

PENGEMBANGAN ORGANISASI; IMPLEMENTASI DARI NILAI UNTUK KEBERLANJUTAN ORGANISASI

I Wayan Edi Arsawan¹, Ni Putu Santi Suryantini²

¹Jurusan Administrasi Bisnis, Bali Politeknik Negeri

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana

wayanediarsawan@yahoo.com

Abstract : *Organization development is a response to change, a complex educational strategy intended to change the beliefs, attitudes, values, and structure of organizations so that they can better adapt to new technologies, markets, and challenges, and the dizzying rate of change itself. Organizational development is the name that is being attached to total system, planned-change efforts for coping with the above-mentioned conditions.” (These conditions include four assertions about “today’s changing world,” five about “today’s business environment,” and six about “to day’s changing values”).*

This article discusses how the organization development become an important element of the way organizations deal with the dynamics of the competition. Because of the change (preparing the elements change) various obstacles and resistences that may occur. Noting the new culture that may arise from a shift in values that may occur, cultural resistences of the new policies that will arise and new planning the future.

The purpose of this study is to provide an overview of how to prepare for changes in organizational management, preparing policies that supports the organization, reduce the risk of resistance and reduce the difference between the perception of organizational elements and build a new culture that is in accordance with the vision and mission of the organization.

Organizational development with regard to the value, new cultures, adopting new technologies, challenges and appropriate leadership style will create the conditions and environment that is able to bring the organization to the objectives. It is indirectly doing maintenance organizational elements that sustainability can be achieved. Sustainability means that the organization is not only an internal function but also maintain the market and customers.

Keywords: *organizational development, cultural resistance, value of organization*

PENDAHULUAN

Kompetisi adalah proses untuk organisasi dalam menciptakan nilai baru bagi diri mereka sendiri dan masyarakat sebagai penerima manfaat. Ini mendorong organisasi siap untuk memahami lingkungan internal dan eksternal dengan baik, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan memprediksi yang mungkin terjadi. Identifikasi faktor internal meliputi kekuatan

identifikasi dan analisis kelemahan, potensi sumber daya yang tersedia, modal dan nilai-nilai dalam organisasi, sedangkan faktor eksternal meliputi pemanfaatan peluang yang ada dan untuk mengurangi ancaman persaingan yang terjadi. Hal ini membuat organisasi tertunda dalam mengembangkan organisasi secara keseluruhan. Penulis (Bartes, 2009; Hamel & Green, 2007; Senge, 2007; Bartak, 2006; Collinson, 2005)

setuju bahwa abad ke-21 didasarkan pada pengetahuan, informasi dan ekonomi yang inovatif. Organisasi 'kesuksesan tergantung pada karyawan pengetahuan, pengalaman, aktivitas kreatif dan kualifikasi dan penekanan ditempatkan pada pembelajaran dan penelitian dan pengembangan. Tushman & Nadler (1986) menekankan bahwa "organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif hanya dengan mengelola secara efektif untuk hari ini sekaligus menciptakan inovasi untuk besok" dan menyarankan bahwa "tidak mungkin ada masalah manajerial yang lebih mendesak bahwa manajemen berkelanjutan inovasi". Tushman & Nadler (1986) mengidentifikasi kepemimpinan visioner dan juga orang, struktur dan nilai-nilai sebagai faktor penting yang mempengaruhi apakah sebuah organisasi menyadari manfaat dari inovasi. Inovasi masih dilihat sebagai *drive* kritis kinerja ekonomi. Lawrence dan Lorsch (1969) disediakan salah satu contohnya, membangun pada pekerjaan mereka sebelumnya pada diferensiasi dan integrasi (1967) dan menggambarkan pengembangan organisasi dalam hal kegiatan di organisasi tiga antarmuka dan lingkungan, kelompok ke kelompok, dan individu dalam kaitannya dengan organisasi. Argyris (1970) memberikan contoh lain, dalam upaya berkelanjutan untuk konsep dan menggambarkan pengalamannya sendiri dalam perubahan organisasi. Penekanannya adalah pada otonomi dan "kesehatan" dari organisasi klien, dan OD sebagai sarana meningkatkan karakteristik dihargai dengan meningkatkan kapasitas organisasi untuk menghasilkan dan memanfaatkan informasi yang valid tentang dirinya sendiri. Masalah yang dihadapi di samping faktor internal organisasi adalah untuk melibatkan semua orang dalam pengembangan organisasi, membuat mereka merasa memiliki dan tanggung jawab untuk keberlanjutan organisasi. Selain merasa menjadi bagian dari organisasi secara keseluruhan. Artikel ini akan membahas proses pengembangan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan faktor internal, seperti budaya, kepemimpinan dan masalah-masalah yang mungkin timbul.

