



GRAHA ILMU

Wustari L Mangundjaya

SEMINAR, WORSKHOP, DAN PELATIHAN

SEBAGAI INTERVENSI
PENGEMBANGAN
KOMPETENSI SDM



**SEMINAR, WORSKHOP,
DAN PELATIHAN
SEBAGAI INTERVENSI
PENGEMBANGAN
KOMPETENSI SDM**

Wastani L. Mangundjaya

 GRAHA ILMU

SEMINAR, WORSKHOP, DAN PELATIHAN SEBAGAI INTERVENSI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM

Wustari L Mangundjaya



GRAHA ILMU

SEMINAR, WORSKHOP, DAN PELATIHAN SEBAGAI INTERVENSI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM

oleh Wustari L. Mangundjaya

Hak Cipta © 2019 pada penulis

Edisi Pertama; Cetakan Pertama ~ 2019



GRAHA ILMU

Ruko Jambusari 7A Yogyakarta 55283

Telp: 0274-889398; 0274-882262; Fax: 0274-889057;

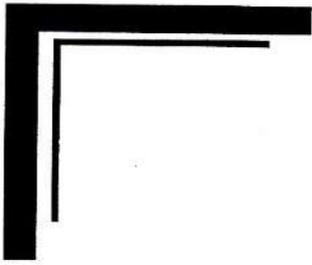
Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, setara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

ISBN: 978-623-228-263-6

Buku ini tersedia sumber elektronisnya

DATA BUKU:

Format: 17 x 24 cm; Jml. Hal.: x + 48; Kertas Isi: HVS 70 gram; Tinta Isi: BW; Kertas Cover: Ivori 260 gram; Tinta Cover: Colour; Finishing: Perfect Binding: Laminasi Doff.

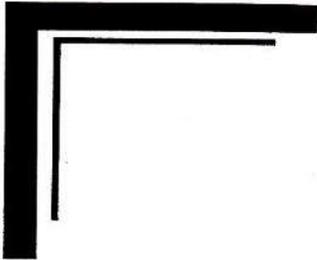


UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya pada berbagai pihak yang telah memungkinkan selesainya buku ini.

Pertama-tama ucapan terima kasih penulis sampaikan pada Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM) Universitas Indonesia yang telah memberikan hibah untuk melakukan pengabdian masyarakat dalam hal pendampingan pengembangan organisasi. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan pada rekan-rekan dari Komunitas Kita Cinta Indonesia, khususnya pada Ibu Irina Pendjol, Ibu Iris Tutuarima, Ibu Cynthia Hanafi, dan Ibu Mayke Sugianto.

Ucapan terima kasih yang sangat besar juga penulis sampaikan pada Bapak Hanartono, yang telah menjadi mitra dalam penulisan buku ini. Disamping itu, penulis juga ingin menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya pada staf Performa Swsthacita, Eni, Ety dan Nana yang telah membantu dalam penyelesaian buku ini. Tidak lupa ucapan terima kasih yang besar penulis sampaikan pada keluarga penulis dan anak-anak: Krishna, Vidya, Werdhi dan Swasthi, yang selalu memberikan dukungan serta dengan sabar dan ikhlas memberikan waktunya bagi ibunya untuk menulis buku ini.

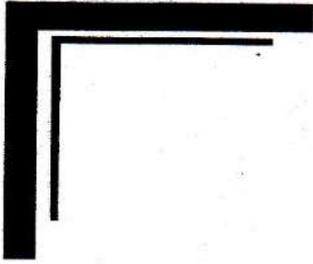


KATA PENGANTAR

Buku ini dibuat berdasarkan atas pengalaman melakukan pengembangan organisasi di salah sebuah sekolah di Depok, melalui intervensi manajemen SDM, yaitu melakukan pelatihan dan workshop bagi para guru dan seminar bagi para orang tua dan guru. Diharapkan pengalaman yang dituangkan dalam buku ini dapat dipakai untuk mengembangkan kompetensi guru dan pendekatan ke orang tua serta dapat juga digunakan bagi para peneliti, maupun praktisi lain yang ingin melakukan pengembangan organisasi.

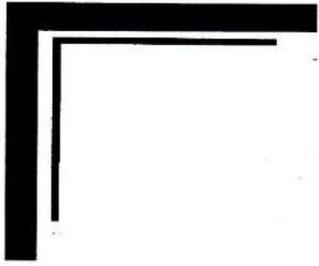
Buku ini diperuntukkan bagi berbagai golongan, baik bagi peneliti, pengabdian masyarakat, praktisi di lapangan maupun kalangan profesional, khususnya mereka yang berminat di bidang pengembangan organisasi maupun pengembangan sumber daya manusia.

Buku ini ditulis dalam waktu yang terbatas, sehingga sangat mungkin terdapat berbagai kekurangan yang merupakan ruang yang masih harus dikembangkan dari buku ini. Untuk itu, masukan, kritik dan saran untuk pengembangan buku ini sangat kami harapkan.



DAFTAR ISI

Ucapan Terima Kasih	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Pendahuluan	1
Bab 1 Konsep & Tahapan Pengembangan Organisasi	5
Bab 2 Konsep Intervensi Pengembangan Organisasi	13
Bab 3 Implementasi Konsep Pengembangan Organisasi	21
Bab 4 Evaluasi Intervensi & Internalisasi	31
Penutup	39
Daftar Pustaka	41
Glosarium	42
Daftar Indeks	47



PENDAHULUAN

Salah satu isu nasional yang tengah digaungkan oleh pemerintah saat ini adalah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), melalui pengembangan karakter bangsa. Hal ini antara lain dapat dilakukan dengan cara peningkatan kualitas sekolah, maupun melalui pengembangan kompetensi guru dan program pendidikan. Pendidikan yang baik dan berkualitas merupakan salah satu dasar bagi terbentuknya suatu bangsa yang sejahtera. Oleh sebab itu, terwujudnya pendidikan yang baik dan berkualitas di Indonesia, harus menjadi titik perhatian dari seluruh komponen bangsa mulai dari pemerintah, lembaga pendidikan, lembaga swadaya masyarakat dan masyarakat itu sendiri. Masa depan Bangsa Indonesia akan sangat dipengaruhi oleh baik buruknya kualitas pendidikan di negara ini.

Selama ini pemerintah telah berupaya keras untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Meskipun demikian, upaya yang dilakukan oleh pemerintah saja tentu tidaklah cukup. Peran serta aktif dari lembaga-lembaga lain di luar pemerintah baik yang bersifat formal maupun non-formal, serta masyarakat umum tentunya akan memberikan kontribusi yang berharga bagi peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Bentuk-bentuk kerja sama antar elemen bangsa inilah yang pada akhirnya dapat menciptakan model pendidikan yang inklusif, tepat sasaran dan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan mampu bersaing di era globalisasi.

Salah satu bentuk satuan pendidikan yang ada di Indonesia dan memiliki kontribusi yang cukup besar dalam upaya mencerdaskan bangsa adalah sekolah. Sekolah yang akan menjadi kasus pembahasan di penulisan ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain adalah: dana, fasilitas dan SDM yang handal. Hal ini menyebabkan pihak penyelenggara sekolah mengalami kesulitan untuk melaksanakan program pembelajaran dengan baik. Sekolah tersebut mengalami kesulitan untuk memperkaya metode pembelajaran karena minimnya fasilitas sarana dan prasarana pendidikan serta mengalami kesulitan untuk memberikan program pelatihan dan pengembangan bagi para guru. Melihat jumlah peserta didik yang cukup banyak dari sekolah tersebut, dan dari hasil observasi mengenai kondisi sekolah, serta wawancara terhadap pimpinan sekolah, penulis menyimpulkan bahwa dengan segala keterbatasan yang dimiliki, keberadaan sekolah ini masih sangat dibutuhkan dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat sekitar. Dalam hal ini, masyarakat sekitar khususnya orang tua murid merasa sangat terbantu dengan adanya kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh sekolah tersebut. Salah satu hal yang menjadi alasan mengapa mereka memilih untuk menyekolahkan anak-anaknya di sekolah tersebut dibandingkan sekolah dasar lainnya (sekolah negeri yang biaya pendidikannya gratis) adalah di sekolah tersebut anak-anak tidak hanya mendapatkan pendidikan yang bersifat umum, namun juga pendidikan agama Islam yang baik.

Sementara itu, salah satu tuntutan suatu organisasi adalah tumbuh dan berkembang, karena bila organisasi tidak melakukan pengembangan, maka organisasi akan berjalan ditempat yang membuatnya tidak mampu berkompetisi dengan organisasi-organisasi lainnyapada saat ini. Dengan perkataan lain, setiap organisasi harus mampu dan mau melakukan program pengembangan

organisasi. Pengembangan organisasi adalah sebuah metode yang bertujuan untuk mengubah sikap, nilai dan keyakinan dari karyawan sehingga karyawan itu sendiri dapat mengidentifikasi dan mengimplementasikan perubahan. Perubahan tersebut dapat berbentuk reorganisasi, perancangan ulang fasilitas dan hal-hal yang dibutuhkan untuk meningkatkan suatu organisasi, maupun pengembangan SDM.

Sebagai organisasi yang berkembang, pada umumnya terdapat berbagai permasalahan, antara lain bagaimana mengatur tenaga kerja, mengembangkan kompetensi SDM dan bagaimana menciptakan efisiensi pekerjaan. Dalam hal ini, tujuan utama pengembangan organisasi adalah untuk perbaikan fungsi organisasi itu sendiri. Peningkatan produktivitas dan efektivitas organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia.

