

Strategi Pengembangan Organisasi

oleh Rudy C Tarumingkeng



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

rudyclt75@gmail.com

26 April 2026

Ringkasan Buku

STRATEGI PENGEMBANGAN ORGANISASI

Abstrak Singkat

Buku *Strategi Pengembangan Organisasi* dapat dipahami sebagai karya yang membahas bagaimana organisasi membangun kapasitas internalnya agar mampu bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah perubahan lingkungan yang semakin kompleks. Pengembangan organisasi atau *Organization Development* bukan sekadar program pelatihan, restrukturisasi, atau perubahan prosedur administratif, melainkan suatu pendekatan sistemik, terencana, partisipatif, dan berorientasi jangka panjang untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Ringkasan ini menguraikan gagasan utama buku tersebut melalui beberapa tema besar: konsep dasar pengembangan organisasi, diagnosis organisasi, strategi perubahan, peran kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan SDM, intervensi struktural dan prosesual, pembelajaran organisasi, transformasi digital, pengukuran kinerja, serta tantangan etis dalam pengembangan organisasi modern. Secara konseptual, buku ini menempatkan organisasi sebagai sistem terbuka yang selalu berinteraksi dengan lingkungan ekonomi, sosial, teknologi, politik, dan budaya. Karena itu, strategi pengembangan organisasi harus mampu menjembatani antara visi strategis dan realitas operasional. Dalam konteks dunia kontemporer, organisasi dituntut bukan hanya efisien, tetapi juga adaptif, kolaboratif, inovatif, etis, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *pengembangan organisasi, strategi perubahan, kepemimpinan, budaya organisasi, SDM, transformasi digital, organisasi pembelajar, efektivitas organisasi, manajemen perubahan, diagnosis organisasi.*

Strategi Pengembangan Organisasi

1. Pendahuluan: Arti Penting Pengembangan Organisasi

Buku *Strategi Pengembangan Organisasi* berangkat dari satu kesadaran pokok bahwa organisasi tidak dapat lagi dipandang sebagai struktur statis yang hanya membutuhkan aturan, hierarki, dan prosedur. Organisasi modern hidup dalam lingkungan yang berubah cepat. Perubahan teknologi, globalisasi, disrupsi pasar, dinamika tenaga kerja lintas generasi, tuntutan keberlanjutan, serta meningkatnya kompleksitas sosial telah menjadikan kemampuan beradaptasi sebagai syarat utama keberlangsungan organisasi.

Dalam pengertian klasik, organisasi sering dipahami sebagai alat untuk mencapai tujuan. Namun, dalam perspektif pengembangan organisasi, organisasi juga merupakan sistem sosial yang terdiri dari manusia, nilai, norma, relasi kekuasaan, budaya kerja, pengetahuan, dan proses pembelajaran. Dengan demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh desain struktur formal, tetapi juga oleh kualitas interaksi manusia di dalamnya.

Pengembangan organisasi atau *Organization Development* sering didefinisikan sebagai usaha terencana, menyeluruh, dan berjangka panjang untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi terhadap proses, struktur, budaya, dan perilaku manusia dalam organisasi.

Cummings dan Worley (2015) menekankan bahwa OD merupakan aplikasi sistemik ilmu perilaku untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Definisi ini penting karena menunjukkan bahwa OD bukan sekadar teknik manajemen, melainkan disiplin yang menggabungkan psikologi organisasi, sosiologi, kepemimpinan, manajemen strategis, dan pembelajaran organisasi.

Buku ini menempatkan pengembangan organisasi sebagai jembatan antara strategi dan eksekusi. Banyak organisasi memiliki visi strategis yang

baik, tetapi gagal menerjemahkannya ke dalam tindakan nyata. Kegagalan ini sering disebut sebagai *strategy-execution gap*. Penyebabnya dapat berupa struktur organisasi yang kaku, budaya yang tidak mendukung inovasi, kepemimpinan yang tidak konsisten, komunikasi yang lemah, rendahnya keterlibatan karyawan, atau sistem pengukuran kinerja yang tidak selaras dengan tujuan strategis.

Dalam konteks inilah strategi pengembangan organisasi menjadi penting. Ia membantu organisasi membaca dirinya sendiri, memahami lingkungan, mengidentifikasi masalah inti, merancang intervensi, membangun komitmen perubahan, dan mengevaluasi hasil. Strategi OD tidak dapat dilakukan secara mekanistik. Ia membutuhkan sensitivitas terhadap konteks, sejarah organisasi, budaya lokal, kepentingan pemangku kepentingan, serta dinamika kekuasaan yang hidup dalam organisasi.

Sebagai contoh, sebuah rumah sakit yang ingin meningkatkan kualitas pelayanan tidak cukup hanya membeli teknologi medis baru. Ia juga perlu memperbaiki komunikasi antarunit, memperkuat budaya keselamatan pasien, melatih tenaga medis dalam kerja tim, memperjelas alur pelayanan, dan membangun sistem umpan balik dari pasien. Demikian pula, sebuah universitas yang ingin menjadi institusi unggul tidak cukup hanya memperbarui kurikulum. Ia harus mengembangkan budaya akademik, kualitas dosen, sistem tata kelola, kolaborasi riset, digitalisasi layanan, dan orientasi pada mahasiswa.

Dengan demikian, buku ini menegaskan bahwa strategi pengembangan organisasi merupakan seni sekaligus ilmu. Disebut ilmu karena menggunakan teori, model, data, diagnosis, dan evaluasi. Disebut seni karena penerapannya membutuhkan kebijaksanaan, kepekaan manusiawi, komunikasi, negosiasi, dan kemampuan membaca situasi sosial yang tidak selalu tampak dalam bagan organisasi.

2. Konsep Dasar Pengembangan Organisasi

Bagian awal buku menjelaskan bahwa pengembangan organisasi berakar pada pemikiran ilmu perilaku, terutama studi tentang kelompok, kepemimpinan, motivasi, budaya, dan perubahan sosial. Salah satu tokoh penting dalam sejarah OD adalah Kurt Lewin, yang memperkenalkan gagasan bahwa perubahan sosial dapat dipahami melalui dinamika kekuatan pendorong dan penghambat. Model tiga tahap Lewin—*unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*—menjadi fondasi awal dalam memahami perubahan organisasi (Lewin, 1951).

Dalam konteks buku ini, OD memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, OD bersifat terencana. Perubahan tidak dilakukan secara reaktif atau sporadis, tetapi melalui proses diagnosis, desain intervensi, implementasi, dan evaluasi. Kedua, OD bersifat sistemik. Artinya, perubahan pada satu bagian organisasi akan memengaruhi bagian lain. Perubahan sistem remunerasi, misalnya, dapat memengaruhi motivasi, perilaku kerja, hubungan antarunit, dan budaya organisasi.

