

## BAB I

### KONSEP DASAR PENGEMBANGAN ORGANISASI

#### A. PENDAHULUAN

Pada bab ini akan membahas konsep dasar pengembangan organisasi, sejarah pengembangan organisasi, ruang lingkup pengembangan organisasi, dan mengapa perlu melakukan pengembangan organisasi?

Manusia adalah makhluk sosial yang selalu membutuhkan orang lain dan berinteraksi dengan orang-orang disekitarnya. Setiap manusia sebagai anggota masyarakat selalu berhubungan dengan organisasi dari mulai lahir sampai meninggal dunia. organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki. Organisasi beserta warganya, yang membentuk masyarakat modern, mau tidak mau harus beradaptasi terhadap arus perubahan ini. Perubahan-perubahan yang terjadi pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kategori, yaitu perkembangan teknologi, perkembangan produk, ledakan ilmu pengetahuan dan jasa yang mengakibatkan makin singkatnya daur hidup produk, serta perubahan sosial yang mempengaruhi perilaku, gaya hidup, nilai-nilai dan harapan tiap orang.

Dalam kenyataannya organisasi seringkali terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan keengganan manusia untuk mengikuti perubahan, dimana perubahan dianggap bisa menyebabkan *dis equilibrium* (hilangnya keseimbangan moral). Hal ini mengakibatkan penyakit masyarakat atau tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sehingga perlu dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi, kaderisasi dan inovasi.

Kompetensi dasar yang diharapkan setelah mahasiswa membaca bab ini akan dapat memahami konsep dasar pengembangan organisasi, sejarah pengembangan organisasi, mengemukakan ruang lingkup organisasi serta pentingnya pengembangan organisasi.

Indikator dari kompetensi setelah mengikuti perkuliahan ini mahasiswa dapat:

1. menjelaskan definisi pengembangan organisasi;
2. menceritakan sejarah pengembangan organisasi;
3. mengemukakan ruang lingkup pengembangan organisasi;
4. menjelaskan dan merinci pentingnya pengembangan organisasi.

Tujuan dari pembelajaran pada pertemuan pertama ini adalah:

1. untuk mengenalkan kepada mahasiswa dengan konsep pengembangan organisasi;
2. untuk memberi pengetahuan kepada mahasiswa tentang sejarah pengembangan organisasi;
3. untuk memberi pemahaman kepada mahasiswa tentang ruang lingkup pengembangan organisasi;
4. untuk memberi pemahaman kepada mahasiswa bahwasanya perubahan di dalam sebuah organisasi itu penting.

## **B.Konsep Dasar Pengembangan Organisasi**

### **1. Definisi Pengembangan Organisasi**

Pengembangan Organisasi dapat juga disebut sbg: “*Organizational Development*” atau disingkat (OD) “*Organizational Improvement*” “*Planned Change*” Dimana organisasi melakukan beberapa perubahan terencana untuk mengembangkan diri dari organisasi XA yang tidak mampu melakukan perubahan-perubahan positif sendiri menjadi YB yg mampu memperbaharui diri sendiri.

Beberapa konsep mengenai pengembangan organisasi dikemukakan oleh tokoh-tokoh sebagai berikut. Pengembangan Organisasi / *Organizational Development* (OD) adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang rumit yang dimaksudkan untuk merubah kepercayaan, nilai-nilai dan struktur dari suatu organisasi sehingga organisasi tersebut lebih mampu menyesuaikan diri dengan teknologi, pasar dan tantangan yang baru serta perputaran yg sangat cepat dari perubahan itu sendiri (Warren Bennis, 1986) Pengembangan organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu yang direncanakan, proses yang sistematis yang menerapkan asas-asas ilmu perilaku yang dikenalkan dalam kegiatan organisasi secara terus menerus untuk mencapai tujuan penyempurnaan organisasi secara efektif, wewenang organisasi lebih besar serta efektivitas organisasi yang lebih besar (Wendell L. French & Ceci H. Bell, Jr).

Pendapat lain dari Richard Beckhart , dalam Luthan, Fred (1981) menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu usaha berencana yg mencakup organisasi secara keseluruhan dan dikelola dari atas untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi dengan menggunakan pengetahuan yang berasal dari ilmu perilaku. Sedangkan pendapat lain menyatakan pengembangan Organisasi sebagai suatu proses

dari perubahan berencana terhadap orang-orang dalam suatu organisasi secara keseluruhan. Dipusatkan pada mengubah organisasi melalui penelitian terhadap orang-orang (Christine s. Becker, 1986).

