



Pengembangan Organisasi

Qoulan Sadida¹, Siti Khofifah², Machdum Bachtiar³

Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia¹⁻³

Email Korespondensi: 231340098.qoulan@uinbanten.ac.id, 231340099.siti@uinbanten.ac.id,
machdum.bachtiar@uinbanten.ac.id

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Februari 2026, Article published: 30 Maret 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze human resource development (HRD) strategies based on digital learning to enhance organizational competitiveness in the era of digital transformation. Rapid technological advancements require organizations to develop adaptive, competent, and innovative human resources to remain sustainable and competitive. This research employs a qualitative approach using a descriptive method through literature review and analysis of various digital learning strategies, including Learning Management Systems (LMS), microlearning, blended learning, gamification, talent mapping, and learning analytics. The findings indicate that integrated digital learning implementation significantly improves digital competencies, work productivity, and data-driven decision-making effectiveness. However, challenges such as competency gaps, resistance to change, and technological infrastructure limitations must be strategically managed. Therefore, strong managerial commitment, adaptive organizational culture, and performance-based evaluation are key success factors in strengthening long-term organizational competitiveness.

Keywords: Human Resource Development, Digital Learning, Organizational Competitiveness, Digital Transformation, Digital Competence

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis digital learning dalam meningkatkan daya saing organisasi di era transformasi digital. Perubahan teknologi yang cepat menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang adaptif, kompeten, dan inovatif agar mampu bersaing secara berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif melalui studi literatur dan analisis berbagai strategi digital learning seperti Learning Management System (LMS), microlearning, blended learning, gamifikasi, talent mapping, serta learning analytics. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi digital learning yang terintegrasi mampu meningkatkan kompetensi digital, produktivitas kerja, serta efektivitas pengambilan keputusan berbasis data. Namun demikian, tantangan seperti kesenjangan kompetensi, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan infrastruktur perlu dikelola secara strategis. Oleh karena itu, komitmen manajemen, budaya organisasi yang adaptif, serta evaluasi berbasis kinerja menjadi faktor kunci keberhasilan dalam meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Pengembangan SDM, Digital Learning, Daya Saing Organisasi, Transformasi Digital, Kompetensi Digital

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang sangat pesat dalam beberapa dekade terakhir telah membawa perubahan signifikan terhadap cara organisasi beroperasi, berinteraksi, dan bersaing. Era transformasi digital tidak hanya menuntut organisasi untuk mengadopsi teknologi dalam proses bisnisnya, tetapi juga menuntut kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Dalam konteks ini, daya saing organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh besarnya modal atau luasnya jaringan pasar, melainkan oleh kualitas, kompetensi, dan kemampuan inovatif SDM yang dimiliki. Organisasi yang mampu mengelola dan mengembangkan SDM secara efektif akan lebih siap menghadapi disrupsi, perubahan perilaku konsumen, serta dinamika persaingan global yang semakin kompleks. (Amarullah et al., 2022)

Pengembangan SDM menjadi elemen strategis dalam memastikan keberlanjutan organisasi di tengah ketidakpastian lingkungan bisnis. Model pelatihan konvensional yang bersifat tatap muka dan terbatas ruang serta waktu kini dinilai kurang efektif dalam menjawab kebutuhan organisasi yang bergerak cepat. Keterbatasan fleksibilitas, tingginya biaya operasional, serta kurangnya personalisasi pembelajaran menjadi tantangan utama dalam sistem pelatihan tradisional. (Amelia et al., 2023) Oleh karena itu, diperlukan pendekatan baru yang lebih adaptif, efisien, dan relevan dengan karakteristik generasi kerja saat ini yang akrab dengan teknologi digital.

Digital learning hadir sebagai solusi inovatif dalam strategi pengembangan SDM modern. Pembelajaran berbasis digital memungkinkan proses transfer pengetahuan dilakukan secara fleksibel, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik melalui berbagai platform seperti Learning Management System (LMS), aplikasi mobile learning, webinar, serta modul interaktif berbasis multimedia. Selain memberikan kemudahan akses kapan saja dan di mana saja, digital learning juga memungkinkan personalisasi materi sesuai kebutuhan individu. Dengan memanfaatkan teknologi seperti artificial intelligence dan learning analytics, organisasi dapat memantau perkembangan kompetensi karyawan secara real-time serta melakukan evaluasi berbasis data yang lebih objektif.

Lebih jauh lagi, strategi pengembangan SDM berbasis digital learning tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan soft skills, literasi digital, kemampuan kolaborasi virtual, dan pola pikir inovatif. Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, kemampuan untuk belajar secara berkelanjutan (continuous learning) menjadi keunggulan kompetitif yang sangat penting. Organisasi yang mampu menciptakan budaya belajar digital akan lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan teknologi, regulasi, maupun tuntutan pasar. Dengan demikian, digital learning bukan sekadar alat pelatihan, melainkan bagian dari transformasi strategis organisasi secara menyeluruh.

