



**MODUL MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN
(EBM 513)**

**MODUL 12
PENGEMBANGAN ORGANISASI**

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
DESY PRASTYANI, SE, MM**

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2020

PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan konsep dasar Pengembangan organisasi secara umum dan perencanaan perubahan
2. Menjelaskan pertumbuhan dan relevansi pengembangan organisasi
3. Memahami strategi dan tahapan pengembangan organisasi
4. Menjelaskan pentingnya pengembangan organisasi

B. URAIAN

Konsep Dasar Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan suatu aktivitas yang mengatur dan mendesain manajemen dan aktivitas-aktivitas kegiatan organisasi dalam mencapai efektifitas organisasi. Pengembangan organisasi suatu metode sistematis tentang bagaimana organisasi menjalankan peran dalam suatu sistem sosial dan menganalisis data. Secara praktek jabatan untuk melihat kasus dan konsekuensi pada fungsi organisasi.pengembangan organisasi membentuk proses dalam mendiagnosis, intervensi dan mengevaluasi organisasi. Pengembangan organisasi adalah suatu perencanaan usaha, untuk mengatur top management dengan asisten pada agen perubahan digunakan pada pengetahuan ilmu perilaku pada peningkatan efektifitas organisasi (Robins). Pengembangan organisasi adalah aktivitas, proses atau hasil dalam pengembangan promosi pada pertumbuhan organisasi (Edgar Schein).

Aktivitas pengembangan organisasi ini membentuk suatu paradigma dalam pengembangan organisasi dalam hal pertumbuhan manusia dan organisasi, proses kerja sama dan partisipasi, semangat mencari, menemukan, menerapkan hal-hal baru. Pengembangan organisasi ini akan memperkuat efektifitas organisasi pada peningkatan kinerja dan membangun keberlanjutan kualitas program dan pelayanan. Titik tolak pengembangan organisasi adalah kerjasama

dan partisipasi, mengakui dan mengangkat harkat dan martabat manusia, saling percaya dan saling mendukung, pemerataan kekuasaan, kesiapan menghadapi masalah secara terbuka partisipasi.

Pengembangan organisasi adalah berkaitan dengan bagaimana organisasi dan individu melaksanakan organisasi yang lebih besar. Dimulai pada identifikasi situasi dan melihat perubahan. Fokus pada pembuatan organisasi dan fungsi organisasi yang besar dalam bentuk total sistem yang dibentuk dengan orientasi pada tindakan pencapaian hasil melalui aktivitas perencanaan. Pengembangan organisasi adalah peningkatan strategi organisasi. Beberapa ahli mengembangkan pemahaman tentang pengertian pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi adalah usaha perencanaan organisasi, top manajemen untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan serta intervensi dalam organisasi dalam pembentukan proses yang digunakan sebagai ilmu pengetahuan perilaku (Beckhard, 1969).

Pengembangan organisasi adalah proses perencanaan perubahan-perubahan pada budaya organisasi dari satu proses sosial yang ditetapkan (spesial pada pengambilan keputusan, perencanaan dan komunikasi) pada satu institusi dan ditetapkan secara legal (Burke & Hornstein, 1972). Pengembangan organisasi adalah suatu aplikasi sistematis pada pengetahuan ilmu perilaku pada perencanaan pengembangan dan penguatan strategi organisasi, struktur dan proses pada peningkatan efektifitas organisasi (Cummings & Worley, 1993). Pengembangan organisasi adalah proses pada perubahan dalam budaya organisasi yang digunakan pada ilmu teknologi perilaku, penelitian dan teori (Burke, 1994).

Berbagai pendapat yang dikemukakan beberapa ahli dapat disimpulkan pengembangan organisasi merupakan suatu proses penataan dalam organisasi untuk melakukan perubahan dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan efektifitas organisasi. Maksud pengembangan organisasi adalah desain intervensi tertutup pada gap antara individu dan organisasi, organisasi dan lingkungan: sejumlah proses, struktur dan strategi organisasi. tujuan utama pengembangan organisasi membantu dua hal yaitu: pertama, peningkatan individu, tim dan fungsi organisasi. kedua, memberikan anggota keahlian dan pengetahuan pada peningkatan secara terus-menerus. Dimana permintaan perubahan? Organisasi

