

Pengembangan Organisasi

Pertemuan 13

1. Konsep Organisasi Development (OD)

Organizational Development (OD) adalah metode terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengubah dan mengembangkan aspek-aspek seperti budaya, struktur, dan proses kerjanya. Ini berbeda dengan HR atau Sumber Daya Manusia, yang merupakan bagian dari organisasi yang memiliki tanggung jawab mengelola tenaga kerja, termasuk tugas seperti pengembangan dan perekrutan karyawan.

Menurut Fred Luthans (1981), Pengembangan organisasi adalah respons terhadap perubahan dan merupakan sebuah pendekatan pendidikan yang kompleks dengan tujuan untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai, serta struktur organisasi. Dengan demikian, organisasi diharapkan dapat lebih efektif dalam menghadapi perubahan teknologi, pasar, serta tantangan baru yang muncul, termasuk perubahan yang terjadi dengan cepat.

Walaupun memiliki fokus dan pendekatan yang berbeda, HR dan OD memiliki keterkaitan yang erat. Sukses dalam pengembangan organisasi membutuhkan partisipasi aktif dari fungsi HR dalam merancang strategi, kebijakan, dan program yang dapat mendukung perubahan dan pertumbuhan organisasi. HR juga harus bekerjasama dengan tim OD dalam mengidentifikasi masalah atau tantangan yang dihadapi organisasi serta merencanakan langkah-langkah untuk mengatasi masalah tersebut.

Selain itu, pengembangan organisasi memiliki ciri yang sangat kritis dengan dasar ilmiah, yang membantu setiap organisasi untuk membangun kapasitas dan kemampuan organisasi agar dapat dengan baik beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan efektivitasnya. Hal ini dilakukan melalui peningkatan, pengembangan, dan penguatan strategi, proses kerja, dan struktur organisasi. Selanjutnya, perlu ditegaskan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu proses yang membutuhkan waktu dan hasil kerja yang tidak bisa dicapai dengan cepat, mengingat adanya banyak tahap, proses, dan evaluasi yang terlibat dalam mengelola organisasi ini.

Tujuan dari pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan memberikan keunggulan dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Alasan mengapa organisasi pengembangan (OD) penting bagi sebuah perusahaan adalah karena OD berusaha untuk memahami cara optimal untuk memanfaatkan potensi dan kapabilitas karyawan yang ada di dalam perusahaan. OD berfokus pada peningkatan kemampuan organisasi untuk mengevaluasi kinerjanya saat ini dan menyesuaikannya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan di masa depan.

Menurut Toha (2002:25), tujuan dari pengembangan organisasi dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. Membangun solidaritas dan kepercayaan di antara anggota organisasi, sehingga mereka saling mendukung dalam menjalankan tugas dan memiliki kepercayaan satu sama lain.
- b. Membangun kesadaran bersama terhadap masalah-masalah yang ada di dalam organisasi, dengan tujuan agar masalah-masalah ini dapat diidentifikasi dan diatasi bersama-sama, bukan dibiarkan terabaikan.

- c. Memberikan tanggung jawab kepada anggota organisasi sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan mereka, dengan menjalankan tugas sesuai dengan peran dan kewenangan yang mereka miliki.
- d. Mendorong keterbukaan dalam komunikasi di seluruh tingkat organisasi, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal. Hal ini bertujuan untuk menghindari kecurigaan, mempromosikan transparansi, dan menghindari adanya rahasia di antara anggota organisasi.
- e. Meningkatkan semangat dan kepuasan kerja, yang dapat memotivasi anggota organisasi untuk bekerja dengan lebih antusias.
- f. Mengatasi masalah-masalah yang muncul dalam organisasi dengan pendekatan sinergis, memungkinkan pemecahan masalah yang lebih efektif dan terkendali.
- g. Memastikan pertanggungjawaban anggota organisasi terhadap diri mereka sendiri dan kelompok mereka, baik di dalam maupun di luar organisasi.

2. Model Manajemen OD

Menurut Siagian (2017:256), penting bagi para teoretikus dan praktisi pengembangan organisasi untuk memahami berbagai arah perkembangan yang mungkin terjadi di masa depan. Kecenderungan ini dapat dilihat dalam berbagai aspek, termasuk dalam sistem manajemen sumber daya manusia, sistem makro organisasi, dan perubahan pada tingkat individu.

