

Pengaruh Pengembangan Organisasi dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Tetra Hidayati*¹

Regita Adelia²

Arinil Hidayat³

Anastasia Bernadet Zubiru⁴

Nashwa Azwariyana⁵

Tsaqila Dekanol Al Qassam⁶

^{1,2,3,4,5,6}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman, Samarinda.

*e-mail: tetra.hidayati@feb.unmul.ac.id¹, regitaadelia534@gmail.com², arinilhidaya02@gmail.com³, anastasiabernadett@gmail.com⁴, nashwaazwaaa@gmail.com⁵

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi dan pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan harapan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dalam konteks perubahan dan pengembangan internal. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode tinjauan pustaka dengan menganalisis artikel 10 tahun terakhir yang relevan dengan topik, dimana berbagai sumber dari jurnal-jurnal terdahulu yang relevan dikaji secara kritis untuk memperoleh bukti empiris terkait pengaruh perubahan organisasi dan pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari tinjauan menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang terstruktur dan pengembangan organisasi yang sistematis memiliki dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan komitmen, motivasi, serta efektivitas kerja karyawan, yang pada akhirnya mendukung produktivitas baik di tingkat individu maupun organisasi.

Kata kunci: pengembangan organisasi, perubahan organisasi, kinerja karyawan

Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational change and organizational development on employee performance, with the hope of providing a deeper understanding of the factors that affect productivity within the context of internal change and development. The approach used in this research is a literature review by analyzing articles from the last 10 years that are relevant to the topic, where various sources from relevant previous journals are critically examined to obtain empirical evidence regarding the impact of organizational change and development on employee performance. The review findings indicate that structured organizational change and systematic organizational development have a significant positive impact on increasing employee commitment, motivation, and work effectiveness, ultimately supporting productivity at both individual and organizational levels.

Keywords: organizational development, organizational change, employee performance

PENDAHULUAN

Pengembangan organisasi telah menjadi komponen penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan di berbagai sektor. Menurut Saputra, Pranoto, dan Ali (2021), faktor-faktor seperti kepemimpinan, budaya, dan iklim organisasi memainkan peran kunci dalam pengembangan organisasi yang efektif. Upaya pengembangan organisasi tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek-aspek perilaku dan hubungan antarindividu dalam lingkungan kerja (Farhati et al., 2024). Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang pada akhirnya mendukung optimalisasi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dalam strategi pengembangan organisasi sering kali dirancang untuk menyesuaikan dengan tantangan dan perubahan eksternal yang dihadapi perusahaan. Farhati et al. (2024) menyebutkan bahwa pengembangan organisasi yang terstruktur dan berorientasi pada peningkatan efektivitas pegawai sangat penting dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang. Program pengembangan organisasi yang sukses memungkinkan peningkatan kemampuan

adaptasi karyawan terhadap perubahan, sehingga mendukung pencapaian target organisasi secara berkelanjutan (Raharja, 2016).

Perubahan organisasi merupakan proses yang diperlukan untuk menjaga keberlanjutan dan daya saing perusahaan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam beberapa penelitian, perubahan ini dikaitkan dengan kemampuan organisasi untuk merespons tantangan eksternal, seperti persaingan global dan perkembangan teknologi, yang membutuhkan penyesuaian pada berbagai aspek organisasi, termasuk struktur dan budaya kerja (Yuliana, Marginingsih, & Susilawati, 2020; Poluakan, 2016). Adaptasi yang tepat melalui perubahan organisasi diyakini dapat meningkatkan ketahanan perusahaan serta mendukung pencapaian tujuan strategis yang lebih efektif (Sunaryo, 2017).

Namun, perubahan organisasi juga berpotensi menimbulkan dampak negatif jika tidak dikelola dengan baik, seperti resistensi di kalangan karyawan atau penurunan motivasi kerja (Hasanah & Aima, 2018). Oleh karena itu, dalam proses perubahan, perusahaan perlu mengimplementasikan strategi yang mencakup manajemen konflik, pengembangan karir, serta penguatan budaya organisasi untuk memastikan seluruh elemen organisasi dapat beradaptasi secara positif (Mudeng, Tumbel, & Taroreh, 2017). Pendekatan ini diyakini mampu memaksimalkan dampak positif perubahan terhadap kinerja karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan merupakan elemen kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti perubahan organisasi dan budaya kerja dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sunaryo, 2017). Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga bagaimana organisasi beradaptasi dan berinovasi melalui perubahan yang direncanakan secara strategis.