Namun demikian, implementasi strategi digital learning juga menghadapi berbagai tantangan, seperti kesenjangan kompetensi teknologi, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan infrastruktur, hingga kurangnya budaya inovasi dalam organisasi. Jika tidak dikelola secara sistematis, transformasi digital dalam pengembangan SDM justru dapat menimbulkan ketimpangan dan inefisiensi. Oleh

karena itu, diperlukan perencanaan yang matang, dukungan kepemimpinan yang kuat, serta integrasi antara strategi digital learning dengan visi dan misi organisasi agar tujuan peningkatan daya saing dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut, strategi pengembangan SDM berbasis digital learning menjadi urgensi yang tidak dapat diabaikan dalam upaya meningkatkan daya saing organisasi. Pendekatan ini menawarkan solusi yang lebih fleksibel, terukur, dan berkelanjutan dalam membangun kompetensi SDM yang adaptif terhadap perubahan. Dengan perencanaan yang strategis dan implementasi yang terintegrasi, digital learning dapat menjadi instrumen utama dalam menciptakan organisasi yang inovatif, produktif, serta mampu bersaing secara kompetitif di tingkat nasional maupun global. (Faidz & Kuswinarno, 2024)

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam strategi pengembangan SDM berbasis digital learning dalam meningkatkan daya saing organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali fenomena secara komprehensif melalui perspektif para pelaku organisasi, baik pimpinan maupun karyawan. Penelitian ini bersifat deskriptif-analitis, yaitu menggambarkan secara sistematis implementasi strategi digital learning serta menganalisis dampaknya terhadap peningkatan kompetensi dan daya saing organisasi. Fokus penelitian diarahkan pada proses, pengalaman, serta dinamika yang terjadi dalam penerapan pembelajaran digital di lingkungan organisasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada informan kunci seperti manajer SDM, pimpinan unit, dan karyawan yang terlibat dalam program digital learning untuk memperoleh informasi terkait perencanaan, pelaksanaan, tantangan, serta evaluasi program. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung proses pembelajaran digital dan interaksi yang terjadi dalam sistem tersebut. Sementara itu, studi dokumentasi digunakan untuk menganalisis dokumen pendukung seperti kebijakan pelatihan, laporan evaluasi, kurikulum digital, dan data capaian kinerja. Teknik triangulasi data diterapkan untuk memastikan validitas dan keabsahan temuan penelitian. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang telah dikumpulkan dikategorikan berdasarkan tema-tema utama seperti strategi implementasi, faktor pendukung dan penghambat, serta dampaknya terhadap daya saing organisasi. Proses analisis dilakukan secara berkelanjutan sejak tahap pengumpulan data hingga diperoleh pola dan makna yang relevan dengan fokus penelitian. Dengan pendekatan kualitatif ini, diharapkan penelitian mampu memberikan pemahaman yang mendalam serta rekomendasi strategis terkait pengembangan SDM berbasis digital learning dalam meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (organizational development) merupakan suatu proses perubahan terencana yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi yang berbasis ilmu perilaku. Konsep ini menekankan bahwa organisasi bukan hanya struktur formal yang terdiri dari tugas dan jabatan, tetapi juga sistem sosial yang melibatkan manusia, nilai, norma, serta pola interaksi yang dinamis. Oleh karena itu, pengembangan organisasi tidak hanya berfokus pada perbaikan prosedur kerja, tetapi juga pada perubahan sikap, budaya, dan pola pikir anggota organisasi agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. (Fajar, 2024)

Menurut Richard Beckhard, pengembangan organisasi adalah upaya yang direncanakan, mencakup seluruh organisasi, dan dikelola dari pimpinan puncak untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi yang dirancang berdasarkan pengetahuan ilmu perilaku. Definisi ini menegaskan bahwa pengembangan organisasi harus bersifat strategis, menyeluruh, dan berorientasi jangka panjang. Artinya, perubahan yang dilakukan bukan sekadar respons sementara terhadap masalah, melainkan bagian dari strategi transformasi berkelanjutan.

Selain itu, Warren Bennis memandang pengembangan organisasi sebagai respons terhadap perubahan yang kompleks dan cepat di lingkungan eksternal. Dalam perspektif ini, organisasi dituntut untuk mampu belajar (learning organization), berinovasi, dan beradaptasi secara berkelanjutan. Pengembangan organisasi menjadi sarana untuk membangun kapasitas internal agar organisasi mampu menghadapi tantangan seperti globalisasi, perkembangan teknologi, serta perubahan kebutuhan masyarakat. (Firdaus & Kuswinarno, 2024)

Secara konseptual, pengembangan organisasi juga dapat dipahami sebagai proses peningkatan kapasitas organisasi dalam memecahkan masalah dan memperbarui diri. Hal ini mencakup penguatan struktur organisasi, penyempurnaan sistem manajemen, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta pembentukan budaya kerja yang kolaboratif dan produktif. Dengan demikian, pengembangan organisasi tidak hanya menyentuh aspek teknis, tetapi juga aspek humanistik yang menempatkan manusia sebagai pusat perubahan.

Dalam praktiknya, pengembangan organisasi melibatkan berbagai bentuk intervensi, seperti pelatihan dan pengembangan, team building, redesign struktur organisasi, perbaikan komunikasi internal, hingga transformasi budaya. Pendekatan ini biasanya menggunakan metode partisipatif, di mana anggota organisasi dilibatkan secara aktif dalam proses perubahan. Partisipasi tersebut penting untuk membangun rasa memiliki (sense of ownership) terhadap perubahan yang dilakukan sehingga resistensi dapat diminimalkan.