KAJIAN LITERATUR

Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi tidak konsep, setidaknya tidak dalam arti ilmiah kata: tidak tepat didefinisikan; itu tidak pula menjadi spesifik, seragam, perilaku yang dapat diamati; itu tidak memiliki tempat yang ditentukan dan diverifikasi dalam jaringan konsep logis terkait, teori. Lawrence dan Lorsch (1969) disediakan salah satu contohnya, membangun pada pekerjaan mereka sebelumnya pada diferensiasi dan integrasi (1967) dan menggambarkan pengembangan organisasi dalam hal kegiatan di organisasi tiga antarmuka dan lingkungan, kelompok ke kelompok, dan individu dalam kaitannya dengan organisasi.

Argyris (1970) memberikan contoh lain, dalam upaya berkelanjutan untuk konsep dan menggambarkan pengalamannya sendiri di atau perubahan organisasi. Bennis (1969) mengatakan bahwa "pengembangan organisasi adalah respon untuk mengubah, strategi pendidikan yang kompleks yang dimaksudkan untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai, dan struktur organisasi sehingga mereka dapat lebih beradaptasi dengan teknologi baru, pasar, dan tantangan, dan tingkat yang memusingkan perubahan itu sendiri. " Rekan-editor, Beckhard (1969) mengatakan bahwa "pengembangan organisasi adalah nama yang sedang attached total sistem, upaya terencana-perubahan untuk menghadapi kondisi tersebut di atas." (Kondisi ini termasuk empat pernyataan tentang "dunia saat ini berubah," lima tentang "lingkungan hari ini bisnis," dan enam tentang "nilai-nilai hari ini berubah.") menemukan orang-definisi terlalu inklusif untuk membantu, dan lain-lain pergi masih jauh.

Margulies dan Raia (1972) menawarkan definisi yang cukup luas untuk mencakup segala sesuatu dari riset pasar untuk *spionase* industri. Mereka mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai terdiri dari "pengumpulan data, diagnosis organisasi, dan intervensi tindakan". Penulis lain deskripsi, dan berbagai mereka

berfungsi untuk menggarisbawahi bahwa pengembangan organisasi tidak konsep. Bila kita ingat bahwa fakta tentang Pengembangan organisasi jangka, kami mendapatkan keuntungan dari kenyamanan, seperti yang kita lakukan dari kenyamanan istilah sehari-hari lainnya kesehatan dan penyakit, misalnya.

Penelitian ilmiah dan penjelasan, bagaimanapun, memerlukan konsep yang mendapatkan di bawah label nyaman dan mewakili secara eksplisit didefinisikan dan diamati peristiwa dan perilaku. Dalam beberapa kasus, pengobatan eksperimental hanya atau lebih tepatnya, *complicatedly* "Pengembangan Organisasi." Dan beberapa yang lain menawarkan sebagai variabel independen semacam pengobatan omnibus di mana ilmuwan sosial dan manajemen tampaknya telah melakukan berbagai hal TGrup, konsultasi, kuliah, survei, perubahan eksplisit dalam kebijakan formal, dan sejenisnya, yang mereka berharap bisa menghasilkan perubahan yang diinginkan dalam sikap dan perilaku karyawan.

Bukti perubahan tersebut disajikan, tapi kami yang tersisa ragu untuk bahan ampuh atau kombinasi sinergis dari bahan-bahan yang dihasilkan efek. Friedlander dan Brown (1974), dalam sebuah artikel yang cermat dari beberapa 18 halaman, hanya membutuhkan tiga paragraf untuk merangkum studi banding intervensi OD. Selain itu, dari tiga studi diringkaskan, dua (Greiner, 1967) tidak mengevaluasi intervensi alternatif; Penelitian ketiga dikutip adalah bahwa dari Bowers. Bahkan studi banding tersebut, namun, meninggalkan kita dengan kebutuhan untuk penjelasan yang dapat dipenuhi hanya dengan penelitian yang menjelaskan sifat dari variabel independen, pengobatan eksperimental itu sendiri.

