

# **PENGEMBANGAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI**

**Dr. Tetra Hidayati, SE., M.Si.**



Penerbit:  
PT. Muara Karya (Anggota IKAPI)  
Surabaya, 2020



Judul:

# *Pengembangan dan Perubahan Organisasi*

Oleh : Dr. Tetra Hidayati, SE., M.Si.

*Hak Cipta © pada Penulis*

*Penerbit : PT. Muara Karya*  
*Editor : Chasandra Puspitasari, S.Kom., M.Cs.*  
*Desain Cover : Ezra Eldo S*  
*ISBN : 978-623-7669-11-1*

*Diterbitkan oleh :*



**PT. Muara Karya (IKAPI)**  
Gedung Papaya Lt. 2.  
Jl. Margorejo Indah 60 - 68,  
Surabaya 12620 – Indonesia  
Phone : +62-31-99842196  
Fax : +62-31-99842196  
Email : admin@muarakarya.com

*Hak Cipta dilindungi Undang-Undang*

*Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penulis.*



# Kata Pengantar



Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas pertolonganNya proses penulisan dan penerbitan buku ini bisa terselesaikan. Terima kasih juga kami ucapkan kepada semua pihak yang telah memberikan saran, dukungan dan dorongan semangat hingga buku ini dapat terselesaikan.

Perlu diketahui bahwa di zaman modern seperti sekarang ini, organisasi yang dapat berkembang dan maju hanyalah organisasi yang lekas tanggap terhadap perubahan terjadi di dunia. Para manajer dan atasan organisasi masa kini dan masa depan dituntut untuk tidak sekedar bersikap luwes dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, tetapi juga harus mampu mengantisipasi dan memahami berbagai bentuk perubahan yang terjadi dan secara proaktif menyusun berbagai program untuk mendukung pengembangan organisasi. Agar dapat bertahan dalam keadaan seperti ini, organisasi harus mampu memberikan arahan bagi para anggotanya untuk dapat beradaptasi dengan baik, bahkan harus mampu memanfaatkan dampak positif dari adanya perubahan tersebut melalui pengembangan organisasi.

Organisasi sebagai suatu wadah yang menampung individu-individu untuk mewujudkan satu visi dan misi yang disepakati bersama. Organisasi senantiasa berjalan dengan tiga opsi, yaitu opsi maju, mundur, atau stagnan. Tentu seluruh *stakeholder* dalam organisasi akan didorong untuk melakukan upaya-upaya agar organisasi dapat berjalan maju seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat saat ini dan di masa mendatang. Pengembangan organisasi (PO) merupakan suatu proses yang mendasarkan ilmu perilaku dan praktik untuk membantu organisasi mencapai efektivitas kinerja yang lebih besar, termasuk kinerja keuangan dan kualitas kehidupan kerja. Selain itu, pengembangan organisasi berorientasi pada peningkatan sejumlah sistem organisasi dan bagian-bagiannya dalam konteks sistem dan lingkungan yang lebih besar yang mempengaruhinya.

Dalam buku ini, kita akan mengetahui lebih dalam pola-pola yang harus dilakukan dalam mengembangkan organisasi secara terarah dan terukur, dengan menggunakan berbagai macam metode yang telah disepakati oleh para ahli dalam bidang ilmu terkait. Karena dalam pengembangan organisasi apabila menggunakan cara yang salah akan berakibat fatal bagi organisasi itu, namun apabila cara yang digunakan benar akan memberikan efek yang baik pada organisasi. Oleh karena itu, pada buku ini kami akan coba memaparkan teori-teori dalam pengembangan organisasi, mulai dari pengenalan Pengembangan Organisasi, Dasar Perubahan Terencana, Proses Diagnosis Organisasi, Merancang Intervensi Organisasi, Restrukturisasi Organisasi, dan lain sebagainya, agar mencapai organisasi yang berkompeten baik dari sisi pergerakan individu, kelompok, maupun organisasinya.

Tentunya kami berharap buku ini bisa bermanfaat bagi semua pembaca untuk berperan lebih besar dalam pengembangan organisasi di Indonesia. Tidak lupa kami memohon saran dan masukan dari semua pihak untuk penyempurnaan isi dan materi buku ini di kesempatan berikutnya, karena kami yakin tidak ada kesempurnaan dalam setiap ide atau gagasan tanpa bantuan dari pihak lain.

Surabaya, Maret 2020

Penulis

# Daftar Isi



<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>i</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>iii</b>
<b>Bab 1 Pengertian Pengembangan Organisasi</b> .....	<b>1</b>
Pertumbuhan dan Relevansi Pengembangan Organisasi .....	6
Karakteristik Pengembangan Organisasi.....	9
Ringkasan .....	11
<b>Bab 2 Dasar Perubahan Terencana (<i>The Nature of Planned Change</i>)</b> .....	<b>13</b>
Model Perubahan Lewin ( <i>Lewin's Change Model</i> ).....	13
Model Penelitian Tindakan ( <i>Action Research Model</i> ) .....	17
Model Positif ( <i>Positive Model</i> ) .....	23
Perbandingan Teori Lewin, <i>Action Research</i> , dan Model Positif .....	26
Ringkasan .....	27
<b>Bab 3 Para Pelaku / Praktisi Pengembangan Organisasi</b> .....	<b>29</b>
Kompetensi yang Efektif bagi Praktisi Pengembangan Organisasi .....	30
Peran Profesional Pengembangan Organisasi .....	34
Nilai Profesional ( <i>Professional Values</i> ).....	36
Ringkasan .....	37
<b>Bab 4 <i>Entering dan Contracting</i></b> .....	<b>39</b>
Masuk ke dalam sebuah Hubungan Pengembangan Organisasi ( <i>Entering Into an OD Relationship</i> ).....	40
Mengklarifikasi Masalah Organisasi.....	40
Menentukan Klien yang Relevan.....	41
Memilih Praktisi PO.....	42
Mengembangkan Kontrak ( <i>Developing a Contract</i> ).....	43
Ringkasan .....	46
<b>Bab 5 Proses Diagnosis Organisasi</b> .....	<b>47</b>