Selain itu, pengembangan organisasi menjadi salah satu pendekatan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Poluakan (2016) menekankan bahwa pengembangan organisasi yang baik berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Dengan demikian, perubahan dan pengembangan organisasi perlu dirancang secara komprehensif untuk menghasilkan kinerja yang optimal di berbagai tingkatan.

Dengan berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perubahan dan pengembangan organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, namun masih ditemukan permasalahan seperti resistensi karyawan dan penurunan motivasi saat proses perubahan tidak dikelola dengan baik (Hasanah & Aima, 2018). Mengatasi tantangan ini memerlukan strategi yang terfokus pada penguatan budaya organisasi, manajemen konflik, serta pengembangan karir yang mampu meningkatkan adaptasi dan motivasi karyawan dalam menghadapi perubahan (Mudeng, Tumbel, & Taroreh, 2017). Alternatif solusi yang diusulkan dalam penelitian ini adalah pengembangan program penguatan budaya organisasi dan strategi manajemen konflik yang terstruktur. Solusi ini diharapkan tidak hanya mampu mengurangi resistensi, tetapi juga meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

Tujuan

1. Menganalisis hubungan dan pengaruh antara pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Menganalisis hubungan dan pengaruh antara perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan

Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan?

LITERATUR REVIEW

Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengembangkan kemampuan suatu organisasi agar dapat mencapai dan mempertahankan tingkat optimal prestasi, yang diukur berdasarkan efisiensi, efektivitas, dan kesehatan organisasi (McGill, 1982). Richard Beckhard (1969) menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan upaya yang terencana, mencakup keseluruhan organisasi, dan dikelola dari atas untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana dalam proses-proses organisasi dengan menggunakan pengetahuan ilmu perilaku. Selanjutnya, Werner dan De Simone dalam Kaswan (2018) mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai pengaplikasian pengetahuan ilmu perilaku yang mencakup sistem pengembangan, perbaikan, dan penguatan terhadap strategi, struktur, dan proses yang mendukung keberhasilan organisasi. Menurut W. Warner Burke (2017), pengembangan organisasi adalah proses perubahan terencana dalam budaya organisasi melalui penggunaan teori ilmu perilaku, penelitian, dan teknologi. Gary N. McLean (2005) menambahkan bahwa pengembangan organisasi adalah proses yang menggunakan konsep dan teori ilmu perilaku serta ilmu sosial untuk membantu organisasi membangun kapasitas untuk berubah dan mencapai efektivitas yang lebih besar, termasuk peningkatan kualitas hidup kerja, produktivitas, dan kepuasan manusia.

Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan aktivitas yang disengaja dan berorientasi pada tujuan, di mana perubahan terencana menjadi wujud respons organisasi untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan serta mendorong perubahan perilaku karyawan (Robbins, 2015). Cummings dan Worley (2008) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai suatu perubahan yang direncanakan untuk mencapai efektivitas organisasi. Dalam pandangan Sementara itu, Brian Clegg (2010) melihat perubahan sebagai kekuatan yang sangat besar, yang dapat memberikan motivasi atau bahkan menurunkan semangat. Perubahan, menurutnya, adalah proses meninggalkan sesuatu yang lama menuju sesuatu yang baru, yang dilakukan setelah memahami urgensi dalam organisasi. Namun, Desplaces (2005) menekankan bahwa perubahan organisasi seringkali membawa dampak yang tidak menguntungkan, bahkan dapat memunculkan situasi "dramatis" yang harus dihadapi oleh seluruh anggota organisasi. Winardi (2010), perubahan organisasi adalah proses beralihnya suatu organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan di masa depan guna meningkatkan efektivitas.

