



Perubahan dan Pengembangan Organisasi Sudut Pandang Manajemen Organisasi

Lukman Hakim

Universitas Teknologi Surabaya

lukman.hakim@uts.ac.id

Muhammad Sujudi

Universitas Teknologi Surabaya

muhammad.sujudi@utssurabaya.ac.id

Alamat: Jln. Balongsari Praja, Tandes, Surabaya, Jawa Timur

Abstract. *Organizational Development is a long-term and comprehensive strategy to bring an organization to its highest functional level. Organizational Development focuses on changing employee attitudes, values and beliefs so that they are able to identify and implement technical changes for the betterment of the organization. This research uses qualitative research with the research results that Organizational Development is based on two important assumptions: Humans have a desire to develop and want to contribute to the organization. Organizational Development aims to remove obstacles within the organization that hinder employee development and contribution. Everyone can be accepted and recognized for their role in the group. Organizational Development fosters openness and interaction between group members to increase job satisfaction and group performance.*

It was concluded that the relationships between groups in an organization determine the effectiveness of each group. Organizational Development encourages interaction between group members to improve coordination and cooperation. Organizational Development is the key to delivering an organization to reach peak performance amidst dynamic change..

Keywords: *Change, Development, Organization.*

Abstrak. Pengembangan Organisasi merupakan strategi jangka panjang dan komprehensif untuk mengantarkan organisasi mencapai tingkat fungsional tertinggi. Pengembangan Organisasi berfokus pada perubahan sikap, nilai, dan keyakinan karyawan agar mereka mampu mengidentifikasi dan menerapkan perubahan teknis demi kemajuan organisasi. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan hasil penelitian bahwa Pengembangan Organisasi didasari dua asumsi penting: Manusia memiliki hasrat berkembang dan ingin berkontribusi pada organisasi. Pengembangan Organisasi bertujuan menghilangkan hambatan dalam organisasi yang menghambat perkembangan dan kontribusi karyawan. Setiap orang dapat diterima dan diakui perannya dalam kelompok. Pengembangan Organisasi menumbuhkan keterbukaan dan interaksi antar anggota kelompok untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja kelompok. Disimpulkan bahwa hubungan antar kelompok dalam organisasi menentukan efektivitas masing-masing kelompok. Pengembangan Organisasi mendorong interaksi antar anggota kelompok untuk meningkatkan koordinasi dan kerjasama. Pengembangan Organisasi

merupakan kunci untuk mengantarkan organisasi mencapai puncak kinerja di tengah perubahan yang dinamis.

Kata kunci: Perubahan, Pengembangan, Organisasi.

LATAR BELAKANG

Setiap organisasi didirikan dengan visi dan misi yang terarah, dan pengembangan organisasi menjadi kunci utama dalam mewujudkannya. Ibarat sebuah pohon yang tumbuh kokoh, organisasi yang dinamis mampu beradaptasi dengan perubahan zaman, dan pengembangan organisasi menjadi pupuk yang menyuburkan proses penyesuaian ini Sigit (2003:39).

Pengembangan organisasi bukan sekadar perubahan struktur atau program, melainkan transformasi budaya dan perilaku organisasi secara menyeluruh. Ini merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan seluruh elemen organisasi, mulai dari pucuk pimpinan hingga pekerja lapangan.

Menurut Wendell French, pakar pengembangan organisasi, seperti dikutip dalam buku Sigit (2003:39), pengembangan organisasi merupakan usaha jangka panjang, bukan jangka pendek. Hal ini berarti pengembangan organisasi harus dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan, dengan kesiapan untuk terus beradaptasi dan berubah.

Sasaran utama pengembangan organisasi ibarat fondasi kokoh yang menopang kesuksesan. Pertama, terjalinnya hubungan yang lebih efektif antara manajer dan karyawan di semua tingkatan, bagaikan jembatan komunikasi yang menghubungkan ide dan aksi. Hal ini membantu menghilangkan hambatan komunikasi antar individu dan kelompok, bagaikan meruntuhkan tembok yang menghambat kolaborasi.

