.

Anonim. (2003) *Karyawan PDAM Tak Layak Jadi Dirut : Wagub Usulkan Alisjahbana.* Surya edisi 9 Oktober. Diakses dari http://www.knightsps.co.id/ 09102003/03b.phtml pada 1 Juli 2004

Anonim. (2004). *Karyawan PDAM Bergolak.* Surya edisi 13 Februari. Diakses dari http://www.surya.co.id/ 13022004/03ap.html pada 5 Oktober 2004

Anonim. (2004). *PDAM tak reken memo tim ahli.* Surya edisi 12 Agustus. Diakses dari http://www.surya.co.id/12082004/03a.phtml pada 22 Februari 2005

Burke, R.M. (2001). *Appreciative Inquiry: A Literature Review.* Diakses dari http://connection.cwru.edu/ai/uploads/AI%20Lierature%20Review.doc pada 5 Agustus 2005

Bushe, G.R. (1998). *Appreciative Inquiry with Teams.* Diakses dari http://www.gervasebushe.ca/aiteams.htm pada 23 Juli 2005

Bushe, G.R. (2001). *Five Theories of Change Embedded in Appreciative Inquiry.* Diakses dari http://www.gervasebushe.ca/ai5.htm pada 23 Juli 2005

Bushe, G.R. dan Kassam, A.F. (2005). *When is Appreciative Inquiry Transformational?: A Meta-Case Analysis.* Diakses dari http://www.gervasebushe.ca/aimeta.htm pada 1 Agustus 2005

Capra F. (2004). *The Hidden Connections: Strategi Sistemik Melawan Kapitalisme Baru.* Yogyakarta: Jalasutra

Chapagai, C.P. (2000). *Appreciative Planning and Action: A Trainer's Guidebooks.* Diakses dari http://connection.cwru.edu/ai/uploads/care_nepal_ trainer_guidebook.pdf pada 28 Juli 2005.

Cooperrider, D.L. dan Whitney D. (2001), A positive revolution in change: appreciative inquiry, dalam Robert T. Golembiewski (ed.), *The handbook of organizational behavior, second edition*, New York: Marcel Decker. Diakses dari http://www.taosinstitute.net/manuscripts/revolutionin change.doc pada 28 Juli 2005

der Haar, D.V. & Hosking, D.M. (2004). Evaluating Appreciative Inquiry: a relational constructionist perspective diterbitkan di *Human Relations, 57, 8, 1017-1036*, 2004. Diakses dari http://www.geocities.com/dian_marie_hosking /PdfFiles/EvaluatingAI.PDF pada 28 Juli 2005

De Vries, M.F.R.K. & Balazs, K. (1999). Transforming the Mind-Set of the Organization: A Clinical Perspective. *Administration & Society, Vol. 30 No. 6,*

January 1999 640-675. Sage Publications. Diakses dari http://aas.sagepub.com/cgi/reprint/30/6/640

Clark, D. (1997). *Leadership – Change*. Diakses dari www.nwlink.com/-donclark/leader/Leadership_Change_Donald_Clark[1].pdf pada 7 Desember 2004

Elliott C. (1999). *Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry.* Canada: International Institute for Sustainable Development (IISD). Diakses dari http://www.iisd.org/pdf/appreciative inquiry.pdf pada 23 Juli 2005

Eriyanto. (2001). *Analisis Wacana: Pengantar Teks Media.* Yogyakarta:LKIS

Ford. J.D. (1999). Organizational Change as shifting conversations. Diterbitkan dalam *Journal of Organizational Change Management. Vol. 12 No. 6 1999.* MCB UP. Diakses dari http://www.emerald-library.com pada 18 Juli 2005

Ford, J.D., Ford, L.W., & McNamara R.T. (2001). Resistance and the Background Conversations of Change. Diterbitkan dalam *Journal of Organizational Change Management. Vol. 15 2002.* MCB UP. Diakses dari http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm pada 16 Juli 2005

Gergen, K.J, Gergen, M.M., & Barret, F.J. (2003). Dialogue: Life and Death of the Organization. Draft copy untuk *the Handbook of Organizational Discourse*, D. Grant, C.Hardy, C. Oswick, N. Phillips and L Putnam. (Eds.) Thousand Oaks, CA: Sage. Diakses dari http://www.swarthmore.edu/ SocSci/kgergen1/web/page.phtml?id=manu33&st=manuscripts&hf=1 pada 21 Maret 2005

Giangreco, Antonio. (2000). *A Review of The Literature Discussion of Six Issues in The Analysis of Resistance to Change.* Diakses dari http://www.biblio.liuc.it: 8080/biblio/liucpap/pdf/79.pdf pada 21 September 2004.