Konseptualisasi tersebut dan definisi eksplisit dari pengobatan eksperimental baik diilustrasikan dalam tiga percobaan lapangan yang luas dianggap sebagai klasik dalam perubahan organisasi. Coch dan Franch

(1948) bekerja pada efek dari partisipasi, Morse dan Reimer (1956) pada lokus hirarkis kekuasaan pengambilan keputusan, dan Trist dan Bamforth (1951) pada perubahan struktur *sociotechnical*. Ada contoh terbaru lainnya dan lebih, tentu saja, tapi daftar tetap pendek. Mari kita berharap bahwa itu akan memperpanjang.

Resistensi Budaya dan Built New Budaya

Sebuah realitas organisasi baru menjadi 'realitas' jika cukup banyak orang di sekitarnya yakin bahwa gambar ini mencerminkan 'realitas mereka'. Seperti konstruksi bersama realitas menghasilkan gagasan bahwa dunia sebenarnya adalah seperti gambar ini dan bahwa dengan gambar ini kepastian yang mutlak telah tercapai. Hal ini juga menunjukkan di mana kepentingan rakyat berbohong dan apa sumber daya yang tersedia untuk melindungi mereka. Gambar dari 'realitas' yang orang membangun sangat terikat dengan konteks di mana interaksi berlangsung.

Seperti yang disarankan oleh Berger dan Luckmann (1966), meskipun orang dalam situasi yang sama cenderung untuk membangun sendiri 'realitas subjektif' mereka, konstruksi ini tampaknya berkumpul menjadi shared 'realitas obyektif' karena hari interaksi hari ini (Van Nistelrooij, 2004). Singkatnya, orang-orang yang bekerja sama erat dengan satu sama lain dalam konteks sosial budaya tertentu mengembangkan realitas sosial yang dibangun terutama ada untuk mereka dan bukan untuk orang lain yang tidak bekerja dalam konteks yang sama. Berangkat dari premis konstruksionis sosial ini, membawa perubahan dimulai dengan realisasi oleh anggota organisasi bahwa adalah mungkin untuk melihat 'kenyataan' berbeda.

Akibatnya, strategi perubahan yang menggabungkan perspektif konstruksionis sosial harus menggabungkan upaya yang disengaja untuk berbagi individual frame persepsi masyarakat dengan cara interaksi jika itu adalah untuk akhirnya

tiba di wawasan baru dan lebih luas bersama atau persepsi bersama yang bisa memulai baru atau disesuaikan perilaku. Untuk mengubah mengikuti dinamika persaingan yang diperlukan untuk proses perubahan dalam organisasi.

Perubahan akan mempengaruhi proses perubahan sikap dan perilaku karyawan dan membangun budaya baru. Dalam proses perubahan ini kadang-kadang merupakan proses penolakan dan perlawanan karena setiap karyawan memiliki pandangan mereka sendiri pada perubahan. Selain itu, karyawan yang telah di zona kenyamanan dalam organisasi, itu akan membangunkan mereka sehingga perubahan akan dilakukan terhadap organisasi. Memang, tidak semua karyawan akan melakukan penolakan tapi ini akan mempengaruhi proses perubahan.

Paradigma yang terjadi adalah karena kesiapan dan ketidaksiapan karyawan (termasuk tingkat manajer) dalam menghadapi perubahan. Hal-hal yang diyakini diubah adalah sebagai berikut: 1) Budaya organisasi dan perubahan iklim. Sebelum OD budaya yang berkembang menjadi kebiasaan yang terlalu sederhana, dan ketika perubahan datang makan budaya dan iklim harus diubah agar Bermain kompetisi baru. Budaya biasa harus diganti dengan pemenangbudayakarenasatu-satunya yang mampu membawa keberlanjutan organisasi. 2) Deskripsi pekerjaan. Hal ini di zona nyaman dan aman adalah ketika karyawan dapat melakukan pekerjaannya dan menjadi rutinitas sehingga order adalah racun bagi keberlangsungan organisasi. OD adalah deskripsi pekerjaan dapat diubah sesuai dengan analisis sehingga karyawan ditantang luar tugas-tugas rutin mereka. Sehingga konsep Perilaku *Citizen* Organisasi dapat diterapkan, *Job* pembesaran menjadi muara perubahan zona transformasi ke kompetisi yang lebih besar. 3) Sasaran pasar OD akan mempengaruhi orientasi dan target untuk identifikasi faktor internal melibatkan bagaimana sumber daya dalam organisasi dipetakan sehingga target baru dapat dicapai. Untuk menjadi

