
ANALISIS PROSES PENGEMBANGAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Sespri Ramadhan¹, Widi Mai Prayoga², Emilia Emharis³^{1,2}Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Sosial, Universitas Islam Kuantan Singingi,
Riau, Indonesia

Jl. Gatot Subroto KM. 7 Teluk Kuantan

Email : sespriramadhan_06@gmail.com¹, widimayprayoga2021@gmail.com²**ABSTRAK**

Pengembangan organisasi merupakan salah satu upaya strategis yang dilakukan organisasi sektor publik untuk meningkatkan efektivitas kinerja, kualitas pelayanan publik, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pengembangan organisasi sektor publik, meliputi tahapan pelaksanaan, faktor pendukung, faktor penghambat, serta perannya dalam mendukung reformasi birokrasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Data diperoleh dari berbagai sumber literatur ilmiah berupa buku, jurnal nasional dan internasional, dokumen kebijakan, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik pengembangan organisasi sektor publik. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (content analysis) melalui proses identifikasi, klasifikasi, interpretasi, dan sintesis informasi dari berbagai sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengembangan organisasi sektor publik terdiri atas tahap identifikasi masalah, diagnosis organisasi, perencanaan perubahan, implementasi perubahan, serta evaluasi dan pengendalian. Keberhasilan proses tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif, kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi yang adaptif, dan pemanfaatan teknologi informasi. Sementara itu, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan lemahnya komunikasi organisasi menjadi hambatan utama dalam pelaksanaannya. Pengembangan organisasi terbukti memiliki peran penting dalam mendukung reformasi birokrasi serta meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik.

Kata Kunci: Pengembangan Organisasi; Organisasi Sektor Publik; Reformasi Birokrasi; Manajemen Publik; Pelayanan Publik.

ABSTRACT

Organizational development is a strategic effort undertaken by public sector organizations to improve organizational effectiveness, service quality, and adaptability to dynamic environmental changes. This study aims to analyze the process of organizational development in the public sector, including its implementation stages, supporting factors, inhibiting factors, and its role in supporting bureaucratic reform. The research employed a qualitative approach using the library research method. Data were collected from various scientific sources, including books, national and international journals, policy documents, and relevant previous studies related to public sector organizational development. Data analysis was conducted using content analysis techniques through the processes of identification, classification, interpretation, and synthesis of information from various sources. The findings indicate that the organizational development process in the public sector consists of problem identification, organizational diagnosis, change planning, change implementation, evaluation, and control. The success of the process is influenced by effective leadership, the

quality of human resources, adaptive organizational culture, and the utilization of information technology. Meanwhile, resistance to change, limited resources, and weak organizational communication are identified as major obstacles to implementation. Organizational development plays a significant role in supporting bureaucratic reform and improving governance quality as well as public service delivery.

Keywords: *Organizational Development; Public Sector Organizations; Bureaucratic Reform; Public Management; Public Service.*

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik memiliki peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, serta pelayanan kepada masyarakat. Berbeda dengan organisasi sektor swasta yang berorientasi pada keuntungan, organisasi sektor publik berfokus pada pencapaian kepentingan umum, peningkatan kesejahteraan masyarakat, serta penyediaan pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, organisasi sektor publik dituntut untuk terus meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kinerjanya melalui berbagai upaya pengembangan organisasi.

Perkembangan lingkungan strategis yang semakin dinamis, kemajuan teknologi informasi, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan, serta perubahan regulasi pemerintahan menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi sektor publik. Kondisi tersebut mengharuskan organisasi sektor publik untuk mampu beradaptasi dan melakukan perubahan secara berkelanjutan agar tetap relevan dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara optimal. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah melalui proses pengembangan organisasi (*organizational development*).

Pengembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan yang direncanakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi yang sistematis terhadap struktur, budaya, proses kerja, dan sumber daya manusia. Menurut Cummings dan Worley (2015), pengembangan organisasi adalah penerapan ilmu perilaku secara sistematis untuk meningkatkan kapasitas

organisasi dalam mencapai tujuan serta menghadapi perubahan lingkungan. Dalam sektor publik, pengembangan organisasi menjadi instrumen penting untuk mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Implementasi pengembangan organisasi di sektor publik tidak hanya bertujuan untuk memperbaiki struktur organisasi, tetapi juga untuk menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif, profesional, transparan, dan akuntabel. Perubahan tersebut diperlukan mengingat masih terdapat berbagai permasalahan dalam organisasi sektor publik, seperti birokrasi yang kompleks, rendahnya inovasi, kurang optimalnya koordinasi antarunit kerja, serta keterbatasan kompetensi sumber daya manusia.