Pengertian Diagnosis .....	48
Pentingnya Model Diagnosis .....	50
Model Sistem Terbuka ( <i>Open System Model</i> ) .....	52
Mendiagnosis Sistem Organisasi .....	57
Diagnosis Tingkat Organisasi .....	58
Input dan Lingkungan Organisasi .....	59
Desain Komponen .....	63
Penyelarasan .....	68
Ringkasan .....	68
<b>Bab 6 Diagnosis pada Tingkat Kelompok dan Individual .....</b>	<b>71</b>
Diagnosis pada Tingkat Kelompok.....	72
Diagnosis pada Level Individual.....	76
Ringkasan .....	81
<b>Bab 7 Mengumpulkan dan Menganalisis Informasi Diagnostik .....</b>	<b>83</b>
Hubungan Diagnostik .....	84
Metode Pengumpulan Data .....	87
Metode Kuesioner .....	87
<i>Interview</i> (Wawancara) .....	88
Observasi/ Pengamatan .....	90
<i>Unobtrusive Measures</i> .....	90
Contoh ( <i>Sampling</i> ).....	92
Teknik Analisis Data.....	94
<i>Qualitative Tools</i> .....	94
<i>Quantitative Tools</i> .....	96
Ringkasan .....	96
<b>Bab 8 Merancang Intervensi.....</b>	<b>97</b>
Apa Intervensi yang Efektif?.....	97
Bagaimana Cara Merancang Intervensi yang Efektif?.....	99
Kontingensi yang Terkait dengan Situasi Perubahan .....	100
Kontingensi yang Terkait dengan Target Perubahan .....	102
Gambaran Umum Intervensi.....	103
Intervensi Proses Manusia .....	103



Intervensi Teknostruktural .....	105
Ringkasan .....	107
<b>Bab 9 Memimpin dan Mengelola Perubahan .....</b>	<b>109</b>
Gambaran Umum Aktivitas Perubahan .....	110
<i>Motivating Change</i> (Motivasi untuk Perubahan).....	112
Menciptakan Kesiapan untuk Perubahan .....	112
Mengatasi Perlawanan terhadap Perubahan.....	114
Menciptakan sebuah Visi .....	116
Menjelaskan Ideologi Inti .....	117
Membangun Masa Depan seperti yang Dibayangkan .....	118
Mengembangkan Dukungan Politik .....	119
Mengelola Transisi (Masa Peralihan) .....	120
Perencanaan Kegiatan.....	121
Perencanaan Komitmen .....	122
Struktur Manajemen Perubahan.....	122
Proses Pembelajaran.....	122
Mempertahankan Momentum .....	124
Menyediakan Sumber Daya untuk Perubahan .....	124
Membangun Sistem Pendukung untuk Agen Perubahan .....	125
Mengembangkan Kompetensi dan Keterampilan Baru .....	125
Memperkuat Perilaku Baru .....	126
Bertahan pada Tujuan Utama .....	127
Ringkasan .....	127
<b>Bab 10 Mengevaluasi dan Melembagakan Intervensi Pengembangan</b>	
<b>Organisasi .....</b>	<b>129</b>
Umpan Balik ( <i>Feedback</i> ) dari Evaluasi dan Implementasi .....	130
<i>Measurement</i> (Pengukuran) .....	132
Memilih Variabel yang Tepat .....	132
Merancang Ukuran yang Baik .....	133
Desain Penelitian.....	137
<i>Institutionalizing Organizational Changes</i> .....	139
Karakteristik Organisasi.....	140

Karakteristik Intervensi .....	141
Proses Pelembagaan .....	143
Indikator Institusionalisasi (Pelembagaan) .....	145
Ringkasan .....	147
<b>Bab 11 Proses Pendekatan Interpersonal dan Kelompok.....</b>	<b>149</b>
Proses Konsultasi.....	150
Proses Berkelompok.....	152
Proses Dasar Intervensi .....	154
Hasil Proses Konsultasi .....	156
Intervensi Pihak Ketiga .....	157
Model Konflik yang Episodik .....	158
Memfasilitasi Proses Resolusi Konflik .....	160
Pembangunan Tim ( <i>Team Building</i> ) .....	161
Kegiatan yang Relevan dengan Satu atau Lebih Individu.....	162
Kegiatan yang Berorientasi pada Operasi dan Perilaku Grup .....	163
Ringkasan .....	164
<b>Bab 12 Proses Pendekatan Organisasi .....</b>	<b>165</b>
Pertemuan Konfrontasi Organisasi .....	166
Tahapan Aplikasi.....	166
Hasil dari Pertemuan Konfrontasi .....	168
Intervensi Relasi Antar Kelompok .....	168
Kelompok Kecil .....	169
Tahapan Aplikasi.....	169
Hasil dari Kelompok Kecil .....	171
Menyelesaikan Konflik Antar Kelompok .....	172
Tahapan Aplikasi.....	172
Hasil Intervensi Konflik Antar kelompok .....	176
Intervensi Kelompok Besar.....	176
Tahapan Aplikasi.....	178
Ringkasan .....	186
<b>Bab 13 Penataan Ulang Organisasi .....</b>	<b>187</b>
Desain Struktural .....	188