Lebih dari itu, pengembangan organisasi bertujuan untuk menciptakan iklim saling percaya dan keterbukaan, bagaikan sinar mentari yang menghangatkan atmosfer organisasi. Suasana positif ini memotivasi dan menantang anggota organisasi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, bagaikan api yang membakar semangat mereka untuk berkarya.

Pengembangan organisasi merupakan upaya terencana dan terkendali yang dipimpin oleh manajemen puncak, dengan tujuan meningkatkan efektivitas kerja dan kesehatan organisasi. Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2021). Dalam pelaksanaannya, metode intervensi terencana diterapkan terhadap proses organisasi dengan memanfaatkan teori-teori perilaku. Intervensi ini dapat dilakukan oleh manajer atau konsultan, dengan sasaran individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.

Tujuan pengembangan organisasi mencakup:

1. Meningkatkan prestasi dan efektivitas kerja secara keseluruhan di semua tingkatan
2. Menciptakan organisasi yang sehat
3. Mempermudah pemecahan masalah dan meningkatkan kualitas keputusan
4. Melaksanakan perubahan secara efektif
5. Meningkatkan keterlibatan dengan tujuan organisasi

Berdasarkan penjelasan di atas, makalah ini disusun dengan tujuan untuk:

1. Memahami konsep pengembangan organisasi
2. Menyadari pentingnya perubahan dan pengembangan organisasi
3. Memahami model-model pengembangan organisasi
4. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong perubahan dan pengembangan organisasi
5. Mempelajari penolakan terhadap perubahan dan cara mengatasinya

Dengan memahami peran penting pengembangan organisasi, organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan berkelanjutan, serta beradaptasi dengan perubahan zaman yang terus berkembang.

KAJIAN TEORITIS

Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi bukan sekadar perubahan struktur atau program, melainkan transformasi budaya dan perilaku organisasi secara menyeluruh. Pengembangan Organisasi merupakan upaya jangka panjang dan komprehensif untuk mengantarkan organisasi mencapai tingkat fungsional tertinggi.

Indrawijaya (1989:203) mendefinisikan Pengembangan Organisasi sebagai cara pendekatan terhadap perubahan yang lebih luas ruang lingkupnya, dengan tujuan untuk menggerakkan seluruh organisasi ke arah tingkat fungsional yang lebih tinggi. Robbins, di sisi lain, melihat Pengembangan Organisasi sebagai sebuah metode untuk mengubah sikap, nilai, dan keyakinan karyawan agar mereka mampu mengidentifikasi dan menerapkan perubahan teknis, seperti reorganisasi, desain ulang fasilitas, dan hal-hal lain yang diperlukan untuk meningkatkan organisasi mereka. Secara sederhana, Pengembangan Organisasi dapat diibaratkan sebagai sebuah proses pemupukan yang berkelanjutan untuk membantu organisasi berkembang dan beradaptasi dengan

perubahan zaman. Dengan Pengembangan Organisasi, organisasi dapat meningkatkan efektivitas kerja, kesehatan organisasi, dan mencapai tujuannya secara efektif dan berkelanjutan.

Christine S. Becker mendefinisikan Pengembangan Organisasi sebagai proses perubahan terencana yang menyeluruh pada seluruh elemen dalam organisasi. Pengembangan Organisasi berfokus pada bagaimana orang-orang dalam organisasi bekerja sama sebagai satu kesatuan, bagaimana mereka berfungsi dalam unit masing-masing, dan apa yang perlu diubah agar mereka dapat bekerja secara efektif.

French dan Bell melihat Pengembangan Organisasi sebagai usaha jangka panjang untuk meningkatkan proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi. Hal ini dilakukan melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif, dengan fokus pada budaya tim kerja formal. Peran agen perubahan (change agent), katalisator, dan teori serta teknologi ilmiah kepeilakuan terapan, serta riset kegiatan, menjadi kunci dalam proses ini.

Bennis memandang Pengembangan Organisasi sebagai respons terhadap perubahan. Pengembangan Organisasi merupakan strategi kompleks yang bersifat edukatif untuk mengubah berbagai pandangan, sikap, nilai, dan struktur organisasi. Tujuannya adalah agar organisasi dapat beradaptasi dengan lebih baik terhadap teknologi, pasar, dan tantangan-tantangan baru, serta mengatasi kesulitan yang muncul dalam proses perubahan itu sendiri.