penguasa perubahan yang diperlukan dalam target pasar dari biasa menjadi luar biasa. 4) Perubahan proyeksi dan OD lanskap kompetitif juga mampu mendefinisikan sebuah organisasi dengan lebih konkret karena organisasi diperlukan untuk melakukan pemetaan pesaing, benchmarking dengan perhitungan dan proyeksi yang sesuai disiapkan dalam organisasi yang tepat dari kompetisi sehingga tujuan dapat dicapai 5) Gaya kepemimpinan dan pendekatan. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana para pemimpin/manajer untuk mengidentifikasi, menganalisis dan menemukan formula yang tepat untuk mendorong seluruh karyawan melalui proses perubahan, meminimalkan penolakan dan bersama-sama menciptakan budaya baru organisasi ke arah yang lebih maju, modern dan berkelanjutan. 6) Visi, misi dan tujuan organisasi OD juga dirancang untuk meningkatkan visi dan misi organisasi sehingga adalah hal yang ingin dicapai, lewat juga berubah, meminimalkan kesalahan dan melakukan perbaikan terus menerus.

Gaya Kepemimpinan dan Cara Berkomunikasi

Pengalaman yang paling penting dari orang lain berlangsung di wajah untuk menghadapi situasi adalah kasus prototipe dari interaksi sosial. Titik keberangkatan mereka adalah perspektif fenomenologis dikemukakan oleh Schutz yang, pada gilirannya, dibangun di atas dalil Weber penafsiran subjektif. Dari sudut pandang ini, untuk memahami organisasi perlu untuk memahami persepsi individu anggota organisasi, serta interaksi dengan yang persepsi ini dibuat bertepatan, yang menegaskan kembali dan mengakibatkan tindakan terorganisir (Gray *et al*, 1985). Menggambar pada Berger dan Luckmann ini gagasan konstruksi sosial, beberapa ahli teori menganggap interaksi sosial sebagai unsur perubahan (Austin dan Bartunek, 2006).

Mereka berpendapat bahwa organisasi terdiri dari sejumlah perspektif yang

terungkap melalui percakapan, sementara perubahan diakui dan dihasilkan melalui percakapan dan bentuk komunikasi lainnya. Dalam pandangan ini, interaksi sosial, dan dialog khususnya, adalah sarana utama dimana interpretasi bertepatan dibuat, ditransmisikan, dan berkelanjutan, dan sebagai 'dialog' tersebut adalah kendaraan untuk proses perubahan organisasi. Bahwa proses transformasi menjadi kepemimpinan yang baik diperlukan pendekatan menggunakan model kepemimpinan yang paling sesuai dengan budaya organisasi, sehingga elemen dapat mengikuti proses perubahan organisasi dengan baik.

Kadang-kadang untuk mengubah ke arah yang lebih baik terjadi berbagai penolakan karena beberapa orang merasa itu adalah zona nyaman, jadi ini akan mempengaruhi keberlangsungan organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan. mana peran manajer pemimpin dalam menemukan pendekatan yang paling tepat terkait dengan perubahan dalam organisasi.

Perencanaan Strategis dan proses pengembangan organisasi

Rencana strategis ini adalah proses untuk sebuah organisasi dalam upaya pengembangannya. Dalam setiap proses diharapkan dapat membawa perubahan yang lebih baik baik untuk pengembangan dan keberlanjutan proses organization. The perencanaan strategis biasanya berikut tujuh langkah (Wootton, 2011). Meskipun langkah ini tidak selalu diikuti dalam urutan yang tepat ditentukan, mereka menyerupai cara yang paling organisasi pergi tentang perencanaan strategis (Goodstein, 2011).

- 1) Mengembangkan misi.
Sebuah rencana strategis harus dimulai dengan tujuan yang dinyatakan. Biasanya, tujuan melibatkan hasil perusahaan (misalnya, peningkatan penjualan, kualitas produk) dan/atau untuk meningkatkan budaya organisasi

(misalnya untuk membuat lingkungan kerja lebih menyenangkan).