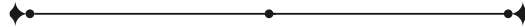
Struktur Fungsional .....	189
Struktur Divisi .....	190
Struktur Matriks .....	192
Struktur Proses .....	194
Struktur <i>Customer-Centric</i> (Berpusat pada Pelanggan) .....	196
Struktur Jaringan .....	197
<i>Downsizing</i> (Penurunan Ukuran/Perampingan) .....	199
Tahapan Aplikasi .....	200
<i>Reengineering</i> (Rekayasa Ulang) .....	202
Tahapan Aplikasi .....	203
Ringkasan .....	204
<b>Bab 14 Keterlibatan Pegawai.....</b>	<b>205</b>
Keterlibatan Pegawai: Apa itu? .....	206
Definisi Kerja dari Keterlibatan Pegawai .....	206
Bagaimana Keterlibatan Pegawai Mempengaruhi Produktivitas .....	207
Aplikasi Keterlibatan Pegawai .....	209
Struktur paralel .....	209
Tahapan Aplikasi .....	210
<i>Total Quality Management</i> (TQM).....	214
Tahapan Aplikasi .....	214
Organisasi dengan Keterlibatan Tinggi ( <i>High-Involvement Organizations/HIOs</i> ) ..	217
Fitur HIOs.....	217
Faktor Aplikasi .....	219
Levels of High Involvement .....	220
Ringkasan .....	222
<b>Bab 15 Desain Kerja .....</b>	<b>223</b>
Pendekatan Teknis .....	223
Pendekatan Motivasi.....	225
Dimensi Inti Pekerjaan .....	226
Hambatan dari Pengayaan Pekerjaan .....	227
Pendekatan Sistem Sositeknikal.....	228
Latar Belakang Konseptual .....	228

Tim Kerja yang Dikelola Sendiri (Self-Managed Work Teams) .....	230
Perancangan Kerja untuk Kebutuhan Teknis dan Pribadi .....	233
Faktor Teknis .....	234
Faktor Kebutuhan Pribadi.....	235
Memenuhi Kebutuhan Teknis dan Pribadi .....	236
Ringkasan .....	238
<b>Bab 16 Manajemen Kinerja .....</b>	<b>239</b>
Model Manajemen Kinerja.....	240
Penetapan Tujuan .....	242
Karakteristik Penetapan Sasaran.....	242
Menetapkan Tujuan yang Menantang .....	242
Klarifikasi Pengukuran Tujuan .....	244
Tahapan Aplikasi.....	245
Manajemen berdasarkan Tujuan ( <i>Management by Objectives/MBO</i> ) .....	245
Akibat dari Penetapan Tujuan dan MBO .....	248
Penilaian Kinerja .....	249
Proses Penilaian Kinerja .....	249
Tahapan Aplikasi.....	252
Pengaruh Penilaian Kinerja .....	253
Sistem <i>Reward</i> (Penghargaan atau Imbalan) .....	254
Fitur Struktural dan Motivasi Sistem Penghargaan.....	254
Sistem Pembayaran Berbasis Keterampilan dan Pengetahuan .....	259
Sistem Pembayaran Berbasis Kinerja .....	260
Masalah Proses Sistem Hadiah.....	262
Ringkasan .....	264
<b>Bab 17 Mengembangkan dan Membantu Anggota .....</b>	<b>265</b>
Perencanaan Karier dan Intervensi Pengembangan .....	266
Tahapan Karier .....	267
Rencana karier.....	269
Pengembangan Karier .....	271
<i>Preview</i> Pekerjaan yang Realistis .....	271
Menentukan Jalur Kerja .....	272

<i>Feedback</i> Kinerja dan Pelatihan .....	273
<i>Mentoring</i> (Pendampingan) .....	274
<b>Bab 18 Pengembangan Organisasi di Dunia Global .....</b>	<b>275</b>
Konteks Budaya .....	278
Pertumbuhan Ekonomi .....	280
Bagaimana Konteks Budaya dan Perkembangan Ekonomi Mempengaruhi Praktik Pengembangan Organisasi .....	282
<i>Low Cultural Fit, Moderate Industrialization</i> .....	283
<i>High Cultural Fit, Moderate Industrialization</i> .....	284
<i>Low Cultural Fit, High Industrialization</i> .....	285
<i>High Cultural Fit, High Industrialization</i> .....	286
Pengembangan Organisasi di Seluruh Dunia .....	287
Orientasi Strategis Seluruh Dunia .....	288
Orientasi Strategis Internasional .....	289
Karakteristik Desain Internasional .....	289
Menerapkan Orientasi Internasional .....	290
Perubahan Sosial Global .....	292
Organisasi Perubahan Sosial Global ( <i>Global Social Change Organizations/GSCO</i> ) .....	292
Mengubah Peran dan Keterampilan Agen .....	294
Ringkasan .....	296
<b>Bab 19 Pengembangan Organisasi di Dunia Non-Industrial: <i>Health Care</i> .....</b>	<b>299</b>
Pengembangan Organisasi di Bidang Kesehatan .....	299
Tren di Bidang Kesehatan .....	301
Berkurangnya Asuransi Kesehatan yang Komprehensif dan Akses kepada Perawatan .....	302
Bergerak Menuju Rekam Medis Elektronik .....	302
Stabilisasi Hubungan Dokter dan Rumah Sakit .....	303
Tumbuhnya Ketergantungan pada Filantropi .....	304
Dukungan Pemberi Kerja untuk Perawatan Kesehatan yang Dikendalikan oleh Konsumen .....	304
Kehilangan Pengasuhan dan Pengendalian dari Generasi <i>Baby-Boomer</i> .....	305