Pengembangan Organisasi (OD) adalah suatu usaha untuk perbaikan fungsi organisasi itu sendiri. Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah mengembangkan budaya organisasi yang dapat memaksimalkan keterlibatan orang dalam pembuatan keputusan yang efektif dalam organisasi.

Menurut Siagian (2006:3) Pengertian Pengembangan Organisasi adalah suatu pendekatan sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi serta memecahkan masalah-masalah (seperti kurangnya kerja sama/koperasi, desentralisasi yang berlebihan dan kurang cepatnya komunikasi dan sebagainya) yang merintang efisiensi pengoperasian pada semua tingkatan. Pengembangan organisasi merupakan proses terencana untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dirancang untuk memecahkan masalah-masalah yang menghambat efisiensi pengoperasian organisasi pada semua tingkatan.

Situasi yang terjadi menjadikan pembelajaran bahwa permasalahan tidak tumbuh secara linier, dimana banyak sekali hal-hal yang tidak pernah diduga sebelumnya. Dengan demikian organisasi dituntut untuk terus menerus mempersiapkan dirinya mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Pengalaman yang dialami berbagai organisasi di Negara maju menunjukkan bahwa hanya organisasi yang secara konsisten terus meningkatkan dirinya melalui pengembangan organisasi yang dapat bertahan. Karena menyangkut perubahan sikap, persepsi, perilaku dan harapan semua anggota organisasi, pengembangan organisasi di definisikan sebagai upaya pimpinan yang terencana dalam meningkatkan efektivitas organisasi, dengan

menggunakan cara intervensi (oleh pihak ketiga) yang didasarkan pada pendekatan perilaku manusia. Dengan kata lain penerapan pengembangan organisasi dalam organisasi dilakukan dengan bantuan konsultan ahli, sistematis, dan harus didukung oleh pimpinan. Pengembangan organisasi merupakan salah satu pokok bahasan yang penting dalam perbincangan organisasi. Hal ini dapat dimaklumi karena manusia, pekerjaan, dan lingkungan kerja atau organisasi dimana berada merupakan tiga hal yang saling berkaitan secara erat, dan dalam pada itu pengembangan organisasi diperlukan tidak lain untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang berkualitas. Sehingga bisa difahami bahwa pengembangan organisasi sasaran utamanya adalah anggota organisasi, untuk membentuk sikap dan mental person maupun kelompok dalam berinteraksi dengan sesama sehingga terbentuk tim kerja yang mampu diharapkan oleh organisasi.

Menurut Robbins (1984), usaha Pengembangan Organisasi pada umumnya diarahkan pada dua tujuan akhir, yaitu peningkatan keefektifan organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Lebih lanjut, Robbins merinci tujuan Pengembangan Organisasi sebagai berikut:

- (1) Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi;
- (2) timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi baik dalam kelompok maupun antar-kelompok, sebagai kebalikan dari *to sweep problem under the rug*;
- (3) Terciptanya lingkungan dimana otoritas peran yang ditetapkan ditingkatkan
- (4) Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horisontal, vertikal dan diagonal;
- (5) Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi;
- (6) Menemukan solusi yang sinergis terhadap masalah; dan
- (7) Menaikkan tingkat tanggung jawab diri dan kelompok dalam perencanaan dan implementasi.

Hampir semua pakar berpendapat bahwa pengembangan organisasi bertujuan melakukan perubahan (Thoha, 2002). Dengan demikian, jika diterima pendapat bahwa penyempurnaan dalam organisasi sebagai suatu sarana perubahan yang harus terjadi maka kemudian secara luas pengembangan organisasi dapat diartikan pula sebagai perubahan organisasi (*organizational change*) (Thoha, 2002: 8). Ditambahkan pula, Pengembangan Organisasi merupakan suatu pendekatan dan teknik perubahan organisasi (Indrawijaya, 1983). Di dalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana.