Hakikat Pengembangan Organisasi

Hakikat pengembangan organisasi terletak pada upaya perubahan yang bersifat menyeluruh, terencana, dan berorientasi pada peningkatan efektivitas serta kualitas kehidupan kerja dalam organisasi. Pengembangan organisasi bukan sekadar perubahan administratif atau struktural, melainkan proses transformasi mendalam yang menyentuh nilai, sikap, perilaku, serta budaya kerja. Esensinya adalah membantu organisasi menjadi lebih adaptif, responsif, dan mampu belajar

dari pengalaman sehingga dapat bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah.

Secara filosofis, hakikat pengembangan organisasi berakar pada pendekatan humanistik yang menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi. Perspektif ini dipengaruhi oleh pemikiran tokoh seperti Kurt Lewin yang menekankan pentingnya perubahan perilaku melalui proses *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Artinya, perubahan organisasi harus dimulai dari kesadaran akan kebutuhan berubah, dilanjutkan dengan proses transformasi, dan kemudian distabilkan dalam bentuk pola baru yang lebih efektif. Dengan demikian, hakikat pengembangan organisasi adalah proses perubahan perilaku kolektif yang terstruktur.

Selain itu, hakikat pengembangan organisasi juga mencerminkan konsep organisasi sebagai sistem terbuka (*open system*). Organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi secara terus-menerus dengan lingkungan eksternal seperti pasar, teknologi, regulasi, dan masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan organisasi pada dasarnya merupakan upaya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal melalui penguatan kapasitas internal. Penyesuaian ini mencakup pembaruan strategi, peningkatan kompetensi SDM, serta pembentukan budaya kerja yang inovatif.

Hakikat lainnya adalah partisipatif dan kolaboratif. Pengembangan organisasi tidak dapat berhasil jika hanya digerakkan oleh pimpinan tanpa keterlibatan anggota. Proses ini membutuhkan komunikasi terbuka, kepercayaan, serta komitmen bersama. Setiap individu dalam organisasi memiliki peran dalam menciptakan perubahan, sehingga pengembangan organisasi sejatinya adalah proses pembelajaran kolektif (*collective learning*) yang mendorong keterlibatan aktif seluruh anggota.

Di samping itu, pengembangan organisasi bersifat jangka panjang dan berkelanjutan. Ia bukan proyek sesaat, melainkan perjalanan transformasi yang memerlukan evaluasi dan penyesuaian terus-menerus. Hakikat ini menekankan bahwa perubahan yang efektif harus terintegrasi dalam sistem dan budaya organisasi sehingga menjadi bagian dari identitas organisasi itu sendiri, bukan sekadar program sementara.

- a) Menurut Sedarmayanti (2017), pengembangan organisasi adalah suatu proses perubahan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal. Ia menekankan bahwa pengembangan organisasi tidak terlepas dari peningkatan kualitas sumber daya manusia, karena manusia merupakan penggerak utama organisasi. Hakikatnya, pengembangan organisasi bertumpu pada pembinaan kompetensi, pembentukan budaya kerja yang produktif, serta penataan sistem manajemen yang efektif agar organisasi mampu mencapai tujuannya secara optimal.
- b) Sementara itu, T. Hani Handoko (2014) memandang pengembangan organisasi sebagai usaha terencana yang melibatkan seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan efektivitas melalui intervensi yang berbasis pada ilmu perilaku. Menurutnya, hakikat pengembangan organisasi terletak

- pada perubahan perilaku individu dan kelompok agar selaras dengan tujuan organisasi. Artinya, keberhasilan pengembangan organisasi sangat ditentukan oleh kesiapan mental, sikap, dan komitmen anggota organisasi dalam menerima dan menjalankan perubahan.
- c) Menurut Sondang P. Siagian (2015), pengembangan organisasi merupakan strategi manajerial yang berorientasi pada peningkatan efisiensi, produktivitas, serta kualitas pelayanan. Ia menegaskan bahwa hakikat pengembangan organisasi adalah proses pembaruan yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk memperbaiki struktur, sistem, dan budaya kerja agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dalam pandangannya, organisasi yang tidak melakukan pengembangan secara berkelanjutan akan tertinggal dan sulit bersaing dalam era globalisasi.
 - d) Selanjutnya, Edy Sutrisno (2017) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia secara strategis. Hakikatnya adalah menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu di dalamnya. Pengembangan organisasi bukan hanya tentang perubahan prosedur, tetapi juga tentang membangun motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dengan demikian, organisasi dapat berkembang secara sehat dan berkelanjutan.
 - e) Menurut Taliziduhu Ndraha (2003), pengembangan organisasi memiliki dimensi sosial dan budaya yang kuat. Ia menekankan bahwa organisasi merupakan sistem sosial yang dinamis, sehingga setiap perubahan harus mempertimbangkan nilai, norma, dan budaya yang berlaku di dalamnya. Hakikat pengembangan organisasi adalah proses pembelajaran kolektif yang memungkinkan organisasi beradaptasi dan tumbuh melalui perubahan pola pikir dan pola kerja anggotanya.
 - f) Dari berbagai pendapat ahli Indonesia tersebut, dapat disimpulkan bahwa hakikat pengembangan organisasi adalah proses perubahan terencana yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi melalui penguatan sumber daya manusia, perbaikan sistem dan struktur, serta pembentukan budaya kerja yang adaptif dan produktif. Pengembangan organisasi bukan sekadar perubahan administratif, melainkan transformasi menyeluruh yang menuntut komitmen, partisipasi, dan kesinambungan dalam pelaksanaannya.

