

## **PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI**

**Ani Sahadatina<sup>1</sup>, Reza Dwi Rahmah<sup>2</sup>, Machdum Bachtiar<sup>3</sup>**

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

e-mail: [anisahadatina20@gmail.com](mailto:anisahadatina20@gmail.com)<sup>1</sup>, [rezadwirhahmah@gmail.com](mailto:rezadwirhahmah@gmail.com)<sup>2</sup>, [machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id](mailto:machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id)<sup>3</sup>

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze in depth the concept of organizational development and organizational culture in improving organizational effectiveness. The method used in this study is a literature review by examining various relevant scientific sources, such as national and international journals, reference books, and academic articles discussing organizational development, human resource development, organizational commitment, leadership, and organizational culture. This approach is conducted to obtain a comprehensive understanding of the factors influencing the success of organizational development in various contexts. The results of the study indicate that organizational development is a planned, systematic, and continuous change process aimed at improving organizational effectiveness through the improvement of structure, work systems, strategies, and individual behavior within the organization. Organizational development does not only focus on technical aspects but also includes behavioral and cultural aspects that serve as the foundation for the change process. In addition, the success of organizational development is strongly influenced by the strengthening of human resource competencies, high levels of organizational commitment, and leadership styles that encourage participation and innovation. Organizational culture plays a strategic role as a system of values, norms, and beliefs that shape the work behavior of organizational members. An adaptive culture that is open to change and oriented toward learning will foster an innovative and collaborative work environment. Conversely, a rigid culture can hinder the process of organizational transformation. Therefore, the integration between organizational development and the establishment of an adaptive organizational culture becomes a key factor in enhancing organizational effectiveness.*

**Keywords:** *Organizational Culture; Effectiveness; Development; Human Resources*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam konsep pengembangan organisasi dan budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur dengan menelaah berbagai sumber ilmiah yang relevan, seperti jurnal nasional dan internasional, buku referensi, serta artikel akademik yang membahas pengembangan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, komitmen organisasi, kepemimpinan, serta budaya organisasi. Pendekatan ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pengembangan organisasi dalam berbagai konteks. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengembangan organisasi merupakan proses perubahan yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perbaikan struktur, sistem kerja, strategi, serta perilaku individu di dalam organisasi. Pengembangan organisasi tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga mencakup aspek perilaku dan budaya yang menjadi fondasi dalam proses perubahan. Selain itu, keberhasilan pengembangan organisasi sangat dipengaruhi oleh penguatan kompetensi sumber daya manusia, tingginya komitmen anggota organisasi, serta gaya kepemimpinan yang mampu mendorong partisipasi dan inovasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis sebagai sistem nilai,

norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku kerja anggota organisasi. Budaya yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, dan berorientasi pada pembelajaran akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inovatif dan kolaboratif. Sebaliknya, budaya yang kaku dapat menjadi penghambat dalam proses transformasi organisasi. Oleh karena itu, integrasi antara pengembangan organisasi dan pembentukan budaya organisasi yang adaptif menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi; Efektivitas; Komitmen; Pengembangan; Sumber Daya Manusia

## 1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis menuntut setiap institusi untuk mampu beradaptasi secara cepat dan terencana. Perkembangan teknologi, persaingan global, serta perubahan pola kerja mendorong organisasi untuk melakukan pembaruan secara berkelanjutan agar tetap relevan dan mampu mempertahankan daya saingnya. Dalam kondisi tersebut, organisasi yang tidak melakukan penyesuaian cenderung mengalami penurunan efektivitas dan kinerja. Oleh karena itu, upaya perubahan yang sistematis menjadi kebutuhan strategis bagi keberlangsungan organisasi.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam menghadapi perubahan tersebut adalah pengembangan organisasi. (Hakim & Sujudi, 2024) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi merupakan upaya perubahan yang dilakukan secara terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perbaikan struktur, proses, serta hubungan kerja di dalamnya. Dengan demikian, pengembangan organisasi tidak hanya berorientasi pada pembaruan sistem administratif, tetapi juga mencakup pembenahan pola interaksi dan mekanisme kerja agar lebih efisien dan produktif.

Pengembangan organisasi juga berkaitan erat dengan penguatan sumber daya manusia sebagai elemen utama dalam organisasi. (Trisdianto et al., 2025) menegaskan bahwa strategi manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia berperan penting dalam mengoptimalkan kinerja organisasi. Upaya seperti pelatihan, peningkatan kompetensi,

dan pengembangan kapasitas kepemimpinan menjadi faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Citra Wahyudi & Onsardi, 2023) yang menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain aspek kompetensi, komitmen organisasi juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan pengembangan organisasi. (Alleimoun et al., 2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara kreativitas administratif dan kinerja kerja. Artinya, keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh strategi manajerial, tetapi juga oleh tingkat keterlibatan dan loyalitas anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan organisasi perlu memperhatikan dimensi struktural sekaligus dimensi perilaku.

Di sisi lain, budaya organisasi juga memiliki peran strategis dalam menentukan efektivitas organisasi. Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya yang adaptif, terbuka terhadap inovasi, dan mendukung kolaborasi akan mempermudah proses perubahan. Sebaliknya, budaya yang kaku dan kurang responsif terhadap perubahan dapat menjadi penghambat dalam proses pengembangan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan organisasi dan budaya organisasi memiliki hubungan yang saling memengaruhi dan tidak dapat dipisahkan.