Pentingnya Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi berlandaskan dua asumsi penting tentang manusia: **Hasrat Berkembang**: Manusia memiliki hasrat alami untuk berkembang dan mencapai potensi terbaiknya. Dan **Keinginan Berkontribusi**: Kebanyakan orang ingin berkontribusi secara maksimal pada organisasi dan merasa diakui atas kontribusi mereka.

Pengembangan Organisasi bertujuan untuk menghilangkan hambatan dalam organisasi yang menghambat perkembangan dan kontribusi karyawan. Dengan menciptakan lingkungan yang kondusif dan suportif, Pengembangan Organisasi membantu individu untuk berkembang secara profesional dan personal, sehingga mereka dapat berkontribusi lebih banyak untuk mencapai tujuan organisasi.

Membangun Kultur Kolaboratif:

Organisasi yang menerapkan Pengembangan Organisasi harus berasumsi bahwa setiap orang diterima dan diakui perannya dalam kelompok kerjanya. Keterbukaan menjadi kunci untuk membangun kultur kolaboratif di mana para anggota organisasi merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan, ide, dan pemikiran mereka. Suasana yang terbuka dan suportif ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, mendorong partisipasi aktif, dan meningkatkan efektivitas kinerja kelompok.

Meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi

Manusia sebagai wadah organisasi
Hubungan antar kelompok-kelompok dalam organisasi menentukan efektivitas masing masing kelompok tersebut. Misalnya bila komunikasi antar-kelompok hanya terjadi pada tingkat manajernya, koordinasi dan kerjasama akan kurang efektif daripada bila segenap anggota kelompok terlibat dalam interaksi.

Alasan akan pentingnya pengembangan Organisasi yaitu:

1. Perubahan adalah pertanda kehidupan
2. Perubahan memberikan harapan
3. Pengembangan merupakan tanggapan atas perubahan
4. Pengembangan merupakan usaha untuk menyesuaikan dengan hal baru (perubahan)

METODE PENELITIAN

Pengembangan organisasi merupakan proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi. Kajian tentang pengembangan organisasi perlu dilakukan untuk memahami konsep, model, faktor-faktor yang mendorongnya, serta penolakan terhadap perubahan dan cara mengatasinya. Untuk menghasilkan kajian yang komprehensif dan akurat, diperlukan metode penelitian yang tepat.

Kajian pengembangan organisasi dapat menggunakan Penelitian kualitatif: Jenis penelitian ini berfokus pada pemahaman makna dan pengalaman individu atau kelompok dalam suatu konteks tertentu. Metode penelitian kualitatif yang dapat digunakan antara lain:

1. Studi kasus: Penelitian ini mempelajari satu atau beberapa kasus organisasi secara mendalam untuk memahami bagaimana pengembangan organisasi dilaksanakan dan apa dampaknya.

2. Wawancara: Peneliti melakukan wawancara mendalam dengan individu-individu yang terlibat dalam pengembangan organisasi untuk mendapatkan informasi tentang perspektif, pengalaman, dan pendapat mereka.
3. Observasi: Peneliti mengamati langsung proses pengembangan organisasi di lapangan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana prosesnya berlangsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Perubahan dan Pengembangan Organisasi

1. Model Perubahan Lewin

Kurt Lewin, pakar psikologi sosial, mengembangkan model tiga tahap untuk memahami dan mengelola proses perubahan dalam organisasi Lewin, K. (1947). Model ini dikenal sebagai Model Lewin dan terdiri dari tiga tahap utama:

Mencairkan (*Unfreezing*)

Tahap ini berfokus pada menciptakan motivasi untuk berubah. Hal ini dilakukan dengan cara mendorong individu untuk meninggalkan perilaku dan sikap lama dan menggantinya dengan perilaku dan sikap baru yang diinginkan oleh manajemen. Teknik yang sering digunakan pada tahap ini adalah benchmarking, yaitu membandingkan kinerja organisasi dengan organisasi lain yang memiliki kinerja yang baik untuk mencapai tujuan mereka. Benchmarking membantu karyawan menyadari kekurangan dan mendorong mereka untuk mencari cara baru dalam melakukan sesuatu.