keluar: pemerintah, pelanggan, pesaing, pasar, sosial. Didalam organisasi: strategi profitability, diversity, personal baru, produk/layanan. Fokus utama pengembangan organisasi yaitu budaya yang merupakan nilai, asumsi kepercayaan dan norma yang dibentuk pada suatu organisasi. proses dalam hal ini bahaimana melakukan dan mengerjakan, metode serta meningkatkan hasil. Struktur, sejumlah desain organisasi, bagaimana individu pada tugas kerja kelompok. Target sistem adalah pada perubahan, individu merupakan instrumen pada perubahan. PO menunjukkan suatu usaha jangka panjang utk meningkatkan kapabilitas pemecahan masalah organisasi dan kemampuan untuk mengatasi perubahan dlm lingkungan eksternalnya dengan pertolongan konsultan-konsultan ilmu perilaku internal dan eksternal (Gary and mclean).

Karakter pengembangan organisasi:

1. Terencana.

Pengembangan Organisasi adalah pendekatan berdasarkan data terhadap perubahan yang melibatkan semua unsur yang tercakup dalam perencanaan manajerial. Pengembangan Organisasi mencakup penetapan tujuan, perencanaan tindakan, penerapan, pemantauan (monitoring), dan pelaksanaan tindakan perbaikan bila diperlukan

2. Berorientasi masalah.

Pengembangan Organisasi berupaya menerapkan teori dan penelitian dari sejumlah disiplin, termasuk ilmu perilaku, untuk memecahkan berbagai masalah organisasi.

3. Mencerminkan pendekatan sistem.

Pengembangan Organisasi adalah pendekatan sistemik dan sistematis. Pengembangan Organisasi merupakan cara untuk lebih mengaitkan sumber daya manusia dan potensi organisasi dengan teknologi, struktur, dan proses manajemennya.

4. Merupakan bagian integral dari proses manajemen.

Pengembangan Organisasi bukanlah sesuatu yang dilakukan terhadap organisasi oleh pihak luar. Pengembangan Organisasi merupakan cara mengelola proses perubahan organisasi.

5. Pengembangan Organisasi bukan strategi “mapan”.

Pengembangan Organisasi adalah proses berkelanjutan yang berlangsung terus menerus. Pengembangan Organisasi bukanlah serangkaian aktifitas ad-hoc yang dirancang untuk menerapkan perubahan spesifik. Diperlukan waktu bagi Pengembangan Organisasi untuk menjadi cara hidup dalam organisasi.

6. Berfokus pada peningkatan.

Pengembangan Organisasi menekankan peningkatan bukan sekedar ditujukan bagi organisasi yang sakit atau sehat. PO merupakan peningkatan yang bermanfaat bagi semua organisasi.

7. Berorientasi tindakan.

Focus Pengembangan Organisasi adalah pada penyelesaian dan hasil.

8. Berdasar teori dan praktek yang sehat.

Pengembangan Organisasi bukan tipu muslihat atau pekerjaan iseng. Pengembangan Organisasi berdasar teori dan penelitian dari sejumlah disiplin.

Konsep pengembangan organisasi menurut Steckler, Goodman & Kegler (2002) mencakup :

1. Iklim: mood atau personality pada organisasi (pandangan “psikologi” pada organisasi).
2. Budaya (asumsi dan kepercayaan sesama anggota pada organisasi (pandangan “antropologi” pada organisasi),
3. Kapasitas : fungsi optimum pada subsistem organisasi

Pengembangan organisasi memberikan suport pada top manajemen untuk peningkatan visi organisasi (gambaran kedepan), pemberdayaan, proses pembelajaran (interaktif penulisan dan penetapan proses diri), dan pemecahan masalah (diagnosis, masalah, membuat keputusan dan memberikan tindakan) pada manajemen kolaboratif (partisipasi dan mengatur suatu budaya), melakukan interaktif tem kerja (membangun blok organisasi). pengembangan organisasi ini akan membangun dan mengatur keberlanjutan organisasi. PO sebagai instrumen

ilmiah dalam meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi mengandung unsur:

- Terencana
- Mencakup seluruh organisasi
- Berdampak jangka panjang
- Melibatkan manajemen puncak
- Menggunakan berbagai intervensi