Efektivitas organisasi sebagai tujuan akhir dari pengembangan organisasi juga menjadi isu penting dalam kajian manajemen. Efektivitas tidak hanya diukur dari pencapaian target secara kuantitatif, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efisien, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mempertahankan keberlanjutan dalam jangka panjang. Organisasi yang efektif mampu menyeimbangkan antara pencapaian hasil (output) dan kesejahteraan anggota organisasi sebagai bagian dari sistem internalnya. (Afiyah & Fajrianti, 2022)

Berdasarkan uraian tersebut, pengembangan organisasi menjadi topik yang penting untuk dikaji karena berkaitan langsung dengan peningkatan efektivitas, kinerja, dan komitmen anggota organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep pengembangan organisasi serta mengkaji peran pengembangan sumber daya manusia dan komitmen organisasi dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen organisasi, sedangkan secara praktis hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pimpinan organisasi dalam merancang strategi pengembangan yang lebih sistematis dan berkelanjutan.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **2.1 Pengertian Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi merupakan konsep yang berkembang dalam kajian manajemen sebagai respons terhadap kebutuhan perubahan yang terencana dan berkelanjutan. (Hakim & Sujudi, 2024) menyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah strategi perubahan jangka panjang yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perbaikan struktur, sistem kerja, dan hubungan antaranggota organisasi. Sejalan dengan itu, (Sahadi et al., 2022) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi merupakan upaya sistematis dan

terprogram untuk meningkatkan kapasitas organisasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Kedua pandangan tersebut menekankan bahwa pengembangan organisasi bersifat terencana dan berorientasi pada peningkatan efektivitas.

Dalam perspektif yang lebih klasik, Burke memandang pengembangan organisasi sebagai pendekatan terstruktur dalam merancang serta melaksanakan perubahan melalui peningkatan struktur, proses, dan kinerja individu (Yulianti & Meutia, 2020 dalam Azmy, 2023). Pandangan ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak terjadi secara spontan, melainkan melalui desain yang terarah. Sementara itu, French dan Bell mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai proses pemanfaatan konsep ilmu perilaku terapan oleh manajemen untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perubahan perilaku individu (Yulianti & Meutia, 2020 dalam Azmy, 2023). Definisi ini menegaskan pentingnya aspek perilaku manusia sebagai inti dari keberhasilan perubahan organisasi.

Selanjutnya, Odiorne menjelaskan bahwa pengembangan organisasi adalah upaya berkesinambungan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi melalui perubahan dalam berbagai aspek, termasuk individu, struktur, teknologi, dan tanggung jawab (Abdul Rahman Dilapanga, 2020 dalam Azmy, 2023). Pandangan ini memperluas cakupan pengembangan organisasi tidak hanya pada dimensi manusia, tetapi juga pada sistem dan teknologi yang digunakan dalam organisasi.

Dalam kajian yang lebih kontekstual, (Jaudi, 2020) menegaskan bahwa pengembangan organisasi berkaitan erat dengan kepemimpinan inovatif yang mampu membangun tim kerja yang adaptif dan kolaboratif. Kepemimpinan yang inovatif menjadi faktor penting dalam mendorong terciptanya perubahan yang efektif dan berkelanjutan. Selain itu,

(Azmy, 2023) menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan pendekatan sistematis yang bertujuan memperkuat daya saing melalui penguatan sumber daya manusia, sistem manajerial, serta budaya kerja organisasi. Pendapat ini memperlihatkan bahwa pengembangan organisasi juga berfungsi sebagai strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi adalah proses perubahan yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta daya saing organisasi. Proses ini mencakup perbaikan struktur, sistem, teknologi, dan perilaku individu dengan menempatkan sumber daya manusia sebagai elemen utama keberhasilan perubahan. Secara umum, seluruh definisi tersebut memiliki kesamaan dalam menekankan perubahan terencana sebagai sarana utama untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

## **2.2 Hakikat Pengembangan Organisasi**

Hakikat pengembangan organisasi tidak dapat dipisahkan dari konsep perubahan yang terencana dan berkelanjutan. (Ananda et al., 2024) menjelaskan bahwa perubahan dalam organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi secara spontan, melainkan membutuhkan proses pengembangan yang sistematis agar perubahan tersebut memiliki arah dan makna. Tanpa adanya pengembangan yang terencana, perubahan hanya akan menjadi dinamika tanpa tujuan yang jelas. Dengan demikian, secara hakiki pengembangan organisasi merupakan upaya sadar untuk mengarahkan perubahan menuju peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Lebih lanjut, (Ananda et al., 2024) menegaskan bahwa pengembangan organisasi menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan. Artinya, pengembangan organisasi tidak

hanya berorientasi pada struktur formal, tetapi juga pada aspek manusia sebagai aktor utama perubahan. Karakteristik ini menunjukkan bahwa hakikat pengembangan organisasi bersifat partisipatif, kolaboratif, serta menuntut adanya komitmen bersama agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

(Afiyah & Fajrianti, 2022) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi berkaitan erat dengan evaluasi struktur dan proses organisasi. Dalam perspektif ini, hakikat pengembangan organisasi terletak pada upaya mendiagnosis kesenjangan antara kondisi aktual organisasi dengan kondisi yang diharapkan. Proses tersebut melibatkan analisis terhadap desain organisasi, sistem kerja, serta efektivitas proses bisnis. Dengan demikian, pengembangan organisasi memiliki karakteristik berbasis data (*evidence-based*) dan dilakukan melalui tahapan evaluasi serta perbaikan berkelanjutan.

