

Peran Pemimpin

dalam

Pengembangan Organisasi



MEMIMPIN PERUBAHAN • MEMBERDAYAKAN MANUSIA •
MENGEMBANGKAN ORGANISASI • MENCIPTAKAN MASA DEPAN

Oleh

Rudy C Tarumingkeng

Rudy C Tarumingkeng: Peran Pemimpin dalam Pengembangan Organisasi

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan

Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudymt75@gmail.com

16 April 2026

PERAN PEMIMPIN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

Abstrak

Pengembangan Organisasi atau *Organizational Development* (OD) merupakan pendekatan perubahan yang terencana, berbasis ilmu perilaku, dan ditujukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi, keberlanjutan, serta kualitas relasi kerja. Dalam kerangka ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan formal, melainkan sebagai arsitek arah perubahan, pembaca sistem, pembentuk budaya, komunikator makna, pengelola resistensi, serta pencipta ruang aman bagi pembelajaran kolektif. Makalah ini membahas peran pemimpin dalam OD secara komprehensif dengan menekankan hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi perubahan, partisipasi, kesiapan berubah, *psychological safety*, pembelajaran organisasi, dan etika. Makalah ini juga menyoroti bahwa kepemimpinan yang efektif dalam OD tidak cukup hanya bersifat instruktif, tetapi perlu adaptif: mampu bergerak di antara pendekatan diagnostik dan dialogik, menjaga akuntabilitas sambil membuka partisipasi, serta mendorong perubahan tanpa memutus legitimasi sosial di dalam organisasi. Secara praktis, keberhasilan OD sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menghubungkan visi dengan tindakan, strategi dengan perilaku, dan perubahan struktural dengan perubahan makna di kalangan anggota organisasi. (cengageasia.com)

Kata kunci: *kepemimpinan, pengembangan organisasi, organizational development, perubahan organisasi, budaya organisasi, readiness to change, psychological safety*

Pendahuluan

Dalam dunia organisasi modern, perubahan bukan lagi peristiwa sesekali, melainkan kondisi yang hampir permanen. Organisasi menghadapi tekanan dari digitalisasi, kompleksitas pasar, ekspektasi publik, perubahan demografi tenaga kerja, tuntutan kualitas layanan, dan kebutuhan inovasi yang terus meningkat. Dalam situasi seperti itu, organisasi tidak cukup hanya memiliki strategi; organisasi juga harus memiliki kemampuan untuk mengubah struktur, proses, kebiasaan kerja, dan pola pikir secara konsisten. Di sinilah *Organizational Development* atau OD menjadi relevan, karena OD dipahami sebagai pendekatan berbasis bukti dan ilmu perilaku yang membantu organisasi mengembangkan strategi, struktur, dan proses untuk menghasilkan kinerja, keberlanjutan, dan keluaran sosial yang lebih baik. (cengageasia.com)

Akan tetapi, OD tidak pernah berjalan dalam ruang hampa. Ia selalu berlangsung melalui manusia: melalui persepsi, makna, hubungan, kekuasaan, kecemasan, harapan, dan pembelajaran. Karena itu, ketika organisasi berbicara tentang transformasi, yang sesungguhnya dipertaruhkan bukan hanya perubahan struktur formal, tetapi perubahan dalam cara orang melihat pekerjaannya, memaknai masa depan, membangun kepercayaan, dan menyusun tindakan bersama. Tinjauan 60 tahun mengenai reaksi penerima perubahan menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat ditentukan oleh bagaimana anggota organisasi merespons perubahan secara kognitif, afektif, dan perilaku. Dengan kata lain, perubahan gagal bukan semata karena desain yang

salah, tetapi juga karena manusia di dalamnya tidak siap, tidak percaya, atau tidak merasa dilibatkan.

Dalam konteks itulah peran pemimpin menjadi sentral. Pemimpin dalam OD bukan sekadar figur simbolik atau pejabat struktural yang memberi instruksi dari atas. Ia harus mampu menjadi pengarah, penafsir, penjaga konsistensi nilai, dan penghubung antara kebutuhan strategis organisasi dengan kapasitas psikologis serta sosial para anggotanya. John Kotter menegaskan bahwa transformasi adalah proses, bukan kejadian sesaat; ia bergerak melalui tahap-tahap yang harus dibangun secara berurutan dan tidak dapat dipotong secara serampangan. Karena itu, kepemimpinan dalam OD menuntut kesabaran strategis sekaligus keberanian operasional. ([Google Books](#))

Makalah ini berangkat dari pertanyaan mendasar: **apa sebenarnya peran pemimpin dalam pengembangan organisasi?** Jawabannya tidak tunggal. Pemimpin dalam OD harus berperan pada banyak lapisan sekaligus: membangun visi, membaca sistem, menata budaya, mengelola komunikasi, mendorong partisipasi, memulihkan kepercayaan, membentuk kesiapan berubah, memfasilitasi pembelajaran, dan memastikan bahwa perubahan berjalan secara etis. Dengan kerangka itu, makalah ini akan menjelaskan peran-peran tersebut secara bertahap, dilengkapi contoh naratif agar pembahasan tidak berhenti pada tataran konsep. ([b-m-institute.com](#))

1. Memahami Pengembangan Organisasi dan Sentralitas Kepemimpinan

OD pada dasarnya adalah usaha perubahan yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas organisasi melalui pendekatan yang sistematis, partisipatif, dan berbasis ilmu perilaku. Literatur mutakhir menempatkan OD sebagai bidang yang menghubungkan pengetahuan perilaku manusia dengan kebutuhan pengembangan strategi, struktur, dan proses organisasi. Dalam perkembangan terbarunya, OD tidak lagi dipahami

hanya sebagai program pelatihan atau intervensi budaya yang bersifat lunak, tetapi sebagai jembatan antara strategi dan eksekusi, antara desain organisasi dan kapasitas manusia untuk menjalankannya. Cummings dan Worley menekankan fondasi berbasis bukti dari OD, sementara Bushe dan Lewis menunjukkan bahwa OD mencakup beragam strategi perubahan, dari yang berbasis data sampai yang bersifat *high engagement* dan generatif. (cengageasia.com)

