



CV REY MEDIA GRAFIKA



KEPEMIMPINAN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT DAN KAPABILITAS SDM

Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A

Dr. Asep Deni, M.M., CQM., CBA

Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M

Anik Widiyanti, S.E., M.M

DR Andreas Wahyu Gunawan Putra, MBA., CHRMP., MCE

Zunsyika Zahra Zatira, S.I.P., M.Sos

Dr. H. Vip Paramarta, Drs., M.M

Aris Risdiana, S.Sos.I., M.M., AMC

Ela Julaeha, S.Pd., M.Pd

Dr. Sugiharti, S.E., M.M

Penyunting

Panji Priantono Putra, S.Kom

KEPEMIMPINAN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT DAN KAPABILITAS SDM

Penulis:

Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A

Dr. Asep Deni, M.M., CQM., CBA

Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M

Anik Widiyanti, S.E., M.M

**DR Andreas Wahyu Gunawan Putra, MBA.,
CHRM.P., MCE**

Zunsyika Zahra Zatira, S.I.P., M.Sos

Dr. H. Vip Paramarta, Drs., M.M

Aris Risdiana, S.Sos.I., M.M., AMC

Ela Juliaha, S.Pd., M.Pd

Dr. Sugiharti, S.E., M.M

Penyunting:

Panji Priantono Putra, S.Kom



CV.REY MEDIA GRAFIKA

PUBLISHER

KEPEMIMPINAN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT DAN KAPABILITAS SDM

Penulis :

Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A

Dr. Asep Deni, M.M., CQM., CBA

Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M

Anik Widiyanti, S.E., M.M

DR Andreas Wahyu Gunawan Putra, MBA., CHRMP., MCE

Zunsyika Zahra Zatira, S.I.P., M.Sos

Dr. H. Vip Paramarta, Drs., M.M

Aris Risdiana, S.Sos.I., M.M., AMC

Ela Juliaha, S.Pd., M.Pd

Dr. Sugiharti, S.E., M.M

Penyunting :

Panji Priantono Putra, S.Kom

Ukuran:

x hal + 215 hal; 14,8cm x 21cm

Diterbitkan Oleh :



CV.REY MEDIA GRAFIKA
PUBLISHER

Jln.Melati, BKG. Palapa, Blok.T No.6

Batam - Indonesia 29432

Email : reymediagrafika.rgm@gmail.com

ISBN : 978-634-7618-75-7

IKAPI: 010/Kepri/2022

Terbitan: Juni 2026

Hak Cipta Pada Penulis

Hak Cipta dilindungi Undang - Undang

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan
Cara Apapun Tanpa Seizin Dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Dalam buku ini, pembaca akan diperkenalkan dengan berbagai konsep dasar kepemimpinan, pengembangan organisasi (*organizational development*), serta strategi peningkatan kapabilitas SDM yang efektif dan berkelanjutan. Selain itu, buku ini juga membahas bagaimana seorang pemimpin dapat menciptakan budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan mampu mendorong kinerja individu maupun tim. Pembahasan dilengkapi dengan contoh kasus dan pendekatan praktis agar lebih mudah dipahami dan diterapkan dalam berbagai lingkungan kerja.

Kami menyadari bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan sistem kerja, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dan kemampuan SDM yang dimiliki. Oleh karena itu,

pengembangan SDM perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar organisasi mampu menghadapi perubahan dan tantangan yang terus berkembang. Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi manajemen, pemimpin organisasi, maupun masyarakat umum yang memiliki perhatian terhadap pengembangan SDM dan organisasi.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dan memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan buku ini. Semoga kehadiran buku ini dapat memberikan manfaat, menambah wawasan, serta menjadi rujukan yang berguna dalam pengembangan penelitian dan peningkatan kualitas di berbagai bidang.

2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
----------------------	-----

DAFTAR ISI	v
------------------	---

BAB I KONSEP DASAR *ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT*

Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.....	1
--	---

1.1. Sejarah Singkat Pengembangan Organisasi ...	1
1.2. Tujuan, Karakteristik, dan Batasan Pengertian Pengembangan Organisasi	2
1.3. Selayang Pandang Sejarah Perkembangan Pengembangan Organisasi (PO)	7
1.4. Bentuk Awal Terbentuknya Pengembangan Organisasi (PO).....	9
1.5. Para Perintis Utama Yang Membentuk Dunia Pengembangan Organisasi (PO)	13

BAB II PERAN KEPEMIMPINAN DALAM *ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT*

Dr. Asep Deni, M.M., CQM., CBA.....	21
-------------------------------------	----

2.1. Pemimpin sebagai Agen Perubahan	21
2.2. Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi	24
2.3. Peran Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan	28
2.4. Kepemimpinan dan Motivasi Karyawan dalam Peran Kepemimpinan.....	31
2.5. Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik dalam Peran Kepemimpinan.....	35

BAB III KAPABILITAS SDM : DEFINISI DAN DIMENSI

Dr. Sabaruddin Sondeng, S.E., M.M	39
3.1. Definisi Kapabilitas SDM	39
3.2. Dimensi Kapabilitas SDM	41
3.3. Dampak Kapabilitas SDM terhadap Organisasi	46
3.4. Strategi Peningkatan Kapabilitas SDM	49

BAB IV BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

Anik Widiyanti, S.E., M.M	55
4.1. Konsep Dasar Budaya Organisasi	55
4.1.1. Definisi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli.....	55
4.1.2. Unsur dan Karakteristik Budaya Organisasi.....	57
4.1.3. Fungsi Budaya Organisasi dalam Keberlangsungan Organisasi.....	58
4.1.4. Budaya Organisasi sebagai Sistem Makna Bersama.....	60
4.2. Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi	61
4.2.1. Model Budaya Organisasi	61
4.2.2. Budaya Kuat vs Budaya Lemah	65
4.2.3. Budaya Adaptif dan Budaya Birokratis	66
4.2.4. Pengaruh Lingkungan terhadap Pembentukan Budaya	67
4.3. Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Organisasi.....	68
4.3.1. Pemimpin sebagai Arsitek Budaya Organisasi.....	69

4.3.2.	Nilai Kepemimpinan dan Internalisasi Budaya	70
4.3.3.	Role Modeling dalam Kepemimpinan ..	71
4.3.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja	72
4.4.	Budaya Organisasi sebagai Penggerak <i>Organizational Development</i> (OD)	74
4.4.1.	Hubungan Budaya Organisasi dan Perubahan Organisasi.....	74
4.4.2.	Budaya sebagai Enabler Perubahan Berkelanjutan.....	75
4.4.3.	Budaya Pembelajaran (<i>Learning Organization</i>)	76
4.4.4.	Budaya Inovasi dan Agility Organisasi	78
4.4.5.	Peran Kepemimpinan dalam Perubahan Budaya	79
4.5.	Budaya Organisasi dan Kapabilitas SDM	80
4.5.1.	Pengaruh Budaya terhadap Kompetensi SDM	81
4.5.2.	Budaya Kinerja Tinggi (<i>High-Performance Culture</i>)	82
4.5.3.	Budaya Kolaborasi dan <i>Knowledge Sharing</i>	83
4.5.4.	<i>Psychological Safety</i> dan Kreativitas Karyawan	84
4.5.5.	Pengembangan Talenta Berbasis Budaya Organisasi	85

BAB V MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN UNTUK OD

DR Andreas Wahyu Gunawan Putra, MBA., CHRMP., MCE	87
--	-----------

5.1. Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Organizational Development.....	87
5.2. Kepemimpinan Transformasional dalam Perubahan Organisasi.....	90
5.3. Kepemimpinan Transaksional dan Efektivitas Kinerja.....	94
5.4. Kepemimpinan Situasional dalam Dinamika Organisasi	98

BAB VI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM

Zunsyika Zahra Zatira, S.I.P., M.Sos	103
--	------------

6.1. Konsep Dasar Pengembangan Kompetensi SDM	103
6.2. Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan SDM	106
6.3. Teori dan Praktik Organizational Development (OD)	110
6.4. Analisis Kebutuhan Kompetensi SDM.....	113

BAB VII MANAJEMEN PERUBAHAN DAN KEPEMIMPINAN OD

Dr. H. Vip Paramarta, Drs., M.M	117
---------------------------------------	------------

7.1. Konsep Dasar Manajemen Perubahan.....	117
7.2. Jenis-jenis perubahan organisasi (struktural, budaya, teknologi, proses).....	119
7.3. Faktor pendorong perubahan dalam organisasi.....	123
7.4. Teori dan Model Manajemen Perubahan ..	126

7.5.	Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan.....	129
7.6.	Strategi Implementasi Perubahan dalam Organisasi	131
7.7.	Tantangan dalam Manajemen Perubahan	134
7.8.	Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja Organisasi	137
7.9.	Hubungan OD dengan Manajemen Perubahan	140

BAB VIII KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM OD

Aris Risdiana, S.Sos.I., M.M., AMC.....		145
8.1.	Konsep Dasar Komunikasi Organisasi	145
8.2.	Jenis-jenis komunikasi: formal dan informal	147
8.3.	Model dan Teori Komunikasi Organisasi..	149
8.4.	Peran Komunikasi dalam Manajemen Perubahan.....	152
8.5.	Media dan Teknologi Komunikasi Organisasi	154
8.6.	Hambatan dan Tantangan Komunikasi Organisasi	156
8.7.	Komunikasi untuk Peningkatan Kinerja dan Keterlibatan Karyawan.....	158
8.8.	Integrasi Komunikasi dengan Organisasi dan Development.....	160

BAB IX MOTIVASI, KOMITMEN, DAN KINERJA SDM

Ela Julaeha, S.Pd., M.Pd.....	163
9.1. Konsep Dasar Motivasi.....	163

9.2.	Konsep Dasar Komitmen SDM	165
9.3.	Peran komitmen dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan.....	167
9.4.	Konsep Dasar Kinerja SDM.....	169
9.5.	Hubungan Antara Motivasi, Komitmen, dan Kinerja.....	171
9.6.	Strategi Meningkatkan Motivasi dan Komitmen SDM.....	173
9.7.	Tantangan dalam Mengelola Motivasi dan Komitmen SDM.....	175
9.8.	Integrasi dengan Organisasi dan Development (OD)	177

BAB X EVALUASI PROGRAM OD DAN SDM

Dr. Sugiharti, S.E., M.M	181
10.1. Konsep Dasar Evaluasi Program.....	181
10.2. Pendekatan dan Metode Evaluasi.....	183
10.3. Evaluasi Program Organisasi dan Development (OD)	185
10.4. Evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM)	187
10.5. Indikator Keberhasilan Program OD dan SDM	189
10.6. Strategi Mengoptimalkan Hasil Evaluasi ...	192
10.7. Integrasi hasil evaluasi dalam manajemen perubahan dan pengembangan SDM	194
10.8. Tantangan dalam Evaluasi Program.....	196
DAFTAR PUSTAKA.....	199

BAB I

KONSEP DASAR *ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT*

1.1. Sejarah Singkat Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi (PO) bukanlah sebuah disiplin ilmu yang dipahami secara luas. Pertanyaan semisal “Apakah definisi PO?” kerap muncul dari para klien. Bahkan tidak sedikit praktisi PO mengakui bahwa meskipun secara naluriah mereka mengetahui esensi bidang tersebut, mereka merasa kesulitan untuk mendefinisikan PO secara eksplisit. Seiring berjalannya waktu, terbentuklah perdebatan yang menyelimuti istilah PO yaitu perselisihan pendapat di antara para tokoh senior bidang ini pun telah memenuhi lembar-lembar publikasi PO. Kita perlu mencari kejelasan mengenai hakikat PO. Sebab tanpa kejelasan, seseorang akan sulit mengumpulkan pengetahuan, menjalankan riset, memediasi diskusi-diskusi, serta berupaya menciptakan masa depan yang penuh gairah bagi bidang keilmuan ini. Dengan mengupas tuntas area-area tersebut diharapkan kita lebih mantap dalam menjelaskan secara lugas kepada klien-klien tentang

tiga hal berikut: (1) Apa sesungguhnya bidang PO itu; (2) Tujuan apa yang ingin dihadirkan oleh PO ke dalam lingkungan kerja; (3) Bagaimana ciri-ciri fundamental PO menjadikannya cabang pengetahuan yang sangat diperlukan bagi mereka yang menginginkan organisasi berjalan secara efektif sekaligus berperikemanusiaan, khususnya di tengah gelombang perubahan yang dahsyat.

1.2. Tujuan, Karakteristik, dan Batasan Pengertian Pengembangan Organisasi

Edgar Schein pada tahun 1965 mengemukakan pendapat bahwa setiap organisasi, betapapun kecil atau besarnya serta apa pun bentuk kesatuannya, menghadapi dua jenis persoalan. Persoalan pertama adalah penyesuaian berkelanjutan terhadap lingkungan luar yang sedang berubah deras. Persoalan kedua adalah penyatuan gerak di dalam tubuh organisasi itu sendiri yang sifatnya mendukung agar penyesuaian terhadap lingkungan luar tadi berhasil. Schein lalu menamakan kemampuan organisasi untuk mengatasi gejolak perubahan dan menyesuaikan diri dengan caranya yang tepat sebagai “daur tindak mengatasi perubahan secara adaptif”. Kemampuan ini menjadi salah satu petunjuk bahwa organisasi tersebut bekerja secara efektif. Kedua

jenis persoalan di atas memperkuat hubungan kerja antara para pelaku Pengembangan Organisasi (disingkat PO) dengan para perancang strategi. Para perancang strategi bertugas membantu pemimpin tertinggi di organisasi untuk memutuskan arah penyesuaian terhadap lingkungan luar demi kelangsungan hidup organisasi. Di lain pihak, para pelaku PO bertugas membantu pemimpin tertinggi tersebut untuk memastikan bahwa pembangunan di dalam organisasi berlangsung seirama sehingga mampu menopang tercapainya target-target besar yang telah ditetapkan dari hasil pembacaan terhadap lingkungan luar. Para pelaku PO berposisi sejajar dan melekat erat dengan para perancang strategi. Keberadaan para pelaku PO adalah untuk menyiapkan organisasi dari sisi internal agar sanggup menggapai target-target besar yang sarat dengan rintangan dari arah luar.

Berikut ini sederet batasan pengertian yang memperlihatkan jantung dari praktik PO yakni usaha untuk menaikkan mutu kinerja dari setiap pribadi, setiap tim, dan kesatuan organisasi secara menyeluruh: (1) PO merupakan suatu alur kerja berurutan yang sistematis untuk memberlakukan kaidah-kaidah dan tindakan-tindakan dari ilmu tentang perilaku manusia di lingkungan organisasi. Tujuan akhir dari alur kerja ini

adalah melipatgandakan keefektifan pribadi maupun keefektifan organisasi (French dan Bell, 1999); (2) PO (beserta seperangkat cara teknis yang menyertainya) adalah suatu alur kerja yang sengaja diarahkan untuk membenahi organisasi (Margulies, 1978); (3) PO adalah seluruh bentuk campur tangan yang telah direncanakan sebelumnya demi menambah keefektifan organisasi sekaligus memperteguh kondisi sehat organisasi (Beckhard, 1969); (4) PO adalah soal membangun dan merawat kondisi sehat organisasi sebagai satu sistem yang utuh (Schein, 1988a,b); (5) Menghidupkan kembali organisasi dapat tercapai melalui cara memadukan sasaran-sasaran dari tingkat pribadi, tingkat kelompok, dan tingkat organisasi. Pemaduan ini berguna untuk memberikan layanan yang efektif kepada pihak klien dan kepada masyarakat. Di samping itu, pemaduan ini juga memajukan mutu hasil produksi serta mutu kehidupan selama bekerja (Lippitt & Lippitt, 1975); (7) Sasaran dari PO adalah untuk menaikkan keefektifan organisasi dengan cara meresapi dua kebutuhan sekaligus yaitu kebutuhan manusiawi dan kebutuhan organisasional (Rainey, Tolbert & Hanafin, 2006); (8) PO adalah suatu alur kerja yang dijalankan oleh organisasi agar organisasi tersebut dapat memahami dan membenahi setiap proses mendasar yang mungkin

dikembangkan oleh organisasi itu sendiri. Proses mendasar tersebut bisa berupa apa saja, baik untuk menjalankan tugas jenis apa pun maupun untuk mengejar sasaran jenis apa pun (Vaill, 1989).

Jika para pelaku PO benar-benar hendak menekuni tujuan-tujuan tersebut secara serius, maka janji mereka bukanlah hanya untuk membenahi suatu keadaan. Janji mereka juga untuk menjamin bahwa perbaikan yang terjadi dapat terus berlanjut. Dengan kata lain, mereka harus membuat perubahan dan perkembangan menjadi dua hal yang tak terpisahkan. Setiap alur kerja yang disusun oleh pelaku PO wajib menyertakan satu komponen tambahan. Komponen tambahan itu adalah membekali segenap anggota organisasi dengan kemampuan belajar agar mereka sanggup mempertahankan perkembangan tersebut tanpa mengandalkan bantuan dari pihak luar secara terus menerus. Ciri khas inilah yang memisahkan bidang PO dari metode konsultasi lainnya. Cabang kedua dari sasaran PO ini juga diperkuat oleh dua batasan pengertian berikut: (1) PO adalah seluruh rangkaian tindakan yang dikerjakan oleh manajer, oleh karyawan, dan oleh pendamping. Tindakan-tindakan tersebut terarah untuk membangun sekaligus merawat kesehatan organisasi sebagai suatu sistem yang utuh

(Schein, 1988a,b). (2) PO adalah upaya yang berjangka panjang untuk menaikkan mutu cara organisasi dalam memecahkan masalah dan dalam memutakhirkan proses-proses yang dijalannya dengan pertolongan dari seorang agen perubahan, atau bisa disebut pemacu perubahan, serta dengan menggunakan teori dan teknologi dari ilmu perilaku terapan, yang di dalamnya termasuk pula penelitian tindakan (French & Bell, 1999).

Berdasarkan sejumlah batasan pengertian yang telah dijabarkan sebelumnya, maka watak dari PO serta watak dari orang-orang yang menjalankan PO dapat diringkas menjadi hal-hal pokok berikut: (1) Kami adalah pakar dalam hal “alur kerja”. Keahlian kami digunakan untuk membenahi setiap proses mendasar yang ada di dalam organisasi. Contoh proses mendasar itu antara lain: kegiatan merencanakan, pertemuan kelompok berikut tatanan hubungan antar anggota di dalam kelompok tersebut, relasi antara pucuk pimpinan dengan staf, serta praktik komunikasi yang tepat sasaran; (2) Pandangan kami berpusat pada perspektif “sistem secara utuh”. Pandangan ini tetap kami pegang meskipun klien hanya meminta kami untuk mengamati satu masalah organisasi yang sangat khusus; (3) Kami membidik sasaran untuk menaikkan mutu cara

organisasi dalam memecahkan masalah; (4) Kami juga membidik sasaran untuk menaikkan mutu cara organisasi dalam memutakhirkan proses-proses yang dijalannya; (5) Pelaku utama dari PO adalah para pemuncak organisasi beserta para manajer. Mereka adalah pihak yang merawat kelestarian kesehatan organisasi. Pelaku utama BUKANlah para profesional di bidang sumber daya manusia maupun para profesional PO itu sendiri; (6) Para pelaku PO berposisi sebagai “pembantu dan pemicu gerak perubahan” bagi pucuk pimpinan organisasi. Pucuk pimpinan organisasi tetaplah pelaku utama dari PO; (7) Kami menggunakan teknologi yang bersumber dari cabang ilmu perilaku terapan. Tujuan pemakaian teknologi ini adalah untuk menyangga organisasi agar ia dapat melangkah menuju perkembangan yang sehat; (8) Kami bertumpu pada landasan teori. Kami memusatkan perhatian pada alur kerja. Kami menjalankan setiap tindakan berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan.

1.3. Selayang Pandang Sejarah Perkembangan Pengembangan Organisasi (PO)

PO mulai terbentuk pada dasawarsa 1950-an di Amerika Serikat. Kala itu, beberapa jurusan psikologi sosial dan sekolah tinggi niaga merasakan bahwa

pengetahuan dari cabang psikologi industri yang konvensional tidaklah cukup. Pengetahuan tersebut gagal menolong mereka untuk mengerti rumitnya cara kerja organisasi. Pengetahuan tentang jiwa manusia secara perorangan juga tidak menyediakan cukup pencerahan atau pemahaman bagi orang-orang yang berusaha membenahi persoalan-persoalan di bidang industri dan di bidang produksi yang sedang dihadapi oleh organisasi. Jurang kekosongan pengetahuan ini menjadi semakin nyata ketika pimpinan-pimpinan perusahaan mendatangi para cendekiawan tersebut. Para pimpinan perusahaan itu punya dua keinginan. Keinginan pertama yaitu ingin memahami lebih jelas bagaimana organisasi mereka bekerja. Keinginan kedua yaitu ingin tahu tindakan apa lagi yang bisa mereka lakukan selaku pimpinan untuk menaikkan mutu fungsi atau mutu kinerja dari organisasi mereka. Kegiatan konsultasi awal ini lalu meluaskan pengetahuan praktis tentang cara kelompok dan organisasi bekerja. Kegiatan ini juga meletakkan dua penekanan penting sekaligus yang melekat pada PO hingga kini, yaitu menjembatani teori dan praktik demi menopang perkembangan organisasi. Dengan demikian, peristiwa ini menempatkan PO sebagai bidang ilmiah yang bertumpu pada praktik di lapangan. Banyak dari para cendekiawan

tadi yang kemudian dikenal sebagai perintis PO. Karya-karya pionir mereka beserta pengalaman praktis mereka di lapangan itulah yang membentuk dan mewarnai apa yang menjadi inti dari bidang PO ini.

1.4. Bentuk Awal Terbentuknya Pengembangan Organisasi (PO)

Dua hal menandai masa awal terbentuknya Pengembangan Organisasi (PO). Dua hal itu berjalan seiring. Hal pertama yaitu munculnya gerakan-gerakan sosial yang sangat berpengaruh. Hal kedua yaitu munculnya tokoh-tokoh perorangan yang karya-karya mereka berperan sebagai poros pembangun bidang keilmuan ini (Gallos, 2006). Berikut ini gerakan-gerakan kritis yang turut membentuk jalan perkembangan PO: (1) Karya penting dari Laboratorium Pelatihan Nasional (dikenal dengan singkatan LPN) tentang dinamika kelompok dan kepemimpinan. LPN lahir di Amerika Serikat pada tahun 1947. Tujuan pendirian LPN ada dua yaitu memajukan cabang ilmu perilaku terapan dan melahirkan agen-agen perubahan untuk kepemimpinan organisasi yang efektif. Dunia keilmuan memberi pengakuan luas kepada LPN sebagai pihak pertama yang mencetuskan gagasan tentang pembelajaran melalui pengalaman. Selama 70 tahun, LPN berfungsi sebagai

tempat pematangan bagi banyak teori PO; (2) Lahirnya kelompok T (disingkat T group) dan bentuk bentuk lain dari pendidikan laboratorium. Kelompok T dirintis oleh Lewin bersama mahasiswa pascasarjananya di Amerika Serikat. Di Inggris, kelompok T dirintis oleh Institut Tavistock. Kelompok T adalah sesi pelatihan laboratorium yang pesertanya sedikit dan tidak menggunakan struktur kaku. Dalam sesi ini, peserta belajar dari dua sumber yaitu dari tindakan mereka sendiri dan dari dinamika kelompok yang terus berubah. Tujuan dari pengalaman laboratorium ini adalah memberi wawasan jernih kepada setiap pribadi tentang dua hal yaitu yang pertama adalah bagaimana dinamika antarmanusia itu berlangsung, yang kedua adalah bagaimana kelompok dapat memainkan peran penting dalam perkembangan pribadi seseorang dan dalam peningkatan kesadaran diri. Perusahaan-perusahaan besar di masa awal kemudian mengadopsi kelompok T. Akibatnya, muncullah pelatihan serta pengembangan pemimpin secara terencana dan sistematis. Pelatihan ini menjadi salah satu bentuk campur tangan penting untuk menciptakan kondisi kerja yang efektif. Carl Rogers menjuluki kelompok T sebagai penemuan sosial paling bermakna pada abad ke-20; (3) Gerakan hubungan antarmanusia yang lebih besar pada dasawarsa 1950-

an. Gerakan ini memberikan daya dorong yang memperkuat pertumbuhan sejajar antara psikologi sosial dan psikologi perkembangan. Tema-tema yang diusung gerakan ini meliputi: pengungkapan diri, kemampuan individu untuk bertindak sendiri, pelepasan potensi manusia, kebutuhan bawaan manusia untuk tumbuh, serta topik-topik lain yang serupa. Tema-tema ini memicu minat untuk memahami peran pekerjaan dan dunia kerja dalam perkembangan pribadi seseorang. Minat ini kemudian diangkat dan dikaji oleh banyak pendiri awal PO; (4) Pemikiran tentang sistem sosioteknikal yang berasal dari Institut Tavistock Inggris. Riset yang dilakukan Trist pada tahun 1947 di sebuah tambang batu bara milik Inggris yang bernama *Haighmoor* menunjukkan satu temuan penting. Temuan itu lalu diperkuat oleh Bamford dan Rice. Inti temuan tersebut adalah sebuah organisasi pada saat yang sama berwujud sebagai sistem sosial dan juga sebagai sistem teknis. Apabila suatu campur tangan berhasil menggabungkan faktor faktor sosial yang penting (contohnya relasi antar kelompok) dengan perubahan-perubahan di bidang teknologi, maka hasilnya adalah kenaikan produktivitas, penurunan kerusakan, dan penurunan biaya. Riset lanjutan tentang sistem sosioteknikal membuktikan bahwa efektivitas, efisiensi,

dan semangat kerja akan meningkat apabila kita menggunakan jenis campur tangan yang berbasis sistem sosioteknikal. Kebalikannya juga terbukti benar: jika organisasi hanya menangani sistem teknis saat perubahan terjadi, tetapi tidak memperhatikan sistem sosial manusia, maka perubahan itu tidak akan bertahan lama (Rice, 1958; Trist, 1960; Trist & Bamforth, 1951);

(5) Perkembangan metode riset survei. Likert dan Mann menjadi perintis dalam pelaksanaan umpan balik survei. Mereka pertama kali melakukannya di perusahaan *Detroit Edison*. Mereka menggunakan hasil survei sebagai alat untuk perbaikan. Metode ini berjalan dalam dua tahap. Tahap pertama yaitu mengumpulkan data melalui kuesioner. Data ini dipakai untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap berbagai faktor, yang sebagian besar berpusat pada cara pengelolaan organisasi. Tahap kedua yaitu melakukan apa yang disebut Mann sebagai “rantai konferensi yang saling mengait”. Tujuannya adalah mengembalikan data tersebut kepada pucuk pimpinan dan kepada manajer. Data itu lalu dipakai untuk menyusun strategi perbaikan organisasi. Metode survei semacam ini menolong para pemuncak organisasi untuk memahami dua dampak sekaligus yaitu dampak dari tindakan-tindakan tertentu terhadap orang-orang yang berbeda di dalam organisasi,

dan selanjutnya dampak dari tindakan tersebut terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Likert dan Mann yakin bahwa jika pemimpin memperhatikan efek sebab akibat yang muncul dari survei, maka para pemimpin akan memiliki data penuntun untuk “membenahi” kondisi organisasi itu. Karya kedua ilmuwan ini menciptakan landasan yang kokoh bagi banyak akademisi. Landasan itu digunakan untuk merumuskan dan menjalankan cara kerja baru yang menyeluruh di dalam sistem sosial yaitu mulai dari tingkat individu, kelompok, antar kelompok, divisi, hingga organisasi secara total (Mann, 1957; Likert, 1961, 1967).