Ciri-ciri pengembangan organisasi (PO) yang efektif adalah

- PO strategi terencana dalam mewujudkan perubahan
- PO harus berkolaborasi antar berbagai pihak yang akan kena perubahan
- Program PO menekankan cara-cara baru yang diperlukan dalam meningkatkan perubahan
- PO mengandung nilai-nilai humanistik artinya mengembangkan efektivitas organisasi, pengembangan potensi manusia
- PO menggunakan pendekatan sistem, memperhitungkan pentingnya interelasi, interaksi dan interdependensi antar berbagai satuan kerja
- PO menggunakan pendekatan ilmiah dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Pertumbuhan dan relevansi pengembangan organisasi

Perubahan penting dalam meningkatkan persaingan organisasi. respon pada percepatan perubahan memberikan suatu kondisi dimana organisasi harus survive dalam melihat masalah kepastian dan ketidakpastian. Perubahan pada pasar dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap organisasi. usaha relevansi pengembangan organisasi dalam waktu sekarang.

1. Pengembangan organisasi adalah memberikan relevansi dalam status perubahan dunia. Prinsip disiplin spesialisasi pada pengembangan organisasi, perubahan, transformasi dan masalah utama pada organisasi. pengembangan organisasi jelas memberikan kesempatan pada permainan dan prediksi pada ukuran dan jenis kesuksesan organisasi.

2. Perubahan penting pada pertumbuhan dan memberikan pemahaman bagaimana memanej kesuksesan perubahan dan relevan pada pengembangan organisasi. pengembangan organisasi sebagai agen perubahan, manajer dengan kerangka kerja yang jelas pada study dinamika perubahan dan bagaimana mengadopsi perubahan organisasi.
3. Keinginan belajar bagaimana kesuksesan penuh pada transformasi organisasi dan membangun pengembangan diri organisasi pembelajaran yang relan pada pengembangan organisasi
4. Aplikasi pada perubahan pengembangan organisasi dengan waktu, fundamental dan kemampuan mengaplikasikan organisasi
5. Fundamental pengembangan organisasi spesial pada pengetahuan tentang bagaimana perubahan dan transformasi organisasi, relevan dan memberikan pemikiran utama pada pemimpin, manajer dan profesional
6. Kompleksitas pada organisasi saat ini, memberikan perubahan dalam keseluruhan kehidupan organisasi. PO relevan sangat baik dan implementasi pada keahlian profesional dan dapat berpengaruh pada organisasi
7. Pengembangan organisasi sangat relevan dan memberikan keingan profesional dan advocay peran pada membangun kesehatan dan memberikan kegunaan potensial penuh pada organisasi dan individu
8. Pengembangan organisasi memberikan kontribusi pada pengetahuan tentang perubahan organisasi
9. Pengembangan organisasi realisasi pada desain organisasi dengan nilai dan kegunaan individu sebagai fator utama dalam yang ditetapkan dalam kesuksesan organisasi.
10. Beberapa informasi terhadap PO dan perubahan pada manajemen adalah include pada lulusan dan dibawah lulusan sebagai kurikuum manajemen
11. Skandal beberapa perusahaan dan konsekuensi lebih pada organisasi yang digunakan pada PO dan praktek nilai PO.

Beberapa opini yang dibangun penting untuk mengembangkan teori baru dan metode dalam perubahan. Pemikiran utama yang ekspert digambarkan : PO

memberikan dasar dan fondasi dalam pengembangan, evaluasi dan pemikiran kontemporer. PO selalu adopsi pada waktu melakukan perubahan. Dalam hal ini mengerakkan T-group dan organisasi kemanusiaan memberikan hasil, perubahan transformasional, metode kelompok besar dan teknologi PO. Waktu perubahan dan teori perubahan yang mana apresiasi pada bagaimana PO menampilkan metode dan tindakan penelitian tradisional. Pemikiran, praktek dan dasar PO relevan tinggi dengan PO kontemporer .

Secara umum, perkembangan PO fokus pada kesehatan organisasi dan proses dan fokus lebih pada kinerja organisasi. Nilai PO: pengembangan, profesionalisme, penampilan individu dan organisasi, respek pada keseluruhan individu, inklusih, kolaborasi dan partisipasi, terbuka, kebahagiaan dan komunikasi, komuniti, diversity, personal dan penghargaan organisasi, pertumbuhan dan pembelajaran, eksperimen, kreasi realistik harapan, kesatuan dan konfidence.

