

## **PENGEMBANGAN ORGANISASI**

**Siti Yuniawati<sup>1</sup>, Farhan Alfarizki<sup>2</sup>, Auriza Rahmania<sup>3</sup>, Machdum Bachtiar<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> Bimbingan Konseling Islam, Fakultas Dakwah, Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten

e-mail: [231340058.sitiyuniawati@unbanten.ac.id](mailto:231340058.sitiyuniawati@unbanten.ac.id)<sup>1</sup>,

[231340059.farhanalfarizki@uinbanten.ac.id](mailto:231340059.farhanalfarizki@uinbanten.ac.id)<sup>2</sup>, [231340060.aurizarahmania@uinbanten.ac.id](mailto:231340060.aurizarahmania@uinbanten.ac.id)<sup>3</sup>,

[machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id](mailto:machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id)<sup>4</sup>

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the concept, process, and objectives of organizational development as a strategic effort to improve organizational effectiveness and sustainability. The research employs a library research method by examining various relevant books, scientific journals, and recent scholarly articles related to organizational development in educational, governmental, and business contexts. The collected literature is classified, compared, and analyzed critically to synthesize comprehensive theoretical insights. The findings indicate that organizational development is a systematic and planned change process focused on enhancing organizational performance, strengthening human resource capacity, building a collaborative culture, and improving adaptability to environmental changes. The process involves identifying the need for change, conducting organizational diagnosis, planning appropriate interventions, implementing change strategies, and carrying out continuous monitoring and evaluation. Organizational development not only emphasizes structural improvement but also promotes behavioral and cultural transformation within the organization. Sustainable development efforts enable organizations to remain competitive, responsive, and capable of achieving long-term goals effectively.*

**Keywords:** *organizational development, organizational change, human resource development, organizational effectiveness, organizational culture*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep, proses, dan tujuan pengembangan organisasi sebagai upaya strategis dalam meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Metode yang digunakan adalah studi pustaka dengan mengkaji berbagai buku, jurnal ilmiah, dan artikel penelitian terbaru yang relevan dengan pengembangan organisasi dalam konteks pendidikan, pemerintahan, dan dunia usaha. Data yang diperoleh dianalisis secara kritis melalui proses klasifikasi, perbandingan, dan sintesis konsep untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengembangan organisasi merupakan proses perubahan terencana dan sistematis yang berfokus pada peningkatan kinerja organisasi, penguatan kapasitas sumber daya manusia, pembentukan budaya kerja kolaboratif, serta peningkatan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Proses pengembangan organisasi meliputi identifikasi kebutuhan perubahan, diagnosis organisasi, perencanaan intervensi, implementasi strategi perubahan, serta monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Pengembangan organisasi tidak hanya menekankan perbaikan struktural, tetapi juga transformasi perilaku dan budaya kerja guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkesinambungan.

**Kata kunci:** pengembangan organisasi, perubahan organisasi, sumber daya manusia, efektivitas organisasi, budaya organisasi

## **1. Pendahuluan**

Organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia. Sejak manusia hidup secara berkelompok, konsep organisasi telah hadir sebagai sarana untuk mencapai tujuan bersama. Dalam berbagai aspek kehidupan—baik pendidikan, pemerintahan, bisnis, maupun sosial—organisasi memegang peranan penting sebagai wadah koordinasi dan kolaborasi. Organisasi tidak hanya sekadar kumpulan individu, melainkan suatu sistem yang terstruktur, memiliki tujuan yang jelas, pembagian tugas yang terorganisasi, serta mekanisme kerja yang dirancang untuk mencapai efektivitas dan efisiensi. Oleh karena itu, pengelolaan organisasi yang baik menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam praktiknya, organisasi menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks seiring dengan perkembangan zaman. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama di era digital, telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi. Persaingan yang semakin ketat, tuntutan inovasi yang berkelanjutan, perubahan pola kerja seperti fleksibilitas dan digitalisasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan, menuntut organisasi untuk terus beradaptasi. Organisasi tidak lagi dapat bertahan dengan pola kerja yang konvensional dan statis, melainkan harus mampu bergerak secara dinamis dan responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

Ketidakmampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut dapat menyebabkan berbagai permasalahan, seperti menurunnya kinerja, rendahnya produktivitas, konflik internal, hingga hilangnya daya saing. Bahkan, dalam jangka panjang, organisasi yang tidak mampu beradaptasi berisiko mengalami stagnasi atau kemunduran. Oleh karena itu, diperlukan suatu upaya

sistematis dan terencana untuk memastikan organisasi tetap relevan dan mampu berkembang, yaitu melalui pengembangan organisasi (*organizational development*).

Pengembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan yang dirancang secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Proses ini tidak hanya berfokus pada aspek struktural, seperti perubahan sistem atau prosedur kerja, tetapi juga mencakup pengembangan sumber daya manusia, pembentukan budaya organisasi yang kuat, peningkatan kualitas komunikasi, serta penguatan kepemimpinan. Dengan demikian, pengembangan organisasi bersifat holistik karena mencakup seluruh elemen yang ada dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang sangat penting dalam menjaga keberlangsungan dan keberhasilan organisasi. Pengembangan ini tidak hanya berfokus pada perubahan struktural atau administratif, tetapi juga mencakup peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan budaya organisasi, serta penyempurnaan sistem kerja. Keberhasilan pengembangan organisasi tidak hanya ditentukan oleh perencanaan yang matang, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan perubahan secara konsisten dan berkelanjutan.

