



**INSAN**

Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/index.php/JPKM>

p-ISSN 2528-0104 | e-ISSN 2528-5181



ARTIKEL PENELITIAN

## **Penerapan *Appreciative Inquiry* di Departemen Mata Kuliah Umum (DMU) di Universitas XYZ**

SALLY AZARIA<sup>1\*</sup>

<sup>[1]</sup> Universitas Kristen Petra

### **ABSTRAK**

Merupakan sebuah keniscayaan apabila setiap organisasi, termasuk organisasi pendidikan mencanangkan dan mengalami perubahan. Visi yang dimiliki oleh suatu organisasi adalah acuan arah dari perubahan yang diinginkan. Setiap bagian di dalam organisasi seharusnya bergerak ke arah visi dari organisasi tersebut. Penelitian ini diadakan di Departemen Matakuliah Umum (DMU) Universitas XYZ. Penelitian ini berfokus untuk melakukan perubahan untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar, secara khusus menyusun standar materi kuliah DMU di Universitas XYZ. Penelitian ini akan difokuskan untuk memberikan peningkatan kapasitas DMU untuk melakukan perubahan dengan menemukan inti perubahan menggunakan metode *Appreciative Inquiry* (AI) dan melakukan perubahan dengan menggunakan dasar beberapa langkah perubahan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Visi perubahan dalam penelitian ini diterjemahkan dalam suatu rencana kerja jangka panjang. Rencana kerja yang diambil setelah menjalani semua proses penelitian ini adalah: materi perkuliahan, perilaku dosen, dan manajemen DMU.

**Kata kunci:** *appreciative inquiry, manajemen perubahan, pengembangan organisasi.*

### **ABSTRACT**

Every organization, including educational organization, always naturally changes or creates expected changes. The vision of the organization is a guideline for the expected changes and therefore, every part of the organization has to change toward this vision. The study was in *Departemen Matakuliah Umum* (DMU) XYZ University. The focus of this study was to increase the learning and teachings quality in the DMU XYZ University to support achieving the vision of XYZ University. The study was performed using *Appreciative Inquiry* (AI) method to find out the core of change and to perform organizational change. The study was using qualitative method. The outcome of this study was a long-term plan. The action plan suggested by this study are course content, lecturers' behaviour and DMU managerial strategy.

**Key words:** *appreciative inquiry, change management, organizational development.*

INSAN Jurnal Psikologi dan Kesehatan Mental, 2016, Vol. 1(2), 125-133, doi: 10.20473/JPKM.v1i22016.125-133

Dikirimkan: 01/12/2016 Diterima: 09/12/2016 Diterbitkan: 31/12/2016

Editor: Rizqy Amelia Zein

\*Alamat korespondensi: Jalan Siwalankerto 121-131, Siwalankerto, Surabaya, Jawa Timur 60236. Alamat surel: [sally.azaria@petra.ac.id](mailto:sally.azaria@petra.ac.id).



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

## PENDAHULUAN

Semua organisasi pasti akan berubah, baik perubahan yang bersifat lambat maupun cepat. Akan tetapi, keenganan untuk berubah banyak kali mengiringi perubahan dalam suatu organisasi, sekalipun perubahan tersebut mengarah kepada sesuatu yang baik. Keenganan untuk berubah ini tidak bisa lepas dari ketakutan dan penolakan dari individu terhadap perubahan. Bahkan, Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker (2007) menuliskan bahwa perubahan dapat menghasilkan reaksi negatif pada beberapa anggota organisasi yang terkena perubahan. Hal ini disebabkan karena mereka mungkin merasa takut kehilangan zona nyaman di mana selama ini mereka berada dan menguasai keadaan. Oleh karena itu, kebutuhan paling mendasar untuk suksesnya implementasi perubahan adalah *change message* yang sampai kepada anggota-anggota organisasi yang terkena perubahan dengan tepat. Jika hal ini dihubungkan dengan penjelasan Kotter dan Cohen (2002) dan Kotter (2008; 2011) perubahan harus dikelola dan dimulai dari *see-feel-change*. Mereka perlu melihat dan merasakan pentingnya perubahan tersebut (termasuk bagi dirinya sendiri) sehingga tidak ada keenganan dalam diri mereka untuk berubah menjadi lebih baik. Penulisan ini akan difokuskan untuk melihat dan merencanakan proses perubahan yang ada dalam organisasi pendidikan, yaitu Departemen Matakuliah Umum (DMU) Universitas XYZ.