- a. Perubahan pada Tingkat Individu: Perubahan pada tingkat individu sering kali muncul karena dorongan untuk mencapai aktualisasi diri. Ini melibatkan penggunaan bakat, minat, kapasitas, keinginan, dan potensi individu untuk memenuhi kebutuhan mereka. Selain itu, manajemen perubahan di masa depan harus memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan yang terstruktur dan terarah. Hal ini akan memberikan manfaat kepada manajer dengan meningkatkan keterampilan dan pengalaman kerja bawahannya.
- b. Visi Bersama (Kelembagaan): Manajer harus merumuskan visi organisasi yang tepat dan jelas, yang mencerminkan perubahan dan tantangan yang ada, serta melibatkan semua pemangku kepentingan. Visi ini harus mampu menggambarkan gambaran masa depan organisasi dengan berbagai perkembangan dan tuntutan yang mungkin terjadi.
- c. Kerjasama antar Organisasi: Kerja sama antar berbagai organisasi menjadi sangat penting dan harus dijaga agar organisasi dapat terus berkembang mengikuti arah perkembangan zaman. Keberadaan berbagai jenis organisasi dalam masyarakat tidak hanya untuk kepentingan individu atau organisasi itu sendiri, tetapi juga untuk kepentingan bersama.

Dalam pengembangan organisasi, terdapat **5 fase** atau tahapan yang penting, seperti yang dijelaskan di bawah ini:

- a. Identifikasi Masalah: Tahap awal ini melibatkan identifikasi masalah atau gejala yang mungkin muncul dalam organisasi. Contohnya, jika ada masalah internal, seperti konflik antar anggota tim, maka perlu diidentifikasi.
- b. Diagnosis: Setelah masalah diidentifikasi, langkah berikutnya adalah melakukan diagnosis atau pemahaman yang mendalam tentang kondisi dan situasi dalam organisasi. Diagnosis sering menggunakan pendekatan seperti Input-Proses-Output (IPO) untuk mengevaluasi kinerja anggota dan tim.

- c. Pengumpulan Data dan Umpan Balik: Fase ini melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber yang relevan. Data tersebut kemudian digunakan untuk memberikan umpan balik kepada manajemen organisasi, sehingga mereka memiliki informasi yang diperlukan.
- d. Perancangan Intervensi dan Kepemimpinan Perubahan: Pada tahap ini, rencana intervensi dirancang untuk membantu meningkatkan kinerja organisasi. Dalam beberapa kasus, perubahan dalam organisasi memerlukan kepemimpinan yang efektif untuk mengarahkan perubahan tersebut.
- e. Evaluasi dan Institusionalisasi Perubahan: Tahap terakhir melibatkan evaluasi hasil perubahan secara bertahap. Salah satu cara untuk mengukur perubahan adalah dengan membandingkan kondisi sebelum dan setelah perubahan dilaksanakan.

3. Metode Penerapan OD

Ada beberapa praktik yang berhubungan dengan pengembangan organisasi, baik yang berorientasi internal maupun eksternal, yang dapat dibahas dalam konteks ini. Namun, secara umum, praktik-praktik tersebut mencakup:

- a. Implementasi Sistem Manajemen Proyek: Penggunaan sistem manajemen proyek dapat diterapkan dalam berbagai aspek proyek, mulai dari perencanaan awal hingga penyelesaian. Pendekatan ini didasarkan pada metode ilmiah yang terstruktur dan terorganisir.
- b. Pelatihan Layanan Pelanggan: Program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan anggota tim dalam memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan. Ini membantu anggota tim untuk menguasai materi layanan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan dalam melayani pelanggan.
- c. Peningkatan Hubungan Masyarakat: Membangun hubungan yang baik dengan masyarakat dapat meningkatkan keakraban dan harmoni antara anggota tim dan masyarakat. Hal ini mendorong kontribusi saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama.
- d. Manajemen Perubahan dan Pengembangan Bakat: Fokus pada manajemen perubahan dan pengembangan bakat membantu manajer mengevaluasi potensi dan kinerja anggota tim, serta menyediakan kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan yang terencana.

Selanjutnya, dalam konteks arah pengembangan organisasi di masa depan, pendapat Siagian (2017:256) menyoroti beberapa kecenderungan yang mungkin terjadi:

- a. Perubahan Individual: Perubahan individu terjadi karena dorongan aktualisasi diri, yang melibatkan pemanfaatan bakat, minat, kapasitas, keinginan, dan potensi individu untuk memenuhi kebutuhan mereka. Manajemen perubahan masa depan harus memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan yang terencana, terarah, dan teratur.
- b. Visi Bersama (Kelembagaan): Manajer harus merumuskan visi yang tepat dan jelas untuk organisasi mereka, yang mencerminkan perubahan, tantangan, dan tuntutan yang mungkin terjadi. Visi manajemen harus melibatkan semua pemangku kepentingan.
- c. Kerjasama antar Organisasi: Kerjasama antara berbagai organisasi akan menjadi sangat penting dan harus dipertahankan untuk kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi di masa depan. Keberadaan berbagai jenis organisasi dalam masyarakat bukan hanya untuk kepentingan individu atau organisasi itu sendiri, tetapi juga untuk kepentingan bersama.