## **2. Sejarah Singkat Pengembangan Organisasi**

Organization Development (OD) telah berkembang selama 50 tahun sejak dimulainya pemahaman dan teknik ilmu perilaku (behavioral science) untuk memecahkan permasalahan organizational. Apa yang sekarang dikenal sebagai “OD” dimulai sekitar tahun 1940an di MIT dan didasarkan pada pekerjaan awal yang dilakukan oleh ilmuwan ilmu sosial terapan seperti Kurt Lewin. Perkembangan awal OD juga dipengaruhi oleh pekerjaan para psikolog seperti Carl Rogers dan Abraham Maslow.

Istilah “organization development” dirujuk pada pekerjaan yang dilakukan oleh Robert Blake dan Jane Mouton (penemu Managerial Grid) dan Hebert Shepard (pionir OD terkemuka). Demikian pula Richard Beckhard memberikan kontribusi yang penting. Terlepas siapa yang memulai, OD kemudian berkembang di tahun 1950-an, dan secara umum berkembang dari dua kegiatan yang diprakarsai oleh Kurt Lewin pada sekitar tahun 1945, yaitu: (1) penerapan aplikasi laboratorium oleh National Training Laboratory (NTL) dan (2) metode riset survey yang ditemukan oleh The Survey Research Center.

### **NTL Laboratory-Training Methods**

Di akhir tahun 1940an dan di awal tahun 1950an, metode laboratory-training dikembangkan dan diterapkan oleh sebuah kelompok ilmuwan perilaku di Bethel, Maine. Douglas McGregor (Theory X dan Theory Y), bekerja dengan Richard Beckhard, memulai penerapan metode laboratory-training pada industri di General Mills di tahun 1956 dan di Union Carbide di tahun 1957. Di Union Carbide, McGregor dan rekannya John Paul Jones membentuk OD group untuk pertama kalinya.

Sekitar waktu yang sama, Herbert Shepard dan Robert Blake memulai berbagai intervensi untuk menerapkan ilmu perilaku di Esso, sebagian besar menggunakan teknik laboratory-training untuk melakukan improvement terhadap proses kerja. Berbagai sesi pelatihan awal ini menjadi dasar bagi Blake dan Mouton di kemudian hari untuk mengembangkan sistem training yang dikenal sebagai Managerial Grid. Keberhasilan ini mendorong penerapan upaya-upaya tersebut pada berbagai perusahaan.

### **Survey Research and Feedback**

Sementara itu, sebuah kelompok di Survey Research Center di Universitas Michigan memulai menerapkan model penelitian tindakan (action research model) yang

dikembangkan oleh Kurt Lewin. Rensis Likert dan Floyd Mann mengelola survey organisasi berskala besar di Detroit Edison Co. yang melibatkan umpan balik data secara sistematis terhadap departemen yang berpartisipasi. Mereka menggunakan apa yang disebut sebagai “interlocking series of conferences” dengan memberikan data kembali kepada top management group dan kemudian didistribusikan kembali ke bawah kepada berbagai kelompok kerja di seluruh organisasi.

Sejak saat itu, banyak organisasi kemudian menerapkan pendekatan survey feedback ini. General Motors, sebagai misal, melaporkan telah berhasil menerapkan pendekatan survey feedback model Likert ini dalam kegiatan improvement organisasi.

Secara ringkas, referensi utama dari praktek OD yang diterapkan saat ini adalah pekerjaan awal yang dilakukan di NTL (laboratory-training techniques) dan Survey Research Center (survey feedback methods). Paparan untuk melihat sejarah perkembangan ini penting karena OD relatif masih baru dan merupakan ranah ilmu yang masih terus berkembang.

## **Fase Historis dari Pengembangan Organisasi / Organizational Development (OD)**

### **Fase Awal (akhir 1950an – 1963)**

Akar OD dengan jelas tergambar pada pekerjaan sejak akhir 1940-an, ketika suatu kelompok peneliti MIT milik Kurt Lewin, dipimpin oleh Morton Deutsch, mengadakan suatu lokakarya tentang hubungan ras di New Britain, Connecticut. Dalam Proses, mereka menemukan “pembelajaran praktis” atau penilaian perilaku kelompok dan individu dalam “disini-dan-sekarang”