DMU merupakan satu-satunya unit pendidikan yang mencakup semua fakultas yang ada di Universitas XYZ. Hal ini berarti bahwa komposisi mahasiswa DMU mencakup semua jurusan, karena semua mahasiswa Universitas XYZ wajib mengambil matakuliah DMU. Bobot Satuan Kredit Semester (SKS) yang wajib diambil untuk matakuliah DMU adalah sebanyak 14 SKS dari keseluruhan SKS untuk meraih gelar sarjana dan tidak dapat diganti dengan SKS jurusan. Jadi, jika ada mahasiswa yang sudah memenuhi jumlah SKS untuk kelulusan tetapi ternyata kurang SKS DMU, misalkan 1 SKS saja, maka mahasiswa tersebut tidak dapat lulus.

Semua matakuliah pasti memiliki acuan materi, mulai dari Silabus, Satuan Acara Pembelajaran (SAP), Diktat, juga bahan ajar lainnya yang mendasari kualitas pengajaran. Sebagai unit pendidikan, DMU juga mempunyai acuan untuk menjamin standar kualitas setiap matakuliahnya. Dari data awal yang didapatkan, menunjukkan bahwa seharusnya ada standar yang sama, akan tetapi kenyataan yang terjadi adalah standar pengajaran berbeda satu dengan yang lainnya untuk matakuliah yang sama.

Standar yang berbeda mencerminkan kualitas yang berbeda. Salah satu akibat dari hal ini adalah adanya kecenderungan mahasiswa untuk berlomba masuk ke dalam kelas-kelas favorit setiap semesternya. Ada banyak faktor yang menjadikan suatu kelas lebih dipilih oleh mahasiswa jika dibandingkan dengan kelas lain dengan matakuliah yang sama. Misalnya, dosen yang terkenal murah nilai, suka bercerita, tidak memberikan banyak tugas, soal UTS dan UAS yang mudah, dan sebagainya. Daftar ini akan menjadi panjang jika diteruskan. Hal ini berarti tidak ada standar berdasarkan matakuliahnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa DMU belum mempunyai standar pengajaran terhadap kelas paralel untuk matakuliah yang sama.

DMU telah mengetahui dan merasakan bahwa selama ini ketiadaan standar ini harus dibenahi karena telah memberikan beberapa masalah, seperti materi yang tidak sama satu dengan lainnya, dosen mengajar dengan bahan yang dianggap melenceng dari acuan bahan ajar, penilaian yang tidak objektif, dan sebagainya. Berbagai persoalan ini diketahui DMU sejak lama. Akan tetapi, belum ada upaya serius untuk melakukan pembenahan. Padahal beberapa kali pernah ada diskusi dan rapat kerja yang mencanangkan program standarisasi kualitas pengajaran agar tidak ada lagi persoalan yang serius bagi dan oleh DMU. Pemaparan ini memberikan gambaran bahwa DMU perlu meningkatkan kualitasnya untuk semakin sejalan dengan visi Universitas XYZ. Perlu adanya peningkatan kualitas dari DMU sehingga sejalan dan mendukung visi Universitas XYZ.

Kualitas dalam institusi pendidikan erat kaitannya dengan standarisasi. Besterfield, Besterfield-Michna, Besterfield dan Besterfield (2004) menjelaskan bahwa salah satu tolak ukur kualitas pendidikan adalah kondisi yang menempatkan pengajar dan anak didik duduk bersama, misalnya saja ukuran kelas, atmosfer pembelajaran, perlengkapan mengajar, buku acuan atau bahan ajar lainnya. Tentu saja poin ini dapat dimasukkan menjadi bagian dari standarisasi, untuk menciptakan kualitas yang lebih baik. Standar yang harus dijaga dimaksudkan untuk memastikan agar kualitas pendidikan tersebut tetap sama.