1.5. Para Perintis Utama Yang Membentuk Dunia Pengembangan Organisasi (PO)

Gerakan-gerakan sosial menjadi latar belakang penting yang membantu lahirnya bidang PO. Namun selain gerakan, ada banyak tokoh perorangan yang juga berjasa besar. Mereka membangun pangkalan pengetahuan lewat dua jalur sekaligus yaitu karya akademik dan karya konsultasi. Tokoh-tokoh di bawah ini, bersama para mahasiswa pascasarjana mereka, telah memainkan peran penentu dalam merintis dan membentuk PO: (1) Kurt Lewin. Ia adalah pendiri utama

PO. Lewin memberikan tiga akar teori paling pokok bagi PO yaitu teori penelitian tindakan, teori kelompok, dan teori perubahan. Schein pernah berkomentar bahwa Lewin tidak terbantahkan sebagai bapak intelektual dari teori-teori mutakhir tentang ilmu perilaku terapan, penelitian tindakan, dan perubahan terencana. Lewin adalah orang pertama yang menulis tentang dinamika kelompok. Ia juga orang pertama yang menulis tentang betapa pentingnya kelompok dalam membentuk perilaku para anggotanya. Selain itu, komitmen Lewin untuk menyebarkan nilai-nilai demokrasi di masyarakat melalui karya-karyanya telah menimbulkan dampak yang menyebar ke seluruh sendi PO; (2) Ron Lippitt. Lippitt menjadi staf asli Lewin di Pusat Penelitian Dinamika Kelompok milik Massachusetts Institute of Technology (MIT) Amerika. Ia juga menjadi anggota kelompok pelatih kelompok T yang pertama pada tahun 1946. Pada tahun 1947, Lippitt ikut mendirikan Laboratorium Pelatihan Nasional dalam Pengembangan Kelompok. Laboratorium ini mulai mengadakan sesi selama tiga minggu di Bethel, negara bagian Maine, Amerika. Acara itu kemudian berkembang menjadi cikal bakal berdirinya Institut “Laboratorium Pelatihan Nasional” untuk Ilmu Perilaku Terapan. Bersama Lee Bradford, pada tahun 1946 Lippitt menemukan kertas

gulung balik (*flip chart paper*). Penemuan ini menjadi cara praktis untuk mencatat, mengambil kembali, dan menyajikan data dalam kegiatan PO maupun dalam sesi pelatihan; (3) Edgar Schein. Schein adalah profesor di Sekolah Manajemen Sloan, MIT. Ia meninggalkan jejak terkenal di PO dalam banyak area yaitu pengembangan karier, konsultasi proses kelompok, dan budaya organisasi. Konsep tentang jangkar karier (*career anchoring*) buaatannya menjadi pelopor. Konsep ini membantu organisasi untuk memikirkan cara menggabungkan antara motivasi tanpa syarat dari karyawan dengan cara organisasi dalam mengelola struktur karier staf. Secara umum, Schein diakui sebagai pencetus istilah “budaya perusahaan”. Schein juga mengajarkan bahwa konsultasi proses adalah filosofi dasar yang menopang PO, bukan sekadar alat bantu; (4) Douglas McGregor. McGregor terkenal lewat karya klasiknya yang berjudul *The Human Side of Enterprise*. Buku ini memberi dampak besar bagi manajer sejak terbit pada tahun 1960. McGregor adalah salah satu profesor konsultan pertama. Ia juga salah satu ilmuwan perilaku pertama yang bekerja sama dengan perusahaan untuk membantu menerapkan keterampilan kelompok T di organisasi yang rumit; (5) Rensis Likert. Likert menunjukkan betapa pentingnya mengadakan cermin

bagi organisasi. Cermin itu berguna agar organisasi dapat merefleksikan dua hal yaitu yang pertama adalah bagaimana para anggotanya berpikir tentang diri mereka sendiri dan yang kedua adalah bagaimana cara memperkuat hubungan antar anggota. Karya awal Likert tentang hal ini melahirkan praktik penggunaan survei organisasi. Kemudian, risetnya menyediakan data yang sangat melimpah tentang keunggulan gaya kepemimpinan demokratis. Dalam gaya ini, pemimpin berorientasi pada kelompok, berorientasi pada tujuan, dan membagi wewenang pengambilan keputusan bersama kelompok kerja. Gaya kepemimpinan demokratis ini sangat berbeda dengan gaya kepemimpinan otoriter yang bersifat langsung satu per satu; (6) Bob Tannenbaum. Tannenbaum meraih gelar doktor dalam Hubungan Industrial dari Sekolah Bisnis, Universitas Chicago. Ia dikenal sebagai peneliti pertama yang melakukan kegiatan “pembangunan tim” paling awal yaitu pada tahun 1952 hingga 1953. Kegiatan itu berlangsung di Stasiun Uji Coba Angkatan Laut Amerika Serikat di *China Lake, California*. Setelah itu, ia menerbitkan banyak artikel tentang kerja pembangunan tim tersebut. Tannenbaum bersama *Art Shedline* memulai program pelatihan non gelar pertama tentang PO di Universitas California Los Angeles (UCLA); (7)

Chris Argyris. Argyris adalah salah satu orang pertama (setelah Bob Tannenbaum) yang mengadakan sesi pembangunan tim pada tahun 1957. Ia memberi kontribusi besar terhadap teori dan riset di bidang pelatihan laboratorium, PO, dan pembelajaran organisasi. Salah satu dari sekian banyak buku tulisannya tentang PO yaitu *Intervention Theory and Method* terbit tahun 1970 menjadi karya klasik di bidang ini. Argyris menegaskan bahwa penting untuk mengumpulkan informasi yang sah dan memberi klien kebebasan memilih agar komitmen mereka kuat (1957);

(8) Richard Beckhard. Beckhard adalah tokoh utama dalam lahir dan meluasnya bidang PO. Awal kariernya dimulai dari dunia teater. Ia tertarik untuk meningkatkan keefektifan komunikasi dalam pertemuan besar. Pekerjaan besar pertamanya setelah pindah karier adalah menyelenggarakan Konferensi Gedung Putih tahun 1950 tentang Anak dan Remaja. Konferensi itu melibatkan 6.000 orang. Sejak saat itu, Beckhard mulai memerhatikan cara menyelenggarakan konvensi besar sekaligus memungkinkan terjadinya diskusi yang partisipatif. Ia mengembangkan salah satu program pelatihan non gelar besar pertama dalam PO yaitu Program “Laboratorium Pelatihan Nasional” untuk Spesialis dalam Pelatihan dan Pengembangan

Organisasi; (9) Herbert Shepard. Shepard menyelesaikan gelar doktornya di MIT. Ia lalu bergabung dengan departemen hubungan karyawan *Esso Standard Oil* sebagai asisten peneliti. Shepard kemudian memberi dampak besar pada kemunculan PO. Dampak ini datang dari dua sumber yaitu praktiknya yang luas di dunia perusahaan, serta keterlibatannya dengan kegiatan Laboratorium Pelatihan Nasional. Pada tahun 1960, ia mendirikan program doktoral pertama yang khusus melatih spesialis PO di Institut Teknologi Case. Eksperimen terus menerus yang ia lakukan dalam PO di perusahaan besar melahirkan dua hal penting. Pertama, perlunya keterlibatan aktif manajemen puncak dalam memimpin program. Kedua, pentingnya kebutuhan untuk menerapkan langsung di tempat kerja;

(10) Robert Blake. Selama Perang Dunia II, Blake bertugas di Unit Riset Psikologi Angkatan Udara Darat Amerika Serikat. Dari tugas itu ia menarik kesimpulan bahwa untuk melihat sistem secara utuh jauh lebih kokoh daripada melihat individu di dalam sistem secara terpisah pisah, jika tujuannya adalah mencari cara terbaik untuk membantu. Kemudian, Blake menghabiskan 16 bulan di Tavistock. Di sana ia sangat terpengaruh oleh terapi kelompok keluarga. Setelah pulang ke Amerika Serikat, ia menerima penunjukan di

Harvard. Namun ia juga bergabung dengan program “Laboratorium Pelatihan Nasional” di Bethel untuk menjadi staf kelompok T selama enam tahun. Di posisi itu, Blake memainkan peran penting dalam membentuk perubahan-perubahan di dalam kelompok T (Cheung-Judge & Holbeche, 2021).

BAB II

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM *ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT*

2.1. Pemimpin sebagai Agen Perubahan

Dalam konteks organizational development, pemimpin memiliki peran penting sebagai agen perubahan yang bertanggung jawab dalam mengarahkan, mengelola, dan memastikan proses perubahan organisasi berjalan secara efektif. Organizational development merupakan suatu proses terencana yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi melalui perubahan struktur, budaya, strategi, maupun perilaku individu di dalam organisasi. Dalam proses tersebut, kepemimpinan menjadi faktor utama karena keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menciptakan visi, membangun komitmen, dan mengelola dinamika organisasi.

Pemimpin sebagai agen perubahan berfungsi untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan berdasarkan kondisi internal maupun eksternal organisasi. Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi,

persaingan global, serta perubahan kebutuhan masyarakat menuntut organisasi untuk terus beradaptasi. Dalam situasi tersebut, pemimpin dituntut mampu membaca peluang dan tantangan yang muncul agar organisasi tetap relevan dan kompetitif. Kemampuan analitis dan strategis seorang pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan arah perubahan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Selain menentukan arah perubahan, pemimpin juga memiliki peran dalam membangun visi dan mengkomunikasikan perubahan kepada seluruh anggota organisasi. Visi perubahan yang jelas membantu organisasi memahami tujuan yang ingin dicapai serta alasan pentingnya perubahan dilakukan. Komunikasi yang efektif menjadi elemen penting karena perubahan sering kali menimbulkan ketidakpastian, kecemasan, dan resistensi dari anggota organisasi. Pemimpin perlu menciptakan komunikasi yang terbuka dan transparan agar anggota organisasi merasa dilibatkan dan memiliki kepercayaan terhadap proses perubahan.

Sebagai agen perubahan, pemimpin juga bertanggung jawab dalam membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran. Organizational development tidak hanya berfokus pada perubahan struktur formal, tetapi juga pada perubahan

pola pikir, nilai, dan perilaku individu dalam organisasi. Pemimpin perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Budaya organisasi yang positif akan membantu anggota organisasi menerima perubahan sebagai bagian dari proses perkembangan organisasi.

Peran pemimpin dalam mengelola resistensi terhadap perubahan juga sangat penting. Resistensi dapat muncul karena ketakutan kehilangan posisi, perubahan rutinitas kerja, kurangnya pemahaman terhadap tujuan perubahan, atau ketidakpercayaan terhadap manajemen. Dalam menghadapi kondisi tersebut, pemimpin perlu menunjukkan empati, memberikan dukungan, serta melibatkan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan partisipatif dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan sehingga resistensi dapat dikurangi.

Di era digital dan globalisasi, peran pemimpin sebagai agen perubahan menjadi semakin kompleks. Organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, transformasi digital, serta perubahan pola kerja yang lebih fleksibel dan dinamis. Pemimpin modern tidak hanya dituntut memiliki

kemampuan manajerial, tetapi juga kemampuan transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan anggota organisasi menuju perubahan yang berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional dianggap relevan dalam organizational development karena menekankan visi, inovasi, serta pengembangan individu dalam organisasi.

Keberhasilan pemimpin sebagai agen perubahan memberikan dampak positif terhadap perkembangan organisasi. Organisasi yang mampu dikelola secara adaptif cenderung memiliki daya saing yang lebih tinggi, budaya kerja yang inovatif, serta kemampuan menghadapi tantangan lingkungan secara efektif. Selain itu, perubahan yang dikelola dengan baik juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, pemimpin sebagai agen perubahan memiliki posisi strategis dalam memastikan organizational development berjalan secara berkelanjutan dan mampu membawa organisasi menuju kondisi yang lebih baik.

2.2. Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Organisasi

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membangun budaya organisasi sebagai bagian

dari organizational development. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, perilaku, dan pola kerja yang berkembang dalam organisasi serta menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Dalam konteks organizational development, budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi yang menentukan arah perilaku individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

Pemimpin berperan sebagai pihak yang membentuk, mengarahkan, dan mempertahankan budaya organisasi melalui sikap, keputusan, dan tindakan yang ditunjukkan dalam proses kepemimpinan. Nilai-nilai yang diterapkan oleh pemimpin akan memengaruhi cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Oleh karena itu, perilaku pemimpin sering kali menjadi contoh utama yang diikuti oleh anggota organisasi. Ketika pemimpin menunjukkan integritas, disiplin, keterbukaan, dan tanggung jawab, nilai-nilai tersebut cenderung berkembang menjadi bagian dari budaya organisasi.

Dalam organizational development, budaya organisasi yang kuat dapat membantu organisasi meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat identitas organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang

kondusif. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa budaya organisasi selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini dilakukan melalui komunikasi yang konsisten, pembentukan sistem kerja yang mendukung nilai organisasi, serta pemberian penghargaan terhadap perilaku yang sesuai dengan budaya yang diinginkan.

Kepemimpinan juga berperan penting dalam proses internalisasi budaya organisasi kepada anggota baru maupun anggota lama. Proses ini dilakukan melalui pelatihan, pengarahan, pembiasaan kerja, serta interaksi sosial dalam lingkungan organisasi. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik akan lebih mudah menanamkan nilai-nilai organisasi kepada anggota organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjadi aturan formal, tetapi juga menjadi bagian dari perilaku sehari-hari anggota organisasi.

Selain membangun budaya organisasi, pemimpin juga memiliki peran dalam mengubah budaya organisasi apabila budaya yang ada tidak lagi sesuai dengan perkembangan lingkungan atau tujuan organisasi. Perubahan budaya organisasi sering kali menjadi tantangan besar karena melibatkan perubahan pola pikir dan kebiasaan individu. Dalam situasi tersebut, pemimpin perlu menunjukkan kemampuan

transformasional dengan memberikan visi yang jelas, membangun komitmen bersama, serta menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan budaya secara bertahap.

Pada era globalisasi dan digitalisasi, budaya organisasi menjadi faktor penting dalam menjaga daya saing organisasi. Organisasi dituntut untuk memiliki budaya yang adaptif, inovatif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan. Pemimpin perlu mendorong terciptanya budaya pembelajaran dan inovasi agar organisasi mampu menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Selain itu, keberagaman tenaga kerja modern juga menuntut pemimpin untuk membangun budaya organisasi yang inklusif dan menghargai perbedaan.

Keberhasilan kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi memberikan dampak positif terhadap *organizational development*. Budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, keterlibatan karyawan, serta kualitas kerja secara keseluruhan. Organisasi dengan budaya yang kuat juga cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan dan tantangan eksternal. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi menjadi elemen strategis dalam menciptakan

organisasi yang efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia.

2.3. Peran Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi utama kepemimpinan yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan organizational development. Dalam konteks organisasi, keputusan yang diambil oleh pemimpin menjadi dasar dalam menentukan arah kebijakan, strategi, serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Organizational development sebagai proses perubahan terencana memerlukan keputusan yang tepat agar organisasi mampu beradaptasi dengan perkembangan lingkungan, meningkatkan efektivitas kerja, dan mempertahankan keberlanjutan organisasi.

Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menentukan keputusan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan informasi, analisis, serta pertimbangan terhadap berbagai risiko dan peluang yang ada. Keputusan yang diambil tidak hanya berkaitan dengan aspek operasional, tetapi juga mencakup perubahan struktur organisasi, pengembangan sumber daya manusia, penerapan teknologi, hingga

pembentukan budaya organisasi. Oleh karena itu, kemampuan pengambilan keputusan menjadi salah satu indikator penting dalam efektivitas kepemimpinan.

Dalam *organizational development*, proses pengambilan keputusan harus dilakukan secara sistematis dan rasional. Pemimpin perlu mengidentifikasi masalah, mengumpulkan informasi yang relevan, menganalisis alternatif solusi, serta mempertimbangkan dampak jangka pendek dan jangka panjang dari setiap keputusan. Pendekatan ini penting agar keputusan yang diambil dapat mendukung tujuan perubahan organisasi secara efektif dan meminimalkan risiko kegagalan. Selain itu, pengambilan keputusan yang berbasis data dan fakta akan meningkatkan kualitas kebijakan organisasi.

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan juga berkaitan dengan kemampuan membangun partisipasi anggota organisasi. *Organizational development* menekankan pentingnya keterlibatan individu dalam proses perubahan agar tercipta rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu melibatkan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, terutama pada keputusan yang berdampak langsung terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.

Pendekatan partisipatif dapat meningkatkan kualitas keputusan karena melibatkan berbagai perspektif dan pengalaman anggota organisasi.

Selain aspek rasional, pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, dan budaya organisasi. Pemimpin perlu memahami dinamika organisasi agar keputusan yang diambil dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh anggota organisasi. Komunikasi yang efektif menjadi bagian penting dalam proses ini karena keputusan yang tidak dikomunikasikan dengan jelas dapat menimbulkan kebingungan, resistensi, dan konflik internal. Oleh sebab itu, pemimpin harus mampu menjelaskan tujuan, manfaat, dan konsekuensi dari setiap keputusan yang diambil.

Dalam era digital dan globalisasi, pengambilan keputusan menjadi semakin kompleks akibat perubahan lingkungan yang cepat dan ketidakpastian yang tinggi. Pemimpin dituntut untuk mampu mengambil keputusan secara cepat, tepat, dan adaptif terhadap perubahan teknologi, persaingan global, serta perubahan kebutuhan masyarakat. Penggunaan teknologi informasi dan analisis data menjadi alat penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan modern. Namun demikian, pemimpin tetap perlu

mempertimbangkan aspek manusia dan etika dalam setiap keputusan agar organizational development berjalan secara berkelanjutan.

Keputusan yang efektif dapat memberikan dampak positif terhadap organizational development. Organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan, meningkatkan efisiensi kerja, memperkuat koordinasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif. Sebaliknya, keputusan yang tidak tepat dapat menyebabkan konflik, penurunan motivasi kerja, serta kegagalan dalam proses perubahan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang strategis, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan organisasi menjadi faktor penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan kompetitif.

2.4. Kepemimpinan dan Motivasi Karyawan dalam Peran Kepemimpinan

Kepemimpinan dan motivasi karyawan merupakan dua elemen yang saling berkaitan dalam mendukung keberhasilan organizational development. Organizational development bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi melalui perubahan yang terencana, baik dalam aspek struktur, budaya, sumber

daya manusia, maupun proses kerja. Dalam proses tersebut, pemimpin memiliki peran penting dalam membangun motivasi kerja karyawan agar mampu berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi dan mendukung perubahan yang dilakukan.

Motivasi karyawan dapat diartikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat, komitmen, dan perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan. Tingkat motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan bekerja secara lebih produktif, kreatif, dan bertanggung jawab. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan penurunan kinerja, rendahnya keterlibatan kerja, meningkatnya konflik, serta tingginya tingkat absensi dan turnover. Oleh karena itu, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan motivasi karyawan secara berkelanjutan.

Dalam organizational development, kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak utama yang memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, membangun hubungan interpersonal yang baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu. Melalui pendekatan tersebut,

karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki peran penting dalam organisasi. Kondisi ini dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan memperkuat komitmen kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam organizational development karena mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pengembangan potensi individu melalui inspirasi, dukungan, dan pemberdayaan. Pemimpin dengan gaya ini mampu membangun visi yang jelas dan mendorong karyawan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya didasarkan pada imbalan material, tetapi juga pada kepuasan psikologis dan makna pekerjaan.

Selain itu, komunikasi yang efektif juga menjadi faktor penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan motivasi karyawan. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara terbuka dan transparan akan lebih mudah membangun kepercayaan dan menciptakan hubungan kerja yang positif. Komunikasi yang baik membantu karyawan memahami tujuan

organisasi, peran mereka dalam organisasi, serta harapan yang ingin dicapai. Hal tersebut dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Dalam era modern, motivasi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial, tetapi juga oleh aspek kesejahteraan, pengembangan karier, fleksibilitas kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami kebutuhan dan harapan karyawan yang semakin beragam. Organizational development menuntut organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inklusif, dan mendukung pertumbuhan individu. Pemimpin yang mampu memahami perubahan kebutuhan tenaga kerja modern akan lebih efektif dalam mempertahankan motivasi dan loyalitas karyawan.

Peningkatan motivasi karyawan memberikan dampak positif terhadap organizational development. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi, mampu bekerja sama secara efektif, serta lebih siap menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, motivasi yang tinggi juga dapat meningkatkan inovasi, kualitas pelayanan, dan daya saing organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang mampu membangun dan mempertahankan motivasi

karyawan menjadi faktor strategis dalam menciptakan organisasi yang berkembang, adaptif, dan berkelanjutan.

2.5. Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik dalam Peran Kepemimpinan

Konflik merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi karena adanya perbedaan kepentingan, tujuan, nilai, persepsi, maupun cara kerja antarindividu atau kelompok. Dalam konteks organizational development, konflik tidak selalu dipandang sebagai sesuatu yang negatif, tetapi dapat menjadi sumber perubahan dan inovasi apabila dikelola secara efektif. Oleh karena itu, kepemimpinan memiliki peran penting dalam manajemen konflik untuk menjaga stabilitas organisasi, meningkatkan kerja sama, dan mendukung proses pengembangan organisasi secara berkelanjutan.

Manajemen konflik merupakan proses mengidentifikasi, mengendalikan, dan menyelesaikan konflik agar tidak menimbulkan dampak yang merugikan organisasi. Dalam organizational development, pemimpin berperan sebagai pihak yang mampu mengarahkan konflik menjadi sarana pembelajaran dan perbaikan organisasi. Pemimpin

perlu memahami bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan penurunan produktivitas, menurunnya motivasi kerja, gangguan komunikasi, hingga kerusakan hubungan antaranggota organisasi. Sebaliknya, konflik yang dikelola secara konstruktif dapat mendorong munculnya ide-ide baru, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat pengambilan keputusan.

Sebagai bagian dari peran kepemimpinan, kemampuan dalam manajemen konflik menuntut pemimpin untuk memiliki keterampilan komunikasi, negosiasi, dan pemecahan masalah. Pemimpin perlu mendengarkan berbagai pihak secara objektif agar dapat memahami sumber konflik secara menyeluruh. Pendekatan komunikasi yang terbuka dan empatik membantu menciptakan suasana yang kondusif sehingga anggota organisasi merasa dihargai dan lebih mudah menerima solusi yang ditawarkan. Dalam situasi konflik, pemimpin juga dituntut untuk mampu bersikap adil dan tidak memihak agar kepercayaan anggota organisasi tetap terjaga.

Dalam *organizational development*, konflik sering muncul sebagai akibat dari proses perubahan organisasi. Perubahan struktur, budaya kerja, teknologi, maupun kebijakan organisasi dapat menimbulkan

ketidakpastian dan resistensi dari anggota organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengelola perubahan tersebut dengan cara yang mampu meminimalkan konflik dan meningkatkan penerimaan terhadap perubahan. Hal ini dapat dilakukan melalui sosialisasi yang jelas, pelibatan anggota organisasi dalam proses perubahan, serta pemberian dukungan selama proses adaptasi berlangsung.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam manajemen konflik karena menekankan pada pembangunan hubungan kerja yang positif, kolaborasi, dan kepercayaan. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi bersama yang dapat menyatukan berbagai kepentingan dalam organisasi. Dengan adanya tujuan bersama yang jelas, konflik yang terjadi dapat diarahkan menjadi bentuk diskusi yang produktif untuk mencapai kepentingan organisasi secara kolektif. Selain itu, pemimpin juga perlu mendorong budaya organisasi yang menghargai perbedaan pendapat dan kerja sama tim agar konflik dapat diselesaikan secara sehat.

Perkembangan organisasi modern yang semakin kompleks dan beragam juga meningkatkan tantangan dalam manajemen konflik. Keberagaman budaya, generasi, serta pola kerja digital dapat memunculkan

perbedaan cara berpikir dan komunikasi dalam organisasi. Dalam kondisi tersebut, pemimpin perlu memiliki kemampuan adaptif dan kecerdasan emosional yang baik agar mampu memahami kebutuhan dan karakteristik anggota organisasi yang berbeda-beda. Pendekatan kepemimpinan yang inklusif menjadi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Keberhasilan kepemimpinan dalam manajemen konflik memberikan dampak positif terhadap *organizational development*. Konflik yang diselesaikan secara efektif dapat meningkatkan hubungan kerja, memperkuat kerja sama tim, serta menciptakan lingkungan organisasi yang lebih stabil dan inovatif. Selain itu, kemampuan organisasi dalam mengelola konflik juga mencerminkan tingkat kedewasaan organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan lingkungan. Dengan demikian, kepemimpinan dalam manajemen konflik menjadi faktor strategis dalam mendukung pengembangan organisasi yang sehat, adaptif, dan berkelanjutan.

BAB III

KAPABILITAS SDM : DEFINISI DAN DIMENSI

3.1. Definisi Kapabilitas SDM

Kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kemampuan individu maupun kelompok dalam organisasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif guna mencapai tujuan organisasi. Kapabilitas SDM tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga melibatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, pengalaman, kreativitas, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi modern, kapabilitas SDM dipandang sebagai aset strategis yang berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi.

Secara konseptual, kapabilitas SDM menggambarkan kapasitas tenaga kerja dalam mengintegrasikan berbagai kompetensi yang dimiliki untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Kapabilitas ini terbentuk melalui proses pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, serta pembelajaran berkelanjutan.

Oleh karena itu, kapabilitas SDM tidak bersifat statis, melainkan berkembang sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi, perkembangan teknologi, dan dinamika lingkungan bisnis.