Mengubah (*Changing*)

Pada tahap ini, karyawan perlu dilengkapi dengan informasi baru, model perilaku baru, dan cara pandang baru agar mereka dapat mempelajari dan menerapkan perubahan yang diinginkan. Pelatihan, workshop, dan program pengembangan lainnya merupakan contoh aktivitas yang dapat dilakukan pada tahap ini. Tujuannya adalah untuk membantu karyawan memahami konsep dan cara pandang baru yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Membekukan Ulang (*Refreezing*)

Tahap ini bertujuan untuk menstabilkan perubahan dengan cara membantu karyawan mengintegrasikan sikap dan perilaku baru ke dalam cara kerja mereka sehari-hari. Dukungan dan reinforcement dari manajemen dan rekan kerja sangat penting pada tahap ini untuk membantu karyawan mengadopsi perubahan secara permanen.

2. Model Perubahan Sistem

Pendekatan sistem memandang perubahan organisasi sebagai sebuah "gambaran besar" yang saling terkait. Setiap perubahan, baik besar maupun kecil, akan berdampak pada seluruh aspek organisasi. Beckhard, R., Pritchard, W. C., & Mohrman, M. E. (2018).

Misalnya, mempromosikan seseorang ke kelompok kerja baru dapat memengaruhi dinamika kelompok baru dan lama. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan memicu perubahan lain dalam sistem organisasi. Aslinda, M., Guntur, M., & Nur, A. C. (2020). Model perubahan sistem menawarkan kerangka kerja bagi para manajer untuk memahami kompleksitas perubahan organisasi.

Tiga Komponen Utama Model Sistem:

Input: Semua perubahan organisasi harus selaras dengan misi, visi, dan rencana strategis yang ditetapkan. Misi mencerminkan alasan keberadaan organisasi, sedangkan visi menggambarkan tujuan jangka panjangnya. Perencanaan strategis merinci langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hasil yang direncanakan, dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi.

Elemen Target Perubahan: Elemen ini mengacu pada komponen organisasi yang dapat diubah. Perubahan dapat diarahkan pada penyesuaian struktur organisasi, faktor sosial, metode kerja, tujuan, dan bahkan karyawan. Pilihan elemen target didasarkan pada strategi yang dikejar atau masalah yang dihadapi organisasi.

Output: Output mencerminkan hasil akhir yang diinginkan dari perubahan. Hasil ini harus konsisten dengan rencana strategis organisasi. Upaya perubahan pada tingkat organisasi umumnya lebih kompleks dan sulit dikelola karena dapat memengaruhi banyak elemen target yang ditunjukkan dalam model.

3. Faktor Pendorong Terjadinya Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Perubahan dalam organisasi bagaikan ombak yang datang silih berganti, membawa organisasi untuk terus beradaptasi dan berkembang. Ombak ini didorong oleh dua kekuatan utama: lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan internal merupakan kekuatan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri Wulandari, R., dkk. (2020). Faktor-faktor seperti struktur organisasi, budaya organisasi, teknologi yang digunakan, dan kualitas sumber daya manusia dapat mendorong perubahan. Misalnya, perubahan struktur organisasi dapat dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Budaya organisasi yang positif dapat mendorong

inovasi dan kreativitas karyawan. Teknologi baru dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas produk. Dan, pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kompetensi dan keahlian karyawan.

Lingkungan eksternal, di sisi lain, merupakan kekuatan yang berasal dari luar organisasi. Faktor-faktor seperti perubahan teknologi, persaingan pasar, regulasi pemerintah, dan kondisi ekonomi dapat mendorong organisasi untuk berubah. Misalnya, perubahan teknologi seperti munculnya internet dan media sosial mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan cara mereka berkomunikasi dan memasarkan produk. Persaingan pasar yang ketat mendorong organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Regulasi pemerintah yang baru dapat memengaruhi cara organisasi beroperasi (Wulandari, R., dkk. (2020)). Dan, kondisi ekonomi yang ber gejolak dapat mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi dan operasional.