Hal ini penting untuk dicatat bahwa tujuan perusahaan secara keseluruhan harus diterjemahkan ke dalam tujuan yang sesuai untuk dicapai oleh berbagai unit organisasi. Dalam perusahaan besar, ini akan mencakup Departemen Penjualan, Departemen Pemasaran, Departemen Produksi, Departemen Periklanan, Penelitian dan Pengembangan Departemen, dan dan sejenisnya

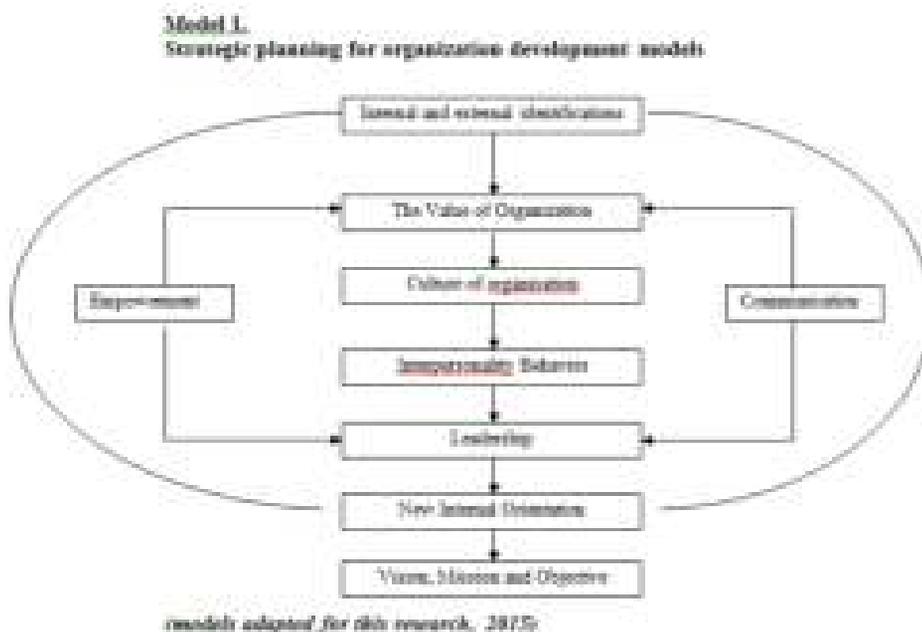
- 2) Melakukan analisis kritis terhadap lingkungan internal. Dengan "lingkungan internal," kita mengacu pada sifat organisasi itu sendiri, seperti yang diidentifikasi oleh karakteristik tertentu termasuk struktur organisasi, budaya, motivasi karyawan, kepemimpinan, praktek pengambilan keputusan, pola komunikasi, dan penerimaan untuk mengubah, untuk beberapa nama. Misalnya, apakah struktur organisasi merangsang atau menghambat pencapaian tujuan? Apakah budaya perusahaan (atau unit kerja individu) mendorong personel untuk menjadi inovatif dan untuk membuat perubahan positif, atau apakah itu mendorong anggota organisasi untuk mempertahankan *status quo*? Apakah anggota organisasi termotivasi cukup untuk berusaha untuk realisasi tujuan organisasi? Apakah ada kepemimpinan yang memadai dan efektif untuk menggerakkan organisasi ke depan? Apakah pengambilan keputusan praktik mendorong pencapaian tujuan? Apakah orang-orang berkomunikasi satu sama lain cukup jelas untuk mencapai tujuan mereka? Adalah anggota organisasi mau berubah dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi?
- 3) Melakukan analisis kritis terhadap lingkungan eksternal. Organisasi tidak beroperasi dalam ruang

