



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

**MODUL 14  
FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN PENGEMBANGAN  
ORGANISASI**

Universitas  
**Esa Unggul**

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

**8069**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**2020**

## **FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN PENGEMBANGAN ORGANISASI**

### **A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan**

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. X
2. Y

### **B. Uraian dan Contoh**

#### **1. Faktor Kepemimpinan dalam Keberhasilan Pengembangan dan Perubahan**

Strategi pengembangan kepemimpinan yang sukses juga harus selaras dengan sasaran bisnis. Jika perusahaan membayar salah satu manajernya untuk kembali ke sekolah misalnya, apakah perusahaan memiliki rencana untuk bagaimana hal itu akan menguntungkan bisnis? Jika upaya pengembangan kepemimpinan tidak terkait dengan strategi bisnis, tidak ada yang tahu apakah mereka akan membantu perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut Pusat Kepemimpinan Kreatif (CCL), perusahaan harus menetapkan mengapa mereka ingin mengembangkan pemimpin (apa yang CCL sebut sebagai “pendorong utama”) – apakah itu untuk mendukung inovasi, meningkatkan pengetahuan pasar global, meningkatkan operasi, dan lain-lain. “Terutama sebagai anggaran untuk jumlah kepala kepemimpinan dan pengembangan diperketat, lebih penting dari sebelumnya untuk menunjukkan garis pandang yang jelas antara investasi dalam kepemimpinan dan hasil organisasi yang diinginkan,” kata CCL oleh William Pasmore.

Pada perusahaan Under Armour, yang telah melihat pertumbuhan pendapatan 20% selama 25 kuartal terakhir ini, menumbuhkan kepemimpinan dari dalam sangat penting. Demmel mengatakan, jalur kepemimpinannya sendiri didorong oleh keinginan untuk menyelesaikan masalah-masalah sulit, proses

tersebut dimulai dengan merekrut rekan setim yang haus akan pertumbuhan dan menunjukkan kemampuan untuk melakukannya. Setelah memulai, kami memiliki percakapan yang disengaja seputar pengembangan karir dengan setiap rekan tim. Rencana dibuat, dilacak dan ada banyak sumber daya yang tersedia untuk semua rekan tim yang mencakup pelatihan pertumbuhan karier dan kursus khusus kepemimpinan yang mendalam bagi mereka yang maju.

Ada dua hal yang biasa diakui orang para pemimpin bisnis, pertama perubahan organisasi adalah konstan, dan yang kedua perubahan kepemimpinan adalah salah satu beban yang paling sulit dari perintah seorang pemimpin. Beberapa kendala utama yang dihadapi sebagian besar perusahaan selama proses transformasi yaitu, sumber daya yang semakin tipis, prioritas yang bersaing, sistem baru untuk dipelajari, ketakutan, kelelahan dan manajer menghadapi masalah yang belum pernah mereka tangani.

Ada beberapa kunci yang bisa dilakukan untuk menghadapi tantangan kepemimpinan:

- Penyelarasan kepemimpinan, tentang bagaimana tepatnya menjalankan misi perubahan
- Mengartikulasikan dengan jelas perubahan yang diperlukan di seluruh organisasi
- Secara emosional mengubungkan tim dengan narasi misi yang baru
- Mengelola rasa takut, kelelahan, dan konflik saat masalah yang tak terduga muncul
- Memimpin tim melalui berbagai perubahan spesifik terkait dengan transisi yang lebih besar
- Menjaga kepercayaan dan akuntabilitas
- Menangani semua aspek yang terkait dengan pemeliharaan (atau peningkatan) budaya selama transformasi
- Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab, kita harus menjadi dewasa dan berevolusi untuk menangani hambatan unik yang datang dengan memimpin perubahan organisasi.

