

OD sebagai **Arsitektur** Implementasi Strategi

Oleh Rudy C Tarumingkeng



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari)

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyc75@gmail.com

17 Februari 2026

Bogor, Indonesia

OD SEBAGAI ARSITEKTUR IMPLEMENTASI STRATEGI

Abstrak

Banyak organisasi mampu merumuskan strategi yang tampak meyakinkan di atas kertas, namun gagal mengubahnya menjadi perilaku kerja, proses operasional, keputusan anggaran, dan hasil kinerja yang nyata. Kegagalan ini sering disebut *strategy–execution gap*. Dalam konteks tersebut, **Organizational Development (OD)** dapat dipahami bukan sekadar “program perubahan”, melainkan **arsitektur implementasi strategi**: sebuah rancangan menyeluruh yang menerjemahkan arah strategis menjadi desain organisasi, portofolio intervensi, tata kelola perubahan, serta sistem pengukuran dan pembelajaran yang membuat strategi benar-benar “hidup” dalam rutinitas sehari-hari. Esai ini menjelaskan OD sebagai arsitektur dengan landasan konseptual, komponen utama (alignment strategi–struktur–proses–SDM–budaya–teknologi), tahapan kerja (diagnosis–desain–implementasi–institusionalisasi), perangkat pengukuran (KPI/KRA/OKR serta *leading indicators*), dan narasi studi kasus dalam konteks Indonesia.

Kata kunci

Organizational Development, implementasi strategi, arsitektur organisasi, alignment, operating model, perubahan, KPI/OKR, kapabilitas, budaya, tata kelola.

1) Mengapa strategi sering gagal di tahap eksekusi

Di ruang rapat pimpinan, strategi biasanya hadir dalam bentuk visi, target pertumbuhan, peta inisiatif, atau jargon yang terdengar modern: digitalisasi, customer-centric, agile, efisiensi, ESG, dan seterusnya. Namun setelah dokumen strategi disahkan, organisasi kembali ke kebiasaan lamanya: rapat rutin tetap sama, struktur tidak berubah, proses persetujuan tetap panjang, data tetap terfragmentasi, serta insentif dan KPI tetap mendorong perilaku lama. Akibatnya, strategi tidak menjadi “mesin perubahan”, tetapi menjadi “poster” di dinding.

Ada beberapa alasan klasik mengapa strategi tersendat pada level implementasi:

Strategi tidak diterjemahkan menjadi desain organisasi: target baru diminta, tetapi proses kerja dan struktur pengambilan keputusan tidak disesuaikan.

Kapabilitas tidak dibangun: orang diminta melakukan hal baru (data-driven, consultative selling, service excellence) tanpa pelatihan, alat, atau waktu belajar.

Budaya dan insentif tidak selaras: organisasi mengumumkan kolaborasi, tetapi sistem reward tetap menilai kompetisi antar unit.

Tata kelola perubahan lemah: banyak proyek perubahan berjalan paralel tanpa prioritas dan tanpa *change capacity management*; karyawan lelah, sinis, atau sekadar “ikut formalitas”.

Tidak ada *feedback loop* yang kuat: organisasi mengukur hasil akhir (lagging) tetapi tidak mengukur perilaku kunci, kualitas proses, dan adopsi (leading).

Di sinilah OD memperoleh relevansinya. OD bukan sekadar “pelatihan” atau “team building”, melainkan kerangka menyeluruh untuk merancang *bagaimana strategi dikerjakan*.

2) OD sebagai “arsitektur”: makna dan analogi yang membantu

Istilah “arsitektur” mengandung tiga ide penting:

Blueprint: rancangan yang menghubungkan tujuan dengan bentuk—strategi dengan struktur, proses, dan perilaku.

Sistem: bangunan tidak berdiri dari satu komponen; ia gabungan pondasi, rangka, instalasi listrik-air, serta aturan keselamatan. Organisasi juga demikian: struktur, proses, SDM, budaya, teknologi, dan metrik harus konsisten.

Keberlanjutan: arsitektur baik bukan hanya “jadi”, tetapi mudah dirawat dan mampu beradaptasi jika kebutuhan berubah.