Ketiga, OD bersifat partisipatif. Perubahan yang hanya dipaksakan dari atas sering menimbulkan resistensi. Karena itu, OD mendorong keterlibatan anggota organisasi dalam memahami masalah dan merancang solusi. Partisipasi bukan hanya instrumen untuk mengurangi penolakan, tetapi juga cara untuk membangun rasa memiliki terhadap perubahan.

Keempat, OD berorientasi pada pembelajaran. Organisasi yang berkembang adalah organisasi yang mampu belajar dari pengalaman, kegagalan, data, pelanggan, teknologi, dan perubahan lingkungan. Argyris dan Schön (1978) membedakan antara *single-loop learning* dan *double-loop learning*. *Single-loop learning* terjadi ketika organisasi memperbaiki tindakan tanpa mempertanyakan asumsi dasar. Sementara itu, *double-loop learning* terjadi ketika organisasi berani menguji ulang nilai, kebijakan, dan pola pikir yang mendasari tindakannya.

Kelima, OD menekankan nilai humanistik. Dalam tradisi OD, manusia tidak dipandang sekadar sebagai sumber daya produksi, tetapi sebagai subjek yang memiliki martabat, aspirasi, kreativitas, dan kebutuhan untuk berkembang. Oleh karena itu, strategi pengembangan organisasi idealnya tidak hanya mengejar efisiensi, tetapi juga meningkatkan kualitas kehidupan kerja, keadilan organisasi, partisipasi, dan makna kerja.

Buku ini juga membedakan OD dari manajemen perubahan biasa. Manajemen perubahan sering berfokus pada implementasi proyek tertentu, seperti penerapan sistem ERP, restrukturisasi organisasi, atau perubahan prosedur kerja. OD lebih luas karena menyentuh kapasitas organisasi untuk terus berubah dan belajar. Dengan kata lain, manajemen perubahan dapat dilihat sebagai salah satu bagian dari OD, sedangkan OD merupakan kerangka besar untuk membangun kemampuan adaptif organisasi.

Dalam praktiknya, OD dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi: perusahaan swasta, lembaga publik, rumah sakit, universitas, lembaga keagamaan, organisasi nirlaba, koperasi, UMKM, bahkan komunitas lokal. Prinsip dasarnya sama, yaitu meningkatkan efektivitas organisasi melalui keselarasan antara tujuan, struktur, proses, manusia, budaya, dan teknologi.

3. Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Salah satu gagasan penting dalam buku ini adalah bahwa organisasi harus dipahami sebagai sistem terbuka. Organisasi tidak hidup dalam ruang hampa. Ia menerima input dari lingkungan, mengolahnya melalui proses internal, menghasilkan output, dan menerima umpan balik dari lingkungan. Perspektif sistem terbuka ini penting karena membantu manajer melihat organisasi secara utuh, bukan sebagai kumpulan bagian yang terpisah.

Dalam perspektif sistem, input organisasi dapat berupa sumber daya manusia, modal, informasi, teknologi, bahan baku, regulasi, dan tuntutan

pasar. Proses organisasi meliputi koordinasi kerja, komunikasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, produksi, pelayanan, dan pembelajaran. Output organisasi dapat berupa barang, jasa, pengetahuan, nilai sosial, kepuasan pelanggan, atau dampak publik. Umpan balik kemudian digunakan untuk memperbaiki proses internal.

Jika suatu organisasi mengalami penurunan kinerja, penyebabnya tidak selalu berada pada individu. Bisa jadi masalahnya terletak pada sistem kerja, struktur koordinasi, budaya, kepemimpinan, atau ketidaksesuaian antara strategi dan lingkungan. Sebagai contoh, ketika sebuah perusahaan mengalami penurunan penjualan, respons yang terlalu cepat menyalahkan tim pemasaran mungkin kurang tepat. Masalahnya bisa berasal dari produk yang tidak lagi relevan, proses inovasi yang lambat, harga yang tidak kompetitif, distribusi yang lemah, atau perubahan perilaku konsumen.

Buku ini mengajak pembaca untuk berpikir sistemik. Berpikir sistemik berarti memahami hubungan sebab-akibat yang saling terkait, mengenali pola, dan menghindari solusi parsial yang hanya menyentuh gejala. Senge (2006) menyebut kemampuan berpikir sistemik sebagai salah satu disiplin utama organisasi pembelajar. Tanpa berpikir sistemik, organisasi mudah terjebak dalam kebijakan tambal sulam.

Dalam konteks pengembangan organisasi, pendekatan sistem terbuka juga menegaskan pentingnya *alignment* atau keselarasan. Strategi organisasi harus selaras dengan struktur. Struktur harus selaras dengan proses. Proses harus selaras dengan kompetensi SDM. Kompetensi SDM harus didukung oleh budaya yang tepat. Budaya harus diperkuat oleh kepemimpinan dan sistem penghargaan. Jika salah satu elemen tidak selaras, organisasi akan mengalami ketegangan internal.

Contohnya, sebuah organisasi ingin menjadi inovatif, tetapi sistem penghargaan hanya menghargai kepatuhan administratif. Dalam situasi ini, pesan strategis dan sistem insentif bertentangan. Karyawan akan cenderung memilih perilaku yang aman, bukan kreatif. Demikian pula,

organisasi ingin menjadi kolaboratif, tetapi struktur anggarannya mendorong persaingan antarunit. Akibatnya, silo organisasi semakin kuat.

Dengan demikian, strategi pengembangan organisasi harus dimulai dari pemahaman menyeluruh tentang sistem. Pemimpin tidak cukup bertanya, "Siapa yang salah?" tetapi perlu bertanya, "Sistem apa yang menghasilkan perilaku seperti ini?" Pertanyaan kedua jauh lebih produktif karena membuka ruang perbaikan struktural dan kultural.

4. Diagnosis Organisasi sebagai Fondasi Strategi

Buku ini menekankan bahwa pengembangan organisasi yang baik harus dimulai dengan diagnosis. Diagnosis organisasi adalah proses sistematis untuk memahami kondisi organisasi, mengidentifikasi masalah inti, memetakan kekuatan dan kelemahan, serta menemukan peluang perbaikan. Tanpa diagnosis, intervensi OD berisiko menjadi solusi yang tampak menarik tetapi tidak tepat sasaran.

Diagnosis organisasi dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti wawancara, survei, observasi, analisis dokumen, diskusi kelompok terarah, audit budaya, analisis kinerja, pemetaan proses, dan analisis pemangku kepentingan. Data kuantitatif dan kualitatif sama-sama penting. Data kuantitatif memberikan gambaran angka, sedangkan data kualitatif membantu memahami makna, persepsi, pengalaman, dan dinamika sosial di balik angka tersebut.

