V.–Prinsip dan Nilai OD
Oleh: Rudy C. Tarumingkeng
Sistemik
Partisipasi
Berbasis Bukti
Pembelajaran
Alignment
ETIKA OD
ETIS
EFEKTIF
NILAI
Pemblajaran
Berlanjut
Solutoolution
Keadilan
Diagnosis Sebelum Resep
Sistemik
Berbasis Bukti
Alignment Strategi–Eksekusi
Tranbelajaran Berkelanjutan
Transparansi & Keadilan
Martabat Manusia
Keamanan Psikologis
Tanggung Jawab Sosial
OD

Oleh:
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
Professor of Management NUP: 9903252922
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
rudyct75@gmail.com
17 Februari 2026
Bogor, Indonesia

# PRINSIP DAN NILAI OD

**Abstrak**

*Organizational Development* (OD) bukan sekadar kumpulan teknik intervensi, melainkan disiplin perubahan terencana yang ditopang oleh prinsip dan nilai—tentang bagaimana organisasi seharusnya berubah, siapa yang dilibatkan, bukti apa yang dipakai, dan standar etika apa yang dijaga. Jika "metode" OD menjawab *apa yang dilakukan*, maka "prinsip dan nilai" OD menjawab *bagaimana dan mengapa melakukannya*, serta *batas-batas apa yang tidak boleh dilanggar*. Makalah ini membahas prinsip OD (misalnya sistemik, partisipatif, berbasis bukti, berorientasi pembelajaran, berfokus pada alignment strategi–eksekusi, dan berkelanjutan) serta nilai OD (misalnya penghargaan pada martabat manusia, keadilan prosedural, transparansi yang sehat, keamanan psikologis, akuntabilitas tanpa budaya menyalahkan, dan tanggung jawab sosial). Pembahasan dihubungkan dengan tantangan kontemporer—digitalisasi, people analytics, kerja hibrida, dan tekanan kinerja—yang dapat menggoda organisasi untuk menukar prinsip OD dengan "jalan pintas" (misalnya perubahan top-down yang cepat tetapi merusak trust). Melalui narasi kasus kontekstual Indonesia (layanan publik, institusi pendidikan, perusahaan/UMKM), makalah menunjukkan bahwa keberhasilan OD pada akhirnya ditentukan oleh kualitas prinsip dan nilai yang konsisten diterapkan dalam diagnosis, aksi, dan evaluasi, bukan hanya oleh kecanggihan alat. Di akhir, disajikan "kompas etika OD" yang dapat dipakai sebagai checklist dalam merancang intervensi.

**Kata kunci:** Organizational Development, prinsip OD, nilai OD, etika perubahan, partisipasi, evidence-based change, psychological safety.

---

## 1. Pendahuluan: OD Sebagai Disiplin Moral dan Disiplin Eksekusi

Di permukaan, OD tampak seperti keterampilan manajerial: mengelola perubahan, meningkatkan kinerja, membenahi proses, membangun budaya. Tetapi pada inti, OD adalah *disiplin moral* sekaligus *disiplin eksekusi*. Ia moral karena menyangkut manusia—martabat, rasa aman, keadilan, dan makna kerja. Ia eksekusi karena menyangkut hasil—kualitas layanan, produktivitas, keberlanjutan, dan daya saing.

Banyak program perubahan gagal bukan karena kurangnya metode, melainkan karena organisasi mengabaikan prinsip OD. Contoh klasik: perubahan dilakukan dengan gaya perintah—cepat, tegas, "langsung jalan"—tetapi tanpa partisipasi dan tanpa kejelasan dampak bagi orang. Dalam jangka pendek, tampak efisien. Dalam jangka panjang, trust turun, resistensi meningkat, informasi kritis disembunyikan, dan organisasi kehilangan energi untuk belajar. Akhirnya, perubahan berhenti di permukaan: SOP berubah tetapi perilaku tidak.