Selain itu, agenda reformasi birokrasi yang terus digalakkan oleh pemerintah Indonesia menuntut adanya perubahan yang lebih mendasar dalam tata kelola organisasi sektor publik. Reformasi birokrasi tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mencakup transformasi budaya organisasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu, proses pengembangan organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan organisasi sektor publik sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, kesiapan sumber daya manusia, budaya organisasi, serta dukungan kebijakan yang memadai. Namun

demikian, proses pengembangan organisasi sering kali menghadapi berbagai hambatan, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan rendahnya partisipasi pegawai dalam proses perubahan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penting untuk memahami secara mendalam bagaimana proses pengembangan organisasi sektor publik dilaksanakan serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pengembangan organisasi sektor publik melalui kajian teoritis yang bersumber dari berbagai literatur dan hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi publik serta menjadi referensi dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kepustakaan (*library research*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami dan menganalisis proses pengembangan organisasi sektor publik berdasarkan berbagai konsep teoritis, hasil penelitian terdahulu, serta literatur yang relevan. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai tahapan, faktor pendukung, faktor penghambat, dan implikasi pengembangan organisasi dalam sektor publik (Creswell, 2018).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur ilmiah, seperti buku, jurnal nasional dan internasional, prosiding seminar, laporan penelitian, dokumen kebijakan pemerintah, serta publikasi akademik lainnya yang berkaitan dengan pengembangan organisasi, reformasi birokrasi, manajemen publik, dan

organisasi sektor publik. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan tingkat relevansi, kredibilitas sumber, dan keterbaruan informasi sehingga dapat mendukung tujuan penelitian secara komprehensif.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan cara mengidentifikasi, mengumpulkan, membaca, mencatat, dan mengkaji berbagai referensi yang berkaitan dengan topik penelitian. Penelusuran literatur dilakukan melalui berbagai sumber akademik, seperti Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, dan portal jurnal nasional yang menyediakan publikasi ilmiah terkait pengembangan organisasi sektor publik.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Menurut Krippendorff (2019), analisis isi merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menginterpretasikan isi dokumen atau teks secara sistematis dan objektif guna memperoleh makna yang relevan dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan dengan mengidentifikasi konsep-konsep utama mengenai pengembangan organisasi sektor publik, mengelompokkan informasi berdasarkan tema tertentu, kemudian melakukan interpretasi dan sintesis terhadap berbagai temuan yang diperoleh dari literatur.

Tahapan analisis data meliputi: (1) pengumpulan sumber literatur yang relevan; (2) seleksi dan klasifikasi data berdasarkan tema penelitian; (3) analisis isi terhadap konsep dan proses pengembangan organisasi sektor publik; (4) sintesis hasil kajian dari berbagai sumber; serta (5) penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan. Proses tersebut dilakukan secara sistematis untuk menghasilkan kajian yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Untuk meningkatkan validitas penelitian, digunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai

referensi yang berasal dari buku, jurnal ilmiah, serta dokumen resmi yang membahas pengembangan organisasi sektor publik. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang objektif dan mendalam mengenai proses pengembangan organisasi sektor publik serta berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Pengembangan Organisasi Sektor Publik

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa pengembangan organisasi (organizational development) merupakan suatu proses perubahan yang direncanakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui perbaikan struktur, sistem, budaya kerja, serta sumber daya manusia. Dalam sektor publik, pengembangan organisasi tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik, meningkatkan akuntabilitas, dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance).

Organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi sektor swasta karena orientasinya lebih menekankan pada pelayanan kepada masyarakat daripada pencapaian keuntungan. Oleh karena itu, proses pengembangan organisasi sektor publik harus mampu menjawab tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, transparan, responsif, dan berkualitas. Pengembangan organisasi menjadi salah satu instrumen penting dalam mendukung reformasi birokrasi serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah.

Tahapan Proses Pengembangan Organisasi Sektor Publik

Berdasarkan hasil kajian, proses pengembangan organisasi sektor publik umumnya dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan.