Giangreco, Antonio. (2002). *Conceptualisation and Operationalisation of Resistance to Change.* Diakses dari http://www.biblio.liuc.it/biblio/liucpap/ pdf/103.pdf pada 12 Juni 2004

Greenberg, J. & Baron, R. (1996). *Behavior in Organization: Understanding & Managing The Human Side of Work.* 6th edition. Boston: Allyn&Bacon.

Hosking, D.M. (2004). Change Works: A Critical Constructionin dalam Boonstra, J. (ed.). (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning.* Chichester:Wiley. Diakses dari http://www.geocities.com/dian_marie _hosking/PdfFiles/ChangeWorks.PDF pada 28 Juli 2005.

Kasali, R. (2005). *Change! Tak Peduli Bera Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Lembaga Informasi Negara. (Tanpa tahun). *Kajian Isu: PDAM di Jawa Timur*. Diakses dari http://www.lin.go.id/dokumen/040402EKOA0003/pdam-online.doc pada

Mangundjaya, W.H. (2002). Mempersiapkan Individu di Organisasi untuk Menghadapi Perubahan. *Proceeding Temu Ilmiah I APIO 2002*. Surabaya: Universitas Airlangga.

Pardo del Val, M. & Martinez, C. F. (2000). *Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study*. Diakses dari http://www.uv.es/~pardoman/ resistencias.pdf diakses 17 Juni 2004.

PDAM Surabaya. (2004). *Rencana Strategis PDAM Kota Surabaya 2004 – 2009*. Dokumen PDAM Kota Surabaya. Tidak Dipublikasikan

PDAM Surabaya (2003). *Company Profile PDAM Surabaya*. Diakses dari http://www.pdam-sby.go.id/jml_pegawai.asp pada 22 Februari 2005.

Prastiwi, I. A. (2005). Hubungan antara Profil Nilai Personal dengan Resistance to Change pada Manajer Madya dan Manajer Lini PDAM Kota Surabaya. *Skripsi*. Tidak Dipublikasikan.

Russel, B. (2002). *Sejarah Filsafat Barat dan kaitannya dengan kondisi sosio politik dari jaman kuno hingga sekarang*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Thatchenkery, T. (1999). Affirmation as Intervention: the Hermeneutics of Reframing dalam *Organizational Change and Transformation. Paper* dipresentasikan di International Conference of Language in Organizational Change and Transformation. 14 -16 Mei. Max M. Fisher College of Business, Ohio State University, Columbus, Ohio. Diakses dari http://www.taosinstitute .net/manuscripts/affirmationasintervention.doc pada 28 Juli 2005

Yaeger, T.F. & Sorensen, P.F. (2005). *A Seasoned Perspective on Appreciative Inquiry: What We Know, What We Need To Know*. Diakses dari http://www.odnetwork.org/publications/seasonings/2005-vol1-no2/article_yaeger _sorensen.html pada 2 Agustus 2005

Whitney, D., Cooperrider, D.L., Garrison M.E., Moore, J.P. (tanpa tahun). *Launching a Positive Revolution*. Diakses dari http://connection.cwru.edu/ai/ uploads/chapter_7_GTE.pdf pada 5 Agustus 2005

Zell., D. 2003. Organizational Change as a Process of Death, Dying, and Rebirth dalam *The Journal Of Applied Behavioral Science*, Vol. 39 No. 1, March 2003 73-96. Sage Publication

Sumber homepage yang berguna untuk mempelajari *Appreciative Inquiry*:

1. Hompege yang menyediakan banyak literatur, hasil penelitian, modul pelatihan dan studi kasus *Appreciative Inquiry*

   http://appreciativeinquiry.cwru.edu/
   http://www.appreciative-inquiry.org/
   http://ai.cwru.edu
   www.taosinstitute.net
   http://www.gervasebushe.com/
   http://www.inter-logics.net
   http://iisd1.iisd.ca/ai/default.htm
   http://www.mellish.com.au/Resources/appconsultation.htm
   http://www.mellish.com.au/Resources/lizarticle.htm
   http://www.pancultural.com/ai.html

2. Homepage mengenai program *Appreciative Inquiry* dalam mengubah kota Chicago

   http://www.imaginechicago.org/

3. Homepage tokoh sosial konstruksionis, Kennet J. Gergen dan Dian Marie Hosking yang menyediakan banyak literatur mengenai landasan berpikir *Appreciative Inquiry*

   http://www.geocities.com/dian_marie_hosking/
   http://www.swarthmore.edu/SocSci/kgergen1/web/page.phtml?st=home&id=home