Buku ini menjelaskan bahwa diagnosis harus membedakan antara gejala dan akar masalah. Gejala adalah tanda yang tampak di permukaan, seperti tingginya turnover, rendahnya produktivitas, konflik antarunit, lambatnya pelayanan, atau buruknya kepuasan pelanggan. Akar masalah adalah faktor mendasar yang melahirkan gejala tersebut, misalnya kepemimpinan yang lemah, desain kerja yang tidak jelas, budaya saling menyalahkan, sistem insentif yang keliru, atau komunikasi strategis yang buruk.

Sebagai ilustrasi, sebuah kantor pelayanan publik menerima banyak keluhan masyarakat karena proses layanan lambat. Gejala yang terlihat adalah antrean panjang dan ketidakpuasan pengguna layanan. Namun, setelah dilakukan diagnosis, ditemukan bahwa akar masalahnya bukan hanya kekurangan pegawai, melainkan alur kerja yang berulang, sistem digital yang tidak terintegrasi, kurangnya pelatihan front office, serta budaya birokrasi yang lebih menekankan kepatuhan prosedural daripada orientasi pada warga. Dengan diagnosis seperti ini, intervensi yang dibutuhkan tentu lebih luas daripada sekadar menambah pegawai.

Model diagnosis organisasi yang sering digunakan dalam OD antara lain model enam kotak Weisbord, model 7S McKinsey, model Burke-Litwin, dan pendekatan kongruensi Nadler-Tushman. Walaupun masing-masing model memiliki penekanan berbeda, semuanya menegaskan perlunya melihat hubungan antara strategi, struktur, sistem, manusia, budaya, kepemimpinan, dan lingkungan.

Dalam buku ini, diagnosis juga dipahami sebagai proses sosial, bukan sekadar proses teknis. Ketika konsultan atau pemimpin melakukan diagnosis, mereka harus membangun kepercayaan. Anggota organisasi tidak akan memberikan informasi jujur jika mereka takut disalahkan. Karena itu, proses diagnosis harus menjamin kerahasiaan, keterbukaan, dan orientasi pembelajaran. Tujuannya bukan mencari kambing hitam, tetapi memahami sistem.

Diagnosis yang baik menghasilkan peta perubahan. Peta ini membantu organisasi menentukan prioritas. Tidak semua masalah dapat diselesaikan sekaligus. Organisasi perlu memilih area intervensi yang paling strategis, paling berdampak, dan paling mungkin dilaksanakan. Dalam hal ini, diagnosis menjadi dasar bagi strategi pengembangan organisasi.

5. Strategi Perubahan dalam Pengembangan Organisasi

Setelah diagnosis dilakukan, organisasi perlu menyusun strategi perubahan. Buku ini menjelaskan bahwa perubahan organisasi bukan hanya perubahan struktur atau prosedur, tetapi juga perubahan cara berpikir, perilaku, relasi, dan budaya. Karena itu, strategi perubahan harus memperhatikan dimensi rasional, emosional, politis, dan kultural.

Model perubahan Lewin memberikan kerangka awal. Tahap *unfreezing* berarti mencairkan pola lama dengan menciptakan kesadaran bahwa perubahan diperlukan. Tahap *changing* berarti mengimplementasikan pola baru. Tahap *refreezing* berarti menstabilkan perubahan agar menjadi bagian dari sistem organisasi. Namun, dalam dunia yang sangat dinamis, beberapa ahli berpendapat bahwa organisasi tidak selalu kembali pada kondisi stabil, melainkan perlu membangun kapasitas adaptasi berkelanjutan.

Kotter (1996) mengembangkan model delapan langkah perubahan, mulai dari menciptakan rasa urgensi, membentuk koalisi pengarah, merumuskan visi, mengomunikasikan visi, memberdayakan tindakan, menciptakan kemenangan jangka pendek, mengonsolidasikan perubahan, hingga melembagakan pendekatan baru dalam budaya organisasi. Model ini relevan karena menekankan pentingnya kepemimpinan, komunikasi, dan momentum.

Buku ini menekankan bahwa strategi perubahan harus disesuaikan dengan konteks. Tidak semua organisasi membutuhkan pendekatan perubahan yang sama. Organisasi yang sedang krisis mungkin memerlukan perubahan cepat dan tegas. Organisasi yang relatif stabil mungkin memerlukan perubahan bertahap melalui pembelajaran dan partisipasi. Organisasi yang sangat birokratis mungkin memerlukan perubahan budaya dan struktur insentif. Organisasi yang sangat inovatif mungkin memerlukan penguatan tata kelola agar kreativitas tetap terkendali.

Salah satu bagian penting dalam strategi perubahan adalah mengelola resistensi. Resistensi sering dianggap sebagai hambatan, padahal resistensi juga dapat menjadi informasi. Orang menolak perubahan bukan selalu

karena malas atau tidak rasional. Mereka mungkin khawatir kehilangan status, kompetensi, kenyamanan, identitas, atau rasa aman. Mereka juga mungkin pernah mengalami perubahan sebelumnya yang gagal atau tidak adil.

Karena itu, buku ini menganjurkan pendekatan yang lebih empatik terhadap resistensi. Pemimpin perlu menjelaskan alasan perubahan, mendengar kekhawatiran, menyediakan pelatihan, memberi dukungan, dan menunjukkan manfaat konkret. Dalam beberapa kasus, resistensi dapat dikurangi melalui partisipasi. Ketika orang dilibatkan dalam proses perubahan, mereka lebih mungkin merasa memiliki perubahan tersebut.

Strategi perubahan juga membutuhkan komunikasi yang konsisten. Komunikasi perubahan bukan sekadar pengumuman formal. Ia harus menjawab pertanyaan dasar: mengapa perubahan diperlukan, apa yang akan berubah, siapa yang terdampak, bagaimana prosesnya, apa manfaatnya, apa risikonya, dan bagaimana organisasi mendukung anggotanya. Komunikasi yang buruk dapat menciptakan rumor, kecemasan, dan ketidakpercayaan.

6. Kepemimpinan sebagai Penggerak Pengembangan Organisasi

Buku ini memberikan perhatian besar pada peran kepemimpinan. Dalam pengembangan organisasi, pemimpin tidak hanya bertugas memberi instruksi, tetapi juga membangun arah, makna, kepercayaan, energi, dan komitmen kolektif. Pemimpin adalah arsitek perubahan sekaligus penjaga nilai organisasi.

Kepemimpinan dalam OD berbeda dari kepemimpinan yang hanya berorientasi pada kontrol. Pemimpin OD perlu memiliki kemampuan membaca sistem, memahami manusia, mengelola konflik, mengomunikasikan visi, dan menciptakan ruang pembelajaran. Ia harus

mampu menjadi *sensemaker*, yaitu orang yang membantu anggota organisasi memahami situasi yang kompleks.