Proses Pengembangan Organisasi

Proses pengembangan organisasi merupakan rangkaian tahapan sistematis yang dirancang untuk menciptakan perubahan terencana dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Proses ini tidak dilakukan secara spontan, melainkan melalui langkah-langkah terstruktur yang melibatkan analisis kondisi organisasi, perencanaan intervensi, implementasi perubahan, serta evaluasi berkelanjutan. Dengan pendekatan yang sistematis, pengembangan organisasi dapat berjalan secara terarah dan meminimalkan risiko kegagalan akibat resistensi atau ketidaksiapan internal. (Habibah, 2025)

Tahap pertama dalam proses pengembangan organisasi adalah diagnosis organisasi. Pada tahap ini dilakukan identifikasi masalah, analisis kebutuhan, serta pemetaan kekuatan dan kelemahan organisasi. Proses diagnosis dapat dilakukan melalui survei, wawancara, observasi, maupun analisis dokumen internal. Tujuannya adalah memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual organisasi, baik dari aspek struktur, sistem kerja, budaya, maupun perilaku anggota. Diagnosis yang akurat menjadi fondasi penting bagi keberhasilan tahapan selanjutnya.

Tahap kedua adalah perencanaan intervensi atau perumusan strategi perubahan. Berdasarkan hasil diagnosis, organisasi merancang program atau tindakan yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang ditemukan. Intervensi dapat berupa pelatihan dan pengembangan, restrukturisasi organisasi, peningkatan sistem komunikasi, penguatan kepemimpinan, atau perubahan budaya kerja. Dalam konteks ini, model perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin sering dijadikan acuan, yaitu melalui tahapan *unfreezing* (menciptakan kesadaran akan kebutuhan perubahan), *changing* (melaksanakan perubahan), dan *refreezing* (menstabilkan perubahan menjadi kebiasaan baru).

Tahap ketiga adalah implementasi perubahan. Pada tahap ini, rencana yang telah disusun mulai diterapkan secara nyata dalam aktivitas organisasi. Implementasi membutuhkan dukungan manajemen puncak, komunikasi yang efektif, serta partisipasi aktif seluruh anggota organisasi. Proses ini seringkali menghadapi tantangan berupa resistensi terhadap perubahan, sehingga diperlukan pendekatan persuasif, pelibatan karyawan, dan pemberian motivasi agar perubahan dapat diterima dan dijalankan secara konsisten.

Tahap keempat adalah evaluasi dan umpan balik (*feedback*). Evaluasi dilakukan untuk mengukur sejauh mana perubahan yang diterapkan memberikan dampak terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Indikator evaluasi dapat mencakup peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, kualitas layanan, atau kinerja tim. Hasil evaluasi kemudian menjadi dasar untuk melakukan penyesuaian atau penyempurnaan program pengembangan organisasi agar lebih optimal dan berkelanjutan.

Jenis-Jenis Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi memiliki berbagai jenis yang disesuaikan dengan kebutuhan, tujuan, serta kondisi organisasi. Setiap jenis memiliki fokus dan pendekatan yang berbeda, namun semuanya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kinerja organisasi secara menyeluruh.

1. Pengembangan Struktural

Pengembangan struktural berfokus pada perubahan struktur organisasi agar lebih efektif dan adaptif. Jenis ini mencakup penyederhanaan struktur, pembagian tugas yang lebih jelas, perbaikan alur koordinasi, serta pembentukan unit atau divisi baru sesuai kebutuhan. Tujuannya adalah mengurangi tumpang tindih pekerjaan, memperjelas tanggung jawab, dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Jenis ini menitikberatkan pada peningkatan kompetensi, keterampilan, dan kapasitas individu dalam organisasi. Bentuknya dapat berupa pelatihan, workshop, seminar, coaching, mentoring, hingga program pengembangan karier. Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme, produktivitas, dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

3. Pengembangan Budaya Organisasi

Pengembangan budaya organisasi dilakukan dengan memperkuat nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang positif. Fokusnya adalah membangun budaya kerja yang kolaboratif, inovatif, disiplin, dan berintegritas. Biasanya dilakukan melalui internalisasi nilai inti (core values), program pembinaan karakter, serta sistem penghargaan yang mendukung perilaku positif.

4. Pengembangan Kepemimpinan

Jenis ini berfokus pada peningkatan kualitas kepemimpinan di semua tingkatan organisasi. Programnya meliputi pelatihan kepemimpinan, pengembangan kemampuan komunikasi, manajemen konflik, pengambilan keputusan, serta kepemimpinan strategis. Tujuannya adalah menciptakan pemimpin yang visioner, inspiratif, dan mampu mengelola perubahan.

5. Pengembangan Sistem dan Prosedur Kerja

Pengembangan ini bertujuan untuk memperbaiki sistem operasional, standar prosedur, serta mekanisme kerja agar lebih efektif dan efisien. Termasuk di dalamnya pembaruan SOP, digitalisasi administrasi, sistem manajemen kinerja, serta integrasi teknologi informasi untuk mendukung operasional organisasi.