DMU di Universitas XYZ mempunyai 7 orang dosen tetap dan sekitar 45 orang dosen tidak tetap (dosen LB). Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi DMU untuk mengelola dan mensinergikan tim dosen. Penelitian awal ini tidak akan melibatkan keseluruhan dosen, tetapi difokuskan kepada dosen tetap. Hal ini dikarenakan dosen tetap merupakan dosen berkomitmen lebih tinggi sehingga diharapkan mampu mengiring proses perubahan berdasarkan apa yang diutarakan Kotter dan Cohen (2002) dan Kotter (2008; 2011) bahwa perubahan harus dikelola dan dimulai dari *see-feel-change* agar perubahan benar-benar terjadi. Nantinya, dosen tetap ini akan menjadi agen perubahan bagi dosen Luar Biasa (LB) yang ada, yang disebut sebagai membangun tim inti. Hal ini sesuai dengan langkah-langkah perubahan, yaitu membangun tim inti dan menciptakan keberhasilan jangka pendek atau kemenangan kecil.

Jika melihat dari kondisi tersebut di atas, maka ada kerangka perubahan yang panjang dan lama untuk meningkatkan kualitas pengajaran di DMU. Perlu adanya perubahan-perubahan jangka pendek untuk mencapai perubahan jangka panjang. Ketika perubahan kecil dan jangka pendek terjadi maka akan ada proses pembelajaran dan model untuk perubahan selanjutnya yang lebih besar. Rencana perubahan ini sesuai dengan apa yang diyakini oleh Kotter dan Cohen (2002), bahwa diperlukan kemenangan-kemenangan kecil/jangka pendek dalam setiap perubahan. Oleh karena itu, penulis tidak melakukan perubahan frontal di DMU dan hanya dalam jangka waktu tertentu.

### *Fokus Studi*

Berdasarkan data empiris yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada kebutuhan perubahan dan meyakinkan langkah-langkah perubahan sehingga perubahan tersebut benar-benar terjadi. Oleh karena itu studi ini berfokus pada melakukan perubahan untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar, secara khusus untuk menyusun standar materi kuliah DMU di Universitas XYZ.

### *Pembatasan Fokus Studi*

Studi ini akan difokuskan untuk memberikan peningkatan kapasitas DMU untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu, studi ini berupaya untuk:

1. Menemukan inti perubahan dengan metode *Appreciative Inquiry* (AI). Penelitian ini melakukan 3 langkah AI, yaitu *discovery*, *dream*, dan *design* (tidak melakukan tahap *destiny*).
2. Melakukan perubahan dengan menggunakan dasar beberapa langkah perubahan oleh Kotter (2008; 2011), yang melengkapi dosen-dosen tetap DMU sehingga siap untuk melakukan perubahan kualitas pengajaran yang lebih baik dan nantinya akan menularkan perubahan tersebut kepada dosen LB sehingga semakin memberikan dukungan untuk visi Universitas XYZ.

## METODE

### *Prosedur*

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry* (AI) yang didukung oleh metode kualitatif. Pada prinsipnya, AI (Kotter & Cohen, 2002; Kotter, 2008; 2011) memiliki 4 tahapan yaitu *Discovery* (keadaan saat ini), *Dream* (apa yang diharapkan untuk masa depan), *Design* (merencanakan pencapaian masa depan yang diharapkan) dan *Destiny* (melakukan tindakan agar perubahan terjadi dan tetap ada). Intervensi dalam metode penelitian ini adalah melakukan tiga langkah dari empat langkah tersebut.

AI merupakan model dari manajemen perubahan, metode yang unik cocok dengan nilai-nilai, keyakinan dan tantangan bisnis yang dihadapi manajer dan pemimpin saat ini (Cooperrider & Whitney, 2005; Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008). Proses AI adalah cara yang menarik untuk merangkul perubahan. Hal ini dikarenakan AI mengidentifikasi apa yang positif dan menghubungkan dengan cara apa untuk meningkatkan energi, visi, dan tindakan untuk perubahan. Asumsi sederhananya bahwa setiap organisasi memiliki sesuatu yang bekerja dengan benar yaitu ketika ada hal yang bisa memberikan kehidupan yang lebih baik, efektif, sukses, dan berkaitan dengan cara yang sehat untuk para *stakeholders* dan masyarakat.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Faisal (2008 dalam Bungin, 2008, hal. 41), "tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami fenomena sosial (*understanding*) dan alasan tindakan sosial (*reason dan social meaning*)". Selain itu, "penelitian kualitatif digunakan untuk menggali pola pikir yang terpancar di balik fenomena sosial, bahkan nilai budaya yang terpendam di balik fenomena sosial" (Faisal, 2008 dalam Bungin, 2008, hal. 45). "Proses menjadi bagian penting dalam penelitian kualitatif, yang dicermati dan ditelaah lebih dalam" (Maleong, 2010, hal. 11). Oleh karena itu, penelitian ini akan menggunakan metode kualitatif karena penelitian ini dirancang untuk memahami tindakan DMU untuk bisa melakukan perubahan yang mengarah pada peningkatan kualitas pendidikan, menemukan inti perubahan, dan melakukan perubahan dalam organisasi.