Buku ini menekankan bahwa perubahan organisasi sering gagal bukan karena strateginya buruk, tetapi karena kepemimpinan tidak konsisten. Pemimpin mengatakan bahwa inovasi penting, tetapi menghukum kegagalan kecil. Pemimpin mengatakan bahwa kolaborasi penting, tetapi membiarkan konflik antarunit. Pemimpin mengatakan bahwa pelanggan penting, tetapi hanya mengukur kepatuhan internal. Ketidaksesuaian antara perkataan dan tindakan pemimpin akan merusak kredibilitas perubahan.

Dalam perspektif OD, pemimpin juga harus menjadi teladan pembelajaran. Ia tidak harus mengetahui semua jawaban, tetapi harus berani bertanya, mendengar, mengakui kesalahan, dan belajar bersama. Kepemimpinan seperti ini semakin penting dalam era VUCA—*volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity*. Dalam lingkungan VUCA, pemimpin tidak dapat hanya mengandalkan pengalaman masa lalu. Ia harus membangun organisasi yang mampu bereksperimen dan beradaptasi.

Buku ini juga menghubungkan kepemimpinan dengan budaya organisasi. Schein (2010) menegaskan bahwa salah satu fungsi utama pemimpin adalah membentuk dan mengelola budaya. Budaya dibentuk melalui apa yang diperhatikan pemimpin, apa yang diukur, bagaimana pemimpin bereaksi terhadap krisis, siapa yang dipromosikan, perilaku apa yang dihargai, dan nilai apa yang dipraktikkan secara konsisten.

Dalam konteks organisasi Indonesia, kepemimpinan OD menghadapi tantangan khas. Banyak organisasi masih dipengaruhi budaya hierarkis, rasa sungkan, komunikasi tidak langsung, dan kecenderungan menghindari konflik terbuka. Di satu sisi, nilai harmoni dapat menjadi kekuatan. Di sisi lain, jika tidak dikelola, harmoni semu dapat menghambat umpan balik jujur. Karena itu, pemimpin perlu menciptakan ruang aman bagi dialog kritis tanpa merusak rasa hormat.

Kepemimpinan OD bukan hanya kepemimpinan puncak. Middle manager atau manajer menengah memiliki peran sangat penting karena mereka menjadi penghubung antara strategi dan operasi. Jika manajer menengah tidak memahami atau tidak percaya pada perubahan, implementasi akan terhambat. Oleh karena itu, strategi pengembangan organisasi harus memperkuat kapasitas kepemimpinan di semua level.

7. Budaya Organisasi sebagai Akar Perilaku Kolektif

Salah satu tema penting dalam buku ini adalah budaya organisasi. Budaya dapat dipahami sebagai pola nilai, keyakinan, asumsi, simbol, bahasa, dan praktik yang membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Budaya sering kali tidak tertulis, tetapi sangat kuat memengaruhi perilaku.

Buku ini menegaskan bahwa strategi pengembangan organisasi tidak akan berhasil jika mengabaikan budaya. Banyak perubahan formal gagal karena bertentangan dengan budaya informal. Sebagai contoh, organisasi memperkenalkan sistem kerja kolaboratif, tetapi budaya internal masih sangat kompetitif. Organisasi menerapkan sistem pelaporan digital, tetapi budaya kerja masih terbiasa menunda pencatatan. Organisasi mengumumkan nilai integritas, tetapi praktik promosi masih didasarkan pada kedekatan personal.

Budaya organisasi memiliki beberapa lapisan. Schein (2010) membedakan antara artefak, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar. Artefak adalah hal yang tampak, seperti tata ruang kantor, seragam, ritual rapat, slogan, dan teknologi. Nilai yang dinyatakan adalah prinsip yang secara resmi dikomunikasikan organisasi. Asumsi dasar adalah keyakinan terdalam yang sering tidak disadari, misalnya "atasan selalu benar", "mengakui kesalahan berbahaya", atau "kecepatan lebih penting daripada kualitas".

Dalam pengembangan organisasi, perubahan budaya merupakan salah satu perubahan paling sulit. Budaya tidak dapat diubah hanya dengan

poster nilai atau pidato pemimpin. Budaya berubah ketika sistem, perilaku pemimpin, insentif, struktur, proses kerja, dan pengalaman sehari-hari konsisten dengan nilai baru. Jika organisasi ingin membangun budaya inovasi, ia harus memberi ruang eksperimen, mentoleransi kegagalan yang wajar, menghargai ide baru, dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

Buku ini juga menjelaskan bahwa budaya tidak selalu menjadi hambatan. Budaya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Organisasi dengan budaya belajar, integritas, pelayanan, kolaborasi, dan adaptasi akan lebih siap menghadapi perubahan. Dalam organisasi pendidikan, budaya akademik yang kuat dapat mendorong riset, diskusi ilmiah, dan inovasi pembelajaran. Dalam rumah sakit, budaya keselamatan pasien dapat mengurangi kesalahan medis. Dalam perusahaan teknologi, budaya eksperimen dapat mempercepat inovasi produk.

Namun, budaya yang pernah menjadi kekuatan dapat berubah menjadi kelemahan jika lingkungan berubah. Budaya birokratis mungkin efektif dalam situasi stabil yang membutuhkan kepatuhan dan standar. Tetapi dalam situasi disrupsi, budaya yang terlalu birokratis dapat menghambat respons cepat. Karena itu, organisasi perlu mengevaluasi apakah budayanya masih sesuai dengan tantangan masa kini.

8. Pengembangan SDM sebagai Inti Pengembangan Organisasi

Buku ini menempatkan manusia sebagai pusat pengembangan organisasi. Strategi, struktur, dan teknologi hanya akan efektif jika didukung oleh manusia yang kompeten, termotivasi, dan memiliki komitmen. Karena itu, pengembangan SDM merupakan bagian integral dari OD.

Pengembangan SDM dalam perspektif buku ini mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, manajemen kinerja, coaching, mentoring, talent management, succession planning, dan pembentukan budaya

belajar. Namun, pengembangan SDM tidak boleh dipahami secara sempit sebagai kegiatan pelatihan semata. Pelatihan hanya efektif jika selaras dengan kebutuhan strategis dan didukung oleh lingkungan kerja yang memungkinkan penerapan keterampilan baru.

Sebagai contoh, sebuah organisasi melatih karyawannya dalam pelayanan prima. Namun, setelah pelatihan, karyawan tetap bekerja dalam sistem yang lambat, aturan yang membingungkan, target yang tidak realistis, dan atasan yang tidak mendukung. Dalam situasi ini, pelatihan tidak akan menghasilkan perubahan signifikan. Masalahnya bukan hanya kompetensi individu, tetapi juga sistem organisasi.

Buku ini menekankan pentingnya manajemen kinerja. Sistem kinerja harus menghubungkan tujuan organisasi dengan kontribusi individu dan tim. Konsep KPI, KRA, dan OKR dapat digunakan untuk memperjelas prioritas dan mengukur kemajuan. Namun, pengukuran kinerja tidak boleh berubah menjadi ritual administratif. Ukuran kinerja harus relevan, sederhana, bermakna, dan digunakan untuk pembelajaran.