Tahap Penerapan Pengembangan Organisasi

Setelah dipahami akan strategi yang dapat dipakai tersebut diatas maka ada beberapa tahapyang dapat dilakukan dalam penerapan pengembangan organisasi tersebut. Dalam menerapkan pengembangan organisasi, organisasi memerlukan konsultan yang ahli dalam bidang perilaku dan pengembangan organisasi. Konsultan tersebut bersifat sebagai agen pembaruan (agent of change), dan fungsi utamanya adalah membantu warga organisasi menghadapi perubahan, melalui teknik teknik pengembangan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Proses penerapan pengembangan organisasi dilakukan dalam empat tahap:

1. Tahap Pengamatan Sistem Manajemen atau Tahap Pengumpulan Data; Dalam tahap ini konsultan mengamati sistem dan prosedur yang berlaku di organisasi termasuk elemen elemen di dalamnya seperti struktur, manusianya, peralatan, bahan bahan yang digunakan dan bahkan situasi keuangannya. Data utama yang diperlukan adalah: (a) Fungsi utama tiap unit organisasi, (b) Peran masing masing unit dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, (c) Proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan tindakan dalam masing

masing unit, (d) Kekuatan dalam organisasi yang mempengaruhi perilaku antar– kelompok dan antar individu dalam organisasi.

2. Tahap Diagnosis dan Umpan Balik;

Dalam tahap ini kualitas pengorganisasian serta kegiatan operasional masing masing elemen dalam organisasi dianalisis dan dievaluasi . Ada beberapa kriteria yang umum digunakan dalam mengevaluasi kualitas elemen elemen tersebut, di antaranya: (a) Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan mengarahkan kegiatan dan tenaga dalam memecahkan masalah yang dihadapi, (b) Tanggung jawab: kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi, (c) Identitas: kejelasan misi dan peran masing masing unit, (d) Komunikasi: kelancaran arus data dan informasi antar-unit dalam organisasi, (e) Integrasi; hubungan baik dan efektif antar-pribadi dan antar-kelompok, terutama dalam mengatasi konflik dan krisis, (f) Pertumbuhan; iklim yang sehat dan positif, yang mengutamakan eksperimen dan pembaruan, serta yang selalu menganggap pengembangan sebagai sasaran utama

3. Tahap Pembaruan dalam Organisasi;

Dalam tahap ini dirancang pengembangan organisasi dan dirumuskan strategi memperkenalkan perubahan atau pembaruan. Strategi ini bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara mengoreksi kekurangan serta kelemahan yang dijumpai dalam proses diagnostik dan umpan balik. Mengingat bahwa setiap perubahan yang diperkenalkan akan mempengaruhi seluruh sistem dalam organisasi, bahkan mungkin akan mengubah sistem distribusi wewenang dan struktur organisasi, rancangan strategi pembaruan harus didiskusikan secara matang dan mendapat dukungan penuh pimpinan puncak.

4. Tahap Implementasi Pembaruan;

Tahap akhir dalam penerapan pengembangan organisasi adalah pelaksanaan rencana pembaruan yang telah digariskan dan disetujui. Dalam tahap ini konsultan bekerja secara penuh dengan staf manajemen dan para penyelia. Kegiatan implementasi perubahan meliputi: (a) Perubahan struktur, (b) Perubahan proses dan prosedur, (c) Penjabaran kembali secara jelas tujuan

sera sasaran organisasi, (d)Penjelasan tentang peranan dan mis masing masing unut dan anggota dalam organisasi.

Setelah segala sesuatunya berjalan dalam masa yang telah di tentukan bersama maka selanjutnya adalah perlu diadakan evaluasi atau diagnosis organisasi, hal ini sangat diperlukan guna mengetahui akan segala kekurangan dalam perjalanan organisasi selama ini sehingga pada kedepannya dapat dilakukan suatu perbaikan dan pada akhirnya organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuannya yang menciptakan organisasi moderen yang siap dalam menjawab tuntutan zaman dan berkualitas.