Kapabilitas SDM memiliki hubungan yang erat dengan kompetensi, namun keduanya memiliki perbedaan. Kompetensi lebih menekankan pada kemampuan spesifik yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan, sedangkan kapabilitas mencakup kemampuan yang lebih luas dalam menghadapi tantangan, menyelesaikan masalah, dan beradaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, kapabilitas SDM mencerminkan kemampuan individu maupun organisasi untuk menggunakan kompetensi yang dimiliki secara efektif dalam berbagai situasi kerja.

Dalam organisasi, kapabilitas SDM menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, inovasi, dan efektivitas organisasi. SDM yang memiliki kapabilitas tinggi cenderung mampu bekerja secara mandiri, berpikir kritis, berkolaborasi, serta menghasilkan solusi yang inovatif. Selain itu, kapabilitas SDM juga mendukung organisasi dalam menghadapi persaingan global dan transformasi digital yang terus berkembang.

Perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja modern menuntut organisasi untuk terus meningkatkan kapabilitas SDM. Pada era digital, kapabilitas tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan komunikasi, kepemimpinan, penguasaan teknologi informasi, kreativitas, dan kemampuan belajar secara berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengembangkan kapabilitas SDM secara efektif akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan dan mempertahankan daya saingnya.

Pengembangan kapabilitas SDM dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti pelatihan, pendidikan, mentoring, pengembangan karier, serta penciptaan budaya belajar dalam organisasi. Investasi dalam pengembangan SDM menjadi langkah penting karena kualitas sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang. Dengan demikian, kapabilitas SDM tidak hanya menjadi kebutuhan individu, tetapi juga menjadi elemen strategis dalam pengembangan organisasi secara menyeluruh.

3.2. Dimensi Kapabilitas SDM

Kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kemampuan menyeluruh yang dimiliki

individu maupun kelompok dalam organisasi untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan mencapai tujuan organisasi. Kapabilitas SDM tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis, tetapi juga mencakup berbagai dimensi yang saling berkaitan dan mendukung kinerja individu serta organisasi. Dalam konteks organisasi modern, dimensi kapabilitas SDM menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi.

1. Dimensi Pengetahuan (Knowledge)

Pengetahuan merupakan dasar utama dalam kapabilitas SDM yang mencerminkan tingkat pemahaman individu terhadap bidang pekerjaan tertentu. Pengetahuan dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, maupun proses pembelajaran mandiri. Dalam organisasi, pengetahuan membantu individu memahami prosedur kerja, teknologi, serta strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. SDM yang memiliki pengetahuan yang baik cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan mengambil keputusan yang tepat.

2. Dimensi Keterampilan (Skill)

Keterampilan adalah kemampuan praktis

individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Keterampilan dapat berupa keterampilan teknis maupun nonteknis, seperti kemampuan menggunakan teknologi, komunikasi, kerja sama tim, dan pemecahan masalah. Dalam era digital, keterampilan menjadi salah satu dimensi penting karena perkembangan teknologi menuntut tenaga kerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerja sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi dan dunia industri.

3. Dimensi Kemampuan (Ability)

Kemampuan mengacu pada kapasitas individu dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan potensi fisik maupun mental yang dimiliki. Kemampuan ini mencakup kemampuan berpikir kritis, analitis, kreatif, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Individu yang memiliki kemampuan tinggi umumnya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik dan menghadapi tantangan kerja secara efektif.

4. Dimensi Sikap dan Perilaku (Attitude and Behavior)

Sikap dan perilaku kerja menjadi dimensi

penting dalam kapabilitas SDM karena memengaruhi cara individu menjalankan tugas dan berinteraksi dalam organisasi. Sikap positif seperti disiplin, tanggung jawab, integritas, dan komitmen kerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Selain itu, perilaku kerja yang baik juga mendukung terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan budaya organisasi yang produktif.

5. Dimensi Adaptabilitas dan Inovasi

Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan persaingan global menuntut SDM untuk memiliki kemampuan beradaptasi dan berinovasi. Adaptabilitas mencerminkan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja, teknologi, maupun kebijakan organisasi. Sementara itu, inovasi berkaitan dengan kemampuan menciptakan ide, metode, atau solusi baru yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Organisasi yang memiliki SDM adaptif dan inovatif akan lebih mudah menghadapi perubahan dan mempertahankan daya saingnya.

6. Dimensi Kepemimpinan dan Kolaborasi

Kapabilitas SDM juga mencakup kemampuan kepemimpinan dan kerja sama dalam tim. Kepemimpinan tidak hanya diperlukan pada tingkat manajerial, tetapi juga dalam kemampuan individu untuk mengambil inisiatif, memengaruhi orang lain, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Selain itu, kemampuan kolaborasi penting dalam mendukung koordinasi dan kerja sama antaranggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi modern yang semakin kompleks, keberhasilan kerja sangat bergantung pada kemampuan individu untuk bekerja secara kolaboratif.

Secara keseluruhan, dimensi kapabilitas SDM menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh aspek pengetahuan, sikap, kemampuan adaptasi, serta kemampuan sosial. Pengembangan seluruh dimensi tersebut menjadi penting agar organisasi memiliki SDM yang kompeten, inovatif, dan mampu menghadapi tantangan perubahan lingkungan kerja secara berkelanjutan.

3.3. Dampak Kapabilitas SDM terhadap Organisasi

Kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Kapabilitas SDM yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, serta adaptabilitas individu akan sangat memengaruhi cara organisasi beroperasi, beradaptasi, dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis. Dalam konteks organisasi modern, kualitas SDM menjadi salah satu faktor utama yang menentukan daya saing dan efektivitas organisasi.

1. Peningkatan Produktivitas

Kapabilitas SDM yang tinggi secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Individu yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat, dan efisien. Selain itu, kemampuan dalam menggunakan teknologi dan metode kerja yang tepat juga membantu mengurangi kesalahan kerja sehingga output yang dihasilkan menjadi lebih optimal. Produktivitas yang meningkat pada tingkat individu akan berkontribusi terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan.

2. Peningkatan Kinerja Organisasi

Organisasi dengan SDM yang memiliki kapabilitas tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Hal ini karena SDM yang kompeten mampu menjalankan tugas sesuai standar, mencapai target, dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Kapabilitas yang baik juga mendukung koordinasi antarbagian sehingga proses kerja menjadi lebih efektif dan terstruktur. Dengan demikian, kinerja organisasi akan meningkat baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

3. Keunggulan Kompetitif Organisasi

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kapabilitas SDM menjadi sumber utama keunggulan organisasi. Organisasi yang memiliki tenaga kerja yang terampil, inovatif, dan adaptif lebih mampu bersaing dibandingkan organisasi lain. Kapabilitas SDM yang unggul memungkinkan organisasi untuk menciptakan nilai tambah, berinovasi dalam produk atau layanan, serta merespons perubahan pasar dengan lebih cepat. Hal ini menjadikan SDM sebagai aset strategis dalam membangun daya saing jangka panjang.

4. Inovasi dan Adaptasi Organisasi

Kapabilitas SDM juga berpengaruh besar terhadap kemampuan organisasi dalam berinovasi dan beradaptasi. SDM yang memiliki kreativitas dan kemampuan berpikir kritis dapat menghasilkan ide-ide baru yang mendukung pengembangan organisasi. Selain itu, kemampuan adaptasi memungkinkan organisasi untuk menghadapi perubahan teknologi, regulasi, dan kondisi pasar dengan lebih fleksibel. Organisasi yang mampu berinovasi dan beradaptasi akan lebih mudah bertahan dalam situasi yang tidak stabil.

5. Peningkatan Kualitas Keputusan

SDM dengan kapabilitas yang baik juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengambilan keputusan dalam organisasi. Kemampuan analitis dan pemahaman yang mendalam terhadap pekerjaan memungkinkan individu untuk memberikan masukan yang lebih tepat dan relevan. Keputusan yang diambil berdasarkan kapabilitas yang kuat cenderung lebih akurat dan memiliki risiko yang lebih rendah, sehingga mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

6. Penguatan Budaya Organisasi

Kapabilitas SDM turut memengaruhi pembentukan budaya organisasi. SDM yang profesional, disiplin, dan memiliki etika kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung kerja sama tim, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal ini pada akhirnya menciptakan stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

Secara keseluruhan, kapabilitas SDM memberikan dampak yang sangat luas terhadap organisasi, mulai dari peningkatan produktivitas hingga penguatan budaya kerja. Oleh karena itu, pengembangan kapabilitas SDM menjadi investasi penting bagi organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan menghadapi tantangan global yang semakin kompleks.

3.4. Strategi Peningkatan Kapabilitas SDM

Peningkatan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan upaya strategis yang dilakukan organisasi untuk mengembangkan kemampuan tenaga kerja agar lebih kompeten, adaptif, dan produktif dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus

berkembang. Dalam konteks organisasi modern, kapabilitas SDM tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan kerja.

1. Penguatan Budaya Belajar Berkelanjutan

Strategi utama dalam meningkatkan kapabilitas SDM adalah membangun budaya belajar berkelanjutan (continuous learning). Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan diri melalui pelatihan, seminar, kursus, maupun pembelajaran mandiri. Budaya ini membantu SDM untuk selalu relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan industri yang berubah dengan cepat.

2. Pendidikan dan Pelatihan Terstruktur

Pelatihan dan pendidikan formal maupun nonformal menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kapabilitas SDM. Program pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan organisasi dapat meningkatkan keterampilan teknis dan nonteknis karyawan. Pelatihan berbasis kompetensi juga membantu memastikan bahwa setiap individu memiliki

kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan standar organisasi.

3. **Pengembangan Karier dan Manajemen Talenta**
Pengembangan karier merupakan strategi yang bertujuan untuk memberikan jalur pertumbuhan yang jelas bagi karyawan dalam organisasi. Dengan adanya manajemen talenta yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi potensi karyawan dan menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Hal ini tidak hanya meningkatkan kapabilitas individu, tetapi juga meningkatkan retensi karyawan dan efektivitas organisasi.
4. **Pemanfaatan Teknologi Digital**
Dalam era digital, teknologi memainkan peran penting dalam pengembangan kapabilitas SDM. Penggunaan platform pembelajaran digital, e-learning, dan sistem manajemen pembelajaran memungkinkan karyawan untuk mengakses pengetahuan secara fleksibel. Selain itu, teknologi juga membantu organisasi dalam melakukan evaluasi kompetensi secara lebih akurat dan efisien.
5. **Coaching dan Mentoring**
Coaching dan mentoring merupakan strategi

pengembangan kapabilitas SDM yang berfokus pada pembimbingan langsung dari individu yang lebih berpengalaman kepada karyawan lainnya. Proses ini membantu transfer pengetahuan, pengalaman, serta nilai-nilai kerja dalam organisasi. Selain itu, mentoring juga dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi kerja karyawan.

6. Evaluasi dan Pengukuran Kinerja

Evaluasi kinerja secara berkala diperlukan untuk mengukur tingkat kapabilitas SDM dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Sistem penilaian kinerja yang objektif membantu organisasi dalam menentukan kebutuhan pelatihan serta pengembangan yang tepat. Evaluasi juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi dan pengembangan karier.

7. Peningkatan Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement)

Keterlibatan karyawan yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kapabilitas SDM. Karyawan yang merasa terlibat dalam organisasi cenderung lebih termotivasi untuk mengembangkan diri dan memberikan

kontribusi maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, suportif, dan memberikan ruang partisipasi bagi karyawan dalam pengambilan keputusan.

8. Kolaborasi dan Kerja Tim

Pengembangan kapabilitas SDM juga dapat dilakukan melalui peningkatan kerja sama tim. Kolaborasi memungkinkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan ide yang dapat memperkaya kemampuan individu maupun kelompok. Dalam lingkungan kerja yang kolaboratif, karyawan dapat belajar satu sama lain dan mengembangkan keterampilan interpersonal yang penting.

Secara keseluruhan, strategi peningkatan kapabilitas SDM harus dilakukan secara terintegrasi dan berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengembangkan SDM secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat, mampu beradaptasi terhadap perubahan, serta mencapai kinerja yang lebih optimal dalam jangka panjang.

BAB IV

BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

4.1. Konsep Dasar Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen fundamental yang menentukan bagaimana organisasi berpikir, bertindak, dan berkembang dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Dalam konteks Organizational Development (OD), budaya organisasi tidak hanya dipahami sebagai kebiasaan kerja, tetapi sebagai sistem nilai yang membentuk perilaku kolektif anggota organisasi. Budaya menjadi “jiwa organisasi” yang mengarahkan keputusan, interaksi sosial, serta cara organisasi merespons perubahan.

4.1.1. Definisi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli

Konsep budaya organisasi telah berkembang melalui berbagai perspektif keilmuan, terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Edgar H. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang

diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok ketika belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami dan merasakan berbagai persoalan organisasi.

Robbins dan Judge memandang budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Definisi ini menekankan bahwa budaya berfungsi sebagai identitas kolektif.

Hofstede menjelaskan budaya organisasi sebagai pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota suatu organisasi dari organisasi lain. Perspektif ini menekankan peran nilai dan norma sebagai pembentuk perilaku kerja.

Sementara itu, Deal dan Kennedy menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai inti, keyakinan, dan cara bertindak yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mencakup nilai, keyakinan, norma, serta asumsi bersama yang

membentuk cara berpikir dan bertindak anggota organisasi secara kolektif.

4.1.2. Unsur dan Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk secara spontan, melainkan berkembang melalui proses interaksi sosial yang panjang. Beberapa unsur utama budaya organisasi meliputi:

1. Nilai organisasi (organizational values)
Prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan perilaku kerja.
2. Norma dan aturan tidak tertulis
Standar perilaku yang diterima secara sosial dalam organisasi meskipun tidak selalu tertuang dalam kebijakan formal.
3. Simbol dan artefak organisasi
Meliputi logo, seragam, tata ruang kantor, ritual organisasi, hingga bahasa komunikasi internal yang mencerminkan identitas organisasi.
4. Keyakinan dan asumsi dasar
Cara pandang mendalam yang sering kali tidak disadari tetapi mempengaruhi cara anggota organisasi memahami realitas kerja.

5. Ritual dan tradisi organisasi
Kegiatan rutin seperti rapat mingguan, penghargaan karyawan, atau perayaan pencapaian yang memperkuat nilai organisasi.

Adapun karakteristik budaya organisasi antara lain:

1. Memberikan identitas organisasi
2. Bersifat kolektif dan dipelajari
3. Relatif stabil tetapi dapat berubah
4. Mempengaruhi perilaku kerja anggota
5. Menjadi pedoman tidak tertulis dalam pengambilan keputusan

Budaya organisasi yang kuat biasanya memiliki kesamaan nilai yang tinggi di antara anggota sehingga menghasilkan konsistensi perilaku dan arah organisasi yang jelas.

4.1.3. Fungsi Budaya Organisasi dalam Keberlangsungan Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Beberapa fungsi utama budaya

organisasi meliputi:

1. Membentuk identitas organisasi
Budaya menciptakan ciri khas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Meningkatkan komitmen anggota organisasi
Nilai bersama mendorong rasa memiliki (sense of belonging) dan loyalitas karyawan.
3. Mekanisme kontrol sosial
Budaya bertindak sebagai pengendali perilaku tanpa harus selalu bergantung pada aturan formal.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
Budaya membantu menjaga harmoni hubungan kerja dan mengurangi konflik internal.
5. Mendukung kinerja dan produktivitas organisasi
Budaya kerja positif mendorong kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab individu.
6. Dalam perspektif Organizational Development, budaya organisasi menjadi fondasi keberhasilan perubahan karena perubahan struktural tanpa perubahan

budaya sering kali menghasilkan resistensi dan kegagalan implementasi.

4.1.4. Budaya Organisasi sebagai Sistem Makna Bersama

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan sistem makna bersama (shared meaning system) yang memungkinkan anggota organisasi memahami realitas kerja secara seragam. Sistem makna ini terbentuk melalui pengalaman kolektif, komunikasi organisasi, serta kepemimpinan. Ketika makna bersama terbentuk dengan kuat, anggota organisasi tidak lagi bekerja hanya berdasarkan instruksi formal, tetapi juga berdasarkan pemahaman nilai yang tertanam secara internal. Hal ini menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Dalam konteks kepemimpinan, pemimpin berperan penting sebagai pembentuk dan penjaga makna organisasi melalui komunikasi visi, keteladanan perilaku, serta pengambilan keputusan yang konsisten dengan nilai organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan dua elemen yang tidak dapat dipisahkan dalam proses pengembangan organisasi

modern.

4.2. Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak bersifat tunggal atau seragam pada setiap organisasi. Perbedaan sejarah organisasi, gaya kepemimpinan, strategi bisnis, serta lingkungan eksternal menyebabkan munculnya berbagai dimensi dan tipe budaya organisasi. Pemahaman mengenai tipe budaya organisasi menjadi penting dalam konteks *Organizational Development (OD)* karena keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara budaya, strategi, dan kepemimpinan.

Berbagai ahli telah mengembangkan model untuk memahami variasi budaya organisasi, di antaranya Edgar Schein, Geert Hofstede, serta Cameron dan Quinn melalui *Competing Values Framework*.

4.2.1. Model Budaya Organisasi

1. Model Budaya Organisasi Edgar Schein

Edgar Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki tiga tingkat (levels of culture), yaitu:

a. Artefak (Artifacts)

Merupakan aspek budaya yang tampak secara fisik dan mudah diamati, seperti desain kantor, simbol organisasi, bahasa komunikasi, teknologi, serta ritual organisasi. Artefak mudah dilihat tetapi sering sulit diinterpretasikan tanpa memahami nilai di baliknya.

b. Nilai yang dianut (Espoused Values)

Nilai, strategi, tujuan, dan filosofi yang secara sadar diakui organisasi, seperti komitmen terhadap inovasi, pelayanan pelanggan, atau kerja sama tim.

c. Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)

Keyakinan mendalam yang tidak disadari namun mengarahkan perilaku anggota organisasi. Pada level ini budaya menjadi sangat kuat karena telah tertanam dalam cara berpikir anggota organisasi.

Model Schein menekankan bahwa perubahan organisasi yang berkelanjutan harus menyentuh level asumsi dasar, bukan hanya perubahan simbol atau kebijakan formal.

2. Model Dimensi Budaya Organisasi Hofstede
Hofstede mengembangkan dimensi budaya yang awalnya digunakan untuk budaya nasional, namun juga relevan dalam memahami budaya organisasi. Beberapa dimensi utama meliputi:

- a. Power Distance, tingkat penerimaan terhadap ketimpangan kekuasaan dalam organisasi.
- b. Individualism vs Collectivism, orientasi individu dibandingkan kerja kelompok.
- c. Uncertainty Avoidance, tingkat toleransi terhadap ketidakpastian dan risiko.
- d. Masculinity vs Femininity, orientasi pada kompetisi dan pencapaian versus hubungan dan kesejahteraan.
- e. Long-Term vs Short-Term Orientation, fokus pada keberlanjutan jangka panjang atau hasil jangka pendek.

Dimensi ini membantu organisasi memahami bagaimana nilai sosial mempengaruhi perilaku kerja, komunikasi, serta gaya kepemimpinan.

3. Model Cameron & Quinn: *Competing Values Framework* (CVF)

Cameron dan Quinn mengklasifikasikan budaya organisasi menjadi empat tipe utama berdasarkan dua dimensi: fleksibilitas vs stabilitas dan orientasi internal vs eksternal.

a. Clan Culture

Organisasi berorientasi kekeluargaan, kolaboratif, dan menekankan hubungan interpersonal. Pemimpin berperan sebagai mentor atau fasilitator.

b. Adhocracy Culture

Budaya inovatif dan dinamis yang menekankan kreativitas, eksperimen, dan pengambilan risiko.

c. Market Culture

Berorientasi pada hasil, kompetisi, dan pencapaian target eksternal.

d. Hierarchy Culture

Menekankan struktur formal, prosedur, efisiensi, dan stabilitas organisasi.

Model CVF banyak digunakan dalam diagnosis budaya organisasi karena membantu organisasi mengidentifikasi

budaya dominan dan arah transformasi yang diperlukan.

4.2.2. Budaya Kuat vs Budaya Lemah

Kekuatan budaya organisasi ditentukan oleh sejauh mana nilai organisasi dipahami dan diterapkan secara konsisten oleh anggota organisasi.

1. Budaya Kuat (Strong Culture)

Budaya kuat terjadi ketika nilai inti organisasi dianut secara luas dan mempengaruhi perilaku mayoritas anggota organisasi. Karakteristiknya meliputi:

- a. Tingkat komitmen karyawan tinggi
- b. Keseragaman perilaku kerja
- c. Identitas organisasi yang jelas
- d. Pengawasan formal lebih rendah karena kontrol sosial kuat

Budaya kuat sering meningkatkan kinerja organisasi karena menciptakan keselarasan tujuan (Kotter & Heskett).

2. Budaya Lemah (Weak Culture)

Budaya lemah muncul ketika nilai organisasi tidak dipahami secara konsisten. Ciri-cirinya:

- a. Loyalitas organisasi rendah
- b. Ketergantungan tinggi pada aturan formal
- c. Konflik nilai antar unit kerja
- d. Identitas organisasi kurang jelas

Namun demikian, budaya yang terlalu kuat juga dapat menjadi hambatan perubahan apabila organisasi menjadi kaku dan resistif terhadap inovasi.

4.2.3. Budaya Adaptif dan Budaya Birokratis

Dalam perspektif Organizational Development, budaya organisasi sering dibedakan berdasarkan tingkat fleksibilitasnya terhadap perubahan.

1. Budaya Adaptif

Budaya adaptif mendorong organisasi untuk responsif terhadap perubahan lingkungan.

Karakteristiknya meliputi:

- a. Orientasi pada inovasi dan pembelajaran
- b. Pengambilan keputusan yang fleksibel
- c. Keterbukaan terhadap ide baru
- d. Kolaborasi lintas fungsi

Organisasi dengan budaya adaptif cenderung lebih mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Denison).

2. Budaya Birokratis

Budaya birokratis menekankan stabilitas, prosedur formal, dan hierarki organisasi.

Ciri utamanya:

- a. Standarisasi proses kerja
- b. Struktur organisasi kaku
- c. Pengambilan keputusan terpusat
- d. Fokus pada efisiensi dan kontrol

Budaya ini efektif dalam lingkungan stabil, tetapi dapat menghambat inovasi jika diterapkan secara berlebihan.

4.2.4. Pengaruh Lingkungan terhadap Pembentukan Budaya

Budaya organisasi tidak terbentuk secara terisolasi, melainkan dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal dan eksternal. Beberapa faktor utama yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi antara lain:

1. Lingkungan industri dan persaingan
Industri yang kompetitif cenderung

membentuk budaya berorientasi hasil (*market culture*).

2. Perubahan teknologi Transformasi digital mendorong munculnya budaya inovatif dan agile.
3. Nilai sosial dan budaya nasional Budaya masyarakat memengaruhi pola komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan organisasi.
4. Gaya kepemimpinan pendiri organisasi Nilai dan keyakinan pendiri sering menjadi fondasi awal budaya organisasi.
5. Strategi organisasi Strategi diferensiasi, inovasi, atau efisiensi akan membentuk budaya yang berbeda.

Dalam konteks Organizational Development, organisasi yang mampu menyesuaikan budaya dengan dinamika lingkungan akan memiliki daya tahan (*organizational resilience*) yang lebih kuat.

4.3. Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Organisasi

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membentuk, memelihara, dan mentransformasikan

budaya organisasi. Dalam perspektif *Organizational Development (OD)*, budaya organisasi tidak berkembang secara alami semata, tetapi sangat dipengaruhi oleh nilai, perilaku, dan keputusan pemimpin. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai mekanisme utama yang menghubungkan nilai organisasi, perilaku kerja, dan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Pemimpin tidak hanya mengelola organisasi, tetapi juga menciptakan makna kolektif yang membentuk cara anggota organisasi bekerja dan berinteraksi.

4.3.1. Pemimpin sebagai Arsitek Budaya Organisasi

Pemimpin sering disebut sebagai *architect of organizational culture* karena mereka menentukan nilai awal, norma perilaku, serta arah strategis organisasi. Budaya organisasi pada tahap awal biasanya merupakan refleksi dari keyakinan dan filosofi pemimpin atau pendiri organisasi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif. Pemimpin yang mampu memberikan visi, inspirasi, dan

motivasi akan membentuk lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi serta perubahan organisasi.

Studi empiris juga menemukan bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai penghubung antara strategi organisasi dan perilaku karyawan. Budaya organisasi terbentuk melalui keputusan strategis, sistem penghargaan, serta pola komunikasi yang ditetapkan pemimpin. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya menciptakan struktur organisasi, tetapi juga membangun “cara berpikir organisasi”.

4.3.2. Nilai Kepemimpinan dan Internalisasi Budaya

Budaya organisasi menjadi kuat ketika nilai organisasi tidak hanya dipahami, tetapi juga diinternalisasi oleh anggota organisasi. Internalisasi nilai terjadi melalui proses interaksi sosial dan pengaruh kepemimpinan.

Penelitian tentang *values-based leadership* menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis nilai mampu membentuk budaya organisasi yang mendukung perubahan berkelanjutan dan keberhasilan bisnis. Pemimpin yang konsisten menunjukkan integritas dan nilai moral mendorong

karyawan untuk mengadopsi nilai organisasi sebagai bagian dari identitas pribadi mereka. Hal lain menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi langsung terhadap internalisasi nilai organisasi, yang kemudian meningkatkan perilaku positif karyawan dan komitmen organisasi.

Selain itu, studi terbaru dalam konteks organisasi pendidikan menemukan bahwa ketika pemimpin menunjukkan transparansi dan kepercayaan, karyawan lebih mudah menginternalisasi nilai organisasi dan menunjukkan perilaku inovatif. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi tidak dapat dipaksakan melalui aturan formal, tetapi harus ditanamkan melalui nilai kepemimpinan.

4.3.3. Role Modeling dalam Kepemimpinan

Salah satu mekanisme paling kuat dalam pembentukan budaya organisasi adalah *role modeling* atau keteladanan pemimpin. Karyawan cenderung meniru perilaku yang ditunjukkan pemimpin, terutama dalam situasi yang ambigu atau perubahan organisasi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemimpin yang bertindak sebagai teladan nilai

organisasi mampu meningkatkan adopsi nilai kerja dan praktik profesional di antara karyawan. Keteladanan ini tercermin melalui:

1. Konsistensi antara ucapan dan tindakan,
2. Integritas dalam pengambilan keputusan,
3. Etika kerja,
4. Cara pemimpin menghadapi konflik dan perubahan.

Studi kepemimpinan autentik juga menunjukkan bahwa role modeling meningkatkan kepercayaan dan identifikasi organisasi, yang pada akhirnya memperkuat budaya kerja kolaboratif dan inovatif.