Karena itu, memahami prinsip dan nilai OD merupakan kebutuhan fundamental, khususnya di organisasi yang sedang menghadapi *strategy–execution gap*, transformasi digital, dan tekanan akuntabilitas publik. Prinsip dan nilai OD berfungsi sebagai "GPS": membantu organisasi bergerak cepat tetapi tetap tepat arah, menghindari jalan pintas yang merusak, dan memastikan perubahan menjadi berkelanjutan.

---

## 2. Memahami "Prinsip" dan "Nilai" dalam OD

### 2.1 Prinsip OD

**Prinsip** adalah kaidah kerja (guiding rules) yang menuntun desain proses OD: cara mendiagnosis, cara merancang intervensi, cara mengimplementasi, dan cara mengevaluasi. Prinsip bersifat operasional: ia memandu keputusan.

### 2.2 Nilai OD

**Nilai** adalah keyakinan normatif tentang apa yang dianggap baik, benar, dan layak dipertahankan dalam perubahan organisasi. Nilai bersifat etis dan humanistik: ia menetapkan batas dan orientasi moral OD.

Dalam praktik, prinsip dan nilai saling menguatkan. Nilai "martabat manusia" mendorong prinsip "partisipasi" dan "keamanan psikologis". Prinsip "evidence-based" melindungi nilai "keadilan" karena keputusan tidak boleh hanya berdasarkan preferensi elite.

---

## 3. Prinsip-Prinsip Utama OD

Bagian ini menguraikan prinsip OD yang paling sering dipakai sebagai fondasi perubahan terencana.

### 3.1 Prinsip Sistemik: Organisasi sebagai Sistem Terbuka dan Sosioteknis

OD memandang organisasi sebagai sistem yang hidup dalam lingkungan dan tersusun dari subsistem yang saling mempengaruhi. Perubahan pada teknologi tanpa perubahan proses dan peran akan menghasilkan friksi. Perubahan struktur tanpa perubahan governance dan metrik akan menciptakan konflik wilayah.
**Implikasi praktis:** diagnosis harus menelusuri hubungan antar elemen (strategi–struktur–proses–SDM–budaya–teknologi), bukan hanya melihat satu faktor.

**Narasi kasus:** sebuah institusi menerapkan sistem digital baru untuk layanan, tetapi SOP dan pembagian peran tidak berubah. Frontliner menjadi "operator data" yang sibuk mengisi formulir. Pelanggan tetap

menunggu. OD sistemik akan mengoreksi: proses end-to-end harus dirancang ulang bersamaan dengan teknologi.

---

### 3.2 Prinsip Diagnosis sebelum Resep: "Treat the Right Problem"

OD menolak kebiasaan "langsung intervensi" tanpa diagnosis. Diagnosis bukan birokrasi, tetapi cara memastikan organisasi tidak menghabiskan energi pada program yang salah.
**Implikasi praktis:** gunakan triangulasi data (operasional + wawancara + observasi + survei) dan validasi temuan dengan stakeholder.

**Narasi kasus:** organisasi melihat penurunan produktivitas dan menyimpulkan "karyawan kurang disiplin". OD mendiagnosis: ternyata bottleneck ada pada approval berlapis dan sistem informasi yang sering down. Masalah bukan moral, tetapi desain sistem.

---

### 3.3 Prinsip Partisipasi dan Kolaborasi: "Nothing About Us Without Us"

OD menekankan pelibatan orang yang terdampak dalam proses perubahan. Partisipasi bukan sekadar "mengundang rapat", tetapi memberi ruang kontribusi pada diagnosis, desain solusi, dan evaluasi.
**Mengapa penting?**

meningkatkan kualitas solusi (orang lapangan tahu realitas),

meningkatkan legitimasi (rasa memiliki),

menurunkan resistensi,

mempercepat adopsi.

**Narasi kasus:** program restrukturisasi dilakukan tanpa konsultasi. Rumor meningkat, orang menahan informasi. OD yang partisipatif membangun forum aman untuk dialog dan klarifikasi, sehingga perubahan tidak dibangun di atas ketakutan.