- Untuk organisasi yang menghadapi perubahan, direkomendasikan melakukan pendekatan ketika mempertimbangkan program pengembangan kepemimpinan:
- Berpikir di luar kotak dan buat pengalaman menjadi sangat berharga dan menyenangkan
- Pastikan para peserta memiliki bandwidth yang cukup untuk terlibat penuh dan memanfaatkan peluang
- Pastikan mereka yang berpartisipasi memiliki tujuh pola pikir yang dipikirkan untuk pengembangan kepemimpinan yang sukses
- Potensi insentif untuk peningkatan sebagai pemimpin seperti lebih banyak tanggung jawab, mobilitas ke atas atau peningkatan kompensasi
- Bersikap transparan dengan seluruh organisasi
- Mulailah dengan pengumpulan dan analisis data dengan survei 360 derajat khusus, penilaian kepemimpinan, dan bahkan penilaian tingkat organisasi
- Memimpin perubahan organisasi selalu dimulai dengan sedikit transformasi pola pikir karena biasanya kita harus menarik waktu, anggaran, dan sumber daya dari satu bidang penting untuk berinvestasi di bidang lain.

Ada lima formula perubahan yang berhasil meliputi, visi, manfaat sponsor, sumber daya, dan metodologi. Jika salah satu dari lima bahan ini ditinggalkan, hasilnya tidak akan terasa enak. Sebagai contoh, jika visi yang disejajarkan tidak memiliki kebingungan, maka dengan cepat akan terjadi. Kata kuncinya disejajarkan. Jika para pemimpin senior memiliki beragam gagasan tentang seperti apa kesuksesan itu, segala sesuatunya menjadi berantakan dengan sangat cepat. Ketika manfaatnya tidak jelas (atau tidak dikomunikasikan dengan jelas), ambivalensi terjadi. Tanpa sponsor penuh dari kepemimpinan, perlawanan menyebar. Tanpa sumber daya, frustrasi. Tanpa metodologi dan pendekatan yang jelas, prokrastinasi menjadi norma.

Area organisasi yang paling terpengaruh oleh transformasi adalah pola pikir, perilaku, budaya, strategi, desain, dan taktik. Pola pikir mempengaruhi perilaku, yang menciptakan budaya yang berhasil atau gagal dalam menerapkan

strategi yang kuat dan taktik yang diperlukan untuk eksekusi. Kepemimpinan harus memiliki keyakinan otentik dalam misi. Perubahan organisasi yang berhasil tidak mungkin terjadi jika penyelarasan kepemimpinan tidak ada, artinya tidak semua pemimpin senior dibeli. Kemunduran akan selalu terjadi tanpa partisipasi dan komunikasi kepemimpinan yang selaras.

Jujurilah dengan pekerjaan yang harus dilakukan (yang biasanya substansial), tetapi faktor waktu untuk kesenangan mengimbangi ketidaknyamanan yang pasti datang dengan perubahan. Hapus prioritas yang bersaing sehingga semua orang jelas tentang apa peran mereka. Dan jangan lupa untuk merayakan keberhasilan awal, menggunakan kesempatan untuk menceritakan kisah kemajuan.

Jika semua orang selaras dengan misi di depan, perilaku akan mulai bergeser. Apa yang tadinya tampak mustahil kini mungkin. Apa yang tampak seperti tujuan mulia dapat dicapai oleh agenda yang digerakkan oleh tugas. Sikap yang dibawa oleh tim kepemimpinan tercermin dalam budaya. Ini menciptakan lingkungan yang menanamkan kepercayaan organisasi. Namun, perubahan pola pikir tidak dapat dilihat oleh orang lain tanpa kata-kata dan tindakan yang konsisten untuk mendukung. Pergeseran pola pikir ke cara baru dalam melakukan sesuatu membutuhkan konsistensi dan lebih banyak konsistensi.

Strategi yang kita ambil yaitu memandukan visi dan perilaku yang ditetapkan oleh para pemimpin organisasi. Visi bisa menjadi keruh jika kita bergerak terlalu cepat. Jika kita mencoba menerapkan taktik berdasarkan asumsi, orang akan membelok. Bagian strategi yang kuat adalah komunikasi berkelanjutan tentang apa yang semua orang ingin capai sebagai sebuah tim. Ini juga mencakup arahan yang jelas tentang siapa yang bertanggung jawab, akuntabel, dikonsultasikan, dan diinformasikan untuk item tindakan mana. Ini adalah arena dimana banyak organisasi tersandung. Tidak ada yang bertanggung jawab penuh dan produksi terhenti. Setiap bidang yang terlibat dalam transformasi harus mendapat perhatian, upaya, dan dalam beberapa kasus, koreksi aja. Agar konsistensi ada, prosedur operasi standar baru harus dikembangkan serta desain organisasi yang menjaga mereka di tempat.