Kinerja Karyawan

Kinerja atau prestasi kerja didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu, yang diukur berdasarkan standar hasil kerja, target, atau kriteria yang telah disepakati bersama (Rivai, 2015). Menurut Wilson Bangun (2012), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai individu sesuai dengan persyaratan pekerjaan, di mana performance adalah target spesifik yang menjadi komitmen manajemen untuk dicapai oleh pegawai atau organisasi. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang pegawai. Lebih lanjut, Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang memiliki hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi terhadap ekonomi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam kajian ini adalah metode *literature review* atau tinjauan pustaka dengan menganalisis artikel yang relevan dengan topik. Penelitian ini mengkaji teori serta hubungan antara variabel dari berbagai sumber, termasuk jurnal dan buku, yang diakses secara online melalui platform Google Scholar. Metode ini dipilih karena memungkinkan untuk menggali dan meneliti lebih dalam pengaruh pengembangan dan perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan tanpa intervensi langsung pada objek penelitian. Selain itu, pendekatan ini membantu mengidentifikasi faktor-faktor utama hubungan antara perubahan dan

pengembangan organisasi dengan kinerja karyawan, berdasarkan bukti empiris dari berbagai penelitian sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian (Mudeng et al., 2017) mengungkapkan bahwa pengembangan organisasi melalui program pengembangan karir di KPKNL Manado secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Program pengembangan karir memberikan peluang bagi karyawan untuk memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan efisiensi kerja mereka, yang berimbas pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja di organisasi. Penelitian lain yaitu (Cahyati, 2019) menunjukkan bahwa pengembangan organisasi yang mencakup hubungan antar manusia dan peningkatan komunikasi internal di KPP Pratama Bandung Bojonagara dapat memperbaiki kinerja karyawan. Melalui peningkatan hubungan kerja yang harmonis, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi, yang akhirnya meningkatkan hasil kerja mereka.

Pada penelitian (Saputra et al., 2021), ditemukan bahwa pengembangan organisasi profesional melalui penguatan kepemimpinan, budaya organisasi, dan iklim organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan bersama berkontribusi pada peningkatan kinerja. Menurut penelitian (Rosmadi, 2018), Penelitian ini menyoroti pengembangan organisasi dalam konteks pengoptimalan kinerja karyawan dalam organisasi bisnis. Pengembangan organisasi melalui penerapan strategi baru dan peningkatan kompetensi karyawan dianggap mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, dengan memperkenalkan program pelatihan dan pengembangan profesional.

Penelitian lain (Farhati et al., 2024) Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan organisasi yang memprioritaskan peningkatan efektivitas kepemimpinan dan budaya organisasi secara langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Pengembangan organisasi yang sistematis mendukung pengembangan keterampilan, motivasi, dan kedisiplinan karyawan.

Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Indikator Perubahan Organisasi Menurut Robbins (2006:217) dalam Rahardian (2013,18), perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori: (M Nurlina 2020)

1. Struktur

Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam dalam hubungan wewenang, rancang ulang pekerjaan, tau. variabel struktural serupa. Struktur organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu.atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi.

2. Teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode. serta peralatan yang digunakan. Perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode. baru, otomatisasi atau.komputerisasi.

3. Penataan fisik

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dengan satu. desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan, dan kebersihan area kerja, maupun dimensi desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna.

4. Pegawai

Mengubah Pegawai mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau. perilaku karyawan. Perubahan individu. ada untuk membantu. individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja sama secara lebih efektif.

Perubahan organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, apabila Perubahan organisasi dipersepsikan baik oleh pelanggan / konsumen maka ini akan dapat meningkatkan kualitas Istilah kinerja juga digunakan untuk mengukur kondisi karyawan secara individu. di sebuah organisasi atau. perusahaan. Melalui evaluasi terhadap kinerjanya, setiap karyawan akan dapat ditentukan kualitasnya apakah. sedang, tinggi, atau sangat tinggi. Pengukuran kinerja karyawan ini sangat penting khususnya untuk menentukan kebijakan organisasi atau perusahaan kedepan dalam rangka menghadapi persaingan usaha. Dalam era knowledge economy saat ini, membangun kinerja perusahaan tidak ada cara lain kecuali melalui pembangunan kinerja karyawan yang dilakukan secara berkelanjutan (Faisal Amir, 2015).