Buku ini akan membahas mengenai implementasi pengembangan organisasi dengan contoh pengembangan organisasi disekolah, dengan menggunakan intervensi manajemen SDM yaitu dengan cara melakukan pelatihan dan seminar untuk pengembangan kompetensi bagi guru-gurunya.

Pembagian bahasan dalam buku ini adalah sebagai berikut:

- Bab 1 : Konsep pengembangan organisasi, akan membahas mengenai pengertian dan konsep pengembangan organisasi, serta tahapan pengembangan organisasi.
- Bab 2 : Intervensi pengembangan organisasi, membahas mengenai berbagai jenis intervensi yang dapat dilakukan sebagai cara melakukan intervensi organisasi.

Bab 3 : Implementasi konsep pengembangan organisasi, yang akan membahas mengenai bagaimana konsep pengembangan organisasi diterapkan.

Bab 4 : Evaluasi Impelementasi Intervensi

Penutup, membahas mengenai apa yang perlu diperhatikan dalam pengembangan organisasi.

-oo0oo-

1

KONSEP & TAHAPAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Pada bab ini dibahas mengenai konsep pengembangan organisasi yang akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan intervensi program.

PENGANTAR

Pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaan program pengembangan organisasi dan SDM, akan menggunakan konsep pendekatan pengembangan organisasi (Balzac, 2012; Cummings & Worley; 2015; Gallos ed, 2006; Rothwell et al, 2010) di mana pihak mitra akan diajak untuk terlibat secara aktif dalam seluruh kegiatan kepentingan diharapkan dapat mengembangkan kapabilitas mitra untuk dapat melakukan proses pengembangan organisasi secara mandiri kelak di kemudian hari. Dalam hal ini pelibatan mulai dari mendiagnosis permasalahan (Cummings & Worley; 2015, Rothwell et al, 2010) merancang program intervensi, pelaksanaan program sampai pada evaluasi.

TAHAPAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Terdapat 8 (delapan) tahapan atau proses pengembangan organisasi, yaitu (Cummings & Worley, 2015).

Tahap 1: *Entering dan Contracting*

Tahap 2: *Diagnosis Organisasi*

Tahap 3: *Diagnosis pada Level Kelompok dan Pekerjaan*

Tahap 4: Mengumpulkan dan Menganalisis Informasi
Diagnosis

Tahap 5: Proses Umpanbalik

Tahap 6: Menyusun Desain Intervensi

Tahap 7: Langkah-langkah dalam Memanajementi
Perubahan

Tahap 8: Evaluasi Intervensi

Tahap 9: Institusionalisasi Keadaan Baru

Keterangan mengenai tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut.

Tahap 1: *Entering dan Contracting*

Pada tahapan ini yang dilakukan konsultan OD adalah mengumpulkan data mengenai organisasi selengkap mungkin. Pertanyaan yang muncul antara lain adalah: a) Apa keluhan yang dirasakan sehingga dibutuhkan intervensi Pengembangan Organisasi?, b) Komponen perusahaan apa/mana yang membutuhkan intervensi Pengembangan Organisasi?, c) Apa yang ingin dicapai melalui intervensi Pengembangan Organisasi?, d) Siapa saja yang terlibat dalam proses Pengembangan Organisasi?, e) Bilamana Pengembangan Organisasi akan dilakukan?, f) Bagaimana operasionalisasi intervensi Pengembangan Organisasi? g) Berapa biaya yang disepakati?, h) Informasi tentang praktisi Pengembangan Organisasi (pengalaman, kualifikasi dan sebagainya). i) siapa yang menjadi penanggung jawab dari pihak organisasi. Informasi-informasi ini penting bagi praktisi OD sebelum memulai melakukan intervensi pengembangan organisasi.

Tujuan Tahap *Entering dan Contracting*

Menurut French & Bell, (1999); Cummings & Worley (2015), tujuan dari tahapan ini adalah:

- a) Mencari informasi, yang dapat membantu kedua pihak untuk memutuskan apakah akan menjalin kerjasama atau tidak

- b) Penggalian informasi penting untuk membangun hubungan yang jelas dan menguntungkan, dan menjalin kepercayaan antar kedua belah pihak, sehingga diharapkan tidak ada kekecewaan dikemudian hari. Pada pembinaan hubungan ini, konsultan harus berjanji untuk menjaga kerahasiaan informasi perusahaan.
- c) Membuat kontrak persetujuan bersama. Tujuan kontrak adalah untuk menghasilkan kesepakatan mengenai bagaimana proses Pengembangan Organisasi dilaksanakan. Terdapat tiga area kontrak: 1) harapan kedua belah pihak, 2) waktu dan sumber daya yang dibutuhkan, dan 3) Aturan main (jaminan kerahasiaan data perusahaan, sejauh mana praktisi terlibat dalam isu, bentuk rekomendasi yang akan diberikan kepada organisasi dan sebagainya). Kontrak antara konsultan dan klien, berlangsung secara terus menerus selama proses Pengembangan Organisasi, karena selalu ada saja kesepakatan baru yang dibuat atau kesepakatan lama yang diperbaharui.

Tahap Diagnosis Organisasi

French & Bell, (1999), Cummings & Worley, (2015), menyatakan bahwa diagnosis merupakan suatu proses kolaborasi antara anggota organisasi dengan praktisi Pengembangan Organisasi untuk mengidentifikasi: a) kelemahan, b) kekuatan, c) masalah, d) kesempatan atau prospek, dan e) kesenjangan antara visi dan kondisi nyata organisasi sehingga ditemukan penyebab masalah organisasi atau dapat dioptimalisasi fungsi organisasi di masa depan. Terdapat beberapa level diagnosis yang dapat dilakukan, yaitu: organisasi secara keseluruhan, tim (atau divisi) dan individu. Pada tahap ini diagnosi yang dilakukan adalah pada level organisasi yaitu organisasi secara keseluruhan (meliputi strategi, struktur dan proses organisasi) karena paling luas dampaknya merupakan level tertinggi.

Dalam hal ini, pembahasannya adalah 1) *Input*, yang terdiri dari Lingkungan secara umum (keadaan sosial yang tidak pasti, teknologi, ekonomi, ekologi dan faktor politik, dan sebagainya yang berpengaruh pada organisasi). struktur industri (kekuatan suplier, kekuatan pembeli, ancaman pengganti, ancaman masukan, dan persaingan diantara kompetitor). 2) Komponen-komponen desain, yaitu: strategi (misi, tujuan, strategi tersembunyi dan kebijakan fungsional), teknologi, struktur (pembagian dan pengkoordinasian organisasi ke dalam sub unit untuk mengerjakan pekerjaan secara keseluruhan), sistem pengukuran (metode pengumpulan, pengolahan, dan penyebaran informasi dalam organisasi), sumber daya manusia (mekanisme seleksi pengembangan, penilaian, dan imbalan terhadap anggota organisasi), budaya (asumsi dasar, nilai, dan norma yang terdapat pada anggota organisasi). dan 3) *Output*, yang terdiri dari: efektivitas organisasi (keuntungan, pengembalian investasi, produktivitas, dan kepuasan para *stakeholder*).

Tahap 3: Diagnosis pada Level Kelompok dan Pekerjaan

Pada tahap ini diagnosis dilakukan pada level Kelompok atau departemen (meliputi desain kelompok, dan interaksi antar anggotanya). Kelompok kerja dalam hal ini adalah kelompok atau departemen kecil yang menunjukkan perilaku berbeda pada suatu organisasi. kegiatannya adalah *Input*: desain organisasi (teknologi, struktur, sistem pengukuran, sumber daya manusia, serta budaya organisasi). Komponen-komponen desainnya adalah: kejelasan tujuan dan struktur tugas (koordinasi anggota dan regulasi terhadap pelaksanaan tugas), komposisi kelompok (sudut demografi dan perbedaan individu dalam kelompok). Norma kelompok (keyakinan anggota tentang bagaimana seharusnya kelompok melaksanakan tugasnya). cara tim berfungsi (mekanisme kerja kelompok). *Output* terdiri dari efektivitas tim

(diukur dari: kemampuan tim dalam mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, atau mengembangkan kualitas; kepuasan kerja; kohesivitas tim; dan komitmen tim).

Selain itu, diagnosis juga dapat dilakukan pada level individu yaitu berdasarkan diagnosis pada posisi individu/pekerjaan, yang meliputi cara bagaimana pekerjaan didesain untuk mengerjakan tugas, merupakan level yang paling rendah. Diagnosis pada level individu atau pekerjaan terdiri dari: *Input*, yaitu desain organisasi (teknologi, struktur, sistem pengukuran, sumber daya manusia, serta budaya organisasi), desain kelompok (struktur tugas kelompok, kejelasan tujuan, komposisi, norma, performa, dan fungsi kelompok), dan karakteristik personal (usia, pengalaman, skill, kemampuan, harapan dan kebutuhan individu). Sementara itu, Komponen-komponen desain terdiri dari: variasi keterampilan (rentang persyaratan kemampuan untuk melakukan pekerjaan), identitas tugas (bagian-bagian pekerjaan), signifikansi tugas (pengaruh tugas secara signifikan terhadap kehidupan orang lain), otonomi (kebebasan dan kewajiban dalam jadwal dan metode kerja), umpan balik terhadap hasil (informasi secara langsung dan jelas tentang efektivitas performa individu). *Output*, berupa efektivitas individual (kepuasan dan performa kerja, tingkat absensi, dan pengembangan diri).