Peningkatan Kebutuhan untuk Mengelola Teknologi Klinis Baru .....	306
Kualitas sebagai Imperatif Strategis dan Regulatori .....	306
Prinsip Sukses untuk PO di Bidang Kesehatan .....	307
Menunjukkan Relevansi Subjek dengan Kinerja Strategis .....	307
Menunjukkan Pentingnya Kedalaman untuk Keberlanjutan .....	307
Menunjukkan Kompetensi .....	308
Memfasilitasi Integrasi Di Antara dan Antara Berbagai Bagian Sistem.....	308
Ringkasan .....	309
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>311</b>
<b>Indeks .....</b>	<b>313</b>
<b>Glosarium .....</b>	<b>316</b>

# Daftar Pustaka



- Aneta, Y. (2015). *Estrukturisasi Organisasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di PT. PLN (persero) Area Gorontalo*. Universitas Negeri Gorontalo.
- Baruch, Y. (1998). Applying Empowerment: Organizational Model. *Career Development International*, Vol. 3 (2), pp. 82-87.
- Bradford, D.L. & Burke, W. W. (2005). *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations*. California: Pfeiffer.
- Bowden DE, & Smits S.J. (2012). Managing in the Context of Healthcare's Escalating Technology and Evolving Culture. *Journal Health Organ Manage*, Vol. 26(2), pp. 149-57.
- Burnes, B. (1997). Organizational Choice and Organizational Change. *Management Decision*, Vol. 35(10), pp. 753-759.
- Cameron, K. S. & Quinn R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition: Based on the Competing Values Framework (3<sup>rd</sup> Edition)*. University of Michigan: Publisher Jossey-Bass.
- C. Worley & A. Feyerherm. (2003) . Reflections on the Future of OD. *Journal of Applied Behavioral Science* 39, pp. 97–115.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change (9th edition)*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- Djestawana, I. G. Gede. (2012). Pengaruh Pengembangan Organisasi, Kepemimpinan, Jenjang Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas. STIKES Bina Usaha Bali. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, Vol. 6 (6).
- Fitriani, L. (2007). Kepemimpinan dan Pelayanan dalam Organisasi Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. IV(4), STIA LAN Bandung.
- Handley H.A.H. & Heacox N.J. (2017). Modeling Cultural and Organizational Factors of Multinational Teams. *Macrocognition in teams: Theories and Methodologies*, pp. 223-233.

- Hardjito, Dydiet. (2007). *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hubeis, Musa & M. Najib. (2008). *Manajemen Strategis dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Kast, E. Freemont, & Rosenweig E James. (2002). *Organization and Management*. Alih Bahasa Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- L.L. Long, L.L. Fang, W.Q. Ling. (2002). Organizational Career Management: Measurement and Its Effects on Employees' Behavior and Feelings in China. *Acta Psychology Sinica*, Vol. 24 (1), pp. 97-105.
- Limas, M.J. & Hansson, R.O. (2004). Organizational Wisdom. *International Journal of Aging and Human Development*, Vol. 59 (2), pp. 85-103.
- L. Rhoades, R. Eisenberger, S. Armeli. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 825-836.
- Mackenzie, J. & Gordon, R. (2016). *Studi Pengembangan Organisasi*. Working Paper 6: Knowledge Sector Initiative. Kementerian PPN/Bappenas & Australian Aid.
- Magsi, H.B., Ong, T.S., Ho, J.A. & Hassan, A.F.S. (2018). Organizational Culture and Environmental Performance. *MDPI Journal: Sustainability* (Switzerland), Vol. 10 (8).
- Schulman, P. R. (2020). Integrating Organizational and Management Variables in the Analysis of Safety and Risk. doi:10.1007/978-3-030-25639-5\_9. Retrieved from [www.scopus.com](http://www.scopus.com).
- Sobirin, A. (2015). *Manajemen Perubahan*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Tavakoli, M. (2010). A Positive Approach to Stress, Resistance, and Organizational Change, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, pp. 1794-1798.
- Thoha, Miftah. (2008). *Perilaku Organisasi (Konsep, Dasar, dan Aplikasinya)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Qamatri, I.N., Dewayani, J., Frianto, A., Nugroho, M., Mulyotomo. E., Setyowati, R., & Priyotomo. (2014). *Telaah Perilaku Organisasi dan Pengembangan Organisasi (7 dalam 1)*. Yogyakarta: LP3M UMY.



# Indeks



## A

*Action planning*, 97  
*Action research*, 13, 18, 19, 20, 22, 23,  
24, 25, 29, 30, 34, 85, 86, 212  
*Appreciative Inquiry*, 26

## B

*Behavioral Science Expert*, 21  
Budaya, 1, 2, 3, 4, 6, 10, 18, 23, 31, 51,  
65, 68, 72, 77, 89, 101, 108, 115,  
118, 140, 141, 151, 164, 169, 170,  
171, 176, 187, 193, 209, 210, 217,  
210, 275, 277, 278, 280, 281, 283,  
284, 285, 286, 287, 288, 289, 290,  
292, 293, 297, 298, 306