Akhirnya, yang diterapkan yaitu apa yang akan mendorong hasil. Memastikan item tindakan selaras dengan tujuan organisasi dan dikomunikasikan di semua tim mengikuti satu narasi misi. Redudansi tanpa tindakan menyebabkan frustrasi. Komunikasi tanpa rencana tindakan menyebabkan kebingungan. Kurangi kekacauan dengan berfokus pada area yang terkena dampak transformasi. Tidak semua orang merangkul perubahan dengan cara yang sama. Transformasi sejati membutuhkan banyak langkah dan perubahan kecil untuk akhirnya berdampak. Luruskan pola pikir dan perilaku organisasi serta ambil tindakan untuk menyelesaikan misi yang ditetapkan. Hasil yang akan kita terima dari sudut pandang bisnis dan budaya akan memberikan pengembalian positif untuk tahun-tahun mendatang. Ini adalah investasi jangka panjang yang layak untuk organisasi mana pun yang ingin mencapai kesuksesan yang langgeng.

## **2. Faktor-Faktor Pengembangan Organisasi (Eksternal & Internal)**

Lingkungan organisasi perusahaan terdiri dari:

- Lingkungan Eksternal
- Lingkungan Internal

### **Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal atau lingkungan yang berada di luar organisasi saling mempertukarkan sumber dayanya dengan organisasi tersebut dan tergantung satu sama lain. Organisasi mendapatkan input (bahan baku, uang, tenaga kerja) dari lingkungan eksternal, kemudian ditransformasikan menjadi produk dan jasa sebagai output bagi lingkungan eksternal. Definisi lingkungan eksternal adalah sebagai berikut:

- Lingkungan eksternal adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Chuck Williams, 2001:51).
- Lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur di luar perusahaan yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer (T.Hani Handoko, 1999:62).

- Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar suatu organisasi, yang relevan pada kegiatan organisasi itu (James A.F. Stoner,1996:66)

Lingkungan eksternal juga dapat dibagi menjadi dua unsur, antara lain:

Menurut James A.F. Stoner :

- Unsur-unsur tindakan langsung (direct action)
- Unsur-unsur tindakan tak langsung (indirect action)

Menurut T. Hani Handoko:

- Lingkungan ekstern mikro
- Lingkungan ekstern makro

Menurut Chuck Williams:

- Lingkungan khusus
- Lingkungan umum
- Lingkungan yang berubah

Dari ketiga pendapat tersebut sebenarnya mempunyai pengertian yang sama dalam pembagiannya, hanya Chuck Williams yang menambahkannya dengan point ketiga lingkungan yang berubah. Jadi, lingkungan eksternal itu terbagi menjadi:

- Lingkungan ekstern mikro (unsur-unsur tindakan langsung atau lingkungan khusus)
- Lingkungan ekstern makro (unsur-unsur tindakan tak langsung atau lingkungan umum)

### **Lingkungan Ekstern Mikro**

Lingkungan ekstern mikro terdiri dari:

#### 1. Pelanggan (customers)

Pelanggan membeli produk barang dan jasa. Perusahaan tidak dapat hidup tanpa dukungan pelanggan. Oleh karena itu, untuk mencapai keberhasilan usahanya suatu perusahaan perlu mengamati perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pengamatan reaktif dan proaktif merupakan strategi dalam mengamati kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pengamatan reaktif

adalah memusatkan perhatian pada kecenderungan dan masalah pelanggan setelah kejadian, misalnya mendengarkan keluhan pelanggan. Pengamatan proaktif terhadap pelanggan adalah dengan memperkirakan kejadian, kecenderungan, dan masalah sebelum hal itu terjadi (sebelum pelanggan mengeluh).

## 2. Pesaing (Competitors)

Pesaing adalah perusahaan di dalam industri yang sama dan menjual produk atau jasa kepada pelanggan. Seringkali perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan usaha tergantung pada apakah perusahaan melakukan pelayanan yang lebih baik daripada pesaing lain. Karena itu, perusahaan harus melakukan analisis bersaing, yaitu menentukan siapa pesaingnya, mengantisipasi pergerakan pesaing, serta memperhitungkan kekuatan dan kelemahan pesaing.