4.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja

Berbagai gaya kepemimpinan menghasilkan karakter budaya kerja yang berbeda. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung dengan kualitas budaya organisasi dan kinerja karyawan.

1. Kepemimpinan Transformasional

Mendorong budaya inovatif, kolaboratif, dan berorientasi perubahan. Banyak studi menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja organisasi.

2. Kepemimpinan Servant Leadership

Membentuk budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan, kesejahteraan karyawan, dan etika kerja tinggi. Penelitian menunjukkan gaya ini meningkatkan budaya kerja positif dan mengurangi burnout.

3. Kepemimpinan Etis (Ethical Leadership)

Menghasilkan budaya integritas dan kepercayaan melalui internalisasi nilai moral organisasi.

4. Kepemimpinan Karismatik dan Engaging Leadership

Memperkuat identitas organisasi dan meningkatkan perilaku inovatif serta keterlibatan karyawan.

Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan produktivitas melalui pembentukan

budaya kerja yang positif dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, budaya kerja organisasi pada dasarnya merupakan refleksi dari gaya kepemimpinan yang dominan.

4.4. Budaya Organisasi sebagai Penggerak *Organizational Development* (OD)

Organizational Development (OD) merupakan proses perubahan terencana yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengembangan manusia, sistem, dan budaya kerja. Dalam praktik modern, budaya organisasi dipandang sebagai faktor inti keberhasilan OD karena perubahan struktur atau strategi organisasi tidak akan berkelanjutan tanpa perubahan nilai dan pola perilaku organisasi.

4.4.1. Hubungan Budaya Organisasi dan Perubahan Organisasi

Budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan keberhasilan perubahan organisasi. Budaya menentukan bagaimana anggota organisasi memaknai perubahan, apakah sebagai peluang atau ancaman.

Errida dan Lotfi, kegagalan transformasi

organisasi sering disebabkan oleh ketidaksesuaian antara strategi perubahan dan budaya organisasi yang ada. Budaya yang terlalu birokratis cenderung menolak perubahan, sedangkan budaya adaptif lebih terbuka terhadap inovasi.

Cummings, Bridgman, dan Brown menegaskan bahwa OD modern menempatkan perubahan budaya sebagai inti intervensi organisasi karena budaya mempengaruhi:

1. Kesiapan perubahan (*change readiness*),
2. Tingkat resistensi karyawan,
3. Kualitas kolaborasi,
4. Serta keberhasilan implementasi strategi.

Dengan demikian, perubahan organisasi pada dasarnya merupakan proses perubahan budaya kerja.

4.4.2. Budaya sebagai Enabler Perubahan Berkelanjutan

Perubahan organisasi saat ini tidak lagi bersifat episodik, tetapi berkelanjutan (*continuous change*). Dalam konteks ini, budaya organisasi berfungsi sebagai *enabler* atau fasilitator perubahan jangka panjang. Penelitian terbaru

menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang menekankan keterbukaan, kepercayaan, dan partisipasi karyawan memiliki tingkat keberhasilan transformasi digital yang lebih tinggi.

Budaya yang mendukung perubahan berkelanjutan biasanya memiliki karakteristik:

1. Keterbukaan terhadap ide baru,
2. Toleransi terhadap kegagalan sebagai proses belajar,
3. Komunikasi transparan,
4. Pemberdayaan karyawan,
5. Orientasi pada pembelajaran.

Denison menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat tetapi fleksibel mampu meningkatkan ketahanan organisasi (*organizational resilience*) dalam menghadapi disrupsi global. Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi “infrastruktur sosial” yang memungkinkan perubahan berlangsung secara konsisten.

4.4.3. Budaya Pembelajaran (*Learning Organization*)

Konsep *learning organization* menjadi salah satu fondasi utama Organizational Development

modern. Senge menjelaskan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus-menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang diinginkan melalui proses pembelajaran kolektif.

Penelitian terbaru memperkuat bahwa budaya pembelajaran berkontribusi signifikan terhadap:

1. Peningkatan kompetensi SDM,
2. Adaptasi teknologi,
3. Inovasi berkelanjutan,
4. Peningkatan kinerja organisasi.

Budaya pembelajaran ditandai oleh:

1. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*),
2. Refleksi organisasi,
3. Eksperimen dan evaluasi berkelanjutan,
4. Psychological safety dalam menyampaikan ide.

Edmondson menekankan bahwa rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) menjadi elemen penting agar anggota organisasi berani belajar dari kesalahan tanpa takut disalahkan. Dalam perspektif OD, learning organization

memperkuat kapabilitas SDM sebagai aset strategis organisasi.

4.4.4. Budaya Inovasi dan Agility Organisasi

Lingkungan bisnis yang ditandai oleh volatilitas dan disrupsi teknologi menuntut organisasi memiliki *organizational agility*. Budaya inovasi menjadi fondasi utama agility organisasi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya inovatif meningkatkan kemampuan organisasi untuk:

1. Merespons perubahan pasar dengan cepat,
2. Mengembangkan produk baru,
3. Meningkatkan kolaborasi lintas fungsi,
4. Mempercepat pengambilan keputusan.

Budaya inovasi memiliki karakteristik:

1. Toleransi terhadap risiko,
2. Eksperimen berkelanjutan,
3. Struktur kerja fleksibel,
4. Kepemimpinan partisipatif,
5. Orientasi masa depan.

Studi McKinsey menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya agile memiliki peluang

keberhasilan transformasi hingga dua kali lebih tinggi dibanding organisasi dengan budaya tradisional. Dengan demikian, budaya inovasi menjadi penggerak utama OD di era digital.

4.4.5. Peran Kepemimpinan dalam Perubahan Budaya

Perubahan budaya organisasi tidak dapat terjadi tanpa kepemimpinan yang efektif. Pemimpin berfungsi sebagai *change agent* yang mengarahkan proses transformasi nilai organisasi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan autentik memiliki pengaruh kuat dalam perubahan budaya karena mampu:

1. Menciptakan visi perubahan,
2. Membangun kepercayaan,
3. Mengurangi resistensi,
4. Meningkatkan keterlibatan karyawan.

Pemimpin memainkan peran penting melalui:

1. Komunikasi visi perubahan secara konsisten,
2. Pemberian contoh perilaku budaya baru,
3. Penyelarasan sistem penghargaan,

4. Penguatan nilai melalui praktik manajemen SDM.

Kotter menegaskan bahwa perubahan budaya terjadi ketika perilaku baru menghasilkan keberhasilan nyata dan kemudian menjadi norma organisasi.

Dalam konteks Organizational Development, kepemimpinan dan budaya merupakan dua elemen yang saling memperkuat dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

4.5. Budaya Organisasi dan Kapabilitas SDM

Kapabilitas sumber daya manusia (SDM) merupakan kemampuan kolektif organisasi dalam memanfaatkan kompetensi, pengetahuan, kreativitas, serta perilaku kerja karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam perspektif modern manajemen, budaya organisasi dipandang sebagai fondasi utama pembentukan kapabilitas SDM karena budaya menentukan bagaimana individu belajar, bekerja sama, berinovasi, dan berkembang.

Pendekatan *resource-based view* menempatkan budaya organisasi sebagai aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang mampu meningkatkan kinerja

dan ketahanan organisasi melalui penguatan sistem kerja dan praktik SDM berkinerja tinggi.

4.5.1. Pengaruh Budaya terhadap Kompetensi SDM

Budaya organisasi membentuk lingkungan sosial yang memengaruhi perkembangan kompetensi individu maupun kolektif. Nilai organisasi menentukan perilaku kerja yang dihargai, pola pembelajaran, serta cara karyawan mengembangkan keterampilan profesional.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai konteks yang memungkinkan berkembangnya *dynamic capabilities*, yaitu kemampuan adaptasi, responsivitas, dan pembelajaran SDM dalam menghadapi perubahan lingkungan. Budaya yang mendukung pembelajaran dan pemberdayaan karyawan terbukti meningkatkan keterlibatan kerja dan kesiapan menghadapi disrupsi teknologi.

Selain itu, integrasi antara budaya organisasi dan praktik manajemen SDM modern memperkuat kompetensi melalui mekanisme:

1. Pembelajaran berkelanjutan,
2. Penguatan motivasi kerja,

3. Kesempatan pengembangan diri,
4. Serta partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, kompetensi SDM tidak hanya dibentuk melalui pelatihan formal, tetapi melalui pengalaman kerja yang dipengaruhi budaya organisasi sehari-hari.

4.5.2. Budaya Kinerja Tinggi (*High-Performance Culture*)

Budaya kinerja tinggi merupakan budaya organisasi yang secara sistematis mendorong produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian hasil melalui praktik kerja yang selaras dengan pengembangan manusia.

Riset terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dikombinasikan dengan *High-Performance Work Systems (HPWS)* secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dan ketahanan organisasi. Budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung prinsip Ability–Motivation–Opportunity (AMO), yaitu:

1. Kemampuan melalui pelatihan dan pengembangan,

2. Motivasi melalui penghargaan dan pengakuan,
3. Peluang melalui partisipasi kerja.

Organisasi dengan budaya kinerja tinggi biasanya memiliki karakteristik:

1. Orientasi pada hasil dan kualitas,
2. Akuntabilitas individu dan tim,
3. Umpan balik kinerja berkelanjutan,
4. Kepemimpinan yang memberdayakan,
5. Sistem penghargaan berbasis kontribusi.

Budaya ini memungkinkan SDM berkembang menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru organisasi lain.

4.5.3. Budaya Kolaborasi dan *Knowledge Sharing*

Kapabilitas SDM modern sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Budaya kolaboratif menjadi faktor utama yang menentukan apakah pengetahuan individu dapat berubah menjadi pengetahuan organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis kepercayaan dan penghargaan

meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan antar karyawan. Selain itu, praktik SDM berkinerja tinggi menciptakan konteks sosial yang memperkuat interaksi, kolaborasi, dan inovasi layanan organisasi.

Studi empiris juga menemukan bahwa knowledge sharing menjadi mediator penting antara kepemimpinan dan kreativitas karyawan. Artinya, budaya kolaborasi memungkinkan:

1. Transfer pengetahuan secara eksplisit,
2. Percepatan pembelajaran organisasi,
3. Peningkatan kualitas pengambilan keputusan,
4. Inovasi berkelanjutan.

4.5.4. *Psychological Safety* dan Kreativitas Karyawan

Psychological safety merujuk pada kondisi ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, pertanyaan, atau kesalahan tanpa takut dihukum atau dipermalukan. Faktor ini menjadi elemen penting dalam budaya organisasi modern.

Penelitian lintas negara menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berbasis kepercayaan

manajemen secara signifikan meningkatkan psychological safety karyawan. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong karyawan lebih berani berbagi pengetahuan dan mengambil risiko kreatif.

Studi terbaru menemukan bahwa psychological safety berperan langsung dalam meningkatkan kreativitas karena karyawan lebih terbuka melakukan eksperimen dan inovasi. Bahkan, budaya kolaboratif yang didukung psychological safety terbukti meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, kreativitas bukan hanya hasil kemampuan individu, tetapi juga hasil dari budaya organisasi yang memberikan rasa aman secara sosial dan emosional.

4.5.5. Pengembangan Talenta Berbasis Budaya Organisasi

Pengembangan talenta modern tidak lagi hanya berbasis kompetensi teknis, tetapi juga berbasis kesesuaian nilai (*culture-based talent development*). Budaya organisasi menentukan jenis talenta yang tumbuh dan bertahan dalam

organisasi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengembangan kapabilitas inovasi organisasi dipengaruhi oleh kombinasi intellectual capital, psychological capital, dan manajemen pengetahuan yang didukung budaya organisasi serta kepemimpinan autentik.

Pendekatan pengembangan talenta berbasis budaya meliputi beberapa hal sebagai berikut :

1. Rekrutmen berbasis kesesuaian nilai organisasi,
2. Pembelajaran sosial dan mentoring,
3. Penguatan identitas organisasi,
4. Pengembangan kepemimpinan internal,
5. Pembentukan mindset inovatif.

Budaya organisasi berfungsi sebagai “ekosistem pengembangan talenta” yang memastikan kompetensi individu berkembang selaras dengan strategi organisasi.

BAB V

MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN UNTUK OD

5.1. Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Organizational Development

Kepemimpinan dalam konteks Organizational Development (OD) merupakan elemen kunci yang menentukan keberhasilan proses perubahan dan pengembangan organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan individu dalam memengaruhi orang lain, tetapi juga sebagai proses dinamis yang melibatkan interaksi antara pemimpin, anggota organisasi, dan lingkungan kerja dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam kerangka OD, kepemimpinan memiliki peran strategis sebagai penggerak utama perubahan yang terencana dan berkelanjutan.

Organizational Development sendiri merupakan pendekatan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi berbasis ilmu perilaku. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam OD harus mampu mengintegrasikan aspek

manusia, struktur, dan budaya organisasi secara holistik. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial, tetapi juga sensitivitas terhadap dinamika perilaku individu dan kelompok, serta kemampuan dalam mengelola perubahan secara efektif.

Salah satu karakteristik utama kepemimpinan dalam OD adalah orientasinya pada perubahan yang terencana (*planned change*). Dalam hal ini, pemimpin berperan sebagai agen perubahan (*change agent*) yang bertanggung jawab dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi proses perubahan organisasi. Peran ini menuntut pemimpin untuk memiliki visi yang jelas, kemampuan analitis yang kuat, serta keterampilan komunikasi yang efektif agar dapat mengarahkan organisasi menuju kondisi yang diinginkan. Kepemimpinan yang efektif mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan melibatkan anggota organisasi secara aktif dalam setiap tahapan proses perubahan.

Selain itu, kepemimpinan dalam OD juga menekankan pentingnya pendekatan partisipatif dan kolaboratif. Pemimpin tidak lagi berperan sebagai pusat kekuasaan yang dominan, melainkan sebagai fasilitator yang mendorong keterlibatan anggota organisasi dalam

pengambilan keputusan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan memperkuat komitmen terhadap perubahan yang dilakukan. Dengan demikian, proses pengembangan organisasi menjadi lebih inklusif dan berkelanjutan.

Dalam konteks ini, kepemimpinan juga berkaitan erat dengan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan keterbukaan sangat diperlukan dalam proses OD. Pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk, memelihara, dan mengubah budaya organisasi agar selaras dengan tujuan strategis. Melalui perilaku, nilai, dan keputusan yang diambil, pemimpin menjadi role model yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak anggota organisasi.

Lebih lanjut, kepemimpinan dalam OD menuntut adanya keseimbangan antara orientasi pada tugas dan orientasi pada manusia. Pemimpin harus mampu mencapai target organisasi sekaligus memperhatikan kebutuhan, motivasi, dan kesejahteraan anggota organisasi. Pendekatan ini mencerminkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh efisiensi operasional, tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja dan tingkat keterlibatan karyawan.

Di era perubahan yang cepat dan kompleks, kepemimpinan dalam OD juga dituntut untuk adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal. Perkembangan teknologi, globalisasi, serta perubahan sosial dan ekonomi menuntut organisasi untuk terus berinovasi dan bertransformasi. Dalam situasi ini, pemimpin harus mampu mengantisipasi perubahan, mengelola ketidakpastian, serta membangun kapasitas organisasi untuk belajar dan beradaptasi secara berkelanjutan.

Selain itu, kepemimpinan dalam OD juga mencakup kemampuan dalam mengelola konflik dan membangun sinergi antarindividu maupun kelompok. Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi, terutama dalam proses perubahan. Pemimpin yang efektif mampu mengelola konflik secara konstruktif, sehingga dapat menjadi sumber pembelajaran dan inovasi, bukan sebagai penghambat perubahan.

5.2. Kepemimpinan Transformasional dalam Perubahan Organisasi

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang paling relevan dalam konteks Organizational Development (OD), karena

berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi individu maupun organisasi secara menyeluruh. Dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan penuh perubahan, kepemimpinan transformasional tidak hanya bertujuan untuk mencapai target jangka pendek, tetapi juga untuk menciptakan perubahan fundamental yang berdampak jangka panjang terhadap budaya, nilai, dan kinerja organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional menekankan pada proses perubahan yang dimulai dari dalam diri individu. Pemimpin berperan dalam membangun kesadaran, komitmen, dan motivasi intrinsik anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama. Pendekatan ini berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang lebih menekankan pada kontrol dan imbalan, karena kepemimpinan transformasional berupaya mengubah cara berpikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi secara mendasar.

Dalam praktiknya, kepemimpinan transformasional memiliki beberapa dimensi utama yang saling terkait. Pertama adalah pengaruh ideal (*idealized influence*), di mana pemimpin menjadi teladan yang dihormati dan dipercaya oleh anggota organisasi. Melalui integritas,

konsistensi, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, pemimpin mampu membangun kepercayaan yang menjadi dasar dalam proses perubahan. Kedua adalah motivasi inspirasional (inspirational motivation), yaitu kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi yang jelas dan menarik, sehingga mampu membangkitkan semangat dan antusiasme anggota organisasi.

Dimensi ketiga adalah stimulasi intelektual (intellectual stimulation), yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis. Dalam konteks OD, hal ini sangat penting karena perubahan organisasi seringkali memerlukan solusi baru terhadap permasalahan yang kompleks. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide, serta mendorong anggota organisasi untuk berani mengambil risiko yang terukur. Dimensi keempat adalah perhatian individual (individualized consideration), di mana pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan setiap individu. Hal ini dilakukan melalui pendekatan seperti coaching dan mentoring, yang bertujuan untuk mengembangkan kapasitas individu secara optimal.

Dalam konteks Organizational Development, kepemimpinan transformasional berperan sebagai katalisator perubahan. Pemimpin tidak hanya merancang strategi perubahan, tetapi juga memastikan bahwa perubahan tersebut diterima dan diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Proses ini melibatkan komunikasi yang efektif, partisipasi aktif, serta penguatan nilai-nilai yang mendukung perubahan. Dengan demikian, perubahan tidak hanya terjadi pada struktural, tetapi juga pada tingkat budaya organisasi.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berkontribusi dalam menciptakan organisasi pembelajar (learning organization). Pemimpin mendorong terjadinya pembelajaran berkelanjutan, baik pada tingkat individu maupun organisasi, sehingga organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. Dalam hal ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang menyediakan kesempatan belajar, mendorong kolaborasi, serta memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Namun demikian, implementasi kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, yang dapat muncul akibat ketidakpastian,

ketakutan, atau ketidaknyamanan terhadap kondisi baru. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kemampuan komunikasi yang persuasif, empati yang tinggi, serta strategi yang tepat untuk mengelola resistensi tersebut. Selain itu, pemimpin juga harus mampu menjaga keseimbangan antara idealisme dan realitas, sehingga visi yang diusung tetap dapat diwujudkan secara praktis.

Di era digital dan globalisasi, kepemimpinan transformasional semakin penting karena organisasi dihadapkan pada perubahan yang bersifat disruptif dan tidak terduga. Pemimpin dituntut untuk tidak hanya adaptif, tetapi juga proaktif dalam menciptakan perubahan. Kemampuan untuk menginspirasi, memberdayakan, dan mengembangkan SDM menjadi kunci dalam menghadapi tantangan tersebut. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu model kepemimpinan yang efektif dalam mendukung keberhasilan Organizational Development.

5.3. Kepemimpinan Transaksional dan Efektivitas Kinerja

Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu model kepemimpinan yang berfokus pada hubungan pertukaran (*exchange relationship*) antara

pemimpin dan bawahan, di mana interaksi yang terjadi didasarkan pada sistem imbalan (reward) dan sanksi (punishment). Dalam konteks ini, pemimpin menetapkan tujuan, standar kinerja, serta harapan yang jelas, kemudian memberikan penghargaan kepada individu yang mampu memenuhi target tersebut, dan sebaliknya memberikan koreksi atau sanksi jika terjadi penyimpangan. Model kepemimpinan ini banyak digunakan dalam organisasi yang menekankan stabilitas, efisiensi, dan pencapaian kinerja jangka pendek.

Secara konseptual, kepemimpinan transaksional berakar pada teori manajemen klasik dan pendekatan rasional dalam organisasi. Pemimpin dipandang sebagai pengendali yang bertanggung jawab dalam memastikan bahwa seluruh proses kerja berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kepemimpinan transaksional sangat menekankan pada aspek struktur, prosedur, serta pengendalian kinerja. Dalam konteks Organizational Development (OD), model ini berperan dalam menjaga keteraturan dan konsistensi operasional, terutama pada tahap implementasi perubahan yang memerlukan kepatuhan terhadap standar tertentu.

Kepemimpinan transaksional memiliki dua komponen utama, yaitu contingent reward dan management by exception. Contingent reward merujuk pada pemberian imbalan yang didasarkan pada pencapaian kinerja yang telah disepakati sebelumnya. Imbalan ini dapat berupa kompensasi finansial, pengakuan, maupun bentuk penghargaan lainnya. Sementara itu, management by exception mengacu pada tindakan pemimpin dalam mengawasi dan mengoreksi kinerja bawahan, baik secara aktif maupun pasif. Dalam pendekatan aktif, pemimpin secara terus-menerus memantau kinerja untuk mencegah kesalahan, sedangkan dalam pendekatan pasif, pemimpin baru bertindak ketika terjadi penyimpangan yang signifikan.

Dalam praktiknya, kepemimpinan transaksional memiliki keunggulan dalam menciptakan kejelasan peran, struktur kerja yang sistematis, serta standar kinerja yang terukur. Hal ini sangat penting dalam organisasi yang memiliki proses kerja rutin dan membutuhkan tingkat konsistensi yang tinggi. Selain itu, sistem penghargaan yang jelas dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik individu, sehingga mendorong pencapaian target yang telah ditetapkan. Dalam konteks OD, kepemimpinan transaksional dapat mendukung keberhasilan implementasi program perubahan dengan

memastikan bahwa setiap individu menjalankan perannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Namun demikian, kepemimpinan transaksional juga memiliki keterbatasan, terutama dalam menghadapi perubahan yang bersifat kompleks dan dinamis. Model ini cenderung kurang mendorong inovasi dan kreativitas, karena lebih berfokus pada kepatuhan terhadap aturan yang telah ada. Selain itu, ketergantungan pada motivasi ekstrinsik dapat mengurangi inisiatif individu dalam mengembangkan potensi dirinya secara mandiri. Oleh karena itu, dalam konteks OD yang menekankan pada perubahan dan pengembangan berkelanjutan, kepemimpinan transaksional perlu dikombinasikan dengan model kepemimpinan lain, seperti kepemimpinan transformasional.

Dalam lingkungan organisasi modern, kepemimpinan transaksional tetap memiliki relevansi, terutama dalam situasi yang membutuhkan stabilitas dan kontrol yang tinggi. Misalnya, dalam pengelolaan operasional, pengendalian kualitas, serta implementasi kebijakan yang memerlukan kepatuhan terhadap standar tertentu. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi,

sehingga dapat mengoptimalkan kinerja individu dan organisasi.

5.4. Kepemimpinan Situasional dalam Dinamika Organisasi

Kepemimpinan situasional merupakan model kepemimpinan yang menekankan pada fleksibilitas dan kemampuan adaptasi pemimpin dalam menghadapi berbagai kondisi dan tingkat kesiapan bawahan. Dalam konteks Organizational Development (OD), kepemimpinan situasional menjadi sangat relevan karena organisasi dihadapkan pada dinamika perubahan yang kompleks, sehingga tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal. Pemimpin dituntut untuk mampu menyesuaikan pendekatannya dengan situasi, karakteristik tugas, serta tingkat kompetensi dan komitmen anggota organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan situasional didasarkan pada asumsi bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan (readiness) atau kematangan (maturity) bawahan. Kesiapan ini mencakup dua aspek utama, yaitu kemampuan (ability) yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan, serta kemauan (willingness) yang mencerminkan

motivasi dan kepercayaan diri individu. Dengan memahami kedua aspek ini, pemimpin dapat menentukan pendekatan yang paling tepat untuk mengarahkan, membimbing, atau mendelegasikan tugas kepada bawahan.

Dalam praktiknya, kepemimpinan situasional terdiri dari empat gaya utama, yaitu directing, coaching, supporting, dan delegating. Gaya directing digunakan ketika bawahan memiliki kemampuan yang rendah dan membutuhkan arahan yang jelas serta pengawasan yang ketat. Pada tahap ini, pemimpin berperan aktif dalam memberikan instruksi dan memastikan bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Gaya coaching diterapkan ketika bawahan mulai memiliki kemampuan, tetapi masih memerlukan bimbingan dan motivasi. Pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga membangun pemahaman dan keterlibatan bawahan.

Selanjutnya, gaya supporting digunakan ketika bawahan telah memiliki kemampuan yang memadai, tetapi membutuhkan dukungan dalam meningkatkan kepercayaan diri atau komitmen. Dalam gaya ini, pemimpin lebih berperan sebagai fasilitator yang mendorong partisipasi dan memberikan dukungan emosional. Sementara itu, gaya delegating diterapkan

ketika bawahan telah memiliki kemampuan dan komitmen yang tinggi, sehingga pemimpin dapat memberikan kepercayaan penuh dalam pelaksanaan tugas. Pada tahap ini, pemimpin lebih fokus pada pemantauan hasil daripada proses.

Dalam konteks Organizational Development, kepemimpinan situasional memiliki peran penting dalam mengelola perubahan yang melibatkan berbagai tingkat kesiapan individu dan kelompok. Setiap tahap perubahan memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda, tergantung pada tingkat pemahaman, keterampilan, dan sikap anggota organisasi terhadap perubahan tersebut. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membaca situasi secara akurat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara tepat.

Selain itu, kepemimpinan situasional juga mendukung pengembangan kompetensi SDM secara bertahap. Dengan menyesuaikan pendekatan kepemimpinan terhadap tingkat perkembangan individu, pemimpin dapat membantu bawahan untuk meningkatkan kemampuan dan kemandiriannya. Proses ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, kepemimpinan situasional

berperan sebagai mekanisme pembelajaran yang memungkinkan individu berkembang sesuai dengan potensinya.

Namun demikian, penerapan kepemimpinan situasional tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kemampuan pemimpin dalam melakukan diagnosis yang akurat terhadap tingkat kesiapan bawahan. Kesalahan dalam menilai kondisi bawahan dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kebutuhan individu, yang pada akhirnya dapat menurunkan efektivitas kinerja. Selain itu, pemimpin juga harus memiliki fleksibilitas dan keterampilan interpersonal yang tinggi untuk dapat beradaptasi dengan berbagai situasi yang berbeda.

Dalam era organisasi modern yang ditandai oleh perubahan cepat dan kompleksitas tinggi, kepemimpinan situasional menjadi semakin penting. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk memiliki visi dan strategi, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi yang terus berubah. Fleksibilitas dalam kepemimpinan memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan, serta mampu mengelola keragaman individu yang semakin meningkat.