Pengembangan SDM juga berkaitan dengan keterlibatan karyawan atau *employee engagement*. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif akan lebih bersedia memberikan energi terbaiknya. Keterlibatan tidak hanya dipengaruhi oleh gaji, tetapi juga oleh makna kerja, keadilan, hubungan dengan atasan, peluang berkembang, penghargaan, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Dalam era kerja lintas generasi, pengembangan SDM menjadi semakin kompleks. Organisasi menghadapi karyawan dari generasi Baby Boomer, X, Y, Z, bahkan mulai memasuki generasi Alpha. Setiap generasi membawa pengalaman, ekspektasi, dan gaya komunikasi yang berbeda. Generasi muda umumnya lebih akrab dengan teknologi, mengharapkan fleksibilitas, dan mencari makna kerja. Organisasi yang gagal memahami perubahan ini akan kesulitan menarik dan mempertahankan talenta.

Buku ini juga menekankan pentingnya *psychological safety*. Edmondson (2019) menjelaskan bahwa keamanan psikologis memungkinkan anggota tim berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, dan mengemukakan ide tanpa takut dipermalukan. Dalam pengembangan organisasi, keamanan psikologis sangat penting karena pembelajaran dan inovasi membutuhkan keberanian untuk terbuka.

9. Intervensi Pengembangan Organisasi

Strategi pengembangan organisasi diwujudkan melalui intervensi. Intervensi adalah tindakan terencana untuk memperbaiki proses, struktur, budaya, atau perilaku organisasi. Buku ini mengelompokkan intervensi OD ke dalam beberapa kategori: intervensi individu, kelompok, antarkelompok, struktural, strategis, dan teknologi.

Intervensi individu dapat berupa coaching, mentoring, pelatihan kepemimpinan, pengembangan kompetensi, asesmen psikologis, dan perencanaan karier. Tujuannya adalah meningkatkan kapasitas individu agar mampu berkontribusi lebih efektif. Namun, intervensi individu harus tetap dikaitkan dengan kebutuhan organisasi.

Intervensi kelompok mencakup team building, peningkatan komunikasi, penyelesaian konflik, pengembangan norma tim, dan peningkatan efektivitas rapat. Banyak masalah organisasi terjadi pada level tim, bukan semata individu. Tim yang tidak memiliki tujuan jelas, peran yang kabur, konflik tersembunyi, atau komunikasi buruk akan menghasilkan kinerja rendah meskipun anggotanya kompeten.

Intervensi antarkelompok penting untuk mengatasi perilaku silo. Silo terjadi ketika unit-unit organisasi bekerja terpisah, menjaga kepentingan masing-masing, dan gagal berkolaborasi untuk tujuan organisasi yang lebih besar. Intervensi antarkelompok dapat dilakukan melalui forum lintas

fungsi, proyek kolaboratif, penyelarasan target, rotasi tugas, dan perbaikan proses end-to-end.

Intervensi struktural meliputi desain ulang organisasi, perubahan rantai komando, pembentukan unit baru, desentralisasi, sentralisasi fungsi tertentu, perbaikan job description, dan penyederhanaan proses. Struktur yang buruk dapat menciptakan kebingungan, duplikasi kerja, lambatnya keputusan, dan konflik kewenangan.

Intervensi strategis mencakup perumusan ulang visi, misi, nilai, strategi bisnis, model operasi, dan tata kelola. Intervensi ini biasanya dilakukan ketika organisasi menghadapi perubahan besar, seperti transformasi digital, merger, ekspansi pasar, perubahan regulasi, atau krisis reputasi.

Intervensi teknologi semakin penting dalam OD modern. Digitalisasi tidak hanya mengubah alat kerja, tetapi juga proses, budaya, kompetensi, dan struktur organisasi. Penerapan sistem informasi, artificial intelligence, data analytics, cloud computing, dan otomasi membutuhkan kesiapan organisasi. Tanpa pengembangan manusia dan proses, teknologi dapat menjadi beban baru.

Buku ini mengingatkan bahwa intervensi OD tidak boleh dipilih hanya karena sedang populer. Setiap intervensi harus didasarkan pada diagnosis. Jika masalahnya adalah ketidakjelasan strategi, pelatihan motivasi tidak cukup. Jika masalahnya adalah budaya takut bicara, restrukturisasi formal tidak cukup. Jika masalahnya adalah sistem insentif yang salah, kampanye nilai organisasi tidak cukup.

10. Komunikasi Organisasi dan Dialog Perubahan

Komunikasi merupakan elemen sentral dalam pengembangan organisasi. Buku ini menegaskan bahwa organisasi bukan hanya struktur kerja, tetapi juga jaringan komunikasi. Melalui komunikasi, strategi dipahami, nilai

diwariskan, konflik dinegosiasikan, pengetahuan dibagikan, dan identitas organisasi dibentuk.

Dalam banyak organisasi, masalah kinerja sering berakar pada komunikasi yang tidak efektif. Informasi strategis tidak sampai ke level operasional. Aspirasi karyawan tidak sampai ke pimpinan. Unit kerja membuat asumsi sendiri-sendiri. Rapat menjadi formalitas. Umpan balik dihindari. Akibatnya, organisasi kehilangan kemampuan belajar.

Buku ini membedakan komunikasi satu arah dan dialog. Komunikasi satu arah cocok untuk penyampaian informasi sederhana. Namun, perubahan organisasi membutuhkan dialog. Dialog memungkinkan orang bertanya, menyampaikan kekhawatiran, menguji asumsi, dan membangun pemahaman bersama. Dalam OD, dialog bukan sekadar percakapan, melainkan proses membangun makna kolektif.

Komunikasi perubahan harus memperhatikan kejelasan, konsistensi, empati, dan kredibilitas. Pesan perubahan yang terlalu abstrak tidak akan menggerakkan tindakan. Misalnya, pernyataan "kita harus menjadi organisasi kelas dunia" terdengar inspiratif, tetapi tidak cukup operasional. Karyawan perlu memahami apa arti "kelas dunia" bagi pekerjaan mereka sehari-hari.

Buku ini juga menyoroti pentingnya komunikasi informal. Banyak keputusan dan persepsi organisasi terbentuk bukan hanya dalam rapat resmi, tetapi juga dalam percakapan koridor, grup pesan, komunitas kerja, dan jaringan informal. Pemimpin OD perlu memahami jaringan komunikasi informal ini. Mengabaikannya dapat membuat strategi perubahan gagal diterima.

Dalam organisasi digital, komunikasi menjadi semakin cepat tetapi juga semakin rentan terhadap fragmentasi. Pesan singkat dapat mempercepat koordinasi, tetapi juga dapat menimbulkan salah tafsir. Rapat daring memperluas fleksibilitas, tetapi dapat mengurangi kedalaman relasi. Karena

itu, strategi komunikasi organisasi perlu menggabungkan teknologi dengan etika komunikasi, kejelasan peran, dan budaya saling percaya.