Pada akhirnya, organisasi yang mampu melakukan pengembangan secara efektif adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, serta menginternalisasi nilai-nilai perubahan dalam setiap aspek kegiatannya. Hal ini menegaskan bahwa organisasi merupakan sistem yang dinamis, yang harus terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan agar tetap relevan dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2. Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah studi pustaka (library research). Metode ini merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengkaji dan mempelajari berbagai konsep, teori, serta hasil penelitian yang relevan dengan topik pengembangan organisasi. Studi pustaka dipilih karena penelitian ini berfokus pada analisis konseptual dan teoritis mengenai pengembangan organisasi dalam berbagai konteks, baik pendidikan, pemerintahan, maupun dunia usaha.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menelusuri dan mengidentifikasi berbagai sumber tertulis, seperti buku manajemen organisasi, jurnal ilmiah nasional dan internasional, artikel penelitian, serta dokumen resmi yang berkaitan dengan pengembangan organisasi. Sumber-sumber tersebut kemudian diklasifikasikan berdasarkan tema pembahasan, seperti konsep dasar pengembangan organisasi, tujuan dan manfaat, strategi pelaksanaan, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya.

Bahan pustaka yang diperoleh dari berbagai referensi tersebut dianalisis secara kritis dan mendalam guna memperoleh pemahaman yang komprehensif. Proses analisis dilakukan dengan membandingkan berbagai pendapat para ahli, mengkaji persamaan dan perbedaannya, serta mensintesis konsep-konsep utama yang relevan dengan fokus penelitian. Analisis ini bertujuan untuk memperkuat argumentasi serta menghasilkan pembahasan yang sistematis dan terstruktur.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan referensi ilmiah terbaru untuk memastikan bahwa kajian mengenai pengembangan organisasi sesuai dengan perkembangan teori dan praktik terkini. Semua sumber yang digunakan dipilih berdasarkan tingkat relevansi, kredibilitas, serta kontribusinya terhadap pembahasan.

Dengan demikian, metode studi pustaka ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika pengembangan organisasi, strategi perubahan, serta peran sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### A. Pengertian Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (*Organization Development/OD*) merupakan suatu proses perubahan yang dirancang secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan dengan tujuan meningkatkan efektivitas serta kesehatan organisasi dalam jangka panjang. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang semakin kompleks, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Pengembangan organisasi tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses perubahan yang melibatkan seluruh elemen dalam organisasi secara aktif dan partisipatif.

Lebih lanjut, pengembangan organisasi merupakan suatu pendekatan sistematis dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi yang dirancang untuk mengubah proses dan budaya organisasi. Perubahan tersebut mencakup berbagai aspek, seperti pola komunikasi, sistem pengambilan keputusan, hubungan kerja, hingga nilai-nilai yang dianut dalam organisasi. Dengan adanya perubahan yang terarah, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja secara menyeluruh serta menciptakan sinergi antar anggota organisasi (Mandra et al., 2024).

Sejalan dengan itu, pengembangan organisasi juga didefinisikan sebagai suatu proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui perubahan yang dirancang, baik dalam aspek budaya, struktur, maupun proses kerja. Upaya ini

dilakukan secara terencana dan terstruktur di tingkat organisasi guna mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengembangan organisasi merupakan suatu bentuk transformasi yang terarah untuk menciptakan organisasi yang lebih adaptif, fleksibel, dan berdaya saing tinggi (Rahayu et al., 2025).

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan yang komprehensif dan berkelanjutan yang melibatkan seluruh komponen organisasi. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga untuk membangun kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Dengan demikian, pengembangan organisasi menjadi salah satu pendekatan penting dalam menciptakan organisasi yang efektif, efisien, adaptif, dan berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan yang terus berkembang.

#### B. Hakikat Pengembangan Organisasi

Hakikat pengembangan organisasi terletak pada upaya terencana dan berkelanjutan dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui perubahan yang terarah. Pengembangan organisasi berkaitan erat dengan perencanaan dan implementasi berbagai program yang dirancang untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam menjalankan fungsinya serta kemampuannya dalam merespons perubahan lingkungan. Dalam konteks ini, pengembangan organisasi bertujuan untuk menciptakan pendekatan yang sistematis, terpadu, dan koheren dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Organisasi yang efektif umumnya ditandai oleh kemampuannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus mampu memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Selain itu, organisasi yang

efektif juga mampu mengelola dan menyesuaikan sumber dayanya dengan peluang yang ada, memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan, serta mampu membangun budaya organisasi yang mendorong komitmen, kreativitas, nilai-nilai bersama, dan rasa saling percaya antar anggotanya. Dengan demikian, efektivitas organisasi tidak hanya diukur dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari proses yang dijalankan dalam mencapai tujuan tersebut (Armstrong, 2021).

Lebih jauh, pengembangan organisasi pada hakikatnya lebih menekankan pada aspek proses dibandingkan dengan struktur atau sistem semata. Fokus utama pengembangan organisasi adalah pada bagaimana pekerjaan dilakukan (*how things are done*), bukan hanya pada apa yang dilakukan (*what is done*). Proses ini mencakup pola interaksi antar individu, dinamika kelompok, komunikasi organisasi, serta peran yang dijalankan oleh anggota organisasi dalam berbagai situasi. Oleh karena itu, pengembangan organisasi sangat berkaitan dengan perubahan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, sehingga mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan.