Dalam OD, organisasi tidak dipandang sebagai mesin yang tinggal diperbaiki komponennya satu per satu. Organisasi lebih tepat dipahami sebagai sistem sosial yang hidup: ada struktur formal, tetapi ada pula budaya, relasi, emosi, identitas, simbol, dan narasi yang tidak kalah menentukan. Karena itu, perubahan organisasi tidak cukup dengan mengubah bagan, SOP, atau indikator kinerja. Jika perubahan formal tidak disertai perubahan dalam makna bersama, maka organisasi mudah jatuh pada kondisi "berubah di atas kertas, tetapi tetap sama di lapangan." Di sinilah kepemimpinan menjadi inti. Pemimpin berperan menghubungkan perubahan teknis dengan perubahan sosial. Ia menerjemahkan tujuan strategis ke dalam pengalaman kerja sehari-hari para anggota organisasi. (WorldCat)

Bushe dan Lewis bahkan menegaskan bahwa ciri pemersatu OD adalah pelibatan pihak-pihak yang harus menjadi bagian dari perubahan dalam suatu proses *inquiry*. Artinya, OD secara inheren bukan sekadar agenda elite manajemen. Jika perubahan ingin berkelanjutan, maka orang-orang yang terkena dampak perubahan harus dilibatkan, didengar, dan dijadikan bagian dari proses pemahaman serta solusi. Dalam model seperti ini, pemimpin bukan hanya "komandan," melainkan penyelenggara ruang perubahan. Ia memutuskan kapan harus lebih diagnostik, kapan lebih dialogik, kapan memerlukan koordinasi terpusat, dan kapan harus memberi ruang pada inisiatif lokal. (b-m-institute.com)

Dengan demikian, sentralitas kepemimpinan dalam OD bukan terletak pada dominasi, melainkan pada kapasitas untuk menata gerak perubahan

secara cerdas. Pemimpin yang efektif memahami bahwa organisasi tidak berubah hanya karena ada surat keputusan, rapat direksi, atau slogan baru. Organisasi berubah ketika anggota organisasi memahami arah, percaya pada proses, merasa aman untuk terlibat, dan melihat bahwa perilaku pimpinan konsisten dengan pesan perubahan. Dalam pengertian ini, pemimpin adalah penghubung antara sistem, budaya, dan tindakan. ([Sage Journals](#))

2. Pemimpin sebagai Arsitek Visi dan Arah Perubahan

Peran pertama pemimpin dalam OD adalah sebagai arsitek visi. Tidak ada perubahan organisasi yang bertahan lama bila ia tidak memiliki arah yang jelas. Visi dalam OD bukan sekadar kalimat indah pada presentasi strategis, melainkan gambaran masa depan yang cukup konkret untuk memberi orientasi, tetapi cukup terbuka untuk mengundang keterlibatan. Kotter menjelaskan bahwa perubahan membutuhkan rasa urgensi, koalisi penggerak, dan visi yang mampu mengarahkan tindakan kolektif. Visi yang baik mengurangi ambiguitas, membantu prioritas, dan mencegah organisasi terjebak dalam perubahan yang reaktif dan terfragmentasi. ([Google Books](#))

Namun, merumuskan visi saja tidak cukup. Pemimpin juga harus memastikan bahwa visi itu dipahami secara sosial. Dalam praktik, banyak organisasi memiliki visi perubahan yang kuat di tingkat puncak, tetapi kabur di tingkat unit kerja. Akibatnya, setiap bagian menafsirkan agenda perubahan secara berbeda-beda. Ada yang menganggapnya sebagai efisiensi, ada yang memahaminya sebagai pengurangan pegawai, ada yang melihatnya sebagai proyek digitalisasi, dan ada yang menilainya sekadar tren manajemen baru. Ketidakselarasan seperti ini memperbesar resistensi pasif. Maka tugas pemimpin adalah melakukan *sensemaking*: menjelaskan mengapa perubahan dibutuhkan, apa yang akan berubah, apa yang tidak berubah, dan bagaimana perubahan itu berkaitan dengan identitas organisasi. ([Sage Journals](#))

Contoh sederhana dapat dilihat pada sebuah rumah sakit yang ingin mengubah budaya kerjanya dari terfragmentasi menjadi kolaboratif. Jika direksi hanya berkata, "Kita harus lebih kolaboratif," pesan itu akan terdengar normatif dan abstrak. Tetapi bila pemimpin menjelaskan bahwa kolaborasi dibutuhkan karena keterlambatan handover pasien meningkatkan risiko klinis, karena koordinasi antarunit memengaruhi keselamatan pasien, dan karena kualitas layanan bergantung pada alur yang terintegrasi, maka visi menjadi lebih bermakna. Dalam OD, visi harus menyentuh realitas kerja, bukan hanya bahasa kebijakan. ([Sage Journals](#))

Pemimpin yang berperan sebagai arsitek visi juga harus menjaga kesinambungan. Banyak program OD gagal karena terjadi pergantian prioritas sebelum perubahan sempat berakar. Visi berubah terlalu cepat, slogan berganti sebelum perilaku terbentuk, dan organisasi mengalami "kelelahan perubahan." Karena itu, kepemimpinan dalam OD harus mampu memelihara arah jangka menengah, sambil tetap fleksibel terhadap umpan balik dari lapangan. Visi yang baik bukanlah visi yang kaku, melainkan visi yang stabil dalam tujuan namun lentur dalam cara mencapainya. ([Sage Journals](#))

3. Pemimpin sebagai Pembaca Sistem dan Diagnostician Organisasi

Peran kedua yang sangat penting adalah membaca sistem organisasi secara utuh. OD menuntut diagnosis, yaitu upaya memahami akar persoalan sebelum menetapkan intervensi. Dalam organisasi nyata, gejala yang terlihat sering bukan sumber masalah yang sesungguhnya. Kinerja rendah bisa tampak sebagai masalah motivasi, padahal penyebabnya justru struktur kerja yang tidak sinkron. Konflik antarbagian bisa terlihat sebagai persoalan kepribadian, padahal sesungguhnya berasal dari target yang saling bertentangan. Resistensi terhadap teknologi baru bisa disalahartikan sebagai penolakan terhadap inovasi, padahal sumbernya adalah pelatihan yang tidak memadai atau ketidakjelasan peran. Karena itu, pemimpin dalam OD harus memiliki kecakapan diagnostik([cengageasia.com](#))w0↵

Hastings dan Schwarz menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan dipengaruhi oleh pilihan pemimpin terhadap proses perubahan, khususnya dalam menavigasi antara pendekatan diagnostik dan dialogik. Pada saat tertentu, pemimpin perlu menggunakan data, analisis, audit, dan pemetaan proses secara ketat. Pada saat lain, ia justru perlu membuka percakapan, mendengar narasi, dan membiarkan pemahaman baru muncul dari interaksi para pemangku kepentingan. Artikel tersebut bahkan menegaskan bahwa perubahan cenderung berhasil ketika pemimpin mampu bersilang di antara dua proses tersebut seiring berjalannya perubahan. Jadi, diagnosis dalam OD bukan sekadar survei awal, tetapi kemampuan membaca dinamika sistem secara terus-meneru([Sage Journals](#))w2↕