Jika strategi adalah “tujuan bangunan”—misalnya rumah yang aman, nyaman, hemat energi—maka OD adalah rancangan komprehensif yang memastikan fondasi kuat (tata kelola), alur ruang efisien (proses), penghuni kompeten (kapabilitas), kebiasaan hidup sehat (budaya), serta sensor dan kontrol energi (data & teknologi) benar-benar bekerja bersama.

Dalam tradisi OD klasik, inspirasi tentang perubahan terencana sering dirujuk kepada Kurt Lewin yang menekankan bahwa perubahan membutuhkan pelepasan kebiasaan lama, pergerakan menuju pola baru, dan pembekuan pola baru menjadi kebiasaan. Kerangka awal ini berkembang menjadi pendekatan OD modern yang lebih kompleks: perubahan bukan lagi proyek sesaat, tetapi kemampuan organisasi untuk terus belajar.

3) Landasan teoretis: OD sebagai jembatan strategi–eksekusi

Agar OD dipahami sebagai arsitektur implementasi strategi, ada beberapa fondasi konseptual yang biasanya menjadi “tulang punggung”:

3.1 Organisasi sebagai sistem terbuka

Organisasi hidup dalam lingkungan pasar, regulasi, teknologi, sosial-budaya, dan kompetisi. Karena itu, implementasi strategi berarti menata *fit* antara tuntutan lingkungan dan desain internal. Strategi yang bagus tetapi desain internal tidak kompatibel akan menghasilkan *misalignment*.

3.2 Perspektif sosio-teknikal

Kerja organisasi tidak hanya tentang orang, juga tentang teknologi dan proses. Bila teknologi berubah (misal ERP, AI, otomasi), maka desain kerja, peran, kompetensi, dan pengambilan keputusan harus berubah. Jika tidak, teknologi menjadi "alat mahal" yang tidak dipakai optimal.

3.3 Kapabilitas dinamis

Dalam literatur strategi modern, David Teece menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk merasakan perubahan (*sensing*), menangkap peluang (*seizing*), dan mentransformasi (*transforming*). OD, dalam kacamata ini, adalah "mesin transformasi" yang membuat organisasi mampu memperbarui diri berulang kali.

3.4 Budaya, kepemimpinan, dan pembelajaran

Budaya bukan slogan; ia adalah pola keputusan berulang. Banyak praktik OD meminjam pemahaman budaya organisasi dari Edgar Schein: budaya terbentuk dari asumsi dasar yang tertanam melalui pengalaman sukses-mengatasi masalah. Maka implementasi strategi menuntut pembentukan pengalaman baru yang memberi bukti bahwa cara kerja baru memang lebih efektif.

3.5 Perubahan terencana dan manajemen perubahan

Implementasi strategi bukan sekadar "memerintah". Ia adalah proses sosial: orang menafsir, menilai risiko, menghitung kerugian, dan mencari makna. Pendekatan perubahan terencana (misal 8 langkah) yang sering diasosiasikan dengan John Kotter menekankan urgensi, koalisi, visi, komunikasi, quick wins, dan institusionalisasi.

4) Dari strategi ke arsitektur OD: “teori perubahan” sebagai penghubung utama

Jika OD adalah arsitektur implementasi strategi, maka pertanyaan kuncinya: **“Strategi ini akan berhasil melalui mekanisme perubahan apa?”**

Jawaban atas pertanyaan itu adalah **Theory of Change (ToC)**—rantai logika yang menjelaskan:

Strategic intent: tujuan strategis dan nilai yang ingin dicapai.

Value drivers: pengungkit utama (misal kualitas layanan, kecepatan inovasi, biaya operasional, retensi pelanggan).

Organizational mechanisms: desain struktur, proses, keputusan, kompetensi, budaya, teknologi yang membuat driver itu naik.

Outcomes: hasil antara dan hasil akhir yang diukur.

Tanpa ToC, implementasi strategi cenderung menjadi daftar proyek, bukan desain sistem.

Contoh sederhana ToC (naratif):

Sebuah organisasi layanan publik ingin mempercepat layanan. Strateginya “digital-first”. ToC-nya bukan hanya membeli aplikasi, tetapi mengubah mekanisme: menyederhanakan proses, mengurangi titik persetujuan, memperjelas *decision rights*, melatih frontliner menangani pengecualian, dan menetapkan metrik waktu layanan serta tingkat keberhasilan transaksi digital. Aplikasi hanyalah bagian; arsitekturnya adalah integrasi proses–struktur–kapabilitas–budaya–teknologi.