---

### 3.4 Prinsip Berbasis Bukti (Evidence-Informed): Data sebagai Kompas

OD modern menuntut keputusan berbasis bukti, bukan intuisi semata. Namun OD juga memahami keterbatasan data: angka perlu konteks, dan konteks perlu angka.
**Implikasi praktis:**

tetapkan baseline,

ukur leading–lagging indicators,

gunakan data untuk belajar, bukan menghukum.

**Narasi kasus:** organisasi memasang dashboard KPI sangat rinci, tetapi dipakai untuk "mencari salah". Akibatnya, data dimanipulasi. OD menegaskan nilai: data untuk perbaikan sistem, bukan surveilans.

---

### 3.5 Prinsip Alignment Strategi–Eksekusi: OD sebagai "Jembatan"

OD bekerja untuk memastikan strategi menjadi operasi: strategi diterjemahkan menjadi kapabilitas, proses end-to-end, peran, decision rights, dan metrik.
**Implikasi praktis:** intervensi OD harus menjawab: "perubahan ini memperkecil strategy–execution gap di titik mana?"

**Narasi kasus:** strategi customer-centric gagal karena insentif silo. OD mengubah sistem reward dan menetapkan process owner, sehingga kolaborasi bukan sekadar slogan.

---

### 3.6 Prinsip Pembelajaran Berkelanjutan: Learning Loop

OD menempatkan evaluasi sebagai pembelajaran. Praktik seperti *after-action review*, retrospektif, dan review berkala membuat organisasi adaptif.

**Implikasi praktis:** perubahan dipandang sebagai eksperimen terkelola: hipotesis → tindakan → evaluasi → perbaikan.

**Narasi kasus:** program perubahan dihentikan karena dianggap gagal, padahal data menunjukkan sebagian unit berhasil. OD mendorong pembelajaran lintas unit: apa yang membuat unit A berhasil dan bagaimana replikasi dilakukan.

---

### 3.7 Prinsip Keberlanjutan dan Institusionalisasi

Perubahan OD dianggap berhasil ketika menjadi kebiasaan dan masuk ke sistem: SOP, ritme rapat, struktur peran, dan sistem penghargaan.
**Implikasi praktis:** setiap intervensi harus punya rencana institusionalisasi, bukan hanya rencana implementasi.

---

### 3.8 Prinsip Keadilan dan Transparansi yang Sehat

OD menuntut keadilan prosedural (proses yang adil) dan transparansi yang proporsional (cukup untuk membangun trust, tidak membocorkan data sensitif).
**Implikasi praktis:** jelaskan alasan perubahan, kriteria keputusan, dan mekanisme pengaduan; lindungi privasi responden diagnosis.

---

### 3.9 Prinsip Human-Centered: Martabat Manusia dan Kesehatan Organisasi

OD memandang efektivitas organisasi tidak boleh dibangun dengan mengorbankan kesehatan manusia. Burnout masif adalah "utang organisasi" yang akan menagih di masa depan.
**Implikasi praktis:** ukur bukan hanya output, tetapi juga kesehatan sistem: trust, psychological safety, change load.

---

## 4. Nilai-Nilai Inti OD

Nilai OD sering bersifat humanistik dan demokratis, tetapi tetap menuntut akuntabilitas. Berikut nilai yang paling relevan.

### 4.1 Martabat Manusia dan Respek

Setiap orang bukan alat, melainkan subjek. Dalam OD, ini berarti: komunikasi tidak manipulatif, data tidak dipakai untuk mempermalukan, dan perubahan tidak memperlakukan manusia sebagai "variabel yang bisa dipaksa".

### 4.2 Kejujuran dan Integritas

OD menuntut kejujuran dalam diagnosis dan komunikasi perubahan. "Spin" berlebihan merusak trust. Bila ada trade-off sulit (misalnya efisiensi berdampak pada peran), OD mendorong komunikasi jujur bertahap dengan mitigasi.