Teknik Pengembangan Organisasi

Teknik pengembangan oraganisasi pada hakekatnya adalah strategi interfensi yang dapat dipergunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi atau di dalam melakukan perubahan-perubahan. Sampai sekarang cukup banyak teknik pengembangan organisasi yang telah dikembangkan oleh para pakar. Di antara teknik-teknik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Latihan Kepekaan (sensitivity taining);
Merupakan teknik pengembangan yang pertama diperkenalkan dan yang dahulu paling sering digunakan. Teknik ini sering disebut juga T-group. Dalam kelompok kelomok T (singkatan training) yang masing masing terdiri atas 6 – 10 peserta, pemimpin kelompok (terlatih) membimbing peserta meningkatkan kepekaan (sensitivity) terhadap orang lain, serta ketrampilan dalam hubunga antar-pribadi.
2. Kisi Pengembangan Organisasi;
Pendekatan grip pada pengembangan organisasi di dasarkan pada konsep managerial grip yang diperkenalkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton. Konsep ini mengevaluasi gaya kepemimpinan mereka yang kurang efektif menjadi gaya kepemimpinan yang ideal, yang berorientasi maksimum pada aspek manusia maupun aspek produksi.
3. Survai Umpan Balik;

Tiap peserta diminta menjawab kuesioner yang dimaksud untuk mengukur persepsi serta sikap mereka (misalnya persepsi tentang kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mereka). Hasil survei ini diumpun balikkan pada setiap peserta, termasuk pada para penyelia dan manajer yang terlibat. Kegiatan ini kemudian dilanjutkan dengan kuliah atau lokakarya yang mengevaluasi hasil keseluruhan dan mengusulkan perbaikan-perbaikan konstruktif.

4. Konsultasi Proses;

Dalam Process consultation, konsultan pengembangan organisasi mengamati komunikasi, pola pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, metode kerjasama, dan pemecahan konflik dalam tiap unit organisasi. Konsultan kemudian memberikan umpan balik pada semua pihak yang terlibat tentang proses yang telah diamatinya, serta menganjurkan tindakan koreksi.

5. Pembentukan Tim;

Adalah pendekatan yang bertujuan memperdalam efektivitas serta kepuasan tiap individu dalam kelompok kerjanya atau tim. Teknik tim building sangat membantu meningkatkan kerjasama dalam tim yang menangani proyek dan organisasinya bersifat matriks.

6. Transactional Analysis (TA);

TA berkonsentrasi pada gaya komunikasi antar-individu. TA mengajarkan cara menyampaikan pesan yang jelas dan bertanggung jawab, serta cara menjawab yang wajar dan menyenangkan. TA dimaksudkan untuk mengurangi kebiasaan komunikasi yang buruk dan menyesatkan.

7. Intergroup Activities;

Fokus dalam teknik intergroup activities adalah peningkatan hubungan baik antar-kelompok. Ketergantungan antar kelompok, yang membentuk kesatuan organisasi, menimbulkan banyak masalah dalam koordinasi. Intergroup activities dirancang untuk meningkatkan kerjasama atau memecahkan konflik yang mungkin timbul akibat saling ketergantungan tersebut.

8. Third-party Peacemaking;

Dalam menerapkan teknik ini, konsultan pengembangan organisasi berperan sebagai pihak ketiga yang memanfaatkan berbagai cara menengahi sengketa, serta berbagai teknik negosiasi untuk memecahkan persoalan atau konflik antar-individu dan kelompok

Teori Organisasi Modern.

Teori modern biasanya disebut juga sebagai analisa sistem pada organisasi. Teori modern melihat bahwa semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang di dalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan sistem terbuka. Teori modern dikembangkan tahun 1950, dalam banyak hal yang mendalam teori modern dengan klasik berbeda, perbedaan tersebut diantaranya: Teori Klasik memusatkan pandangannya pada analisa dan deskripsi organisasi, membicarakan konsep koordinasi, scalar dan vertikal. Teori Modern menekankan pada perpaduan dan perancangan menjadikan pemenuhan suatu kebutuhan yang menyeluruh, lebih dinamis dan lebih banyak variabel yang dipertimbangkan. Teori Modern menunjukkan tiga kegiatan proses hubungan universal yang selalu muncul pada sistem manusia dalam perilakunya berorganisasi, yaitu: Komunikasi, Konsep keseimbangan, Proses pengambilan keputusan.

Beberapa nama yang memberikan kontribusi pada perkembangan organisasi. literatur religius yang digunakan dalam pengambilan keputusan. - Perkembangan PO diawali dengan pendekatan pengembangan. Sejumlah nama yang mengembangkan pendekatan PO dan berpengaruh pada teori psikologi sigmund Freud, Carl Jung, Carl Rogers dan B.F Skinner. Beberapa dasar yang dikembangkan Alban dan Schere (2005): Kurt Lewin (mid-1940s) – Lewin mengembangkan konsep peningkatan produktivitas organisasi dan bermacam-macam konsultan kreasi dengan konsep pendekatan analysis, sensitivity training (membangun tim) umpan balik, teori perubahan, tindakan penelitian dan memanaj tim kerja Richard Beckhard (mid-1960s) – pengembangan organisasi .