5) Komponen inti arsitektur OD untuk implementasi strategi

Arsitektur OD dapat dipetakan ke dalam beberapa lapisan yang saling mengunci.

5.1 Prinsip desain (*design principles*)

Sebelum menyentuh struktur atau proses, OD menetapkan prinsip: misalnya “customer first”, “single source of truth untuk data”, “keputusan sedekat mungkin dengan pelanggan”, “standar proses inti + fleksibilitas lokal”, “kolaborasi lintas fungsi sebagai default”. Prinsip ini menjadi kompas ketika organisasi menghadapi trade-off.

5.2 Operating model: bagaimana organisasi “beroperasi”

Operating model menjawab: bagaimana nilai diciptakan dan disampaikan—dari ujung ke ujung (*end-to-end*). Ini mencakup:

rantai nilai dan proses inti,

struktur peran dan unit,

tata kelola keputusan,

mekanisme koordinasi lintas fungsi,

sistem informasi, data, dan pelaporan,

ritme manajemen (*rapat, review, performance dialogue*).

Tanpa operating model yang jelas, strategi berubah menjadi debat interpretasi.

5.3 Struktur dan *decision rights*

Banyak strategi gagal karena keputusan penting tersangkut di hirarki. OD membantu merancang ulang “siapa memutuskan apa” dan “siapa bertanggung jawab atas hasil”. Struktur bukan hanya bagan; ia adalah arsitektur akuntabilitas. Di sini KRA (Key Result Area) berguna untuk menegaskan area tanggung jawab utama, sementara KPI/OKR menurunkannya menjadi target.

5.4 Proses bisnis dan standardisasi cerdas

Proses adalah “jalan raya” tempat strategi bergerak. Jika strategi menuntut kecepatan, tetapi proses tetap panjang, strategi akan kalah. OD menata:

pemangkasan langkah yang tidak bernilai,

desain *handoff* lintas unit,
aturan pengecualian,
service blueprint untuk layanan,
automation readiness.

5.5 Kapabilitas dan kompetensi

Strategi baru memerlukan kompetensi baru. Namun kompetensi bukan sekadar pelatihan satu kali; ia meliputi:

definisi kompetensi per peran,
kurikulum belajar (formal + on-the-job),
coaching/mentoring,
communities of practice,
sistem seleksi dan promosi yang konsisten.

OD sebagai arsitektur memastikan *capability building* tidak sporadis, melainkan melekat pada operating model.

5.6 Budaya, nilai, dan perilaku kunci

Budaya sering menjadi "bagian yang paling sulit" karena menyangkut identitas dan kebiasaan. Dalam OD, budaya diubah bukan dengan slogan, tetapi dengan:

menata *role modeling* pimpinan,
mengubah sistem insentif dan konsekuensi,
membangun ritual baru (misal weekly learning review, customer story session),
memunculkan cerita sukses (*narratives of success*) yang menjadi bukti sosial.

5.7 Teknologi, data, dan arsitektur informasi

Di era digital, strategi hampir selalu bersinggungan dengan data dan platform. OD menempatkan teknologi sebagai bagian dari desain organisasi: siapa pemilik data, siapa pengguna, bagaimana kualitas data dijaga, bagaimana keputusan berbasis data diintegrasikan ke rapat kinerja.

5.8 Sistem pengukuran: KPI, KRA, OKR sebagai “instrumen navigasi”

Arsitektur implementasi strategi membutuhkan *instrument panel*. Metrik harus memantau:

hasil akhir (lagging): profit, growth, NPS, service time, biaya, produktivitas;

proses dan adopsi (leading): tingkat penggunaan sistem baru, kepatuhan proses, kualitas data, kemampuan tim menyelesaikan masalah;

kesehatan organisasi: engagement, turnover, psychological safety, learning velocity.

6) Siklus kerja OD sebagai arsitektur: dari diagnosis ke institusionalisasi

OD sebagai arsitektur implementasi strategi biasanya bergerak dalam siklus berikut.

6.1 Diagnosis strategis dan organisasi

Diagnosis tidak hanya menanyakan “apa masalahnya”, tetapi:

strategi menuntut perubahan apa?

gap apa yang paling kritis?

stakeholder mana yang menentukan keberhasilan?

seberapa siap organisasi berubah (readiness)?

apa risiko sosial-politik internal?