Untuk menggambarkan kesimpulan tentang dinamika kelompok dan perilaku individu. Kegiatan ini menghasilkan peluncuran Nasional Training Lab (NTL) di Bethel, Maine. Dimana pelatihan kelompok-P (“P” untuk pelatihan) dan pelatihan sensitivitas dimulai pada tahun 1948. Di akhir tahun 1950-an, sejumlah pemimpin NTL semakin memusatkan perhatian pada pelaksanaan ilmu perilaku ke pengaturan organisasi. Usaha awal oleh Richard Beckhard dan Herb Shepard di Esso Research dan Engineering (seperti yang dikenal kemudian) menjadi dasar untuk pengembangan selanjutnya dalam bidang tersebut. Yang lain mulai menyebut pekerjaan konsultasi mereka sebagai “pengembangan organisasi”. Khususnya Robert Blake dan Jane Mouton. Pada awal tahun 1960-an, kelompok OD telah timbul di perusahaan besar seperti Union Carbide, Bankers Trust Company, TRW, dan Esso (sekarang Exxon Mobil).

### **Fase Pionir (1964 – 1973)**

Di akhir tahun 1964, kepemimpinan mulai timbul di bidang ini. Peneliti dan konsultan seperti Richard Beckhard, Warren Bennis, Edgar Schein, Mather Miles, Ronald Lippit, Robert Blake, Jane Mouton, dan Herb Shepard melakukan penelitian menjadi konsultan, serta melaksanakan proyek penelitian di bawah bendera OD. Ada suatu antusiasme pengikut yang berpasangan dengan semangat kelompok. Pertengahan hingga akhir tahun 1960-an menjadi saksi pengembangan NTL institutes program for special its in organization development dan juga penciptaan program S2 di institusi seperti case western reserve yang memberikan pelatihan formal dalam bidang ini. Lagipula, pada akhir tahun 1960-an, banyak perusahaan telah mengembangkan staf OD internal yang terpisah dan sejumlah perusahaan lain telah memutuskan untuk membentuk departemen OD yang berdedikasi. Pada tahun 1969, ada pekerjaan penting dalam bidang ini untuk mendukung serangkaian buku OD oleh Addison-Wesley, menandai adanya penghargaan yang semakin meningkat bagi OD di antara akademisi. Buku-buku ini, dan pekerjaan yang terkenal dalam bidang ini, melingkupi dua kelompok praktik. Sumber tentang keduanya dapat dilacak kembali ke fase awal OD di tahun 1950-an. Kelompok yang pertama memfokuskan diri pada hubungan internasional personal dan psikologi humanistik sedangkan kelompok kedua memfokuskan perhatian pada prganisasi sebagai system. Kelompok kedua menekankan pada dinamika proses perubahan, proses kerja, dan perubahan structural. Pada akhir tahun 1960-an, kelompok ini menjadi sangat berbeda dan OD menjadi benar-benar diidentifikasi sebagai kelompok kedua, meskipun hal itu sebagian besar dilanjutkan dengan menjelaskan psikologi humanistik.

Gabungan kedua kelompok ini dalam OD menyambungkan suatu fenomena yang digambarkan oleh Andrew Pettigrew sebagai “sumber tekanan tunggal yang paling besar” dalam mencetuskan suatu inovasi ketegangan di antara orang-orang yang pragmatis dan para pembawa misi. Orang-orang yang pragmatis adalah yang memfokuskan diri pada perubahan system sedangkan pembawa misi dikaitkan dengan psikologi humanistik. Literature OD mulai mengabaikan tren dominan pekerjaan yang lain dalam psikologi organisasi ketika kelompok itu menjadi semakin bersaing dalam menyatakan posisi mereka. Meskipun banyak proyek penelitian dibatasi oleh teori yang terkait dengan salah satu kelompok itu, praktisi bergerak dengan lebih bebas di antara dua kelompok itu.

### **Fase Keraguan Diri (1973-awal 1980-an)**

Banyak faktor yang turut berkontribusi pada fase ini dalam sejarah OD pesimisme masyarakat umum yang dibawa oleh era Nixon menyebabkan berakhirnya dukungan Negara untuk penelitian perubahan social-liberal pada skala besar. Perubahan social, yang berpasangan dengan resesi ekonomi, menghasilkan hilangnya selera secara besar-besaran pada aktivitas OD. Janji praktisi OD pada saat itu untuk membentuk suatu kehidupan organisasi yang lebih baik dan lebih berarti telah didiskreditkan oleh sejumlah orang. Hal ini menimbulkan tekanan yang semakin besar bagi praktisi OD untuk membenarkan keberadaan mereka.