BAB VI

PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM

6.1. Konsep Dasar Pengembangan Kompetensi SDM

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu pilar utama dalam meningkatkan daya saing organisasi di tengah dinamika lingkungan global yang semakin kompleks dan kompetitif. Secara konseptual, kompetensi tidak hanya dimaknai sebagai sekadar keterampilan teknis (*hard skills*), tetapi juga mencakup aspek pengetahuan, sikap, nilai, serta karakteristik personal yang memungkinkan individu untuk bekerja secara efektif dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pengembangan kompetensi SDM merupakan proses sistematis dan berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan kualitas individu agar selaras dengan kebutuhan strategis organisasi.

Dalam perspektif manajemen modern, kompetensi sering dipahami melalui pendekatan berbasis perilaku (*behavioral-based competency*) dan kinerja (*performance-based competency*). Pendekatan ini menekankan bahwa kompetensi bukan hanya apa yang

diketahui oleh individu, tetapi juga bagaimana individu tersebut menerapkan pengetahuan dan keterampilannya dalam konteks kerja nyata. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi tidak dapat dipisahkan dari konteks organisasi, budaya kerja, serta tuntutan lingkungan eksternal yang terus berubah, termasuk perkembangan teknologi, globalisasi, dan transformasi digital.

Pengembangan kompetensi SDM juga berkaitan erat dengan konsep pembelajaran organisasi (*organizational learning*), di mana organisasi dipandang sebagai entitas yang secara kolektif belajar dan beradaptasi. Dalam hal ini, individu tidak hanya menjadi objek pengembangan, tetapi juga subjek yang aktif dalam proses pembelajaran. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendorong inovasi, serta memfasilitasi transfer pengetahuan antarindividu dan unit kerja. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi bukan sekadar program pelatihan formal, melainkan mencakup berbagai aktivitas seperti coaching, mentoring, job rotation, hingga *experiential learning*.

Lebih lanjut, pengembangan kompetensi SDM memiliki dimensi strategis yang tidak terpisahkan dari

perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Organisasi perlu melakukan analisis kebutuhan kompetensi (competency needs analysis) untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh individu dengan kompetensi yang dibutuhkan. Kesenjangan ini kemudian menjadi dasar dalam merancang program pengembangan yang tepat sasaran. Dalam konteks ini, pendekatan berbasis kompetensi (competency-based approach) menjadi penting karena memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan pengembangan SDM dengan visi, misi, dan strategi jangka panjang.

Selain itu, terdapat beberapa komponen utama dalam kompetensi, yaitu pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan sikap (attitude) yang sering disingkat sebagai KSA. Ketiga komponen ini saling berinteraksi dan membentuk perilaku kerja yang efektif. Pengetahuan berkaitan dengan pemahaman konseptual dan teoritis, keterampilan merujuk pada kemampuan praktis dalam melaksanakan tugas, sedangkan sikap mencerminkan nilai, motivasi, dan komitmen individu terhadap pekerjaan. Dalam praktiknya, pengembangan kompetensi harus mencakup ketiga aspek ini secara seimbang agar menghasilkan kinerja yang optimal.

Di era transformasi digital, pengembangan

kompetensi SDM juga mengalami pergeseran paradigma. Kompetensi digital, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan adaptabilitas menjadi semakin penting. Organisasi dituntut untuk tidak hanya mengembangkan kompetensi yang relevan dengan kondisi saat ini, tetapi juga mempersiapkan SDM untuk menghadapi tantangan masa depan. Oleh karena itu, konsep lifelong learning atau pembelajaran sepanjang hayat menjadi landasan penting dalam pengembangan kompetensi SDM.

6.2. Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan SDM

Kepemimpinan memiliki peran yang sangat fundamental dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) karena pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah organisasi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang menentukan arah dan kualitas pengembangan individu di dalamnya. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak lagi dipahami secara sempit sebagai kemampuan untuk memberi perintah, melainkan sebagai proses memengaruhi, menginspirasi, dan memberdayakan individu agar mampu mengembangkan potensi terbaiknya. Oleh karena itu, efektivitas pengembangan kompetensi SDM sangat

bergantung pada kualitas kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi.

Secara konseptual, kepemimpinan dalam pengembangan SDM berkaitan erat dengan kemampuan pemimpin dalam menciptakan visi yang jelas dan mengkomunikasikannya secara efektif kepada seluruh anggota organisasi. Visi tersebut menjadi dasar dalam merancang arah pengembangan kompetensi yang selaras dengan tujuan strategis organisasi. Pemimpin yang visioner mampu mengidentifikasi kebutuhan masa depan dan menerjemahkannya ke dalam program pengembangan SDM yang relevan dan berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak berjalan secara reaktif, tetapi proaktif dan antisipatif terhadap perubahan lingkungan.

Selain itu, kepemimpinan juga berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran (*learning culture*). Budaya ini ditandai dengan adanya keterbukaan terhadap ide baru, toleransi terhadap kesalahan sebagai bagian dari proses belajar, serta dorongan untuk terus meningkatkan kapasitas diri. Pemimpin yang efektif akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safety*), sehingga individu merasa nyaman untuk belajar, berinovasi, dan mengembangkan

diri tanpa takut akan kegagalan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan, karena menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu secara holistik.

Lebih lanjut, peran kepemimpinan dalam pengembangan SDM juga tercermin dalam praktik pemberdayaan (empowerment). Pemberdayaan berarti memberikan kepercayaan, tanggung jawab, dan otoritas kepada individu untuk mengambil keputusan dan mengelola pekerjaannya secara mandiri. Melalui pemberdayaan, individu tidak hanya mengembangkan kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan berpikir kritis, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan itu sendiri. Hal ini penting dalam menciptakan SDM yang adaptif dan mampu menghadapi kompleksitas pekerjaan modern.

Kepemimpinan juga berfungsi sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran dan pengembangan. Pemimpin diharapkan mampu mengidentifikasi potensi dan kebutuhan pengembangan setiap individu, serta menyediakan berbagai kesempatan belajar, baik melalui pelatihan formal maupun pengalaman kerja langsung. Aktivitas seperti coaching dan mentoring menjadi instrumen penting dalam pengembangan SDM, di mana

pemimpin berperan sebagai pembimbing yang membantu individu mencapai potensi optimalnya. Pendekatan ini menekankan hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan bawahan, sehingga proses pengembangan menjadi lebih personal dan efektif.

Di sisi lain, kepemimpinan juga memiliki tanggung jawab dalam melakukan evaluasi terhadap hasil pengembangan SDM. Evaluasi ini tidak hanya berfokus pada pencapaian individu, tetapi juga pada dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin perlu memastikan bahwa investasi dalam pengembangan SDM memberikan nilai tambah yang nyata, baik dalam bentuk peningkatan produktivitas, inovasi, maupun kualitas layanan. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan analitis dan strategis dari seorang pemimpin untuk mengukur efektivitas program pengembangan yang telah dilaksanakan.

Dalam era digital dan perubahan yang cepat, peran kepemimpinan dalam pengembangan SDM semakin kompleks. Pemimpin dituntut untuk memiliki agility atau kelincahan dalam merespons perubahan, serta kemampuan untuk mengelola keragaman generasi dan latar belakang SDM. Selain itu, pemimpin juga harus mampu memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk

mendukung proses pembelajaran dan pengembangan, seperti melalui platform pembelajaran digital, analitik SDM, dan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi.

6.3. Teori dan Praktik Organizational Development (OD)

Organizational Development (OD) atau pengembangan organisasi merupakan suatu pendekatan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi yang direncanakan dan berbasis pada ilmu perilaku. OD tidak hanya berfokus pada perubahan struktur atau sistem organisasi, tetapi juga pada perubahan perilaku individu, kelompok, serta budaya organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, OD dipandang sebagai proses jangka panjang yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sekaligus meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Secara konseptual, OD berakar pada teori-teori ilmu perilaku seperti psikologi organisasi, sosiologi, dan teori sistem. Salah satu prinsip utama dalam OD adalah bahwa organisasi merupakan suatu sistem terbuka yang saling berinteraksi dengan lingkungannya. Oleh karena itu, perubahan dalam satu bagian organisasi akan

berdampak pada bagian lainnya. Pendekatan sistem ini menuntut adanya pemahaman yang holistik terhadap organisasi, sehingga intervensi yang dilakukan tidak bersifat parsial, melainkan terintegrasi dan menyeluruh.

Dalam praktiknya, OD melibatkan serangkaian tahapan yang dimulai dari diagnosis organisasi, perencanaan intervensi, implementasi perubahan, hingga evaluasi hasil. Tahap diagnosis merupakan langkah awal yang sangat penting, karena bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan, kebutuhan, serta potensi yang dimiliki organisasi. Diagnosis ini dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti survei, wawancara, observasi, dan analisis data organisasi. Hasil dari diagnosis kemudian menjadi dasar dalam merancang intervensi yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi.

Intervensi dalam OD dapat berbentuk berbagai program yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, maupun organisasi. Pada tingkat individu, intervensi dapat berupa pelatihan, coaching, dan pengembangan kepemimpinan. Pada tingkat kelompok, intervensi dapat mencakup team building, peningkatan komunikasi, serta pengelolaan konflik. Sementara itu, pada tingkat organisasi, intervensi dapat berupa perubahan struktur,

pengembangan budaya organisasi, serta transformasi sistem manajemen. Keberhasilan intervensi OD sangat bergantung pada partisipasi aktif anggota organisasi dan dukungan dari pimpinan.

Salah satu karakteristik utama OD adalah penekanannya pada perubahan yang bersifat partisipatif dan kolaboratif. Dalam pendekatan ini, anggota organisasi tidak diposisikan sebagai objek perubahan, melainkan sebagai subjek yang terlibat secara aktif dalam proses perubahan. Hal ini penting untuk menciptakan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap perubahan yang dilakukan, sehingga meningkatkan komitmen dan keberlanjutan perubahan tersebut. Selain itu, pendekatan partisipatif juga membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan, yang sering menjadi hambatan utama dalam implementasi OD.

OD juga memiliki keterkaitan yang erat dengan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan asumsi yang dianut oleh anggota organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja. Oleh karena itu, perubahan organisasi yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek struktural atau teknis, tetapi juga pada perubahan budaya. Proses ini seringkali membutuhkan

waktu yang panjang dan komitmen yang kuat dari seluruh elemen organisasi, terutama dari pimpinan sebagai role model.

Dalam konteks modern, praktik OD semakin berkembang seiring dengan perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh globalisasi, digitalisasi, dan meningkatnya kompleksitas organisasi. OD tidak lagi hanya berfokus pada peningkatan efisiensi internal, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi secara cepat. Konsep seperti agile organization, learning organization, dan digital transformation menjadi bagian integral dari praktik OD saat ini. Hal ini menuntut organisasi untuk lebih fleksibel, responsif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

6.4. Analisis Kebutuhan Kompetensi SDM

Analisis kebutuhan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh individu dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Proses ini menjadi fondasi utama dalam merancang program pengembangan SDM yang efektif dan tepat sasaran. Tanpa adanya analisis kebutuhan yang akurat, program

pengembangan berpotensi tidak relevan dengan kebutuhan organisasi, sehingga tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Secara konseptual, analisis kebutuhan kompetensi berangkat dari pemahaman bahwa setiap organisasi memiliki tuntutan kompetensi yang berbeda, tergantung pada visi, misi, strategi, serta dinamika lingkungan eksternal yang dihadapi. Oleh karena itu, analisis kebutuhan tidak dapat dilakukan secara umum atau generik, melainkan harus disesuaikan dengan konteks spesifik organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi kompetensi inti (*core competencies*), kompetensi fungsional, serta kompetensi kepemimpinan yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam praktiknya, analisis kebutuhan kompetensi SDM umumnya dilakukan melalui tiga pendekatan utama, yaitu analisis organisasi, analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis individu. Analisis organisasi berfokus pada penentuan arah strategis organisasi serta kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk mencapainya. Analisis pekerjaan bertujuan untuk mengidentifikasi tuntutan tugas dan tanggung jawab dari suatu posisi tertentu, sehingga dapat ditentukan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan

pekerjaan tersebut secara efektif. Sementara itu, analisis individu bertujuan untuk menilai tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, sehingga dapat diketahui kesenjangan yang ada.

Kesenjangan kompetensi (competency gap) merupakan inti dari analisis kebutuhan SDM. Kesenjangan ini menggambarkan perbedaan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan. Identifikasi kesenjangan ini penting karena menjadi dasar dalam menentukan jenis dan bentuk intervensi pengembangan yang diperlukan, seperti pelatihan, pendidikan, coaching, atau rotasi pekerjaan. Dengan demikian, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien dan efektif dalam upaya pengembangan SDM.

Metode yang digunakan dalam analisis kebutuhan kompetensi juga sangat beragam, mulai dari metode kualitatif hingga kuantitatif. Metode kualitatif meliputi wawancara, diskusi kelompok terarah (focus group discussion), dan observasi langsung, yang memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap kebutuhan kompetensi. Sementara itu, metode kuantitatif dapat berupa survei, kuesioner, serta analisis data kinerja, yang memberikan gambaran yang lebih terukur dan objektif. Penggunaan kombinasi kedua

metode ini seringkali menghasilkan analisis yang lebih komprehensif.

Dalam era digital, analisis kebutuhan kompetensi SDM semakin didukung oleh teknologi informasi dan analitik data. Organisasi dapat memanfaatkan sistem manajemen SDM berbasis digital untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data kompetensi karyawan secara lebih cepat dan akurat. Selain itu, penggunaan big data dan artificial intelligence memungkinkan organisasi untuk memprediksi kebutuhan kompetensi di masa depan, sehingga pengembangan SDM dapat dilakukan secara lebih proaktif.

Namun demikian, pelaksanaan analisis kebutuhan kompetensi tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan data yang akurat dan relevan, serta kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses analisis. Selain itu, perubahan lingkungan yang cepat juga menyebabkan kebutuhan kompetensi menjadi dinamis, sehingga analisis harus dilakukan secara berkala dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan komitmen organisasi untuk menjadikan analisis kebutuhan kompetensi sebagai bagian integral dari manajemen SDM.

BAB VII

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN KEPEMIMPINAN OD

7.1. Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah proses sistematis yang dirancang untuk membantu organisasi atau individu beradaptasi dengan perubahan internal maupun eksternal agar tujuan organisasi tetap tercapai. Menurut Kotter dan Cohen (2018), manajemen perubahan bukan sekadar mengubah struktur atau prosedur, tetapi juga mencakup transformasi budaya, perilaku, dan pola pikir agar organisasi lebih adaptif terhadap lingkungan yang dinamis.

Manajemen perubahan melibatkan perencanaan strategis yang matang. Hiatt (2016) menekankan bahwa keberhasilan perubahan tergantung pada kemampuan organisasi untuk memahami kebutuhan perubahan, mengidentifikasi hambatan, dan merancang strategi komunikasi yang efektif kepada seluruh pemangku kepentingan. Tanpa perencanaan yang baik, perubahan dapat gagal karena resistensi dari pihak internal.

Selain itu, manajemen perubahan menekankan

keterlibatan manusia sebagai faktor kunci. Prosci (2017) menyatakan bahwa perubahan organisasi hanya berhasil jika karyawan memahami, menerima, dan berpartisipasi aktif dalam proses perubahan. Faktor psikologis seperti motivasi, kepemimpinan yang inspiratif, dan komunikasi transparan sangat menentukan tingkat keberhasilan perubahan.

Manajemen perubahan juga memerlukan evaluasi dan pengukuran secara berkelanjutan. Burnes (2019) menegaskan bahwa organisasi harus menggunakan indikator kinerja dan feedback untuk memonitor implementasi perubahan, menilai dampaknya, dan melakukan penyesuaian bila diperlukan. Proses evaluasi ini membantu memastikan bahwa perubahan memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Teknologi juga menjadi bagian penting dalam manajemen perubahan modern. Cameron dan Green (2020) menekankan bahwa transformasi digital menuntut organisasi untuk mengelola perubahan teknologi, sistem, dan proses kerja agar tetap kompetitif. Organisasi yang mampu mengintegrasikan manajemen perubahan dengan inovasi teknologi cenderung lebih sukses dalam menghadapi tantangan global.

Dalam konteks kepemimpinan, manajemen

perubahan menuntut gaya kepemimpinan yang visioner dan adaptif. Kotter (2018) menyatakan bahwa pemimpin harus mampu menginspirasi visi perubahan, menggerakkan tim, dan membangun komitmen jangka panjang. Tanpa kepemimpinan yang efektif, strategi perubahan cenderung stagnan dan resistensi meningkat.

Kesimpulannya Manajemen perubahan adalah proses sistematis yang mencakup perencanaan, pelibatan manusia, evaluasi berkelanjutan, teknologi, dan kepemimpinan adaptif. Keberhasilan manajemen perubahan ditentukan oleh strategi yang matang, komunikasi efektif, keterlibatan karyawan, dan pengawasan hasil implementasi. Dalam 10 tahun terakhir, tren global menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan manajemen perubahan dengan inovasi teknologi dan budaya adaptif lebih berhasil menghadapi dinamika lingkungan internal maupun eksternal.

7.2. Jenis-jenis perubahan organisasi (struktural, budaya, teknologi, proses)

1. Perubahan Struktural

Perubahan struktural berfokus pada penataan ulang struktur organisasi, hubungan hierarki,

dan alur tanggung jawab untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Menurut Burnes (2019), perubahan ini biasanya terjadi ketika organisasi menghadapi pertumbuhan, merger, atau restrukturisasi, sehingga diperlukan penyesuaian struktur agar mendukung strategi organisasi.

Perubahan struktural dapat melibatkan pengurangan atau penambahan unit kerja, penyederhanaan rantai komando, atau perubahan dalam peran manajerial. Cameron & Green (2020) menekankan bahwa keberhasilan perubahan struktural tergantung pada komunikasi yang jelas dan pemahaman staf mengenai perubahan peran serta tanggung jawab mereka.

2. Perubahan Budaya

Perubahan budaya berfokus pada transformasi nilai, norma, perilaku, dan sikap dalam organisasi. Kotter & Cohen (2018) menjelaskan bahwa perubahan budaya penting untuk membentuk perilaku yang mendukung strategi organisasi, meningkatkan motivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif. Perubahan budaya biasanya lebih sulit

dilakukan dibandingkan perubahan struktural karena melibatkan aspek psikologis dan emosional karyawan. Hiatt (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan yang inspiratif, komunikasi yang transparan, dan partisipasi karyawan menjadi kunci keberhasilan transformasi budaya.

3. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi melibatkan pengenalan atau pengembangan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing organisasi. Prosci (2017) menekankan bahwa transformasi digital menuntut adaptasi sistem, perangkat, dan proses kerja agar organisasi dapat bersaing dalam lingkungan yang cepat berubah.

Selain itu, perubahan teknologi memerlukan pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan agar mereka mampu mengoperasikan sistem baru. Cameron & Green (2020) menegaskan bahwa resistensi terhadap teknologi baru dapat diminimalkan melalui komunikasi yang efektif dan dukungan pelatihan yang memadai.

4. Perubahan Proses

Perubahan proses berkaitan dengan penyempurnaan alur kerja, prosedur, dan sistem operasional untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan. Burnes (2019) menjelaskan bahwa perubahan ini sering muncul dari kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi, menurunkan biaya, atau merespons tuntutan pelanggan.

Selain itu, perubahan proses biasanya melibatkan analisis mendalam terhadap kegiatan operasional dan penerapan metode perbaikan berkelanjutan, seperti Lean atau Six Sigma. Hidayat (2022) menekankan bahwa kolaborasi lintas fungsi

Secara keseluruhan Perubahan organisasi dapat dikategorikan menjadi empat jenis utama: struktural, budaya, teknologi, dan proses. Perubahan struktural menata ulang hierarki dan peran; perubahan budaya memodifikasi nilai dan perilaku; perubahan teknologi memperkenalkan sistem baru; dan perubahan proses meningkatkan efisiensi operasional. Keberhasilan setiap jenis perubahan sangat bergantung pada komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan, kepemimpinan yang adaptif, dan evaluasi berkelanjutan. Organisasi

yang mampu mengelola keempat jenis perubahan ini secara simultan lebih adaptif dan kompetitif di era modern.

7.3. Faktor pendorong perubahan dalam organisasi

1. Faktor Internal

Faktor internal berasal dari dalam organisasi sendiri, seperti struktur, budaya, strategi, dan kinerja karyawan. Menurut Burnes (2019), perubahan internal biasanya muncul ketika organisasi menghadapi masalah produktivitas, konflik internal, atau kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Misalnya, restrukturisasi atau penyesuaian strategi bisnis dapat menjadi pendorong perubahan internal yang signifikan.

Hiatt (2016) menambahkan bahwa motivasi karyawan, kepemimpinan, dan inovasi internal juga menjadi faktor penting. Organisasi yang memiliki budaya belajar dan pemimpin yang adaptif lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan yang direncanakan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal berasal dari lingkungan organisasi di luar kendali langsung perusahaan,

termasuk persaingan, regulasi pemerintah, perubahan ekonomi, dan kondisi pasar. Cameron & Green (2020) menjelaskan bahwa tekanan eksternal sering memaksa organisasi untuk menyesuaikan strategi dan operasional agar tetap kompetitif.

Contohnya, perubahan regulasi lingkungan atau perpajakan dapat memaksa perusahaan melakukan transformasi internal. Burnes (2019) menegaskan bahwa organisasi yang responsif terhadap faktor eksternal cenderung lebih bertahan dan mampu memanfaatkan peluang baru di pasar.

3. Faktor Teknologi

Kemajuan teknologi menjadi salah satu pendorong utama perubahan dalam organisasi modern. Prosci (2017) menyatakan bahwa inovasi digital, otomatisasi, dan integrasi sistem informasi mendorong organisasi untuk mengubah proses kerja, metode komunikasi, dan model bisnis.

Hidayat (2022) menekankan bahwa organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi dengan baik akan meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing. Sebaliknya, organisasi yang

lambat mengadopsi teknologi berisiko tertinggal di pasar global.

4. Faktor Sosial dan Budaya

Faktor sosial dan budaya, termasuk perubahan nilai masyarakat, harapan konsumen, dan perilaku karyawan, juga menjadi pendorong penting. Kotter & Cohen (2018) menjelaskan bahwa organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan sosial dan budaya agar tetap relevan.

Perubahan demografis, tren kerja jarak jauh, dan peningkatan kesadaran lingkungan menjadi contoh faktor sosial dan budaya yang mendorong organisasi untuk beradaptasi. Cameron & Green (2020) menekankan bahwa manajemen perubahan yang efektif harus memperhatikan dampak sosial dan budaya agar implementasi perubahan diterima secara luas.

Secara keseluruhan Faktor pendorong perubahan organisasi meliputi internal, eksternal, teknologi, dan sosial-budaya. Faktor internal terkait dengan struktur, strategi, dan kinerja organisasi; faktor eksternal muncul dari tekanan pasar, regulasi, dan persaingan; faktor teknologi mendorong inovasi dan efisiensi; dan faktor

sosial-budaya menuntut adaptasi terhadap nilai dan harapan masyarakat. Organisasi yang mampu mengenali dan mengelola keempat faktor ini dengan baik lebih adaptif, inovatif, dan kompetitif di lingkungan yang dinamis.

7.4. Teori dan Model Manajemen Perubahan

1. Teori Lewin: Unfreeze – Change – Refreeze

Kurt Lewin mengembangkan model perubahan dengan tiga tahap utama: unfreeze, change, dan refreeze. Menurut Cummings & Worley (2019), tahap unfreeze melibatkan pembongkaran pola lama dan menyiapkan individu atau organisasi untuk menerima perubahan. Tahap change adalah implementasi strategi baru, sedangkan refreeze bertujuan menstabilkan perubahan agar menjadi bagian dari budaya organisasi.

Model Lewin masih relevan karena menekankan pentingnya persiapan dan stabilisasi setelah perubahan. Todnem By (2017) menekankan bahwa model ini efektif untuk perubahan sederhana maupun kompleks karena memberikan kerangka yang sistematis untuk seluruh organisasi.

2. Teori Kotter: Eight Steps for Leading Change

John Kotter mengembangkan model delapan langkah yang menekankan kepemimpinan visioner dalam perubahan. Menurut Appelbaum et al. (2017), langkah-langkahnya mencakup membangun urgensi, membentuk koalisi perubahan, mengembangkan visi, mengkomunikasikan visi, memberdayakan tindakan, menghasilkan kemenangan jangka pendek, memperkuat perubahan, dan menanamkannya ke budaya organisasi.

Model Kotter menekankan peran kepemimpinan dan komunikasi dalam mengurangi resistensi. Cummings & Worley (2019) menyatakan bahwa organisasi yang mengikuti langkah-langkah ini memiliki peluang lebih besar untuk berhasil dalam perubahan strategis dan transformasi budaya.

3. Model ADKAR

Model ADKAR menekankan individu sebagai pusat perubahan. Menurut Hiatt & Creasey (2016), ADKAR terdiri dari lima elemen: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement. Model ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada pemahaman, motivasi, dan kemampuan setiap

individu untuk menerapkan perubahan.

ADKAR banyak diterapkan dalam transformasi digital dan restrukturisasi organisasi karena fokusnya pada adaptasi manusia. Oreg et al. (2018) menegaskan bahwa perhatian pada individu meningkatkan tingkat keberhasilan perubahan dibandingkan pendekatan yang hanya berbasis proses atau struktur.

4. Model McKinsey 7S

Model 7S menekankan keselarasan antara tujuh elemen organisasi: Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, dan Skills. Menurut Waterman et al. (2020), model ini membantu organisasi memahami interaksi antar elemen sehingga perubahan yang diterapkan lebih terintegrasi.

Hidayat & Nugroho (2021) menambahkan bahwa model 7S cocok digunakan untuk perubahan kompleks yang mencakup struktur, proses, budaya, dan teknologi, karena membantu memastikan perubahan yang diterapkan konsisten dengan seluruh aspek organisasi.

Dapat dijelaskan kembali bahwa, Berbagai teori dan

model manajemen perubahan menekankan aspek persiapan, kepemimpinan, keterlibatan individu, dan keselarasan organisasi. Lewin fokus pada tahap persiapan, implementasi, dan stabilisasi; Kotter menekankan langkah-langkah strategis dan kepemimpinan; ADKAR fokus pada individu; dan McKinsey 7S menekankan keselarasan organisasi. Kombinasi model ini membantu organisasi merencanakan, mengimplementasikan, dan menstabilkan perubahan secara efektif.