- hampa. Sebaliknya, mereka berfungsi dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk berfungsi dan berkembang seperti yang diinginkan. Sejauh mana lingkungan baik bantu atau menghambat pertumbuhan perusahaan (atau bahkan keberadaannya terus) tergantung pada beberapa faktor kunci. Secara khusus, sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif atas orang lain ketika (a) ada pasokan terus sumber daya untuk mempertahankan produksi, (b) sumber daya tidak dapat dengan mudah diduplikasi oleh orang lain, dan (c) pesaing tidak memiliki sumber daya yang lebih baik.
- 4) Siapkan asumsi perencanaan. Dengan jelas memahami sifat rencana strategis Anda, penting untuk menyoroti asumsi yang mendasari rencana: (a) Apakah proses perencanaan berdasarkan analisis yang disengaja dan data atau berdasarkan intuisi dan pengetahuan informal? (b) Apakah rencana strategis didasarkan pada asumsi bahwa perubahan radikal tidak hanya mungkin, tapi diinginkan; atau sebaliknya, akan rencana hanya melibatkan penyesuaian tambahan kecil ke cara saat operasi? (c) Rencana strategis akan dilakukan terutama di bunga yang kelompok stakeholder (pemegang saham, karyawan, klien, masyarakat)? Selanjutnya, sumber apa perusahaan telah tersedia untuk merencanakan dan melaksanakan strategi? Sumber daya termasuk keuangan, fisik, dan sumber daya manusia. Asumsi yang mendasari proses perencanaan strategis yang penting bagi keberhasilan akhir dari rencana strategis.
 - 5) Mengembangkan strategi. Strategi adalah sarana yang perusahaan mencapai tujuannya. Berdasarkan penilaian hati-hati dari posisi organisasi pada faktor-faktor tersebut atau karakteristik (misalnya, struktur perusahaan organisasi, budaya, motivasi anggotanya, kepemimpinan, strategi pengambilan keputusan, komunikasi, kecenderungan terhadap perubahan, dan sumber daya yang tersedia), keputusan dibuat tentang bagaimana untuk pergi tentang mencapai tujuannya.
 - 6) Berkomunikasi strategi. Strategi ini harus dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan - individu atau kelompok yang dalam kepentingan organisasi dijalankan. Ini adalah individu yang memiliki saham dalam organisasi. Stakeholder yang paling penting termasuk pemegang saham, karyawan, klien, dan anggota masyarakat. Hal ini penting untuk berkomunikasi rencana strategis perusahaan kepada stakeholder sangat jelas, sehingga mereka dapat berkontribusi untuk kesuksesan, baik secara langsung (misalnya, anggota organisasi yang membantu mencapai tujuan) atau tidak langsung (misalnya, pemegang saham, dewan direksi yang menetapkan kebijakan). Kecuali para pemangku kepentingan memahami dan menerima rencana strategis perusahaan, tidak mungkin untuk menerima dukungan penuh yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuannya.
 - 7) Mengembangkan prosedur evaluasi. Prosedur evaluasi perlu dikembangkan sebelum Mengevaluasi Hasil. Prosedur ini akan berfungsi untuk memandu pelaksanaan strategi dan evaluasi hasilnya.
 - 8) Melaksanakan strategi. Setelah strategi telah dikembangkan dan dikomunikasikan, strategi diimplementasikan. Ketika ini terjadi, mungkin ada beberapa hambatan. Orang-orang cenderung menolak perubahan. Para pemimpin perusahaan perlu menerapkan berbagai teknik untuk mengatasi resistensi untuk berubah.

- 9) Mengevaluasi hasil. Akhirnya, setelah strategi telah dilaksanakan, penting untuk menentukan apakah tujuan telah tercapai. Jika demikian, maka tujuan baru dikembangkan. Jika tidak, maka tujuan yang berbeda dapat didefinisikan, atau strategi yang berbeda untuk mencapai tujuan dapat dicoba.

METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami dan menjelaskan masalah yang merupakan fokus dalam penelitian ini. Mengumpulkan informasi dengan menggunakan observasi dan dokumentasi.



Gambar 1. Model Perencanaan Strategis Untuk Pengembangan Organisasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebuah ambisi pusat Pengembangan Organisasi adalah realisasi dari perubahan organisasi yang direncanakan dalam sistem sosial seluruh (Marshak, 2006). Ini berarti bahwa tubuh pengetahuan yang membantu menjelaskan bagaimana individu, kelompok, organisasi, masyarakat, dan bahkan masyarakat mengubah semua berhubungan dengan lapangan. Berikut dari Berger dan Luckmann (1966), ada tiga hal tentang organisasi yang dapat mengubah, yang membawa kita untuk membedakan antara tiga jenis proses perubahan yang dapat terjadi. Salah satu jenis masalah yang terkait dengan tingkat simetri antara 'subjektif' dirasakan realitas sosial individu dan 'tujuan'

dilembagakan realitas sosial di tingkat tim, sub unit, atau organisasi secara keseluruhan. (Bunker et al, 2005; Purser dan Griffin, 2008).

Tipe kedua masalah terkait dengan konflik antar kelompok. Akar penyebab ini dapat dikaitkan dengan lingkup pelembagaan. Karena sebuah organisasi hampir selalu terdiri dari subunit dari beberapa macam, salah satu bisa berharap bahwa subkultur akan muncul sebagai konsekuensi dari spesialisasi subunit dalam berbagai tugas tertentu, tetapi juga bahwa beberapa kesamaan perlu ada di antara subkultur ini untuk mempertahankan organisasi sebagai utuh. Masalah tertentu dapat dikaitkan dengan baik lingkup pelembagaan antara subkelompok, yang terlalu luas,

mengakibatkan kurangnya kerjasama dan meningkatkan kesulitan mengkoordinasikan antara berbagai sub unit, atau terlalu sempit, dengan organisasi yang berfokus pada terlalu terbatas berbagai isu yang perlu ditangani, atau mungkin satu subunit mendominasi orang lain dengan mengorbankan efektivitas keseluruhan organisasi.