Selanjutnya, berdasarkan pendekatan diagnosis organisasi yang merujuk pada Cummings dan Worley (2008) sebagaimana dikutip dalam (Afiyah & Fajrianti, 2022) hakikat pengembangan organisasi juga mencakup keterkaitan antara input, design components, dan output organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang utuh, di mana perubahan pada satu komponen akan memengaruhi komponen lainnya. Prinsip dasar yang dapat ditarik dari perspektif ini adalah bahwa pengembangan organisasi harus dilakukan secara holistik, tidak parsial, serta mempertimbangkan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hakikat pengembangan organisasi adalah proses perubahan terencana yang bersifat sistematis, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Pengembangan

organisasi bukan sekadar restrukturisasi, melainkan transformasi yang menyentuh aspek struktur, proses, serta perilaku individu dalam organisasi. Prinsip dasarnya meliputi perencanaan yang matang, keterlibatan anggota, evaluasi berkelanjutan, serta orientasi pada peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

### **2.3 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:

1. Organisasi perlu memahami terlebih dahulu masalah atau kebutuhan yang mendorong perlunya perubahan. Pada tahap ini, organisasi mengidentifikasi persoalan atau potensi yang menjadi alasan dilakukannya pengembangan. Setelah itu dilakukan persiapan, seperti perencanaan awal serta pengumpulan data yang diperlukan untuk mendukung proses perubahan. (Cahya et al., 2021)
2. Organisasi melakukan analisis atau evaluasi secara mendalam untuk menemukan akar penyebab masalah. Dalam tahap ini, organisasi juga menentukan kebutuhan perubahan secara spesifik, misalnya perubahan pada struktur organisasi, budaya kerja, prosedur operasional, maupun sumber daya yang dimiliki. (Fazilatun Nisa et al., 2023)
3. Organisasi menyusun rencana pengembangan yang jelas dan terarah. Perencanaan ini mencakup penetapan strategi untuk mencapai tujuan perubahan, pengalokasian sumber daya, penyusunan anggaran, serta penentuan jadwal pelaksanaan kegiatan.

4. Tahap implementasi, yaitu pelaksanaan rencana yang telah disusun. Pada tahap ini perubahan mulai diterapkan, baik dalam struktur organisasi, budaya kerja, maupun sistem dan proses operasional. Keberhasilan tahap ini sangat bergantung pada komunikasi yang efektif serta pengelolaan perubahan yang baik. (Firdaus, 2021)

5. Organisasi melakukan evaluasi terhadap hasil perubahan yang telah dijalankan. Evaluasi bertujuan untuk menilai apakah tujuan pengembangan telah tercapai dan apakah perubahan yang dilakukan berjalan efektif. Jika ditemukan kekurangan, organisasi dapat melakukan penyesuaian atau perbaikan berdasarkan hasil evaluasi tersebut. (Hakim & Sujudi, 2024)

Pengembangan organisasi tidak berhenti pada satu kali perubahan saja, tetapi merupakan proses yang berkelanjutan. Organisasi perlu mempertahankan perubahan yang telah berhasil dilakukan serta terus memantau lingkungan eksternal agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan baru di masa depan.

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 yang terus berubah.

**Tabel 1. Proses Pengembangan Organisasi**

No	Tahapan Proses	Penjelasan	Contoh Penerapan
1	Identifikasi Masalah	Organisasi mengenali adanya kesenjangan antara kondisi aktual dan ideal	Penurunan kinerja karyawan atau pelayanan yang kurang optimal
2	Diagnosis Organisasi	Analisis penyebab masalah secara mendalam	Melakukan survei karyawan atau evaluasi sistem kerja
3	Perencanaan Perubahan	Menyusun strategi dan langkah perubahan	Merancang program pelatihan atau restrukturisasi organisasi
4	Implementasi Perubahan	Melaksanakan rencana yang telah disusun	Mengadakan pelatihan, mengganti sistem kerja, atau memperbaiki SOP
5	Evaluasi dan Pengendalian	Menilai hasil perubahan dan melakukan perbaikan	Mengukur peningkatan kinerja dan melakukan evaluasi berkala
6	Penguatan dan Keberlanjutan	Menjaga agar perubahan tetap berjalan dan berkelanjutan	Membentuk budaya kerja baru dan monitoring rutin