7.5. Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan

Kepemimpinan memegang peran sentral dalam proses manajemen perubahan karena pemimpin bertindak sebagai penggerak, motivator, dan fasilitator perubahan. Menurut Kotter & Cohen (2018), pemimpin yang efektif mampu menciptakan visi perubahan yang jelas, mengkomunikasikannya secara konsisten, dan menginspirasi tim untuk berpartisipasi aktif dalam proses transformasi. Kepemimpinan visioner membantu mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan.

Selain itu, kepemimpinan adaptif menjadi kunci dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi

yang terus berubah. Burnes (2019) menekankan bahwa pemimpin harus mampu membaca situasi, mengidentifikasi tantangan, dan menyesuaikan strategi perubahan agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi. Gaya kepemimpinan yang fleksibel memungkinkan organisasi lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan eksternal maupun internal.

Kepemimpinan juga penting dalam membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan. Cameron & Green (2020) menjelaskan bahwa pemimpin berperan dalam menanamkan nilai-nilai adaptif, inovatif, dan kolaboratif. Dengan kepemimpinan yang kuat, organisasi dapat membentuk perilaku karyawan yang selaras dengan tujuan perubahan dan meningkatkan efektivitas implementasi.

Di sisi lain, kepemimpinan transformasional terbukti mendorong partisipasi aktif dan motivasi karyawan selama proses perubahan. Hiatt (2016) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu memfasilitasi keterlibatan individu, memberikan dukungan, dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan inovasi. Hal ini sangat penting dalam perubahan yang bersifat kompleks dan multidimensional.

Pemimpin juga bertanggung jawab dalam evaluasi

dan penguatan perubahan. Hidayat (2022) menegaskan bahwa pemimpin harus memastikan bahwa hasil perubahan dipantau, diukur, dan diperkuat melalui reward atau pengakuan agar perubahan dapat bertahan dalam jangka panjang. Tanpa kepemimpinan yang konsisten, implementasi perubahan cenderung mengalami stagnasi dan resistensi meningkat.

7.6. Strategi Implementasi Perubahan dalam Organisasi

1. Perencanaan dan Penetapan Tujuan yang Jelas
Implementasi perubahan dimulai dengan perencanaan yang matang dan tujuan yang jelas. Todnem By (2017) menyatakan bahwa perencanaan perubahan harus menyertakan tujuan yang spesifik, realistis, dan dapat diukur, sehingga langkah-langkah implementasi memiliki arah yang jelas dan risiko kegagalan dapat diminimalkan.
Selain itu, Appelbaum et al. (2017) menekankan pentingnya melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam perencanaan perubahan, sehingga tujuan organisasi selaras dengan ekspektasi karyawan dan meningkatkan dukungan terhadap implementasi.

2. Komunikasi Efektif

Komunikasi yang efektif menjadi strategi kunci dalam penerapan perubahan. Cummings & Worley (2019) menyebutkan bahwa pemimpin perlu menyampaikan alasan, tujuan, dan manfaat perubahan secara terbuka dan konsisten. Komunikasi yang jelas membantu mengurangi resistensi, meningkatkan pemahaman, dan membangun komitmen karyawan.

Lebih lanjut, Oreg et al. (2018) menekankan pentingnya komunikasi dua arah, di mana karyawan dapat memberikan feedback, bertanya, dan menyampaikan kekhawatiran mereka. Hal ini memungkinkan organisasi menyesuaikan strategi dan menciptakan rasa memiliki terhadap perubahan.

3. Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keberhasilan perubahan sangat bergantung pada keterlibatan karyawan. Huy (2017) menekankan bahwa karyawan perlu diberdayakan melalui pelatihan, dukungan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan agar lebih siap menerima perubahan. Selain itu, membentuk tim change agent internal

dapat mempercepat adopsi perubahan. Todnem By (2017) menjelaskan bahwa change agent bertindak sebagai jembatan antara manajemen dan karyawan, membantu menerapkan strategi baru dan mengatasi hambatan implementasi.

4. Evaluasi dan Penguatan Perubahan

Evaluasi dan penguatan merupakan langkah terakhir namun krusial untuk memastikan perubahan berkelanjutan. Appelbaum et al. (2017) menekankan bahwa organisasi harus memantau hasil implementasi melalui indikator kinerja, mengumpulkan feedback, dan memberikan penghargaan bagi perilaku yang mendukung perubahan.

Huy (2017) menambahkan bahwa penguatan perubahan juga dapat dilakukan melalui integrasi ke dalam sistem, prosedur, dan budaya organisasi, sehingga perubahan tidak bersifat sementara dan menjadi bagian dari praktik organisasi.

Dari penjelasan diatas dapat dijelaskan kembali bahwa, Strategi implementasi perubahan mencakup perencanaan yang matang, komunikasi efektif, pelibatan karyawan, dan evaluasi serta penguatan perubahan.

Perencanaan memberikan arah dan meminimalkan risiko; komunikasi membangun pemahaman dan komitmen; pelibatan karyawan meningkatkan motivasi dan kesiapan; dan evaluasi serta penguatan memastikan perubahan berkelanjutan. Organisasi yang menerapkan strategi ini secara sistematis lebih adaptif, inovatif, dan mampu mencapai tujuan perubahan dengan sukses.

7.7. Tantangan dalam Manajemen Perubahan

1. Resistensi Karyawan

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen perubahan adalah resistensi dari karyawan. Menurut Oreg et al. (2018), resistensi muncul karena ketidakpastian, rasa takut kehilangan pekerjaan, atau kebiasaan lama yang sulit diubah. Organisasi yang gagal mengelola resistensi ini cenderung menghadapi kegagalan implementasi perubahan.

Cummings & Worley (2019) menekankan bahwa strategi komunikasi yang jelas, pelibatan karyawan, dan pemberian dukungan dapat mengurangi resistensi. Memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan feedback dan berpartisipasi dalam proses perubahan meningkatkan rasa memiliki dan

keterlibatan.

2. Kepemimpinan yang Kurang Efektif

Perubahan yang tidak didukung kepemimpinan yang kuat akan sulit berjalan. Todnem By (2017) menyatakan bahwa pemimpin yang tidak mampu menginspirasi, memberi arahan, atau menunjukkan komitmen terhadap perubahan membuat karyawan bingung dan kehilangan motivasi.

Huy (2017) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting dalam menghadapi tantangan ini. Pemimpin perlu menjadi teladan, memberikan dukungan, dan membangun budaya adaptif agar perubahan diterima dengan baik oleh seluruh organisasi.

3. Kurangnya Sumber Daya

Perubahan organisasi membutuhkan sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk waktu, dana, maupun tenaga kerja. Appelbaum et al. (2017) menekankan bahwa keterbatasan sumber daya dapat menghambat proses perubahan dan menurunkan kualitas implementasi.

Selain itu, Cummings & Worley (2019) menyatakan bahwa manajemen perubahan

harus memperkirakan kebutuhan sumber daya sejak awal, termasuk pelatihan karyawan, dukungan teknologi, dan anggaran untuk aktivitas implementasi. Tanpa alokasi sumber daya yang cukup, perubahan berisiko gagal.

4. Kompleksitas dan Ketidakpastian Lingkungan

Perubahan sering terjadi dalam konteks yang kompleks dan dinamis. Burnes (2019) menjelaskan bahwa faktor eksternal seperti persaingan pasar, regulasi pemerintah, dan kemajuan teknologi dapat menambah ketidakpastian dalam proses perubahan. Organisasi yang tidak siap menghadapi kompleksitas ini cenderung lambat dalam mengambil keputusan dan adaptasi.

Hidayat (2022) menambahkan bahwa strategi adaptif dan evaluasi berkelanjutan sangat penting untuk mengatasi tantangan lingkungan yang tidak pasti. Organisasi harus fleksibel dan mampu menyesuaikan strategi perubahan sesuai kondisi yang berubah.

Kesimpulannya Tantangan dalam manajemen perubahan meliputi resistensi karyawan, kepemimpinan yang kurang efektif, keterbatasan

sumber daya, dan kompleksitas lingkungan. Mengelola tantangan ini membutuhkan komunikasi yang jelas, kepemimpinan transformasional, alokasi sumber daya yang memadai, serta strategi adaptif dan evaluasi berkelanjutan. Organisasi yang mampu menghadapi tantangan ini dengan efektif lebih mampu menerapkan perubahan secara sukses dan berkelanjutan.

7.8. Kepemimpinan dan Peningkatan Kinerja Organisasi

1. Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja

Kepemimpinan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasi. Menurut Northouse (2021), pemimpin yang efektif mampu menetapkan arah yang jelas, memotivasi karyawan, serta memastikan bahwa tujuan strategis organisasi tercapai. Kepemimpinan yang baik tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga membentuk lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan inovasi.

Hughes et al. (2018) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap perilaku dan performa karyawan. Pemimpin yang komunikatif dan partisipatif dapat

meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga kinerja tim dan individu meningkat.

2. Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Bass & Riggio (2018) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan melalui visi yang jelas, memberikan perhatian individual, dan memotivasi untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi.

Selain itu, Avolio & Yammarino (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan inovasi, kreativitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang cepat.

3. Kepemimpinan Situasional dan Adaptasi Organisasi

Kepemimpinan situasional menekankan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai konteks dan kebutuhan karyawan. Hersey & Blanchard (2018) menyatakan bahwa pemimpin yang

mampu mengenali tingkat kesiapan dan kompetensi bawahan dapat menyesuaikan pendekatan supervisi, delegasi, atau coaching sehingga kinerja karyawan meningkat.

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan situasional membantu manajer menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis, seperti perubahan teknologi atau pasar, sehingga adaptasi dan performa tetap optimal (Graeff, 2017).

4. Kepemimpinan dan Pemberdayaan Karyawan

Pemimpin yang memberdayakan karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas dan efisiensi organisasi. Spreitzer (2019) menekankan bahwa pemberdayaan melalui pelatihan, delegasi tanggung jawab, dan pengakuan prestasi menciptakan motivasi intrinsik yang meningkatkan kinerja individu maupun tim.

Selain itu, empowerment karyawan juga mendorong budaya inovasi dan kolaborasi, sehingga organisasi lebih mampu mencapai target strategisnya dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Seibert et al., 2017).

Kesimpulannya Kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui penetapan arah, motivasi, inspirasi, adaptasi, dan pemberdayaan karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional, situasional, dan pemberdayaan terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, dan komitmen karyawan. Dengan kepemimpinan yang tepat, organisasi mampu menghadapi tantangan, beradaptasi dengan perubahan, dan mencapai tujuan strategis secara konsisten.

7.9. Hubungan OD dengan Manajemen Perubahan

1. Definisi dan Peran OD dalam Perubahan

Organizational Development (OD) merupakan pendekatan sistematis yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi terencana pada proses, struktur, dan budaya. Cummings & Worley (2019) menyatakan bahwa OD berfokus pada peningkatan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan melalui pengembangan sumber daya manusia, pembelajaran organisasi, dan adaptasi proses.

Sejalan dengan itu, Burnes (2019) menekankan bahwa OD menyediakan kerangka kerja yang

memungkinkan organisasi melakukan perubahan secara berkelanjutan. OD menekankan partisipasi, keterlibatan karyawan, dan pembelajaran kolektif sebagai fondasi bagi keberhasilan manajemen perubahan.

2. OD sebagai Pendukung Strategi Manajemen Perubahan

OD berperan sebagai mekanisme yang memfasilitasi implementasi perubahan organisasi. Todnem By (2017) menjelaskan bahwa program OD membantu manajer dan pemimpin mengidentifikasi kebutuhan perubahan, merencanakan intervensi, serta mengembangkan budaya organisasi yang adaptif.

Appelbaum et al. (2017) menambahkan bahwa integrasi prinsip-prinsip OD dalam manajemen perubahan meningkatkan peluang keberhasilan perubahan strategis karena OD menekankan aspek manusia, komunikasi, dan kolaborasi dalam proses transformasi.

3. OD dan Pengelolaan Resistensi Perubahan

Salah satu kontribusi penting OD adalah membantu organisasi mengelola resistensi terhadap perubahan. Huy (2017) menekankan

bahwa intervensi OD, seperti pelatihan, coaching, dan workshop partisipatif, dapat meningkatkan kesadaran karyawan, membangun keterlibatan, dan mengurangi resistensi.

Selain itu, Oreg et al. (2018) menegaskan bahwa pendekatan OD yang menekankan komunikasi dua arah dan pemberdayaan karyawan membuat individu lebih siap menerima perubahan dan lebih termotivasi untuk beradaptasi dengan strategi baru.

4. OD dan Evaluasi Keberhasilan Perubahan

OD juga membantu organisasi dalam evaluasi keberhasilan manajemen perubahan. Cummings & Worley (2019) menyatakan bahwa intervensi OD menyediakan alat ukur untuk menilai dampak perubahan pada kinerja organisasi, perilaku karyawan, dan budaya kerja. Evaluasi ini memungkinkan organisasi menyesuaikan strategi, memperkuat praktik yang efektif, dan memastikan perubahan berkelanjutan.

Burnes (2019) menambahkan bahwa evaluasi berbasis OD juga mendorong pembelajaran organisasi sehingga perubahan tidak hanya bersifat sementara, tetapi menjadi bagian dari

kapabilitas organisasi jangka panjang.

Kesimpulannya Organizational Development (OD) memiliki hubungan erat dengan manajemen perubahan karena berfungsi sebagai kerangka kerja yang sistematis untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi perubahan. OD mendukung manajemen perubahan melalui peningkatan partisipasi, pengelolaan resistensi, pengembangan budaya adaptif, dan evaluasi keberhasilan perubahan. Dengan integrasi OD, organisasi lebih mampu menghadapi tantangan, meningkatkan kinerja, dan memastikan perubahan yang berkelanjutan.

BAB VIII

KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM OD

8.1. Konsep Dasar Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi, ide, dan pesan antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Shockley-Zalabak (2020), komunikasi dalam organisasi tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga membangun pemahaman, hubungan kerja, koordinasi, dan penyelarasan aktivitas antar individu maupun tim. Hal ini menjadikan komunikasi sebagai fondasi utama bagi efektivitas organisasi.

Komunikasi organisasi memiliki fungsi penting yang meliputi penyampaian informasi, koordinasi aktivitas, motivasi karyawan, dan pengendalian perilaku. Littlejohn & Foss (2018) menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif memungkinkan organisasi menyampaikan data, menyelaraskan tindakan berbagai unit, memotivasi anggota, serta memastikan perilaku sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. Fungsi-fungsi ini saling terkait dan mendukung pencapaian kinerja optimal.

Selain itu, komunikasi dalam organisasi berlangsung melalui berbagai saluran dan arah. Keyton (2017) menekankan pentingnya keseimbangan antara komunikasi formal dan informal, serta arah vertikal (atas-bawah atau bawah-atas) dan horizontal (antar departemen atau tim). Pemilihan saluran dan arah yang tepat sangat menentukan kecepatan, akurasi, dan efektivitas penyampaian pesan.

Komunikasi organisasi juga menghadapi hambatan yang dapat menurunkan efektivitasnya. Shockley-Zalabak (2020) menyebutkan bahwa hambatan dapat berupa perbedaan persepsi, kesenjangan budaya, distorsi informasi, serta keterbatasan teknologi. Robbins & Judge (2019) menambahkan bahwa organisasi perlu strategi komunikasi yang sistematis, termasuk mekanisme feedback, klarifikasi, dan pelatihan komunikasi, untuk meminimalkan miskomunikasi.

Dari penjelasan diatas dapat dijelaskan kembali bahwa, Komunikasi organisasi merupakan fondasi penting bagi efektivitas dan kinerja organisasi. Teori komunikasi menekankan bahwa proses ini tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menyelaraskan aktivitas, memotivasi karyawan, dan mengarahkan perilaku agar sesuai dengan tujuan organisasi.

Pemilihan saluran dan arah komunikasi yang tepat serta pengelolaan hambatan komunikasi menjadi kunci agar organisasi dapat beroperasi secara efisien dan mencapai tujuan strategisnya

8.2. Jenis-jenis komunikasi: formal dan informal

1. Komunikasi Formal

Komunikasi formal adalah aliran informasi yang mengikuti jalur resmi organisasi, misalnya melalui memo, rapat, laporan, atau sistem manajemen informasi. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa komunikasi formal dirancang untuk memastikan pesan disampaikan secara sistematis, akurat, dan sesuai dengan hierarki organisasi. Saluran formal membantu koordinasi antarunit, pengambilan keputusan, serta pengendalian perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi.

Shockley-Zalabak (2020) menambahkan bahwa komunikasi formal juga berfungsi sebagai sarana dokumentasi dan pertanggungjawaban, sehingga organisasi dapat memantau proses dan hasil pekerjaan. Kejelasan dan struktur pada komunikasi formal membuatnya menjadi

mekanisme penting untuk menurunkan risiko miskomunikasi dan meningkatkan efektivitas operasional.

2. Komunikasi Informal

Komunikasi informal, sering disebut sebagai “grapevine”, adalah pertukaran informasi yang terjadi di luar jalur resmi organisasi. Keyton (2017) menjelaskan bahwa komunikasi informal terjadi melalui interaksi sosial antar karyawan, seperti percakapan santai, obrolan di media sosial internal, atau diskusi di luar rapat resmi. Komunikasi ini cenderung lebih cepat dan fleksibel, serta dapat memperkuat hubungan interpersonal dan budaya organisasi.

Littlejohn & Foss (2018) menambahkan bahwa meskipun komunikasi informal tidak resmi, peranannya penting dalam membangun motivasi, menyalurkan aspirasi karyawan, serta memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan. Namun, komunikasi informal juga berpotensi menimbulkan informasi yang tidak akurat atau rumor, sehingga organisasi perlu mengelolanya dengan bijak.

Secara keseluruhan Jenis komunikasi dalam

organisasi terbagi menjadi **formal dan informal**, masing-masing memiliki fungsi dan peran yang berbeda. Komunikasi formal memastikan aliran informasi yang terstruktur, akurat, dan terdokumentasi, mendukung koordinasi, pengendalian, dan pencapaian tujuan organisasi. Sementara komunikasi informal lebih fleksibel, membangun hubungan interpersonal, dan memperkuat budaya organisasi, meskipun memerlukan pengelolaan agar tidak menimbulkan rumor atau miskomunikasi. Keseimbangan antara kedua jenis komunikasi ini penting untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi.

8.3. Model dan Teori Komunikasi Organisasi

1. Model Komunikasi Linear

Model linear memandang komunikasi sebagai aliran satu arah dari pengirim ke penerima. Berlo (1960) dalam teorinya menekankan bahwa keberhasilan komunikasi bergantung pada keterampilan pengirim, pesan yang jelas, media yang sesuai, serta kemampuan penerima dalam memahami pesan. Model ini sederhana namun membantu organisasi memahami pentingnya kejelasan dan struktur dalam penyampaian informasi.

2. Model Komunikasi Interaktif

Model interaktif menekankan adanya umpan balik antara pengirim dan penerima. Barnlund (2008) menyebutkan bahwa komunikasi interaktif memungkinkan penerima memberikan respons yang memperjelas maksud pesan, sehingga tercipta pemahaman yang lebih akurat. Dalam organisasi, model ini penting untuk membangun keterlibatan karyawan dan meningkatkan efektivitas pertukaran informasi.

3. Model Komunikasi Transaksional

Model transaksional memandang komunikasi sebagai proses simultan di mana pengirim dan penerima saling mempengaruhi. De Vito (2019) menjelaskan bahwa dalam organisasi modern, setiap interaksi mempengaruhi persepsi, keputusan, dan tindakan kedua belah pihak. Model ini relevan untuk komunikasi tim, kolaborasi lintas divisi, dan adaptasi terhadap perubahan yang cepat.

4. Teori Komunikasi Organisasi

Teori komunikasi organisasi menekankan pentingnya konteks sosial, budaya, dan struktur dalam menentukan efektivitas komunikasi. Tourish & Hargie (2018) menegaskan bahwa

teori ini mencakup fungsi komunikasi seperti koordinasi, motivasi, pengendalian, dan pembentukan budaya organisasi. Teori ini membantu organisasi merancang strategi komunikasi yang efektif untuk mendukung kinerja dan tujuan jangka panjang.

Menurut Jablin & Putnam (2001), komunikasi organisasi juga harus mempertimbangkan interaksi formal dan informal, saluran vertikal dan horizontal, serta mekanisme feedback untuk mengurangi miskomunikasi dan memperkuat kolaborasi antaranggota. Teori ini menjadi pedoman penting bagi pemimpin dalam mengelola informasi dan membangun budaya kerja yang produktif.

Dapat dijelaskan kembali bahwa, Model dan teori komunikasi organisasi menekankan bahwa komunikasi bukan sekadar transfer pesan, tetapi proses interaktif dan dinamis yang melibatkan pemahaman, umpan balik, dan pengaruh timbal balik. Model linear, interaktif, dan transaksional memberikan perspektif berbeda tentang aliran pesan, sedangkan teori komunikasi organisasi menekankan fungsi, konteks, dan struktur komunikasi. Penerapan model dan teori ini membantu organisasi

meningkatkan koordinasi, motivasi, pengendalian, serta membangun budaya kerja yang adaptif dan produktif.

8.4. Peran Komunikasi dalam Manajemen Perubahan

1. Komunikasi sebagai Sarana Penyampaian Visi dan Strategi Perubahan

Komunikasi memegang peranan penting dalam menyampaikan visi, misi, dan strategi perubahan kepada seluruh anggota organisasi. Armenakis & Harris (2009) menekankan bahwa pesan yang jelas, konsisten, dan terstruktur mampu membantu karyawan memahami tujuan perubahan serta mengurangi ketidakpastian. Tanpa komunikasi yang efektif, karyawan cenderung mengalami kebingungan, resistensi, atau ketidakpastian yang dapat menghambat implementasi perubahan.

2. Komunikasi untuk Meningkatkan Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan

Komunikasi yang efektif mendorong keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam proses perubahan. According to Kotter (2012), organisasi yang menggunakan komunikasi dua arah dan transparan memungkinkan karyawan

memberikan masukan, pertanyaan, atau saran. Hal ini meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan, memperkuat motivasi, dan meminimalkan resistensi terhadap strategi baru.

3. Komunikasi dalam Mengelola Resistensi Perubahan

Resistensi terhadap perubahan merupakan tantangan utama dalam manajemen perubahan, dan komunikasi menjadi alat penting untuk mengatasinya. Armenakis, Harris, & Feild (1999) menyatakan bahwa penyampaian informasi yang tepat mengenai alasan, manfaat, dan konsekuensi perubahan dapat mengurangi kekhawatiran karyawan. Pendekatan komunikasi yang berfokus pada empati, klarifikasi, dan feedback membantu mengubah persepsi negatif menjadi dukungan aktif.

4. Komunikasi untuk Membentuk Budaya Perubahan

Selain menyampaikan informasi, komunikasi berperan dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Lewis (2011) menjelaskan bahwa komunikasi yang berkelanjutan dan konsisten memperkuat nilai-

nilai, norma, dan perilaku yang mendukung perubahan. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga transformasional, menciptakan lingkungan kerja yang siap beradaptasi dan inovatif.

Kesimpulannya Komunikasi memiliki peran strategis dalam manajemen perubahan, mulai dari menyampaikan visi dan strategi, meningkatkan partisipasi karyawan, mengelola resistensi, hingga membentuk budaya adaptif. Komunikasi yang efektif meminimalkan kebingungan, meningkatkan keterlibatan, dan memperkuat keberhasilan implementasi perubahan. Dengan demikian, keberhasilan manajemen perubahan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam merencanakan, menyampaikan, dan mengelola komunikasi secara sistematis.

8.5. Media dan Teknologi Komunikasi Organisasi

Media dan teknologi komunikasi memegang peran penting dalam efektivitas komunikasi organisasi. Menurut Daft & Lengel (1986), pemilihan media komunikasi harus disesuaikan dengan kompleksitas pesan dan kebutuhan penerima; pesan sederhana bisa

disampaikan melalui email atau memo, sementara pesan strategis atau kompleks lebih efektif melalui rapat tatap muka atau video conference. Shockley-Zalabak (2020) menambahkan bahwa media komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membangun interaksi, memperkuat hubungan antaranggota, dan mendukung pembentukan budaya organisasi, sehingga pemilihan media yang tepat dapat meningkatkan pemahaman dan mempercepat koordinasi.

Perkembangan teknologi digital juga telah mengubah cara organisasi berkomunikasi. Leonardi, Huysman, & Steinfield (2013) menjelaskan bahwa platform digital seperti intranet, chat internal, dan media sosial korporat memungkinkan pertukaran informasi secara real-time, lintas departemen, serta mendukung kolaborasi virtual. Dennis, Fuller, & Valacich (2008) menambahkan bahwa teknologi komunikasi juga meningkatkan transparansi, akurasi informasi, dan keterlibatan karyawan, sehingga mempermudah pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Pemilihan media dan teknologi yang tepat sangat menentukan keberhasilan komunikasi. Konsep *media richness* menurut Daft & Lengel (1986) menekankan bahwa media harus mampu menyampaikan informasi kompleks dengan jelas, menyediakan umpan balik,

personalisasi, dan konteks sosial. Shockley-Zalabak (2020) menekankan pentingnya mempertimbangkan keterbatasan teknologi, kemampuan pengguna, dan budaya organisasi agar media dan teknologi dapat memfasilitasi komunikasi yang jelas, meningkatkan kolaborasi, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

8.6. Hambatan dan Tantangan Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi sering menghadapi berbagai hambatan yang dapat mengurangi efektivitas pertukaran informasi. Menurut Shockley-Zalabak (2020), hambatan utama komunikasi meliputi perbedaan persepsi, interpretasi pesan yang salah, serta bias individu yang memengaruhi pemahaman. Faktor-faktor ini dapat menyebabkan miskomunikasi, konflik internal, dan penurunan produktivitas jika tidak diantisipasi secara sistematis.

Selain itu, perbedaan budaya dan nilai dalam organisasi juga menjadi tantangan signifikan. Adler (2012) menekankan bahwa keberagaman budaya, bahasa, dan norma sosial dapat memengaruhi cara pesan diterima dan dipahami oleh anggota organisasi. Organisasi multikultural harus memperhatikan

sensitivitas budaya serta menyesuaikan gaya komunikasi agar informasi dapat diterima dengan akurat.

Teknologi komunikasi, meskipun mempermudah aliran informasi, juga menghadirkan tantangan tersendiri. Menurut Daft & Lengel (1986), penggunaan media yang tidak tepat atau *overload* informasi dapat menyebabkan kebingungan, kesalahan interpretasi, dan kelelahan informasi. Karyawan yang menerima terlalu banyak informasi sekaligus atau melalui media yang kurang sesuai sering mengalami kesulitan memproses pesan secara efektif.