Intervensi pengembangan organisasi tersusun secara terstruktur, yaitu dengan mengadakan *workshop* AI. *Workshop* dilakukan dalam waktu sekitar empat jam, dimulai pukul 9.00 WIB hingga pukul 13.00 WIB, yang terdiri dari empat fokus utama. Fokus pertama bertujuan untuk menggali titik tertinggi pengalaman perubahan yang positif dalam menajar. Hal ini sesuai dengan tahapan pertama dalam 4D yaitu *discovery*. Fokus kedua, masih tahapan *discovery*, yaitu membagikan perubahan positif yang telah dilakukan. Ketiga, memimpikan kemungkinan terbaik untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar, yang sesuai dengan tahapan *dream* dalam 4D. Dan fokus terakhir, yaitu keempat adalah melihat video *feedback* dari mahasiswa dan *forwards* (desain) menentukan langkah-langkah perubahan kualitas belajar mengajar.

### *Pengumpulan data*

Pemilihan subyek pada penelitian ini bukanlah secara random melainkan telah ditentukan dan tidak acak (teknik *purposive*). Instrumen asesmen dalam penelitian ini ada tiga. Pertama, teknik penggalan data awal dilakukan dengan cara menganalisis organisasi atau perusahaan melalui *mapping* atau pemetakan desain organisasi/perusahaan. Observasi dan wawancara mendalam dengan beberapa orang dari organisasi tersebut untuk mendapatkan hasil yang mendekati realitas sebenarnya (Irianto, 2002 dalam Bungin, 2008). Selain itu, penelitian ini juga menggunakan FGD (*Focus Group Discussion*). Bungin (2008, hal. 237) menjelaskan bahwa "FGD merupakan teknik pengumpulan data yang berdasarkan diskusi kelompok yang terpusat pada topik tertentu (*affirmative topic*).” Selanjutnya, "bahan diskusi nantinya akan dicatat dalam transkrip yang lengkap" (Bungin, 2008, hal. 239).

## HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

### *Proses Awal Sebelum Intervensi (Dua Tahap)*

Tahap pertama adalah melihat desain organisasi. Penulis terlebih dulu mendalami organisasi tempat perubahan dilaksanakan. Hal ini bertujuan untuk memilih dan menentukan *affirmative topic* sehingga intervensi dapat berjalan tepat sasaran. Desain organisasi ini terdiri dari apa yang seharusnya (*required system*) dan apa yang terjadi saat ini (*emergent system*). DMU dipetakan menjadi beberapa bagian utama. *Required system* terdiri dari *required activities*, *required interactions*, *required sentiments* dan *required norms*. Pada *required activities*, perilaku dan aktivitas yang ideal atau yang seharusnya bagi DMU dituliskan.

Beberapa hal yang penulis masukkan pada bagian ini adalah presensi, beban mengajar, materi ajar, penggajian, soal ujian, dan pengawas ujian. Untuk hal-hal yang menyangkut hubungan, baik itu hubungan antar dosen, dosen dengan ketua DMU dan dosen dengan mahasiswa dimasukkan dalam *required interactions*. Sentimen yang terjadi seharusnya berada dalam kolom *required sentiments*. Terakhir adalah norma-norma organisasi yang seharusnya ada dikelompokkan dalam *required norms*. Begitu pula dengan *emergent system*. Poin-poin yang digali dan dijelaskan pada *required system* juga dilakukan pada *emergent system*. Dengan demikian penulis memperoleh gambaran yang utuh mengenai DMU, baik yang seharusnya dan yang terjadi saat ini. Dari sinilah penulis mengetahui bagian mana yang bisa ditingkatkan lebih lagi untuk kemajuan organisasi.

