



## Pengembangan Organisasi dalam Perspektif Konseptual dan Teoretis

Puput Sri Sukmana<sup>1)</sup>, Annisa Ainurrohmah<sup>2)</sup>, Machdum Bachtiar<sup>3)</sup>

Bimbingan Konseling Islam, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri  
Sultan Maulana Hasanuddin Banten

231340063.puput@uinbanten.ac.id<sup>1)</sup>

annisaainurr01@gmail.com<sup>2)</sup>

machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id<sup>3)</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual pengembangan organisasi dalam perspektif teoretis sebagai upaya meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika perubahan lingkungan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kepustakaan (library research) melalui analisis berbagai sumber ilmiah yang relevan, seperti jurnal, buku, dan dokumen akademik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan organisasi merupakan proses perubahan yang direncanakan secara sistematis, terarah, dan berkelanjutan dengan menekankan pendekatan sistemik serta nilai-nilai humanistik. Proses pengembangan organisasi meliputi tahapan diagnosis, perencanaan intervensi, implementasi perubahan, evaluasi, serta pemeliharaan berkelanjutan. Selain itu, budaya organisasi menjadi faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan perubahan karena berperan dalam membentuk perilaku, sikap, dan pola interaksi antaranggota organisasi. Temuan juga menunjukkan bahwa pengembangan organisasi tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja, tetapi juga pada pembentukan organisasi yang adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi perubahan secara berkelanjutan. Namun, dalam implementasinya, masih terdapat tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya keterlibatan anggota, serta lemahnya integrasi antara strategi dan budaya organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman konseptual yang komprehensif serta strategi yang terencana agar pengembangan organisasi dapat berjalan secara efektif dan memberikan dampak jangka panjang.

**Kata kunci:** pengembangan organisasi, budaya organisasi, perubahan organisasi

### Abstract

This study aims to conceptually examine organizational development from a theoretical perspective as an effort to enhance organizational effectiveness and sustainability amid dynamic environmental changes. The research employs a qualitative approach using a library research method by analyzing various relevant academic sources, including journals, books, and scholarly documents. The findings indicate that organizational development is a planned, systematic, and continuous process of change that emphasizes a systemic approach and humanistic values. The process includes several stages, namely diagnosis, intervention planning, implementation, evaluation, and continuous improvement. In addition, organizational culture plays a crucial role in determining the success of change, as it shapes behavior, attitudes, and interaction patterns among organizational members. The study also reveals that organizational development is not only focused on improving performance but also on building adaptive, innovative, and sustainable organizations. However, its implementation still faces several challenges, such as resistance to change, lack of member involvement, and weak integration between organizational strategy and culture. Therefore, a



comprehensive conceptual understanding and well-planned strategies are required to ensure that organizational development can be implemented effectively and provide long-term impact.

**Key words:** organizational development, organizational culture, organizational change

## **PENDAHULUAN**

Perubahan lingkungan global yang ditandai oleh perkembangan teknologi, disrupsi digital, persaingan yang semakin ketat, serta dinamika sosial dan ekonomi telah menuntut organisasi untuk terus bertransformasi. Organisasi tidak lagi dapat bertahan dengan pola kerja konvensional yang statis dan birokratis, melainkan harus mampu menyesuaikan diri secara cepat dan adaptif. Dalam konteks ini, pengembangan organisasi menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan. Namun, pengembangan organisasi tidak cukup hanya melalui perubahan struktur atau sistem formal, melainkan memerlukan rekonstruksi yang lebih mendasar, terutama pada aspek budaya kerja dan keberlanjutan perubahan (Almadina Rakhmaniar, 2024).

Perubahan dan perkembangan organisasi merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh berbagai lembaga di era globalisasi saat ini. Dinamika lingkungan bisnis, disrupsi teknologi, persaingan pasar, serta tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan dan produk menuntut organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan berkelanjutan. Organisasi tidak lagi dapat bergantung pada praktik manajemen tradisional, melainkan perlu menerapkan strategi perubahan yang sistematis agar tetap kompetitif dan berkelanjutan. Konsep pengembangan organisasi (*organizational development / OD*) sendiri didefinisikan sebagai upaya terencana yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi yang menggunakan prinsip-prinsip ilmu perilaku. Intervensi ini mencakup diagnosis terhadap masalah organisasi, perencanaan perubahan, implementasi strategi, hingga evaluasi hasilnya dalam konteks peningkatan kualitas kerja dan hubungan antaranggota organisasi. Selain itu, pengembangan organisasi juga melihat organisasi sebagai sistem yang saling terhubung, yang harus mampu merespons tantangan internal maupun eksternal secara holistik dan berkelanjutan (Wienclaw & A, 2021).

Permasalahan yang masih terjadi di banyak organisasi adalah ketimpangan antara upaya perubahan dan hasil yang dicapai. Sejumlah organisasi seringkali melakukan perubahan tanpa didukung diagnosis yang memadai maupun keterlibatan anggota yang luas, sehingga menimbulkan resistensi, konflik internal, dan penurunan kinerja. Fenomena ini menjadi salah satu isu penting dalam kajian pengembangan organisasi karena menggambarkan bagaimana strategi perubahan yang tidak terencana dapat merugikan organisasi secara struktural maupun fungsional. Selain itu, peran kompetensi sumber daya manusia juga menjadi faktor utama dalam mendukung proses perubahan, di mana peningkatan kompetensi diyakini mampu memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi era transformasi digital dan dinamika pasar (Sahadi et al., 2022).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif tentang pengertian, hakikat, proses, tujuan pengembangan organisasi, termasuk budaya organisasi. Kajian ini diharapkan memberikan gambaran yang jelas dan mendalam mengenai bagaimana pengembangan organisasi seharusnya dirancang sebagai suatu proses yang sistematis, inklusif, dan adaptif terhadap kebutuhan perubahan. Dari segi kontribusi penelitian, pemahaman yang disajikan diharapkan dapat menjadi sumber referensi konseptual bagi akademisi, praktisi,