## 2.4 Tujuan Pengembangan Organisasi

Tujuan pengembangan organisasi pada dasarnya adalah meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Melalui pengembangan organisasi, perusahaan diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan secara lebih efektif, beradaptasi dengan perubahan secara cepat, serta memiliki daya saing yang lebih kuat dibandingkan dengan organisasi lain. Selain itu, pengembangan organisasi juga bertujuan meningkatkan prestasi kerja dan efektivitas secara menyeluruh, baik pada tingkat individu, kelompok, departemen, maupun organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, pengembangan organisasi berupaya menciptakan kondisi organisasi yang sehat, dinamis, dan mampu berkembang secara berkelanjutan. Pengembangan organisasi juga berkaitan erat dengan upaya menciptakan perubahan yang dirancang secara sistematis dan efektif. Perubahan tersebut tidak hanya menyentuh aspek struktural, tetapi juga mencakup perilaku kerja, pola interaksi, serta keterlibatan anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Dengan meningkatnya keterlibatan karyawan, organisasi akan memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih

optimal. Secara praktis, pengembangan organisasi berfungsi merancang strategi perilaku yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas kerja. Dampak lanjutannya dapat terlihat pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan, seperti pertumbuhan laba, peningkatan produktivitas, perluasan pangsa pasar, serta penguatan posisi organisasi dalam persaingan. (Selviana, 2018)

Menurut Stephen P. Robbins (2015 dalam Fazilatun Nisa et al., 2023)), pengembangan organisasi (*organizational development* atau OD) merupakan serangkaian intervensi perubahan yang direncanakan secara sistematis dan didasarkan pada nilai-nilai demokratis serta humanistik. Tujuan utama dari intervensi tersebut adalah meningkatkan efektivitas organisasi sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan. Artinya, pengembangan organisasi tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kinerja, tetapi juga memperhatikan aspek kemanusiaan, seperti kepuasan kerja, partisipasi, dan kualitas kehidupan kerja anggota organisasi. Sejalan dengan itu, Kusworo (2019) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi merupakan pendekatan yang komprehensif terhadap perubahan yang dirancang secara terencana. Perubahan tersebut dilakukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan

efektivitas organisasi secara menyeluruh, sehingga organisasi mampu bertahan dan bersaing dalam lingkungan yang terus berkembang.

### **2.5 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan unsur penting yang membentuk cara kerja dan perilaku anggota dalam suatu organisasi. Menurut Stephen P. Robbins (1994 dalam Fazilatun Nisa et al., 2023), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini mencerminkan nilai-nilai utama yang dianggap penting dan menjadi pedoman dalam bertindak. Dengan demikian, budaya organisasi berkaitan dengan norma perilaku, asumsi dasar, serta keyakinan yang berkembang dan dijalankan oleh anggota organisasi. Sementara itu, iklim organisasi lebih merujuk pada bagaimana anggota organisasi memersepsikan dan merasakan nilai serta norma tersebut dalam praktik kerja sehari-hari. (Trisdianto et al., 2025)

Sonhadji dalam Soetopo (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses sosialisasi anggota organisasi. Artinya, nilai dan kebiasaan organisasi tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi dipelajari dan diwariskan melalui interaksi, pengalaman kerja, serta proses penyesuaian anggota terhadap lingkungan organisasi. Soetopo juga menegaskan bahwa budaya organisasi mencakup berbagai unsur, seperti keyakinan, asumsi, nilai, norma, perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan harapan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly (dalam Soetopo, 2010), yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dipahami sebagai “kepribadian”

## **2. Metode**

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature search*). Studi

organisasi. Budaya tersebut memengaruhi cara individu berpikir, bersikap, dan bertindak dalam organisasi. Budaya juga mencakup pola perilaku yang tampak maupun yang tidak tampak, yang terbentuk dari pengalaman bersama anggota organisasi serta tercermin dalam praktik kerja, simbol, dan berbagai hasil aktivitas organisasi. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, sikap, dan makna bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi serta membentuk identitas dan karakter organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendali sosial yang mengarahkan perilaku anggota tanpa harus selalu diatur melalui aturan tertulis. Nilai dan norma yang telah mengakar akan menjadi pedoman tidak tertulis dalam mengambil keputusan, menyelesaikan konflik, serta membangun hubungan kerja. Budaya yang kuat dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan loyalitas anggota terhadap organisasi. Namun, budaya yang terlalu kaku juga berpotensi menghambat inovasi apabila tidak disesuaikan dengan perkembangan lingkungan.

Dalam konteks pengembangan organisasi, budaya memiliki peran strategis karena menjadi fondasi dalam menerima dan mengimplementasikan perubahan. Budaya yang adaptif, terbuka terhadap pembelajaran, dan mendukung kolaborasi akan mempercepat proses transformasi organisasi. Sebaliknya, budaya yang resistif terhadap perubahan dapat menimbulkan penolakan dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap budaya organisasi menjadi aspek penting dalam merancang strategi pengembangan yang efektif dan berkelanjutan.

literatur dilakukan melalui penelusuran dan pengumpulan berbagai sumber ilmiah yang relevan dengan topik pengembangan organisasi, pengembangan sumber daya

manusia, komitmen organisasi, dan budaya organisasi. Sumber data diperoleh dari jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku referensi manajemen, serta artikel akademik yang dipublikasikan dalam kurun waktu yang relevan dengan perkembangan kajian organisasi.