Tahap 4: Mengumpulkan dan menganalisis informasi

Adalah mengumpulkan dan menganalisis data, pada waktu melakukan diagnosis Teknik pengumpulan data diagnostik, yaitu: Kuesioner, Wawancara, Observasi, dan Pengukuran *unobstrusive* (tidak tampak). Sementara itu, teknik analisis data yang terdiri dari teknik kualitatif, secara umum lebih mudah digunakan karena tidak berhubungan dengan data numerik (lebih mudah untuk

dipahami dan diinterpretasi). Meskipun demikian, teknik kuantitatif dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Tahap 5: Proses umpan balik

French & Bell (1999), menyatakan bahwa isi umpan balik yang efektif, harus bersifat relevan, dapat dimengerti, deskriptif, dapat diverifikasi (valid dan akurat untuk digunakan dalam menentukan tindakan selanjutnya), diberikan secepat mungkin dari waktu pengembalian data, fokus pada tingkah laku tertentu, signifikan, komparatif (ada referensi), dan merupakan sesuatu yang berkelanjutan (bukan merupakan sesuatu yang final).

Proses umpan balik yang efektif ditandai dengan adanya motivasi untuk pertemuan oleh mereka yang memiliki masalah yang sama dan tepat, dihadirinya pertemuan oleh mereka yang memiliki kekuasaan yang sama dan tepat, dan adanya semangat untuk bekerja sama sebagai tim (Cummings & Worley, 2015).

Langkah-langkah dalam melakukan *survey feedback*, adalah sebagai berikut: a) Melibatkan pemimpin puncak dalam proses perencanaan awal, b) Mengumpulkan data dari seluruh anggota organisasi, c) Memberikan umpan balik kepada manajemen. (bila dimungkinkan dari manajemen puncak dan diteruskan ke hirarki di bawahnya, atau tergantung dari kesepakatan. d) Memfasilitasi pertemuan antara pemimpin dengan bawahannya untuk membahas data. Pada pertemuan ini, selain melakukan umpan balik, juga membuat perencanaan perubahan, baik pada level unit maupun unit dibawahnya, dan bawahan diminta secara aktif menginterpretasikan data yang diumpan balikkan, dan e) Melibatkan konsultan sebagai nara sumber dan fasilitator, dalam setiap pertemuan yang membahas umpan balik.

Tahap 6: Menyusun Desain Intervensi

Pada perencanaan program perubahan, organisasi memutuskan langkah-langkah tindakan yang harus diambil berdasarkan informasi yang didapat dari proses umpan balik. Desain intervensi yang dilakukan dapat berupa Intervensi Strategis, Intervensi Teknostruktur, Intervensi Manajemen SDM, dan Intervensi Proses Manusia:

Karakteristik Intervensi yang baik antara lain adalah sebagai berikut: Adanya tujuan yang spesifik dan jelas, Terprogram, Targetnya adalah pada taraf organisasi, bukan hanya departemen, Adanya dukungan internal organisasi, Adanya sponsor, yaitu pihak yang berkuasa (mis: manajemen puncak) yang mampu berinisiatif, mengalokasikan dan melegitimasi sumber-sumber intervensi.

Tahap 7: Mengelola Perubahan

Pada tahap ini yang harus dilakukan oleh konsultan OD adalah mengelola perubahan. Kegiatan yang dilakukan dimulai dari merancang kegiatan perubahan, mengantisipasi adanya penolakan perubahan, dan mempersiapkan perubahan berdasarkan jenis intervensi yang dilakukan.

Tahap 8: Evaluasi Intervensi

Tahap ini adalah tahap mengevaluasi program intervensi yang telah dilakukan, mengidentifikasi apakah ada yang harus dirubah, di revisi, di perkuat, dan bagaimana hasil intervensi tersebut berdasarkan kriteria yang dapat diukur.

Tahap 9: Institusionalisasi Keadaan Baru

Tahap ini adalah tahap penguatan dari program intervensi dan perubahan yang telah dilakukan. Hal ini

diperlukan karena suatu program perubahan tidak akan menetap bila tidak di tindak lanjuti untuk menjadikannya suatu kebiasaan.

Dalam hal ini, bila pengembangan organisasi dilakukan dengan tahapan tersebut maka diharapkan akan memperoleh hasil yang optimal. Meskipun demikian, intervensi pengembangan organisasi tidak akan memperoleh hasil yang optimal bila diagnosis organisasi tidak dilakukan dengan baik dan benar.

-oo0oo-

2

KONSEP INTERVENSI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Salah satu cara dalam melakukan pengembangan organisasi adalah dengan cara melakukan intervensi organisasi. Berbagai intervensi dapat dilakukan dengan berbagai pertimbangannya masing-masing yang disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi kondisi organisasi. Intervensi dalam pengembangan organisasi dimaksudkan untuk menetapkan cara-cara apakah yang patut dipergunakan untuk merencanakan perbaikan untuk menuju kondisi yang diinginkan. Hal ini dilakukan berdasarkan masalah yang ditemukan dalam proses diagnosa. Intervensi berarti adanya keikutsertaan klien dan konsultan bersama-sama merencanakan proses perbaikan berdasarkan atas masalah yang di jumpai dalam proses diagnosa organisasi. Tahap perencanaan intervensi harus diikuti dengan serangkaian konsep yang saling berhubungan satu sama lain.

JENIS-JENIS INTERVENSI

Menurut Cummings & Worley (2015) terdapat beberapa jenis-jenis intervensi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Intervensi proses manusia (*Human Process Intervention*)

Berbagai isu yang menjadi fokus pada intervensi proses manusia (*human process intervention*), diantaranya adalah proses sosial yang terjadi antar anggota organisasi, misalnya terkait isu komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan dan dinamika kelompok. Isu terkait proses

interpersonal dan kelompok biasanya didapatkan dari diagnosis yang dilakukan di level kelompok.

Terdapat beberapa jenis intervensi proses manusia, yaitu:

a. Proses konsultasi

Proses konsultasi dapat membantu anggota kelompok dalam mendiagnosa fungsi kelompok dan menyusun solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah seperti lemahnya komunikasi, norma yang tidak efektif dan dysfunctional conflict. Tujuannya adalah untuk membantu anggota kelompok memperoleh keterampilan dan pemahaman yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah antarpribadi dan kelompok itu sendiri.

b. Intervensi pihak ketiga

Cummings & Worley (2015) menjelaskan bahwa intervensi pihak ketiga berfokus pada konflik yang timbul antara dua orang atau lebih pada organisasi yang sama. Intervensi pihak ketiga membantu menyelesaikan konflik melalui metode seperti penyelesaian masalah, bargaining, dan konsiliasi.

c. Membangun tim (*Team Building*)

Intervensi ini membantu kelompok untuk bekerja lebih efektif dalam menyelesaikan tugas, membantu anggota kelompok meningkatkan kemampuan interpersonal dan pemecahan masalah dan meningkatkan kinerja kelompok. *Team building* juga dapat diaplikasikan dalam beragam situasi, mulai dari pembentukan kelompok kerja baru, menyelesaikan konflik yang terjadi dalam kelompok kerja, hingga merevitalisasi kepuasan kelompok. Berdasarkan tujuan penggunaannya, kegiatan *team building* dapat diklasifikasikan sebagai diagnostik atau perbaikan, dan berdasarkan fokus/orientasinya, kegiatan membangun tim dapat diklasifikasikan pada perilaku individu, perilaku kelompok, atau integrasi kelompok

dengan konteks organisasi. Bentuk intervensi kegiatan *team building* dapat ditentukan berdasarkan kombinasi antara tujuan dan fokus dari intervensi.

2. Intervensi Teknostruktural (*Techno-structural Intervention*)

Intervensi teknostruktural merupakan sebuah model intervensi pada pengembangan organisasi (OD) yang menggunakan pendekatan teknologi (misalnya, metode tugas dan desain pekerjaan) dan struktural (pembagian kerja dan hierarki) dalam prosesnya. Praktisi OD menggunakan teknik ini untuk menerapkan cara dalam membagi kerja, mengkoordinasikan departemen, menghasilkan produk atau layanan dan mendesain kerja. Teknostruktural bertujuan untuk meningkatkan konten kerja, metode kerja, dan hubungan antara pekerjaan serta mengurangi biaya produksi dengan mengganti bahan, metode, peralatan, dan desain alur kerja yang tidak efisien, serta tenaga kerja yang tidak perlu dengan teknologi yang lebih efisien. Terdapat tiga metode pada model intervensi teknostruktural yaitu:

- a) **Restrukturisasi organisasi**, Intervensi ini bertujuan untuk mengubah pembagian cara kerja organisasi, dan menentukan struktur mana yang tepat untuk lingkungan, teknologi, dan kondisi perusahaan. Restrukturisasi organisasi merupakan sebuah proses re-desain atau penataan ulang terhadap tatanan birokrasi yang telah ada ketika terjadi dinamika pada lingkungan baik internal maupun eksternalnya yang menunjukkan mekanisme formal di organisasi. Restrukturisasi tersebut dapat dilakukan melalui beberapa cara diantaranya melalui desain struktural (*structural design*). Desain struktural dari struktur organisasi menggambarkan birokrasi dan koordinasi yang terdapat pada sebuah organisasi yang dirancang

- berdasarkan pada faktor lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, dan strategi organisasi.
- b) **Perampingan (*downsizing*)**, Perampingan organisasi dapat terjadi jika organisasi mengalami perubahan yang cukup drastis sehingga organisasi perlu meninjau adanya kelebihan tenaga kerja, tidak efisien dan bergerak lambat. Untuk itu, dalam usaha meningkatkan produktivitas, daya saing dan menekan biaya, maka organisasi perlu mengubah cara mereka dalam mengelola dan menjalankan perusahaan. Intervensi ini melibatkan pengurangan biaya dan tahapan birokrasi melalui pengurangan ukuran organisasi. Proses ini meliputi pemotongan jumlah karyawan, mendesain ulang organisasi, dan peralihan dari penggunaan tenaga internal menjadi tenaga eksternal.
- c) **Pengaturan kembali desain teknis (*reengineering*)**. *Reengineering* digunakan untuk mencapai peningkatan kinerja dengan cara mendesain struktur kerja dengan mengidentifikasi cara organisasi bekerja dan alasan yang mendasari organisasi melakukannya dengan cara tertentu. Hal ini dilakukan supaya organisasi mampu membuat fleksibilitas dari pekerjaan, tugas, dan struktur khusus menuju ke proses terintegrasi yang memberikan nilai kepada pelanggan. *Reengineering* dapat diterapkan di industri manufaktur dan jasa, perusahaan bisnis, nirlaba, dan lembaga pemerintah. Intervensi ini antara lain dilakukan dengan mendesain ulang apa yang menjadi usaha inti (*core*) organisasi. Organisasi menfokuskan kembali pada apa yang menjadi usaha intinya, sehingga banyak memotong atau menghapus bagian-bagiannya yang bukan menjadi usaha inti tersebut.