Pada tahun 1978, wawancara Noel dengan praktisi OD menunjukkan bahwa bidang tersebut “sebagian besar mengerjakan sesuatu tanpa keahlian pada keterbatasan.” Implementasi proyek OD dalam organisasi telah ditandai oleh tidak adanya keterlibatan dengan pembuat keputusan stratejik. Penelitian pada tahun 1978 menyimpulkan bahwa OD akan semakin termarginalisasi kecuali hal itu dijadikan kecenderungan efektivitas organisasi.

Satu contoh untuk menjadikan OD sebagai kecenderungan dalam organisasi adalah dengan adanya pengembangan *Organizational Effectiveness School* milik Angkatan Bersenjata Amerika di Ford Ord pada awal tahun 1980-an. Personel yang paling berbakat dikirim ke sekolah sebelum mereka ditempatkan pada pekerjaan OD selama dua tahun. Pada akhir dari penugasan ini personel tersebut dipindahkan kembali ke posisi ini. Hal ini memberikan dampak yang luar biasa pada Angkatan Bersenjata Amerika Serikat, karena kolonel dan letnan kolonel mampu mengintegrasikan praktik OD ke peran operasional mereka. Meskipun militer mendemonstrasikan jalur untuk menyerap OD ke manajemen konvensional, banyak perusahaan kurang hati-hati dalam usaha mereka. Sebagai hasilnya, pada awal tahun 1980-an. banyak perusahaan telah menghilangkan spesialis dan departemen OD. Hanya sedikit perusahaan besar, seperti Digital Equipment, yang mempertahankan posisi semacam ini. Di digital equipment, meskipun demikian posisi ini lama-kelamaan menjadi semakin terpinggirkan dan benar-benar mati pada saat Compaq membeli perusahaan ini pada tahun 1990-an.

### **Fase Kelahiran kembali OD (1980-saat ini)**

Pada tahun 1980-an, Jack Welch, pemimpin dan CEO dari General Electric, membidani kelahiran kembali OD. Bagaimana pernyataan ini dapat dianggap benar. Lagi pula pada saat itu Welch telah dikenal oleh media dengan sebutan “Neutron Jack”,



setelah memecat ribuan karyawan GE. Dia tentu saja tidak pernah membaca buku OD manapun, baik sebagai seorang pemimpin bisnis maupun sebagai mahasiswa program doctor di teknik kimia. Namun, kami menganggap bahwa OD akhirnya menemukan tempatnya di model kepemimpinan yang digunakan untuk memimpin organisasi sejak serangkaian langkah Welch dimulai pada tahun 1980-an, dan sejak diikuti oleh organisasi lain di seluruh dunia. Melalui serangkaian inovasi social, Welch telah mampu memperluas model yang dipertunjukkan oleh Angkatan Bersenjata Amerika Serikat tentang cara menggabungkan OD ke dalam kemampuan kepemimpinan dari puluhan ribu pekerja GE.

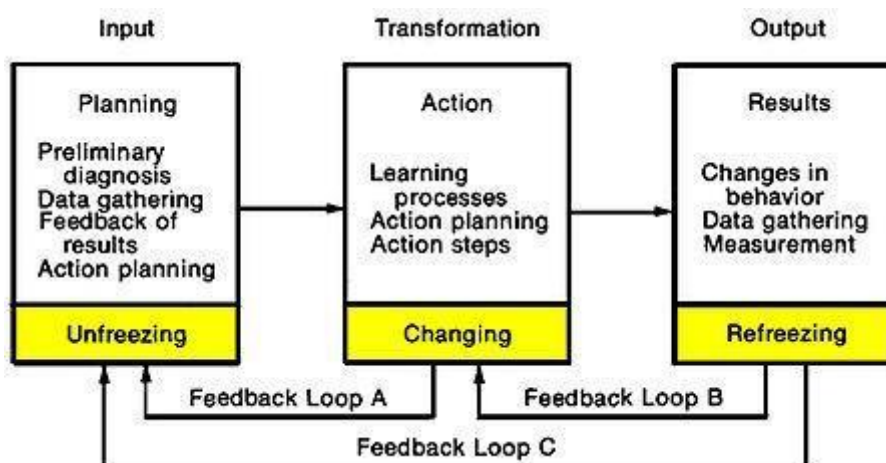
### **3. Ruang Lingkup Pengembangan Organisasi**