## 3. Pemasok (suppliers)

Pemasok adalah perusahaan yang menyediakan bahan baku, tenaga kerja, keuangan dan sumber informasi kepada perusahaan lain. Terdapat hubungan saling ketergantungan antara pemasok dan perusahaan. Ketergantungan perusahaan pada pemasok adalah pentingnya produk pemasok bagi perusahaan dan sulitnya mencari sumber lain sebagai pengganti. Ketergantungan pemasok pada perusahaan adalah suatu tingkat dimana perusahaan pembeli sebagai pelanggan bagi pemasok dan sulitnya menjual produk kepada pembeli lain.

## 4. Perwakilan-perwakilan Pemerintah

Hubungan organisasi dalam perwakilan-perwakilan pemerintah berkembang semakin kompleks. Peraturan-peraturan industri yang ditetapkan oleh perwakilan pemerintah ini harus ditaati oleh organisasi dalam operasinya, prosedur perijinan, dan pembatasan-pembatasan lainnya untuk melindungi masyarakat.

## 5. Lembaga Keuangan

Organisasi-organisasi tergantung pada bermacam-macam lembaga keuangan, seperti bank-bank komersial, bank-bank instansi, dan perusahaan-perusahaan asuransi termasuk pasar modal. Lembaga keuangan ini sangat dibutuhkan

perusahaan untuk menjaga dan memperluas kegiatan-kegiatannya seperti pendanaan untuk membangun fasilitas baru dan membeli peralatan baru, serta pembelanjaan operasi-operasinya.

### **Lingkungan Ekstern Makro**

Lingkungan ekstern makro terdiri dari :

#### 1. Ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi sebagian besar organisasi yang beroperasi di dalamnya. Pada suatu keadaan perekonomian yang sedang tumbuh, secara umum kemampuan daya beli masyarakat untuk membeli suatu produk atau jasa meningkat. Akan tetapi, kondisi perekonomian seperti itu tidak menjamin bahwa suatu perusahaan juga bertumbuh, hanya menyediakan lingkungan yang mendorong terjadinya pertumbuhan usaha. Dalam keadaan perekonomian yang lesu, daya beli masyarakat yang menurun, membuat pertumbuhan usaha menjadi sulit. Sehingga para manajer perusahaan harus selalu mengantisipasi variabel-variabel ekonomi seperti kecenderungan inflasi, tingkat suku bunga, kebijakan fiskal dan moneter, dan harga-harga yang ditetapkan oleh pesaing.

#### 2. Teknologi

Teknologi adalah pengetahuan, peralatan, dan teknik yang digunakan untuk mengubah bentuk masukan (input) menjadi keluaran (output). Sehingga perubahan dalam teknologi dapat membantu perusahaan menyediakan produk yang lebih baik atau menghasilkan produknya dengan lebih efisien. Akan tetapi perubahan teknologi juga dapat memberikan suatu ancaman bagi perusahaan-perusahaan tradisional. Contohnya perusahaan fotocopy pada awalnya memberi ancaman bagi perusahaan kertas karbon.

#### 3. Politik Hukum

Komponen politik/hukum adalah undang-undang, peraturan, dan keputusan pemerintah yang mengatur perilaku usaha. Komponen politik/hukum ini dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Sehingga manajer tidak mungkin mengabaikan iklim politik dan hukum-hukum maupun peraturan yang ada di suatu negara, seperti perlakuan yang

adil dalam pembayaran gaji harus sesuai dengan upah minimum yang ditetapkan pemerintah.

#### 4. Sosial Budaya

Komponen sosial budaya merujuk kepada karakteristik demografi serta perilaku, sikap, dan norma-norma umum dari penduduk dalam suatu masyarakat tertentu. Pertama, perubahan karakteristik demografi seperti, jumlah penduduk dengan keterampilan khusus, pertumbuhan atau pengurangan dari golongan populasi tertentu, mempengaruhi cara perusahaan menjalankan usahanya. Kedua, perubahan sosial budaya dalam perilaku, sikap, dan norma-norma juga mempengaruhi permintaan akan produk dan jasa suatu usaha.