maupun mahasiswa dalam memahami dinamika dan praktik pengembangan organisasi secara up-to-date. Penelitian ini juga berkontribusi secara praktis dengan memberikan rekomendasi strategi pengembangan yang tidak hanya berorientasi pada perbaikan jangka pendek tetapi juga pada keberlanjutan organisasi di tengah tantangan globalisasi dan digitalisasi. Selain itu, kajian ini juga menekankan pentingnya peran sumber daya manusia dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam setiap proses perubahan agar hasil yang dicapai bersifat menyeluruh dan berkelanjutan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan library research atau studi kepustakaan sebagai metode utama untuk mengkaji pengembangan. Metode ini dilakukan dengan cara mengkaji dan menelaah berbagai sumber literatur yang relevan, seperti buku ilmiah, jurnal terakreditasi, prosiding, serta dokumen akademik yang berkaitan dengan pengembangan organisasi, budaya kerja, manajemen perubahan, dan perubahan berkelanjutan. Pendekatan kepustakaan dipilih karena dapat membantu peneliti menyusun kerangka konseptual yang lebih lengkap berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu yang sudah teruji secara akademik.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui tahap identifikasi, seleksi, dan pengelompokan sumber-sumber yang sesuai dengan topik penelitian. Literatur yang digunakan diprioritaskan yang kredibel, terbaru, dan relevan dengan kondisi organisasi saat ini. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*), yaitu dengan mengkaji, membandingkan, dan memahami berbagai konsep serta temuan dalam literatur. Melalui proses ini, peneliti dapat mengintegrasikan berbagai pandangan teoritis sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai rekonstruksi pengembangan organisasi berbasis budaya kerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengertian Pengembangan Organisasi**

Pengembangan dapat dipahami sebagai suatu proses yang dirancang secara terencana, terarah, dan dilakukan secara berkesinambungan. Kegiatan ini tidak berlangsung secara sembarangan, melainkan disusun secara sistematis agar mampu memberikan hasil yang jelas bagi organisasi. Salah satu bentuk nyata dari proses pengembangan adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi para pegawai. Melalui kegiatan tersebut, pegawai diberi kesempatan untuk menambah wawasan, memperdalam pengetahuan, serta meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan Organisasi dapat diartikan sebagai suatu wadah atau sarana yang mempertemukan sekelompok orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Di dalam organisasi, setiap anggota tidak hanya berkumpul begitu saja, tetapi memiliki kesediaan untuk terikat pada aturan dan kesepakatan yang telah ditentukan. Pengembangan organisasi (*organization development*) merupakan salah satu bagian dari pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berfokus pada upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan kualitas sumber daya manusia. Dalam hal ini, organisasi tidak hanya berupaya meningkatkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga membentuk pribadi yang tangguh, terampil, adaptif, dan mampu menghadapi berbagai tantangan perubahan di lingkungan kerja (Sahadi et al., 2022).

Pengembangan organisasi (*Organization Development/OD*) adalah proses



perubahan yang direncanakan secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas sekaligus menjaga kesehatan organisasi dalam jangka panjang. Dalam pelaksanaannya, pengembangan organisasi melibatkan berbagai intervensi yang didasarkan pada ilmu perilaku, seperti peningkatan komunikasi, motivasi kerja, kerja sama tim, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Tujuannya agar tercipta lingkungan kerja yang lebih adaptif, inovatif, serta mampu menghadapi perubahan baik dari dalam maupun luar organisasi (Abdurrahman Sadikin et al., 2025).

Menurut (Mangundjaya, 2020) Pengembangan organisasi merupakan upaya yang dirancang secara sistematis di dalam organisasi dan dikelola oleh manajemen puncak untuk meningkatkan efektivitas sekaligus kesehatan organisasi. Upaya ini dilakukan melalui intervensi yang terencana dengan memanfaatkan ilmu perilaku. Sasaran perubahan dalam pengembangan organisasi mencakup seluruh sistem yang ada di dalam organisasi, dengan tujuan memperbaiki kinerja organisasi serta mengembangkan potensi individu di dalamnya. Sedangkan menurut Nawawi (2003) dalam (Carolina et al., 2025) pengertian pengembangan organisasi dapat dipahami menjadi beberapa hal yaitu:

- a) Pengembangan organisasi adalah upaya yang dijalankan dengan prinsip-prinsip demokratis untuk memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Pemimpin diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi, termasuk kepemimpinan transformasional, dengan menghargai setiap anggota sebagai individu yang memiliki kelebihan dan kekurangan. Dengan sikap ini, setiap anggota diberi kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan bekerja sesuai tugas tanpa adanya perlakuan yang berbeda.
- b) Pengembangan organisasi merupakan pendekatan modern yang menuntut organisasi agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Artinya, pemimpin perlu menunjukkan sikap dan perilaku yang mendorong perubahan ke arah yang lebih baik melalui pemberdayaan seluruh anggota organisasi.
- c) Pengembangan organisasi juga dipandang sebagai respon terhadap perubahan, terutama melalui pendidikan dan pembinaan secara menyeluruh guna memperbaiki sikap, keyakinan, serta struktur organisasi agar mampu mengikuti perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat yang dilayani.
- d) Pengembangan organisasi menekankan usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah dan melakukan pembaruan, terutama melalui penerapan model kepemimpinan yang tepat sebagai bagian dari budaya organisasi. Pemimpin perlu memahami perannya dalam menghadapi berbagai kendala agar organisasi terus berkembang.
- e) Pengembangan organisasi merupakan rangkaian kegiatan perencanaan perubahan budaya organisasi dengan memanfaatkan ilmu perilaku, penelitian, dan teori-teori yang relevan. Proses ini diawali dengan memperkirakan perubahan yang dibutuhkan organisasi dalam jangka waktu tertentu, lalu dilakukan secara mendasar pada budaya kerja agar organisasi mampu berkembang mengikuti kemajuan teknologi.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan yang direncanakan secara sistematis, terarah, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas serta kesehatan organisasi dalam jangka panjang. Proses ini tidak dilakukan secara



spontan, melainkan melalui perencanaan yang matang, melibatkan manajemen, serta didukung oleh pendekatan ilmiah khususnya ilmu perilaku. Pengembangan organisasi berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia sekaligus membenahan sistem organisasi secara menyeluruh. Upaya yang dilakukan mencakup peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan, perbaikan komunikasi dan kerja sama, penguatan kepemimpinan, pembaruan budaya organisasi, hingga penyesuaian strategi dan struktur agar mampu menghadapi perubahan lingkungan. Dengan demikian, pengembangan organisasi bukan hanya tentang meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga tentang membangun organisasi yang adaptif, inovatif, demokratis, dan mampu berkembang secara berkelanjutan dalam menghadapi tuntutan zaman serta perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi.