3. Intervensi Manajemen SDM (*Human Resources Management Intervention*)

Intervensi manajemen SDM (*Human resources management intervention*) berhubungan dengan pengelolaan kinerja individu dan kelompok dengan mengembangkan, mengintegrasikan, dan mendukung orang-orang dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menggambarkan interaksi antara manajemen dan karyawan dalam menentukan bersama perilaku dan hasil kerja anggota organisasi. Praktisi OD menggunakan teknik ini untuk menarik orang yang memiliki kompetensi yang baik ke dalam organisasi, menetapkan tujuan, menilai dan menghargai kinerja, dan memastikan bahwa adanya pengembangan karier yang baik. Intervensi manajemen SDM antara lain berhubungan dengan aspek hubungan kerja, praktik-praktik kompensasi dan tunjangan yang diterapkan, seleksi dan penempatan karyawan, penilaian kinerja, dan pengembangan karir. Berbagai cara dapat dilakukan dalam intervensi manajemen SDM, antara lain adalah:

a) Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Model manajemen kinerja adalah melakukan intervensi mengenai penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan penghargaan yang terkait erat dan sulit untuk dipisahkan. Dalam prakteknya manajemen kinerja berhubungan dengan perilaku kerja anggota, strategi bisnis, keterlibatan karyawan, dan teknologi tempat kerja. Dalam hal ini, bila terdapat penggunaan teknologi, hal ini juga ditentukan oleh karakter penilaian kinerja yang digunakan, yaitu apakah berdasarkan kinerja individu, kelompok atau kombinasi dari keduanya.

b) Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Manajemen talenta, atau mengelola karyawan yang termasuk dalam kategori *talent*, merupakan

salah satu jenis intervensi yang biasa dilakukan. Berbagai cara dapat dilakukan untuk membina dan mengembangkan talenta antara lain adalah: 1) *Coaching & Mentoring*. *Coaching*, biasanya dilakukan dengan melibatkan anggota organisasi. Dalam hal ini, para manajer membantu untuk memperjelas tujuan anak buahnya, membatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan pembatasan perilaku, serta meningkatkan kinerja mereka. Sementara itu, *mentoring* melibatkan manajer atau orang yang berpengalaman dalam suatu bidang untuk membangun hubungan dengan anggota organisasi atau orang yang kurang memiliki pengalaman. 2) Intervensi Manajemen dan Pengembangan Kepemimpinan, Intervensi ini biasanya dilakukan untuk mengembangkan talenta dan meningkatkan retensi para pegawai. Selain itu, program ini dibuat untuk membangun kemampuan individu untuk dapat mensosialisasikan mengenai pemimpin yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan menyiapkan peran strategis untuk seorang eksekutif.

- c) Intervensi Perencanaan dan Pengembangan Karir
Intervensi perencanaan dan pengembangan karir merupakan salah satu alat yang penting untuk terush dikembangkan dan dipertahankan sebagai hal yang efektif. Intervensi perencanaan dan pengembangan karir menyediakan sumber daya, alat, dan proses yang tepat yang diperlukan untuk membantu anggota organisasi merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka. Perencanaan karir berkaitan dengan individu memilih pekerjaan, pekerjaan,
- d) Pelatihan dan pengembangan.
Intervensi pelatihan dan pengembangan adalah salah satu strategi tertua untuk perubahan organisasi. Intervensi ini akan membuat anggota organisasi baik

yang baru atau yang sudah lama dengan keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Fokus intervensi pelatihan bisa dengan menggunakan berbagai metode, baik yang sifatnya seminar, simulasi, studi kasus, pelatihan berbasis komputer atau on-line, dan melalui permainan, yang ditujukan untuk semua tingkat dan jenis anggota organisasi.

e) Manajemen kinerja (*Performance management*)

Merupakan satu intervensi yang hendak mengukur bagaimana kinerja individu dan organisasi dalam satu kurun waktu tertentu. Intervensi manajemen kinerja yang paling efektif selama fase pembentukan dan perkembangan organisasi adalah intervensi yang mengintegrasikan sistem manajemen kinerja dengan pengembangan karir.

4. Intervensi Strategis.

Intervensi ini didasarkan pada isu strategis, yaitu yang berkaitan dengan strategi organisasi dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin kompetitif. Intervensi ini berupa intervensi yang sifatnya sangat strategis bagi organisasi, yang berdampak besar bagi keseluruhan organisasi. Pada intervensi ini kegiatan yang dapat dilakukan antara lain adalah a) merger, atau melakukan penggabungan (merger) dua atau lebih organisasi menjadi satu dengan tujuan memperkuat organisasi, b) akuisisi, yaitu dimana salah satu organisasi membeli organisasi lainnya, dan menjadikannya menjadi satu organisasi. c) transformasi, yaitu melakukan perubahan berskala besar dan cepat di organisasi yang dapat berdampak secara strategis.

3

IMPLEMENTASI KONSEP PENGEMBANGAN ORGANISASI

Bab ini akan membahas mengenai implementasi dari program intervensi yang telah dibahas pada Bab 2, baik dari tahap *Entry* dan *Contracting* sampai dengan tahapan evaluasi. Pembahasan program OD yang akan dilakukan berdasarkan pendekatan *Action Research* (Lewin dalam Cummings & Worley, 2015) maupun tahapan OD berdasarkan Cummings & Worley (2015), yaitu: 1) *Entry* dan *Contracting* 2) *Diagnosis* (Organisasi, kelompok dan individu), 3) Mengumpulkan informasi, 4) *Proses Umpan balik*, 5) *Menyusun perencanaan intervensi* 6) *Implementasi Intervensi* (Melakukan perubahan) 7) *Evaluasi intervensi* dan 8) *Institusionalisasi kondisi baru*.

Dalam pelaksanaan program penulis menggunakan konsep pendekatan pengembangan organisasi (Balzac, 2012; Cummings & Worley; 2015; Gallos ed, 2006; Rothwell et al, 2010) di mana pihak mitra (manajemen organisasi) akan diajak untuk terlibat secara aktif dalam seluruh kegiatan. Kepentingan diharapkan dapat mengembangkan kapabilitas mitra untuk dapat melakukan proses pengembangan organisasi secara mandiri kelak di kemudian hari. Dalam hal ini pelibatan mulai dari mendiagnosis permasalahan (Cummings & Worley; 2015, Rothwell et al, 2010) merancang program intervensi, pelaksanaan program sampai pada evaluasi dan internalisasi.

Tahap 1: Entry dan Contracting

Sebelum melakukan program pengembangan organisasi di sekolah, maka hal pertama kali yang dilakukan adalah melakukan studi dan analisis data sekunder mengenai kondisi sekolah. Berdasarkan hasil studi awal tersebut terlihat bahwa sekolah masih memiliki permasalahan mendasar yang terdapat pada kualitas guru dalam mengajar. Selain itu, berdasarkan hasil pengamatan terlihat bahwa kondisi fisik serta sarana dan prasarana untuk melakukan proses belajar mengajar terlihat kurang dapat berfungsi secara optimal. Hal ini tercermin pula dari hasil penilaian terdahulu yang menunjukkan bahwa dari 6 kriteria penilaian yang telah dilakukan terdahulu, yang meliputi; kepemimpinan pembelajaran, pengembangan profesionalisme, eektivitas pembelajaran, literasi dan matematika, ceruk ilmu dan perpustakaan, kepemimpinan pendidikan, serta pembentukan akhlak, terlihat masih perlu ditingkatkan. Untuk memastikan permasalahan yang dihadapi, penulis melakukan wawancara dengan manajemen sekolah (Kepala Sekolah dan Bendahara). Serta meminta ijin untuk melakukan FGD pada para guru-guru untuk mengetahui masukan dari para guru mengenai isu yang dihadapi saat ini.