### **Lingkungan yang Berubah**

Setelah membahas komponen-komponen lingkungan eksternal di atas, di sini akan dibahas mengenai perubahan-perubahan lingkungan dan bagaimana cara memanfaatkan lingkungan yang berubah. Perubahan lingkungan adalah angka kecepatan dari perubahan lingkungan umum dan lingkungan khusus perusahaan. Perubahan ini terdiri dari perubahan yang stabil, dimana angka perubahannya lambat, dan perubahan dinamis, dimana angka perubahan lingkungan adalah cepat. Perusahaan biasanya mengalami baik perubahan stabil maupun perubahan dinamis.

Kompleksitas Lingkungan adalah jumlah faktor-faktor eksternal di dalam lingkungan yang mempengaruhi organisasi. Lingkungan sederhana hanya memiliki sedikit faktor lingkungan, sedangkan lingkungan kompleks mempunyai banyak faktor lingkungan. Pengamatan terhadap perubahan dan kompleksitas lingkungan membuat para manajer dapat memanfaatkan lingkungan yang berubah dengan tiga langkah yaitu:

#### 1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan adalah meneliti lingkungan terhadap kejadian atau masalah penting yang mungkin dapat mempengaruhi suatu organisasi.

#### 2. Menerjemahkan faktor-faktor Lingkungan

Setelah mengamati, kemudian manajer menentukan kejadian dan masalah lingkungan apa yang bermanfaat bagi organisasi. Biasanya manajer menerjemahkan kejadian dan masalah sebagai ancaman atau kesempatan. Jika menerjemahkan sebagai ancaman, maka ia akan berusaha melakukan suatu langkah-langkah untuk melindungi perusahaan. Jika manajer menerjemahkannya sebagai kesempatan, maka mereka akan memanfaatkan kejadian tersebut dengan mempertimbangkan strategi alternatif untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### 3. Menghadapi ancaman dan kesempatan

Setelah pengamatan dan menerjemahkannya sebagai ancaman dan kesempatan, maka manajer melakukan suatu peta keterkaitan (cognitive maps), merangkum hubungan yang didasari antara faktor-faktor lingkungan dan kemungkinan tindakan organisasi. Dari berbekal informasi yang dirangkum tersebut maka manajer dapat mengambil tindakan untuk mengurangi dampak dari ancaman dan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan keuntungan.

## **Lingkungan Internal**

Lingkungan internal adalah kejadian dan kecenderungan dalam suatu organisasi yang mempengaruhi manajemen, karyawan, dan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai keyakinan, dan sikap yang berlaku di antara anggota organisasi.

## **Etika dan Tanggung Jawab Sosial**

Etika berkenaan dengan pendapat benar dan salah, atau berkenaan dengan kewajiban moral seseorang pada masyarakat. Etika ini merupakan sistem ungkapan-ungkapan yang menyangkut perilaku, perbuatan dan sikap manusia terhadap peristiwa-peristiwa yang dianggap penting dalam hidupnya. Sedangkan tanggung jawab sosial berarti manajemen mempertimbangkan dampak sosial dan ekonomi di dalam pembuatan keputusannya. Tanggung jawab sosial perusahaan ini merupakan salah satu tugas yang harus dilakukan oleh para manajer perusahaan untuk tujuan jangka panjang.

Keberhasilan suatu perusahaan biasanya dilandasi dengan perilaku organisasi yang positif. Hal ini mengacu kepada bagaimana organisasi memiliki cara berpikir, orientasi nilai, vitalitas perkembangan dan kemajuan karyawan perusahaan yang memungkinkan resiliensi dan restorasi, dan mengelola kinerja individu dan organisasi secara baik. Sama halnya yang dikatakan oleh Ekuslie Goestiandi, pengamat di Bidang Management dan Perkembangan Organisasi menjelaskan bahwa organisasi yang positif sangat penting dan berpengaruh pada keberhasilan organisasi tentu dengan dibantu oleh budaya yang positif pula. Ekuslie menyebutkan, untuk mengembangkan organisasi yang positif, ada tiga ekosistem yang harus dibangun.

Pertama, ekosistem pengelolaan sumber daya manusia. Bagaimana organisasi dalam pengembangan karyawan lebih memfokuskan diri kepada kekuatan yang dimiliki daripada kelemahannya. “Jadi didalam kegiatan pengembangan karyawan, penilaian karyawan kita harus lebih melatih diri untuk fokus kepada kelebihan dan kekuatan karyawan daripada kelemahan ataupun kekurangannya,” tutur Ekuslie.