Dalam praktik, pemimpin yang baik tidak cepat menyimpulkan. Ia bertanya: masalah ini bersifat teknis atau adaptif? Apakah ini soal kompetensi, struktur, budaya, atau relasi kuasa? Apakah unit-unit kerja memiliki definisi keberhasilan yang sama? Apakah indikator kinerja mendorong kolaborasi atau justru silo? Apakah ada kesenjangan antara nilai yang diumumkan dan perilaku yang dihargai? Pertanyaan-pertanyaan seperti itu membuat kepemimpinan dalam OD bersifat reflektif, bukan impulsif. Pemimpin bertindak setelah memahami pola, bukan setelah bereaksi terhadap gejala sesaat([WorldCat](#))w2↕

Bayangkan sebuah universitas mengeluhkan rendahnya kolaborasi lintas fakultas. Seorang pemimpin yang dangkal mungkin segera membuat seminar tentang teamwork. Tetapi pemimpin yang diagnostik akan memeriksa dulu: apakah struktur insentif penelitian justru mendorong kompetisi internal? Apakah beban administratif terlalu tinggi sehingga dosen tidak punya waktu untuk berkolaborasi? Apakah pimpinan unit memiliki bahasa kerja yang berbeda? Dengan diagnosis seperti itu, intervensi OD menjadi lebih tepat. Di sini jelas bahwa pemimpin dalam OD bukan hanya pengarah, melainkan penafsir sistemw2↕

4. Pemimpin sebagai Pembentuk Budaya Organisasi

Tidak ada pembahasan kepemimpinan dalam OD yang lengkap tanpa budaya organisasi. Schein menempatkan budaya dan kepemimpinan sebagai dua sisi dari mata uang yang sama. Budaya bukan sekadar slogan nilai atau dekorasi visual di kantor, melainkan pola asumsi bersama yang dipelajari kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Karena itu, ketika organisasi ingin berubah, ia sesungguhnya sedang berhadapan dengan lapisan budaya: cara orang memaknai otoritas, memandang kesalahan, memahami kolaborasi, dan menentukan apa yang dianggap "normal." Pemimpin berperan besar karena melalui tindakannya, ia memberi sinyal tentang nilai apa yang sungguh diharga([Perpustakaan Sekolah Pascasarjana](#))h4↕

Masalahnya, banyak pemimpin mengira budaya dapat diubah melalui kampanye komunikasi semata. Padahal anggota organisasi membaca budaya terutama melalui praktik nyata: siapa yang dipromosikan, perilaku apa yang ditoleransi, masalah apa yang diabaikan, siapa yang didengar dalam rapat, bagaimana kesalahan diperlakukan, dan apakah pimpinan konsisten antara kata dan tindakan. Jika seorang pemimpin berbicara tentang inovasi tetapi menghukum kegagalan kecil secara berlebihan, maka budaya yang lahir bukan inovasi melainkan kehati-hatian yang defensif. Jika pimpinan berkata mendukung kolaborasi tetapi penilaian kinerja hanya berbasis capaian individual, maka budaya yang tumbuh tetap kompetitif. Dalam OD, pemimpin adalah produsen simbol budaya yang paling kua([WorldCat](#))w0↕

Peran pemimpin dalam membentuk budaya bukan hanya menetapkan nilai, tetapi mengelola proses pembelajaran kolektif. Schein menegaskan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam bagaimana budaya diciptakan, berkembang, dan diubah. Itu berarti pemimpin harus mampu menantang asumsi lama tanpa menghina identitas lama. Dalam banyak organisasi, budaya lama terbentuk dari keberhasilan masa lalu. Karena itu, perubahan budaya tidak boleh dilakukan dengan menegasikan seluruh

sejarah organisasi. Pemimpin perlu menghormati apa yang dulu berhasil, sambil menunjukkan mengapa konteks kini menuntut pola baru.

Pendekatan seperti ini lebih efektif daripada mengumumkan bahwa "cara lama semuanya salah" ([WorldCat](#))^{h1}↕

Contoh naratif dapat dilihat pada rumah sakit yang selama bertahun-tahun bertumpu pada otoritas hierarkis dokter senior. Ketika rumah sakit itu ingin membangun budaya keselamatan pasien, pemimpinnya tidak bisa sekadar memerintahkan "semua staf harus berani bicara." Ia perlu mengubah budaya penghormatan yang terlalu vertikal menjadi budaya profesional yang tetap hormat tetapi memungkinkan *speaking up* ketika ada risiko klinis. Di sini perubahan budaya menuntut kepemimpinan yang teladan: pimpinan medis harus menunjukkan bahwa koreksi berbasis data bukan ancaman terhadap martabat, melainkan bagian dari mutu layanan ([American Psychological Association](#))^{w1}↕

5. Pemimpin sebagai Komunikator dan Pembentuk Makna

Komunikasi dalam OD bukan fungsi tambahan; ia adalah inti dari perubahan itu sendiri. Organisasi berubah melalui percakapan, simbol, dan interpretasi. Karena itu, pemimpin harus menjadi komunikator yang bukan hanya sering berbicara, tetapi mampu membangun makna. Studi Shulga menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi perubahan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pesan perubahan dipandang bermakna dan sejauh mana kepemimpinan dipersepsi otentik. Pesan yang secara teknis benar belum tentu menggerakkan keterlibatan. Sebaliknya, ketika karyawan melihat bahwa pesan perubahan memiliki makna dan datang dari pemimpin yang kredibel, keterlibatan meningkat ([Sage Journals](#))^{w4}↕

Di sinilah banyak pemimpin keliru. Mereka mengira komunikasi perubahan berarti mengumumkan kebijakan, membagikan slide, atau mengirim surat edaran. Padahal anggota organisasi tidak hanya bertanya "apa yang akan berubah," tetapi juga "mengapa saya harus percaya," "apa arti perubahan

ini bagi pekerjaan saya,” dan “apakah pimpinan sungguh yakin terhadap agenda ini.” OD menuntut komunikasi yang menjelaskan, mendengarkan, mengakui ketidakpastian, dan menghubungkan perubahan dengan identitas kolektif. Komunikasi yang defensif, terlalu teknokratis, atau penuh jargon biasanya gagal menumbuhkan komitmen([Sage Journals](#))w0↑↗