Menavigasi Gelombang Perubahan:

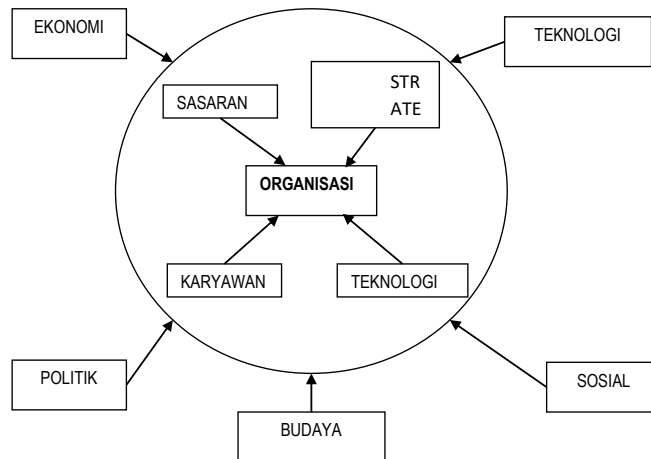
Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu memahami dan beradaptasi dengan perubahan yang didorong oleh faktor-faktor internal dan eksternal.

- a) Menganalisis Lingkungan Internal: Organisasi perlu melakukan analisis secara berkala untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal yang dapat mendorong perubahan.
- b) Memantau Lingkungan Eksternal: Organisasi perlu terus memantau perkembangan di lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi potensi perubahan yang perlu diantisipasi.
- c) Mengembangkan Kemampuan Beradaptasi: Organisasi perlu mengembangkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dengan cepat dan efektif.
- d) Membangun Budaya Inovasi: Organisasi perlu membangun budaya yang mendorong inovasi dan kreativitas untuk menghadapi perubahan.
- e) Meningkatkan Keterampilan Karyawan: Organisasi perlu meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan.

Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor internal dan eksternal, organisasi dapat bernavigasi dengan sukses di tengah lautan perubahan dan mencapai tujuannya.

Gambar 1

Faktor Faktor Pendorong Perubahan Organisasi



Perubahan organisasi yang dipengaruhi faktor internal bisa dalam bentuk mengganti tujuan atau sasaran dari pertumbuhan jangka panjang menjadi pencapaian laba jangka pendek yang akan mempengaruhi perubahan tujuan jangka pendek departemen lain Nugroho, C. A., dkk. (2021). Jika manajer puncak memilih strategi pertumbuhan cepat, maka tindakan-tindakan internal harus dirubah untuk meraih sasaran tersebut, seperti dilakukan pengenalan proses produksi dengan teknologi baru yang akan mempengaruhi sistem kerja. Perubahan kebijakan dan prosedur personalia yang akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Permintaan-permintaa dari karyawan, serikat pekerja dan produski yang tidak efisien juga dapat memunculkan kebutuhan akan pembaharuan.

Kekuatan eksternal organisasi yang mendorong perubahan seperti kenaikan biaya dan kelangkaan sumber daya, tingkat persaingan, perubahan pasar konsumen dan pasar tenaga kerja, perubahan sisitem ekonomi dan tingkat suku bunga.

4. Penolakan Terhadap Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Bila perubahan terjadi, para manajer dan karyawan akan bereaksi baik secara positif ataupun negatif. Astuti, D., dkk. (2019) Berbagai reaksi khas terhadap perubahan adalah sebagai berikut :

orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi. Bila ini terjadi organisasi kemungkinan akan terus kehilangan efektifitasnya. Astuti, D., dkk. (2019).

- a) Orang mungkin mengabaikan perubahan. Manajer mungkin menangguhkan keputusan – keputusan dengan harapan bahwa masalah yang terjadi akan hilang dengan sendirinya.
- b) Orang mungkin menolak perubahan. Karena berbagai alasan manajer dan karyawan mungkin menolak perubahan.

- c) Orang mungkin menerima perubahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
- d) Orang juga mungkin mengantisipasi perubahan dan merencanakannya, seperti banyak dilakukan perusahaan – perusahaan progresif.