Akibatnya, solusi harus ditujukan untuk beradaptasi lingkup pelebagaan ke tingkat yang sesuai. Jenis perubahan khas untuk intervensi seperti *Appreciative Inquiry*, Konfrontasi Rapat, Cari Conference atau *Open Space* di mana dialog terorganisir berlangsung (Cummings dan Worley, 2009). Masalah berikutnya (ketiga dari masalah) adalah bagaimana untuk benar-benar meyakinkan semua orang bahwa pengembangan organisasi memiliki tujuan yang lebih penting daripada pembangunan. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk bersosialisasi, berkomunikasi, dan membentuk budaya baru sehingga proses pembangunan berjalan dengan sempurna. Rapat, sosialisasi dan pendekatan pribadi menjadi penting dalam proses ini. Akhirnya, keempat jenis masalah dapat dikaitkan dengan ketidaksesuaian antara urutan dilembagakan sosial subunit atau organisasi secara keseluruhan dan permintaan menempatkan pada entitas ini oleh lingkungan yang relevan. Dalam situasi seperti ini, perubahan alam semesta simbolik disebut untuk. Ini adalah jenis perubahan yang biasanya terjadi di sociotechnical intervensi sistem desain ulang mengenai, misalnya, kualitas kehidupan kerja (Van Eijnatten et al., 2008), dan intervensi kelompok besar di mana pergeseran keseimbangan kekuatan dalam sebuah organisasi biasanya terjadi. Tapi ini adalah contoh spesifik, lebih umum, apa yang terjadi di sini adalah proses perubahan strategis penuh sesak nafas. Proses ini telah ditemukan sangat bermasalah, bermuatan politik dan jauh dari tertib (Pettigrew, 1985; Johnson, 1987; Hinings dan Greenwood, 1988; Sminia, 2009).

KESIMPULAN

Pada dasarnya, apa yang telah dilakukan dalam artikel ini adalah untuk mengambil 'teori perubahan' yang lebih umum, berasal dari Berger dan Luckmann (1966), mengusulkan 'teori perubahan' yang memungkinkan kita untuk menilai bagaimana proses perubahan mengambil bentuk (Porras dan Robertson, 1992; Austin dan Bartunek, 2006). Ini memperkuat gagasan dasar OD yang bersama persepsi adalah salah satu hasil utama yang diinginkan dari intervensi. Hal ini juga berpendapat bahwa persepsi bersama dapat dibentuk oleh dialog.

Mampu membedakan antara tiga jenis perubahan memungkinkan kita untuk menunjukkan bahwa praktisi OD dapat melakukan dua hal. Pertama, adalah mungkin untuk menargetkan intervensi OD untuk masalah tertentu dengan mendiagnosis jenis perubahan yang diperlukan untuk mengatasi masalah ini. Kedua, seorang praktisi OD dapat memantau jalannya proses dan menilai apa jenis perubahan yang terjadi. Argumen yang ditawarkan dalam artikel ini masih pada tahap proposisi.

Penelitian lebih lanjut dari intervensi OD yang sebenarnya diperlukan untuk melihat apakah jenis perubahan tiga dapat diamati dan dihubungkan dengan masalah organisasi yang telah dikaitkan dengan mereka, dan apakah intervensi OD ditargetkan untuk menangani masalah ini, dengan merancang dialog dalam sedemikian rupa sehingga jenis yang diperlukan perubahan terjadi, sebenarnya meringankan masalah ini. Ini akan membutuhkan studi kasus longitudinal menggunakan metodologi proses (lihat, misalnya, Sminia dan van Nistelrooij, 2006; Sminia, 2009), yang melacak jalannya proses, dan mencoba untuk menjelaskan hasil dalam hal bagaimana proses berlangsung lembur.