Proses literature search dilakukan dengan mengidentifikasi kata kunci seperti “pengembangan organisasi”, “organizational development”, “pengembangan sumber daya manusia”, “komitmen organisasi”, dan “budaya organisasi”. Sumber-sumber yang ditemukan kemudian diseleksi berdasarkan relevansi isi, kredibilitas penulis, serta keterkaitannya dengan fokus pembahasan penelitian. Data yang telah terkumpul dianalisis secara deskriptif dengan membandingkan, mengkaji, dan mensintesis berbagai pandangan para ahli untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai konsep dan peran pengembangan organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Tahap selanjutnya adalah proses pengelompokan dan pengkajian sumber yang telah dipilih. Literatur yang terkumpul diklasifikasikan berdasarkan tema utama, seperti konsep dasar pengembangan organisasi, hakikat dan proses pengembangan organisasi, tujuan pengembangan organisasi, serta peran budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas. Pengelompokan ini bertujuan untuk memudahkan analisis dan memastikan setiap poin pembahasan memiliki landasan teori yang jelas.

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara deskriptif dengan membandingkan, mengkaji, dan mensintesis berbagai pandangan para ahli untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai konsep dan peran pengembangan organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Analisis dilakukan secara sistematis dengan menekankan keterkaitan antar konsep sehingga menghasilkan gambaran yang utuh mengenai hubungan antara

pengembangan organisasi dan budaya organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

### **3. Hasil dan Pembahasan**

#### **A. Konsep Pengembangan Organisasi**

Konsep pengembangan organisasi pada dasarnya dipahami sebagai suatu proses perubahan yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan dengan tujuan utama meningkatkan efektivitas organisasi. Pengembangan organisasi tidak hanya berfokus pada perubahan struktur formal, melainkan mencakup keseluruhan aspek organisasi, termasuk manusia, sistem kerja, budaya, serta strategi. Dengan demikian, konsep ini bersifat komprehensif karena menekankan keseimbangan antara aspek teknis dan perilaku dalam organisasi.

Dalam perspektif teoritis, pengembangan organisasi berakar pada teori perilaku organisasi dan teori sistem. Organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang selalu berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Lingkungan tersebut meliputi perkembangan teknologi, perubahan pasar, persaingan global, serta dinamika sosial dan ekonomi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap berbagai perubahan tersebut agar tetap relevan dan kompetitif.

Salah satu inti dari konsep pengembangan organisasi adalah adanya perubahan terencana (*planned change*). Perubahan ini tidak dilakukan secara spontan, melainkan melalui tahapan yang jelas dan sistematis. Proses tersebut dimulai dari identifikasi masalah, dilanjutkan dengan perencanaan strategi perubahan, implementasi, hingga evaluasi hasil. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengembangan organisasi merupakan proses yang terarah dan berbasis analisis, bukan sekadar reaksi terhadap situasi.

Diagnosis organisasi menjadi langkah penting dalam konsep pengembangan

organisasi. Melalui diagnosis, organisasi dapat mengidentifikasi berbagai kelemahan, hambatan, serta potensi yang dimiliki. Hasil diagnosis ini menjadi dasar dalam merancang strategi pengembangan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tanpa diagnosis yang akurat, perubahan yang dilakukan berisiko tidak efektif atau bahkan menimbulkan masalah baru.

Konsep pengembangan organisasi juga menekankan pentingnya keterlibatan sumber daya manusia sebagai elemen utama. Individu dalam organisasi bukan hanya objek perubahan, tetapi juga subjek yang berperan aktif dalam proses tersebut. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi, pelatihan, serta pengembangan kapasitas menjadi bagian integral dalam pengembangan organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mempermudah organisasi dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan kinerja. (Azmy, 2023)

Selain itu, pengembangan organisasi berkaitan erat dengan pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Budaya yang terbuka terhadap perubahan akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif. Sebaliknya, budaya yang kaku dapat menghambat proses perubahan. Oleh karena itu, pengembangan organisasi tidak hanya mengubah sistem atau struktur, tetapi juga berupaya membentuk nilai dan norma yang mendukung kemajuan organisasi.

Secara keseluruhan, konsep pengembangan organisasi merupakan strategi jangka panjang yang berorientasi pada keberlanjutan. Proses ini menuntut komitmen dan konsistensi dari seluruh anggota organisasi. Dalam menghadapi lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis, organisasi perlu terus belajar, beradaptasi, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Dengan penerapan konsep pengembangan organisasi yang tepat, organisasi akan mampu mencapai tujuan secara optimal serta

mempertahankan eksistensinya dalam jangka panjang. (Alleimoun et al., 2024)

## **B. Perubahan Terencana Organisasi**

Perubahan terencana organisasi merupakan inti dari proses pengembangan organisasi yang dilakukan secara sistematis dan terarah untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan ini tidak terjadi secara spontan, melainkan dirancang melalui perencanaan yang matang berdasarkan kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini, perubahan dipandang sebagai upaya sadar untuk mengatasi kesenjangan antara kondisi aktual organisasi dengan kondisi ideal yang ingin dicapai di masa depan.