Organization development (OD) adalah upaya terencana dari suatu organisasi untuk meningkatkan keefektifan dan kemampuannya. Selain itu, OD disebut juga sebagai respons terhadap perubahan, suatu strategi pembelajaran dan pengembangan kapasitas diri (organisasi) yang kompleks dimaksudkan untuk mengubah kepercayaan, sikap, nilai dan struktur dalam suatu organisasi sehingga individu-individu dalam organisasi tersebut dapat beradaptasi terhadap teknologi, marketing atau tantangan baru dan bertahan dalam dinamika perubahan tersebut. Pemaknaan OD sangat beragam di lapangan, seperti "hal-hal yang dilakukan untuk menjadi organisasi yang lebih baik" atau "proses pembelajaran atau pendewasaan organisasi". Sejatinya OD merupakan proses perubahan yang didesain untuk mendapatkan suatu hasil akhir yang memberikan makna bagi setiap individu dalam organisasi.

Inti OD adalah konsep organisasi, yang didefinisikan sebagai dua orang atau lebih bekerja bersama menuju satu atau lebih tujuan yang sama. Kata *Development* dalam konteks ini adalah konsep bahwa suatu organisasi akan menjadi lebih efektif dengan berjalannya waktu saat menuju pencapaian tujuan. OD merupakan jalan panjang dan upaya keras organisasi untuk meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan proses *continual improvement*, terutama melalui pengelolaan budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif. OD sering kali membutuhkan fasilitasi seorang *change agent* dan penerapan teknologi dan teori disiplin ilmu perilaku (seperti *system thinking* dan *leadership*). Ruang lingkup OD dapat berupa intervensi terhadap proses-proses dalam organisasi, menggunakan pengetahuan atau kebiasaan yang ada dalam organisasi maupun refleksi organisasi, perbaikan sistem, perencanaan maupun analisa diri.

OD terkait dengan sistem suatu organisasi secara keseluruhan termasuk lingkungan eksternal sekitarnya atau sub sistem dalam internal organisasi (departemen atau kelompok kerja). Semua unsur dalam system (contoh individu, struktur, norma, nilai dan produk/jasa) tidak bisa dipisah-pisahkan; prinsip keterkaitan dan ketergantungan harus dipahami utuh. Ruang lingkup OD dapat berupa intervensi terhadap proses-proses dalam organisasi, menggunakan pengetahuan atau budaya dan kebiasaan dalam organisasi. Focus OD juga terhadap individu dan hubungan sikap maupun kebiasaan individu dalam kelompoknya serta dalam organisasi.

Salah satu karakteristik utama OD adalah perbedaannya dari kebanyakan program peningkatan kapasitas, yaitu bertumpu pada "helping relationship". Kebanyakan pakar OD mempercayai bahwa Change Agent bukanlah seorang dokter atau terapis yang melakukan pemeriksaan terhadap 'penyakit' organisasi, mendiagnosa dan memberikan resep penyembuhan. Atau, mengajarkan anggota organisasi suatu pengetahuan atau inovasi baru yang kemudian mereka terapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Akan tetapi fungsi utama *Change Agent* adalah membantu organisasi untuk mendefinisikan dan memecahkan permasalahan mereka sendiri. Metode dasar yang digunakan dikenal sebagai action research. Pendekatan ini terdiri dari observasi dan diagnosa awal melalui pengumpulan data dan feed back kepada organisasi, penyusunan hipotesa, perencanaan, intervensi dan observasi lanjutan.



Gambar 1. Model Proses Pendekatan Action-Research (Siagian, 2006: 48)

## **Elemen-elemen OD**

### **Proses Pembelajaran**

Proses pembelajaran Pelatihan ini menggunakan pendekatan Pendidikan Orang Dewasa (POD) yang lebih menekankan pada upaya penggalan pengalaman serta pemahaman terkait dengan *Change Management*. Pelatihan ini mengakomodir partisipasi aktif peserta melalui penerapan metodologi pelatihan yang menekankan tiga domain pembelajaran yaitu dimensi kognitif (mengetahui), dimensi afektif (merasakan) dan dimensi motorik (melakukan). Penggunaan variasi metode juga dilakukan dengan tetap fokus pada keselarasan dengan tujuan yang hendak dicapai sambil memberikan ruang bagi peserta untuk bekerja dengan kasus-kasus nyata proses pengembangan organisasi.