Kedua, ekosistem proses kerja. Proses kerja, kata Ekuslie, secara ilmiah cenderung kaku, oleh karena itu organisasi mengenal dengan istilah standard operating procedure. Dimana di dalam SOP ini seluruh pelaku kerja atau organisasi diwajibkan terbuka terhadap perbaikan prosedur kerja yang dilakukan selama ini. Sehingga prosedur kerja dijadikan sebagai tongkat penuntun bukan pagar pembatas. “Jadi, proses kerja yang baik itu harus menuntun kepada hasil yang lebih baik, efektif dan itu hanya dimungkinkan kalau kita terbuka untuk melakukan penyesuaian sistem kerja secara berkesinambungan,” katanya.

Kemudian terakhir adalah ekosistem budaya kerja. Hal ini dijelaskan bagaimana organisasi dan seluruh pelaku kerja membiasakan diri dengan budaya apresiatif. Mengapresiasi segala bentuk pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pekerja. “Jadi jangan sampai kita sensitif terhadap kegagalan ataupun ketidakberhasilan seseorang, tetapi kita tidak apresiatif terhadap keberhasilan dalam dia bekerja. Jadi kita harus mengembangkan budaya apresiatif,” tangkasnya.

Dibalik semua itu, tambanya, yang terpenting adalah pendekatan kepemimpinan yang baru, yang lebih menghargai manusia yang disebut dengan

peduli. “Sebagai pemimpin kita harus mengutamakan orang-orang yang dipimpinnya. Jika kita bisa melakukan semua itu dengan baik, niscaya kita akan mendapatkan positive organization,” tutupnya.(Artiah)

### **3. Persyaratan Keberhasilan Pengembangan Organisasi**

Persyaratan bagi keberhasilan program pengembangan organisasi dimaksudkan segala faktor dan kondisi yang diperlukan dan mempengaruhi keberhasilan usaha dan kegiatan perubahan secara berencana. French dan bell, Jr. Mengemukakan 12 kondisi pentahapan sebagai berikut.

- a. Persepsi yang mengang jabatan kunci terhadap persoalan-persoalan organisasional dan persepsi akan relevansi antara ilmu-ilmu perlakudalam memecahkan persoalan-persoalan tersebut.
- b. Memperkenalkan ahli ilmu perilaku atau konsultan kedalam sistem organisasi tersebut.
- c. Keterlibatan pucuk kepemimpinan sejak permulaan, atau paling tidak dukungan dari pejabat yang lebih tinggi ling tidak adanya dukungan dari pejabat yang lebih tinngi dengan keikutsertaan pucuk pimpinan secara bertahap.
- d. Adanya partisipasi (peran serta) dari semua kelompok kerja secara penuh termasuk pimpinan formal.
- e. Penggunaan model penelitian tidak nyata.
- f. Keberhasilan pertama dijadikan kekuatan untuk mengembangkan lebih lanjut.
- g. Suatu keterbukaan, suatu falsafah pendidikan mengenai teori dan teknologi pengembang organisasi.
- h. Penjelasan mengenai persamaan-persamaan antara pengembangan organisasi dengan praktek manajemen yang efektif.
- i. Keterlibatan dari para pejabat yang bergerak dalam bidang kepegawaian dan hubungan perindustrian dan persamaa-persamaan dengan kebijaksanaan dan praktek kepegawaian.

- j. Pengembangan sumber daya pengembangan organisasi yang berasal dari dalam.
- k. Adanya pengendalian program pengembangan organisasi yang efektif.
- l. Proses tersebut diikuti secara terus menerus dan nilai hasilnya.