Secara konseptual, perubahan organisasi dapat dipahami sebagai proses penyesuaian yang dilakukan organisasi terhadap strategi, struktur, proses kerja, maupun budaya organisasi untuk meningkatkan efektivitas dalam merespons tuntutan lingkungan eksternal dan kebutuhan internal. Perubahan ini dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti perubahan struktural, operasional, budaya organisasi, serta perubahan perilaku individu dan kelompok.

Dalam pelaksanaannya, perubahan organisasi memiliki beberapa karakteristik penting. Pertama, perubahan sebagai proses terencana (*planned change*), yaitu perubahan yang dilakukan melalui tahapan yang sistematis dan dirancang secara

matang untuk mencapai tujuan tertentu. Proses ini melibatkan identifikasi masalah, analisis kebutuhan, perumusan strategi, serta implementasi dan evaluasi perubahan. Model perubahan seperti model tiga tahap Kurt Lewin (unfreezing, changing, refreezing) sering digunakan sebagai kerangka dalam mengelola perubahan secara efektif.

Kedua, perubahan adaptif dan transformasional. Perubahan adaptif merupakan perubahan yang bersifat bertahap dan bertujuan untuk menyesuaikan organisasi dengan kondisi tertentu tanpa mengubah secara mendasar sistem yang ada. Sementara itu, perubahan transformasional merupakan perubahan besar yang bersifat fundamental dan berdampak signifikan terhadap cara organisasi beroperasi, termasuk perubahan pada budaya, struktur, dan strategi organisasi. Perubahan jenis ini umumnya diperlukan ketika organisasi menghadapi tantangan besar atau ingin melakukan lompatan kemajuan (Kotter, 2018).

Ketiga, resistensi terhadap perubahan. Dalam setiap proses perubahan, resistensi atau penolakan merupakan hal yang wajar terjadi. Resistensi dapat muncul dari individu maupun kelompok dalam organisasi akibat adanya ketidakpastian, rasa takut kehilangan posisi atau kenyamanan, serta ketidaksiapan menghadapi cara kerja baru. Oleh karena itu, pengelolaan resistensi menjadi aspek penting dalam keberhasilan pengembangan organisasi, yang dapat dilakukan melalui komunikasi yang efektif, pelibatan anggota organisasi, serta pemberian dukungan yang memadai.

Keempat, perubahan berbasis sistem. Pengembangan organisasi memandang organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai elemen yang saling terkait. Oleh karena itu, perubahan pada satu bagian organisasi akan berdampak pada bagian lainnya. Pendekatan sistemik menekankan pentingnya melihat organisasi secara menyeluruh, sehingga perubahan yang

dilakukan dapat memberikan dampak yang optimal dan berkelanjutan. Pendekatan ini juga memperhatikan keterkaitan antara individu, kelompok, struktur, serta budaya organisasi dalam proses perubahan (Mandra et al., 2024).

Dengan demikian, hakikat pengembangan organisasi adalah suatu proses perubahan yang terencana, menyeluruh, dan berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan efektivitas organisasi melalui perbaikan proses, perilaku, dan sistem yang ada. Pengembangan organisasi tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga untuk menciptakan organisasi yang adaptif, fleksibel, dan mampu bertahan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah. Oleh karena itu, keberhasilan pengembangan organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan secara efektif serta melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses tersebut.

### C. Proses Pengembangan Organisasi

Proses pengembangan organisasi merupakan rangkaian tahapan yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas serta kesehatan organisasi. Proses ini tidak bersifat instan, melainkan melalui langkah-langkah yang saling berkaitan dan membentuk suatu siklus perubahan yang terus menerus. Setiap tahap dalam proses pengembangan organisasi memiliki peran penting dalam memastikan bahwa perubahan yang dilakukan benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan mampu memberikan dampak yang optimal.

Tahap pertama dalam proses pengembangan organisasi adalah identifikasi kebutuhan perubahan. Pada tahap ini, organisasi melakukan pengumpulan data secara komprehensif untuk memahami kondisi aktual yang sedang berlangsung. Data yang dikumpulkan mencakup berbagai aspek

organisasi, seperti struktur organisasi, sistem kerja, pola komunikasi, budaya kerja, serta tingkat kinerja pegawai. Proses identifikasi dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti observasi langsung, wawancara dengan anggota organisasi, penyebaran kuesioner, serta analisis dokumen internal. Tujuan utama dari tahap ini adalah memperoleh gambaran objektif mengenai permasalahan yang dihadapi organisasi. Identifikasi kebutuhan perubahan menjadi landasan yang sangat penting, karena kesalahan dalam memahami masalah akan berdampak pada ketidaktepatan dalam merancang program pengembangan (Rachmi dkk., 2022).

Tahap kedua adalah diagnosis organisasi. Setelah data terkumpul, organisasi melakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi akar penyebab dari berbagai permasalahan yang telah ditemukan. Diagnosis organisasi tidak hanya berfokus pada gejala yang tampak di permukaan, tetapi juga pada faktor-faktor mendasar yang mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor tersebut dapat berupa ketidaksesuaian struktur organisasi, lemahnya sistem koordinasi, kurang efektifnya komunikasi, hingga budaya organisasi yang tidak mendukung produktivitas. Pada tahap ini, organisasi juga berupaya memahami hubungan antar elemen dalam organisasi sehingga dapat diketahui area mana yang menjadi prioritas untuk diperbaiki. Diagnosis yang tepat akan membantu organisasi dalam merumuskan solusi yang lebih efektif dan tepat sasaran (Shilvia dkk., 2024).