6. Pengembangan Tim (Team Development)

Jenis ini difokuskan pada peningkatan kerja sama dan efektivitas tim kerja. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa team building, pelatihan komunikasi, peningkatan koordinasi lintas bagian, serta pembentukan tim proyek. Tujuannya adalah menciptakan sinergi dan mengurangi konflik internal.

7. Pengembangan Strategis

Pengembangan strategis berkaitan dengan penyesuaian visi, misi, dan strategi organisasi agar relevan dengan perubahan lingkungan. Jenis ini melibatkan perencanaan jangka panjang, analisis SWOT, inovasi layanan, serta penguatan posisi kompetitif organisasi.

8. Pengembangan Teknologi dan Digitalisasi

Jenis ini menitikberatkan pada pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Contohnya adalah penerapan sistem informasi manajemen, penggunaan aplikasi berbasis digital, otomatisasi proses kerja, serta transformasi digital untuk meningkatkan kecepatan dan akurasi layanan.

9. Pengembangan Perubahan (Change Development)

Jenis ini secara khusus dirancang untuk mengelola proses perubahan besar dalam organisasi, seperti merger, restrukturisasi, atau transformasi budaya. Fokusnya adalah mengurangi resistensi, membangun komitmen, serta memastikan transisi berjalan lancar.

10. Pengembangan Kinerja (Performance Development)

Pengembangan kinerja bertujuan untuk meningkatkan hasil kerja individu maupun organisasi melalui sistem evaluasi yang terukur. Termasuk di dalamnya

penetapan indikator kinerja (KPI), pemberian umpan balik, sistem reward and punishment, serta perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, jenis-jenis pengembangan organisasi tersebut saling berkaitan dan sering kali diterapkan secara terpadu. Organisasi yang mampu mengelola berbagai jenis pengembangan secara sistematis akan lebih adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan lingkungan yang terus berubah.

Tujuan Pengembangan Organisasi

Tujuan utama pengembangan organisasi adalah meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh agar mampu mencapai visi dan misi secara optimal. Efektivitas yang dimaksud tidak hanya diukur dari pencapaian target kinerja atau keuntungan finansial, tetapi juga dari kualitas proses kerja, kepuasan anggota organisasi, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, pengembangan organisasi bertujuan menciptakan keseimbangan antara pencapaian hasil (result) dan kualitas kehidupan kerja (quality of work life). (Manurung & Machdar, 2025)

Salah satu tujuan penting pengembangan organisasi adalah meningkatkan kapasitas adaptasi terhadap perubahan. Dalam lingkungan yang dinamis, organisasi menghadapi tantangan seperti perkembangan teknologi, persaingan global, perubahan regulasi, dan tuntutan pasar yang terus berkembang. Melalui pengembangan organisasi, organisasi dibekali dengan sistem, struktur, serta budaya yang fleksibel dan responsif. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dan berinovasi secara berkelanjutan di tengah ketidakpastian.

Tujuan berikutnya adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Pengembangan organisasi mendorong peningkatan kompetensi, keterampilan, serta sikap profesional anggota organisasi. Melalui pelatihan, penguatan kepemimpinan, dan pembentukan tim kerja yang solid, organisasi berupaya membangun SDM yang produktif dan kolaboratif. Dalam perspektif pemikiran Edgar Schein, perubahan organisasi yang efektif harus menyentuh nilai dan asumsi dasar yang membentuk perilaku anggota. Oleh karena itu, pengembangan organisasi juga bertujuan membangun budaya kerja yang positif dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Selain itu, pengembangan organisasi bertujuan memperbaiki sistem komunikasi dan hubungan kerja internal. Konflik yang tidak terkelola, komunikasi yang tidak efektif, serta rendahnya kepercayaan antaranggota dapat menghambat kinerja organisasi. Dengan pendekatan partisipatif, pengembangan organisasi berupaya menciptakan suasana kerja yang terbuka, transparan, dan kolaboratif. Hubungan kerja yang harmonis akan meningkatkan motivasi, loyalitas, serta komitmen anggota terhadap organisasi.

Tujuan lainnya adalah meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Melalui evaluasi dan perbaikan sistem kerja, restrukturisasi organisasi, serta optimalisasi prosedur operasional, organisasi dapat meminimalkan pemborosan sumber daya dan meningkatkan kualitas output. Pengembangan organisasi

membantu menyelaraskan struktur, strategi, dan budaya kerja agar selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi, sehingga tercipta sinergi antarbagian yang lebih efektif.

Contoh Implementasi Pengembangan Organisasi

Implementasi pengembangan organisasi dilakukan melalui perubahan terencana yang menyentuh aspek struktur, sumber daya manusia, budaya kerja, sistem, serta strategi organisasi.

Pertama, implementasi dalam bentuk restrukturisasi organisasi. Sebuah institusi yang mengalami penurunan produktivitas dapat melakukan evaluasi struktur organisasi untuk mengidentifikasi tumpang tindih tugas dan jalur koordinasi yang tidak efektif. Setelah dilakukan analisis jabatan dan beban kerja, organisasi menyederhanakan struktur menjadi lebih ramping dengan memperjelas deskripsi tugas, tanggung jawab, serta alur pelaporan. Misalnya, divisi yang sebelumnya berdiri sendiri digabungkan untuk meningkatkan sinergi, sementara posisi yang tidak relevan dihapus atau dialihkan fungsinya. Implementasi ini diikuti dengan sosialisasi perubahan, pelatihan peran baru, serta monitoring berkala untuk memastikan efektivitas struktur yang baru.