Tahap kedua adalah melakukan tiga langkah perubahan oleh Kotter (2008; 2011). Langkah pertama, membangun *sense of urgency*. Penulis mempersiapkan video untuk mengkomunikasikan mengapa perubahan perlu dilakukan. Penggunaan video sebagai pengungkapan data dipakai untuk mengaktifkan kekuatan visual (prinsip *see*) sehingga memberikan motivasi lebih besar untuk suatu perubahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan psikologi positif, yaitu melihat kekuatan yang dimiliki oleh organisasi sehingga dipersiapkan video mahasiswa dengan pendekatan AI. Hal ini berarti semua pertanyaan untuk menggali kekuatan positif (*discovery*) dan mimpi mahasiswa (*dream*) terhadap DMU.

Langkah kedua adalah dengan membangun koalisi yang kuat. Yang dilakukan dalam tahap ini adalah menentukan dan melakukan pendekatan terhadap sponsor perubahan, yaitu ketua DMU. Penulis menunjukkan desain organisasi yang telah dibuat dan berdiskusi mengenai bagian mana yang bisa ditingkatkan (bukan dari persoalan), maka AI semakin tepat sasaran. Selain dengan sponsor perubahan, penulis juga melakukan pendekatan kepada dosen-dosen. Pendekatan terhadap semua dosen ini didasarkan kepada *power mapping* yang juga telah dibuat oleh penulis. *Power mapping* dibuat dengan tujuan agar pendekatan terhadap orang-orang yang terkena dampak (intervensi) lebih tepat sasaran.

Langkah terakhir adalah menciptakan visi dengan tepat. Ketika menggambarkan desain organisasi, penulis berdiskusi dengan sponsor perubahan mengenai visi perubahan yang diusung. Sponsor menyepakati bahwa seluruh dosen tetap DMU berhak dilibatkan dalam proses menentukan bagian mana yang ingin diubah dan dijadikan visi perubahan. Dengan demikian, tim inti (dosen tetap DMU) menjadi *agent of change* DMU, mereka terlibat dalam *workshop* AI dan hasil *workshop* adalah gambaran visi perubahan bagi DMU ke depannya.

### *Proses AI*

*Workshop* AI untuk dosen-dosen tetap DMU Universitas XYZ terjadi pada tanggal 19 Desember 2011, pukul 09.00-12.00, bertempat di ruang ketua DMU Universitas XYZ. *Workshop* ini berjalan dengan baik dan diakhiri tepat waktu. Penulis dibantu oleh satu orang fasilitator dari salah satu unit pendukung Universitas XYZ. Peserta *workshop* terdiri dari lima dosen tetap, yang dalam penelitian ini diberi nama

Dany, Sinta, Ria, Lala, dan Bintang. Satu dosen (yaitu Rendy) tidak bisa hadir karena urusan keluarga dan satu dosen lainnya (yaitu Meta) sedang dinas keluar. Penulis merupakan salah satu dari anggota kelompok dosen tetap ini.

- a) Fokus 1: (*Discovery*) Menggali titik tertinggi pengalaman perubahan positif dalam mengajar. Semua peserta dibagi menjadi 2 kelompok besar. Masing-masing anggota bercerita mengenai hal-hal terbaik yang terjadi selama mengajar yaitu perubahan positif yang dilakukan saat mengajar sehingga menjadi berkat buat mahasiswa juga pendukung untuk melakukan perubahan tersebut.
- b) Fokus 2: (*Discovery*) Membagikan perubahan positif yang telah dilakukan.

Pada fokus ini semua dosen berkumpul menjadi 1 kembali dan ikut aktif menceritakan apa yang didiskusikan pada fokus pertama. Kelompok pertama adalah yang terdiri dari tiga orang dosen tetap, yaitu Sinta, Dany dan Ria. Perubahan positif yang dilakukan oleh Ria adalah memberikan tugas yang tidak selalu makalah atau presentasi tidak selalu dengan power point. Topik tugas disesuaikan dengan jurusannya, misalnya karya kreatif untuk jurusan seni. Berikutnya adalah dengan refleksi, sebelum kelas berakhir. Dosen kedua, Dany, masih pada kelompok satu, bercerita bahwa memang bergantung juga dari mahasiswanya, karakteristik dan minat dari mahasiswanya. Berdasarkan pengalaman Dany, mahasiswa dari jurusan tertentu (X dan Y) memang lebih serius, semangat dan sungguh-sungguh dibandingkan dari jurusan yang lain (A dan B) misalnya. Menurut dosen ketiga, Sinta, adalah perubahan pengajaran yang dilakukan yaitu memberikan tugas untuk dipresentasikan. Perubahan ini dilakukan sejak berdiskusi dengan dosen lainnya. Ketika awal Sinta menjadi dosen baru, pertolongan dari dosen lainnya sangat membantu.