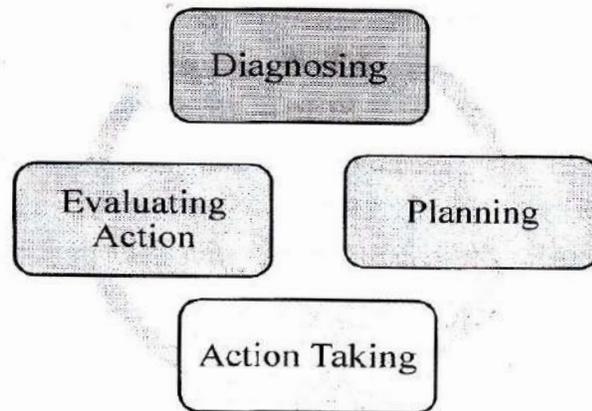
Tahap 2 & 3: Diagnosis

Pada tahap ini konsultan Pengembangan Organisasi (PO) melakukan diagnosis baik pada level keseluruhan organisasi, maupun pada level kelompok. Secara umum persoalan yang dihadapi oleh sekolah adalah berhubungan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi. SDM yang dimaksud disini adalah kompetensi dari para guru dalam hal keterampilan *soft skills*, yang dapat diterapkan pada waktu membimbing dan mengajar murid-muridnya. Berdasarkan hasil wawancara terhadap

pemangku kepentingan, maupun hasil *Focus Group Discussion* (FGD) oleh para Guru-guru, diperoleh informasi bahwa saat ini sekolah belum memiliki perencanaan yang bersifat strategis, dan sistem pengelolaan sekolah yang masih bersifat sederhana. Manajemen sekolah lebih berdasarkan pada rasa kekeluargaan dan kepercayaan, di mana semua pihak baik Kepala Sekolah dan Guru memiliki semangat yang sama yaitu ingin berkontribusi bagi pengembangan sekolah dan keberhasilan pendidikan para siswa dan siswinya. Meskipun demikian, dengan adanya keterbatasan sumberdaya khususnya dana dan kompetensi manajerial maka semangat tersebut belum dapat terwujud menjadi aksi nyata yang dapat meningkatkan kinerja sekolah. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi dan profesionalisme untuk para guru selama ini baru satu kali dilakukan. Fasilitas sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah juga dapat dikatakan masih sangat minim untuk dapat menunjang terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif.

Selain itu, tim pengembang organisasi melakukan wawancara dengan pendamping sekolah yang pernah mendampingi sekolah selama 1,5 tahun. Hasil wawancara yang diperoleh adalah sebagai berikut: Menurut pendamping sekolah, tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan program manajemen kelas adalah sebagai berikut:

- a) Minimnya ketersediaan guru
- b) Belum ada pengukuran kembali terkait pengembangan program yang telah dilakukan
- c) Program literasi perlu dikembangkan. Untuk itu curug ilmu, merupakan intervensi baru dengan menerapkan manajemen perpustakaan, dalam hal ini training sudah pernah diberikan selama satu kali, dengan durasi training sekitar 3 jam.



Gambar 3.1 Pendekatan Action Research (Lewin dalam Cummings & Worley, 2015)

Tahap 4: Mengumpulkan dan menganalisis informasi

Informasi juga dikumpulkan dengan melakukan FGD pada para guru-guru serta melakukan wawancara pada Kepala Sekolah, dan Bendahara Sekolah. FGD dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT (*Strengths-kekuatan, Weakness-kelemahan, Opportunities-kesempatan and Threat-tantangan*). Berdasarkan hasil FGD dengan para guru-guru diperoleh informasi sebagai berikut:

- a) Kekuatan atau kelebihan sekolah:
 - 1) guru-guru kompak dan saling bantu satu sama lain
 - 2) suasana kekeluargaan
 - 3) tidak ada persaingan antar sesama guru
 - 4) kepala sekolah tidak terlalu banyak menuntut
 - 5) lokasi sekolah yang strategis
- b) Kekurangan sekolah:
 - 1) fasilitas belum memadai
 - 2) kondisi kelas yang kurang nyaman
 - 3) pengembangan SDM masih kurang memadai
- c) Pengembangan yang dibutuhkan untuk para guru antara lain adalah:

- 1) pelatihan mengenai pembuatan media pengajaran
- 2) pelatihan cara evaluasi pembelajaran
- 3) pelatihan cara penataan kelas
- 4) pelatihan tentang administrasi kelas
- 5) pelatihan *enterpreneurship*
- 6) pelatihan komputer
- 7) pelatihan sistem penilaian
- 8) pelatihan cara penanganan anak yang bermasalah (misalnya training untuk menangani anak yang tidak mau menulis, anak yang suka mengganggu temannya dsb)
- 9) pelatihan agar mental para guru tetap baik dalam menghadapi wali murid
- 10) seminar/pelatihan untuk orangtua mengenai bagaimana menghadapi anak yang kurang berprestasi, serta bagaimana memotivasi anak supaya dapat berprestasi dengan baik tetapi dengan tidak melakukan tekanan pada anak.

Kegiatan wawancara dengan Kepala Sekolah dan Bendahara

Kegiatan wawancara dengan Kepala Sekolah dilakukan dengan tujuan untuk mendalami serta mengkonfirmasi hasil wawancara dengan manajemen pada kunjungan pertama sekaligus juga mengkonfirmasi hasil FGD dari guru-guru. Berdasarkan informasi yang diperoleh, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama yang dihadapi oleh sekolah adalah: 1) Kompetensi dan profesionalisme guru; 2) Pengayaan Proses Pembelajaran, 3) Efektivitas Penanaman Nilai-Nilai, 4) Manajemen Sekolah dan 5) Minimnya Fasilitas Sarana dan Prasarana. Dari lima permasalahan tersebut diatas, konsultan Pengembangan Organisasi memfokuskan pada tiga masalah utama yaitu: 1) Pengembangan kompetensi dan profesionalisme guru 2) Pengayaan proses pembelajaran dan 3) Efektivi-

tas penanaman nilai-nilai luhur. Selain itu, diperoleh informasi bahwa program yang diperlukan adalah melakukan berbagai program pelatihan bagi para guru yang tujuannya untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme serta pengayaan proses pembelajaran.

Tahap 5: Proses Umpan Balik

Berdasarkan hasil diagnosis dan analisis informasi, maka kemudian dilakukan kegiatan umpan balik dan sosialisasi kegiatan yang akan dilakukan bagi para guru. Secara umum para guru menyetujui hasil yang diperoleh, dan menyetujui perencanaan kegiatan.

Tahap 6: Menyusun desain intervensi

Tim pengembangan organisasi bersama dengan dengan tim dari Kita Cinta Indonesia-KCI kemudian membahas mengenai kondisi sekolah dan rencana intervensi organisasi. Koordinasi dengan tim KCI dilanjutkan dengan pembahasan hasil pertemuan lanjutan mengenai rencana pengembangan organisasi dan pengembangan kompetensi guru-guru sekolah.

Hasil diagnosis tersebut kemudian digunakan untuk menyusun desain intervensi. Dari hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa intervensi manajemen SDM cocok untuk digunakan pada kondisi ini. Untuk itu, konsultan Pengembangan Organisasi merencanakan intervensi berupa workshop, seminar dan pelatihan bagi guru-guru serta *Seminar Parenting* bagi orang tua dan guru. Tujuan dari seminar ini adalah untuk meningkatkan peran serta orang tua dalam pendidikan anak khususnya dalam penanaman nilai-nilai luhur bangsa. Hal ini juga sesuai dengan hasil riset Mangundjaya (2010) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan program *coaching* berperan pada program pengembangan SDM

Lebih lanjut, berdasarkan diskusi dengan tim pengembangan guru dan sekolah, idealnya program pendampingan dan pelatihan tersebut akan terbagi menjadi beberapa tahap yaitu sebagai berikut: a) Level 1: Mengembangkan keterampilan mengajar (*Developing Teaching Skills*); b) Level 2: Penyesuaian Silabus dan materi pembelajaran (*Aligning Syllabus dan Teaching Materials*), dan c) Level 3: Penyesuaian Visi dan Misi (*Aligning Vision dan Mission*). Meskipun demikian, dengan keterbatasan waktu dan dana, maka pada saat ini konsultan akan memfokuskan pada kegiatan level 1, yaitu mengembangkan keterampilan kompetensi mengajar, dan pengembangan kompetensi *soft skills* sebagai guru.

Berdasarkan hasil diskusi mengenai permasalahan yang dihadapi oleh sekolah, maka solusi yang ditawarkan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Permasalahan-Solusi-Target

No	Permasalahan	Solusi	Target
1.	Kompetensi dan profesionalisme guru	Memberikan <i>workshop</i> dan pelatihan bagi para guru untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru dalam menjalankan perannya.	Peningkatan pengetahuan kompetensi guru berdasarkan hasil evaluasi pembelajaran
2.	Pengayaan proses pembelajaran	Melakukan <i>workshop</i> dan pelatihan mengenai metode pembelajaran, dan penggunaan alat2 bantu pembelajaran bagi para guru	Peningkatan keterampilan dalam hal penggunaan berbagai metode pembelajaran dan alat bantu pembelajaran.
3.	Efektivitas penanaman nilai-nilai dan budaya	Melakukan Seminar mengenai cara menanamkan nilai-nilai dan budaya dan peran orang tua dalam pendidikan anak.	Pengetahuan mengenai nilai-nilai dan budaya yang di anit disekolah dan peran orang tua dalam pendidikan anak.

Lebih lanjut, secara lebih detil tim merencanakan desain intervensi sebagai berikut:

Rencana kegiatan seperti yang terdapat pada tabel 3.2 dibawah ini:

Tabel 3.2 Rencana Kegiatan

No	Kegiatan	Target Peserta	Waktu dan Durasi	Keterangan
1.	Seminar menjadi orang tua di era digital	Orang tua & Guru	Seminar setengah hari	Tempat di sekolah
2.	Workshop Menjadi pendidik di era digital	Guru	1 hari	Workshop
3.	Observasi guru mengajar	Guru	Setengah hari	Membuat rekaman Video
4.	Workshop Pengembangan Keterampilan mendidik.	Guru	2 hari	Workshop
5.	Observasi guru mengajar	Guru	Setengah hari	Membuat rekaman Video
6.	Pembahasan <i>Self Assesment</i> dan Evaluasi	Guru	1 hari	
7.	Pembuatan Lesson Plan	Guru		PR buat guru-guru.