## D

Departemen pemasaran, 120  
Desain organisasi, 31, 59, 72, 77, 192  
Diagnosis, 21, 22, 47, 48, 49, 50, 57,  
58, 59, 60, 70, 71, 72, 77, 132, 210,  
252  
Diagnostik, 22, 31, 41, 47, 50, 51, 52,  
59, 70, 71, 72, 80, 81, 82, 83, 84, 85,  
86, 87, 92, 93, 94, 97, 106, 132, 134,  
151, 163, 164, 187, 286, 301  
Dimensi budaya, 10  
Disfungsional, 35, 104, 169, 172, 177,  
187  
*Downsizing*, vi, 106, 188, 200, 205

## E

*E-commerce*, 7, 276

Efektivitas, 1, 2, 3, 4, 12, 30, 29, 32,  
37, 38, 47, 48, 49, 51, 57, 60, 70, 72,  
75, 76, 80, 82, 86, 87, 98, 104, 106,  
109, 120, 137, 142, 157, 162, 165,  
166, 169, 172, 187, 207, 219, 207,  
209, 246, 248, 254, 260, 266, 271,  
275, 276, 295

*Entering dan contracting*, 31, 39, 41,  
42, 44

Evaluasi, 2, 18, 19, 31, 74, 93, 98, 129,  
130, 132, 137, 147, 149, 168, 208,  
215, 249, 251, 253, 281, 288, 306

## F

Filosofi, 25, 141, 150, 206, 217, 254  
*Freezing*, 14, 17

## G

Globalisasi, 7  
*Goal clarity*, 73  
*Group composition*, 74

## H

Historis, 118, 297  
Holistik, 267, 306

## I

Ideologi, 117, 128, 296, 297  
Ilmu Pengetahuan, 1  
Ilmu Perilaku, 21  
Ilmu sosial, 5, 25  
Infrastruktur, 101, 276, 281, 294

Inovasi, 6, 7, 8, 28, 30, 33, 80, 116,  
162, 192, 211, 207, 249, 257, 262,  
288, 294, 295  
Intrinsik, 118, 127, 145, 218, 209, 254,  
258, 296

## J

Johari *Window*, 155

## K

Kecerdasan emosional, 36  
Kelompok kecil, 71, 153, 165, 169,  
170, 172, 178, 182, 183, 184, 185  
Kepemimpinan, 3, 5, 7, 24, 51, 56,  
103, 104, 110, 113, 117, 122, 126,  
128, 154, 165, 193, 214, 215, 276,  
282, 307  
Komparatif, 99, 138  
Komponen desain, 58, 59, 64, 66, 68,  
69, 70, 72, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83,  
91, 219  
Konsultan PO, 49  
Kontingensi, 57, 99, 100, 108, 188,  
216, 219, 220, 221, 260, 265, 281,  
285

## L

Lingkungan eksternal, 59

## M

Manajemen Perubahan, iv, 5, 111, 122  
Masalah marginal, 35  
Metode otokratis, 210  
Model diagnostik, 47, 50, 51, 52, 59,  
71, 81, 82  
Model Lewin, 17, 18, 25, 29, 30  
Model positif, 25, 26  
motivasi, 15, 23, 51, 52, 78, 100, 110,  
114, 117, 118, 145, 151, 160, 162,  
163, 208, 218, 222, 207, 208, 212,

215, 219, 221, 243, 255, 258, 263,  
282

*moving*, 14, 17, 18, 30, 140

multinasional, 9, 63, 275, 298

## O

objektif, 31, 35, 62, 157, 252, 254, 261  
otonomi, 78, 79, 80, 81, 82, 100, 132,  
135, 207, 208, 209, 210, 214, 221,  
258, 281

## P

*Participatory action*, 32  
pemanasan global, 37, 277, 294  
Penelitian Tindakan, ii, 13, 18, 25, 29,  
30  
Pengembangan Organisasi, ii, iv, viii, 1,  
2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 22,  
29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40,  
97, 104, 120, 129, 130, 283, 289,  
297  
Penyuluhan, 33  
Perangkat lunak, 55, 57, 62, 96, 119,  
217, 298  
*Performance norms*, 75  
Perspektif sistemik, 56, 57  
Perubahan terencana, 12, 13, 18, 24,  
29, 30, 32, 46, 97, 114, 148, 277,  
286, 289  
*planned change*, 13, 18, 25, 26, 29, 32,  
34, 46, 84, 100, 110, 114  
politik, 6, 31, 32, 37, 38, 46, 56, 60, 99,  
101, 111, 115, 116, 120, 122, 129,  
143, 169, 252, 281, 285, 289, 294,  
296, 297  
praktisi PO, 8, 12, 18, 20, 21, 22, 30,  
33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44,  
45, 46, 47, 50, 51, 83, 84, 86, 90, 92,  
94, 102, 134, 135, 136, 137, 138,

149, 167, 168, 169, 171, 179, 183,  
208, 286, 293, 305, 306, 308  
Produktivitas, 3, 5, 10, 11, 12, 38, 45,  
65, 69, 70, 75, 92, 106, 128, 131,  
134, 136, 139, 162, 172, 204, 205,  
206, 207, 208, 210, 222, 205, 216,  
221, 244, 261, 276, 288, 300, 301  
Profesional PO, 29, 30, 34, 35, 36, 38,  
40, 43  
Proses konsultasi, 104, 150, 152  
Psikologis, 78, 110, 125, 206, 208, 211,  
257

## Q

*Quasi-stationary*, 14, 23

## R

*Reengineering*, vi, 106, 188, 203, 204,  
205, 206  
Restrukturisasi, 6, 8, 106, 162, 201,  
202, 203, 205, 209, 267, 307