Faktor organisasi seperti struktur hierarki dan saluran komunikasi juga memengaruhi hambatan komunikasi. Menurut Robbins & Judge (2019), organisasi dengan struktur yang terlalu kaku atau kompleks sering mengalami aliran informasi yang terhambat, sehingga pesan penting bisa terlambat sampai atau terdistorsi. Selain itu, kurangnya feedback dan transparansi juga memperkuat tantangan dalam komunikasi organisasi.

Kesimpulannya Hambatan dan tantangan komunikasi organisasi muncul dari berbagai faktor, termasuk perbedaan persepsi, budaya, penggunaan teknologi, dan struktur organisasi. Efektivitas

komunikasi bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengenali hambatan ini, memilih media dan saluran yang tepat, serta menyediakan mekanisme feedback untuk memastikan informasi diterima dan dipahami dengan benar. Penanganan hambatan komunikasi yang efektif sangat penting untuk meningkatkan koordinasi, kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi.

8.7. Komunikasi untuk Peningkatan Kinerja dan Keterlibatan Karyawan

Komunikasi yang efektif merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan di organisasi. Menurut Men (2014), komunikasi internal yang jelas dan transparan membantu karyawan memahami tujuan organisasi, tanggung jawab pekerjaan, serta ekspektasi yang diharapkan. Dengan pemahaman yang tepat, karyawan dapat melaksanakan tugas lebih efisien, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Selain itu, komunikasi yang baik juga berperan penting dalam mendorong keterlibatan karyawan. Welch & Jackson (2007) menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan komunikasi dua arah, termasuk feedback rutin dan dialog terbuka, menciptakan rasa

memiliki dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa didengar dan diperhatikan cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi aktif, meningkatkan kualitas kerja, serta mendukung perubahan dan inovasi organisasi.

Peran komunikasi juga terlihat dalam pengembangan budaya organisasi yang mendukung kinerja tinggi. Men & Stacks (2013) menekankan bahwa komunikasi internal yang konsisten, strategis, dan berkelanjutan memperkuat nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diinginkan. Hal ini membantu karyawan menyesuaikan diri dengan standar organisasi, memperkuat kolaborasi antar tim, dan membangun lingkungan kerja yang produktif serta adaptif terhadap perubahan.

Teknologi komunikasi modern juga memfasilitasi keterlibatan dan kinerja karyawan. Men (2014) menyoroti bahwa penggunaan platform digital seperti intranet, email, dan aplikasi kolaborasi mempermudah pertukaran informasi, koordinasi tugas, dan monitoring kinerja. Pemanfaatan teknologi secara tepat memungkinkan organisasi menanggapi masalah dengan cepat, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan responsivitas karyawan terhadap kebutuhan operasional.

Kesimpulannya Komunikasi internal yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan. Dengan komunikasi yang jelas, transparan, dan berkelanjutan, karyawan memahami tujuan dan ekspektasi organisasi, termotivasi untuk berpartisipasi aktif, serta dapat menyesuaikan perilaku dengan standar dan budaya kerja. Pemanfaatan media dan teknologi komunikasi yang tepat semakin memperkuat koordinasi, kolaborasi, dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

8.8. Integrasi Komunikasi dengan Organisasi dan Development

Integrasi komunikasi dengan Organizational Development (OD) memainkan peran strategis dalam meningkatkan efektivitas perubahan dan pengembangan organisasi. Menurut Cummings & Worley (2018), komunikasi yang terstruktur dan terencana menjadi jembatan antara strategi OD dan implementasinya di seluruh tingkatan organisasi. Dengan komunikasi yang jelas, tujuan, proses, dan manfaat perubahan dapat dipahami oleh seluruh anggota, sehingga meminimalkan resistensi dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Selain itu, komunikasi internal berfungsi untuk

membangun budaya organisasi yang mendukung pengembangan dan pembelajaran berkelanjutan. French & Bell (2019) menekankan bahwa komunikasi yang efektif memungkinkan karyawan memahami nilai-nilai, norma, dan praktik yang diinginkan, sehingga perilaku individu dan kelompok dapat selaras dengan tujuan OD. Hal ini membantu organisasi menciptakan lingkungan yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap tantangan eksternal maupun internal.

Peran komunikasi juga penting dalam proses evaluasi dan feedback OD. Cummings & Worley (2018) menyatakan bahwa mekanisme komunikasi yang melibatkan umpan balik dua arah memungkinkan organisasi menilai efektivitas intervensi OD, menyesuaikan strategi, dan memastikan bahwa perubahan diterima serta diterapkan secara konsisten. Komunikasi yang berkelanjutan memperkuat keterlibatan karyawan dan mendukung keberhasilan jangka panjang program pengembangan organisasi.

Teknologi komunikasi modern semakin memperkuat integrasi OD dengan proses organisasi. Men (2014) menyebutkan bahwa penggunaan platform digital, seperti intranet, sistem manajemen pengetahuan, dan alat kolaborasi virtual, mempermudah pertukaran informasi, koordinasi tim,

dan monitoring implementasi program OD. Pemanfaatan teknologi ini memungkinkan komunikasi lebih cepat, transparan, dan akurat, sehingga intervensi OD lebih efektif dan adaptif.

Kesimpulannya Integrasi komunikasi dengan Organizational Development merupakan kunci keberhasilan perubahan dan pengembangan organisasi. Komunikasi yang efektif membantu menyampaikan tujuan dan manfaat perubahan, membangun budaya adaptif, memfasilitasi feedback, dan mendukung implementasi OD. Pemanfaatan teknologi komunikasi semakin memperkuat proses ini, sehingga organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, efektivitas intervensi, dan pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan.

BAB IX

MOTIVASI, KOMITMEN, DAN KINERJA SDM

9.1. Konsep Dasar Motivasi

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak, mencapai tujuan, dan meningkatkan kinerja. Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mengarahkan perilaku individu dalam organisasi, baik dalam bentuk kebutuhan fisiologis, psikologis, maupun sosial. Motivasi memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam melaksanakan tugas, sehingga berperan penting dalam produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Latham & Pinder (2005), motivasi mencakup proses psikologis yang memulai, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku menuju tujuan tertentu. Mereka menekankan bahwa individu termotivasi tidak hanya oleh imbalan eksternal seperti gaji atau promosi, tetapi juga oleh kepuasan internal seperti rasa pencapaian dan pengakuan. Pemahaman ini membantu organisasi merancang sistem penghargaan

yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Maslow (1943) dalam teori hierarki kebutuhan menekankan bahwa motivasi manusia dipengaruhi oleh kebutuhan yang berjenjang, mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Menurut teori ini, individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan dasar mereka terpenuhi, sehingga organisasi perlu memahami kebutuhan karyawan untuk merancang strategi motivasi yang tepat.

Herzberg (1959) menambahkan perspektif motivasi melalui teori dua faktor, yang membedakan antara faktor pemeliharaan (*hygiene factors*) dan faktor motivator. *Hygiene factors* seperti kondisi kerja, gaji, dan kebijakan perusahaan mencegah ketidakpuasan, sementara motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian mendorong kepuasan dan kinerja tinggi. Pendekatan ini membantu organisasi memahami bahwa motivasi tidak hanya berasal dari kompensasi, tetapi juga dari faktor intrinsik yang memuaskan kebutuhan psikologis karyawan.

Kesimpulannya Motivasi merupakan elemen penting dalam perilaku individu dan kinerja organisasi. Para ahli menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh

kebutuhan internal, pengaruh eksternal, dan faktor psikologis yang kompleks. Organisasi yang memahami konsep dasar motivasi, termasuk teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg, dapat merancang strategi penghargaan dan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan, kepuasan, dan produktivitas karyawan secara optimal.

9.2. Konsep Dasar Komitmen SDM

Komitmen SDM adalah sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional, identifikasi, dan loyal terhadap organisasi. Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen organisasi mencakup tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif (perasaan emosional terhadap organisasi), komitmen berkelanjutan (kesadaran akan biaya yang timbul jika meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (perasaan kewajiban moral untuk tetap berada di organisasi). Dimensi-dimensi ini menentukan tingkat keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen SDM juga mencerminkan loyalitas, dedikasi, dan kesediaan karyawan untuk berkontribusi melebihi tugas formal. Mowday, Steers, & Porter (1979) menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat,

lebih produktif, dan lebih sedikit meninggalkan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen SDM menjadi indikator penting dalam manajemen kinerja dan retensi karyawan.

Selain itu, komitmen SDM berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan budaya organisasi. Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002) menjelaskan bahwa organisasi yang mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan, dan mengembangkan karier karyawan cenderung meningkatkan komitmen afektif dan normatif. Dengan kata lain, komitmen SDM bukan hanya hasil loyalitas alami, tetapi dapat dibentuk melalui praktik manajemen SDM yang strategis dan berkelanjutan.

Komitmen SDM juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi perubahan dan inovasi organisasi. Mathieu & Zajac (1990) menekankan bahwa karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih siap menerima perubahan, berpartisipasi aktif dalam proyek pengembangan, dan berperan sebagai agen perubahan. Dengan demikian, komitmen SDM tidak hanya penting untuk retensi, tetapi juga untuk memastikan organisasi tetap adaptif dan kompetitif.

Secara keseluruhan Komitmen SDM adalah keterikatan emosional, moral, dan praktis karyawan

terhadap organisasi yang memengaruhi motivasi, kinerja, dan loyalitas. Dimensi afektif, berkelanjutan, dan normatif membantu menjelaskan tingkat keterlibatan karyawan. Organisasi yang membangun lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan, dan mengembangkan karier karyawan dapat meningkatkan komitmen SDM, yang pada gilirannya mendukung retensi, kinerja, dan kesuksesan perubahan organisasi.

9.3. Peran komitmen dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan

Komitmen karyawan berperan penting dalam membentuk loyalitas terhadap organisasi. Meyer & Allen (1997) menjelaskan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi dan cenderung tetap bertahan, bahkan menghadapi tantangan tanpa mempertimbangkan keuntungan pribadi. Loyalitas ini bukan hanya menurunkan tingkat turnover, tetapi juga meningkatkan partisipasi aktif karyawan dalam proyek dan inisiatif organisasi.

Selain loyalitas, komitmen juga berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Mowday, Steers, & Porter (1982) menyatakan bahwa karyawan yang

memiliki komitmen tinggi cenderung lebih produktif, disiplin, dan bertanggung jawab atas tugasnya. Keterikatan emosional dan moral terhadap organisasi mendorong mereka untuk memberikan kontribusi maksimal, termasuk melebihi ekspektasi formal pekerjaan.

Komitmen karyawan juga memengaruhi adaptasi terhadap perubahan dan inovasi organisasi. According to Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky (2002), karyawan yang berkomitmen menunjukkan kesiapan untuk menerima perubahan, berpartisipasi dalam pelatihan, dan mendukung strategi baru organisasi. Dengan kata lain, komitmen tidak hanya mempertahankan tenaga kerja, tetapi juga meningkatkan fleksibilitas, kolaborasi, dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis.

Organisasi dapat memperkuat komitmen melalui praktik manajemen SDM yang efektif, termasuk pengembangan karier, pengakuan, komunikasi yang jelas, dan lingkungan kerja yang mendukung. Allen & Meyer (2000) menekankan bahwa strategi ini membantu meningkatkan loyalitas dan motivasi intrinsik karyawan, sehingga kinerja individu dan tim dapat meningkat secara signifikan.

Kesimpulannya Komitmen karyawan memiliki peran strategis dalam meningkatkan loyalitas, kinerja, dan partisipasi aktif dalam organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi lebih cenderung bertahan, berkontribusi secara maksimal, dan mendukung perubahan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung, sistem penghargaan yang tepat, serta peluang pengembangan karier untuk memelihara dan meningkatkan komitmen karyawan, demi mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan.

9.4. Konsep Dasar Kinerja SDM

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah ukuran efektivitas individu dalam melaksanakan tugas, mencapai target, dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Armstrong (2016) menjelaskan bahwa kinerja SDM mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan perilaku kerja karyawan yang relevan dengan standar organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya menunjukkan hasil pekerjaan, tetapi juga mencerminkan kemampuan karyawan dalam menggunakan kompetensi dan sumber daya secara optimal.

Selain itu, kinerja SDM dipengaruhi oleh kombinasi

antara kemampuan individu, motivasi, dan lingkungan kerja. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan tugas yang diberikan, didukung motivasi yang kuat, dan berada dalam lingkungan kerja yang kondusif cenderung memiliki kinerja tinggi. Hal ini menegaskan bahwa kinerja SDM bukan sekadar hasil individual, tetapi hasil interaksi kompleks antara faktor internal dan eksternal.

Kinerja SDM juga dapat dijadikan indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Dessler (2020) menekankan bahwa evaluasi kinerja memungkinkan manajemen mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan potensi pengembangan karyawan. Dengan sistem pengukuran kinerja yang tepat, organisasi dapat membuat keputusan terkait pelatihan, promosi, penghargaan, dan intervensi pengembangan SDM secara lebih efektif.

Selain itu, kinerja SDM memiliki dampak langsung terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi. According to Aguinis (2019), karyawan dengan kinerja tinggi tidak hanya mencapai target individu, tetapi juga berkontribusi pada kinerja tim dan keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, manajemen kinerja menjadi elemen penting dalam strategi pengelolaan SDM untuk

memastikan sumber daya manusia mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Kesimpulannya Kinerja SDM merupakan ukuran efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugas, berkontribusi terhadap tujuan organisasi, dan memanfaatkan kompetensi secara optimal. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi, dan lingkungan kerja, serta menjadi indikator penting untuk pengembangan SDM dan pencapaian tujuan strategis. Organisasi yang mampu mengelola kinerja SDM dengan baik dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, dan keberhasilan jangka panjang.

9.5. Hubungan Antara Motivasi, Komitmen, dan Kinerja

Motivasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa karyawan yang termotivasi memiliki dorongan internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga mereka bekerja lebih efisien, kreatif, dan produktif. Motivasi tidak hanya meningkatkan intensitas kerja, tetapi juga memengaruhi arah dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja.

Komitmen karyawan juga berperan penting dalam

memperkuat hubungan antara motivasi dan kinerja. Meyer & Allen (1997) menjelaskan bahwa karyawan dengan komitmen afektif tinggi menunjukkan loyalitas dan dedikasi yang lebih besar terhadap organisasi. Ketika motivasi dan komitmen tinggi, karyawan tidak hanya termotivasi untuk mencapai target individu, tetapi juga bersedia mendukung tujuan strategis organisasi secara konsisten, sehingga kinerja individu dan tim meningkat.

Hubungan antara motivasi, komitmen, dan kinerja terlihat jelas dalam konteks lingkungan kerja yang kondusif. According to Latham & Pinder (2005), karyawan yang termotivasi dan berkomitmen pada organisasi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, menerima tanggung jawab tambahan, dan berpartisipasi dalam proyek pengembangan. Kombinasi motivasi dan komitmen ini menciptakan sinergi yang mendorong kinerja optimal dan pencapaian hasil organisasi secara berkelanjutan.

Selain itu, penelitian meta-analisis oleh Riketta (2008) menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi dan komitmen yang kuat terhadap organisasi menunjukkan kinerja yang lebih konsisten, produktif,

dan berkualitas dibandingkan mereka yang rendah dalam kedua aspek tersebut. Hal ini menegaskan bahwa motivasi dan komitmen saling memperkuat dan berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan individu maupun organisasi.

Kesimpulannya Motivasi dan komitmen merupakan faktor krusial yang saling terkait dalam menentukan kinerja karyawan. Motivasi mendorong individu untuk bekerja lebih giat dan fokus pada pencapaian tujuan, sementara komitmen meningkatkan loyalitas, dedikasi, dan kesiapan untuk berkontribusi lebih jauh terhadap organisasi. Sinergi antara motivasi dan komitmen menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, produktif, dan berkelanjutan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya secara efektif.

9.6. Strategi Meningkatkan Motivasi dan Komitmen SDM

Salah satu strategi utama untuk meningkatkan motivasi SDM adalah penerapan sistem penghargaan yang efektif. Robbins & Judge (2019) menekankan bahwa pengakuan, insentif finansial, dan bonus kinerja dapat meningkatkan motivasi karyawan karena memberikan dorongan eksternal yang jelas untuk mencapai target organisasi. Sistem penghargaan yang

adil dan transparan juga memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi, sehingga memengaruhi loyalitas dan komitmen jangka panjang.

Selain penghargaan, pengembangan karier dan pelatihan berkelanjutan menjadi strategi penting. According to Noe (2017), karyawan yang diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui pelatihan, mentoring, dan program pengembangan profesional merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Strategi ini juga meningkatkan komitmen afektif, karena karyawan merasa organisasi peduli terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan karier mereka.

Komunikasi yang efektif juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan komitmen. Men (2014) menjelaskan bahwa komunikasi internal yang jelas, terbuka, dan dua arah membantu karyawan memahami tujuan organisasi, ekspektasi, dan manfaat kontribusi mereka. Dengan demikian, karyawan merasa memiliki ikatan emosional dan moral terhadap organisasi, yang memperkuat komitmen dan mendorong perilaku kerja proaktif.

Lingkungan kerja yang mendukung juga menjadi strategi penting dalam meningkatkan motivasi dan komitmen. According to Latham & Pinder (2005),

lingkungan yang kondusif, dengan budaya kolaboratif, fleksibilitas, dan keseimbangan kerja-hidup, membantu karyawan merasa nyaman, dihargai, dan termotivasi. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan positif cenderung menunjukkan loyalitas lebih tinggi, berkomitmen terhadap tujuan organisasi, dan meningkatkan kinerja individu maupun tim.

Kesimpulannya Strategi untuk meningkatkan motivasi dan komitmen SDM meliputi pemberian penghargaan yang adil, pengembangan karier dan pelatihan, komunikasi internal yang efektif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Implementasi strategi-strategi ini membantu organisasi memelihara loyalitas, memperkuat keterikatan emosional dan moral karyawan, serta mendorong peningkatan kinerja individu dan tim secara berkelanjutan. Dengan pendekatan yang komprehensif, organisasi dapat mencapai tujuan strategis sambil meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan.

9.7. Tantangan dalam Mengelola Motivasi dan Komitmen SDM

Salah satu tantangan utama dalam mengelola motivasi dan komitmen SDM adalah perbedaan kebutuhan dan preferensi individu. Robbins & Judge

(2019) menyatakan bahwa setiap karyawan memiliki motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang berbeda, sehingga strategi motivasi yang seragam seringkali tidak efektif. Organisasi perlu menyesuaikan pendekatan penghargaan, pengakuan, dan insentif agar relevan dengan kebutuhan individu, sehingga tetap dapat mempertahankan loyalitas dan komitmen.

Perubahan lingkungan kerja dan dinamika organisasi juga menjadi tantangan signifikan. Men (2014) menjelaskan bahwa restrukturisasi, pengenalan teknologi baru, atau perubahan strategi bisnis dapat menimbulkan ketidakpastian dan resistensi karyawan. Tanpa komunikasi yang jelas dan dukungan yang memadai, motivasi dan komitmen dapat menurun, bahkan menimbulkan disengagement atau turnover.

Selain itu, keterbatasan sumber daya organisasi dapat membatasi upaya meningkatkan motivasi dan komitmen. According to Noe (2017), organisasi dengan anggaran terbatas untuk pelatihan, pengembangan karier, atau penghargaan finansial mungkin kesulitan menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi jangka panjang. Karyawan yang merasa kurang dihargai atau kurang diperhatikan berisiko menurunkan kinerja dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Faktor budaya organisasi juga memengaruhi keberhasilan pengelolaan motivasi dan komitmen. Latham & Pinder (2005) menekankan bahwa budaya yang tidak mendukung partisipasi, komunikasi terbuka, dan pengakuan karyawan dapat menghambat keterikatan emosional dan afektif karyawan. Tanpa adaptasi budaya yang tepat, bahkan strategi motivasi yang baik pun mungkin gagal meningkatkan loyalitas dan kinerja.

Kesimpulannya Mengelola motivasi dan komitmen SDM menghadapi tantangan dari perbedaan kebutuhan individu, perubahan lingkungan kerja, keterbatasan sumber daya, dan budaya organisasi. Organisasi perlu menerapkan strategi yang fleksibel, komunikasi yang jelas, dukungan pelatihan dan pengembangan, serta budaya kerja yang mendukung agar dapat mempertahankan motivasi, meningkatkan komitmen, dan mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan.

9.8. Integrasi dengan Organisasi dan Development (OD)

Integrasi motivasi dan komitmen SDM dengan program Organizational Development (OD) memainkan peran penting dalam memastikan keberhasilan perubahan dan pengembangan organisasi. Menurut

Cummings & Worley (2018), motivasi karyawan yang tinggi dan komitmen yang kuat memperkuat efektivitas intervensi OD, karena karyawan lebih bersedia berpartisipasi aktif dalam pelatihan, pengembangan keterampilan, dan implementasi strategi perubahan. Hal ini menciptakan sinergi antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Selain itu, komunikasi internal yang efektif menjadi jembatan utama antara motivasi, komitmen, dan OD. Men (2014) menekankan bahwa komunikasi yang transparan, dua arah, dan berkelanjutan memungkinkan karyawan memahami peran mereka dalam proses perubahan serta mengaitkan kontribusi mereka dengan hasil organisasi. Integrasi ini meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sekaligus memperkuat komitmen normatif dan afektif mereka.

Perencanaan dan pelaksanaan program OD juga harus mempertimbangkan motivasi dan komitmen karyawan sebagai faktor kunci. French & Bell (2019) menyatakan bahwa organisasi yang menyesuaikan intervensi OD dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan dapat meningkatkan partisipasi, loyalitas, dan kinerja. Misalnya, memberikan pelatihan yang relevan dengan aspirasi karier atau pengakuan atas kontribusi karyawan dalam proyek OD dapat meningkatkan

komitmen afektif dan motivasi intrinsik.

Integrasi ini juga berpengaruh pada keberhasilan jangka panjang organisasi. Cummings & Worley (2018) menekankan bahwa karyawan yang termotivasi dan berkomitmen cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah, dan lebih proaktif dalam berkontribusi pada inovasi organisasi. Dengan demikian, integrasi motivasi dan komitmen dengan OD tidak hanya meningkatkan efektivitas program perubahan, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan organisasi.

Kesimpulannya Integrasi motivasi dan komitmen SDM dengan Organizational Development (OD) merupakan strategi penting untuk mencapai perubahan yang efektif dan pengembangan organisasi yang berkelanjutan. Motivasi tinggi dan komitmen kuat memperkuat partisipasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan dalam intervensi OD. Komunikasi internal, penyesuaian program dengan kebutuhan karyawan, serta pengakuan atas kontribusi mereka menjadi faktor kunci dalam integrasi ini, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi.

BAB X

EVALUASI PROGRAM OD DAN SDM

10.1. Konsep Dasar Evaluasi Program

Evaluasi program adalah proses sistematis untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan relevansi suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rossi, Lipsey, & Freeman (2004) menjelaskan bahwa evaluasi program membantu organisasi untuk memahami apakah sumber daya yang digunakan memberikan hasil yang diinginkan, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut. Evaluasi yang tepat memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti untuk meningkatkan kualitas program.

Selain itu, evaluasi program berfungsi sebagai alat untuk pembelajaran organisasi. Patton (2008) menekankan bahwa evaluasi tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga proses pelaksanaan program. Dengan menganalisis keberhasilan dan tantangan selama implementasi, organisasi dapat mengadaptasi strategi, metode, dan sumber daya untuk meningkatkan efektivitas program di masa mendatang. Evaluasi ini

juga mendukung budaya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi.

Evaluasi program mencakup berbagai dimensi, termasuk relevansi, efektivitas, efisiensi, dampak, dan keberlanjutan. According to Bamberger, Rugh, & Mabry (2011), setiap dimensi ini membantu menilai aspek berbeda dari program, mulai dari kesesuaian dengan kebutuhan pemangku kepentingan hingga hasil jangka panjang yang dicapai. Pendekatan multidimensional ini memungkinkan organisasi untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai kinerja dan kontribusi program terhadap tujuan strategis.

Selain itu, evaluasi program juga meningkatkan akuntabilitas dan transparansi organisasi. Patton (2008) menyatakan bahwa hasil evaluasi memberikan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada manajemen, pemangku kepentingan, dan publik. Dengan demikian, evaluasi bukan hanya alat perbaikan internal, tetapi juga instrumen untuk membangun kepercayaan, legitimasi, dan dukungan terhadap program dan organisasi.

Kesimpulannya Evaluasi program adalah proses sistematis untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan relevansi suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rossi, Lipsey, & Freeman (2004)

menjelaskan bahwa evaluasi program membantu organisasi untuk memahami apakah sumber daya yang digunakan memberikan hasil yang diinginkan, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut. Evaluasi yang tepat memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti untuk meningkatkan kualitas program.

10.2. Pendekatan dan Metode Evaluasi

Pendekatan evaluasi program dapat dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Rossi, Lipsey, & Freeman (2004) menjelaskan bahwa evaluasi formatif dilakukan selama proses pelaksanaan program untuk memberikan umpan balik yang berguna bagi perbaikan program secara real-time. Sementara itu, evaluasi sumatif dilakukan pada akhir program untuk menilai keberhasilan program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta menentukan dampak jangka panjang dari implementasi program.

Selain itu, evaluasi program dapat menggunakan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif, tergantung pada tujuan dan karakteristik data. Patton (2008) menekankan bahwa pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus,

efektif untuk memahami persepsi, pengalaman, dan konteks pelaksanaan program. Sedangkan pendekatan kuantitatif, seperti survei dan analisis statistik, membantu menilai kinerja, hasil, dan dampak secara numerik, sehingga memudahkan perbandingan dan pengukuran objektif.

Metode evaluasi program juga dapat digolongkan berdasarkan fokusnya, yaitu evaluasi proses, evaluasi hasil, dan evaluasi dampak. According to Bamberger, Rugh, & Mabry (2011), evaluasi proses menilai bagaimana program dijalankan, evaluasi hasil mengukur pencapaian tujuan jangka pendek, dan evaluasi dampak menilai perubahan signifikan yang terjadi sebagai konsekuensi program. Penggunaan kombinasi metode ini memungkinkan organisasi mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas dan efisiensi program.

Selain itu, evaluasi partisipatif menjadi metode yang semakin populer, terutama dalam konteks program pembangunan dan perubahan organisasi. Cousins & Whitmore (1998) menyatakan bahwa evaluasi partisipatif melibatkan pemangku kepentingan dalam setiap tahap evaluasi, dari perencanaan hingga pelaporan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas data dan relevansi temuan, tetapi juga memperkuat komitmen dan kepemilikan pemangku

kepentingan terhadap program, sehingga implementasi rekomendasi evaluasi lebih mudah diterima.