1. Identifikasi Masalah Organisasi

Tahap awal pengembangan organisasi adalah melakukan identifikasi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi. Permasalahan tersebut dapat berupa rendahnya kualitas pelayanan publik, struktur organisasi yang kurang efektif, lemahnya koordinasi antarunit kerja, rendahnya kompetensi pegawai, serta kurang optimalnya pemanfaatan teknologi informasi.

Melalui proses identifikasi masalah, organisasi dapat mengetahui kondisi aktual yang menjadi dasar dalam merancang program perubahan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Diagnosis Organisasi

Setelah masalah teridentifikasi, langkah berikutnya adalah melakukan diagnosis organisasi. Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi. Diagnosis organisasi bertujuan untuk menemukan akar permasalahan sehingga perubahan yang dilakukan dapat lebih tepat sasaran.

Dalam organisasi sektor publik, diagnosis sering dilakukan melalui evaluasi kinerja, survei kepuasan masyarakat, analisis beban kerja, audit organisasi, serta kajian terhadap efektivitas kebijakan yang diterapkan.

3. Perencanaan Perubahan

Tahap selanjutnya adalah menyusun strategi perubahan berdasarkan hasil diagnosis organisasi. Perencanaan perubahan meliputi penetapan tujuan, penyusunan program kerja, alokasi sumber daya, serta penentuan indikator keberhasilan.

Pada sektor publik, perencanaan perubahan biasanya dikaitkan dengan program reformasi birokrasi, peningkatan kualitas pelayanan publik, pengembangan kompetensi aparatur, serta digitalisasi sistem pemerintahan.

4. Implementasi Perubahan

Tahap implementasi merupakan proses pelaksanaan berbagai program pengembangan organisasi yang telah

direncanakan. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa restrukturisasi organisasi, penyederhanaan prosedur pelayanan, penerapan teknologi informasi, peningkatan kapasitas pegawai, serta penguatan budaya kerja organisasi. Keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh dukungan pimpinan, keterlibatan pegawai, ketersediaan sumber daya, dan efektivitas komunikasi organisasi.

5. Evaluasi dan Pengendalian

Tahap terakhir adalah evaluasi terhadap hasil perubahan yang telah dilakukan. Evaluasi bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan program pengembangan organisasi serta mengidentifikasi berbagai kendala yang masih dihadapi.

Melalui evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat melakukan perbaikan secara terus-menerus sehingga tujuan pengembangan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Faktor Pendukung Pengembangan Organisasi Sektor Publik

Hasil kajian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mendukung keberhasilan pengembangan organisasi sektor publik.

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam proses perubahan organisasi. Pemimpin berperan sebagai pengarah, pengambil keputusan, sekaligus agen perubahan yang mampu menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk mendukung proses pengembangan organisasi.

2) Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan pengembangan organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan motivasi tinggi akan lebih mudah menerima perubahan dan beradaptasi dengan tuntutan organisasi.

3) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, inovasi, dan pembelajaran akan mempercepat proses pengembangan organisasi. Sebaliknya, budaya yang kaku dan birokratis dapat menjadi hambatan dalam pelaksanaan perubahan.

4) Teknologi Informasi

Perkembangan teknologi informasi memberikan peluang besar bagi organisasi sektor publik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan. Pemanfaatan teknologi dapat mempercepat proses kerja, meningkatkan transparansi, serta memperluas akses masyarakat terhadap layanan publik.

Faktor Penghambat Pengembangan Organisasi Sektor Publik

Meskipun memiliki banyak manfaat, proses pengembangan organisasi sektor publik sering menghadapi berbagai hambatan.

a) Resistensi terhadap Perubahan

Banyak pegawai merasa nyaman dengan pola kerja yang sudah ada sehingga cenderung menolak perubahan. Resistensi ini dapat memperlambat implementasi program pengembangan organisasi.

b) Keterbatasan Sumber Daya

Keterbatasan anggaran, sarana prasarana, serta tenaga ahli sering menjadi kendala dalam pelaksanaan program pengembangan organisasi.

c) Komunikasi yang Kurang Efektif

Kurangnya komunikasi mengenai tujuan dan manfaat perubahan dapat menimbulkan kesalahpahaman di kalangan pegawai sehingga mengurangi dukungan terhadap program perubahan.

d) Kurangnya Komitmen Organisasi

Pengembangan organisasi memerlukan komitmen jangka panjang dari pimpinan dan seluruh anggota organisasi. Tanpa komitmen yang kuat, berbagai program

perubahan sulit mencapai hasil yang diharapkan.