Kedua, implementasi melalui program pengembangan kompetensi karyawan. Organisasi melakukan analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi. Berdasarkan hasil analisis tersebut, disusun program pelatihan seperti peningkatan keterampilan digital, manajemen waktu, pelayanan pelanggan, atau kepemimpinan. Selain pelatihan formal, organisasi juga menerapkan sistem mentoring dan coaching, di mana karyawan senior membimbing karyawan baru atau calon pemimpin. Evaluasi dilakukan melalui pengukuran peningkatan kinerja pasca pelatihan untuk memastikan dampak nyata terhadap produktivitas.

Ketiga, implementasi dalam bentuk perubahan budaya organisasi. Jika organisasi menghadapi masalah rendahnya kolaborasi antarbagian, maka dilakukan penguatan budaya kerja tim melalui *workshop team building*, forum komunikasi rutin, dan penetapan nilai inti (*core values*) seperti integritas, profesionalisme, dan kerja sama. Nilai tersebut tidak hanya dipasang sebagai slogan, tetapi diintegrasikan dalam sistem penilaian kinerja dan penghargaan. Misalnya, karyawan yang menunjukkan kolaborasi terbaik diberikan apresiasi khusus. Secara bertahap, budaya kerja yang lebih terbuka dan partisipatif mulai terbentuk.

Keempat, implementasi melalui penerapan sistem manajemen kinerja berbasis digital. Organisasi mengadopsi aplikasi manajemen kinerja yang memungkinkan penetapan target, pemantauan progres, serta evaluasi hasil kerja secara real time. Setiap karyawan memiliki indikator kinerja utama (KPI) yang jelas dan terukur. Atasan dapat memberikan umpan balik secara berkala melalui sistem tersebut. Dengan adanya transparansi data, proses evaluasi menjadi lebih objektif dan akuntabel. Selain itu, sistem digital mempermudah pengambilan keputusan terkait promosi, insentif, maupun pengembangan karier.

Kelima, implementasi melalui transformasi kepemimpinan. Organisasi menyadari bahwa perubahan tidak akan berhasil tanpa kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu, dilakukan program pengembangan kepemimpinan berbasis kompetensi, termasuk pelatihan komunikasi strategis, manajemen konflik, dan pengambilan keputusan berbasis data. Pemimpin didorong untuk menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan tim dalam proses perencanaan dan evaluasi. Selain itu, dilakukan evaluasi 360 derajat untuk menilai efektivitas kepemimpinan dari berbagai perspektif, termasuk bawahan dan rekan sejawat.

Keenam, implementasi melalui manajemen perubahan (change management) yang sistematis. Setiap perubahan besar diawali dengan komunikasi terbuka mengenai alasan perubahan, manfaat, serta dampaknya bagi karyawan. Organisasi membentuk tim perubahan yang bertugas mengawal proses transisi. Tahapan implementasi dilakukan secara bertahap agar tidak menimbulkan resistensi berlebihan. Karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan masukan dan kekhawatiran. Pendekatan ini membantu menciptakan rasa memiliki (sense of ownership) terhadap perubahan.

Ketujuh, implementasi melalui penguatan sistem evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Setelah perubahan dijalankan, organisasi melakukan audit internal dan survei kepuasan karyawan untuk mengukur dampak pengembangan organisasi. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar perbaikan lanjutan. Misalnya, jika sistem baru masih menimbulkan hambatan teknis, maka dilakukan penyempurnaan prosedur atau pelatihan tambahan. Prinsip continuous improvement diterapkan agar organisasi terus berkembang dan tidak berhenti pada satu tahap perubahan saja.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan pola perilaku yang dianut serta dipraktikkan bersama oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Budaya ini menjadi pedoman tidak tertulis yang mengarahkan bagaimana individu berpikir, bersikap, dan bertindak di dalam lingkungan kerja. Dengan kata lain, budaya organisasi membentuk identitas khas suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam cara pengambilan keputusan, pola komunikasi, gaya kepemimpinan, hingga cara organisasi merespons perubahan.

Menurut Edgar Schein, budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan, yaitu artefak (simbol, logo, tata ruang, seragam), nilai-nilai yang dianut (strategi, tujuan, filosofi), dan asumsi dasar yang tidak disadari namun memengaruhi perilaku anggota. Asumsi dasar inilah yang paling mendalam dan sulit diubah karena telah menjadi bagian dari pola pikir kolektif organisasi. Oleh karena itu, memahami budaya organisasi tidak cukup hanya melihat aspek formal, tetapi juga perlu menggali nilai dan keyakinan yang berkembang di dalamnya.

Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Budaya yang kuat dapat meningkatkan komitmen, loyalitas, serta motivasi kerja anggota. Ketika nilai-nilai organisasi dipahami dan diyakini bersama, anggota akan bekerja dengan arah dan tujuan yang sama. Sebaliknya, budaya yang

lemah atau tidak konsisten dapat menimbulkan konflik, kebingungan peran, serta rendahnya kinerja. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial (social glue) yang menyatukan seluruh elemen organisasi.