### **Hakikat Pengembangan Organisasi**

Secara filosofis, pengembangan organisasi berlandaskan pada pandangan bahwa organisasi merupakan sistem sosial yang dinamis. Artinya, organisasi terdiri atas individu dan kelompok yang saling berinteraksi serta dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Hakikatnya bukan hanya memperbaiki prosedur kerja, tetapi juga membangun hubungan kerja yang sehat, komunikasi yang terbuka, serta kepercayaan antaranggota organisasi. Pendekatan ini menekankan nilai-nilai kemanusiaan (*humanistic values*), seperti partisipasi, kolaborasi, dan penghargaan terhadap potensi individu sebagai elemen utama dalam proses perubahan (Moko et al., 2021).

Hakikat pengembangan organisasi adalah proses perubahan yang terencana dan menyeluruh, berlandaskan nilai-nilai kemanusiaan, partisipasi, pembelajaran berkelanjutan, serta orientasi pada efektivitas organisasi. Esensi pengembangan organisasi tidak hanya terletak pada pencapaian kinerja yang tinggi, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi, berinovasi, dan berkembang secara berkelanjutan. Dengan memahami hakikatnya secara mendalam, organisasi dapat merancang strategi pengembangan yang lebih tepat dan berdampak jangka panjang (Prasetyo et al., 2021).

### **Karakteristik Pengembangan Organisasi**

Menurut (Rusdinal & Hade Afriansyah, 2023) ada beberapa karakteristik atau ciri-ciri pengembangan organisasi diantaranya:

1. Pengembangan organisasi memiliki dua orientasi utama, yaitu *outcome goals* (berfokus pada pencapaian hasil yang lebih optimal) dan *process goals* (menitikberatkan pada perbaikan proses kerja sama antar anggota dalam mencapai tujuan).
2. Pengembangan organisasi merupakan kegiatan yang dirancang secara sistematis untuk menghasilkan perubahan. Perubahan tersebut diawali dengan identifikasi dan diagnosis masalah yang jelas, dilanjutkan dengan pengumpulan serta analisis data, perencanaan tindakan, hingga evaluasi terhadap hasil yang dicapai.
3. Pengembangan organisasi menuntut adanya kolaborasi dari berbagai pihak yang terdampak perubahan. Oleh karena itu, keterlibatan dan partisipasi aktif anggota organisasi menjadi aspek yang sangat diperhatikan.
4. Program pengembangan organisasi mendorong penerapan cara-cara baru yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi.
5. Pengembangan organisasi mengandung nilai-nilai humanistik, yaitu menempatkan potensi manusia sebagai faktor utama dalam upaya



meningkatkan efektivitas organisasi.

6. Pendekatan yang digunakan bersifat sistemik, artinya memperhatikan keterkaitan, interaksi, dan saling ketergantungan antarbagian dalam organisasi.
7. Pengembangan organisasi menggunakan pendekatan ilmiah sebagai dasar untuk mencapai efektivitas organisasi.

Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl dalam (Rusdinal & Hade Afriansyah, 2023) mengemukakan beberapa ciri pengembangan organisasi, yaitu:

1. Mencakup seluruh unsur dalam organisasi.
2. Berlandaskan pendekatan sistem.
3. Melibatkan manajemen puncak.
4. Dapat melibatkan pihak eksternal.
5. Dilaksanakan secara terencana.
6. Bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi.
7. Berkaitan dengan teori perilaku.
8. Merupakan proses jangka panjang.
9. Bersifat berkelanjutan.
10. Berfokus pada sikap, perilaku, serta hasil kerja kelompok atau tim.
11. Berorientasi pada pengalaman sebagai sarana pembelajaran.
12. Menggunakan model riset campuran atau penelitian tindakan.
13. Menekankan pentingnya penetapan tujuan yang jelas.

### **Manfaat Pengembangan Organisasi**

Selain karakteristik diatas, (Rusdinal & Hade Afriansyah, 2023) juga mengemukakan manfaat dari pengembangan organisasi diantaranya:

- a) Membangun hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan anggota organisasi.
- b) Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah secara terbuka.
- c) Mendorong terciptanya komunikasi yang lebih transparan.
- d) Meningkatkan semangat kerja serta kemampuan pengendalian diri anggota organisasi.

Secara umum, pengembangan organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih selaras, menumbuhkan rasa saling memahami dan tanggung jawab, meningkatkan keterbukaan, serta memperkuat semangat kerja dalam organisasi.

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai kondisi yang menentukan keberhasilan organisasi dalam beradaptasi dan berinovasi. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan menjadi faktor internal dan eksternal (Mohzana et al., 2025).

#### a) Faktor Internal

- 1) Struktur Organisasi. Struktur yang bersifat fleksibel dan tidak terlalu birokratis akan memudahkan organisasi dalam melakukan penyesuaian. Sebaliknya, struktur yang terlalu kaku cenderung memperlambat proses perubahan.
- 2) Budaya Organisasi. Nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam organisasi sangat memengaruhi sikap anggota terhadap perubahan. Budaya yang terbuka biasanya lebih mendukung inovasi dibandingkan



- budaya yang tertutup.
- 3) Sumber Daya Manusia. Kemampuan, keahlian, serta motivasi karyawan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan program pengembangan. SDM yang kompeten akan lebih siap menghadapi perubahan.
  - 4) Kepemimpinan dan Manajemen. Pemimpin yang memiliki visi jelas, mampu bekerja sama, dan terbuka terhadap gagasan baru akan lebih efektif dalam mendorong transformasi organisasi.
  - 5) Teknologi dan Infrastruktur. Ketersediaan teknologi serta sarana pendukung yang memadai turut menentukan efisiensi kerja dan daya saing organisasi.
- b) Faktor Eksternal
- 1) Perkembangan Teknologi. Kemajuan teknologi menuntut organisasi untuk terus melakukan pembaruan dan memanfaatkan sistem digital agar tidak tertinggal.
  - 2) Persaingan Pasar. Kompetisi yang semakin ketat mendorong organisasi untuk meningkatkan mutu produk maupun layanan agar tetap diminati.
  - 3) Regulasi dan Kebijakan Pemerintah. Perubahan aturan atau kebijakan dapat memengaruhi arah strategi serta operasional organisasi.
  - 4) Tren Sosial dan Ekonomi. Perubahan pola konsumsi masyarakat dan kondisi ekonomi global juga berdampak pada kebijakan pengembangan organisasi.
  - 5) Tuntutan Pelanggan. Ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi menuntut organisasi untuk terus melakukan inovasi dan meningkatkan kualitas pelayanan.