11. Konflik, Kekuasaan, dan Politik Organisasi

Buku ini secara realistis mengakui bahwa organisasi tidak hanya berisi kerja sama, tetapi juga konflik, kepentingan, dan kekuasaan. Strategi pengembangan organisasi yang mengabaikan dimensi politik akan menjadi naif. Setiap perubahan hampir selalu mengubah distribusi sumber daya, status, kewenangan, dan identitas. Karena itu, perubahan dapat memunculkan dukungan sekaligus penolakan.

Konflik tidak selalu negatif. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan ide baru, memperjelas masalah, dan mendorong inovasi. Namun, konflik yang tidak dikelola dapat berubah menjadi permusuhan, sabotase pasif, penurunan moral, dan fragmentasi organisasi.

Buku ini membedakan konflik tugas, konflik relasi, dan konflik proses. Konflik tugas berkaitan dengan perbedaan pandangan tentang pekerjaan atau strategi. Konflik relasi berkaitan dengan ketegangan personal. Konflik proses berkaitan dengan cara kerja, pembagian peran, dan alur keputusan. Dalam OD, konflik tugas dapat produktif jika didukung oleh norma dialog yang sehat, sedangkan konflik relasi perlu dikelola agar tidak merusak kerja sama.

Kekuasaan dalam organisasi juga tidak selalu buruk. Kekuasaan diperlukan untuk mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan tindakan kolektif. Masalah muncul ketika kekuasaan digunakan secara tidak transparan, tidak adil, atau hanya untuk mempertahankan kepentingan kelompok tertentu. Dalam strategi OD, pemetaan kekuasaan menjadi penting agar perubahan dapat dijalankan secara realistis.

Pemimpin perubahan perlu mengidentifikasi siapa yang mendukung perubahan, siapa yang menolak, siapa yang ragu-ragu, dan siapa yang memiliki pengaruh informal. Analisis pemangku kepentingan membantu menentukan strategi komunikasi dan pelibatan. Orang yang berpengaruh tetapi tidak memiliki jabatan formal sering kali menjadi kunci keberhasilan atau kegagalan perubahan.

Buku ini mendorong pendekatan etis dalam mengelola politik organisasi. Politik organisasi tidak boleh dimanipulasi untuk kepentingan sempit, melainkan diarahkan untuk membangun koalisi perubahan yang sah, transparan, dan berpihak pada tujuan organisasi. Dalam konteks ini, integritas menjadi sangat penting. Perubahan yang tampak berhasil secara teknis tetapi dilakukan dengan cara tidak etis akan menimbulkan kerusakan jangka panjang pada kepercayaan organisasi.

12. Organisasi Pembelajar dan Inovasi Berkelanjutan

Salah satu inti buku ini adalah gagasan bahwa organisasi harus menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus-menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan masa depan. Senge (2006) menyebut lima disiplin organisasi pembelajar: penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan berpikir sistemik.

Dalam dunia yang cepat berubah, keunggulan organisasi tidak lagi hanya terletak pada aset fisik atau modal finansial, tetapi pada kemampuan belajar lebih cepat daripada perubahan lingkungan. Organisasi yang tidak belajar akan terjebak pada keberhasilan masa lalu. Apa yang dulu menjadi sumber keunggulan dapat berubah menjadi sumber kelemahan.

Buku ini menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi terjadi pada tiga level: individu, tim, dan organisasi. Pembelajaran individu terjadi ketika anggota organisasi memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.

Pembelajaran tim terjadi ketika kelompok mampu membangun pemahaman bersama dan memperbaiki cara kerja. Pembelajaran organisasi terjadi ketika pengetahuan tersebut dilembagakan dalam sistem, prosedur, budaya, dan strategi.

Salah satu tantangan terbesar adalah mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi. Banyak organisasi sangat bergantung pada individu tertentu. Ketika individu tersebut pindah atau pensiun, pengetahuan hilang. Karena itu, knowledge management menjadi bagian penting dari OD. Organisasi perlu memiliki mekanisme dokumentasi, berbagi praktik baik, komunitas belajar, mentoring, dan sistem informasi pengetahuan.

Inovasi berkelanjutan juga menjadi perhatian utama. Inovasi tidak selalu berarti penemuan besar. Inovasi dapat berupa perbaikan proses, cara pelayanan baru, model bisnis baru, penggunaan teknologi, atau pendekatan baru dalam mengelola manusia. Dalam OD, inovasi dipahami sebagai hasil dari budaya belajar, keamanan psikologis, kepemimpinan terbuka, dan struktur yang mendukung eksperimen.

Buku ini memberi pesan bahwa inovasi tidak dapat diperintahkan secara birokratis. Inovasi muncul ketika orang memiliki ruang untuk berpikir, mencoba, berdiskusi, dan belajar dari kegagalan. Organisasi yang hanya menghukum kesalahan akan membunuh kreativitas. Namun, organisasi juga tidak boleh membiarkan eksperimen tanpa arah. Inovasi perlu dikaitkan dengan strategi dan nilai organisasi.

13. Transformasi Digital dan Pengembangan Organisasi

Dalam konteks kontemporer, buku ini menempatkan transformasi digital sebagai salah satu medan penting pengembangan organisasi. Digitalisasi tidak boleh dipahami hanya sebagai penggunaan perangkat lunak atau otomasi. Transformasi digital adalah perubahan menyeluruh dalam cara

organisasi menciptakan nilai, mengambil keputusan, melayani pelanggan, mengelola data, dan membangun relasi kerja.

Banyak organisasi gagal dalam transformasi digital karena terlalu berfokus pada teknologi dan mengabaikan manusia. Mereka membeli sistem baru, tetapi tidak mengubah proses kerja. Mereka mengumpulkan data, tetapi tidak membangun budaya pengambilan keputusan berbasis data. Mereka menerapkan aplikasi kolaborasi, tetapi tetap mempertahankan budaya silo. Mereka menggunakan AI, tetapi tidak mempersiapkan etika, kompetensi, dan tata kelola.

Buku ini menekankan bahwa transformasi digital adalah agenda OD. Artinya, keberhasilan digitalisasi bergantung pada kesiapan organisasi: kepemimpinan digital, literasi data, struktur yang lincah, budaya eksperimen, keamanan siber, tata kelola data, dan kemampuan belajar. Teknologi hanyalah enabler; perubahan manusia dan sistem tetap menjadi inti.

Dalam konteks organisasi pendidikan, transformasi digital dapat mencakup learning management system, kelas hibrida, analitik pembelajaran, perpustakaan digital, dan kolaborasi riset berbasis platform. Namun, semua itu harus diikuti dengan pengembangan pedagogi, pelatihan dosen, dukungan mahasiswa, dan kebijakan akademik yang jelas.