W. Edwards Deming (1950s in Japan; 1980s in the United States) – proses deming pada PO populer pada konsep peningkatan proses secara terus-menerus,

proses hasil, dan memberikan konsep pengembangan PO terbaik. Wilfred Bion (late 1940s) – tentang proses kelompok dalam waktu T-groups. Eric Trist (1950s) – pengembangan sosioteknikal sistem dalam kerja. Fokus terhadap orang, mesin dan lingkungan. Menampilkan spesifik konsep PO dan peralatan (gary and Mc-lean, 2009).

Empat dasar dalam pengembangan organisasi yaitu:

- T-Group (Laboratory Training)
- Survey feedback teknologi
- Tindakan penelitian
- Sosioteknikal dan pendekatan sosioklinikal. T-Group (laboratory training) merupakan bentuk partisipan belajar dari tindakan dan dinamika kelompok.

Pengembangan kuesioner, koleksi data dari personel, analisis perkembangan dan hasil kembali pada perencanaan tindakan, diagnosis, pemberian tindakan, rediagnosis dan membrikan tindakan baru,. Interasi persyaratan sosial pada karyawan dengan persyaratan teknis yang diinginkan dalam melakukan kerja dalam lingkungan.

Revolusi Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi diawali dengan adanya sistem organik (konfidence bersama dan kepercayaan) melalui sistem mekanik (authority-obedience) ...Wareen Beniss. unit dasar pada perubahan kelompok tidak individu...Richard Beckhard). Pada tahun 1960 secara radikal percepatan nilai kepercayaan dibentuk dalam beberapa hal berupa: kepercayaan dan respek pada individu, komunikasi terbuka, pengembailan keputusan desentralisasi, kolaborasi dan kerjasama, aprprio dengan menggunakan kekuatan, hubungan autentik. Generasi pertama pengembangan organisasi: tranformasi organisasi, budaya organisasi, pembelajaran organisasi, total kualitas manajemen, visi , proses bisnis reengineering, kualitas kehidupan kerja. Penggunaan organisasi dilakukan pada situasi:

1. Berkembang atau pernyataan misi atau visi dilaksanakan π
Menampilkan struktur organisasi didalam organisasi dengan menyatakan maksud organisasi/perusahaan

2. Krete pada rencana strategi bagaimana organisasi membuat keputusantentang masa depan dan pencapaian kedepan
3. Manaj konflik keluar pada individu, kelompok, fungsi dan organisasi mampu menjaga kesehatan organisasi
4. Proses penempatan dalam meningkatkan oerasi oragnisasi ∞ Krete kolaborasi lingkungan yang menampilkan efektif dan efisien
5. Kraet sistem penghargaan pada tujuan organisasi
6. Lingkungan pekerjaan, identifikasi kekuatan dan membangun area perubahan dan peningkatan yang diinginkan
7. Support karyawan, dengan memberikan posisi jabatan yang lebih senior dan berikan kesempatan bagaimana mendudki jabatan yang lebih besar
8. Create sistem kinerja individu dengan memberikan umpan balik pada pengembangan individu

Jenis dan perbedaan perencanaan perubahan

Model umum perencanaan perubahan menetapkan bagaimana jenis proses pengembangan organisasi dalam organisasi. dalam praktik aktual, fase perbedaan tidak dipesan atas dasar model implisit. Praktek OD modifikasi atau disesuaikan pada suatu langkah keinginan yang yang fit pada situasi tertentu. Langkah pada perencanaan perubahan diimplementasikan pada bermacam-macam upah diberikan terhadap tujuan yang diinginkan klien, Keahlian agen perubahan dan nilai pada konteks organisasi. pengertian lebih pada perbedaan, perencanaan perubahan dapat kontraks budaya pada situasi terhadap tiga kunci utama: besarnya perubahan organisasi, kebebasan sistem klien adalah diorganisir, dengan sistem domestik internasional. Fundamental perubahan signifikan pada bagaimana mengoperasikan organisasi, keterllibatan organisasi meliputi dimensi: struktur, budaya, sistem penghargaan, proses informasi dan desain kerja.