Pemimpin sebagai komunikator OD juga harus sadar bahwa diam adalah pesan. Ketika terjadi ketegangan, keterlambatan implementasi, atau rumor tentang dampak perubahan, ketiadaan komunikasi akan diisi oleh spekulasi. Dalam banyak kasus, resistensi tumbuh bukan karena organisasi menolak perubahan secara prinsip, tetapi karena ruang informasi dibiarkan kosong. Karena itu, pemimpin perlu menjaga ritme komunikasi: kapan memberi penjelasan strategis, kapan memberi pembaruan operasional, kapan melakukan dialog terbuka, dan kapan mengakui bahwa belum semua jawaban tersedia. Komunikasi OD yang sehat bukan komunikasi yang selalu meyakinkan, melainkan komunikasi yang cukup jujur untuk membangun kepercayaan([Sage Journals](#))w0↑↗

Ambil ilustrasi sebuah perusahaan yang sedang mengimplementasikan sistem ERP baru. Jika pemimpin hanya menekankan manfaat organisasi secara makro, pegawai di level operasional mungkin tetap cemas karena memikirkan tambahan beban kerja, kemungkinan kesalahan input, dan perubahan rutinitas. Pemimpin yang efektif akan menerjemahkan pesan ke level pengalaman: apa yang akan berubah pada alur kerja harian, dukungan apa yang disediakan, siapa yang bisa dihubungi saat menghadapi masalah, dan bagaimana kinerja akan dinilai selama masa transisi. Dengan demikian, komunikasi menjadi alat OD yang membangun makna, bukan sekadar alat sosialisas([Sage Journals](#))w0↑↗

6. Pemimpin sebagai Penggerak Partisipasi dan Pemberdayaan

Salah satu kontribusi utama OD adalah keyakinan bahwa perubahan yang berkelanjutan membutuhkan keterlibatan pihak-pihak yang terdampak.

Karena itu, pemimpin dalam OD perlu berperan sebagai penggerak partisipasi. Sahay dan Goldthwaite menunjukkan bahwa strategi partisipatif digunakan untuk memperoleh *buy-in* dan mengelola resistensi, tetapi juga memperlihatkan bahwa partisipasi bukan proses yang sederhana. Ketika pegawai diajak berpartisipasi, para pelaksana perubahan bisa merasa kehilangan kendali dan menjadi lebih rentan. Bahkan, dalam praktik, partisipasi kadang disalahpahami sebagai resistensi ketika suara yang muncul tidak sesuai dengan ekspektasi manajemen ([Sage Journals](#))w0t↗

Temuan ini penting. Ia mengingatkan bahwa partisipasi bukan sekadar membuka forum diskusi, melainkan kesiapan pemimpin untuk benar-benar mendengar masukan yang tidak nyaman. Banyak organisasi mengklaim partisipatif, tetapi sesungguhnya hanya mengizinkan partisipasi yang mengonfirmasi rencana yang sudah jadi. Dalam kondisi seperti ini, partisipasi menjadi kosmetik. Anggota organisasi hadir dalam rapat, tetapi pengaruh mereka terhadap desain perubahan sangat kecil. Akibatnya, sinisme meningkat. Pemimpin dalam OD harus membedakan antara konsultasi palsu dan pelibatan substantif. Ia perlu menjelaskan sejak awal ruang mana yang terbuka untuk dinegosiasi, ruang mana yang tidak, dan bagaimana masukan akan digunakan ([Sage Journals](#))w0t↗

Pemberdayaan juga berkaitan dengan distribusi tanggung jawab perubahan. Dalam pendekatan *high engagement* dan generatif, pemimpin tidak memonopoli semua solusi. Ia menciptakan kondisi agar unit-unit kerja dapat mengusulkan, menguji, dan memperbaiki praktik baru. Bushe dan Lewis menunjukkan bahwa dalam perubahan generatif, stakeholder bukan hanya diminta menerima solusi, tetapi bertindak atas solusi yang mereka bangun sendiri dan belajar sambil berjalan. Ini menggeser peran pemimpin dari "pemberi jawaban" menjadi "pencipta kondisi bagi jawaban untuk muncul" ([b-m-institute.com](#))w0t↗

Ilustrasinya dapat dilihat pada rumah sakit yang ingin menurunkan waktu tunggu pasien rawat jalan. Pendekatan top-down mungkin menghasilkan SOP baru, tetapi tidak menyentuh hambatan mikro di tiap unit. Pendekatan

OD yang partisipatif akan mengajak perawat, petugas administrasi, dokter, dan tim IT memetakan bottleneck, menguji perbaikan kecil, lalu belajar dari hasilnya. Dalam model seperti ini, pemimpin tidak kehilangan otoritas; justru ia menggunakan otoritasnya untuk membuka ruang kolaborasi yang lebih cerdas. Perubahan menjadi milik bersama, bukan proyek segelintir pejabat(b-m-institute.com)w0↕

7. Pemimpin sebagai Pengelola Resistensi dan Pembangun Readiness to Change

Dalam OD, resistensi tidak selalu harus diperlakukan sebagai musuh. Tinjauan Oreg, Vakola, dan Armenakis menunjukkan bahwa reaksi penerima perubahan mencakup dimensi kognitif, afektif, dan perilaku. Ini berarti resistensi dapat muncul karena orang tidak mengerti perubahan, tidak mempercayainya, takut dirugikan, atau tidak melihat kapasitas diri untuk menghadapinya. Dari sudut pandang ini, resistensi adalah informasi. Ia memberitahu pemimpin tentang kualitas desain perubahan, mutu komunikasi, tingkat kepercayaan, dan persepsi manfaat atau ancaman yang dirasakan anggota organisasiw0↕

Karena itu, pemimpin OD yang matang tidak buru-buru melabel setiap pertanyaan kritis sebagai penolakan. Ia membedakan antara resistensi yang lahir dari kepentingan sempit, resistensi yang muncul dari kecemasan wajar, dan resistensi yang sesungguhnya merupakan peringatan dini terhadap desain perubahan yang buruk. Dalam banyak kasus, pegawai yang tampak "sulit" justru adalah mereka yang paling memahami hambatan implementasi. Jika suara seperti ini dibungkam, organisasi kehilangan umpan balik penting. Peran pemimpin bukan sekadar meredam resistensi, tetapi mengolahnya menjadi bahan diagnosis dan pembelajaran(Sage Journals)w0↕