Pengembangan Organisasi dan Reformasi Birokrasi

Pengembangan organisasi memiliki hubungan yang erat dengan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi bertujuan menciptakan pemerintahan yang efektif, efisien, bersih, dan melayani. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan perubahan dalam struktur organisasi, sistem kerja, budaya organisasi, serta kualitas sumber daya manusia.

Pengembangan organisasi menjadi sarana yang digunakan untuk mewujudkan reformasi birokrasi melalui peningkatan kapasitas kelembagaan, penyederhanaan proses administrasi, serta penguatan akuntabilitas dan transparansi. Dengan demikian, pengembangan organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat perubahan internal organisasi, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara menyeluruh.

Pembahasan

Berdasarkan hasil kajian, dapat dipahami bahwa pengembangan organisasi sektor publik merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan. Keberhasilan proses tersebut tidak hanya bergantung pada perubahan struktur organisasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, membangun budaya kerja yang adaptif, serta memanfaatkan teknologi informasi secara optimal.

Dalam konteks reformasi birokrasi, pengembangan organisasi menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, transparan, dan berkualitas mendorong organisasi sektor publik untuk terus melakukan inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi sektor publik perlu membangun sistem pengembangan organisasi yang terintegrasi agar mampu menghadapi berbagai

tantangan lingkungan yang semakin dinamis.

Secara keseluruhan, pengembangan organisasi sektor publik merupakan strategi penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, kualitas pelayanan publik, serta kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Implementasi yang konsisten dan berkelanjutan akan mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang lebih berkualitas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur mengenai analisis proses pengembangan organisasi sektor publik, dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan pelayanan publik. Dalam sektor publik, pengembangan organisasi tidak hanya berfokus pada perubahan struktur organisasi, tetapi juga mencakup perbaikan sistem kerja, penguatan budaya organisasi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung kinerja organisasi.

Proses pengembangan organisasi sektor publik terdiri atas beberapa tahapan penting, yaitu identifikasi masalah organisasi, diagnosis organisasi, perencanaan perubahan, implementasi perubahan, serta evaluasi dan pengendalian. Setiap tahapan memiliki peran yang saling berkaitan dalam memastikan bahwa perubahan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Keberhasilan pengembangan organisasi sektor publik dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepemimpinan yang visioner, kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi yang mendukung perubahan, serta pemanfaatan teknologi

informasi. Sebaliknya, faktor-faktor seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, lemahnya komunikasi organisasi, dan kurangnya komitmen terhadap perubahan dapat menjadi hambatan dalam proses pengembangan organisasi.

Dalam konteks reformasi birokrasi, pengembangan organisasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Melalui pengembangan organisasi yang berkelanjutan, instansi sektor publik dapat menjadi lebih adaptif, profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan organisasi harus menjadi bagian integral dari strategi peningkatan kinerja organisasi sektor publik di era perubahan yang semakin dinamis.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi sektor publik disarankan untuk terus memperkuat pelaksanaan program pengembangan organisasi sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dan reformasi birokrasi. Pimpinan organisasi perlu berperan aktif dalam menciptakan visi perubahan yang jelas, membangun komitmen pegawai, serta mendorong budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi dan pembelajaran.

Selain itu, instansi sektor publik perlu meningkatkan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Pemanfaatan teknologi informasi juga perlu dioptimalkan untuk mendukung efisiensi proses kerja, transparansi pelayanan, serta peningkatan kualitas pengambilan keputusan organisasi.

Bagi pemerintah, diperlukan dukungan kebijakan yang konsisten dalam mendorong pengembangan organisasi sektor publik, termasuk penyediaan sumber daya yang memadai serta penguatan sistem evaluasi kinerja organisasi. Sementara itu, bagi

peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian empiris mengenai implementasi pengembangan organisasi pada berbagai instansi sektor publik guna memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi dalam praktik.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Dwiyanto, A. (2017). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- LAN (Lembaga Administrasi Negara). (2020). *Grand design reformasi birokrasi 2010–2025*. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2018). *Reformasi administrasi publik, reformasi birokrasi, dan kepemimpinan masa depan*. Refika Aditama.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Weisbord, M. R. (2004). *Productive workplaces revisited: Dignity,*

meaning, and community in the 21st century. Jossey-Bass.

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

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