Pada kelompok kedua, Bintang bercerita bahwa dirinya telah melakukan banyak perubahan metode mengajar. Akan tetapi yang paling berkesan adalah ketika melakukan debat pro dan kontra. Menurutnya, kelas akan menjadi sangat hidup ketika mahasiswa dalam kelas tersebut diberikan beberapa topik dan melakukan debat. Bintang juga menekankan bahwa isi materi matakuliah bergantung dari dosen masing-masing, yaitu motivasi dan panggilannya. Institusi, dalam hal ini adalah Departemen Matakuliah Umum (Universitas XYZ) hanya memberikan fasilitas yang cukup mendukung tetapi bukan itu yang menjadi pendukung utama perubahannya. Jika sang dosen mau "berdarah-darah" dalam mempersiapkan materi maka hasilnya akan baik. Mahasiswa akan mendapatkan banyak hal dari perkuliahannya. Dosen kedua dalam kelompok ini, yaitu Lala, menceritakan bahwa kelasnya diajak untuk menonton film juga menggunakan audio visual ketika mengajar. Film yang ditonton tentu saja bukan sembarang film. Sang dosen telah menentukan dan melakukan seleksi.

Fasilitator merasa semua dosen menceritakan yang terbaik, berkualitas, dan perlu untuk digarisbawahi. Artinya semua cerita dirasa penting dan dianggap sebagai kekuatan untuk perubahan positif bagi DMU ke depan.

- c) Fokus 3: (*Dream*) Memimpikan Kemungkinan Terbaik

Fokus 3 ini berlangsung sekitar dua puluh lima menit. Setiap dosen mengungkapkan apa yang menjadi impiannya. Oleh karena dosen yang terlibat lima orang maka cerita mimpi dipresentasikan masing-masing dosen dengan metode bercerita. Dengan demikian, semua peserta *workshop* diberi kesempatan untuk bercerita tentang mimpinya terhadap DMU. Danny bermimpi setiap mahasiswa mendapatkan esensi dari materi perkuliahan. Dosen bertanggungjawab terhadap penyampaian materi dan isi materi. Sinta bermimpi untuk tetap dikenang, menjadi kebahagiaan dan kebanggaan bagi dosen jika ada mahasiswa yang mengingat dirinya. Ria bercerita mimpinya adalah bahwa mahasiswa nantinya bisa menjadi berkat bagi generasinya. Yang membuat Ria bersemangat

mempersiapkan perkuliahan dengan yang terbaik adalah untuk menjadi berkat buat semakin banyak orang.

Menurut Lala mimpinya adalah materi yang sama dan *up to date* untuk semua kelas pararel. Untuk perkuliahan tertentu memang sudah memiliki materi yang sama, akan tetapi tidak terkini. Ada pula perkuliahan yang materinya belum sama, bahkan satuan acara perkuliahan pun tidak sama. Cerita mimpi Lala ini ditambahkan oleh Dany, memang perlu untuk penyamaan materi, bahkan jika ingin benar-benar disamakan ini sampai pada soal ujian yang sama. Lain hal-nya dengan Bintang yang hanya berujar satu kata, yaitu realistis. Mimpi Bintang adalah realistis dengan keadaan sekarang. Tidak perlu bermimpi yang tinggi.

Keseluruhan inti cerita kemudian dibuat *mind mapping* sama seperti tahap *discovery* dalam Fokus 1 dan 2. Selanjutnya, *mind mapping* untuk ide-ide yang muncul pada Fokus 3 ini digabungkan dengan Fokus 4, yaitu setelah melihat sudut pandang mahasiswa terhadap DMU Universitas XYZ.

#### d) Fokus 4: *Feedback* Mahasiswa dan *Forward (Design)* Menentukan Langkah Perubahan

Semua dosen tetap diajak menonton video *feedback* dari mahasiswa. Penulis telah mempersiapkan video ini sebelum memulai intervensi. Tujuan dari pembuatan video ini adalah untuk memperkuat dan memperkaya nilai positif (tahap *discovery*) dan menggali harapan mahasiswa terhadap DMU (tahap *dream*). Jika dihubungkan dengan teori Kotter (2008; 2011), maka tujuan dari pembuatan video yang kemudian ditayangkan kepada dosen adalah untuk menggugah *sense of urgency* sehingga DMU bergerak sesuai dengan mimpi bersama, dari sisi dosen dan mahasiswa.