Konsep yang sangat penting di sini adalah *readiness to change*. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh pada kesiapan

berubah. Artikel *Frontiers* tahun 2024 tentang tipologi kesiapan berubah menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan emosi yang lebih positif terhadap proses perubahan, resistensi dan sinisme yang lebih rendah, serta kesiapan organisasi yang lebih baik. Hubungan pemimpin-bawahan yang berkualitas tinggi dan persepsi keadilan juga berpengaruh terhadap cara orang memandang kebutuhan, relevansi, dan pemahaman atas perubahan ([Frontiers](#))w0↕↗

Kepemimpinan transformasional, menurut ulasan Saleem, Dare, dan Sang, cenderung efektif ketika organisasi membutuhkan perubahan yang menggeser asumsi, kebiasaan, dan orientasi kerja. Gaya ini mendorong komitmen terhadap tujuan organisasi, mempengaruhi persepsi pengikut terhadap perubahan, dan lebih sesuai untuk implementasi perubahan daripada kepemimpinan yang hanya berorientasi mempertahankan status quo. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional mungkin tetap berguna ketika organisasi membutuhkan kepatuhan operasional atau stabilitas jangka pendek, tetapi ia kurang cukup untuk membangun perubahan yang mendalam pada makna dan sikap ([Frontiers in Public Pages](#))w1↕↗

Dari sini jelas bahwa salah satu tugas utama pemimpin dalam OD adalah membangun kesiapan berubah. Ia melakukan itu dengan empat cara sekaligus: menjelaskan kebutuhan perubahan, menunjukkan manfaat yang masuk akal, mengurangi ketidakpastian, dan memperkuat keyakinan bahwa organisasi memiliki sumber daya untuk menjalani transisi. Ketika empat elemen ini hadir, resistensi cenderung turun. Bukan karena orang dipaksa patuh, tetapi karena mereka merasa perubahan itu masuk akal, relevan, dan mungkin dijalankaw0↕↗

8. Pemimpin sebagai Pencipta Kepercayaan, Psychological Safety, dan Keadilan

Perubahan organisasi hampir selalu melibatkan kerentanan. Orang diminta belajar hal baru, meninggalkan rutinitas lama, mencoba praktik yang belum

teruji, dan menerima kemungkinan bahwa kinerjanya sementara akan menurun. Dalam kondisi seperti itu, perubahan sulit berhasil jika organisasi tidak memiliki *psychological safety*. APA menjelaskan *psychological safety* sebagai komponen penting dari tempat kerja yang sehat secara psikologis, sementara karya Amy Edmondson menekankan bahwa lingkungan di mana orang merasa aman untuk berbicara, mengemukakan ide, mengakui kesalahan, dan mengambil risiko interpersonal merupakan fondasi pembelajaran dan inovasi ([American Psychological Association](#))²⁰¹⁷

Riset Groulx dan kolega memperlihatkan hal yang sangat relevan bagi OD: kelelahan emosional manajer berdampak tidak langsung negatif pada kesiapan tim untuk berubah, dan jalurnya melalui kepemimpinan *laissez-faire* yang merusak *psychological safety*. Studi itu juga menunjukkan bahwa *psychological safety* berhubungan positif dengan *team readiness to change*. Artinya, pemimpin bukan hanya mempengaruhi perubahan lewat keputusan formal, tetapi juga lewat kondisi psikologis yang ia ciptakan dalam tim. Pemimpin yang abai, lelah, atau terlalu menjauh dapat merusak rasa aman tim untuk belajar dan bereksperimen ([Frontiers](#))²⁰¹⁷

Hal ini memberi pesan penting: OD membutuhkan pemimpin yang hadir secara emosional dan relasional, bukan hanya struktural. Kehadiran itu tampak dalam cara ia menanggapi pertanyaan, bagaimana ia memperlakukan kesalahan, apakah ia membuka ruang berbeda pendapat, dan apakah ia menghukum pembawa kabar buruk. Bila anggota organisasi percaya bahwa berbicara jujur akan dipermalukan atau diabaikan, maka mereka akan memilih diam. Diam mungkin terlihat seperti harmoni, tetapi dalam OD diam sering merupakan tanda bahaya: masalah tidak muncul ke permukaan, pembelajaran terhenti, dan inovasi melemah ([American Psychological Association](#))²⁰¹⁷

Keadilan juga memainkan peran penting. Kajian Frontiers 2024 tentang kesiapan organisasi untuk berubah menunjukkan bahwa keadilan prosedural, interpersonal, informasional, dan distributif merupakan variabel konteks yang berpengaruh. Orang lebih mungkin mendukung perubahan

bila mereka menilai prosesnya adil, komunikasinya jujur, relasinya menghormati martabat, dan beban-manfaat perubahan tidak dibagi secara sewenang-wenang. Jadi, pemimpin dalam OD harus mengelola bukan hanya efisiensi perubahan, tetapi juga legitimasi perubahan. Tanpa legitimasi, organisasi bisa berubah secara formal tetapi kehilangan komitmen moral dari anggotanya([Frontiers](#))w0↕

9. Pemimpin sebagai Pengembang Pembelajaran Organisasi

OD bukan hanya tentang mengubah keadaan hari ini, tetapi juga meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah lagi di masa depan. Dalam pengertian ini, pemimpin harus berperan sebagai pengembang *learning organization*. Peter Senge menekankan bahwa keunggulan berkelanjutan terletak pada kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat daripada lingkungannya berubah. Gagasan ini sangat penting untuk OD, sebab perubahan yang berhasil bukan yang selesai pada satu proyek, melainkan yang meningkatkan kecakapan kolektif organisasi dalam mendiagnosis masalah, berefleksi, berkolaborasi, dan memperbaiki diri([Google Books](#))16↕

Pemimpin membangun organisasi pembelajar melalui beberapa cara. Pertama, ia mengubah kesalahan menjadi sumber pembelajaran, bukan semata objek hukuman. Kedua, ia mendorong refleksi lintas unit, sehingga pembelajaran tidak terjebak pada silo. Ketiga, ia memfasilitasi dokumentasi praktik baik dan praktik gagal, agar organisasi tidak terus mengulangi kesalahan yang sama. Keempat, ia menempatkan pelatihan bukan sebagai acara sekali selesai, tetapi sebagai bagian dari ekosistem perubahan. Dalam konteks OD, pembelajaran tidak identik dengan kursus formal; pembelajaran adalah kemampuan organisasi untuk menafsir pengalaman dan mengubahnya menjadi tindakan yang lebih bai([Google Books](#))w0↕