Penelitian Yuliana et al. (2020) menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang direncanakan dengan baik mampu meningkatkan adaptabilitas dan efektivitas kerja karyawan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa ketika perubahan dirancang untuk memperbaiki proses kerja, karyawan dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, sehingga meningkatkan produktivitas mereka. Penelitian lain menemukan bahwa perubahan organisasi yang menumbuhkan budaya inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya yang mendorong inovasi ini membantu karyawan untuk lebih kreatif dalam pekerjaan mereka, sehingga memberikan dampak positif pada hasil kerja dan kinerja tim secara keseluruhan (Poluakan, 2016). Studi yang dilakukan oleh Jumawan et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung dan komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan dalam perubahan organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh manajemen cenderung lebih menerima perubahan, yang berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja mereka secara signifikan.

Menurut penelitian Hasanah dan Aima (2018), partisipasi karyawan dalam proses perubahan secara langsung mempengaruhi penerimaan mereka terhadap perubahan tersebut. Ketika karyawan terlibat dalam proses perencanaan dan pelaksanaan perubahan, mereka menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap keberhasilan perubahan, yang meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Kajian empiris lain oleh Apriyanti dan Chalvindhya (2022) menunjukkan bahwa perubahan yang melibatkan karyawan secara langsung berdampak pada kepuasan dan komitmen mereka. Penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan yang merasa memiliki peran dalam perubahan cenderung menunjukkan peningkatan kinerja dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Jansen et al. (2019) mengungkapkan bahwa perubahan yang mengarah pada lingkungan kerja yang lebih baik memiliki dampak signifikan pada kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketika lingkungan kerja menjadi lebih mendukung, karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal dalam pekerjaan mereka.

(Siswantanang et al., 2022) Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh orientasi pembelajaran dan perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening memiliki pengaruh yang signifikan. Karyawan yang mengalami perubahan organisasi dan diberi kesempatan untuk belajar lebih lanjut cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, yang meningkatkan kinerja mereka. (Latar, 2020) Latar mengungkapkan bahwa perubahan organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan jika disertai dengan adaptasi budaya organisasi yang tepat. Penelitian ini menganggap bahwa pengelolaan perubahan yang berhasil akan memengaruhi kinerja karyawan dengan menciptakan suasana kerja yang lebih baik dan mendukung karyawan untuk bekerja lebih efisien.

(Raharja, 2016) Penelitian Raharja mengungkapkan bahwa perubahan dalam struktur organisasi yang dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka. Perubahan yang dilakukan secara transparan dan dengan melibatkan karyawan dalam proses perubahan memberi dampak positif pada kinerja karena karyawan merasa terlibat dan dihargai. (Ariani et al., 2021) Penelitian ini mengkaji kinerja karyawan selama masa pandemi Covid-19, yang menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang cepat dan pengembangan

organisasi di masa krisis dapat memengaruhi kinerja karyawan. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan baik selama masa transisi menghadapi pandemi menunjukkan peningkatan kinerja, meskipun dengan tantangan baru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang bersumber dari berbagai literatur, menekankan bahwa perubahan dan pengembangan organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perubahan organisasi yang dikelola secara efektif dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan sekaligus mengurangi resistensi terhadap perubahan. Sementara itu, pengembangan organisasi, melalui pelatihan dan peningkatan keterampilan, menjadikan karyawan lebih adaptif dan tanggap terhadap tantangan kerja. Keberhasilan perubahan dan pengembangan organisasi membutuhkan perencanaan yang matang, termasuk dukungan kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang transparan, budaya organisasi yang positif, dan iklim kerja yang kondusif. Selain itu, pengembangan organisasi yang terstruktur membantu meningkatkan hubungan antarindividu dalam organisasi, sehingga menciptakan kolaborasi yang lebih baik dan suasana kerja yang harmonis.