Dalam organisasi bisnis, transformasi digital dapat mencakup e-commerce, CRM, ERP, data analytics, AI untuk prediksi pasar, otomasi rantai pasok, dan layanan pelanggan digital. Namun, keberhasilannya ditentukan oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi dengan model bisnis dan pengalaman pelanggan.

Buku ini juga mengingatkan bahwa transformasi digital memiliki dimensi etis. Data pelanggan, privasi karyawan, algoritma, bias, pengawasan digital, dan ketimpangan akses harus dikelola secara bertanggung jawab. Pengembangan organisasi tidak boleh hanya mengejar efisiensi digital, tetapi juga menjaga martabat manusia.

14. Evaluasi dan Pengukuran Keberhasilan Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi harus dievaluasi. Tanpa evaluasi, organisasi tidak mengetahui apakah intervensi yang dilakukan benar-benar menghasilkan perubahan. Buku ini menekankan bahwa evaluasi OD harus mencakup hasil jangka pendek, menengah, dan panjang.

Indikator jangka pendek dapat berupa tingkat partisipasi pelatihan, kepuasan peserta, peningkatan pemahaman, atau perubahan sikap awal. Indikator jangka menengah dapat berupa perubahan perilaku kerja, peningkatan kolaborasi, perbaikan proses, atau berkurangnya konflik. Indikator jangka panjang dapat berupa peningkatan kinerja organisasi, kepuasan pelanggan, inovasi, retensi karyawan, reputasi, dan keberlanjutan.

Buku ini juga menekankan pentingnya membedakan output, outcome, dan impact. Output adalah hasil langsung dari kegiatan, seperti jumlah pelatihan atau jumlah peserta. Outcome adalah perubahan perilaku atau kinerja yang terjadi setelah kegiatan. Impact adalah dampak lebih luas terhadap organisasi atau masyarakat. Banyak organisasi terjebak mengukur output karena lebih mudah, padahal yang lebih penting adalah outcome dan impact.

Dalam OD, pengukuran tidak boleh hanya bersifat kuantitatif. Survei karyawan, data kinerja, produktivitas, dan angka turnover penting, tetapi narasi pengalaman, wawancara, dan studi kasus juga penting. Perubahan budaya, kepercayaan, dan kolaborasi sering membutuhkan pendekatan evaluasi kualitatif.

Buku ini menganjurkan penggunaan dashboard kinerja yang selaras dengan strategi. Namun, dashboard harus dirancang dengan bijak. Terlalu banyak indikator dapat membingungkan dan mendorong perilaku

administratif. Indikator yang baik harus relevan, dapat diukur, dapat ditindaklanjuti, dan berhubungan dengan tujuan strategis.

Evaluasi juga harus digunakan untuk pembelajaran, bukan sekadar penghakiman. Jika intervensi belum berhasil, organisasi perlu bertanya: apakah diagnosisnya tepat, apakah intervensinya sesuai, apakah dukungan kepemimpinan cukup, apakah komunikasi memadai, apakah ada hambatan struktural, atau apakah waktu implementasi terlalu singkat? Pertanyaan-pertanyaan ini menjadikan evaluasi sebagai bagian dari siklus pembelajaran OD.

15. Etika, Keadilan, dan Keberlanjutan dalam Pengembangan Organisasi

Buku ini tidak memandang pengembangan organisasi sebagai proyek teknokratis semata. OD memiliki dimensi etis. Setiap strategi perubahan menyentuh manusia, pekerjaan, identitas, dan masa depan. Karena itu, pengembangan organisasi harus memperhatikan keadilan, transparansi, partisipasi, dan tanggung jawab sosial.

Dalam praktiknya, perubahan organisasi dapat menimbulkan dampak negatif, seperti stres kerja, ketidakpastian, kehilangan pekerjaan, konflik, atau beban adaptasi yang tidak merata. Karena itu, organisasi perlu mengelola perubahan dengan empati. Efisiensi tidak boleh menjadi alasan untuk mengabaikan martabat manusia.

Etika OD juga berkaitan dengan penggunaan data. Dalam diagnosis organisasi, konsultan atau manajer sering mengumpulkan informasi sensitif. Data tersebut harus digunakan secara bertanggung jawab. Kerahasiaan responden, persetujuan informasi, dan transparansi tujuan

diagnosis harus dijaga. Jika karyawan merasa data digunakan untuk menghukum mereka, kepercayaan terhadap OD akan hilang.

Keadilan organisasi menjadi tema penting. Karyawan akan lebih menerima perubahan jika prosesnya dianggap adil. Keadilan distributif berkaitan dengan pembagian hasil. Keadilan prosedural berkaitan dengan proses pengambilan keputusan. Keadilan interaksional berkaitan dengan cara orang diperlakukan dalam komunikasi. Ketiga bentuk keadilan ini memengaruhi komitmen dan kepercayaan.

Buku ini juga mengaitkan OD dengan keberlanjutan. Organisasi masa depan tidak cukup hanya mengejar keuntungan finansial. Ia juga harus memperhatikan dampak sosial dan lingkungan. Konsep triple bottom line—people, planet, profit—menjadi relevan dalam pengembangan organisasi. Strategi OD perlu membantu organisasi membangun budaya keberlanjutan, tata kelola etis, dan inovasi yang bertanggung jawab.

Dalam konteks Indonesia, isu keberlanjutan sangat relevan bagi organisasi yang bergerak di sektor sumber daya alam, pendidikan, kesehatan, pemerintahan, dan UMKM. Pengembangan organisasi harus mampu menjawab pertanyaan: bagaimana organisasi tumbuh tanpa merusak lingkungan? Bagaimana efisiensi dicapai tanpa mengorbankan kesejahteraan pekerja? Bagaimana teknologi digunakan tanpa memperlebar ketimpangan?

16. Relevansi Buku bagi Organisasi Indonesia

Buku *Strategi Pengembangan Organisasi* sangat relevan bagi organisasi Indonesia karena banyak organisasi masih menghadapi tantangan klasik dan modern secara bersamaan. Di satu sisi, masih terdapat masalah birokrasi, budaya hierarkis, koordinasi lemah, ketergantungan pada figur, dan rendahnya dokumentasi pengetahuan. Di sisi lain, organisasi juga

harus menghadapi digitalisasi, kompetisi global, tuntutan generasi muda, regulasi baru, dan tekanan efisiensi.

Dalam organisasi publik, OD dapat membantu memperbaiki pelayanan, memperkuat akuntabilitas, membangun budaya berbasis data, dan meningkatkan kolaborasi lintas instansi. Reformasi birokrasi tidak cukup hanya mengubah struktur atau indikator kinerja. Ia membutuhkan perubahan budaya pelayanan, kepemimpinan, proses kerja, dan sistem penghargaan.