Peran ini sangat penting dalam lingkungan yang kompleks. Bushe dan Lewis menunjukkan bahwa dalam strategi generatif, perubahan yang

mendalam sering kali terjadi ketika organisasi mengizinkan berbagai solusi diuji secara paralel, lalu belajar dari hasilnya. Dalam konteks seperti itu, pemimpin harus menahan godaan untuk mengontrol semuanya secara detail. Ia perlu menciptakan ruang eksperimen yang cukup aman, cukup terarah, dan cukup disiplin. Dengan kata lain, pemimpin mengelola proses belajar, bukan sekadar memaksakan hasil(b-m-institute.com)w0t7

Ilustrasinya dapat dilihat pada kampus yang berusaha meningkatkan kualitas pembelajaran digital. Pemimpin yang berpikir dalam logika pembelajaran organisasi tidak akan memaksakan satu model yang seragam untuk semua program studi tanpa evaluasi. Sebaliknya, ia bisa mendorong beberapa unit menguji metode berbeda, mengukur hasil, berbagi pengalaman, lalu menarik prinsip bersama. Pendekatan semacam ini membuat OD menjadi arena pembelajaran bersama, bukan eksperimen tertutup dari birokrasi([Google Books](https://books.google.com))w2t7

10. Pemimpin sebagai Penjaga Etika dalam Perubahan

Perubahan organisasi selalu mengandung dimensi etika. Keputusan tentang siapa yang dilibatkan, siapa yang menanggung beban, informasi apa yang dibuka, dan bagaimana ketidaksetujuan diperlakukan adalah pertanyaan etis, bukan hanya teknis. Karena itu, pemimpin dalam OD harus berperan sebagai penjaga etika. Studi Metwally dan kolega menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah, dan pengaruh itu sebagian dimediasi oleh budaya efektivitas organisasi. Studi tersebut juga menunjukkan bahwa kepemimpinan etis membantu mengurangi rasa tidak aman, meningkatkan kepercayaan, memperjelas peran, dan menciptakan kondisi yang lebih mendukung kesiapan berubah([Frontiers](https://www.frontiersin.org))w0t7

Implikasinya sangat besar. Banyak program perubahan gagal bukan karena tujuan strategisnya buruk, tetapi karena cara perubahannya dianggap manipulatif, tidak adil, atau tidak menghormati martabat anggota

organisasi. Pemimpin yang etis tidak menggunakan OD sebagai alat untuk menuntut adaptasi sepihak dari karyawan tanpa dukungan yang memadai. Ia menghindari komunikasi yang menyesatkan, tidak menyamarkan keputusan berat dengan bahasa yang memanipulasi, dan tidak menjadikan partisipasi sebagai sandiwara legitimasi. Ia sadar bahwa perubahan yang berkelanjutan memerlukan kepercayaan mora([Frontiers](#))w0↕

Dalam praktik, etika kepemimpinan dalam OD tampak pada hal-hal konkret. Misalnya, ketika organisasi harus merestrukturisasi unit, apakah pemimpin memberi informasi yang cukup awal? Apakah orang yang terdampak diberi kesempatan menyampaikan masukan? Apakah ada dukungan transisi? Apakah indikator keberhasilan perubahan hanya berbasis efisiensi finansial, atau juga mempertimbangkan kualitas relasi kerja dan dampak sosial? OD yang etis menolak logika bahwa tujuan yang baik membenarkan proses yang buruk. Justru proses yang buruk sering menghancurkan tujuan yang baik([Frontiers](#))w0↕

Pemimpin yang etis juga memahami bahwa legitimasi perubahan dibangun melalui konsistensi pribadi. Ketika pemimpin meminta organisasi hidup lebih transparan tetapi dirinya sendiri tertutup, pesan perubahan melemah. Ketika ia bicara tentang integritas namun mengutamakan loyalitas pribadi dibanding kompetensi, budaya sinis terbentuk. Karena itu, dalam OD, etika kepemimpinan bukan lapisan tambahan; ia adalah medium yang menentukan apakah perubahan akan dipercaya atau dicurigai([Frontiers](#))15↕

11. Gaya Kepemimpinan yang Relevan bagi OD

OD tidak dapat disederhanakan menjadi satu gaya kepemimpinan universal. Berbagai literatur menunjukkan bahwa efektivitas gaya sangat dipengaruhi konteks, tahap perubahan, dan sifat persoalan yang dihadapi. Meski demikian, beberapa pola dapat diidentifikasi. Pertama, kepemimpinan transformasional relatif kuat untuk membangun makna, komitmen, dan orientasi perubahan. Ulasan Saleem, Dare, dan Sang

menekankan bahwa gaya ini berhubungan dengan implementasi perubahan yang efektif dan perubahan persepsi pengikut terhadap agenda organisasi. Ia cocok ketika organisasi perlu menggeser asumsi, bukan hanya prosedur([Frontiers in Public Pages](#))w1↕

Kedua, kepemimpinan transaksional masih memiliki tempat, terutama ketika organisasi membutuhkan kejelasan tugas, kepatuhan proses, dan stabilitas jangka pendek. Dalam OD, tidak semua fase perubahan harus penuh eksplorasi. Pada tahap tertentu, organisasi membutuhkan disiplin implementasi, akuntabilitas, dan penegasan standar. Namun, bila gaya transaksional menjadi dominan secara permanen, OD berisiko menyusut menjadi proyek kepatuhan, bukan transformasi. Orang mungkin menjalankan prosedur baru, tetapi tanpa perubahan keyakinan dan semangat kerja([Frontiers in Public Pages](#))w2↕

Ketiga, kepemimpinan etis dan partisipatif sangat penting ketika organisasi menghadapi tingkat kecemasan tinggi, konflik kepentingan, atau kebutuhan kolaborasi lintas batas. Studi tentang kesiapan berubah memperlihatkan bahwa keadilan, kualitas relasi pemimpin-bawahan, dan rasa aman psikologis sangat memengaruhi respons terhadap perubahan. Karena itu, gaya yang terlalu otoriter mungkin menghasilkan kepatuhan cepat, tetapi sering merusak fondasi sosial yang dibutuhkan untuk pembelajaran dan inovasi jangka panjang([Frontiers](#))w1↕