Setelah menonton video, semua peserta aktif dalam menambahkan poin harapan (*dream*), terutama jawaban mahasiswa atas pertanyaan nomor tiga dan enam. Semua inti jawaban dicatat dan ditempelkan bersama dengan mimpi dosen. Yang menarik adalah beberapa poin mimpi sama antara dosen dan mahasiswa, yaitu materi yang sama untuk matakuliah yang sama, *content*/isi materi perkuliahan disampaikan dengan jelas, materi yang *up to date*, dan hubungan yang baik antara dosen dan mahasiswa.

Setelah berdiskusi dengan semua dosen yang terlibat dalam *workshop*, maka pengelompokan *dream* dibagi menjadi 3 kategori. Tujuannya adalah untuk memudahkan dalam merancang tindakan berikutnya (tahap *design*). *Dream* pertama berkaitan dengan *content* atau isi. Terlihat jelas di atas bahwa mimpi bersama dosen dan mahasiswa adalah *content* jelas, manfaat dari setiap perkuliahan disampaikan dengan jelas. Kelompok *dream* kedua adalah semua yang berkaitan dengan perilaku dosen. Impian dosen yang bisa dimasukkan dalam kategori ini adalah nilai-nilai berbagi dan tetap diingat. Yang lainnya, yaitu menguasai materi, komunikasi dua arah, mau menerima saran, terbuka terhadap mahasiswa, *share*, disiplin, *problem solving*, dan aplikatif merupakan *dream* dari mahasiswa terhadap dosen DMU. Kelompok *dream* ketiga (terakhir) adalah berkaitan dengan manajemen. Seluruh poin dalam kategori tiga ini muncul dari mahasiswa. Manajemen kelas perlu diupayakan yang sama terutama untuk beberapa matakuliah.

#### *Hasil dari AI*

Proses AI yang dilakukan di DMU Universitas XYZ ini merupakan tahapan perubahan dalam OD yang direncanakan. Hal utama yang didapatkan ketika proses AI ini berjalan adalah proses sosial dalam satu tim DMU Universitas XYZ. Hubungan antar rekan kerja, komunikasi, kesepakatan kelompok kerja, dan kepemimpinan meningkat karenanya. Hubungan antar rekan kerja mulai meningkat dapat diasumsikan terjadi ketika komunikasi yang meningkat. Hal ini terlihat selama fokus pertama hingga terakhir. Semua

peserta *workshop* terlibat aktif dalam bercerita. Hal ini berarti komunikasi antar anggota *workshop*, yaitu dosen tetap, semakin terbuka atau meningkat.

Seluruh peserta *workshop* mengetahui apa yang menjadi mimpi rekannya bagi DMU, yang juga berarti bahwa hubungan antar dosen dapat menjadi semakin erat. Demikian halnya ketika menonton video bersama-sama. Awalnya peserta *workshop* hanya duduk diam. Kemudian setelah menonton video tersebut beberapa terutama bagian poin pertanyaan *discovery*, banyak diantaranya tersenyum bahkan tertawa bersama-sama. Mereka merasa menjadi bagian dalam video tersebut. Juga ketika melihat bagian *dream* mahasiswa. Beberapa diantaranya langsung menanggapi secara verbal pada saat video tersebut ditayangkan, seperti dengan pernyataan “*nah, sama kan*” atau “*saya juga sependapat*” atau hanya dengan pernyataan singkat “*setuju*” Ada pula yang menanggapi secara non-verbal, yaitu berekspresi seperti dengan tersenyum dan tertawa.

Selain komunikasi dan hubungan antar rekan (anggota *workshop*), peningkatan juga terjadi di kesepakatan kelompok kerja. Hal ini terlihat terutama pada Fokus 4, yaitu ketika proses *design*: mengelompokkan mimpi-mimpi dari semua anggota *workshop* dan mahasiswa. Anggota *workshop* ikut terlibat aktif ketika mengelompokkan mimpi agar dapat dibaca dengan baik. Kemudian, juga saling memberi pertimbangan setelah pengelompokan mimpi tersebut. yaitu memilih mimpi mana yang bisa diwujudkan terlebih dahulu dan mimpi mana yang tidak mungkin diwujudkan hari ini. Dengan demikian, ada kesepakatan kelompok kerja yang terjadi selama proses AI.