Gambar 3.2 input – proses - output

Tahap 7 :Pelaksanaan program intervensi .

Tahap ini dalam program pengembangan organisasi disebut sebagai tahap mengelola perubahan, yang merupakan implementasi dari pelaksanaan program intervensi. Program intervensi yang akan dilakukan adalah sebagai berikut

- a) *Workshop* dan pelatihan pengembangan mengenai pengembangan nilai-nilai luhur sebagai seorang pendidik, dengan judul *Workshop* menjadi guru efektif di era digital (selama 1 hari).
- b) Seminar *Parenting* untuk para orang tua dan guru-guru, dengan judul *Menjadi orang tua efektif di era digital* (selama 1 hari)
- c) *Workshop* kompetensi proses belajar mengajar (Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran UNIK) selama 2 hari.
- d) *Workshop* mengenai evaluasi pembuatan RPP UNIK selama 1 hari,

Keterangan rinci dari masing-masing kegiatan tersebut adalah: a) *Workshop* menjadi guru efektif di era digital.

Workshop ini dilakukan selama 1 (satu) hari, yang tujuannya adalah mengembangkan nilai-nilai luhur dan kompetensi dasar sebagai seorang guru dalam menghadapi era digital.

Topik-topik yang dibahas pada *workshop* ini adalah sebagai berikut: 1) Perubahan & dampaknya bagi individu, 2) Pengenalan & pengembangan diri. 3) Keterampilan interpersonal dan 4) Rencana pengembangan diri.

Pendekatan yang digunakan adalah dengan menggunakan prinsip belajar orang dewasa (*andragogi*), dengan metode yang digunakan berdasarkan konsep *experiential learning*. Untuk itu, metode yang digunakan adalah merupakan kombinasi dari metode: diskusi kelas, diskusi kelompok, kuliah, pembahasan audio-visual,

permainan, *self-inventory*, seminar, simulasi dan studi kasus.

Tahap 8: Melakukan evaluasi intervensi

Yaitu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program intervensi yang meliputi proses evaluasi berbagai kegiatan *workshop* dan pelatihan. Evaluasi dilakukan pada berbagai level evaluasi baik level 1 (reaksi), level 2 (proses belajar) dan pada level 3 (perubahan perilaku) (Noe, 2007; Kirkpatrick, 2016; Mangundjaya 2017). Pembahasan mengenai tahap evaluasi akan dibahas pada bab selanjutnya.

Tahap 9: Institusionalisasi kondisi baru

Tahap 9 (sembilan) adalah untuk meyakinkan bahwa intervensi dalam hal ini program *workshop*, pelatihan dan seminar telah efektif dilakukan dan diterapkan. Kegiatan ini akan dibahas pada bab selanjutnya bersama dengan pembahasan tahap evaluasi.

-oo0oo-

4

EVALUASI INTERVENSI & INTERNALISASI

Pada bab ini akan dibahas mengenai hasil evaluasi dari berbagai implementasi program pengembangan kompetensi guru dan orang tua murid terdiri atas: a) Workshop Menjadi Guru efektif di Era Digital, b) Seminar *Parenting* Menjadi Orang Tua Efektif di Era Digital, c) Workshop Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) UNIK, dan d) Workshop Evaluasi Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran UNIK.

1. Hasil evaluasi workshop menjadi guru efektif

Hasil evaluasi workshop dilakukan berdasarkan level 1 (reaksi), berdasarkan atas aspek kesesuaian hasil dengan tujuan; durasi (Lama Kegiatan); Materi/Handout/ Perlengkapan; Metode Penyelenggaraan; dan Fasilitator, serta komentar dan saran.

Tabel 4.1 Hasil evaluasi workshop menjadi guru efektif.

No	Aspek	Keterangan
1	Kesesuaian hasil kegiatan dengan tujuan	<ul style="list-style-type: none">- Sesuai, bahkan sangat/lebih sesuai dengan yang diharapkan- Dapat berkomunikasi, memahami karakter- Materi sangat bermanfaat, sesuai dengan tujuan- Sesuai dengan keadaan saat ini- Kesesuaian hasil kegiatan yang dilakukan- Kesesuaian hasil kegiatan yang dilakukan dengan tujuannya.- Bermanfaat untuk pengembangan diri.- Materi yang disampaikan sangat bermanfaat bagi peningkatan mutu pendidikan

Tabel 4.1 Hasil evaluasi workshop menjadi guru efektif. (Lanjutan)

No	Aspek	Keterangan
2	Durasi (Lama Kegiatan)	<ul style="list-style-type: none"> - Sesuai target/jadwal - Cukup untuk pertemuan pertama - Penyampaian materinya tidak monoton sehingga durasinya tidak terasa lama - Sesuai dengan jadwal waktu yang ditetapkan - Waktunya sudah tepat dan baik.
3	Materi/Handout/Perlengkapan.	<ul style="list-style-type: none"> - Cukup lengkap - Baik - Perlengkapannya sangat baik - Materinya sangat luar biasa. - Banyak sekali ilmu atau informasi yang baru - Sangat bagus sesuai dengan kebutuhan guru - Sesuai dengan kebutuhan guru dan menambah ilmu - Semuanya dipersiapkan dengan sangat baik
4	Metode Penyelenggaraan.	<ul style="list-style-type: none"> - Metode-metode yang digunakan dalam workshop ini sangat baik sehingga cocok untuk dipahami para guru. - Menarik dan menyenangkan juga tidak membosankan karena terdapat berbagai permainan yang membuat tidak bosan - Menyenangkan karena diselingi dengan permainan. - Metodanya sangat menyenangkan karena penyampainnya bagus dan sesuai.
5	Fasilitator	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat komunikatif, banyak ilmu yang bisa diserap - Fasilitator/trainer sangat berkompeten dibidangnyadan penyampaian materi mudah dipahami. - Menyenangkan - Trainernya sangat menguasai materi & cara penyampaiannya juga bagus - Menggunakan bahasa yang mudah dipahami, memberikan contoh-contoh yang sesuai dengan kejadian sehari-hari disekolah - Memiliki kemampuan yang luar biasa dan dapat menginspirasi - Fasilitator sangat kompeten terhadap materi yang disampaikan

Tabel 4.1 Hasil evaluasi workshop menjadi guru efektif. (Lanjutan)

No	Aspek	Keterangan
	Komentar & Saran	<ul style="list-style-type: none"> - Sudah sangat bagus, baik materi, trainer, komentar. - Lebih banyak lagi workshop yang diadakan untuk memajukan guru-guru. - Kegiatan workshop seperti ini sangat dibutuhkan terutama bagi peserta didik. - Kegiatan seperti ini harus lebih banyak lagi diadakan, agar guru lebih paham pada pengenalan diri sendiri untuk mengenal siswa dan wali siswa. - Perlu dilakukan workshop lebih luas lagi agar para guru yang belum mendapatkan kesempatan dapat mendapatkan kesempatan. - Kegiatan workshop ini sudah bagus dilaksanakan untuk menjadikan lebih mengenal diri sendiri. - Dengan kegiatan workshop ini lebih banyak lagi untuk diadakan disekolah-sekolah agar guru lebih mengenal diri sendiri untuk memahami karakter siswa-siswa - Acaranya sudah sangat menarik, baik materi, pemateri dan susunan acaranya

Hasil evaluasi tersebut menunjukkan bahwa workshop memang diperlukan dan cukup efektif dalam pelaksanaannya. Selain evaluasi level 1 (reaksi) tersebut, maka konsultan PO juga melakukan evaluasi level 2 (proses pembelajaran) dengan melakukan *pre* dan *post test*. Hasil *pre* dan *post test* menunjukkan adanya peningkatan pengetahuan berkisar dari 20 sampai dengan 30 persen. Untuk level 3 (tiga) dari evaluasi workshop ini dilakukan bersama-sama dengan workshop 2 (dua).

2. Hasil evaluasi Seminar Parenting.

Seminar Parenting yang berjudul menjadi orang tua efektif di era di gital dilakukan selama 1 hari, diberikan oleh nara sumber salah seorang pakar Psikologi Pendidikan dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia (yang tergabung dalam tim KCI). Seminar juga diberikan dengan proses komunikasi 2 (dua) arah dan diikuti dengan permainan dan simulasi. Hasil pengamatan seminar menunjukkan

bahwa peserta seminar sangat antusias mengikuti seminar yang diberikan karena selama ini belum pernah dilakukan seminar semacam ini. Orang tua, guru maupun murid sangat antusias berpartisipasi dalam berbagai simulasi yang dilakukan.

3. Workshop Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

Workshop dilakukan selama 2 (dua) hari, dengan tujuan memberikan pembekalan mengenai pembuatan Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang praktis dan efektif. Tim pengembang organisasi menamakan RPP tersebut adalah UNIK.

Topik-topik yang dibahas pada workshop ini adalah sebagai berikut: a) Mengetahui & menyusun RPP, b) Pengembangan & pemanfaatan media serta latihan praktek mengajar. Hasil evaluasi workshop dilakukan berdasarkan level 1 (reaksi), berdasarkan atas aspek kesesuaian hasil dengan tujuan; durasi (Lama Kegiatan); Materi/Handout/Perlengkapan; Metode serta komentar dan saran.