Dalam organisasi yang besar pada gaya kepemimpinan, desain jabatan, struktur organisasi dan politik dan prosedur yang didefinisikan pada efektifitas kinerja tugas . komunikasi antara manajemen dan karyawan merupakan jenis yang menekan konflik. Aktivitas persyaratan yag dimodifikasi fase tradisional pada perubahan perencanaan meliputi:

- a. Identifikasi
identifikasi bagaimana individu atau kelompok terlibat dalam program perubahan.
- b. Konvensi
Relevansi individu atau departemen dalam perusahaan pada organisasi untuk tugas kinerja.
- c. Organisasi
Mekanisme perbedaan organisasi krete pada struktur interaksi persyaratan baru antara individu dan departemen
- d. Evaluasi
Penilaian hasil organisasi. evaluasi penyesuaian proses organisasi atau identifikasi, konvensi dan aktivitas organisasi (Cumings dan Woley,2008).
Domestik Vs.Internasional. usaha perencanaan dalam bentuk pengembangan budaya Amerika dan Eropa. Sejumlah pertumbuhan pada praktek organisasi membentuk keahlian dalam teknik spesifik, membangun tim dan total kualitas manajemen.

Kesimpulan

Pengembangan organisasi adalah suatu aplikasi sistematis pada pengetahuan ilmu perilaku pada perencanaan pengembangan dan penguatan strategi organisasi, struktur dan proses pada peningkatan efektifitas organisasi (Cummings & Worley, 1993). Pengembangan organisasi adalah proses pada perubahan dalam budaya organisasi yang digunakan pada ilmu teknologi perilaku, penelitian dan teori (Burke, 1994). Tujuan utama pengembangan organisasi membantu dua hal yaitu:pertama, peningkatan individu, tim dan fungsi organisasi. kedua, memberikan anggota keahlian dan pengetahuan pada peningkatan secara terusmenerus. Pengembangan organisasi sebagai instrumen ilmiah dalam meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi mengandung unsur : terencana, mencakup seluruh organisasi, berdampak jangka panjang, melibatkan manajemen puncak, menggunakan berbagai intervensi. Perubahan penting dalam meningkatkan persaingan organisasi. respon pada percepatan perubahan memberikan suatu kondisi dimana organisasi harus survive dalam melihat

masalah kepastian dan ketidakpastian. Konsep perencanaan perubahan fokus pada bagaimana perubahan dapat diimplementasikan dalam organisasi. Kurt Lewin mengembangkan 3 teori perubahan yaitu: model perubahan, tindakan model penelitian dan model positif. Jenis dan perbedaan perubahan dilihat pada besarnya perubahan dan derajat organisasi, domestik vs Internasional. Kritik pada pengembangan organisasi point keluar pada masalah dengan praktik konsep perencanaan perubahan.

C. LATIHAN

1. Apa Definisi pengembangan organisasi menurut Robins?
2. Apa yang menjadi titik tolak pengembangan organisasi?
3. Jelaskan tahap pembaruan dalam organisasi!

Jawaban

1. Pengembangan organisasi adalah suatu perencanaan usaha, untuk mengatur top management dengan asisten pada agen perubahan digunakan pada pengetahuan ilmu perilaku pada peningkatan efektivitas organisasi
2. Kerjasama dan partisipasi, mengakui dan mengangkat harkat dan martabat manusia, saling percaya dan saling mendukung, pemerataan kekuasaan, kesiapan menghadapi masalah secara terbuka partisipasi
3. Dalam tahap ini dirancang pengembangan organisasi dan dirumuskan strategi memperkenalkan perubahan atau pembaruan. Strategi ini bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara mengoreksi kekurangan serta kelemahan yang dijumpai dalam proses diagnostik dan umpan balik.

Daftar Pustaka

- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9th edition). Canada: South-Western Cengage Learning
- Banks, B.B. & Alban, B. T. (2006) The handbook of large group methods: creating systemic change in organizations and communities. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bradford, D.L. & Burke, W. W. (2005). Reinventing organization development: New approaches to change in organizations. California: Pfeiffer
- Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), Managing organizational change 2nd edition, McGrawHill
- Wibowo, 2012, Manajemen Perubahan, edisi ketiga, PT Rajagrafindo