Tahap ketiga adalah perencanaan intervensi. Berdasarkan hasil diagnosis, organisasi mulai merancang strategi perubahan yang akan diterapkan. Intervensi yang direncanakan harus mampu menjawab permasalahan utama yang telah diidentifikasi, sehingga perubahan yang dilakukan tidak bersifat parsial, tetapi menyentuh akar masalah. Bentuk intervensi dapat beragam, seperti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia,

restrukturisasi organisasi, perbaikan sistem kerja, peningkatan kualitas kepemimpinan, hingga penguatan budaya organisasi yang lebih kolaboratif dan inovatif. Dalam tahap ini, organisasi juga perlu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya, baik sumber daya manusia, waktu, maupun anggaran, serta kesiapan anggota organisasi dalam menerima perubahan. Perencanaan yang matang akan meningkatkan peluang keberhasilan implementasi perubahan (Muthia, 2024).

Tujuan pertama adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas organisasi tidak hanya diukur dari keberhasilan mencapai target kerja, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsinya secara optimal. Sementara itu, efisiensi berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara tepat guna, baik sumber daya manusia, waktu, maupun anggaran. Melalui pengembangan organisasi, dilakukan berbagai upaya seperti penyesuaian struktur organisasi, perbaikan prosedur kerja, serta penguatan sistem koordinasi dan pengendalian. Dengan demikian, proses kerja menjadi lebih sistematis, terarah, dan mampu meminimalkan hambatan internal, sehingga produktivitas organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan (Hakim & Sujudi, 2024).

Tujuan kedua adalah meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi yang menentukan keberhasilan pelaksanaan berbagai program dan strategi. Oleh karena itu, pengembangan organisasi berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendorong peningkatan kemampuan individu, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Upaya ini dapat dilakukan melalui program pelatihan, pembinaan, pengembangan karier, serta pemberian kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam

pengambilan keputusan. Dengan meningkatnya kompetensi sumber daya manusia, organisasi akan memiliki tenaga kerja yang lebih profesional, inovatif, serta mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Nurasiah & Zulkhairi, 2022).

Tujuan ketiga adalah membangun budaya organisasi yang sehat dan kolaboratif. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman dalam perilaku anggota organisasi. Budaya yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong komunikasi yang terbuka, serta memperkuat kerja sama tim. Melalui pengembangan organisasi, nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, kepercayaan, dan kolaborasi ditanamkan secara konsisten kepada seluruh anggota organisasi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan keselarasan antara kepentingan individu dan tujuan organisasi, sehingga setiap anggota memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi (Sahadi, 2022).

Tujuan keempat adalah meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, organisasi dihadapkan pada berbagai perubahan yang tidak dapat dihindari, seperti perubahan regulasi, perkembangan teknologi, serta meningkatnya persaingan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memiliki fleksibilitas dan kesiapan dalam menghadapi perubahan tersebut. Pengembangan organisasi membantu membangun sistem yang responsif serta pola pikir yang terbuka terhadap inovasi dan pembaruan. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang dan memanfaatkan peluang yang ada (Singgih, 2019).

Tujuan kelima adalah menciptakan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Pengembangan organisasi tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah

yang bersifat sementara, tetapi juga bertujuan untuk membangun fondasi yang kuat bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Hal ini dilakukan melalui perencanaan strategis, evaluasi berkala, serta pembaruan kebijakan dan sistem kerja yang sesuai dengan perkembangan lingkungan. Dengan adanya proses pengembangan yang berkelanjutan, organisasi dapat menjaga stabilitas, meningkatkan daya saing, serta memastikan keberlangsungan operasionalnya secara konsisten (Muthia, 2024).

Seiring dengan perkembangan konsep manajemen modern, penilaian terhadap kinerja organisasi tidak lagi hanya berfokus pada aspek finansial semata. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan sehat cenderung mampu berkembang secara berkelanjutan, menciptakan keseimbangan antara pencapaian hasil dan proses kerja yang berkualitas. Budaya organisasi yang baik akan mendorong perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) di berbagai aspek, sehingga organisasi mampu tumbuh secara stabil dan berdaya saing.

Cameron dan Quinn (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan nilai, misi, tujuan, serta cara organisasi membangun makna bersama di antara anggotanya. Budaya organisasi juga mencerminkan sistem kepercayaan yang bersifat tidak berwujud namun sangat memengaruhi perilaku organisasi. Sejalan dengan itu, Robbins (2013) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Robbins (2013) mengemukakan beberapa karakteristik utama budaya organisasi, antara lain:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana organisasi mendorong anggota untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru.

Organisasi yang memiliki karakteristik ini biasanya lebih terbuka terhadap perubahan dan pembaruan.