Sebagai perbandingan akan diketengahkan pendapat Varney yang mengatakan sebagai berikut :

- a. Harus ada dukungan aktif dan keterlibatan dari pucuk pimpinan
- b. Anggota organisasi harus dapat berubah pikiran dan persamaan mereka sebagai hasil dari usaha pengembangan organisasi
- c. Ia bukan merupakan suatu strategi latihan karena itu harus dianggap sebagai suatu pendekatan yang ditujukan untuk mengadakan perubahan tentang bagaimana orang-orang bekerjasama.
- d. Anda berusaha untuk mengubah iklim organisasi sebagaimana juga merubah proses sosial

Terhadap persyaratan yang cukup komprehensif bahwa French dan Bell mempunyai kecenderungan untuk mempergunakan konsultan dari luar sebagai agen pembaharu, dari sini kita bisa berpendapat bahwa agen pembaharu bisa berasal dari dalam lingkungan organisasi. Persoalan pokok adalah bahwa agen pembaharu tentunya harus memberi persyaratan keahlian tertentu.

#### **4. Faktor yang menggagalkan Usaha Perubahan dan Pengembangan Organisasi**

- a. Selisih yang tajam antara pernyataan pimpinan top tentang nilai dan gaya dengan kenyataan tingkah laku kepemimpinan.
- b. Program kegiatan besar tanpa basis tujuan-tujuan perubahan yang kokoh.
- c. Pembaruan antara tujuan dan alat
- d. Kerangka kerja jangka pendek.
- e. Terlalu menggantungkan diri pada bantuan luar.

- f. Tidak dapat membedakan antara relasi baik sebagai tujuan sebagai tujuan dengan relasi baik sebagai kondisi.
- g. Pencapaian buku masakan

## **5. Faktor yang menyukseskan Usaha Perubahan dan Pengembangan Organisasi**

- a. Terdapat tekanan pada pimpinan top yang mendorong timbulnya hasrat untuk bertindak.
- b. Diusahakan suatu diagnosa tentang area persoalan dan mendorong diagnosa terhadap problematika spesifik.
- c. Penemuan dengan cara-cara penyelesaian baru dan mengharuskan adanya komitmen pada arah-arah tindakan baru.
- d. Dilaksanakan eksperimentasi tentang penyelesaian baru dan mendorong pencapaian hasil dari eksperimen tersebut.
- e. Terdapat dorongan kekuatan dalam sistem dengan hasil-hasil positif dan mendorong pelaksanaan praktek-praktek kegiatan baru

Dalam proses kepemimpinan setidaknya pemimpin bisa mengambil keputusan dan tidak selalu menggantungkan kepada orang lain. Pimpinan yang baik adalah pemimpin yang bisa mendorong, memotivasi setiap kerja kepada bawahan karena pimpinan sangat berpengaruh kepada kinerja staff.

## **6. Piramida Pengembangan Organisasi Mengelola Langkah Pertumbuhan**

Pada tahap kunci dalam perkembangan, perusahaan kewirausahaan perlu melakukan tindakan tertentu dan dimasukkan ke dalam sistem formal, jika mereka akan tumbuh lebih lanjut. Di sinilah model seperti Piramida Pengembangan Organisasi berguna. Model ini menciptakan peta rute bahwa perusahaan muda dan berkembang dapat digunakan untuk mengelola kegiatan yang diperlukan untuk pertumbuhan atau pengembangan. Dengan menggunakan piramida, pemimpin dapat memastikan bahwa mereka membahas isu-isu kunci, dan dapat menghindari masalah kadang-kadang serius yang dapat datang dengan

tidak telah melakukan ini. Pada artikel ini, kita akan melihat Piramida Pengembangan Organisasi, dan kami akan berpikir tentang bagaimana Anda dapat mengatasi setiap langkah dalam piramida.

Piramida Pengembangan Organisasi Dikembangkan oleh Dr Eric Flamholtz, pendiri Manajemen Sistem 'dan Presiden, Piramida Pengembangan Organisasi terdiri dari enam faktor bahwa penelitian telah menunjukkan untuk menjadi pendorong utama kinerja keuangan dan keberhasilan organisasi jangka panjang:



1. Identifikasi dan definisi pasar yang layak untuk melayani (yaitu, set pelanggan).
2. Pengembangan produk dan / atau jasa yang tepat untuk memilih pasar organisasi.
3. Akuisisi dan / atau pengembangan sumber daya yang dibutuhkan untuk operasi masa depan saat ini dan mengantisipasi (termasuk orang-orang, peralatan, fasilitas, dan sumber daya keuangan).
4. Pengembangan sistem operasional yang diperlukan bagi organisasi untuk berfungsi pada sehari-hari.