### **Prinsip-Prinsip Pengembangan Organisasi**

Agar pengembangan organisasi berjalan efektif, prosesnya harus dilakukan secara terstruktur dan konsisten. Menurut (Mohzana et al., 2025) ada beberapa prinsip yang menjadi dasar dalam pengembangan organisasi antara lain:

- 1) Berorientasi pada Perubahan. Organisasi perlu memiliki kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan, baik dari sisi teknologi, pasar, maupun regulasi. Sikap adaptif menjadi kunci dalam menghadapi perubahan.
- 2) Berbasis Inovasi dan Kreativitas. Pengembangan organisasi hendaknya didorong oleh ide-ide baru, baik dalam sistem kerja, produk, maupun layanan. Kreativitas anggota organisasi berperan penting dalam menghasilkan solusi yang lebih efektif.
- 3) Fokus pada Sumber Daya Manusia. Perubahan tidak hanya menyangkut struktur atau teknologi, tetapi juga peningkatan kompetensi dan kapasitas karyawan agar mampu berkontribusi secara optimal.
- 4) Pendekatan Sistematis dan Terencana. Setiap langkah pengembangan perlu didasarkan pada analisis yang jelas, perencanaan yang matang, serta pelaksanaan yang bertahap dan terukur.
- 5) Komitmen dan Kepemimpinan yang Kuat. Keberhasilan perubahan sangat ditentukan oleh kesungguhan pimpinan dalam mengarahkan visi serta melibatkan seluruh anggota organisasi.
- 6) Berorientasi pada Kinerja dan Hasil. Program pengembangan harus memiliki sasaran yang jelas dan dapat diukur melalui peningkatan efisiensi, produktivitas, maupun kualitas layanan.
- 7) Kolaborasi dan Partisipasi Seluruh Elemen Organisasi. Semua unsur



organisasi, dari manajemen hingga staf, perlu terlibat aktif dalam proses pengembangan. Komunikasi yang terbuka dan kerja sama yang baik menjadi faktor penting dalam mencapai keberhasilan.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, organisasi akan lebih siap berkembang secara berkelanjutan serta mampu bersaing di tengah perubahan yang semakin cepat, khususnya pada era digital saat ini.

### **Nilai-nilai dalam Pengembangan Organisasi**

Nilai-nilai dalam pengembangan organisasi adalah prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam setiap upaya perubahan di dalam organisasi. Nilai ini berasal dari kajian perilaku manusia, etika kerja, dan pendekatan humanistik yang menempatkan manusia sebagai unsur utama dalam proses perkembangan organisasi. Menurut (Abdurrahman Sadikin et al., 2025) ada beberapa nilai-nilai dalam pengembangan organisasi diantaranya:

1) Penghargaan terhadap Manusia (*Respect for People*)

Nilai ini menekankan bahwa setiap individu memiliki kemampuan, ide, dan potensi yang bisa dikembangkan. Oleh karena itu, perubahan yang baik perlu melibatkan anggota organisasi agar mereka dapat menyampaikan pendapat dan merasa dihargai. Lingkungan kerja yang menghormati martabat manusia akan membangun rasa percaya dan hubungan kerja yang harmonis.

2) Kejujuran dan Keterbukaan (*Honesty and Openness*)

Pengembangan organisasi membutuhkan komunikasi yang transparan, penyampaian informasi yang jujur, dan sikap terbuka terhadap kritik maupun saran. Tanpa keterbukaan, proses mengenali masalah dan merancang perubahan bisa tidak tepat sasaran karena data yang digunakan tidak akurat.

3) Partisipasi dan Kolaborasi (*Participation and Collaboration*)

Perubahan organisasi tidak bisa hanya ditentukan oleh pimpinan saja. Keterlibatan semua anggota dalam perencanaan hingga evaluasi akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap perubahan tersebut. Nilai ini menekankan kerja sama antara pimpinan dan staf dalam memperbaiki sistem kerja organisasi.

4) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Nilai pemberdayaan bertujuan membantu anggota organisasi agar mampu berkembang, mengambil keputusan, dan menyelesaikan masalah secara mandiri. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, bimbingan, serta penyediaan fasilitas kerja yang mendukung.

5) Keberlanjutan dan Pembelajaran (*Continuous Learning*)

Organisasi yang berkembang adalah organisasi yang terus belajar dari pengalaman, memperbaiki kesalahan, dan berinovasi. Pembelajaran berkelanjutan membantu anggota organisasi memahami perubahan dan meningkatkan kemampuan mereka.

6) Perubahan Terencana dan Berbasis Data (*Data based Decision Making*)

Setiap perubahan sebaiknya diawali dengan pengumpulan data yang jelas dan analisis yang tepat. Dengan dasar data yang akurat, keputusan yang diambil lebih objektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

7) Orientasi pada Hasil dan Efektivitas (*Result-oriented and Effectiveness*)

Walaupun menekankan hubungan manusiawi, pengembangan organisasi tetap bertujuan meningkatkan kinerja, kualitas kerja, dan produktivitas organisasi. Perubahan yang dilakukan diharapkan memberi dampak nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.



### 8) Etika dan Tanggung Jawab (*Ethics and Responsibility*)

Seluruh proses perubahan harus dilaksanakan secara jujur, adil, dan bertanggung jawab. Menjunjung etika penting agar kepercayaan dalam organisasi tetap terjaga dan kepentingan semua pihak dihormati.

### **Teori Pengembangan Organisasi**

Sebagai proses yang terencana dan berkelanjutan, pengembangan organisasi memiliki dasar teori yang menjadi acuan dalam merancang perubahan, meningkatkan kinerja, serta menyesuaikan organisasi dengan tuntutan lingkungan. Berikut adalah beberapa teori pengembangan organisasi menurut (Abdurrahman Sadikin et al., 2025):

#### 1) Teori Sistem dalam Pengembangan Organisasi

Dalam pengembangan organisasi, teori sistem melihat organisasi sebagai satu kesatuan utuh yang tersusun dari berbagai unsur yang saling berhubungan, seperti struktur kerja, prosedur, SDM, teknologi, dan lingkungan luar. Setiap bagian tidak berdiri sendiri, karena perubahan pada satu unsur akan memengaruhi unsur lainnya. Karena itu, upaya perubahan harus dilakukan secara menyeluruh agar tidak menimbulkan masalah baru di bagian lain. Pendekatan ini membantu praktisi memahami keterkaitan antarbagian organisasi sehingga solusi yang diambil mampu memperbaiki sistem secara keseluruhan. Teori sistem juga menekankan alur input, proses dan output dalam kegiatan organisasi.