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), yaitu sejauh mana organisasi menuntut ketelitian, kecermatan, serta kemampuan analisis dalam pelaksanaan pekerjaan. Tingkat perhatian terhadap detail menunjukkan standar kualitas kerja yang diharapkan organisasi.
3. Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen menekankan pencapaian hasil dibandingkan dengan proses yang digunakan. Organisasi dengan orientasi ini cenderung fokus pada target dan pencapaian kinerja.
4. Berorientasi pada manusia (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan organisasi mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota organisasi. Hal ini mencerminkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan.
5. Berorientasi pada tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana aktivitas kerja disusun berdasarkan kerja sama tim dibandingkan kerja individu. Budaya ini mendorong kolaborasi dan sinergi antar anggota organisasi.
6. Agresivitas (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota organisasi didorong untuk bersikap kompetitif dan proaktif dalam mencapai tujuan. Organisasi dengan tingkat agresivitas tinggi cenderung memiliki semangat persaingan yang kuat.
7. Stabilitas (*stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo dibandingkan pertumbuhan atau perubahan. Karakteristik ini menunjukkan tingkat konservatisme organisasi dalam menghadapi perubahan.

Secara keseluruhan, budaya organisasi merupakan sistem nilai yang sangat berpengaruh terhadap perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi. Budaya yang kuat dan positif akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi dan kinerja, serta memperkuat identitas organisasi. Sebaliknya, budaya yang lemah atau tidak selaras dengan tujuan organisasi dapat menjadi hambatan dalam mencapai efektivitas organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan budaya organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam menciptakan organisasi yang unggul, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

#### F. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk melalui proses yang panjang dan berkelanjutan, yang melibatkan interaksi antara nilai, keyakinan, serta perilaku anggota organisasi. Proses pembentukan budaya organisasi tidak terjadi secara instan, melainkan berkembang seiring dengan perjalanan organisasi sejak awal berdiri hingga mencapai tahap kematangan. Oleh karena itu, karakteristik budaya organisasi dapat dipahami melalui tahapan-tahapan pembentukannya yang mencerminkan bagaimana nilai dan norma organisasi terbentuk, diterapkan, dan diwariskan.

Secara umum, pembentukan budaya organisasi diawali dari gagasan atau visi pendiri organisasi. Tahap pertama, seorang pendiri memiliki ide untuk mendirikan suatu organisasi baru. Ide tersebut biasanya dilandasi oleh nilai-nilai, keyakinan, serta tujuan tertentu yang ingin dicapai. Nilai-nilai awal ini menjadi fondasi utama dalam pembentukan budaya organisasi, karena akan memengaruhi arah dan karakter organisasi di masa depan.

Tahap kedua, pendiri mulai merekrut orang-orang kunci yang memiliki kesamaan

visi, nilai, dan tujuan. Kelompok inti ini berperan penting dalam mengembangkan organisasi, karena mereka menjadi agen awal dalam menerapkan nilai-nilai yang dibawa oleh pendiri. Kesamaan cara pandang di antara anggota kelompok inti akan memperkuat kohesi dan mempermudah proses internalisasi nilai-nilai organisasi.

Tahap ketiga, kelompok inti bersama pendiri mulai merealisasikan ide organisasi melalui berbagai langkah konkret. Tahap ini meliputi pengorganisasian sumber daya, seperti pencarian dana, pengurusan legalitas (badan hukum), penentuan lokasi operasional, serta penyusunan sistem kerja awal. Pada fase ini, nilai-nilai organisasi mulai diwujudkan dalam praktik nyata melalui kebijakan, prosedur, serta pola kerja yang diterapkan dalam organisasi.

Tahap keempat, pendiri bersama kelompok inti mulai membangun kebiasaan kerja yang positif dan produktif. Kebiasaan ini mencakup cara berkomunikasi, pola pengambilan keputusan, etos kerja, serta bentuk interaksi antaranggota organisasi. Kebiasaan yang dilakukan secara berulang akan membentuk pola perilaku yang konsisten, yang pada akhirnya menjadi ciri khas organisasi. Dalam tahap ini, nilai-nilai organisasi mulai terlihat dalam bentuk perilaku nyata yang dijalankan secara kolektif.

Tahap kelima, kebiasaan-kebiasaan positif tersebut terus berkembang dan mengakar dalam kehidupan organisasi. Seiring waktu, kebiasaan ini menjadi sesuatu yang melekat (*inherent*) dan diterima sebagai norma yang harus diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Proses ini disebut sebagai pelembagaan budaya (*institutionalization*), di mana nilai dan norma yang awalnya bersifat informal berubah menjadi bagian dari sistem organisasi yang diakui dan dijalankan secara luas. Pada tahap ini, budaya organisasi telah terbentuk secara utuh dan menjadi identitas organisasi.

Selain tahapan pembentukannya, karakteristik budaya organisasi juga dapat dilihat dari sifatnya yang dipelajari, dibagikan, dan diwariskan. Budaya organisasi tidak dibawa sejak lahir, melainkan dipelajari melalui interaksi sosial dalam organisasi. Nilai dan norma yang ada kemudian dibagikan kepada anggota baru melalui proses sosialisasi organisasi, seperti pelatihan, orientasi, maupun pengalaman kerja sehari-hari. Dengan demikian, budaya organisasi dapat bertahan dan terus berkembang meskipun terjadi pergantian anggota organisasi.

Lebih lanjut, budaya organisasi juga bersifat adaptif dan dinamis, artinya dapat berubah mengikuti perkembangan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Meskipun demikian, perubahan budaya biasanya terjadi secara bertahap karena budaya telah mengakar kuat dalam organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan budaya organisasi memerlukan strategi yang tepat agar perubahan yang dilakukan tetap selaras dengan nilai inti organisasi.