Pada akhirnya, kepemimpinan dalam OD lebih tepat dipahami sebagai kompetensi kontekstual daripada label gaya tunggal. Pemimpin yang efektif harus tahu kapan bersikap direktif, kapan membuka dialog, kapan menekankan visi, kapan turun ke detail eksekusi, kapan menenangkan kecemasan, dan kapan justru mengganggu kenyamanan agar organisasi tidak stagnan. Itulah sebabnya Hastings dan Schwarz menekankan pentingnya gerak bolak-balik antara pendekatan diagnostik dan dialogik. Kepemimpinan OD adalah seni menyeimbangkan kontrol dan keterbukaan([Sage Journals](#))w0↕

12. Tantangan Nyata Pemimpin dalam OD

Meski konsepnya tampak jelas, menjalankan OD di lapangan penuh tantangan. Tantangan pertama adalah paradoks antara kecepatan dan partisipasi. Organisasi sering menuntut perubahan cepat, sementara OD yang sehat memerlukan dialog, diagnosis, dan pembelajaran. Pemimpin sering berada di bawah tekanan untuk menunjukkan hasil instan. Jika terlalu cepat, kualitas perubahan menurun; jika terlalu lambat, momentum hilang. Karena itu, pemimpin perlu cermat memilih bagian mana yang harus diputuskan cepat dan bagian mana yang perlu proses deliberati([Multiscreensite](#))w2↕

Tantangan kedua adalah paradoks antara stabilitas dan pembaruan. Banyak organisasi perlu berubah tanpa merusak operasi inti. Rumah sakit, misalnya, tidak bisa menghentikan pelayanan demi proyek transformasi budaya. Universitas tidak bisa mengorbankan proses pembelajaran karena sedang menata ulang kurikulum dan sistem digital. Karena itu, pemimpin OD harus mengatur ritme perubahan: cukup kuat untuk mendorong pembaruan, tetapi cukup hati-hati agar layanan inti tidak runtuh. Dalam bahasa Bushe dan Lewis, kondisi tertentu memerlukan koordinasi lebih sentral, sedangkan kondisi lain menuntut eksperimen lokal yang lebih lua([b-m-institute.com](#))w0↕

Tantangan ketiga adalah konsistensi pribadi pemimpin. Banyak agenda OD gagal bukan karena teori yang lemah, melainkan karena perilaku pemimpin tidak konsisten. Pemimpin ingin budaya terbuka tetapi mudah defensif; ingin inovasi tetapi alergi terhadap kesalahan; ingin kolaborasi tetapi menghargai pahlawan individual; ingin partisipasi tetapi keputusan kunci tetap tertutup. Ketidakkonsistenan ini menciptakan kebingungan simbolik. Anggota organisasi lalu belajar bahwa yang benar bukan pesan resmi, melainkan pola kekuasaan informal. Dalam OD, inkonsistensi pimpinan lebih merusak daripada kekurangan sloga([WorldCat](#))w1↕

Tantangan keempat adalah daya tahan emosional. Studi Groulx dan kolega mengingatkan bahwa kelelahan emosional manajer dapat mengganggu

kesiapan tim untuk berubah karena menurunkan kualitas kepemimpinan dan rasa aman psikologis. Maka pemimpin OD perlu menjaga ketahanan dirinya sendiri. Ia bukan mesin perubahan yang kebal stres. Tanpa refleksi, dukungan, dan kemampuan mengelola energi, pemimpin bisa berubah menjadi figur yang abai, reaktif, atau terlalu kontrolis. Padahal OD justru membutuhkan pemimpin yang stabil secara emosional agar mampu menampung ketidakpastian kolekti([Frontiers](#))w1↕

13. Ilustrasi Kasus Naratif

Bayangkan sebuah rumah sakit swasta menengah yang ingin menurunkan insiden miskomunikasi antartim klinis. Audit internal menunjukkan bahwa masalah bukan hanya pada SOP, tetapi juga pada budaya: staf junior enggan bertanya, kepala unit sibuk dengan target operasional, dan rapat antarbagian lebih sering menjadi forum laporan daripada forum pembelajaran. Direksi lalu meluncurkan program OD bertajuk “Kolaborasi Aman untuk Keselamatan Pasien.” Jika pemimpin hanya menambah dokumen prosedur, kemungkinan besar perubahan hanya bersifat administratif. Tetapi bila ia menjalankan peran OD secara utuh, ia akan mulai dari diagnosis, membangun visi, menjelaskan urgensi, membuka forum lintas profesi, memperbaiki pola komunikasi, dan memberi perlindungan simbolik bagi staf yang berani *speak up*. Kasus seperti ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak cukup menjadi pemberi instruksi; ia harus menjadi pengatur kondisi sosial agar praktik baru dapat hidup([Sage Journals](#))17↕

Contoh kedua dapat dilihat pada universitas yang ingin beralih dari budaya kerja individual menjadi kolaboratif dan berbasis inovasi. Rektor dapat saja mengumumkan skema insentif riset kolaboratif, tetapi bila dekan dan kaprodi tetap menilai kinerja secara sempit berdasarkan capaian individual, budaya lama akan bertahan. Di sini peran pemimpin bukan hanya menetapkan kebijakan, melainkan menyelaraskan pesan, sistem penghargaan, percakapan akademik, dan ruang aman untuk

bereksperimen. Jika dosen takut bahwa inovasi pengajaran yang tidak langsung berhasil akan dianggap kelemahan, maka budaya belajar tidak akan muncul. Karena itu, *psychological safety*, keadilan, dan kepemimpinan yang kredibel menjadi syarat keberhasilan OD ([Google Books](#))w0t

Dua ilustrasi tersebut memperlihatkan satu hal: OD berhasil ketika pemimpin memahami bahwa organisasi berubah melalui kombinasi visi, struktur, budaya, emosi, dan interaksi. Perubahan yang hanya bertumpu pada kekuasaan formal mungkin cepat, tetapi sering dangkal. Sebaliknya, perubahan yang terlalu dialogis tanpa arah juga bisa kehilangan disiplin. Karena itu, peran pemimpin dalam OD adalah menyeimbangkan antara arah dan partisipasi, antara kontrol dan pembelajaran, antara urgensi dan kesabaran. Itulah mengapa kepemimpinan dalam OD pada hakikatnya adalah kepemimpinan integrasi ([Sage Journals](#))w0t