- 1) Input berupa sumber daya, informasi, atau energi yang masuk.
- 2) Proses adalah cara organisasi mengolah input melalui aturan kerja, struktur, dan interaksi antaranggota.
- 3) Output merupakan hasil kerja organisasi, baik dalam bentuk produk, layanan, maupun kinerja.

Dengan memahami alur ini, organisasi bisa mengetahui bagian mana yang bermasalah, menemukan hambatan, dan menentukan strategi perbaikan yang tepat. Selain itu, teori sistem menyoroti hubungan saling ketergantungan dan pentingnya umpan balik. Setiap unit saling memengaruhi, sehingga perubahan kecil bisa berdampak luas. Umpan balik digunakan untuk mengevaluasi hasil perubahan dan menyesuaikan langkah berikutnya. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip pengembangan organisasi yang berbasis data dan dilakukan secara berkelanjutan.

#### 2) Teori Perubahan dalam Pengembangan Organisasi

Teori perubahan menjadi dasar dalam pengembangan organisasi karena menjelaskan bagaimana perubahan dapat dilakukan secara terencana. Salah satu model terkenal dikemukakan oleh Kurt Lewin dengan tahapan *unfreeze*, *change* dan *refreeze*.

- 1) *Unfreeze* berarti mengurangi kebiasaan lama yang sudah tidak efektif.
- 2) *Change* yaitu menjalankan perubahan yang telah dirancang.
- 3) *Refreeze* berarti meneguhkan perilaku baru agar menjadi budaya organisasi.

Model ini menunjukkan bahwa perubahan membutuhkan persiapan matang, komunikasi yang jelas, serta keterlibatan anggota agar tidak terjadi penolakan. Teori perubahan modern memandang perubahan sebagai proses terus-menerus, bukan kejadian sekali selesai. Organisasi perlu belajar dari pengalaman, memantau kondisi internal dan eksternal, lalu menyesuaikan strategi berdasarkan data yang ada. Dengan cara ini, perubahan tidak hanya berasal dari pimpinan, tetapi juga melibatkan anggota organisasi secara aktif. Selain itu, teori perubahan juga memperhatikan faktor perilaku dan budaya. Keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kesiapan individu dan



kelompok dalam menerimanya. Karena itu, intervensi tidak hanya menyentuh struktur organisasi, tetapi juga sikap dan pola pikir anggota.

### 3) Teori Perilaku Organisasi

Teori perilaku organisasi menekankan pentingnya memahami perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi. Teori ini membahas bagaimana anggota berinteraksi, termotivasi, mengambil keputusan, serta memengaruhi kinerja organisasi. Dalam pengembangan organisasi, pemahaman terhadap perilaku ini membantu merancang program yang efektif, mengurangi konflik, meningkatkan kerja sama, dan membangun budaya kerja yang sehat. Beberapa konsep penting dalam teori perilaku organisasi antara lain, motivasi, misalnya melalui teori kebutuhan dari Abraham Maslow atau teori dua faktor dari Frederick Herzberg untuk memahami kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan, komunikasi, dan kerja tim, yang membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja dan keterlibatan anggota.

Teori ini juga menekankan peran kelompok dan hubungan sosial. Norma tim, budaya organisasi, dan kerja sama sangat memengaruhi perilaku individu. Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat membangun tim yang solid dan kepemimpinan yang efektif. Pendekatan perilaku organisasi juga mendorong partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan prinsip pengembangan organisasi yang menekankan komunikasi terbuka dan pemberdayaan anggota.

### 4) Teori Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi

Kepemimpinan menjadi faktor penting dalam pengembangan organisasi karena pemimpin berperan mengarahkan perubahan, membentuk budaya kerja, dan meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan tidak hanya soal jabatan, tetapi kemampuan memengaruhi dan memotivasi anggota agar bergerak menuju tujuan bersama. Beberapa pendekatan kepemimpinan yang sering digunakan antara lain:

- 1) Kepemimpinan transformasional, yang menekankan kemampuan pemimpin memberi inspirasi, membangun visi bersama, dan mendorong inovasi.
- 2) Kepemimpinan situasional, yaitu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan kesiapan anggota.
- 3) Kepemimpinan partisipatif, yang melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan dan proses perubahan.

Dengan menggabungkan pendekatan tersebut, perubahan organisasi dapat berjalan lebih efektif dan diterima oleh seluruh anggota.

### 5) Teori Pengembangan Organisasi

Teori pengembangan organisasi merupakan landasan konseptual yang memadukan ilmu perilaku, manajemen, dan sosiologi untuk menciptakan perubahan yang sistematis dan berkelanjutan. Teori ini menekankan bahwa organisasi berkembang melalui intervensi terencana yang bertujuan meningkatkan efektivitas, kemampuan beradaptasi, dan kesejahteraan anggota. Organisasi dipandang sebagai sistem sosial yang dinamis sehingga perubahan perlu menyentuh struktur, proses kerja, perilaku individu, kelompok, dan budaya organisasi. Beberapa konsep penting dalam teori pengembangan organisasi antara lain:

- 1) Perubahan terencana, yaitu melakukan diagnosis sebelum menentukan tindakan.
- 2) Intervensi berbasis data, yaitu keputusan diambil berdasarkan analisis dan bukti.
- 3) Partisipasi anggota, yaitu melibatkan anggota dalam proses perubahan.
- 4) Pembelajaran organisasi, yaitu kemampuan organisasi untuk terus belajar dan berkembang.



Teori ini juga menekankan nilai humanistik dengan menempatkan manusia sebagai pusat perubahan, seperti melalui penghargaan terhadap individu, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan anggota. Pendekatan sistemik digunakan agar setiap perubahan mempertimbangkan dampaknya terhadap seluruh unsur organisasi. Tujuan akhirnya adalah menciptakan organisasi yang lebih adaptif, inovatif, efektif, dan mampu bertahan menghadapi perubahan lingkungan.