Selain sebagai identitas dan pengarah perilaku, budaya organisasi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol internal. Tanpa perlu aturan tertulis yang terlalu banyak, budaya yang kuat dapat mengarahkan anggota untuk bertindak sesuai dengan norma yang berlaku. Misalnya, organisasi yang menanamkan nilai integritas tinggi akan membentuk perilaku kerja yang jujur dan bertanggung jawab. Dalam konteks perubahan, budaya juga dapat menjadi faktor pendorong atau penghambat. Budaya yang adaptif akan mendukung inovasi, sedangkan budaya yang kaku cenderung menolak perubahan.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan kepemimpinan. Pemimpin berperan penting dalam membentuk, menanamkan, dan memelihara nilai-nilai organisasi melalui keteladanan, kebijakan, serta sistem penghargaan. Budaya yang positif biasanya tercipta ketika pemimpin konsisten antara ucapan dan tindakan. (Nadhira & Suprpto, 2025) Oleh karena itu, pengembangan budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan yang visioner dan inspiratif dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Budaya Organisasi Indonesia

Budaya organisasi Indonesia merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan kerja yang berkembang dalam lingkungan organisasi di Indonesia serta dipengaruhi oleh karakter sosial, budaya, dan nilai-nilai masyarakat Indonesia secara umum. Budaya organisasi di Indonesia tidak dapat dipisahkan dari nilai kolektivisme, gotong royong, musyawarah, sopan santun, serta penghormatan terhadap hierarki dan senioritas. Karakteristik ini membentuk pola hubungan kerja, gaya kepemimpinan, komunikasi, serta cara pengambilan keputusan dalam organisasi, baik di sektor pemerintahan, pendidikan, maupun swasta.

Salah satu ciri utama budaya organisasi Indonesia adalah nilai kolektivisme dan gotong royong. Dalam banyak organisasi, kerja sama tim lebih diutamakan dibandingkan pencapaian individu. Keberhasilan dianggap sebagai hasil kontribusi bersama, bukan semata-mata prestasi pribadi. Nilai gotong royong mendorong anggota organisasi untuk saling membantu dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan solidaritas yang tinggi, meskipun terkadang dapat menghambat kompetisi sehat jika tidak dikelola dengan baik.

Budaya organisasi Indonesia juga sangat dipengaruhi oleh tingginya penghormatan terhadap hierarki dan senioritas. Struktur organisasi biasanya bersifat vertikal dengan garis komando yang jelas. Atasan dihormati dan memiliki otoritas yang kuat dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, komunikasi sering berjalan satu arah dari pimpinan ke bawahan. Meskipun demikian, dalam beberapa organisasi modern, pola ini mulai berubah menuju gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan terbuka, terutama pada perusahaan yang telah mengadopsi manajemen berbasis global.

Selain itu, budaya musyawarah dan mufakat menjadi bagian penting dalam proses pengambilan keputusan. Dalam organisasi Indonesia, keputusan sering kali dibahas bersama melalui rapat atau forum diskusi sebelum ditetapkan secara resmi. Pendekatan ini bertujuan menjaga keharmonisan dan menghindari konflik terbuka. Budaya ini mencerminkan nilai demokratis yang mengutamakan kebersamaan, namun dalam praktiknya terkadang memperlambat proses pengambilan keputusan jika tidak disertai manajemen waktu yang efektif.

Budaya organisasi Indonesia juga dipengaruhi oleh **nilai religiusitas** yang kuat. Banyak organisasi, terutama lembaga pendidikan dan instansi pemerintah, memasukkan nilai-nilai agama dalam aktivitas kerja sehari-hari. Misalnya, adanya kegiatan doa bersama, penguatan etika kerja berbasis moral, serta penekanan pada integritas dan tanggung jawab sebagai bagian dari nilai spiritual. Nilai religius ini sering menjadi landasan pembentukan etika kerja yang jujur dan amanah.

Dalam perkembangannya, budaya organisasi Indonesia mengalami transformasi seiring dengan globalisasi dan kemajuan teknologi. Organisasi modern mulai mengadopsi budaya kerja yang lebih profesional, berorientasi pada kinerja, serta berbasis teknologi digital. Transparansi, akuntabilitas, dan inovasi menjadi nilai baru yang semakin ditekankan. Namun demikian, nilai-nilai tradisional seperti sopan santun, rasa kekeluargaan, dan loyalitas tetap dipertahankan sebagai ciri khas organisasi di Indonesia.