## S

serikat pekerja, 61, 141, 148, 149, 158,  
171, 176, 209, 210, 211, 218, 222,  
210, 287, 288  
sistem organisasi, 2, 31, 50, 52, 54, 58,  
102, 108, 123, 209, 265  
sistem pendukung, 112, 125, 126, 129,  
143, 212, 214, 245  
sistem sosioteknik, 106, 211  
sistem terbuka, 48, 52, 53, 54, 55, 58,  
70, 81, 82, 178, 179, 180, 182, 185,  
212  
sistemik, 57, 58, 165, 166, 187, 306  
spekulasi, 116, 208  
*status quo*, 14, 28, 96, 97, 101, 110,  
112, 115, 120, 280, 286, 289  
struktur kerja, 66, 73, 76, 78, 81

struktural, 29, 31, 66, 67, 73, 103, 106,  
156, 163, 185, 187, 198, 222, 205,  
254, 257, 282, 285  
sumber informasi, 22, 298  
*sustainability*, 37  
*system reward*, 30

## T

*Task structure*, 73  
*Team functioning*, 74  
Teknologi Informasi, 1, 7  
tenaga kerja, 5, 54, 61, 64, 85, 171,  
200, 201, 202, 205, 220, 206, 219,  
256, 260, 261, 263, 265, 282, 305  
transformasi, 1, 11, 53, 54, 57, 58, 59,  
66, 70, 81, 82, 119, 285, 295

## U

*Unfreezing*, 15

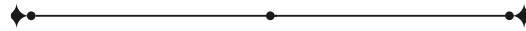
## V

visi, 18, 26, 29, 105, 110, 113, 117,  
122, 128, 165, 166, 178, 185, 187,  
211, 212, 283, 307

## W

wawancara, 21, 28, 31, 83, 87, 88, 89,  
90, 92, 93, 95, 96, 97, 134, 135, 148,  
149, 151, 160, 164, 185  
wiraswasta, 38

# Glosarium



*Action planning* : kumpulan aktivitas kegiatan dan pembagian tugas diantara para pelaku atau penanggung jawab suatu program dalam suatu organisasi.

*Action research* : proses pengumpulan data dan diagnosis masalah sebelum tahap perencanaan dan implementasi tindakan dilaksanakan.

*Appreciative inquiry* : sebuah metode yang mentransformasikan kapasitas sistem manusia untuk perubahan yang positif dengan menfokuskan pada pengalaman pribadi yang positif (misalkan capaian-capaian prestasi) dan harapan-harapannya di masa depan.

*Behavioral Science Expert* : orang yang ahli dalam ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan tingkah laku/perilaku manusia sebagai individu.

Budaya : suatu cara hidup yang berkembang, dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang, dan diwariskan dari generasi ke generasi.

Departemen pemasaran : bagian dalam perusahaan yang menangani marketing dari berbagai produk yang ditawarkan.

Desain organisasi : struktur organisasi tertentu sebagai hasil dari berbagai keputusan dan tindakan para manajer.

Diagnosis organisasi: proses memahami bagaimana organisasi saat ini berfungsi, dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk merancang perubahan.

Dimensi budaya : suatu ukuran yang menggambarkan hubungan manusia dengan alam, individualisme dan kolektivisme, orientasi waktu, orientasi aktivitas, informalitas, bahasa dan kepercayaan.

Disfungsional : konflik yang merintanggi pencapaian suatu kelompok/organisasi.

*Downsizing* : perubahan struktur yang dilakukan organisasi untuk mengurangi jumlah tenaga kerja yang dianggap sudah tidak efektif atau mengurangi jumlah unit operasi, tanpa mengurangi keefektifan produktifitas dari organisasi itu sendiri.

- E-commerce* : aktivitas jual/beli dengan memanfaatkan jaringan komunikasi elektronik atau internet. Baik penjual maupun pembeli, keduanya harus terhubung dengan internet untuk melakukan transaksi.
- Efektifitas : pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya.
- Entering and contracting* : proses yang dilakukan oleh pihak perusahaan/organisasi yang memiliki kebutuhan atau masalah sehingga menjalin komunikasi kepada konsultan pengembangan organisasi.
- Evaluasi : suatu proses identifikasi untuk mengukur/menilai apakah suatu kegiatan atau program yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai.
- Filosofi : kerangka berpikir kritis untuk mencari solusi atas segala permasalahan mengenai kebijaksanaan, dasar dasar pengetahuan, dan proses yang digunakan untuk mengembangkan dan merancang pandangan mengenai suatu kehidupan.
- Freezing* : langkah untuk menstabilkan organisasi pada kondisi kesimbangan yang baru setelah dilakukan proses perubahan dan pengembangan.
- Fungsi Kelompok (*Group functioning*) : dinamika kelompok dalam bekerja dilihat dari sejauh mana tiap-tiap anggota berhubungan atau berkomunikasi dengan anggota yang lain di dalam kelompok kerja, karena hubungan yang baik antar anggota dapat memberikan efek pada performansi tugas yang baik.
- Globalisasi : proses meluasnya pengaruh kebudayaan dan ilmu pengetahuan ke seluruh penjuru dunia
- Goal clarity* (kejelasan tujuan) : seberapa baik suatu kelompok memahami hasil, tujuan, dan sasaran yang akan dicapai, dengan melakukan pengukuran, memonitor, dan pemberian umpan balik tentang informasi mengenai pencapaian target.
- Group composition* (Komposisi Kelompok): komposisi kelompok kerja yang dapat dilihat dari perbedaan umur, pendidikan, pengalaman, keterampilan, serta kemampuan yang bisa mempengaruhi bagaimana individu berperilaku dan berinteraksi dalam kelompok.
- Holistik : cara pandang terhadap sesuatu yang dilakukan dengan konsep pengakuan bahwa hal keseluruhan merupakan satu kesatuan yang lebih penting daripada bagian-bagian yang membentuknya.
- Ideologi : kumpulan konsep bersistem yang dijadikan asas pendapat (kejadian) yang memberikan arah dan tujuan untuk kelangsungan hidup.