Ada tiga sumber umum penolakan terhadap perubahan :

- a) Ketidakpastian tentang akibat dan pengaruh perubahan. Para anggota organisasi mungkin secara psikologis menolak perubahan karena mereka menghindari ketidakpastian. Cara – cara tradisional pelaksanaan tugas sudah menjadi pedoman kegiatan – kegiatan para anggotanya dan konsekuensi serta aturannya telah diterapkan sangat melekat sehingga memerlukan waktu lama untuk mengubahnya.
- b) Ketidakpastian untuk melepaskan keuntungan – keuntungan yang ada. Perubahan yang akan memberikan banyak manfaat bagi organisasi secara keseluruhan, belum tentu akan menguntungkan sekelompok orang atau individu. Sekelompok orang atau individu yang merasa terancam kedudukannya dengan adanya perubahan akan berusaha mempertahankan status yang dinikmatinya dan berusaha menolak perubahan.
- c) Pengetahuan akan kelemahan – kelemahan dalam perubahan yang diusulkan kadang – kadang para anggota organisasi akan menolak perubahan karena mereka mengetahui adanya masalah – masalah potensial yang tidak diperhatikan oleh para pengurus perubahan. Perbedaan penilaian terhadap situasi ini memberikan jenis konflik yang diperlukan bagi manajer untuk membuat usulan perubahan menjadi lebih efektif.

Ada alasan khusus untuk menolak terhadap perubahan. Tiga macam kategori pokok yang digunakan yaitu Faktor – faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, Faktor – faktor individual, Faktor – faktor sosial. Penanggulangan penolakan terhadap perubahan akan melibatkan penggunaan lebih dari satu pendekatan – pendekatan di atas. perubahan yang menyangkut perilaku dilakukan dengan tepat. Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2021).. Bila tidak hal itu akan berdampak sementara.

KESIMPULAN DAN SARAN

perubahan organisasi merupakan hal yang sangat penting karena terdapat kemajuan teknologi dan perdaban manusia seiring dengan perubahan zaman sehingga menuntut perusahaan untuk mengubah gayanya sesuai tuntutan zaman.

Perubahan organisasi dipengaruhi oleh kekuatan – kekuatan yang menyebabkan adanya perubahan yang terdiri dari kekuatan internal maupun eksternal, kekuatan – kekuatan eksternal yakni kebudayaan, tekanan sosial dan politik, teknologi dan perubahan pasar dan kekuatan internal terdiri dari kegiatan karyawan, dan masalah manajerial.

Terdapat macam – macam pendapat anggota organisasi mengenai perubahan yang akan dilakukan oleh pimpinannya seperti menolak, cuek terhadap perubahan yang terjadi dan yang menerima perubahan tersebut sehingga terdapat bermacam cara untuk menanggulangi penolakan perubahan menurut kotler dan Schlesinge dengan cara pendidikan dan komunikasi, Partisipasi dan keterlibatan, Kemudahan dan dukungan. Negosiasi dan persetujuan. Manipulasi dan “bekerja sama”, Paksaan eksplisit dan implisit.

DAFTAR REFERENSI

- Lewin, K. (1947). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Aslinda, M., Guntur, M., & Nur, A. C. (2020). *Pengembangan organisasi: Konsep, teori, dan aplikasi*. Universitas Negeri Makassar.
- Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2021). *Perilaku & pengembangan organisasi*. Universitas Lampung.
- Supriyanto, T. S. (2018). *Pengembangan organisasi: Teori dan praktik*. Universitas Sebelas Maret.
- Beckhard, R., Pritchard, W. C., & Mohrman, M. E. (2018). *Organization development: Theory, practice, and change management (6th ed.)*. Pearson Education.
- Nugroho, C. A., dkk. (2021). Pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang. *Jurnal Administrasi dan Bisnis Universitas Diponegoro*, 18(2).
- Wulandari, R., dkk. (2020). Analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi inovasi produk pada perusahaan industri makanan di Kabupaten Sleman. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, 10(1).

Astuti, D., dkk. (2019). Faktor-faktor internal dan eksternal yang mendorong terjadinya perubahan organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya*, 30(2).