Konsep perubahan terencana menekankan bahwa setiap perubahan harus diawali dengan identifikasi masalah secara menyeluruh. Organisasi perlu memahami faktor-faktor yang menjadi penyebab ketidakefektifan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Faktor internal dapat berupa rendahnya kinerja karyawan, sistem kerja yang kurang efisien, atau budaya organisasi yang tidak mendukung. Sementara itu, faktor eksternal mencakup perubahan teknologi, persaingan pasar, dan dinamika lingkungan yang menuntut organisasi untuk beradaptasi.

Setelah tahap identifikasi masalah, langkah berikutnya adalah perencanaan perubahan. Pada tahap ini, organisasi menetapkan tujuan yang ingin dicapai serta strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan mencakup penentuan langkah-langkah implementasi, alokasi sumber daya, serta penentuan indikator keberhasilan. Perencanaan yang baik akan memberikan arah yang jelas sehingga proses perubahan dapat berjalan secara efektif dan terkontrol.

Tahap implementasi merupakan fase di mana rencana perubahan mulai dijalankan. Dalam tahap ini, organisasi dapat melakukan berbagai intervensi seperti pelatihan karyawan, restrukturisasi organisasi, pembaruan sistem kerja, atau penguatan budaya organisasi. Implementasi

perubahan sering kali menjadi tahap yang paling menantang karena melibatkan banyak pihak dan memerlukan penyesuaian terhadap kondisi baru. Oleh karena itu, diperlukan koordinasi yang baik serta dukungan dari seluruh anggota organisasi. (Fabiana, 2019)

Salah satu tantangan utama dalam perubahan terencana adalah adanya resistensi dari anggota organisasi. Resistensi biasanya muncul karena ketidakpastian, rasa takut terhadap perubahan, atau kurangnya pemahaman mengenai tujuan perubahan. Untuk mengatasi hal ini, komunikasi yang efektif menjadi sangat penting. Organisasi harus mampu menjelaskan alasan perubahan, manfaat yang akan diperoleh, serta dampaknya terhadap individu dan organisasi secara keseluruhan.

Selain komunikasi, keberhasilan perubahan terencana juga sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan. Pemimpin yang visioner dan komunikatif akan mampu mengarahkan serta memotivasi anggota organisasi untuk menerima dan mendukung perubahan. Gaya kepemimpinan yang partisipatif cenderung lebih efektif karena melibatkan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan yang dilakukan.

Tahap terakhir dalam perubahan terencana adalah evaluasi dan pengendalian. Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana perubahan yang telah dilaksanakan berhasil mencapai tujuan yang diharapkan. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk melakukan perbaikan atau penyesuaian jika diperlukan. Dengan adanya evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa proses perubahan memberikan dampak positif serta mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

### **C. Efektivitas Kinerja Organisasi**

Efektivitas kinerja organisasi merupakan salah satu tujuan utama dari

proses pengembangan organisasi. Efektivitas ini menggambarkan sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal. Dalam konteks ini, efektivitas tidak hanya diukur dari hasil akhir yang bersifat kuantitatif, tetapi juga dari bagaimana proses pencapaian tersebut dilakukan secara efisien, terarah, dan berkelanjutan. (Ananda et al., 2024)

Dalam kajian pengembangan organisasi, efektivitas kinerja tidak hanya berkaitan dengan produktivitas semata, tetapi juga mencakup kualitas pelayanan dan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara optimal. Organisasi yang efektif mampu memanfaatkan sumber daya manusia, teknologi, dan sistem kerja secara sinergis untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas merupakan hasil dari integrasi berbagai elemen dalam organisasi.

Pengembangan organisasi memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas kinerja. Melalui proses perubahan yang terencana, organisasi dapat memperbaiki sistem kerja, meningkatkan kompetensi karyawan, serta memperkuat struktur dan strategi organisasi. Dengan adanya perbaikan tersebut, organisasi menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan dan mampu meningkatkan daya saingnya.

Selain itu, efektivitas kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi, keterampilan yang memadai, serta sikap kerja yang positif akan berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan menjadi aspek penting dalam mendukung efektivitas organisasi.

Faktor lain yang memengaruhi efektivitas kinerja adalah kepemimpinan.

Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi, serta dukungan kepada anggota organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional cenderung lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karena mampu melibatkan anggota organisasi secara aktif dalam proses pencapaian tujuan.

Komitmen organisasi juga memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas kinerja. Tingginya komitmen anggota organisasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal dan mendukung kebijakan organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat menghambat pencapaian tujuan karena kurangnya keterlibatan dan tanggung jawab dari anggota organisasi. (Retnilasari & Putra, 2019) Oleh karena itu, organisasi perlu membangun loyalitas dan keterikatan emosional karyawan.

Secara keseluruhan, efektivitas kinerja organisasi merupakan hasil dari proses pengelolaan yang baik terhadap berbagai aspek organisasi, termasuk sumber daya manusia, sistem kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Efektivitas tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian, organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu beradaptasi, berkembang, dan mempertahankan kinerjanya secara konsisten di tengah perubahan lingkungan.