Tabel 4.2 Hasil evaluasi workshop RPP

No	Aspek	Keterangan
1	Kesesuaian hasil kegiatan dengan tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat sesuai - Dapat menambah banyak ilmu yaitu dalam pembuatan RPP yang lebih mudah dan UNIK - Sangat proporsional
2	Durasi (Lama Kegiatan)	<ul style="list-style-type: none"> - Kalau bisa lebih lama jadi ilmu juga lebih banyak - Dirasa masih kurang karena ada beberapa materi yang perlu diadakan sesi khusus untuk membahasnya - Kurang waktu untuk penyampaian materi - Sebenarnya kurang waktu untuk penjelasan secara mendetil karena dipersingkat dengan terbatasnya waktu.

Tabel 4.2 Hasil evaluasi workshop RPP (Lanjutan)

No	Aspek	Keterangan
3	Materi/Handout/ Perlengkapan.	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat bagus - Sangat baik - Sesuai dengan kebutuhan guru dalam proses belajar mengajar - Sangat sesuai dan bermanfaat
4	Metode Penyelenggaraan.	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat bagus - Baik, tepat sasaran, terukur - Berpartisipasi dan dapat menjadi contoh - Sangat sesuai dengan kebutuhan guru saat proses belajar mengajar
		<ul style="list-style-type: none"> - Bagus dan tidak membosankan - Menyenangkan karena diselingi dengan permainan dan simulasi
5	Fasilitator/ <i>Trainer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sangat bagus - Fasilitator/trainer sangat profesional - Baik dan menguasai materi - Fasilitator/trainer yang sangat profesional sehingga menambah pengetahuan baru
	Komentar & Saran <ul style="list-style-type: none"> - Sangat apresiasi dengan kegiatan ini karena sangat membuka wawasan dan menyadarkan betapa pentingnya RPP dalam pengajaran - Sangat-sangat bermanfaat - Bagus untuk kompetensi guru agar tidak pasif lagi dalam mengajar. - Mengadakan workshop lanjutan - Mengunjungi sekolah-sekolah. - Melakukan pelatihan ini di banyak sekolah yang memerlukan ilmu terkait RPP yang mudah dan efektif - Sangat inspiratif, materinya sangat menambah wawasan - Lebih banyak lagi kegiatan seperti ini untuk guru-guru ke setiap sekolah - Sangat membantu untuk memperbaiki diri dalam mengajar. - Menunggu kelanjutan berikutnya. 	

Dari hasil evaluasi tersebut terlihat bahwa secara umum partisipan sangat antusias dan menikmati kegiatan workshop yang menurut mereka belum pernah dilakukan dengan pendekatan yang berdasarkan *experiential learning*.

Hasil evaluasi level 2, berupa *pre* dan *post test* juga menunjukkan adanya peningkatan pengetahuan yang signifikan sebesar rata-rata 35 %.

Selain dari kegiatan didalam kelas, tim pengembangan organisasi juga melakukan pendampingan di sekolah dengan cara melakukan observasi proses pembelajaran maupun melakukan pendampingan hasil dari pengamatan dan pendampingan tersebut di diskusikan kembali pada workshop evaluasi.

4. Workshop Evaluasi RPP

Workshop yang ketiga adalah merupakan workshop evaluasi mengenai Rancangan Pelaksanaan Pengajaran (RPP). Dalam hal ini para peserta diminta untuk membuat video mengenai RPP tersebut, dan telah diterapkan di sekolah. Pada workshop ini video tersebut ditayangkan dan dibahas bersama mengenai kekuatan dan pengembangan yang diperlukan. Workshop ini dilakukan selama 1 hari.

Tabel 4.3 Hasil Evaluasi Workshop Penerapan RPP

No	Aspek	Keterangan
1	Kesesuaian hasil kegiatan dengan tujuan	<ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan ini mencapai harapan kami dan ingin saya kembangkan lagi - Melihat tayangan video, menunjukkan kegiatan pelatihan ini menghasilkan kesesuaian antara kegiatan tujuan dan harapan - Sangat baik - Menjadi guru yang aktif, kreatif, dan inovatif, juga harus banyak belajar
2	Durasi (Lama Kegiatan)	<ul style="list-style-type: none"> - Buat saya masih kurang karena saya hanya ikut dua kali pertemuan, itu pun karena menggantikan teman saya - Cukup untuk penyampaian materi dan tepat waktu

Tabel 4.3 Hasil Evaluasi Workshop Penerapan RPP (Lanjutan)

No	Aspek	Keterangan
3	Materi/Handout/ Perlengkapan.	<ul style="list-style-type: none"> - Materi sangat relevan dan mendalam - Mudah dipahami - Sangat baik, bagus sekali berkaitan dengan pendidikan - Sesuai dengan materi pembelajaran yang unik di sekolah dan mudah dipahami dengan siswa
4	Metode Penyelenggaraan.	<ul style="list-style-type: none"> - Metodenya sangat asyik karena banyak diskusi dan cara penyampaiannya juga luar biasa ✦ Santai tapi serius, sangat menyenangkan. - Tepat sasaran, kreatif, inovatif, aktif dan ceria.
5	Fasilitator/ <i>Trainer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fasilitator baik - Sangat baik penyampaiannya, mudah dipahami - Sangat baik dan ramah sehingga betah untuk mengikuti <i>workshop</i> - Dosen dalam bidang keahliannya masing-masing yang sangat dibutuhkan dalam bidang pengajaran
<p>Komentar & Saran</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kegiatan ini sangat baik - Sangat berkesan dan memotivasi guru untuk berubah baik dari gaya mengajar serta RPP yang lebih mudah - Sangat bermanfaat kegiatan workshop ini karena sebagai pendidik kita harus lebih meningkatkan mutu sekolah dan kurikulum berbasis digital - Mendapatkan ilmu yang sangat berguna terutama buat pribadi. - Semoga bisa menerapkannya pada anak didik. - Baru sekali ini mengikuti pelatihan yang berbeda dari yang pernah diikuti sebelumnya. - Ilmu yang diterima sangat luar biasa. - Menambah metode pembelajaran yang lebih menarik. - Siap untuk dipraktekkan di sekolah - Kegiatan workshop guru ini kalau bisa terus diadakan di sekolah-sekolah kami 		

Hasil evaluasi dari workshop terakhir, menunjukkan bahwa peserta memiliki antusiasme dan komitmen dalam menerapkan proram baru yang diajarkan yaitu mengenai

RPP UNIK. Workshop ini dilakukan dengan cara mendiskusikan RPP yang telah dibuat oleh setiap peserta dan memberikan umpan balik mengenai hasil pembuatan Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

Disamping itu pula, untuk tetap dapat mendampingi maupun memonitor pengembangan proses belajar di sekolah, tim pengembangan organisasi juga membuat satu grup sosial media yang tujuannya untuk membahas berbagai isu mengenai pendidikan.

Tim juga melakukan evaluasi tahap selanjutnya dengan cara melihat penerapan para guru dalam mengajar disekolahnya. Dari hasil observasi, diperoleh bahwa terdapat peningkatan dalam cara pengajaran yang dilakukan oleh para guru-guru tersebut.

Keterlibatan masyarakat dan keberlangsungan program

Untuk lebih dapat berdaya guna serta memberikan dampak yang lebih optimal, maka kegiatan ini tidak hanya melibatkan guru-guru yang mengajar pada sekolah itu saja tetapi juga melibatkan guru-guru yang berasal dari sekolah lain yang diikuti sertakan dalam program pelatihan dan workshop. Selain itu pula, program ini juga melibatkan para orang tua murid untuk berpartisipasi pada program workshop dan pelatihan.

PENUTUP

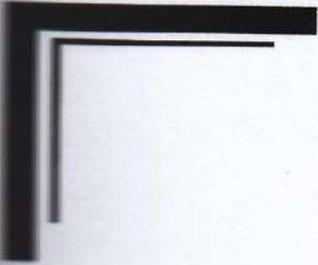
Pengembangan suatu organisasi (dalam hal ini pengembangan sekolah) dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain adalah melalui intervensi reorganisasi, intervensi proses manusia, intervensi transformasi strategis maupun intervensi pengembangan SDM. Mengingat pentingnya peran SDM, dalam hal ini para guru di sekolah, serta berdasarkan hasil dari diagnosis yang dilakukan pada saat melakukan perencanaan intervensi pengembangan SDM, maka tim pengembangan organisasi melakukan perencanaan pengembangan kompetensi guru sebagai intervensi dari pengembangan organisasi sekolah.

Intervensi pengembangan kompetensi guru yang dilakukan terdiri dari a) Workshop untuk penanaman nilai-nilai luhur; b) Workshop pembuatan rancangan pelaksanaan pembelajaran (RPP); c) Workshop evaluasi rancangan pelaksanaan pembelajaran (RPP); dan d) Seminar *parenting* yang diikuti oleh orang tua dan guru. Referensi ini menggunakan metode *experiential learning* dan berdasarkan atas konsep prinsip belajar orang dewasa (andragogi).

Sementara itu, dalam rangka melakukan kegiatan internalisasi hasil pelatihan dan workshop, tim pengembangan organisasi melakukan kegiatan pendampingan yang dilakukan secara langsung dengan mengunjungi sekolah. Selain itu, untuk tetap menjaga hubungan dengan peserta, dibuat grup sosial media yang dijadikan tempat untuk berdiskusi mengenai berbagai hal yang terkait dengan isu-isu pendidikan.