Dengan demikian, karakteristik budaya organisasi tidak hanya dapat dilihat dari hasil akhirnya, tetapi juga dari proses pembentukannya yang melibatkan peran pendiri, kelompok inti, serta interaksi seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi yang terbentuk melalui proses yang kuat dan konsisten akan menjadi aset strategis yang mampu mendukung kinerja, memperkuat identitas, serta meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

#### G. Manfaat dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Budaya tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggota organisasi, tetapi juga sebagai faktor strategis yang memengaruhi kinerja, efektivitas, serta keberlanjutan organisasi. Apabila budaya organisasi mampu berfungsi dengan baik dan didukung oleh perencanaan serta strategi yang tepat, maka

kinerja organisasi secara keseluruhan akan mengalami peningkatan yang signifikan.

Secara umum, budaya organisasi merupakan suatu pola yang terdiri atas nilai-nilai, kepercayaan, norma, serta kebiasaan yang memberikan makna bagi anggota organisasi dalam bertindak dan berperilaku. Budaya ini menjadi acuan dalam menentukan bagaimana anggota organisasi berinteraksi, bekerja sama, serta mengambil keputusan. Dengan adanya budaya organisasi yang jelas, anggota organisasi memiliki pedoman yang dapat mengarahkan tindakan mereka sesuai dengan tujuan dan nilai yang dianut organisasi.

Salah satu fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai identitas organisasi. Budaya organisasi mencerminkan karakteristik khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Identitas ini dapat terlihat dari cara organisasi menjalankan aktivitas, berinteraksi dengan lingkungan, serta dalam mengambil keputusan. Menurut Moeljono, budaya organisasi memiliki makna yang beragam, seperti identitas, ideologi, etos kerja, pola eksistensi, aturan, pusat kepentingan, filosofi tujuan, semangat kerja (*spirit*), gaya kepemimpinan, serta visi organisasi. Keseluruhan aspek tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan fondasi yang membentuk keunikan dan arah perkembangan organisasi.

Selain sebagai identitas, budaya organisasi juga berfungsi sebagai pengikat sosial yang mampu menyatukan anggota organisasi. Nilai-nilai dan norma yang dianut bersama akan menciptakan rasa kebersamaan, meningkatkan solidaritas, serta memperkuat komitmen anggota terhadap organisasi. Hal ini penting untuk menciptakan kerja sama yang harmonis serta mengurangi potensi konflik internal.

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggota organisasi. Melalui budaya yang kuat, organisasi dapat mengarahkan bagaimana

anggota harus bertindak dalam berbagai situasi, termasuk dalam menghadapi masalah, mengambil keputusan, maupun berinteraksi dengan rekan kerja. Dengan adanya pedoman ini, organisasi dapat menciptakan konsistensi dalam perilaku anggota, sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

Selanjutnya, budaya organisasi memiliki manfaat dalam meningkatkan kinerja organisasi. Budaya yang positif akan mendorong anggota organisasi untuk bekerja lebih produktif, inovatif, dan bertanggung jawab. Nilai-nilai seperti disiplin, kerja keras, kolaborasi, serta orientasi pada hasil akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Budaya organisasi juga berperan dalam meningkatkan loyalitas dan menurunkan tingkat turnover karyawan. Kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan budaya organisasi akan menciptakan kenyamanan dan kepuasan kerja bagi anggota organisasi. Ketika individu merasa bahwa nilai-nilai pribadinya sejalan dengan nilai organisasi, maka mereka cenderung memiliki komitmen yang tinggi dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hal ini berdampak pada berkurangnya tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*) serta meningkatnya stabilitas organisasi.

Selain itu, budaya organisasi memiliki fungsi sebagai alat pengendalian sosial. Budaya yang kuat dapat mengarahkan perilaku anggota tanpa perlu pengawasan yang ketat, karena norma dan nilai yang ada telah tertanam dalam diri setiap individu. Dengan demikian, budaya organisasi dapat membantu organisasi dalam mengendalikan perilaku anggota secara tidak langsung namun efektif.

Budaya organisasi juga memiliki keterkaitan yang erat dengan struktur dan strategi organisasi. Budaya yang selaras

dengan strategi akan mendukung implementasi kebijakan dan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, budaya yang tidak sejalan dengan strategi dapat menjadi hambatan dalam pelaksanaan program organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa budaya yang berkembang mendukung arah dan tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pengembangan organisasi, budaya organisasi menjadi faktor penting yang dapat mendorong perubahan ke arah yang lebih positif. Budaya yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan pembelajaran akan mempermudah organisasi dalam melakukan transformasi dan pengembangan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan mengelola budaya yang terbentuk, baik dalam hubungan antara atasan dan bawahan maupun antar sesama anggota organisasi.

Dengan demikian, manfaat dan fungsi budaya organisasi tidak hanya terbatas pada aspek internal, tetapi juga berdampak pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang kuat dan positif akan menjadi landasan dalam meningkatkan kinerja, memperkuat identitas, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pengelolaan budaya organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh setiap organisasi maupun perusahaan.