### **Proses Pengembangan Organisasi**

Proses pengembangan organisasi menurut Siahaan & Zen (2012) dalam (Azmy, 2023), mengatakan bahwa proses pengembangan organisasi dapat dibagi menjadi beberapa tahap. Berikut ini tahap-tahap yang mereka sebutkan dalam konteks pengembangan organisasi:

- a) Pemahaman awal tentang masalah atau kebutuhan yang membutuhkan penyelesaian. Organisasi harus mengenali masalah atau potensi yang memicu kebutuhan akan perubahan. Selanjutnya, persiapan melibatkan perencanaan dan pengumpulan data yang diperlukan untuk memulai langkah-langkah pengembangan.
- b) Organisasi harus melakukan evaluasi yang cermat untuk memahami akar penyebab masalah dan menentukan persyaratan khusus. Hal ini termasuk mengidentifikasi modifikasi yang perlu dilakukan dalam struktur, budaya, prosedur, atau aset organisasi.
- c) Organisasi perlu membuat rencana yang mencakup strategi untuk mencapai target pengembangan. Hal ini mencakup penentuan cara mengalokasikan sumber daya, membuat anggaran, dan menentukan jadwal pelaksanaan.
- d) Implementasi adalah tahap saat rencana pengembangan mulai dilaksanakan. Hal ini termasuk mengimplementasikan perubahan yang telah direncanakan, baik yang berkaitan dengan struktur organisasi, budaya, maupun proses kerja. Dalam tahap ini, komunikasi yang efektif dan manajemen perubahan yang baik sangatlah penting.
- e) Evaluasi adalah proses mengukur efektivitas perubahan yang telah diimplementasikan. Organisasi perlu mengevaluasi apakah tujuan pengembangan telah tercapai dan apakah perubahan yang dilakukan berhasil. Jika perlu, perubahan dapat disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi.
- f) Pengembangan organisasi tidak hanya melibatkan perubahan satu kali, tetapi juga melibatkan pemeliharaan dan peningkatan yang berkelanjutan. Organisasi harus mempertahankan perubahan yang telah dilakukan dan terus memantau perubahan lingkungan eksternal agar dapat beradaptasi dengan perubahan baru yang mungkin muncul.

Pengembangan organisasi melibatkan sejumlah langkah terstruktur yang mencakup pemahaman awal tentang masalah atau kebutuhan yang mendorong perubahan, analisis mendalam untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah, perencanaan tindakan dengan strategi yang tepat, implementasi rencana yang efisien dan komunikasi yang efektif, penilaian hasil perubahan, serta pemeliharaan dan peningkatan berkelanjutan. Dengan mengikuti serangkaian tahapan ini, organisasi dapat mengelola perubahan dengan lebih efektif dan menjaga kinerjanya tetap kuat dan relevan dalam lingkungan yang terus berubah.

### **Tujuan Pengembangan Organisasi**

Tujuan Dari Pengembangan Organisasi Toha, (2002:25) dalam (Sahadi et al.,



2022) berpendapat bahwa tujuan dari pengembangan organisasi, antara lain:

- a) Untuk memberikan dukungan dan kepercayaan diantara anggota. Semua anggota selalu memberikan dukungan terhadap anggotanya dalam menjalankan tugasnya, serta saling percaya diantara sesama anggota.
- b) Untuk memberikan kesadaran bersama terkait adanya permasalahan dalam organisasi. Hal ini dimaksudkan agar setiap permasalahan segera dapat diatasi secara bersama-sama untuk, tidak untuk dibiarkan.
- c) Untuk memberikan kewenangan tugas kepada para anggota. Kewenangan tugas, ini didasarkan atas pengetahuan yang dimilikinya dan memiliki keterampilan kerja. Dalam menjalankan kewenangan tugas yang telah dibebankan kepada para anggota ini didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan kerja yang dimilikinya dan sesuai dengan tupoksinya.
- d) Untuk memberikan keterbukaan dalam berkomunikasi. Dalam hal ini setiap anggota dapat memberikan keterbukaan baik secara vertikal, horizontal, maupun secara diagonal. Dengan adanya keterbukaan dalam berkomunikasi, tidak akan terjadi saling curiga dan buruk sangka serta tidak ada rahasia diantara anggota.
- e) Untuk memberikan semangat dan kepuasan kerja. Adanya semangat dan kepuasan kerja dapat membangkitkan semangat dan gairah dalam bekerja.
- f) Untuk pemecahan masalah yang sinergitik. Biasanya dalam suatu organisasi ada yang mempunyai masalah dalam frekuensi yang sangat besar. Dengan pemecahan semacam ini, masalah dapat segera selesaikan dan dikendalikan.
- g) Untuk memberikan pertanggungjawaban. Pertanggungjawaban ini dibebankan kepada dirinya sendiri dan kepada kelompoknya, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Selain itu, terdapat 4 (empat) tujuan lain dari pengembangan organisasi, yang antara lain seperti:

1. Sebagai alat dalam mengidentifikasi perubahan
2. Alat untuk mencari dan mengidentifikasi perubahan yang diperlukan dalam sebuah organisasi.
3. Dapat mengelola dan mempromosikan untuk pertumbuhan organisasi.
4. Mendukung inovasi produk. Inovasi produk ini akan dapat mendukung dan membantu dalam menganalisis setiap bagian.
5. Menganalisis proses kerja. Apabila dalam pengembangan organisasi ada hal-hal yang perlu dianalisa, agar proses kerja berjalan dengan lancar.

Selain itu, Menurut Devi Yulianti dan Intan Fitri Meutia dalam (Putri et al., 2024), kegunaan pengembangan organisasi adalah untuk mengukur prestasi suatu organisasi dari segi efisiensi, efektivitas, dan kesehatan:

1. Efisiensi dapat diukur dengan membandingkan antara masukan dan keluaran, yang mengacu pada konsep Minimaks (masukan minimum dan keluaran maksimum).
2. Efektivitas adalah tingkat pencapaian organisasi dalam mencapai tujuannya, yang berarti tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.
3. Kesehatan organisasi adalah fungsi dari sifat dan kualitas hubungan antara individu dan organisasi, yaitu hubungan yang dinamis dan adaptif.