Berdasarkan analisis kegiatan ini, maka dapat dikatakan bahwa kegiatan intervensi pengembangan kompetensi guru melalui pemberian workshop, pelatihan, pendampingan dan seminar dapat menjadi salah satu alternatif intervensi yang efektif dalam pengembangan kompetensi SDM, sejauh kegiatan tersebut direncanakan dengan baik, serta menggunakan prinsip belajar orang dewasa (andragogi).

-oo0oo-



DAFTAR PUSTAKA

- Balzac, Stephen R. (2012), *Organizational Development*, New York: McGraw-Hill
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2015), *Organizational Development and Change 10th Edition*, Stamford: Cengage Learning
- French, W.L. & Bell, C.H., (1999), *Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice-Hall.
- Gallos, Joan V., (2006), *Organization development: a Jossey-Bass Reader*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirkpatrick, J.D dan Kayser, W (2016). *Four Levels of Training Evaluation*, ATD Press, Alexandria, USA.
- Mangundjaya, W., (2010) *Hasil Penelitian Pengaruh Pelatihan, dan Proses Coaching Mentoring dan Counseling (CMC) terhadap Pengembangan Kompetensi Karyawan*. DRPM UI: Depok
- Mangundjaya, W.L.H, (2017). *Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia*, Swascita Publishing, Jakarta, Indonesia.
- Noe, Raymond A., (2007), *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill
- Rothwell, William J., (2010), *Effective Succession Planning 4th Edition*, New York: AMACOM

GLOSARIUM

- D**
- Diagnosis Organisasi:** merupakan suatu proses kolaborasi antara anggota organisasi dengan praktisi Pengembangan Organisasi untuk mengidentifikasi: a) kelemahan, b) kekuatan, c) masalah, d) kesempatan atau prospek, dan e) kesenjangan antara visi dan kondisi nyata organisasi sehingga ditemukan penyebab masalah organisasi atau dapat dioptimalisasi fungsi organisasi di masa depan.
- Diagnosis pada Level Kelompok dan Pekerjaan:** diagnosis dilakukan pada level Kelompok atau departemen (meliputi desain kelompok, dan interaksi antar anggotanya).
- E**
- Entering dan Contracting:** mengumpulkan data mengenai organisasi selengkap mungkin.
- Evaluasi intervensi:** melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program intervensi yang meliputi proses evaluasi berbagai kegiatan workshop dan pelatihan.
- Evaluasi Intervensi:** mengevaluasi program intervensi yang telah dilakukan, mengidentifikasi apakah ada yang harus dirubah, di revisi, di perkuat, dan bagaimana hasil intervensi tersebut berdasarkan kriteria yang dapat diukur.

I

Institusionalisasi Keadaan Baru: penguatan dari program intervensi dan perubahan yang telah dilakukan.

Intervensi manajemen SDM (Human resources management intervention): berhubungan dengan pengelolaan kinerja individu dan kelompok dengan mengembangkan, mengintegrasikan, dan mendukung orang-orang dalam organisasi.

Intervensi pihak ketiga: membantu menyelesaikan konflik melalui metode seperti penyelesaian masalah, bargaining, dan konsiliasi.

Intervensi teknostruktural: intervensi pada pengembangan organisasi (OD) yang menggunakan pendekatan teknologi (misalnya, metode tugas dan desain pekerjaan) dan struktural (pembagian kerja dan hierarki) dalam prosesnya.

M

Manajemen kinerja (Performance management): suatu intervensi yang hendak mengukur bagaimana kinerja individu dan organisasi dalam satu kurun waktu tertentu.

Manajemen kinerja: melakukan intervensi mengenai penetapan tujuan, penilaian kinerja, dan penghargaan yang terkait erat dan sulit untuk dipisahkan.

Mengelola Perubahan: merancang kegiatan perubahan, mengantisipasi adanya penolakan perubahan, dan mempersiapkan perubahan berdasarkan jenis intervensi yang dilakukan.

Mengumpulkan dan menganalisis informasi: mengumpulkan dan menganalisis data, pada waktu melakukan diagnosis Teknik pengumpulan data

diagnostik, yaitu: Kuesioner, Wawancara, Observasi, dan Pengukuran unobstrusive (tidak tampak).

Menyusun Desain Intervensi: organisasi memutuskan langkah-langkah tindakan yang harus diambil berdasarkan informasi yang didapat dari proses umpan balik.

P

Pelatihan dan pengembangan: Intervensi ini akan membuat anggota organisasi baik yang baru atau yang sudah lama dengan keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Pengaturan kembali desain teknis (reengineering): digunakan untuk mencapai peningkatan kinerja dengan cara mendesain struktur kerja dengan mengidentifikasi cara organisasi bekerja dan alasan yang mendasari organisasi melakukannya dengan cara tertentu.

Proses umpan balik: Proses umpan balik yang efektif ditandai dengan adanya motivasi untuk pertemuan oleh mereka yang memiliki masalah yang sama dan tepat, dihadapinya pertemuan oleh mereka yang memiliki kekuasaan yang sama dan tepat, dan adanya semangat untuk bekerja sama sebagai tim.

R

Restrukturisasi organisasi: proses re-desain atau penataan ulang terhadap tatanan birokrasi yang telah ada ketika terjadi dinamika pada lingkungan baik internal maupun eksternalnya yang menunjukkan mekanisme formal di organisasi.

DAFTAR INDEKS

A

Action Research 17, 19

C

Coaching 21

D

desain intervensi 21, 23

desain struktural 13

Developing Teaching Skills 22

Diagnosis Organisasi 5, 7

diversifikasi 9

downsizing 13

dysfunctional conflict 12

E

Entering dan Contracting 5, 6

Evaluasi Impelementasi Intervensi

3

Evaluasi Intervensi 6, 10

F

feedback 9

Focus Group Discussion (FGD) 19

H

Human Process Intervention 11

Human Resources Management
Intervention 14

I

Implementasi konsep pengemban-
gan organisasi 3

Institusionalisasi Keadaan Baru 6,
10

Intervensi Manajemen SDM 10, 14

intervensi pengembangan organ-
isasi 6, 10

Intervensi Perencanaan dan
Pengembangan Karir 15

Intervensi pihak ketiga 12

intervensi proses manusia 11, 12,

35

Intervensi Strategis 10, 16

Intervensi Teknostruktur 10

K

Konsep pengembangan organisasi
3

Kuesioner 8

M

Manajemen Kinerja 14

Manajemen Talenta 15

mengelola perubahan 10, 24

Mentoring 15, 37

O

observasi 2, 31, 33

P

Pelatihan dan pengembangan 15,
37

Pengaturan kembali desain teknis
13

Pengukuran unobstrusive 9

Perampingan 13

Performance Management 14

program intervensi 5, 10, 17, 24

Proses konsultasi 12

Proses Umpanbalik 6

R

Rancangan Pelaksanaan Pengaja-
ran (RPP) 31

reengineering 13

Restrukturisasi organisasi 13

S

soft skills 19, 22

stakeholder 7

structural design 13

T

Talent Management 15

Team Building 12

teknik kualitatif 9

teknik kuantitatif 9

W

wawancara 2, 18, 19, 20

SEMINAR, WORKSHOP, DAN PELATIHAN

SEBAGAI INTERVENSI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM

Setiap organisasi menginginkan untuk berkembang. Salah satu intervensi pengembangan organisasi adalah melalui pengembangan SDM, khususnya pengembangan kompetensi. Buku kecil ini dibuat berdasarkan atas pengalaman penulis dalam melakukan pengembangan organisasi di salah sebuah sekolah di Depok, melalui intervensi manajemen SDM, dengan cara melakukan workshop dan pelatihan bagi para guru serta seminar bagi para orang tua dan guru. Dalam buku ini dituliskan tahapan dan langkah-langkah yang dilakukan dalam pengembangan organisasi.

Diharapkan pengalaman yang dituangkan dalam buku ini dapat dipakai untuk mengembangkan kompetensi SDM khususnya pengembangan guru dan pendekatan ke orang tua. Buku ini diperuntukkan bagi berbagai golongan, baik bagi peneliti, pengabdian masyarakat, praktisi di lapangan maupun kalangan profesional, khususnya mereka yang berminat di bidang pengembangan organisasi maupun pengembangan sumber daya manusia.

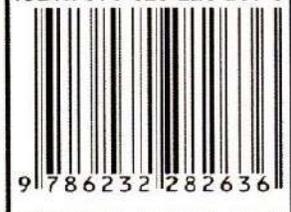


Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy. S.E. Psikolog, adalah seorang psikolog organisasi, yang saat ini menjadi staf pengajar di Fakultas Psikologi, bidang studi Psikologi Industri dan Organisasi serta pada Magister Manajemen Universitas Indonesia. Latar belakang pendidikan sebagai Psikolog, serta Doktor di bidang Psikologi Perubahan diperolehnya dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Sementara itu, Magister Psikologi dibidang Organisasi (M.Org.Psy) diperolehnya dari University of Queensland, Brisbane Australia dan Manajemen SDM dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Ia juga memperoleh Post Graduate Diploma dari University of Ateneo de Manila dalam bidang Strategic Human Resource Management and Development serta dalam bidang Organizational Development. Minat dan pengalaman praktisnya selama ini banyak berhubungan dengan isu perubahan dan pengembangan organisasi, kepemimpinan, pengembangan SDM, perilaku organisasi dan lintas budaya, telah dituangkan pada berbagai jenis buku dan publikasi yang ditulisnya. Kontak: wustari@gmail.com atau wustari@ui.ac.id.



GRAHA ILMU

ISBN: 978-623-228-263-6



9 786232 282636