Menurut Sondang Siagian (2006: 7) Ruang Lingkup pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Organisasi pada umumnya dengan segala tipologinya terutama adalah organisasi publik
2. Perubahan terutama yang menyangkut penyempurnaan organisasi yang meliputi efektivitas organisasi : pengembangan pendekatan baru dalam pemecahan masalah organisasi dan sajian kejiwaan yang lebih baik bagi semua anggota organisasi
3. Faktor utama keberhasilan suatu organisasi adalah para orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut
4. Perkembangan organisasi dapat tercapai dengan melalui pendidikan dan pelatihan dalam mengenal perubahan, ruang lingkup yang lebih luas dengan memperhitungkan semua jenis kegiatan pemecahan masalah, termasuk yang mengenai masalah-masalah teknis, produktivitas, peningkatan yang berorientasi pada keuntungan, strategi organisasi, efisiensi administrasi dan struktur organisasi

#### 4. Mengapa Pengembangan Organisasi?

Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.

Alasan akan pentingnya pengembangan Organisasi adalah :

- Perubahan adalah pertanda kehidupan
- Perubahan memberikan harapan
- Pengembangan merupakan tanggapan atas perubahan
- Pengembangan merupakan usaha untuk menyesuaikan dengan hal baru

Untuk meningkatkan suatu kehendak yang kita inginkan untuk mencapai sebuah tujuan yang jelas. Macam-macam tujuan perubahan dan perkembangan organisasi, yaitu:

1. Untuk mempererat organisasi satu dengan organisasi yang lainnya
2. Untuk meningkatkan mutu dari organisasi tersebut/organisasi yang telah dibuat
3. Untuk meningkatkan peranan organisasi di masyarakat luas.
4. Untuk memberikan dampak positif kepada masyarakat.
5. Untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan organisasi yang telah dibuat.

Faktor –faktor penyebab dilakukannya pengembangan organisasi adalah :

a. Kekuatan eksternal

- Kompetisi yang semakin tajam antar organisasi.
- Perkembangan IPTEK.
- Perubahan lingkungan baik lingkungan fisik maupun sosial yang membuat organisasi berfikir bagaimana mendapatkan sumber diluar organisasi untuk masa depan organisasi.

b. Kekuatan internal

Struktur, sistem dan prosedur, perlengkapan dan fasilitas, proses dan sasaran bila tidak cocok akan membuat organisasi melakukan perbaikan. Perubahan organisasi dilakukan untuk mencocokkan dengan kebutuhan yang ada.

Perubahan sosial dapat terjadi apabila terdapat agen perubahan. Pada tingkat kelompok seringkali dijumpai adanya gerakan sosial. Gerakan sosial ini seringkali menjadi agen perubahan. Kondisi ideal perubahan yang terjadi merupakan proses tuntutan dari bawah (*bottom up*) namun seringkali pula perubahan melalui gerakan sosial juga berasal dari kalangan elit (*top down*). Beberapa tulisan memberikan ulasan mengenai peran birokrasi dalam perubahan sosial. Birokrasi merupakan bentuk organisasi sosial yang mempunyai peran dalam menata dan mengatur kehidupan anggota-anggotanya.

Karakteristik Pengembangan Organisasi yaitu :

- a. Keputusan penuh dengan pertimbangan.
- b. Diterapkan pada semua sub sistem manusia baik individu, kelompok dan organisasi.
- c. Menerima intervensi baik dari luar maupun dalam organisasi yang mempunyai kedudukan di luar mekanisme organisasi.
- d. Kolaborasi.
- e. Teori sebagai alat analisis.

Mengapa perlu Organization Development ( Pengembangan Organisasi ) ?

Pesatnya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan di era globalisasi ini membawa banyak perubahan di semua sektor. Perkembangan pesat ini sangat membawa dampak sangat besar; karna perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan secara langsung maupun tidak langsung akan membawa pengaruh perubahan terhadap gaya hidup, perilaku dan nilai – nilai kehidupan dalam masyarakat. Begitu juga dalam suatu organisasi / perusahaan yang tentunya melibatkan sumber daya manusia akan sangat terpengaruh terhadap perubahan-perusahaan tersebut. oleh karnanya suatu organisasi / perusahaan harus mampu menyikapi dan menghadapi perubahan ini dengan senantiasa menyiapkan sistem manajemen yang baik sehingga organisasi / perusahaan mampu bertahan dan bersaing.