14. Implikasi Praktis bagi Organisasi

Dari seluruh pembahasan di atas, ada beberapa implikasi praktis yang penting. Pertama, organisasi yang ingin menjalankan OD harus menyiapkan pemimpin bukan hanya sebagai administrator, tetapi sebagai *change leader*. Artinya, pengembangan kepemimpinan harus mencakup kemampuan diagnostik, komunikasi perubahan, fasilitasi partisipasi, pembentukan budaya, dan pengelolaan emosi tim. Jika pemimpin hanya kuat pada aspek teknis, maka OD akan cenderung menyusut menjadi proyek kepatuhan ([cengageasia.com](#))w2t

Kedua, organisasi perlu mengukur keberhasilan kepemimpinan OD bukan hanya dari tercapainya tenggat program, tetapi juga dari kualitas kesiapan berubah, mutu komunikasi, tingkat kepercayaan, keamanan psikologis, dan kemampuan pembelajaran organisasi. Penilaian yang terlalu sempit pada output formal sering menyesatkan, karena perubahan yang tampak selesai belum tentu tertanam. Terkadang indikator paling penting justru bukan seberapa cepat prosedur baru diluncurkan, melainkan apakah orang

benar-benar memahaminya, memercayainya, dan mampu menggunakannya untuk memperbaiki kinerja.

Penutup

Peran pemimpin dalam pengembangan organisasi bersifat strategis sekaligus manusiawi. Ia strategis karena pemimpin menentukan arah, prioritas, pilihan proses perubahan, dan konsistensi eksekusi. Ia manusiawi karena seluruh perubahan organisasi pada akhirnya berlangsung melalui persepsi, emosi, relasi, dan pembelajaran manusia. OD menuntut pemimpin yang mampu menghubungkan dua dunia itu: dunia strategi dan dunia pengalaman kerja sehari-hari. Tanpa kemampuan tersebut, perubahan mudah terpecah antara bahasa elite manajemen dan realitas anggota organisasi(cengageasia.com)w0↕

Dengan demikian, pemimpin dalam OD harus dipahami sebagai arsitek visi, diagnostician sistem, pembentuk budaya, komunikator makna, penggerak partisipasi, pengelola resistensi, pencipta *psychological safety*, pengembang pembelajaran organisasi, dan penjaga etika perubahan. Organisasi yang memiliki pemimpin seperti ini tidak hanya lebih mampu berubah, tetapi juga lebih mampu menjaga martabat manusia di dalam proses perubahan itu. Dan justru di situlah OD menemukan maknanya yang paling dalam: bukan sekadar membuat organisasi lebih efisien, melainkan membuatnya lebih cakap, lebih sehat, dan lebih bertanggung jawab secara sosial(WorldCat)w3↕

Glosarium

Adaptive leadership

Pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan membaca

konteks, membedakan masalah teknis dan adaptif, serta membantu organisasi belajar menghadapi tantangan baru.

Budaya organisasi

Pola nilai, asumsi, keyakinan, dan praktik bersama yang membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak.

Change communication

Komunikasi yang dirancang untuk menjelaskan, menafsirkan, dan mendukung proses perubahan organisasi.

Change recipients

Individu atau kelompok yang menerima, mengalami, dan merespons perubahan organisasi.

Dialogic OD

Pendekatan OD yang menekankan percakapan, narasi, interaksi, dan pembentukan makna bersama sebagai sumber perubahan.

Diagnostic OD

Pendekatan OD yang menekankan pengumpulan data, analisis masalah, dan intervensi berbasis diagnosis.

Employee engagement

Derajat keterlibatan psikologis, emosional, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Ethical leadership

Kepemimpinan yang menekankan integritas, keadilan, perhatian terhadap kesejahteraan orang lain, serta konsistensi moral dalam keputusan.

Generative change

Perubahan yang tumbuh dari eksperimen, keterlibatan luas, dan pembelajaran yang muncul selama proses berjalan.

High engagement change

Strategi perubahan yang secara aktif melibatkan banyak pemangku kepentingan dalam perancangan atau pelaksanaan perubahan.

Learning organization

Organisasi yang memiliki kapasitas untuk terus belajar, beradaptasi, dan memperbaiki diri melalui refleksi dan eksperimen kolektif.

Organizational Development (OD)

Pendekatan perubahan terencana berbasis ilmu perilaku untuk meningkatkan efektivitas, kesehatan, dan kapasitas pembelajaran organisasi.

Organizational readiness for change

Tingkat kesiapan individu atau organisasi untuk menerima, mendukung, dan menjalankan perubahan.

Partisipasi

Keterlibatan anggota organisasi dalam proses memahami, merancang, atau melaksanakan perubahan.

Psychological safety

Kondisi ketika anggota tim merasa aman untuk berbicara, bertanya, mengemukakan ide, atau mengakui kesalahan tanpa takut dipermalukan atau dihukum.

Resistance to change

Sikap, emosi, atau perilaku yang menunjukkan penolakan, keraguan, atau keberatan terhadap perubahan.

Sensemaking

Proses menafsirkan situasi, pengalaman, dan perubahan agar dapat dipahami dan dijadikan dasar tindakan.

Transformational leadership

Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, membangun visi, mengubah cara pandang pengikut, dan mendorong komitmen pada tujuan yang lebih besar.

Transactional leadership

Gaya kepemimpinan yang menekankan kejelasan tugas, imbalan, dan kepatuhan terhadap target atau standar.

Referensi (APA 7)

Bushe, G. R., & Lewis, S. (2023). Three change strategies in organization development: Data-based, high engagement and generative. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 173–188.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2022-0229>

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2025). *Organization development and change* (12th ed.). Cengage.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J.-F., & Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change: How manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1298104.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1298104>

Hastings, B. J., & Schwarz, G. M. (2022). Leading change processes for success: A dynamic application of diagnostic and dialogic organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 120–148.

<https://doi.org/10.1177/00218863211019561>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Metwally, D. M. D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M. M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The

mediating role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 2493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Sahay, S., & Goldthwaite, C. (2024). Participatory practices during organizational change: Rethinking participation and resistance. *Management Communication Quarterly*, 38(2), 279–306. <https://doi.org/10.1177/08933189231187883>

Saleem, A., Dare, P. S., & Sang, G. (2022). Leadership styles and the process of organizational change during the pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 920495. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920495>

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (Rev. ed.). Currency/Doubleday.

Shulga, L. V. (2021). Change management communication: The role of meaningfulness, leadership brand authenticity, and gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(4), 498–515. <https://doi.org/10.1177/1938965520929022>

Copilot for this article: ChatGPT 5.4. Thinking (2026). Access date: 25 April 2026. Author's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/69e1bdab-7830-839a-ace2-c431c49ba5e2>