#### H. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki berbagai bentuk dan karakteristik yang berbeda-beda, tergantung pada nilai, norma, serta pola perilaku yang berkembang dalam organisasi tersebut. Para ahli mengelompokkan budaya organisasi ke dalam beberapa jenis berdasarkan pendekatan tertentu, baik dari sisi perilaku, struktur nilai, maupun karakter psikologis organisasi. Pengelompokan ini penting untuk memahami bagaimana budaya

memengaruhi kinerja, interaksi, serta arah perkembangan organisasi.

Secara umum, budaya organisasi dapat dibedakan menjadi tiga jenis utama, yaitu budaya konstruktif, budaya pasif-defensif, dan budaya agresif-defensif.

Pertama, budaya konstruktif merupakan budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, serta pengembangan individu dalam organisasi. Dalam budaya ini, anggota organisasi didorong untuk bekerja sama, saling mendukung, serta terbuka terhadap ide-ide baru. Budaya konstruktif sangat ideal diterapkan dalam organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan pengembangan, seperti lembaga pendidikan, karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan adaptif terhadap perubahan.

Kedua, budaya pasif-defensif adalah budaya yang cenderung membuat anggota organisasi bersikap berhati-hati dan menghindari risiko. Dalam budaya ini, individu lebih berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan serta berusaha menghindari konflik atau kesalahan. Akibatnya, organisasi menjadi kurang inovatif dan cenderung lambat dalam merespons perubahan karena anggota organisasi lebih fokus pada keamanan daripada kemajuan.

Ketiga, budaya agresif-defensif merupakan budaya yang menekankan persaingan, kekuasaan, dan pencapaian target secara tinggi. Dalam budaya ini, anggota organisasi didorong untuk bersaing satu sama lain, sehingga sering kali menimbulkan tekanan kerja yang tinggi. Meskipun budaya ini dapat meningkatkan produktivitas dalam jangka pendek, namun dalam jangka panjang dapat berdampak negatif terhadap hubungan kerja dan kesejahteraan anggota organisasi.

Selain itu, budaya juga dapat diklasifikasikan berdasarkan wujudnya, yaitu budaya tangible dan budaya intangible. Budaya tangible merupakan budaya yang dapat dilihat secara langsung, seperti simbol, artefak, seragam, tata ruang kantor, serta berbagai bentuk fisik lainnya

yang mencerminkan identitas organisasi. Sementara itu, budaya intangible adalah budaya yang tidak terlihat secara fisik, tetapi hidup dalam nilai, keyakinan, norma, serta cara berpikir anggota organisasi. Budaya intangible inilah yang sebenarnya memiliki pengaruh paling kuat terhadap perilaku anggota organisasi.

Lebih lanjut, Kets de Vries dan Miller mengemukakan jenis-jenis budaya organisasi yang dikaitkan dengan karakteristik kepribadian tertentu dalam organisasi, antara lain:

1. **Charismatic vs Self-sufficient Culture**  
Dalam budaya karismatik, organisasi sangat bergantung pada figur pemimpin yang kuat dan dominan. Pemimpin menjadi pusat perhatian dan memiliki kontrol yang besar terhadap organisasi. Kekuasaan cenderung terpusat, dan bawahan sering kali mengikuti arahan tanpa banyak mempertanyakan. Sebaliknya, dalam budaya *self-sufficient*, organisasi lebih mandiri dan tidak terlalu bergantung pada satu individu, sehingga pengambilan keputusan lebih terdistribusi.
2. **Paranoid vs Trust Culture**  
Budaya paranoid ditandai dengan adanya rasa curiga, ketidakpercayaan, serta kekhawatiran yang berlebihan terhadap lingkungan internal maupun eksternal. Kondisi ini dapat menghambat kerja sama dan komunikasi. Sebaliknya, budaya kepercayaan (*trust culture*) menekankan keterbukaan, kejujuran, serta hubungan yang saling percaya antar anggota organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.
3. **Avoidant vs Achievement Culture**  
Budaya *avoidant* menunjukkan kecenderungan organisasi untuk menghindari tanggung jawab, risiko, serta tantangan. Anggota organisasi dalam budaya ini cenderung pasif dan

kurang memiliki inisiatif. Sebaliknya, budaya *achievement* berorientasi pada pencapaian tujuan, di mana anggota organisasi didorong untuk berprestasi, bekerja keras, serta berkontribusi secara maksimal dalam mencapai target organisasi.

4. **Bureaucratic vs Innovative Culture**  
Budaya birokratis menekankan pada aturan, prosedur, serta hierarki yang ketat. Organisasi dengan budaya ini cenderung stabil namun kurang fleksibel. Sebaliknya, budaya inovatif mendorong kreativitas, eksperimen, serta pembaruan dalam organisasi, sehingga lebih adaptif terhadap perubahan.
5. **Political vs Participative Culture**  
Budaya politik ditandai dengan adanya persaingan kekuasaan, kepentingan pribadi, serta konflik internal dalam organisasi. Sementara itu, budaya partisipatif menekankan keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, kerja sama tim, serta komunikasi yang terbuka.

Dengan adanya berbagai jenis budaya organisasi tersebut, setiap organisasi perlu memahami karakter budaya yang dimilikinya. Hal ini penting agar organisasi dapat mengembangkan budaya yang sesuai dengan visi, misi, serta tujuan strategis yang ingin dicapai. Budaya yang tepat akan mendukung peningkatan kinerja, memperkuat hubungan kerja, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Dengan demikian, jenis-jenis budaya organisasi menunjukkan bahwa tidak ada satu budaya yang sepenuhnya benar atau salah, melainkan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks organisasi. Organisasi yang mampu mengelola dan mengembangkan budaya secara tepat akan memiliki keunggulan dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif, inovatif, dan berkelanjutan.