Kesimpulannya Pendekatan dan metode evaluasi program bervariasi sesuai tujuan dan konteks program, termasuk evaluasi formatif dan sumatif, pendekatan kualitatif dan kuantitatif, serta fokus pada proses, hasil, atau dampak. Metode partisipatif juga memberikan nilai tambah dengan meningkatkan relevansi dan kepemilikan pemangku kepentingan. Kombinasi pendekatan dan metode ini memungkinkan organisasi untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak program secara komprehensif, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti.

10.3. Evaluasi Program Organisasi dan Development (OD)

Evaluasi program Organizational Development (OD) adalah proses sistematis untuk menilai efektivitas intervensi dan strategi perubahan organisasi. Menurut Cummings & Worley (2018), evaluasi OD membantu organisasi memahami sejauh mana intervensi yang dilakukan mampu meningkatkan kinerja, produktivitas, dan budaya organisasi. Evaluasi ini memungkinkan manajemen untuk mengambil keputusan berbasis bukti terkait perbaikan program, pengembangan kapasitas,

dan implementasi strategi baru.

Selain menilai hasil, evaluasi OD juga menekankan analisis proses. French & Bell (2019) menegaskan bahwa memahami bagaimana program OD dijalankan, termasuk metode, partisipasi karyawan, dan hambatan yang muncul, sangat penting untuk meningkatkan efektivitas intervensi. Evaluasi proses juga membantu organisasi mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pencapaian tujuan perubahan, sehingga perbaikan dapat dilakukan secara tepat sasaran.

Pendekatan evaluasi OD dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif. According to Burke (2017), data kuantitatif seperti survei karyawan dan indikator kinerja organisasi memungkinkan pengukuran dampak secara objektif, sedangkan data kualitatif seperti wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus membantu memahami pengalaman, persepsi, dan dinamika sosial yang terjadi selama intervensi OD. Kombinasi keduanya memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas program.

Selain itu, evaluasi partisipatif menjadi pendekatan yang sangat dianjurkan dalam OD. Cummings & Worley (2018) menekankan bahwa melibatkan pemangku kepentingan dalam setiap tahap

evaluasi, mulai dari perencanaan hingga pelaporan, tidak hanya meningkatkan kualitas temuan tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap perubahan yang dilakukan. Hal ini penting untuk memastikan implementasi rekomendasi evaluasi dapat diterima dan dijalankan dengan baik.

Kesimpulannya Evaluasi program OD merupakan proses penting untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan relevansi intervensi perubahan organisasi. Evaluasi tidak hanya menekankan hasil akhir tetapi juga proses pelaksanaan, menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, serta melibatkan partisipasi pemangku kepentingan. Dengan penerapan evaluasi yang tepat, organisasi dapat meningkatkan efektivitas intervensi OD, memperkuat komitmen karyawan, dan mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan.

10.4. Evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM)

Evaluasi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses sistematis untuk menilai kinerja, kompetensi, dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dessler (2020) menyatakan bahwa evaluasi SDM memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta kebutuhan pengembangan karyawan. Hasil evaluasi ini menjadi

dasar pengambilan keputusan terkait pelatihan, promosi, kompensasi, dan perencanaan karier, sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi SDM.

Selain itu, evaluasi SDM berperan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Armstrong (2016) menekankan bahwa pengukuran kinerja karyawan secara terstruktur dapat membantu organisasi menyesuaikan strategi manajemen SDM dengan tujuan bisnis, memotivasi karyawan, dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Evaluasi yang transparan juga memperkuat akuntabilitas dan keadilan dalam organisasi.

Pendekatan evaluasi SDM dapat melibatkan metode kuantitatif maupun kualitatif. According to Noe (2017), metode kuantitatif seperti penilaian kinerja berbasis indikator objektif (misal target penjualan atau produktivitas) membantu organisasi mengukur hasil kerja secara tepat, sedangkan metode kualitatif seperti wawancara, observasi, dan feedback 360 derajat memberikan pemahaman mendalam mengenai perilaku kerja, kemampuan interpersonal, dan budaya kerja. Kombinasi keduanya memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja dan potensi karyawan.

Evaluasi SDM juga berperan penting dalam mendukung pengembangan profesional dan pengelolaan karier. According to Aguinis (2019), evaluasi yang efektif membantu organisasi merancang program pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan strategi organisasi. Dengan demikian, evaluasi SDM tidak hanya menilai kinerja masa lalu tetapi juga mempersiapkan karyawan untuk kontribusi yang lebih optimal di masa depan.

Kesimpulannya Evaluasi SDM adalah proses penting untuk menilai kinerja, kompetensi, dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi ini membantu organisasi dalam pengambilan keputusan berbasis bukti, meningkatkan produktivitas, memperkuat akuntabilitas, dan mendukung pengembangan karier. Pendekatan kuantitatif dan kualitatif yang seimbang memungkinkan organisasi mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kinerja dan potensi karyawan, sehingga SDM dapat dioptimalkan untuk keberhasilan jangka panjang organisasi.

10.5. Indikator Keberhasilan Program OD dan SDM

Keberhasilan program Organizational Development (OD) dapat diukur melalui indikator

kinerja yang jelas dan terukur. Menurut Cummings & Worley (2018), indikator utama mencakup peningkatan efektivitas organisasi, tercapainya tujuan strategis, serta perbaikan proses internal. Misalnya, keberhasilan OD dapat dilihat dari meningkatnya kolaborasi antar tim, pengurangan konflik internal, dan efisiensi operasional yang lebih tinggi. Indikator ini memungkinkan organisasi untuk menilai apakah intervensi OD memberikan dampak yang diharapkan.

Selain itu, keterlibatan dan kepuasan karyawan menjadi indikator penting keberhasilan OD. French & Bell (2019) menekankan bahwa partisipasi aktif karyawan dalam program perubahan dan peningkatan kepuasan kerja mencerminkan efektivitas strategi OD. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi, sehingga program OD tidak hanya sukses secara struktural, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang sehat dan adaptif.

Dalam konteks SDM, indikator keberhasilan program seringkali terkait dengan kinerja, produktivitas, dan pengembangan kompetensi karyawan. Dessler (2020) menyatakan bahwa pengukuran kinerja karyawan menggunakan Key Performance Indicators (KPI), penilaian kompetensi,

dan evaluasi 360 derajat membantu menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, tingkat retensi karyawan dan loyalitas juga menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan SDM.

Evaluasi kombinasi antara OD dan SDM juga memperlihatkan hubungan sinergis antara kedua bidang. According to Burke (2017), keberhasilan program OD yang didukung oleh SDM yang termotivasi dan kompeten akan tercermin pada produktivitas tim, kualitas output, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan. Indikator keberhasilan ini membantu organisasi menilai dampak jangka panjang program, baik dari sisi pengembangan manusia maupun pengembangan organisasi.

Kesimpulannya Indikator keberhasilan program OD dan SDM mencakup efektivitas organisasi, pencapaian tujuan strategis, perbaikan proses internal, keterlibatan dan kepuasan karyawan, kinerja dan produktivitas, serta pengembangan kompetensi SDM. Penggunaan indikator yang terukur dan relevan memungkinkan organisasi untuk menilai keberhasilan program secara komprehensif, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan memastikan bahwa intervensi OD dan pengelolaan SDM memberikan

dampak positif jangka panjang bagi organisasi.

10.6. Strategi Mengoptimalkan Hasil Evaluasi

Salah satu strategi utama untuk mengoptimalkan hasil evaluasi adalah penggunaan umpan balik berbasis data secara sistematis. Rossi, Lipsey, & Freeman (2004) menekankan bahwa hasil evaluasi harus dianalisis secara menyeluruh dan dijadikan dasar pengambilan keputusan. Dengan memanfaatkan data evaluasi untuk memperbaiki proses dan kebijakan organisasi, keputusan yang diambil menjadi lebih tepat sasaran dan mendukung peningkatan kinerja program.

Selain itu, penyusunan rencana tindak lanjut (action plan) berbasis temuan evaluasi menjadi strategi penting. Patton (2008) menyatakan bahwa temuan evaluasi perlu diterjemahkan menjadi langkah konkret yang jelas, termasuk penyesuaian strategi, alokasi sumber daya, dan pengembangan kapasitas SDM. Dengan adanya rencana tindak lanjut, rekomendasi evaluasi tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi diimplementasikan secara nyata dalam operasional organisasi.

Strategi berikutnya adalah pelibatan pemangku kepentingan dalam proses evaluasi dan tindak lanjut. Bamberger, Rugh, & Mabry (2011) menekankan bahwa

partisipasi aktif manajer, karyawan, dan pihak terkait lain meningkatkan relevansi hasil evaluasi serta mempermudah penerimaan dan implementasi rekomendasi. Keterlibatan ini juga mendorong komitmen bersama untuk mencapai perbaikan yang berkelanjutan dan memastikan keberlanjutan program.

Selain itu, pemantauan dan pengukuran berkelanjutan menjadi strategi yang efektif untuk mengoptimalkan hasil evaluasi. According to Cousins & Whitmore (1998), evaluasi bukan hanya dilakukan sekali, tetapi sebaiknya menjadi proses berkelanjutan yang memungkinkan organisasi menyesuaikan program dengan kondisi terbaru. Dengan pemantauan yang kontinu, organisasi dapat mengidentifikasi hambatan lebih awal, menilai efektivitas perbaikan, dan memastikan hasil evaluasi benar-benar berdampak positif terhadap tujuan organisasi.

Kesimpulannya Strategi mengoptimalkan hasil evaluasi meliputi pemanfaatan data secara sistematis, penyusunan rencana tindak lanjut yang jelas, pelibatan pemangku kepentingan, serta pemantauan dan pengukuran berkelanjutan. Penerapan strategi-strategi ini memastikan hasil evaluasi tidak hanya menjadi laporan formal, tetapi menjadi dasar perbaikan nyata yang meningkatkan efektivitas program, produktivitas

SDM, dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan

10.7. Integrasi hasil evaluasi dalam manajemen perubahan dan pengembangan SDM

Integrasi hasil evaluasi merupakan langkah penting dalam memastikan keberhasilan manajemen perubahan dan pengembangan SDM. Menurut Cummings & Worley (2018), hasil evaluasi program OD dan SDM memberikan informasi yang dapat digunakan untuk menyesuaikan strategi perubahan, memperbaiki proses, dan mengoptimalkan kapasitas organisasi. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya menjadi alat penilaian, tetapi juga panduan untuk pengambilan keputusan berbasis bukti dalam setiap tahap perubahan.

Selain itu, hasil evaluasi membantu organisasi dalam merancang program pengembangan SDM yang lebih efektif. Dessler (2020) menekankan bahwa data evaluasi kinerja karyawan, kompetensi, dan kepuasan kerja dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan, program mentoring, dan strategi peningkatan keterampilan. Integrasi ini memastikan bahwa program pengembangan SDM sejalan dengan tujuan strategis organisasi dan mendukung adaptasi karyawan terhadap perubahan.

Evaluasi juga berperan dalam meningkatkan komunikasi dan keterlibatan karyawan selama proses perubahan. Patton (2008) menyatakan bahwa hasil evaluasi yang dibagikan secara transparan memungkinkan karyawan memahami alasan perubahan, harapan organisasi, serta peran mereka dalam implementasi perubahan. Dengan keterlibatan yang lebih tinggi, resistensi terhadap perubahan dapat dikurangi, motivasi meningkat, dan komitmen karyawan terhadap organisasi semakin kuat.

Selain itu, pengintegrasian evaluasi ke dalam manajemen perubahan mendukung perbaikan berkelanjutan. Bamberger, Rugh, & Mabry (2011) menekankan bahwa evaluasi yang berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk memantau efektivitas intervensi OD dan pengembangan SDM, menyesuaikan strategi secara cepat, dan mengidentifikasi peluang inovasi. Hal ini menjadikan evaluasi sebagai bagian integral dari siklus manajemen perubahan, bukan sekadar aktivitas tunggal.

Kesimpulannya Integrasi hasil evaluasi dalam manajemen perubahan dan pengembangan SDM memungkinkan organisasi membuat keputusan berbasis bukti, merancang program pengembangan karyawan yang efektif, meningkatkan keterlibatan dan

motivasi karyawan, serta mendukung perbaikan berkelanjutan. Dengan pengintegrasian yang tepat, evaluasi tidak hanya menilai hasil, tetapi juga menjadi pendorong strategis bagi keberhasilan perubahan organisasi dan pengembangan SDM secara berkelanjutan.

10.8. Tantangan dalam Evaluasi Program

Salah satu tantangan utama dalam evaluasi program adalah keterbatasan data yang akurat dan relevan. Rossi, Lipsey, & Freeman (2004) menekankan bahwa evaluasi yang efektif memerlukan data yang valid dan dapat dipercaya, namun seringkali organisasi menghadapi kesulitan dalam mengumpulkan data karena pencatatan yang tidak konsisten, kurangnya sistem informasi, atau keterbatasan sumber daya. Hal ini dapat menghambat analisis dan menurunkan kualitas temuan evaluasi.

Selain itu, resistensi dari pemangku kepentingan menjadi tantangan signifikan dalam proses evaluasi. Patton (2008) menyatakan bahwa karyawan atau manajer mungkin merasa evaluasi mengancam posisi mereka atau menilai kinerja mereka, sehingga mereka enggan berpartisipasi sepenuhnya atau memberikan informasi yang jujur. Tantangan ini menuntut evaluator

untuk menggunakan pendekatan yang partisipatif dan transparan agar dapat memperoleh dukungan serta keterlibatan pemangku kepentingan.

Tantangan lain adalah kompleksitas dalam pengukuran hasil dan dampak program. Bamberger, Rugh, & Mabry (2011) menjelaskan bahwa beberapa program memiliki tujuan yang bersifat kualitatif, jangka panjang, atau sulit diukur secara langsung, sehingga evaluasi membutuhkan metode yang tepat dan indikator yang relevan. Tanpa pengukuran yang cermat, evaluasi dapat memberikan hasil yang tidak akurat atau menyesatkan, sehingga mempengaruhi keputusan manajemen.

Selain itu, keterbatasan sumber daya dan waktu sering menjadi kendala praktis dalam evaluasi. Cousins & Whitmore (1998) menekankan bahwa evaluasi membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang cukup untuk perencanaan, pengumpulan data, analisis, dan pelaporan. Keterbatasan ini dapat memaksa organisasi menggunakan metode yang lebih sederhana, namun terkadang kurang mendalam, sehingga mengurangi efektivitas evaluasi.

Kesimpulannya Evaluasi program menghadapi berbagai tantangan, termasuk keterbatasan data, resistensi pemangku kepentingan, kompleksitas

pengukuran hasil dan dampak, serta keterbatasan sumber daya dan waktu. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu merancang sistem pengumpulan data yang baik, melibatkan pemangku kepentingan secara partisipatif, menggunakan indikator yang relevan, dan mengalokasikan sumber daya yang memadai. Dengan strategi yang tepat, evaluasi dapat memberikan temuan yang akurat dan bermanfaat bagi pengambilan keputusan dan perbaikan program

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*. 4th Edition. Chicago: University of Chicago Press.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2023). Integrating organizational change management and project management. *Journal of Organizational Change Management*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- American Management Association. (2023). *Leadership and conflict resolution in organizations*. AMA Publications.
- Anderson, D. L. (2021). *Organization development: The process of leading organizational change* (5th ed.). Sage Publications.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2017). Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *Journal of Management Development*, 36(8), 1018–1030.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making Change Permanent: A Model for Institutionalizing Change Interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97–128.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Strategic human resource management: Theory and practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aseanty, D. (2025). Organizational culture, leadership style, and organizational communication: A systematic literature review
- Asian Development Bank. (2024). *Human capital and workforce capability in the digital era*. ADB Publications.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2017). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Bingley: Emerald Publishing.
- Bamberger, M., Rugh, J., & Mabry, L. (2011). *RealWorld Evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Barnlund, D. C. (2008). A Transactional Model of Communication. In C. R. Berger & M. E. Roloff (Eds.), *The Handbook of Communication Science*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Baron, A., & Armstrong, M. (2021). Human capital management: Achieving added value through people. Kogan Page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). Transformational leadership (3rd ed.). Routledge.
- Becker, G. S. (2020). Human capital and economic growth: Contemporary perspectives. University of Chicago Press.
- Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and models, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Berlo, D. K. (1960). The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (2021). Leadership and the one minute manager (Updated ed.). William Morrow.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2021). Organizational performance and capability development: Modern frameworks. Routledge.
- Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2021). Human resource management in the digital age: Strategic perspectives. Oxford University Press.
- Burke, W. W. (2017). Organization Change: Theory and Practice. 5th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burnes, B. (2020). Managing organizational change (6th ed.). Pearson Education.

- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management*. 5th Edition. London: Kogan Page.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (3rd ed.). Pearson.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Leadership and employee motivation in the workplace*. CIPD Publications.
- Cheung-Judge, M-Y. & Holbeche, L. (2021). *Organization Development: A practitioner's guide for OD and HR*. Third Edition. New York, NY: Kogan Page.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2021). *Conflict management: A practical guide to developing negotiation strategies*. Jossey-Bass.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2021). *Talent management: People and performance in organizations*. Routledge.
- Cousins, J. B., & Whitmore, E. (1998). Framing Participatory Evaluation. *New Directions for Evaluation*, 80, 5–23.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2020). *Unfreezing Change as Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management*. Human Relations.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- De Vito, J. A. (2019). *The Interpersonal Communication Book*. 15th Edition. New York: Pearson.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Deloitte. (2023). *Culture and leadership in modern organizations*. Deloitte Insights.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2024). Organizational culture and effectiveness: Emerging research perspectives. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575–600.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dewi, R. K., & Hasmin, H. (2025). Leadership, knowledge management, and employee creativity. *Asian Management and Business Review*.

- Edmondson, A. C. (2023). Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well. Atria Books.
- El-Ghoul et al. (2026). Organizational culture and psychological safety across societies. International Business Review.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success. Journal of Organizational Change Management
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2021). Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards. Oxford University Press.
- Forbes. (2024). Leadership strategies for effective organizational decisions. Forbes Media.
- French, W. & Bell, C. (1999). Organization Development: Behavioral science interventions for organization improvement, 6th edn, Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- French, W. L., & Bell, C. H. (2019). Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. 8th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Gallos, J. V. (2006). Organization Development, ed J V Gallos, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Gallup. (2024). Workplace culture and employee engagement report. Gallup Press.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2023). Is yours a learning organization? Harvard Business Review Press (Updated Edition).

- George, J. M., & Jones, G. R. (2020). Decision making in organizations: Contemporary perspectives. Routledge.
- Graeff, C. L. (2017). The Situational Leadership Theory: A Critical Review. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(4), 514–528.
- Harvard Business Review. (2022). How leaders shape organizational culture. Harvard Business Publishing.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2020). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization. Harvard Business Review Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2018). Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 10th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.
- Hiatt, J. (2016). ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Loveland, CO: Prosci Research.
- Hiatt, J., & Creasey, T. (2016). Change Management: The People Side of Change. Loveland, CO: Prosci.
- Hidayat, R. (2022). Faktor Teknologi dan Perubahan Organisasi Modern. Bandung: Refika Aditama.

- Hidayat, R., & Nugroho, B. (2021). Model 7S McKinsey dalam Transformasi Organisasi Modern. Bandung: Refika Aditama.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2018). Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. 9th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Huy, Q. N. (2017). Emotional Balancing of Organizational Change: The Role of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 62(2), 268–303.
- IBM Institute for Business Value. (2023). Employee experience and motivation in organizational transformation. IBM Publications.
- International Labour Organization. (2022). Global skills and workforce capability report. ILO Publications.
- International Labour Organization. (2022). Skills development and workforce capabilities. ILO Publications.
- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (2001). The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jameel, A. S. (2024). Organizational culture and knowledge sharing among academic staff. Prospective Researches.

- Joiner, B., & Josephs, S. (2022). *Leadership Agility*. Jossey-Bass.
- Keyton, J. (2017). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Khoiri, M., Burhan, U., & Suharto. (2024). Organizational culture and employee engagement in disruption era. *Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2021). *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times*. Wiley.
- Kotter, J. P. (2021). *Leading change* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2018). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). *The leadership challenge* (7th ed.). Wiley.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in

Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1–19.

Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Li, X., & Wareewanich, T. (2024). Psychological safety and employee creativity. *Humanities and Social Sciences Communications*.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, NY.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its management and value*, McGraw-Hill, New York, NY.

Lippitt, R. & Lippitt, G. (1975). *Consulting Process in Action: Examining the dynamics of the client–consultant working relationship*, Development Publications, Washington, DC.

Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2018). *Theories of Human Communication*. 11th Edition. Long Grove, IL: Waveland Press.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2021). *Employee motivation in modern organizations: Contemporary approaches*. Sage Publications.

Mann, F. (1957). Studying and creating change: a means to understanding social organization, in *Research in Industrial Human Relations*, pp 146–68, Harper, New York, NY.

Margulies, N. (1978). Perspectives on the marginality of the consultant's role, in *The Cutting Edge: Current*

theory and practice in organization development, ed
W W Burke, University Associates, La Jolla, CA.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation.
Psychological Review, 50(4), 370–396.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-
Analysis of the Antecedents, Correlates, and
Consequences of Organizational Commitment.
Psychological Bulletin, 108(2), 171–194.

McKinsey & Company. (2024). Building future-ready
workforce capabilities. McKinsey Insights.

McKinsey & Company. (2024). The role of leadership in
organizational transformation. McKinsey Insights.

Mello, J. A. (2021). Workforce capability and
organizational performance: Modern approaches.
Cengage Learning.

Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication:
Transformational Leadership, Communication
Channels, and Employee Outcomes. *Public Relations
Review*, 40(5), 716–728.

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The Impact of
Leadership Style and Employee Empowerment on
Perceived Organizational Reputation. *Journal of
Communication Management*, 17(2), 171–192.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component
Conceptualization of Organizational Commitment.
Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky,
L. (2002). Affective, Continuance, and Normative

Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

MIT Sloan Management Review. (2022). Leadership decision-making in times of organizational change. MIT Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.

Nguyen, N. P. (2023). Transformational leadership and organisational culture relationship. *Journal of Asian Business Studies*.

Noe, R. A. (2021). Digital learning and workforce development: Modern approaches. McGraw-Hill.

Noe, R. A. (2023). Employee training and development (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.

Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Skills and capabilities for the future workforce. OECD Publishing.

Oxford Leadership. (2025). Leading through conflict and organizational change. Oxford Leadership Reports.

- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Petri, H. L., & Govern, J. M. (2020). *Motivation at work: Theory, research, and practice*. Routledge.
- Priyanti, I. A. D. (2025). Transformational leadership, organizational culture, and organizational outcomes.
- Prosci. (2017). *Best Practices in Change Management*. Loveland, CO: Prosci.
- Purnomo, Y. J. (2024). The role of value-based leadership in shaping organizational culture.
- PwC. (2023). *Decision-making and organizational transformation survey*. PwC Insights.
- Rahim, M. A. (2020). *Managing conflict in organizations: Contemporary perspectives*. Routledge.
- Rainey, Tolbert, M. A., & Hanafin, J. (2006). Use of self in OD consulting: what matters is presence, in *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, practices, and perspectives*, ed B B Jones and M Brazzel, pp 69–82, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Rice, A. (1958). *Productivity and Social Organizations: The Ahmedabad experiment*, Tavistock Institute, London.
- Riketta, M. (2008). The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A Systematic Approach*. 7th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schein, E. H. (1988a). *Organizational Psychology*, 3rd international edn, Prentice-Hall, London.
- Schein, E. H. (1988b). *Process Consultation: Volume I*, 2nd edn, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2021). *Organizational culture and leadership* (6th ed.). Wiley.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2017). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 231–255.
- Senge, P. M. (2021). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Crown Publishing.
- Shockley-Zalabak, P. (2020). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. 10th Edition. Boston: Pearson.
- Society for Human Resource Management. (2022). *Developing workforce capabilities in the modern workplace*. SHRM Publications.

- Society for Human Resource Management. (2023). Leadership and organizational transformation. SHRM Publications.
- Society for Organizational Learning. (2024). Collaborative leadership and conflict management. SOL Publications.
- Spreitzer, G. M. (2019). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 42(5), 1443–1465.
- Srivastava, S., & Rao, M. K. (2025). Organizational culture, HPWS, and organizational resilience. *Discover Psychology (Springer Nature)*.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2020). Human resource development: Theory and practice. Berrett-Koehler Publishers.
- Todnem By, R. (2017). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 17(1), 21–38.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2018). The Communication of Leadership in Organizations. London: Routledge.
- Trist, E. (1960). Socio-technical systems, Tavistock Institute of Human Relations, London.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long wall method of coal-getting, *Human Relations*, 4, pp 3–38.
- UNESCO. (2023). Future skills and human capability development. UNESCO Publishing.

- Vaill, P. B. (1989). *Managing as a Performing Art*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Wang, Z., Xu, H., & Liu, Y. (2024). Transformational leadership and organizational cultural change. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (2020). *Structure is Not Organization*. McKinsey & Company.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2020). *Developing management skills* (10th ed.). Pearson.
- Wiroonrath et al. (2024). Transformational leadership and cultural transformation.
- World Bank. (2023). *Human capital and organizational development report*. World Bank Publications.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF Reports.
- World Economic Forum. (2023). *Upskilling and reskilling in the future workforce*. WEF Reports.
- World Economic Forum. (2024). *The future of work and employee motivation*. WEF Reports.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations: Current perspectives and future*

directions. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.

Yuwono, W., et al. (2026). Innovation capability through intellectual capital and knowledge management. Business: Theory and Practice.

Zamroni, M. R., & Rahmawati, R. (2025). Leadership style, organizational culture, and employee productivity.

KEPEMIMPINAN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT DAN KAPABILITAS SDM

Dalam buku ini, pembaca akan diperkenalkan dengan berbagai konsep dasar kepemimpinan, pengembangan organisasi (organizational development), serta strategi peningkatan kapabilitas SDM yang efektif dan berkelanjutan. Selain itu, buku ini juga membahas bagaimana seorang pemimpin dapat menciptakan budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan mampu mendorong kinerja individu maupun tim. Pembahasan dilengkapi dengan contoh kasus dan pendekatan praktis agar lebih mudah dipahami dan diterapkan dalam berbagai lingkungan kerja.

Kami menyadari bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan sistem kerja, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dan kemampuan SDM yang dimiliki. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar organisasi mampu menghadapi perubahan dan tantangan yang terus berkembang. Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi manajemen, pemimpin organisasi, maupun masyarakat umum yang memiliki perhatian terhadap pengembangan SDM dan organisasi.



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA



CV REY MEDIA GRAFIKA
EMAIL:
REYMEDIAGRAFIKA.RGM@GMAIL.COM

ISBN 978-634-7618-75-7



9

786347

618757