### 4.3 Keadilan (Procedural & Distributive Justice)

**Procedural justice:** proses pengambilan keputusan adil dan konsisten.

**Distributive justice:** beban dan manfaat perubahan dibagi wajar.
Nilai ini sangat menentukan penerimaan perubahan.

### 4.4 Partisipasi dan Demokrasi Organisasional

OD menghargai suara orang yang terdampak. Ini bukan berarti semua keputusan harus konsensus, tetapi prosesnya memberi ruang dialog.

### 4.5 Keamanan Psikologis

Tanpa rasa aman, organisasi tidak belajar. Orang tidak mengakui masalah; error disembunyikan; inovasi mati. OD menempatkan psychological safety sebagai nilai inti.

### 4.6 Akuntabilitas tanpa Budaya Menyalahkan

OD menuntut tanggung jawab, tetapi menolak "blame culture". Fokus pada perbaikan sistem sekaligus pembinaan perilaku.

### 4.7 Kepedulian Sosial dan Tanggung Jawab Publik

Terutama di organisasi publik atau yang berdampak luas, OD harus mempertimbangkan keadilan sosial, dampak lingkungan, dan etika data.

---

## 5. Prinsip dan Nilai OD dalam Praktik: "Kompas Etika"

Agar prinsip dan nilai tidak berhenti sebagai teori, berikut checklist kompas etika OD yang bisa dipakai sebelum menjalankan intervensi.

**Kejelasan tujuan:** apakah tujuan perubahan jelas dan dapat dipertanggungjawabkan?

**Bukti yang cukup:** data apa yang mendukung diagnosis? apakah ada triangulasi?

**Partisipasi:** siapa terdampak, apakah mereka dilibatkan secara bermakna?

**Privasi dan keamanan data:** bagaimana data dikumpulkan, disimpan, dan dilaporkan?

**Non-retaliation:** adakah perlindungan bagi orang yang jujur menyampaikan masalah?

**Keadilan keputusan:** apakah kriteria keputusan jelas dan adil?

**Change load:** apakah organisasi punya kapasitas untuk perubahan ini?

**Metrik sehat:** apakah KPI/OKR mendorong perilaku yang benar, bukan gaming?

**Komunikasi jujur:** apakah ada "kebenaran yang sulit" yang perlu disampaikan dengan empati?

**Institusionalisasi:** bagaimana perubahan akan dipertahankan setelah proyek selesai?

Checklist ini dapat dimasukkan sebagai lampiran modul kuliah atau pedoman tim OD internal.

---

## 6. Narasi Kasus Kontekstual Indonesia: Prinsip yang Menentukan Hasil

### Kasus 1 — Transformasi Layanan Publik: Kecepatan vs Akuntabilitas

Organisasi publik ingin mempercepat layanan. Jika hanya mengejar kecepatan, risiko kesalahan meningkat. Prinsip OD sistemik menuntut redesign proses dan decision rights; nilai keadilan menuntut prosedur yang konsisten. Komunikasi yang jujur mengurangi rumor "perubahan hanya untuk pencitraan". Evaluasi berbasis bukti menjaga akuntabilitas tanpa menciptakan budaya takut.

### Kasus 2 — Kampus/Institusi Pendidikan: Target Kinerja vs Kesehatan Kerja

Target publikasi naik cepat. Tanpa nilai human-centered, dosen/peneliti burnout. OD memadukan prinsip pembelajaran dan psychological safety: mentoring, kolaborasi, dan ritme review yang konstruktif. Hasilnya bukan hanya angka, tetapi ekosistem akademik yang sehat.

### Kasus 3 — Perusahaan/UMKM: People Analytics vs Privasi

Organisasi menerapkan monitoring produktivitas berbasis aplikasi. Tanpa nilai privasi, trust runtuh. OD menuntun penggunaan data secara etis: transparansi tujuan, batas penggunaan, anonimisasi saat perlu, dan fokus perbaikan sistem.

---

## 7. Tantangan Kontemporer: Ujian bagi Prinsip dan Nilai OD

### 7.1 Digitalisasi dan "jalan pintas" teknologi

Teknologi menggoda organisasi untuk bergerak cepat tanpa redesign proses. Prinsip sosioteknis menuntut integrasi proses–peran–teknologi.