LAMPIRAN 1

Jadwal Kegiatan

PENERAPAN *APPRECIATIVE INQUIRY*

DI PDAM KOTA SURABAYA

No	JADWAL KEGIATAN	Tahun Pertama Bulan ke											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Membangun komitmen & Pembentukan Tim *Appreciative Inquiry*												
2	Pelatihan fasilitator *Appreciative Inquiry*												
3	Tahap ujicoba												
	a. Penentuan unit kerja yang melakukan uji coba												
	b. Mengadakan pelatihan teambuilding												
	c. Wawancara menggali pengalaman anggota unit												
4	Mempublikasikan hasil pelatihan												
5	Mencari umpan balik dari seluruh anggota organisasi												
6	Melaksanakan riset aksi												
	a. Menambah anggota tim *Appreciative Inquiry*												
	b. Pelatihan fasilitator *Appreciative Inquiry*												
	c. Pelaksanaan wawancara *Appreciative Inquiry*												
	d. Melakukan analisis data hasil wawancara												
7	Mempublikasikan hasil riset aksi kepada seluruh anggota organisasi dan meminta umpan balik dari anggota												
8	Konferensi Para Pemimpin												
9	Tahap implementasi												
10	Tahap evaluasi dan pengembangan proses												

LAMPIRAN 1

Jadwal Kegiatan

PENERAPAN *APPRECIATIVE INQUIRY*
DI PDAM KOTA SURABAYA

No	JADWAL KEGIATAN	Tahun Kedua Bulan ke											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Membangun komitmen & Pembentukan Tim *Appreciative Inquiry*												
2	Pelatihan fasilitator *Appreciative Inquiry*												
3	Tahap ujicoba												
	a. Penentuan unit kerja yang melakukan uji coba												
	b. Mengadakan pelatihan teambuilding												
	c. Wawancara menggali pengalaman anggota unit												
4	Mempublikasikan hasil pelatihan												
5	Mencari umpan balik dari seluruh anggota organisasi												
6	Melaksanakan riset aksi												
	a. Menambah anggota tim *Appreciative Inquiry*												
	b. Pelatihan fasilitator *Appreciative Inquiry*												
	c. Pelaksanaan wawancara *Appreciative Inquiry*												
	d. Melakukan analisis data hasil wawancara												
7	Mempublikasikan hasil riset aksi kepada seluruh anggota organisasi dan meminta umpan balik dari anggota												
8	Konferensi Para Pemimpin												
9	Tahap implementasi												
10	Tahap evaluasi dan pengembangan proses												

RINCIAN BIAYA PERSONIL			Jumlah (orang)	Bulan	Biaya Satuan (Rp.)	Sub Total (Rp.)
1	TENAGA AHLI					
	a.	Tenaga Ahli Utama	1	24	7.200.000,00	172.800.000,00
	b.	Tenaga Ahli	2	24	7.200.000,00	345.600.000,00
	c.	Tenaga Ahli Muda	2	24	6.480.000,00	311.040.000,00
						829.440.000,00
2	TENAGA PELAKSANA					
	a.	Asisten Administrasi	2	24	1.500.000,00	72.000.000,00
	b.	Asisten Lapangan	5	24	1.250.000,00	150.000.000,00
						222.000.000,00
TOTAL BIAYA PERSONIL						**1.051.440.000,00**

RINCIAN BIAYA NON PERSONIL			Jumlah (paket)	Bulan	Biaya Satuan (Rp.)	Sub Total (Rp.)
1	OPERASIONAL					
	a.	ATK	1	24	250.000,00	6.000.000,00
	b.	Transkrip Hasil Wawancara	1600	1	75.000,00	120.000.000,00
	c.	Beli Handycam	2	1	10.000.000,00	20.000.000,00
	d.	Beli Tape Recorder	15	1	350.000,00	5.250.000,00
	e.	Kaset Handycam	20	1	40.000,00	800.000,00
	f.	Kaset Tape Recorder	1000	1	12.500,00	12.500.000,00
	g.	Beli Komputer	4	1	6.000.000,00	24.000.000,00
	h.	Transfer & Editing CD	20	1	50.000,00	1.000.000,00
	i.	Biaya Pelatihan	10	1	3.000.000,00	30.000.000,00
	j.	Konsumsi Rapat	6	24	200.000,00	28.800.000,00
	k.	Biaya Konferensi	3	1	5.000.000,00	15.000.000,00
	l.	Pulsa Telepon	10	24	100.000,00	24.000.000,00
						287.350.000,00
3	PELAPORAN					
	a.	Laporan Bulanan	10	12	50.000,00	6.000.000,00
	b.	Laporan Akhir	15	1	50.000,00	750.000,00
						6.750.000,00
TOTAL BIAYA NON PERSONIL						**294.100.000,00**

TOTAL BIAYA PERSONIL + NON PERSONIL SEBELUM PAJAK	**1.345.540.000,00**
PPn 10%	**134.554.000,00**
TOTAL ANGGARAN BIAYA KEGIATAN	**1.480.094.000,00**