#### **D. Peran Sumber Daya**

Peran sumber daya dalam organisasi, khususnya sumber daya manusia, merupakan faktor kunci dalam keberhasilan pengembangan organisasi. Dalam berbagai kajian, sumber daya manusia dipandang sebagai aset utama yang menentukan arah dan keberhasilan perubahan organisasi. Tanpa dukungan individu yang kompeten dan berkualitas, berbagai program pengembangan yang dirancang tidak akan berjalan secara efektif. (Afiyah &

Fajrianthi, 2022) Oleh karena itu, peran sumber daya tidak hanya sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam proses perubahan organisasi.

Sumber daya manusia memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja yang baik akan mampu menjalankan tugas secara optimal. Selain itu, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan juga menjadi aspek penting yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia. Dalam lingkungan yang dinamis, organisasi membutuhkan individu yang fleksibel dan siap menghadapi tantangan baru.

Pengembangan sumber daya manusia menjadi bagian integral dalam pengembangan organisasi. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi dirancang untuk meningkatkan kemampuan teknis maupun keterampilan interpersonal karyawan. Pelatihan yang terarah tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membantu karyawan dalam memahami peran dan tanggung jawabnya secara lebih baik. Dengan demikian, kualitas sumber daya manusia akan semakin meningkat dan berdampak positif terhadap organisasi. (Lolowang et al., 2016)

Selain pelatihan, pengembangan kepemimpinan juga menjadi aspek penting dalam peran sumber daya. Pemimpin yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang visioner dan komunikatif akan mempermudah proses perubahan organisasi. Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan.

Komitmen sumber daya manusia terhadap organisasi juga sangat menentukan keberhasilan pengembangan organisasi. Komitmen mencerminkan tingkat loyalitas dan keterikatan individu terhadap organisasi. Ketika karyawan

memiliki komitmen yang tinggi, mereka akan lebih aktif berpartisipasi dalam mendukung program perubahan. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat menyebabkan resistensi yang menghambat proses pengembangan organisasi.

Peran sumber daya juga berkaitan erat dengan komunikasi dalam organisasi. Komunikasi yang efektif memungkinkan informasi dapat disampaikan dengan jelas dan tepat, sehingga mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan koordinasi kerja. Dalam proses perubahan organisasi, komunikasi menjadi alat penting untuk menjelaskan tujuan, manfaat, serta dampak perubahan kepada seluruh anggota organisasi. Dengan komunikasi yang baik, keterlibatan sumber daya manusia dapat ditingkatkan.

Secara keseluruhan, peran sumber daya dalam organisasi sangat menentukan keberhasilan pengembangan dan keberlanjutan organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten, memiliki komitmen tinggi, serta didukung oleh kepemimpinan dan komunikasi yang efektif akan mampu mendorong organisasi mencapai tujuan secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu terus mengembangkan dan memberdayakan sumber daya yang dimilikinya agar tetap mampu bersaing dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

### **E. Budaya Organisasi Adaptif**

Budaya organisasi adaptif merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan pengembangan organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, keyakinan, dan cara berpikir yang dianut oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. (Sahadi et al., 2022) Budaya yang adaptif ditandai dengan keterbukaan terhadap perubahan, fleksibilitas dalam menghadapi tantangan, serta kesiapan untuk terus berkembang mengikuti dinamika lingkungan.

Dalam konteks pengembangan organisasi, budaya adaptif berperan sebagai pendorong utama terciptanya perubahan

yang efektif. Organisasi yang memiliki budaya terbuka akan lebih mudah menerima ide-ide baru dan melakukan inovasi. Sebaliknya, budaya yang kaku dan tertutup cenderung menjadi penghambat dalam proses perubahan karena anggota organisasi sulit menerima pembaruan yang dilakukan.

Budaya organisasi adaptif juga berkaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Perkembangan teknologi, persaingan global, serta perubahan sosial dan ekonomi menuntut organisasi untuk selalu menyesuaikan diri. Dalam hal ini, budaya yang adaptif memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat dan tepat tanpa mengalami disrupsi yang signifikan.

Salah satu ciri utama budaya organisasi adaptif adalah adanya budaya pembelajaran (*learning culture*). Dalam budaya ini, anggota organisasi didorong untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Organisasi memberikan ruang bagi individu untuk belajar dari pengalaman, termasuk dari kesalahan. Kesalahan tidak dianggap sebagai kegagalan semata, tetapi sebagai bagian dari proses pembelajaran yang mendorong perbaikan berkelanjutan. (Yosepa et al., 2020)

Selain itu, budaya adaptif juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif. Anggota organisasi didorong untuk bekerja sama, berbagi pengetahuan, serta berkontribusi dalam menghasilkan solusi baru. Kolaborasi yang baik akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan mempercepat proses penyelesaian masalah dalam organisasi.

Budaya organisasi adaptif memiliki hubungan yang erat dengan keberhasilan implementasi perubahan. Budaya yang sudah terbentuk dalam organisasi akan memengaruhi cara anggota merespons kebijakan dan strategi baru. Oleh karena itu, dalam proses pengembangan organisasi,

perubahan budaya sering kali menjadi tujuan utama agar organisasi mampu bertransformasi secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, budaya organisasi adaptif merupakan elemen strategis dalam menciptakan organisasi yang efektif dan berkelanjutan. Dengan budaya yang terbuka, inovatif, dan

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

Berdasarkan hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi merupakan proses perubahan yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas serta kinerja organisasi. Keberhasilan pengembangan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, tingkat komitmen anggota organisasi, serta budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Selain itu, pengembangan organisasi harus dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan aspek struktur, sistem, dan perilaku agar mampu menghadapi dinamika lingkungan yang terus berkembang.