Sebuah organisasi tidak boleh terlena dengan kondisi yang dirasakan selama ini, apapun kondisinya jika organisasi ingin bertahan dan berkembang maka wajib hukumnya sebuah organisasi harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi dengan berkomitmen dan melakukan perubahan yang strategis, taktis dan

terencana melalui perbaikan dan peningkatan kemampuan dalam organisasi untuk mencapai target dan sasaran yang diinginkan melalui Pengembangan Organisasi /*Organization Development*.

Pengembangan Organisasi / *Organization Development* (OD) atau yang lebih dikenal sebagai pengembangan organisasi merupakan salah satu faktor kunci sukses sebuah perusahaan dalam merumuskan konsep tentang bagaimana pembaharuan atau modernisasi sebuah organisasi. Pengembangan organisasi banyak di kaitkan ketika sebuah perusahaan di tuntut untuk menyesuaikan diri dengan kondisi seperti pembaruan IPTEK (Ilmu Pendidikan dan Teknologi) serta perubahan lingkungan baik fisik maupun sosial yang terjadi. Tujuan *Organization Development* yakni menciptakan hubungan yang harmonis antar kerja antar karyawan dengan pimpinan maupun staf lain, menciptakan kemampuan memecahkan masalah organisasi secara lebih transparan dan reliable, menciptakan keterbukaan dalam organisasi, dan menjadi semangat kerja para karyawan serta kemampuan mengendalikan diri. *Organization Development* bisa mengukur prestasi suatu organisasi atau perusahaan dari segi efisiensi, efektifitas dan kesehatan. Efisien dapat di ukur dengan perbandingan antara input dan output, yang mengacu pada konsep Minimaks ( Input Minimum Output Maksimum). Efektifitas adalah suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya artinya kesejahteraan tujuan yang telah di tetapkan dapat tercapai, Kesehatan Organisasi adalah suatu fungsi dari sifat dan mutu hubungan para individu dan organisasi yaitu hubungan dinamis dan harmonis antar karyawan dengan pimpinan atau staff lain.

### **C. Kesimpulan**

Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan bersama akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Pengembangan organisasi (PO) sebagai suatu disiplin perubahan perencanaan yang menekankan pada penerapan ilmu pengetahuan dan praktek berperilaku untuk membantu organisasi-organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar. Para manajer dan staf ahli harus bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dan PO dapat membantu mereka membentuk hubungan yang efektif di antara mereka. Di dalam menghadapi akselerasi perubahan yang semakin cepat, PO diperlukan untuk bisa mengatasi konsekuensi-konsekuensi dari perubahan tersebut. Pengembangan organisasi

pada dasarnya berbeda dengan berbagai upaya perubahan organisasi yang dilakukan secara terencana, seperti upaya perubahan dengan melakukan pembelian peralatan baru, atau merancang ulang sebuah desain, ataupun menyusun ulang suatu kurikulum sekolah, atau suatu departemen pada suatu fakultas. Hal ini karena fokus kajian PO itu terletak pada peningkatan kemampuan organisasi untuk dapat mengetahui dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi itu sendiri.

Pengembangan organisasi yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Merupakan strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional, yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosa yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
2. Merupakan kolaborasi antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.
3. Menekankan cara-cara baru yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi.
4. Mengandung nilai humanistik dimana pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.
5. Menggunakan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral di suasana yang utuh.
6. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Pengembangan Organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian.

Alasan akan pentingnya pengembangan Organisasi

- Perubahan adalah pertanda kehidupan
- Perubahan memberikan harapan
- Pengembangan merupakan tanggapan atas perubahan
- merupakan usaha untuk menyesuaikan dengan hal baru

Tujuan Perkembangan Organisasi ;

1. Menciptakan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi.
2. Menciptakan kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka
3. Menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi.
4. Merupakan semangat kerja para anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.

#### **D. LATIHAN/TUGAS/ EKSPERIMEN**

1. Jelaskan defnisi pengembangan organisasi!
2. Jelaskan sejarah singkat pengembangan organisasi;
3. Sebut dan jelaskan ruang lingkup pengembangan organisasi!
4. Jelaskan pentingnya melakukan pengembangan organisasi!