Budaya kekeluargaan juga menjadi karakteristik yang kuat. Hubungan antarpegawai sering kali tidak hanya bersifat profesional, tetapi juga personal. Rasa kebersamaan dan empati antaranggota organisasi menciptakan suasana kerja yang nyaman. Di satu sisi, budaya ini dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan. Namun di sisi lain, jika tidak dikelola dengan profesional, dapat menimbulkan praktik nepotisme atau pengambilan keputusan yang kurang objektif.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan SDM berbasis digital learning merupakan langkah strategis yang sangat relevan dalam meningkatkan daya saing organisasi di era transformasi digital. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, perkembangan teknologi yang masif, serta persaingan yang semakin ketat menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang adaptif, kompeten, dan inovatif. Digital learning memberikan solusi yang fleksibel, terukur, dan berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi karyawan melalui pemanfaatan teknologi seperti Learning Management System (LMS), microlearning, blended learning, gamifikasi, hingga learning analytics berbasis data. Selain itu, peningkatan daya saing organisasi tidak hanya ditentukan oleh aspek teknologi, tetapi juga oleh kesiapan budaya organisasi, kualitas kepemimpinan, sistem evaluasi kinerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika pasar. Setiap jenis organisasi di Indonesia – baik pemerintah, swasta, pendidikan, non-profit, koperasi, maupun politik – memiliki karakteristik, kelebihan, dan kekurangan masing-masing yang memengaruhi strategi pengembangan SDM yang diterapkan. Oleh karena itu, pendekatan pengembangan

harus disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan organisasi agar implementasinya efektif dan berkelanjutan. Pada akhirnya, keberhasilan strategi pengembangan SDM berbasis digital learning sangat bergantung pada komitmen manajemen, perencanaan yang matang, serta integrasi antara teknologi, manusia, dan sistem organisasi. Dengan pengelolaan yang tepat, digital learning tidak hanya menjadi alat pelatihan, tetapi menjadi instrumen transformasi yang mampu mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat posisi organisasi dalam persaingan nasional maupun global. Organisasi yang mampu membangun budaya belajar berkelanjutan akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kokoh dan berdaya tahan tinggi di tengah perubahan zaman.

DAFTAR RUJUKAN

- Amarullah, A., Imaniah, I., & Muthmainnah, S. (2022). Pengembangan sumber daya manusia (SDM) di era digital melalui pelatihan sertifikasi kompetensi di universitas. *Prosiding Simposium Nasional Multidisiplin*, 4, 479–486.
- Amelia, F., Ananda, P. S., & Rozi, F. (2023). Pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam era digital. *Journal of Management Science & Business Review*, 1(4), 72–80.
- Faidz, N., & Kuswinarno, M. (2024). Pengembangan SDM di era digital: Transformasi dan adaptasi kompetensi. *Jurnal MEDIA Akad*, 2(11), 1–12.
- Fajar, A. (2024). Strategi pengembangan karir dalam era digital: Dampak teknologi pada manajemen sumber daya manusia. *Innovative Journal of Social Science Research*, 4(3), 11609–11622.
- Firdaus, M. A. A., & Kuswinarno, M. (2024). Strategi inovatif dalam pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing perusahaan di era digital. *Jurnal MEDIA Akad*, 2(11).
- Habibah, N. (2025). Pengembangan kompetensi karyawan di era digital: Tantangan dan strategi bagi departemen MSDM. *Journal of Knowledge Collaboration*, 1(5), 23–27.
- Harianto, J. E. (2025). Strategi pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan di industri 4.0. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 2(2), 706–715.
- Ismunandar, A. (2025). Strategi peningkatan kemampuan sumber daya manusia di era digital: Tantangan dan adaptasi pada lembaga pendidikan. *Business Management Journal*, 3(1), 27–36.
- Manurung, A. H., & Machdar, N. M. (2025). Strategi peningkatan kompetensi digital karyawan melalui manajemen sumber daya manusia strategik. *Jurnal Strategi dan SDM*, 1(2), 41–54.
- Nadhira, M., & Suprpto, Y. (2025). Pengaruh strategi perencanaan karir berbasis kompetensi terhadap pengembangan talenta di era digital. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 12(1), 305–313.
- Naffis, A., & Shintya, A. (2024). Tantangan kompetensi SDM dalam menghadapi era digital: Sebuah literature review. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 1(2), 53–59.

-
- Nauli, H., Nauli, K., Sinaga, I. S., Nauli, M., & Sitompul, P. (2025). Tren pengembangan kompetensi karyawan dalam era digital: Tinjauan literatur sistematis. *SIBATIK Journal*, 4(6), 863–876.
- Nurulita, A., & Bin Muhammad, M. (2025). Studi literatur tentang program pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di era digital. *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik*, 7(2), 177–188.
- Ridho, R., Iswandi, F., & Kuswinarno, M. (2025). Transformasi pengembangan sumber daya manusia di era digital. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), 250–262.
- Saerang, H. M., Lembong, J. M., Deity, S., & Sumual, M. (2023). Strategi pengembangan profesionalisme guru di era digital: Tantangan dan peluang. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 65–75.
- Susanto, E., Yudanta, I. B. K. D., Suparsana, I. M., Ugiantara, M. B., Herawan, I. G. A. M. A., & Widana, I. G. (2024). Pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia dalam transformasi digital untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Jurnal Syntax Idea*, 6(2), 674–680.
- Tahar, A., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 menuju era society 5.0. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6, 12380–12394.
- Urika. (2024). Analisis strategi pengembangan kompetensi manajemen sumber daya manusia (SDM) di era digital pada pekerja generasi milenial. *Mabis: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(2), 201–206.
- Villany, E., & Nurhasanah, N. (2024). Systematic review strategi pengembangan talenta dalam era digital: Membangun sumber daya manusia unggul di masa depan. *Ranah Research*, 6(5), 1612–1622.
- Wulandari, P. K., & Kuswinarno, M. (2024). Era digital untuk meningkatkan kinerja. *Jurnal MEDIA Akad*, 2(9), 1–12.