#### **Rekomendasi**

Organisasi disarankan untuk melaksanakan pengembangan secara berkelanjutan dengan fokus pada peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan. Selain itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan terbuka terhadap perubahan agar mampu bersaing di lingkungan yang dinamis. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris guna memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai implementasi pengembangan organisasi dalam berbagai konteks dan sektor.

#### **Keterbatasan**

Kajian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan pendekatan studi literatur tanpa didukung oleh data empiris di lapangan. Hal ini menyebabkan hasil kajian masih bersifat konseptual dan belum menggambarkan kondisi nyata

berorientasi pada pembelajaran, organisasi akan lebih siap menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Budaya ini tidak hanya mendukung keberhasilan perubahan jangka pendek, tetapi juga memastikan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. (Cahya et al., 2021)

dalam organisasi secara spesifik. Selain itu, keterbatasan sumber referensi dan ruang lingkup pembahasan juga dapat memengaruhi kedalaman analisis, sehingga diperlukan penelitian lanjutan yang lebih komprehensif dan berbasis data empiris.

#### **Daftar Pustaka**

- Afiyah, R. Y., & Fajrianti, F. (2022). Analisis pengembangan organisasi berdasarkan persepsi manajemen atas struktur dan proses organisasi. *Jurnal Diversita*, 8(2), 142–157. <https://doi.org/10.31289/diversita.v8i2.5595>
- Alleimoun, A., Allayment, O., Twaissi, N. M., Alhawtmeh, O. M., & Othman, M. R. (2024). Organizational commitment as mediating between administrative creativity and job performance among department managers at Al Hussein bin Talal University. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(1), 17–30. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i1.333>
- Ananda, S., Husen, R. A., Alawiyah, S., Jamaludin, S., & Lisma, N. K. (2024). Pengembangan organisasi dan langkah penerapannya. *Jurnal Karimah Tauhid*, 3(11), 12395–12402. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i11.15211>
- Azmy, A. (2023). *Pengembangan organisasi I: Teori dan aplikatif pada organisasi bisnis* (1st ed.). Omera Pustaka.

- Cahaya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2), 230–242. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.861>
- Citra Wahyudi, D., & Onsardi. (2023). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada B Today Kota Bengkulu. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, 4(1), 89–98.
- Fabiana Meijon Fadul. (2019). Pengaruh self efficacy, motivasi, social support terhadap burnout akademik pada mahasiswa. *Jurnal STEI*, 43–54.
- Fazilatun Nisa, D., Putri Pratiwi, G., Nur Pratiwi, K., Sunarti, & Hasanah. (2023). Pengembangan organisasi dalam perilaku organisasi. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(3), 688–694.
- Firdaus, M. W. (2021). Hubungan pelatihan kerja dengan kinerja karyawan divisi tempru pada PT. Taisho Pharmaceutical Indonesia.
- Hakim, L., & Sujudi, M. (2024). Perubahan dan pengembangan organisasi sudut pandang manajemen organisasi. *Journal of Law and Administrative Science*, 2(1), 32–44. <https://doi.org/10.33478/jlas.v2i1.17>
- Jaudi. (2020). Kepemimpinan inovatif dalam pengembangan organisasi dan team. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 1(2), 221–235. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v1i2.35>
- Lolowang, M. G., Addolfina, & Lumintang, G. (2016). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal EMBA*, 4, 177–186.
- Pratiwi, A., Lubis, D., & Purnama, F. (2020). Kolokium fakultas ekonomi dan bisnis prodi manajemen Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya.
- Retnilasari, E., & Putra, P. (2019). Pengaruh program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri. *MASLAHAH*, 10(2), 49–61. <https://doi.org/10.33558/maslahah.v10i2.2753>
- Roswaty, R., & Siddiq, A. M. (2019). Analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada dinas pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Kabupaten Musi Banyuasin Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 10(1), 63–69. <https://doi.org/10.36982/jiegm.v10i1.745>
- Sahadi, Sunarti, N., & Puspitasari, E. (2022). Pengembangan organisasi (tinjauan umum pada semua organisasi). *Jurnal Moderat*, 8(2), 399–412.
- Selviana, N. (2018). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada kantor badan pengelolaan keuangan daerah (BPKD) Kabupaten Takalar.
- Suherman, U. D. (2018). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah cabang Bandung. *JISPO*, 8(2), 240–265.
- Trisdianto, M. A., Adianto, A., & Asturias, R. D. (2025). Strategi manajemen dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pendekatan teoritis dan empiris untuk optimalisasi

kinerja organisasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 5(2), 790–798.  
<https://doi.org/10.55606/jaemb.v5i2.6820>

Wicaksono, Y. S. (2016). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 31–39.

Yosepa, H., Samsudin, A., & Ramdan, A. M. (2020). Pengembangan sumber daya manusia terhadap tingkat etos kerja karyawan pada Hotel Santika Sukabumi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 742.  
<https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p742-747>