Menurut Aslinda dkk., tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan prestasi dan efektivitas kerja keseluruhan dari seluruh kelompok, departemen, dan organisasi serta untuk menciptakan kesehatan organisasi, memudahkan pemecahan masalah dalam pekerjaan, meningkatkan kualitas



keputusan, dan meningkatkan keterlibatan anggota dalam organisasi. Selain itu, tujuan pengembangan organisasi adalah menciptakan hubungan kerja sama yang harmonis antara pimpinan dan anggota organisasi, meningkatkan kemampuan memecahkan masalah organisasi secara lebih terbuka, dan menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi, serta semangat kerja anggota organisasi dan kemampuan mengendalikan diri.

Menurut Devi Yulianti dan Intan Fitri Meutia, tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan prestasi dan efektivitas kerja keseluruhan dari seluruh kelompok, departemen, dan organisasi serta menciptakan kesehatan organisasi; memudahkan pemecahan masalah dalam pekerjaan dan meningkatkan kualitas keputusan; melakukan perubahan yang efektif; dan meningkatkan keterlibatan dengan tujuan organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk perilaku serta interaksi antaranggota dalam sebuah organisasi. Dalam dunia pendidikan, budaya organisasi mempengaruhi cara guru, siswa, dan manajemen sekolah berinteraksi dan bekerja. Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan identitas kolektif yang membedakan satu institusi dengan institusi lainnya. Irham Fahmi mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manager perusahaan. Lebih jauh Michael Armstrong mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan pola sikap, keyakinan, asumsi, dan harapan yang dimiliki bersama, dan hal itu membentuk cara bagaimana orang-orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi serta mendukung hal-hal yang dilakukan. Budaya organisasi adalah ciri khas dari organisasi itu sendiri, bukan dari masing-masing anggotanya. Budaya organisasi mungkin diciptakan dan ditegakkan oleh pendiri. Namun manakala budaya organisasi di tahap awal itu lemah maka kewajiban penerusnya untuk memperkuat dan mengubah budaya menjadi budaya organisasi baru yang kuat dan cocok. Budaya organisasi yang baik adalah kebiasaan yang memungkinkan setiap anggota organisasi mampu menjadi manusia yang produktif, kreatif, bekerja dengan antusias sesuai dengan peminatan, dan mampu mengubah produk usang menjadi produk yang mempunyai nilai tambah tinggi dengan inovasi yang unik (Dedik et al., 2024).

Menurut (Soelistya et al., 2022) Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaiman mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal. Seseorang tidak dapat mengubah budaya perusahaan sendirian, tetapi pemimpin yang kuat dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap budaya. Seorang pemimpin perusahaan yang kuat tentu saja dapat memberikan dampak signifikan



terhadap budaya perusahaan. Dan bila kita bergabung dengan perusahaan yang mempunyai budaya dengan nilai-nilai yang membuat kita tidak nyaman akan menimbulkan konflik nilai, untuk hal yang baik maupun yang buruk. Tidak ada satupun budaya dalam perusahaan yang statis, budaya dapat berubah akan tetapi perubahan ini bagai memindahkan sebuah gunung es. Budaya organisasi memiliki fungsi diantaranya:

1. Meningkatkan rasa kepemilikan Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu.
2. Alat untuk mengorganisir Sebagai alat untuk mengorganisir setiap anggota atau karyawan suatu perusahaan. Maksudnya, mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan.
3. Meningkatkan kekuatan organisasi Meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut dan sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.
4. Mengontrol perilaku Fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun diluar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi bisa memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawannya. Perilaku merupakan serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain di sekitarnya serta lingkungan fisik.
5. Mendorong kinerja anggota Membantu mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Jadi, mereka lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan.
6. Menentukan tujuan organisasi Sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan adalah penjabaran dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Selain itu terdapat Mitos Budaya Organisasi, Menurut Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (2014) dalam (Soelistya et al., 2022) terdapat mitos yang berkenaan dengan budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya adalah alat yang tepat memecahkan persoalan secara cepat. Faktanya, yang bisa diterapkan secara cepat untuk memecahkan masalah adalah strategi bukan budaya perusahaan. Misalnya, sebuah perusahaan penerbangan menutup rute tertentu karena tingkat keterisian pesawat rendah. Strategi tersebut bisa saja diubah bilamana tingkat keterisian pesawat naik kembali.
2. Budaya dan strategi tidak ada hubungannya satu sama lain. Faktanya, budaya dan strategi perusahaan sejatinya tidak dapat dipisahkan. Strategi menjelaskan bagaimana cara mencapai tujuan dan budaya perusahaan memastikan bagaimana karyawan harus berperilaku untuk meraih keberhasilan. Ahli strategi yang baik biasanya membangun strategi berdasarkan kekuatan alamiah dan budaya perusahaan yang dimiliki.
3. Budaya menolak semua perubahan. Faktanya, budaya perusahaan mengalami penyesuaian mengikuti segala perubahan yang terjadi pada lingkungan.



- Bilamana nilai-nilai dan praktik utama sudah tidak lagi dianggap relevan, anggota organisasi akan melakukan kajian dan pendefinisian ulang budaya Perusahaan
4. Perubahan budaya dapat dikelola. Mitos ini benar dengan beberapa catatan; perubahan budaya bisa dilakukan jika anggota organisasi merasa perlu melakukannya dan siap untuk berubah. Namun perubahan budaya tidaklah mudah untuk dikelola. Perubahan budaya muncul karena kesadaran kolektif yang menginginkan perubahan dan hal ini kerap kali memakan waktu.
  5. Kepemimpinan tingkat atas merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat. Faktanya, kepemimpinan memang menentukan pembentukan budaya perusahaan yang kuat. Kepemimpinan membentuk lingkungan kerja dimana setiap orang kemudian mengidentifikasinya. Kepemimpinan memang kunci membangun budaya yang kuat, tetapi bukan berarti untuk menanamkan budaya perusahaan diperlukan pimpinan yang luar biasa.
  6. Orang bergantung pada budaya yang diketahui bahkan sudah tidak relevan lagi. Faktanya, Orang berpegang kepada cara lama karena membantu mereka mencapai kondisi seperti sekarang ini. Status quo seperti ini jika dibiarkan akan sangat berbahaya. Maka, manajemen perusahaan yang baik harus segala melakukan langkah terencana untuk mulai mempertanyakan kebijakan-kebijakan yang konvensional.
  7. Strong culture bersifat monolitik. Faktanya, budaya yang kuat tidaklah monolitik karena dia dibangun berdasarkan keragaman dan dinamika lingkungan yang terjadi.
  8. Budaya tidak untuk semua orang. Faktanya, budaya kerja jelas mempengaruhi bagaimana kita berpersepsi, berpikir dan bertindak. Budaya perusahaan meresap ke setiap individu dalam organisasi dan akan terus mewarnai perilaku karyawan. Maka, budaya perusahaan harus berlaku untuk setiap orang. Mereka yang tidak merasa sesuai dengan budaya organisasi pada akhirnya akan memilih ke luar dari organisasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi merupakan proses perubahan yang dirancang secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas, kinerja, serta kesehatan organisasi dalam jangka panjang. Pengembangan organisasi tidak hanya berfokus pada perbaikan struktur atau prosedur kerja, tetapi juga mencakup pembenahan aspek sumber daya manusia, kepemimpinan, sistem, serta budaya organisasi sebagai fondasi utama perubahan. Secara hakikat, pengembangan organisasi berlandaskan nilai-nilai kemanusiaan, partisipasi, kolaborasi, serta pendekatan sistemik yang memandang organisasi sebagai kesatuan yang saling terhubung dan dinamis.