5. Pengembangan sistem manajemen yang dibutuhkan untuk fungsi keseluruhan organisasi secara jangka panjang. Empat sistem manajemen kunci adalah perencanaan strategis, struktur, manajemen / kepemimpinan pengembangan organisasi, dan sistem manajemen kinerja.
6. Pengembangan dan manajemen yang efektif dari budaya organisasi - yaitu, nilai-nilai organisasi, kepercayaan, dan norma yang mempengaruhi perilaku orang di perusahaan. Seperti ditunjukkan di bawah, enam faktor yang "dibangun" atas dasar yang terdiri dari organisasi Definisi Bisnis , Misi Strategis , dan Core Strategy

## **KESIMPULAN**

Dalam dunia organisasi dituntut untuk mewujudkan perubahan-perubahan sesuai dengan situasi atau kondisi yang akan datang, karena Perubahan adalah proses alamiah yang suatu ketika harus terjadi baik didasari atau tidak, dan dapat timbul dari dua sumber yaitu dari dalam organisasi sendiri dan dari lingkungan dengan kata lain setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok. Perubahan organisasi pendidikan tanpa kita berusaha memahami bahwa suatu organisasi dipengaruhi dan mempengaruhi keadaan sekitarnya dengan ini mudah difahami karena pada dasarnya suatu organisasi hanyalah merupakan suatu bagian dari suatu sistem yang lebih besar yaitu sistem sosial. Dalam perubahan dalam organisasi paling tidak mengikuti dan melihat faktor Intern dan Ekstern , karena faktor ini yang paling penting apabila ingin merubah organisasi.

Pengembangan organisasi suatu proses yang dimaksudkan untuk menganalisa dan memecahkan persoalan-persoalan yang terjadi dalam proses organisasi. Pengembangan ini harus didasarkan pada pengetahuan ilmu dan tingkah laku, dipimpin dari atas dan pendekatan suatu organisasi. Kegiatan ini bertitik pada pusat perubahan, perbaikan sistem, sub sitem dan fokus perhatian diarahkan pada dan erat berkaitan dengan tujuan misi jangka pendek dan jangka menengah tujuan umumnya adalah meningkatkan keefektifan dan kesehatan organisasi.

### **C. LATIHAN**

1. Bagaimana area organisasi mempengaruhi transformasi (pola pikir, perilaku, budaya, strategi, desain, dan taktik)?
2. Pada lingkungan mikro, competitor merupakan faktor yang mempengaruhi pengembangan organisasi. Jelaskan!
3. Bagaimana budaya kerja menjadi faktor penentu keberhasilan pengembangan organisasi?

### **JAWABAN**

1. Pola pikir mempengaruhi perilaku, yang menciptakan budaya yang berhasil atau gagal dalam menerapkan strategi yang kuat dan taktik yang diperlukan untuk eksekusi.
2. Pesaing adalah perusahaan di dalam industri yang sama dan menjual produk atau jasa kepada pelanggan. Seringkali perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan usaha tergantung pada apakah perusahaan melakukan pelayanan yang lebih baik daripada pesaing lain. Karena itu, perusahaan harus melakukan analisis bersaing, yaitu menentukan siapa pesaingnya, mengantisipasi pergerakan pesaing, serta memperhitungkan kekuatan dan kelemahan pesaing.
3. Organisasi dan seluruh pelaku kerja membiasakan diri dengan budaya apresiatif. Mengapresiasi segala bentuk pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pekerja.

#### **D. DAFTAR RUJUKAN**

- Beckard Richard, 1981, Pengembangan Organisasi, Surabaya: Usaha Nasional.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9th edition). Canada: South-Western Cengage Learning
- Palmer, I., Dunford, R dan Akin, G (2009), Managing organizational change 2nd edition, McGrawHill
- Warren G. Bennis, K.D. Benne dan R. Chin, 1969, The Planning Of Change, Holt, New York, Edisi Kedua.
- Wendell L. French n Cecill H. Bell, Jr. 1978, Organization Development, Prentice-Hall, Inc. Engwood Cliffs, New Jersey.
- Wibowo, 2012, Manajemen Perubahan, edisi ketiga, PT Rajagrafindo
- Winardi, J. (2006), Manajemen Perubahan (Management of Change). Jakarta : Kencana