### 7.2 Kerja hibrida dan kohesi sosial

Remote/hybrid mengubah komunikasi dan budaya. OD perlu menjaga nilai trust dan partisipasi melalui ritme kerja yang jelas dan kanal umpan balik aman.

### 7.3 Tekanan kinerja dan trade-off etika

Saat target tinggi, organisasi bisa tergoda menggunakan tekanan dan kontrol. OD menjaga keseimbangan: akuntabilitas tetap ada, tetapi tanpa merusak martabat.

---

## 8. Kesimpulan

Prinsip dan nilai OD adalah fondasi yang menentukan apakah perubahan menjadi sehat dan berkelanjutan atau justru menjadi cepat tetapi rapuh. Prinsip sistemik, diagnosis sebelum resep, partisipasi, berbasis bukti, alignment strategi–eksekusi, pembelajaran berkelanjutan, institusionalisasi, keadilan, transparansi yang sehat, dan human-centered memberikan kerangka kerja yang membuat OD kuat secara teknis sekaligus etis. Nilai martabat manusia, integritas, keadilan, partisipasi, psychological safety, akuntabilitas tanpa menyalahkan, serta tanggung jawab sosial menjaga OD tetap manusiawi dan layak dipertanggungjawabkan. Dalam era digital dan tekanan kompetisi, OD yang setia pada prinsip dan nilai akan menjadi "jembatan" yang kokoh—bukan sekadar proyek perubahan yang cepat dilupakan.

---

Berikut **Glosarium** dan **Referensi** (lebih lengkap dan lebih "akademik") untuk makalah **"Prinsip dan Nilai OD"**.

---

**Glosarium**

**Organizational Development (OD)**: Disiplin perubahan terencana yang menggunakan pengetahuan ilmu perilaku dan sistem organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi serta kualitas kehidupan kerja.

**Planned Change (Perubahan Terencana)**: Perubahan yang dirancang, dikelola, dan dievaluasi melalui tahapan sistematis (contracting–diagnosis–intervensi–evaluasi–institusionalisasi).

**Prinsip (Principles)**: Kaidah kerja yang menuntun cara OD dijalankan (mis. sistemik, partisipatif, berbasis bukti, berorientasi pembelajaran).

**Nilai (Values)**: Keyakinan normatif/etis tentang apa yang dianggap baik dan benar dalam perubahan (mis. martabat manusia, keadilan, integritas, keamanan psikologis).

**Humanistic Values**: Nilai humanistik yang menempatkan manusia sebagai subjek (bukan alat), menekankan respek, partisipasi, dan pengembangan.

**Systems Thinking**: Cara berpikir yang melihat organisasi sebagai sistem saling-terkait; perubahan pada satu elemen berdampak pada elemen lain.

**Open System**: Pandangan bahwa organisasi dipengaruhi lingkungan (pasar, teknologi, regulasi) dan harus beradaptasi secara dinamis.

**Socio-technical System**: Perspektif bahwa efektivitas organisasi bergantung pada keselarasan sistem sosial (peran, relasi, budaya) dan sistem teknis (proses, teknologi, data).

**Evidence-informed Practice**: Praktik yang menggunakan bukti (data kuantitatif dan kualitatif) sebagai dasar keputusan, sambil tetap mempertimbangkan konteks dan keterbatasan data.

**Triangulation**: Penguatan validitas diagnosis dengan menggabungkan berbagai sumber dan metode data (survei, wawancara, observasi, data operasional).

**Participation (Partisipasi)**: Pelibatan bermakna pihak terdampak dalam diagnosis, desain, implementasi, dan evaluasi perubahan.

**Stakeholder**: Individu/kelompok yang terdampak atau berpengaruh terhadap perubahan (pimpinan, karyawan, pelanggan, regulator, mitra).

**Legitimacy (Legitimasi)**: Penerimaan sosial terhadap perubahan karena dianggap adil, masuk akal, dan sesuai nilai bersama.