Proses pengembangan organisasi dilakukan melalui tahapan yang terstruktur, mulai dari identifikasi dan diagnosis masalah, perencanaan intervensi, implementasi perubahan, evaluasi hasil, hingga pemeliharaan dan peningkatan berkelanjutan. Keberhasilan proses tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti struktur, budaya, sumber daya manusia, dan kepemimpinan, serta faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, persaingan, dan tuntutan lingkungan. Selain itu, budaya organisasi memiliki peran strategis sebagai pengarah perilaku anggota dan sebagai



penguat efektivitas perubahan yang dilakukan. Dengan demikian, pengembangan organisasi bukan sekadar upaya administratif, melainkan strategi transformasi yang menyeluruh untuk membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan mampu bersaing di tengah perubahan lingkungan yang kompleks. Pemahaman konseptual yang komprehensif mengenai pengertian, hakikat, proses, tujuan, dan budaya organisasi menjadi landasan penting dalam merancang perubahan yang efektif dan berkelanjutan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil kajian tersebut, disarankan agar organisasi secara konsisten menerapkan prinsip pengembangan organisasi yang sistematis dan berkelanjutan dengan memperkuat sinergi antara struktur, sumber daya manusia, kepemimpinan, serta budaya organisasi. Pimpinan organisasi perlu berperan aktif sebagai agen perubahan yang mampu mendorong partisipasi seluruh anggota, menciptakan komunikasi yang terbuka, serta membangun budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Selain itu, organisasi juga perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap setiap proses perubahan yang dilakukan agar dapat menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi dan tuntutan persaingan. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi juga menjadi hal yang penting guna mendukung keberhasilan transformasi organisasi. Dengan demikian, organisasi diharapkan mampu berkembang secara efektif, responsif, dan berdaya saing tinggi dalam menghadapi perubahan yang semakin kompleks.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Machdum Bachtiar selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi selama proses penyusunan penelitian berjudul "*Pengembangan Organisasi dalam Perspektif Konseptual dan Teoretis*". Dukungan, saran, dan masukan yang diberikan sangat membantu penulis dalam menyempurnakan isi serta kualitas penelitian ini.

Penulis juga menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang pengembangan organisasi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdurrahman Sadikin, Hadi, M. A., Muharramah, S., Wibowo, R., & Nampira, A. A. (2025). *Pengembangan Organisasi: Teori dan Praktik*. Bekasi: Penerbit Naga Pustaka.
- Almadina Rakhmaniar. (2024). "Komunikasi Krisis Dalam Organisasi: Analisis Naratif Tentang Pengelolaan Konflik Internal." *RISOMA: Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan* 2(2):113–27. doi:10.62383/risoma.v2i2.243.
- Azmy, A. (2023). *Pengembangan Organisasi I: Teori dan Aplikatif pada Organisasi Bisnis*. Jawa Tengah: Omera Pustaka.
- Carolina, P., Ima Astuty Wunawarsih, P. A. S., Momo, A. H., Arthawati, S. N., Rahayu Endah Purwanti, Musadar Mapasomba, S., Susantini, D., & Muda, L. (2025). *Manajemen Pengembangan Organisasi*. Jawa Tengah: CV Eureka Media



- Aksara.
- Dedik, Chairunnisa, H., Ritonga, M. I., Mayla, S., & Humairah. (2024). "Budaya Organisasi dan Faktor-Faktor yang Membentuknya di Sekolah." *Jurnal Bima: Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan bahasa dan Sastra* 2(3):267–74. doi:10.61132/bima.v2i3.1071.
- Mangundjaya, W. L. H. (2020). *PENGEMBANGAN ORGANISASI: DIAGNOSIS DAN INTERVENSI*. Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Mohzana, Kamaluddin, Juminawati, S., Normi, S., Ahad, M. P. Y., Suarna, I. F., Syah, R. F., Betaubun, R. M. N., Cholid, N., & Estede, S. (2025). *PENGEMBANGAN ORGANISASI YANG INOVATIF DALAM ERA DIGITAL*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (2021). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Prasetyo, M. A. M., Salabi, A. S., & Muadin, A. (2021). "MENGELOLA EFEKTIVITAS ORGANISASI PESANTREN: MODEL KESESUAIAN BUDAYA ORGANISASI Muhammad." *FENOMENA: Jurnal Penelitian* 13(1):41–62. doi:1021093/fj.v13i01.3245.
- Putri, K. S., Mattunruang, A. A., Idris, M., Yeni, H., Tabsir, M. K., Japar, R., Basri, J., Fajeriani, N., Saiyed, R., Asdar, M., Haeril, Fadlina, Sutriana, Suharto, & Sugianto. (2024). *Buku Bunga Rampai MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI*. Sulawesi Selatan: Lajagoe Pustaka.
- Rusdinal, & Hade Afriansyah. (2023). *Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi (Jilid 1)*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada - Rajawali Pers.
- Sahadi, Sunarti, N., & Puspitasari, E. (2022). "Pengembangan Organisasi." *Jurnal Moderat* 8(2):399–412. doi:10.25157/moderat.v8i2.2712.
- Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwanti, T. (2022). *Budaya Organisasi Dalam Praktik*. Jawa Timur: Nizamia Learning Center.
- Wienclaw, & A, R. (2021). "Organization Development." <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/organization-development>.