Dalam dunia pendidikan tinggi, OD penting untuk meningkatkan mutu akademik, tata kelola universitas, riset, inovasi, layanan mahasiswa, dan kolaborasi industri. Universitas tidak dapat hanya menjadi lembaga administratif. Ia harus menjadi organisasi pembelajar yang adaptif terhadap perkembangan ilmu, teknologi, dan kebutuhan masyarakat.

Dalam sektor bisnis, terutama UMKM, OD dapat membantu membangun profesionalisasi manajemen. Banyak UMKM berkembang karena kekuatan pendiri, tetapi mengalami kesulitan ketika skala usaha membesar. Masalah yang muncul meliputi pembagian peran yang tidak jelas, pencatatan lemah, ketergantungan pada pemilik, rendahnya delegasi, dan kurangnya sistem. OD membantu UMKM bertransformasi dari usaha berbasis figur menjadi organisasi berbasis sistem.

Dalam organisasi keagamaan dan sosial, OD juga relevan. Banyak lembaga sosial memiliki misi mulia, tetapi menghadapi tantangan tata kelola, regenerasi kepemimpinan, transparansi, dan manajemen relawan. Pengembangan organisasi dapat membantu lembaga semacam ini menjaga nilai spiritual sekaligus meningkatkan profesionalitas.

Buku ini juga relevan bagi generasi muda. Di era AI dan transformasi digital, generasi muda perlu memahami bahwa perubahan organisasi bukan hanya persoalan teknologi, tetapi juga manusia, nilai, etika, dan kepemimpinan. Kemampuan mengelola perubahan akan menjadi kompetensi penting bagi pemimpin masa depan.

17. Sintesis Akhir: Strategi OD sebagai Jalan Menuju Organisasi Adaptif

Secara keseluruhan, buku *Strategi Pengembangan Organisasi* menyampaikan pesan bahwa organisasi yang kuat bukanlah organisasi yang tidak pernah berubah, melainkan organisasi yang mampu berubah dengan sadar, terarah, dan manusiawi. Pengembangan organisasi adalah proses membangun kapasitas adaptif. Ia menghubungkan strategi dengan struktur, budaya dengan kinerja, manusia dengan teknologi, serta pembelajaran dengan keberlanjutan.

Buku ini menolak pandangan sempit bahwa perubahan cukup dilakukan dengan instruksi dari pimpinan. Perubahan yang berhasil membutuhkan diagnosis, partisipasi, komunikasi, kepemimpinan, intervensi yang tepat, evaluasi, dan etika. Organisasi bukan mesin yang dapat dibongkar pasang begitu saja. Organisasi adalah sistem manusia yang hidup, belajar, dan berkembang.

Strategi OD juga menuntut keseimbangan. Organisasi perlu efisien, tetapi juga manusiawi. Perlu stabil, tetapi juga adaptif. Perlu memiliki struktur, tetapi juga fleksibilitas. Perlu berbasis data, tetapi juga bijaksana. Perlu menggunakan teknologi, tetapi tidak kehilangan nilai kemanusiaan.

Dalam dunia yang ditandai oleh disrupsi teknologi, perubahan iklim, ketidakpastian ekonomi, pergeseran demografi, dan transformasi sosial, pengembangan organisasi menjadi semakin penting. Organisasi yang tidak mampu belajar akan tertinggal. Organisasi yang tidak mampu berkolaborasi akan terfragmentasi. Organisasi yang tidak mampu membangun kepercayaan akan kehilangan legitimasi.

Karena itu, buku ini dapat dibaca sebagai panduan strategis bagi pemimpin, manajer, akademisi, konsultan, mahasiswa, dan praktisi yang ingin memahami bagaimana organisasi dikembangkan secara utuh. Ia

bukan hanya membahas “apa yang harus diubah”, tetapi juga “mengapa perubahan diperlukan”, “bagaimana perubahan dilakukan”, dan “nilai apa yang harus dijaga dalam perubahan”.

Glosarium

1. Pengembangan Organisasi / Organization Development (OD)

Pendekatan terencana dan sistemik untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perubahan pada struktur, proses, budaya, dan perilaku manusia.

2. Diagnosis Organisasi

Proses sistematis untuk memahami kondisi organisasi, menemukan masalah inti, dan menentukan area perubahan.

3. Sistem Terbuka

Pandangan bahwa organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungan eksternal melalui input, proses, output, dan umpan balik.

4. Intervensi OD

Tindakan terencana untuk memperbaiki aspek tertentu dalam organisasi, seperti tim, struktur, budaya, atau proses kerja.

5. Budaya Organisasi

Nilai, norma, asumsi, simbol, dan praktik yang membentuk perilaku kolektif anggota organisasi.

6. Manajemen Perubahan

Proses mengarahkan individu, tim, dan organisasi dari kondisi lama menuju kondisi baru yang diinginkan.

7. Resistensi Perubahan

Penolakan atau keraguan terhadap perubahan, baik secara terbuka maupun tersembunyi.

8. Organisasi Pembelajar

Organisasi yang terus-menerus meningkatkan kapasitasnya untuk belajar, beradaptasi, dan menciptakan masa depan.

9. Psychological Safety

Kondisi ketika anggota organisasi merasa aman untuk berbicara, bertanya, mengakui kesalahan, dan menyampaikan ide.

10. Strategy–Execution Gap

Kesenjangan antara strategi yang dirumuskan dan pelaksanaan nyata di lapangan.

11. Silo Organisasi

Kondisi ketika unit-unit organisasi bekerja terpisah dan kurang berkolaborasi.

12. Team Building

Intervensi untuk meningkatkan efektivitas tim melalui kejelasan tujuan, peran, komunikasi, dan kepercayaan.

13. Transformasi Digital

Perubahan menyeluruh dalam cara organisasi menggunakan teknologi digital untuk menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja.

14. Knowledge Management

Proses menciptakan, menyimpan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan organisasi.

15. KPI / Key Performance Indicator

Indikator utama yang digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja organisasi, unit, tim, atau individu.

16. OKR / Objectives and Key Results

Kerangka penetapan tujuan yang menghubungkan sasaran ambisius dengan hasil kunci yang terukur.

17. Keadilan Organisasi

Persepsi anggota organisasi mengenai keadilan dalam distribusi hasil, proses keputusan, dan perlakuan interpersonal.

18. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan anggota organisasi menuju perubahan positif.

19. Double-Loop Learning

Pembelajaran yang tidak hanya memperbaiki tindakan, tetapi juga mempertanyakan asumsi dasar yang melandasi tindakan tersebut.

20. Alignment

Keselaran antara strategi, struktur, proses, budaya, SDM, teknologi, dan sistem penghargaan organisasi.

Referensi

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.

Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.

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

French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Prentice Hall.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

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

Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430–447.

Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, 43(3), 214–224.

Copilot for this article: ChatGPT 5.4. Thinking (2026). Access date: 26 April 2026. Author's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/69ed99be-4844-83a1-81e5-879c7d2998e0>