Penelitian ini juga memberikan dimensi baru paradigma pengembangan organisasi melalui pendekatan faktor internal dalam organisasi, karena penulis percaya bahwa jika organisasi mampu membangun sinergi yang solid dan kuat di lingkungan

internal, organisasi akan memiliki awal yang kuat titik dalam upaya untuk mengambil peluang dan meminimalkan ancaman dalam organisasi eksternal faktor sehingga dalam teori organisasi akan mampu bersaing bahkan memenangkan persaingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. 1970. *Intervention theory and methods*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Austin, J.R. and Bartunek, J.M. 2006. Theories and practices of organization development, in: J.V. Gallos (ed.) *Organization Development*. Jossey Bass. San Francisco, CA.
- Beckhard, R. 1969. *Organizational development-Strategies and models*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Bennis, VVG. 1969. *Organization development: Its nature, origins, and perspectives*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Berger, P.L. and Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. Anchor Books. New York.
- Buchanan, P. C. 1971. Crucial issues in OD. In *Social intervention: A behavioral science approach*. Free Press. New York.
- Bunker, B.B., Alban, B.T. and Lewicki, R.J. 2005. *Ideas in currency organisation OD practice: has the well gone dry? in: D.L. Bradford and W.W. Burke (eds) Reinventing Organization Development; Addressing the Crisis, Achieving the Potential*. Wiley. San Francisco, CA.
- Coch, L, & French, J. R. P., Jr. 1948. Overcoming resistance to change. *Human Relations*. 1 (4): 513-533.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. 2009. *Organization Development and Change*, 9th international edn (Mason, OH: South-Western College).
- Friedlander, F., & Brown, L. D. 1974. Organization development. *Annual Review of Psychology*. Vol. 25. Palo Alto, Calif: Annual Reviews.
- Goodstein, L. 2011. *Strategic planning: A leadership imperative*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Gray, B., Bougon, K. and Donnellon, A. 1985. Organizations as constructions and destructions of meaning, *Journal of Management*, 11(2): 77-92.
- Greiner, L.E. 1967. Patterns of organizational change. *Harvard Business Review*. 45: 119-128.
- Hana, Urbancova. 2013. Competitive Advantage Achievement Through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*. 5 (1): 82-96.
- Hinings, C.R. and Greenwood, R. 1988. *The Dynamics of Strategic Change* Blackwell. Oxford.
- Johnson, G. 1987. *Strategic Change and the Management Process*. Blackwell. Oxford.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment*. Division of Research, Harvard Business School, Boston.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1969. *Developing organizations: Diagnosis and action*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Margulies, I., & Raia, A. P. 1972.

- Organization development: Values, process, and technology.* McGraw-Hill. New York.
- Marshak, R.J. 2006. *Organisation development as a profession organisation a field*, in: B.B. Jones and M. Brazzel (eds) *The NTL Handbook of Organisation Development Organisation Change; Principles, Practices and Perspectives*. Pfeiffer. San Francisco, CA.
- Morse, N, & Reimer, E. 1956. *The experimental change of a major organizational variable.* 52: 120-129.
- Pettigrew, A.M. 1985. *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Blackwell. Oxford.
- Porras, J.I. and Robertson, P.J. 1992. *Organisational development: theory, practice, research*, in: M.D. Dunette and L.M. Hough (eds). *Handbook of Organisational Psychology*. Consulting Psychology Press. Palo Alto, CA.
- Purser, R.E. and Griffin, T.J. 2008. Large group interventions; whole system approaches to organisation change, in: T.G. Cummings (ed.) *Handbook of Organization Development*. Sage. Los Angeles, CA.
- Sminia, H. and Van Nistelrooij, A.T. M. 2006. Strategic management and organization development: planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management.* 6(1): 99-113.
- Sminia, H. 2009. Process research in strategy formation: theory, methodology, organisation relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 97-125.
- Trist, E. L., & Bamforth, R. 1951. Some social and psychological consequences of the long wall method of coal-getting. *Human Relations.* 4 (1): 3-38.
- Van Eijnatten, F.M., Shani, A. and Leary, M.M. 2008. *Sociotechnical systems: designing and managing sustainable organizations*, in: T.G. Cummings (ed.) *Handbook of Organisation Development*. Sage. Los Angeles, CA.
- Van Nistelrooij, A.T.M. 1999. *Collectief organiseren: een sociaal-constructionistisch onderzoek naar het werken met grote groepen [A social constructionist' research at working with Large Group Interventions]* Lemma. Utrecht, The Netherlands.
- Van Nistelrooij, A.T.M. 2004. Sociale perceptie als insteek voor systeembrede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie [Social perception as entrance for systemwide organizational change: change through a social constructionist' strategy], *Gedrag and Organisatie; tijdschrift voor sociale, economische, arbeids en organisatie psychologie*, 17(4): 242-251.
- Watzlawick, P. 1990. *Münchhausen's Pigtail or Psychotherapy Organisation Reality; Essays Organisation Lectures*. Norton. New York.
- Wootton, S. 2011. *Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy and leadership*. Kogan Page. London, UK.