Ilmu Pengetahuan : suatu proses pembentukan pengetahuan yang terus menerus sampai menjelaskan fenomena yang bersumber dari wahyu, hati dan semesta sehingga dapat diperiksa atau dikaji secara kritis dengan tujuan untuk memahami hakikat, landasan dasar dan asal usulnya, sehingga dapat juga memperoleh hasil yang logis.

Ilmu Perilaku : pengetahuan tentang perilaku makhluk hidup yang mencakup psikologi, sosiologi dan antropologi dalam kehidupan sehari-hari secara luas.

Ilmu Sosial : ilmu yang berisi mengenai interaksi antara manusia dengan manusia secara individu, manusia dengan manusia secara individu dan kelompok, manusia dengan manusia secara sama sama berkelompok.

Informasi : sekumpulan data atau fakta yang telah diproses dan dikelola sedemikian rupa sehingga menjadi sesuatu yang mudah dimengerti dan bermanfaat bagi penerimanya.

Infrastruktur : istilah yang digunakan untuk menggambarkan dari beberapa jenis fasilitas yang di buat secara khusus dalam mendukung kegiatan-kegiatan tertentu serta kegiatan masyarakat dalam kehidupan sehari-hari.

Inovasi : penciptaan produk dan layanan baru yang bernilai bagi pelanggan dengan cara yang didukung oleh model bisnis yang berkelanjutan dan menguntungkan.

Johari *Windows* : konsep komunikasi yang diperkenalkan oleh Joseph Luth dan Harry Ingram yang mencerminkan tingkat keterbukaan seseorang yang dibagi dalam empat kuadran (*open, blind, hidden, unknown*).

Kecerdasan emosional : kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya.

Kepemimpinan : suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar diarahkan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Keterampilan : kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

Keterampilan intrapersonal : kemampuan tentang kesadaran diri sebagai instrumen utama diagnosis dan perubahan.

Keterampilan interpersonal : Kemampuan untuk bekerja dengan orang lain dan kelompok.

Komitmen : suatu keadaan dimana seseorang membuat perjanjian (keterikatan), baik kepada diri sendiri maupun kepada orang lain yang tercermin dalam tindakan/perilaku tertentu yang dilakukan secara sukarela maupun terpaksa.

- Konsultan PO : seseorang atau sekelompok orang yang memprakarsai, mendorong dan memperlancar jalannya program perubahan yang bias saja berasal dari dalam organisasi sendiri, akan tetapi mungkin juga dari luar.
- Kontingensi : keadaan yang masih diliputi ketidakpastian mengenai kemungkinan di perolehnya laba atau rugi oleh suatu perusahaan, yang baru akan terselesaikan dengan terjadi atau tidak terjadinya satu atau lebih peristiwa pada masa yang akan datang.
- Lingkungan eksternal : faktor-faktor luar (ekstern) yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu organisasi serta mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.
- Manajemen perubahan : proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri.
- Metode otokratis : metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan struktur, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.
- Metode diagnostik : metode analisis mengenai berbagai data yang dimiliki yang bertalian dengan struktur, proses interaksi antar komponen dalam organisasi (misalnya unit kerja), prosedur kerja, keterkaitan dan interdependensi berbagai unsur organisasi.
- Metode Lewin : sering disebut sebagai *Lewin's three step model* yang mengacu pada tiga konsep atau fase, yaitu *unfreezing – moving – freezing*.
- Model positif : model yang berakar dari sikap positif bahwa sesuatu dapat menjadi lebih baik. Model ini berfokus pada hal-hal positif yang dapat ditemukan dan dilakukan organisasi.
- Motivasi : proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.
- Moving* : suatu langkah untuk menggeser perilaku organisasi, departemen, atau individu pada level yang baru, termasuk intervensi di dalam struktur untuk membangun perilaku, nilai, dan sikap baru melalui perubahan pada struktur dan proses organisasi.
- Norma kinerja (*Performance Norms*): kepercayaan anggota mengenai bagaimana kelompok seharusnya melakukan tugas. Norma berasal dari interaksi antar anggota, yang berfungsi sebagai panduan bagi kelompok dalam berperilaku.
- Objektif : hal keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi pendapat atau pandangan pribadi.

Otonomi : kewenangan untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan undang-undang.

*Participatory Action Research* : model penelitian yang mencari sesuatu untuk menghubungkan proses penelitian ke dalam proses perubahan sosial di masyarakat yang menekankan pada partisipasi dan tindakan.

Pemanasan global : kondisi peningkatan suhu rata-rata permukaan bumi akibat konsentrasi gas rumah kaca yang berlebih pada atmosfer.

Penelitian tindakan (*action research*) : penyelidikan atau penelitian dalam konteks usaha yang berfokus pada peningkatan kualitas organisasi serta kinerjanya.

Pengembangan Organisasi : usaha terencana dan berkelanjutan yang mencakup organisasi secara keseluruhan yang dikelola dari manajemen puncak untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana terhadap proses yang terjadi dalam organisasi dengan menggunakan pengetahuan/ilmu perilaku.