**Transparency (Transparansi)**: Keterbukaan informasi yang proporsional untuk membangun trust dan akuntabilitas, tanpa melanggar privasi/kerahasiaan.

**Integrity (Integritas)**: Konsistensi antara nilai, ucapan, dan tindakan; menghindari manipulasi komunikasi (*spin*) dalam perubahan.

**Procedural Justice**: Persepsi keadilan pada proses pengambilan keputusan (kriteria jelas, konsisten, ada ruang banding).

**Distributive Justice**: Persepsi keadilan pada distribusi beban dan manfaat perubahan (siapa menanggung biaya, siapa menikmati hasil).

**Interactional Justice**: Persepsi keadilan pada cara orang diperlakukan (respek, empati, komunikasi yang layak).

**Psychological Safety**: Rasa aman untuk mengemukakan ide/masalah tanpa takut dipermalukan atau dihukum; penting untuk pembelajaran.

**Trust (Kepercayaan)**: Keyakinan bahwa pihak lain bertindak adil dan dapat diprediksi; modal sosial utama perubahan.

**Accountability (Akuntabilitas)**: Tanggung jawab atas hasil dan perilaku; dalam OD dipadukan dengan pembelajaran, bukan budaya menyalahkan.

**Blame Culture**: Budaya menyalahkan individu ketika terjadi masalah; mendorong penyembunyian error dan menghambat perbaikan sistem.

**Learning Organization**: Organisasi yang mampu belajar dan beradaptasi secara sistemik melalui refleksi, umpan balik, dan perbaikan berkelanjutan.

**Learning Loop**: Siklus pembelajaran (aksi–refleksi–perbaikan).

**Single-loop Learning**: Perbaikan tindakan tanpa meninjau asumsi dasar.

**Double-loop Learning**: Perbaikan yang juga menguji asumsi, norma, dan desain sistem.

**Alignment**: Keselarasan strategi dengan struktur, proses, SDM, budaya, teknologi, data, dan metrik.

**Strategy–Execution Gap**: Kesenjangan antara strategi yang dirumuskan dan realisasi eksekusinya di lapangan.

**Institutionalization**: Penguncian perubahan ke SOP, ritme rapat, struktur peran, dan sistem penghargaan agar bertahan.

**Sustainability (Keberlanjutan Perubahan)**: Kemampuan perubahan menghasilkan manfaat jangka panjang tanpa merusak kesehatan manusia dan organisasi.

**Ethical Boundaries (Batas Etika)**: Garis yang tidak boleh dilampaui dalam OD (mis. penyalahgunaan data, intimidasi, retaliation).

**Non-retaliation**: Prinsip bahwa responden diagnosis/pemberi umpan balik tidak boleh mengalami pembalasan.

**Confidentiality (Kerahasiaan)**: Perlindungan identitas dan informasi sensitif dalam diagnosis dan evaluasi.

**People Analytics Ethics**: Prinsip etika dalam penggunaan data SDM (privasi, bias, transparansi tujuan, proporsionalitas).

**Well-being**: Kesejahteraan fisik-psikologis karyawan; dalam OD dipandang sebagai prasyarat produktivitas berkelanjutan.

---

**Referensi**

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

Organization Change: Theory and Practice. Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.). SAGE.

Organization Development. French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization Development* (6th ed.). Prentice Hall.

Kurt Lewin. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper.

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

Edgar H. Schein. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Chris Argyris, & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

The Fifth Discipline. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Amy C. Edmondson. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.

Patton, M. Q. (2008). Utilization-Focused Evaluation (4th ed.). SAGE.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). The Knowing-Doing Gap. Harvard Business School Press.

Bossidy, L., & Charan, R. (2002). Execution: The Discipline of Getting Things Done. Crown Business.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399–432.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400.

Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business School Press.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.

Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems. (Karya klasik sosioteknis; sering dirujuk dalam OD).

---

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking. Access date: 17 Februari 2026. Prompting on Writer's account (Rudy C Tarumingkeng )

https://chatgpt.com/c/6993f345-4018-83a0-93e9-4372d80f4d71