#### **4. Simpulan dan Saran**

Pengembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan yang dilakukan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan dengan tujuan meningkatkan efektivitas serta kesehatan organisasi dalam jangka panjang. Proses ini tidak hanya berfokus pada perubahan struktur dan sistem kerja, tetapi juga mencakup perbaikan proses, perilaku individu dan kelompok, serta penguatan budaya organisasi. Melalui pendekatan berbasis ilmu perilaku, pengembangan organisasi mampu mendorong terciptanya organisasi yang adaptif, inovatif, serta responsif terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Perubahan organisasi dapat bersifat adaptif maupun transformasional, dan dalam pelaksanaannya sering kali menghadapi berbagai tantangan, terutama resistensi dari anggota organisasi. Oleh karena itu, perubahan perlu dirancang secara matang melalui tahapan yang sistematis, mulai dari identifikasi kebutuhan, diagnosis organisasi, perencanaan intervensi, implementasi, hingga monitoring dan evaluasi. Proses ini bersifat siklik, yang berarti organisasi perlu terus melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan agar tetap relevan dengan dinamika lingkungan.

Di sisi lain, budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi serta menjadi identitas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan komitmen, kerja sama, inovasi, serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, pengembangan organisasi dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dan saling mendukung. Pengembangan organisasi berperan sebagai

proses perubahan dan peningkatan, sedangkan budaya organisasi menjadi landasan nilai yang memperkuat keberhasilan perubahan tersebut. Organisasi yang mampu mengelola perubahan secara efektif serta membangun budaya yang positif akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mencapai tujuan, meningkatkan daya saing, serta menjaga keberlanjutan dalam jangka panjang.

#### **Rekomendasi**

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diberikan, antara lain:

1. Bagi organisasi, disarankan untuk mengelola proses pengembangan organisasi secara terencana dan berkelanjutan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Partisipasi aktif ini penting untuk mengurangi resistensi serta meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan.
2. Penguatan budaya organisasi perlu menjadi perhatian utama, terutama dalam menanamkan nilai-nilai positif seperti kolaborasi, integritas, inovasi, dan tanggung jawab. Budaya yang kuat akan menjadi fondasi dalam mendukung setiap proses perubahan.
3. Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, serta pemberdayaan karyawan perlu dilakukan secara konsisten agar organisasi memiliki tenaga kerja yang adaptif dan profesional.
4. Pimpinan organisasi diharapkan mampu menjadi agen perubahan (*change agent*) yang memberikan contoh, arahan, serta dukungan dalam proses pengembangan organisasi.
5. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji lebih dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi dengan menggunakan metode yang lebih beragam, seperti pendekatan

kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan (mixed methods).

### **Daftar Pustaka**

- Afiyah, R. Y., Fajrianti, F., & Fajrianti, F. (2022). Analisis Pengembangan Organisasi Berdasarkan Persepsi Manajemen atas Struktur dan Proses Organisasi. *Jurnal Diversita*, 8(2), 142–147.
- Ananda, S., Husen, R. A., Alawiyah, S., Jamaludin, S., & Lisma, N. K. (2024). Pengembangan Organisasi dan Langkah Penerapannya. *Karimah Tauhid*, 3(11), 12395–12402.
- Anis Rahmawati Ningrum, Sentot Imam Wahjono, Andi Wardhana, Noer Choidah. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT.
- Ariningsih, Endah Pri. (2007). Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Perusahaan.
- Armstrong, M. (2021). Perancangan Pengembangan Organisasi: Handbook Manajemen SDM. Bandung: NUSAMEDIA. Budaya Organisasi Memediasi Kualitas Penerapan Sistem Informasi Akuntansi dan Kepercayaan Teknologi Informasi Pada Kinerja Karyawan. *E-Jurnal*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2017). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.
- Jossey-Bass, San Francisco. Chilla, Hellen A., Yusuf Kibet, & Musiega Douglas. (2014). Effects of Organizational Culture on Organizational Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 01–13.
- Farhati, M. Z., Saraswati, A., Septiana, M. P., Ramadhan, M., Salbiah, E., & Wahyudin, C. (2024). Strategi Pengembangan Organisasi untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai. *Karimah Tauhid*, 3(2), 1391–1403.
- Irawan, G., Nasir, M., & Pasulu, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 3(1), 492–507.
- Karma, K., Yasa, G., & Ratnadi, N. M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 19(2), 885–915.
- Mamlu'ah, A. (2017). Lukman Hakim, & Sujudi, M. (2024). Perubahan dan Pengembangan Organisasi Sudut Pandang Manajemen Organisasi. *Journal of Law and Administrative Science*, 2(1), 32–44.
- Nurasiah, N., & Zulkhairi. (2022). Strategi Pengembangan Organisasi (Organizational Development) MTsN 2 Kota Lhokseumawe. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 11(3).
- Pratami, L., & Damayanti. (2018). Pengembangan Budaya Organisasi Pesantren dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1), 2–13.
- Purnomo, S. (2019). Pengembangan Organisasi dan Organisasi yang Sehat: Kreativitas, Strategi serta Tantangan Sekolah. *Jurnal Alasma*, 1(2), 261–270.