Penyuluhan : keterlibatan seseorang untuk melakukan komunikasi informasi secara sadar dengan tujuan membantu sesamanya memberikan pendapat sehingga dapat membuat keputusan yang benar.

Perangkat lunak : sekumpulan data elektronik yang sengaja disimpan dan diatur oleh komputer berupa program ataupun instruksi yang akan menjalankan sebuah perintah.

Perspektif sistemik : Diagnosis yang melihat hubungan yang terjadi pada berbagai bagian sistem secara keseluruhan.

Perubahan Organisasi : suatu proses dimana suatu organisasi berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas organisasinya.

Perubahan terencana (*planned change*) : aktivitas yang dimaksudkan dan diarahkan dalam sifat dan desainya untuk memenuhi beberapa tujuan organisasi.

Politik : proses pembentukan dan pembagian kekuasaan dalam masyarakat yang antara lain berwujud proses pembuatan keputusan, khususnya dalam negara.

Praktisi PO : konsultan internal atau eksternal yang menyediakan jasa profesional (sistem diagnosis, pengembangan intervensi, dan membantu pelaksanaan) yang melibatkan hubungan pribadi antara praktisi dan anggota organisasi.

Produktivitas : suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal.



- Proses konsultasi : proses yang di dalamnya ada aktivitas berbagi dan bertukar informasi dalam rangka untuk memastikan pihak yang berkonsultasi agar mengetahui lebih dalam tentang suatu hal yang menjadi permasalahannya.
- Quasi-stationary* : bagaimana keseimbangan atau ketidakseimbangan menentukan sejauh mana sistem sosial masyarakat bisa mempertahankan titik keseimbangan atau harus berubah menuju titik keseimbangan baru.
- Reengineering* : pemikiran ulang yang fundamental dan perancangan ulang yang radikal terhadap proses-proses bisnis organisasi, yang membawa organisasi mencapai peningkatan yang dramatis dalam kinerja bisnisnya.
- Restrukturisasi : salah satu cara dalam melakukan transformasi organisasi yang merupakan proses mempersiapkan dan menata ulang segala sumber daya organisasi dan mengarahkannya untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif untuk meningkatkan kinerja.
- Serikat pekerja : organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di organisasi maupun di luar organisasi, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.
- Sistem pendukung : sistem yang dibutuhkan untuk mendukung proses, kinerja, komunikasi, serta kerja sama organisasi secara efisien.
- Sistem sosioteknik : suatu kondisi agar para pegawai bisa bekerja dengan baik, maka selain mematuhi aturan-aturan yang berlaku, pegawai juga butuh investasi social dan intelektual/pengetahuan dalam berorganisasi.
- Sistem terbuka : suatu sistem dimana terdapat perpindahan materi dan energi antara sistem tersebut dan lingkungannya.
- Spekulasi : pendapat atau dugaan yang tidak berdasarkan kenyataan.
- Status quo*: frasa bahasa Latin yang berarti keadaan tetap sebagaimana keadaan sekarang atau sebagaimana keadaan sebelumnya.
- Struktural : istilah yang berkaitan dengan struktur yang sering digunakan untuk menunjuk suatu tipe organisasi bagi sejumlah perkantoran yang secara hirarkis berhubungan satu sama lain.
- Struktur tugas (*Task Structure*): cara kelompok dalam bekerja dilihat dari struktur tugas pada divisi tersebut. Struktur tugas memiliki dua kunci utama, yaitu bagaimana usaha koordinasi antar anggota dalam kelompok dan bagaimana regulasi pembagian tugas-tugas anggota.

Sumber informasi : segala hal yang dapat digunakan oleh seseorang sehingga mengetahui tentang hal yang baru, dan mempunyai ciri-ciri yaitu,(1) dapat dilihat, dibaca dan dipelajari, (2) diteliti, dikaji dan dianalisis (3) dimanfaatkan dan dikembangkan didalam kegiatan-kegiatan pendidikan, penelitian, laboratorium, (4) ditransformasikan kepada orang lain.

*Sustainability* : kemampuan untuk menjaga dan mempertahankan keseimbangan proses atau kondisi suatu sistem, yang terkait dengan sistem hayati dan binaan.

*System Reward* : pemberian penghargaan kepada pegawai/karyawan untuk memotivasi agar dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka.

Teknologi Informasi : fasilitas-fasilitas yang mendukung dan meningkatkan kualitas informasi secara cepat dan berkualitas.

Tenaga kerja : karyawan atau pegawai yang mampu memberikan jasa dalam proses produksi.

Transformasi : suatu strategi dan implementasi untuk membawa organisasi dari bentuk dan sistem yang lama ke bentuk dan sistem yang baru dengan menyesuaikan seluruh elemen turunannya (sistem, struktur, manusia, budaya) dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan selaras dengan visi dan misi organisasi.

*Unfreezing* : tahapan model perubahan Kurt Lewin yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok.

Visi : gambaran dan tujuan suatu lembaga atau perusahaan di masa depan.

Wawancara : tanya jawab dengan seseorang (pejabat dan sebagainya) yang diperlukan untuk dimintai keterangan atau pendapatnya mengenai suatu hal, untuk dimuat dalam surat kabar, disiarkan melalui radio, atau ditayangkan pada layar televisi.

Wiraswasta : orang yang pandai atau berbakat mengenali produk baru, menentukan cara produksi baru, menyusun operasi untuk pengadaan produk baru, memasarkannya, serta mengatur permodalan operasinya.