Selain sasaran perubahan dalam OD yang telah dicapai selama proses *workshop* AI, penelitian ini juga berfokus pada perubahan DMU untuk satu bulan setelah *workshop* dilakukan. Oleh karena itu tidak semua matakuliah menghasilkan *design draft* SAP pada satu bulan ini, hanya ada tiga matakuliah wajib, yaitu ISBD (Ilmu Sosial Budaya Dasar), PPKn (Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan), dan Ilmu Alamiah Dasar (IAD).

## SIMPULAN

Studi ini difokuskan untuk memberikan peningkatan kapasitas DMU untuk melakukan perubahan. Langkah perubahan yang dilakukan sesuai dengan delapan langkah perubahan oleh Kotter (2008; 2011). Memang tidak semua langkah dilakukan dalam penelitian ini. Penelitian ini melakukan setengah dari keseluruhannya, yaitu empat langkah dari delapan langkah perubahan oleh Kotter (2008; 2011), yaitu membangun *sense of urgency*, membangun koalisi penuntun yang kuat, menciptakan visi dengan tepat, dan kemenangan-kemenangan kecil atau jangka pendek. Fokus studi telah terjawab dalam penelitian ini. Indikatornya adalah batasan fokus studi telah terselesaikan, yaitu menemukan inti perubahan dan melakukan perubahan dengan menggunakan dasar beberapa langkah perubahan oleh Kotter (2008; 2011).

Dengan demikian, penelitian ini sekaligus membuktikan bahwa pendekatan penelitian menggunakan metode *Appreciative Inquiry* dan berdasarkan langkah-langkah perubahan oleh Kotter (2008; 2011) efektif diterapkan untuk menciptakan dan melakukan perubahan.

Bagi DMU, perubahan dapat terus berjalan dengan mengikuti langkah-langkah perubahan oleh Kotter (2008; 2011). Penelitian ini telah melakukan empat diantaranya. Sedangkan empat langkah sisanya dapat diterapkan setelah penelitian ini berakhir, seperti mengkomunikasikan visi, pemberdayaan anggota organisasi untuk terus bertindak, tidak menyerah/terus menyempurnakan dan memastikan perubahan terus terjadi. Hal ini dimaksudkan agar perubahan DMU tidak berhenti pada titik ini tetapi terus terjadi.

Sehubungan dengan teori Kotter (2008; 2011) perlu studi lebih lanjut mengenai 'koalisi penuntun' di DMU. Apa yang sebenarnya diperlukan oleh DMU, figur pemimpin yang kuat atau butuh ditarik bersama-sama? Dukungan dari orang-orang yang memegang kekuasaan (formal dan informal) seperti apa yang dibutuhkan oleh DMU? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini diperlukan studi lebih lanjut. Di samping itu pula, perlu dikaji mengenai struktur dalam sebuah organisasi menentukan distribusi kekuasaan dan otoritas menurut Kates dan Galbraith (2007). Secara politis, struktur didefinisikan dalam empat area, yaitu spesialisasi, *shape*, distribusi kekuasaan, dan departementalisasi. Dengan mengkaji lebih lanjut mengenai struktur ini akan dapat memberikan gambaran yang semakin jelas bagaimana perubahan dapat terus terjadi.

#### PUSTAKA ACUAN

- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale development of an assessment instrument. *The Journal of applied behavioral science*, 43(4), 481-505.
- Besterfield, D.H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G.H. and Besterfield, M. (2003), Total Quality Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bungin, B. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta, Indonesia: PT Raja Grafindo Persada.
- Cooperrider, D., & Whitney, D. D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, D., Whitney, D. D., & Stavros, J. M. (2008). *The appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). Designing your organization: Using the star model to solve 5 critical design challenges. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Kotter, J. (2008). *Our iceberg is melting: Perubahan dan kesuksesan dalam berbagai kondisi*. Jakarta: Elex Media Kompetindo.
- Kotter, J. (2011). *A sense of urgency*. Jakarta: Elex Media Kompetindo.
- Maleong, L. J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.