Namun diantara penelitian yang menunjukkan pengaruh yang signifikan antara perubahan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan, ada pula penelitian yang tidak menunjukkan hasil yang signifikan yaitu menurut Hasanah et. al (2018) mengemukakan berdasarkan penelitiannya bahwa perubahan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Meskipun demikian, secara garis besar dari seluruh sumber literatur yang digunakan mengemukakan bahwa perubahan dan pengembangan organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat disimpulkan secara umum bahwa kedua hal tersebut memiliki peran yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk hasil optimal, pentingnya sinergi antara perubahan dan pengembangan organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas dan efektivitas karyawan. Dengan demikian, interaksi antara keduanya tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal tetapi juga memastikan keberlanjutan produktivitas di tengah tantangan lingkungan bisnis yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Apriyanti, P. U. W. P., & Chalvindha, M. (2022). Perubahan Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel. *JEB17: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 7(1), 1-15.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2007). *Performance Management: The New Realities*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cahyati, C. (2019). *Perubahan Organisasi, Perkembangan Organisasi Dan Hubungan Antar Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kpp Pratama Bandung Bojonagara)* (Doctoral dissertation, Universitas Komputer Indonesia).
- Clegg, B. (2010). *Crash Course in Managing People*. Kogan Page Publishers.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization Development and Change* (9th ed.). Cengage Learning.
- Desplaces, D. E. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25-39.
- Fahiem, W. F., & Gilang, A. (2020). Pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Dirgantara Indonesia Persero. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(3), 242-256.
- Farhati, M. Z., Saraswati, A., Septiana, M. P., Ramadhan, M., Salbiah, E., & Wahyudin, C. (2024). Strategi Pengembangan Organisasi untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai. *Karimah Tauhid*, 3(2), 1391-1403.
- Farhati, M. Z., Saraswati, A., Septiana, M. P., Ramadhan, M., Salbiah, E., & Wahyudin, C. (2024). Strategi

- Pengembangan Organisasi untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai. *Karimah Tauhid*, 3(2), 1391-1403.
- Hasanah, R. U., & Aima, M. H. (2018). Pengaruh Perubahan Organisasi; Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta. *Indikator*, 2(1), 71-89.
- Jansen, D., Kojo, C., & Dotulong, L. O. (2019). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(3).
- Jumawan, J., Hadita, H., Febrianti, B., Noviyanti, D., Asmarani, D., Pratiwi, D., & Permatasari, E. (2024). Pengaruh Manajemen Konflik, Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 23-34.
- Kaswan. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Alfabeta.
- Latar, B. (2020). Perubahan dan pengembangan organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 75-84.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Human Resource Management (11th ed.). Thomson South-Western.
- McGill, M. E. (1982). The Learning Organization: Creating Organizational Transformation. McGraw-Hill.
- McLean, G. N. (2005). Organization Development: Principles, Processes, Performance. Berrett-Koehler Publishers.
- M Nurlina. 2020. "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Variabel Kinerja Karyawan Telcomcare." Bab Ii Kajian Pulstaka 2.1 2(2004): 6–25.
- Mudeng, D. S., Tumbel, A., & Taroreh, R. N. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada KPKNL Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3).
- Poluakan, F. A. (2016). Pengaruh perubahan dan pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(4).
- Raharja, I. (2016). Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai BAPPEDA Tingkat 1 Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi Kantor*, 4(2), 418-446.
- Rivai, V. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2015). Organizational Behavior (16th ed.). Pearson Education.
- Rosmadi, M. L. N. (2018). Optimalisasi Kinerja Karyawan Dalam Pengembangan Organisasi Bisnis. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 5(1), 43-57.
- Saputra, R. F. A., Pranoto, C. S., & Ali, H. (2021). Faktor Pengembangan Organisasi Profesional: Leadership/Kepemimpinan, Budaya, Dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 629-639.
- Saputra, R. F. A., Pranoto, C. S., & Ali, H. (2021). Faktor Pengembangan Organisasi Profesional: Leadership/Kepemimpinan, Budaya, Dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 629-639.
- Siswantonang, A. P., Hasanah, K., & Setiawan, H. (2022, October). PENGARUH PENGARUH LEARNING ORIENTATION DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada CV. NEO Madiun). In *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi* (Vol. 4).
- Sunarti, N., & Puspitasari, E. (2022). Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi). *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(2), 399-412.
- Sunaryo, S. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Sisirau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 101-114.
- Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Rajawali Pers.
- Winardi. (2010). Manajemen Perubahan. Kencana Prenada Media Group.
- Yuliana, E., Marginingsih, R., & Susilawati, T. E. (2020). Pengaruh Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 14(2), 21-30.
- Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2020). Buku Ajar Perilaku dan Pengembangan Organisasi.