Diagnosis dapat memakai wawancara, survei, analisis data kinerja, pemetaan proses, hingga *stakeholder mapping*. Yang penting: diagnosis harus menghasilkan “hipotesis perubahan” yang bisa diuji.

6.2 Desain arsitektur: memilih *levers* yang tepat

Setelah diagnosis, OD merancang intervensi pada level:

individual: coaching, skill building, redefinisi peran;

group/team: redesign kerja, norma kolaborasi, sprint improvement;

organization: struktur, proses end-to-end, governance, HR systems;

inter-organization: kemitraan, ekosistem, rantai pasok.

Yang khas dari “arsitektur” adalah: intervensi tidak berdiri sendiri. Ia disusun sebagai portofolio yang saling memperkuat.

6.3 Implementasi terorkestrasi (program & change governance)

OD menekankan tata kelola perubahan:

sponsor eksekutif yang jelas,

steering committee,

PMO/Transformation Office,

jaringan *change agents*,

manajemen komunikasi dan pelibatan,

manajemen beban perubahan (*change load*).

6.4 Evaluasi, pembelajaran, dan institusionalisasi

Tahap akhir bukan “menutup proyek”, melainkan memastikan pola baru menjadi kebiasaan:

SOP dan sistem IT mendukung,

KPI/OKR disesuaikan,

rekrutmen/promosi selaras,

ritual manajemen kinerja baru berjalan,
organisasi belajar dari kegagalan tanpa mencari kambing hitam.

7) Narasi studi kasus: OD sebagai arsitektur implementasi strategi

Berikut tiga narasi yang menggambarkan bagaimana OD bekerja sebagai arsitektur—bukan sekadar program terpisah.

Kasus A: Transformasi layanan pelanggan di perusahaan besar

Sebuah perusahaan layanan nasional menargetkan “customer experience unggul” karena kompetisi meningkat. Rencana strategisnya memuat inisiatif: *omnichannel*, digital self-service, dan pengurangan komplain.

Pada tahun pertama, proyek IT berjalan cepat, aplikasi diluncurkan, tetapi komplain tidak turun signifikan. Mengapa? Diagnosis OD menemukan tiga gap:

Decision rights: frontline tidak punya kewenangan menyelesaikan kasus; semua harus eskalasi.

Proses end-to-end: kanal digital hanya menjadi “pintu masuk”, tetapi back-office tetap manual.

Insentif: unit-unit dinilai dari target masing-masing, bukan *resolution time* lintas fungsi.

Arsitektur OD kemudian dibangun:

struktur layanan dipetakan ulang berbasis *customer journey* (bukan silo),
proses eskalasi disederhanakan,

kewenangan keputusan diturunkan dengan batas risiko yang jelas,

dashboard metrik dibuat: *first contact resolution*, *cycle time*, kualitas data,
serta adopsi kanal digital,

pelatihan frontliner bukan hanya “cara memakai aplikasi” tetapi “cara mengambil keputusan dalam batas kebijakan”.

Titik baliknya terjadi bukan saat aplikasi diluncurkan, melainkan ketika ritme manajemen berubah: rapat mingguan membahas *root cause* komplain dan memperbaiki proses lintas unit. Strategi menjadi nyata karena arsitektur OD mengubah mekanisme kerja.

(Contoh nyata yang sering dijadikan referensi di kelas manajemen Indonesia adalah transformasi perusahaan besar seperti Telkom Indonesia yang dalam berbagai fase transformasi menekankan perubahan operating model, digital capability, dan governance; poinnya bukan detail perusahaannya, melainkan pelajaran bahwa transformasi menuntut arsitektur, bukan proyek tunggal.)

Kasus B: Rumah sakit meningkatkan mutu dan keselamatan pasien

Sebuah rumah sakit ingin meningkatkan mutu layanan dan keselamatan pasien. Strateginya “patient-centered care”, tetapi insiden keselamatan masih muncul karena koordinasi antar profesi lemah.

OD memulai dengan diagnosis lintas shift: bagaimana informasi berpindah dari IGD ke rawat inap, dari dokter ke perawat, dari farmasi ke bangsal. Ditemukan masalah klasik: *handoff* tidak standar, data catatan tidak konsisten, serta budaya hierarkis membuat perawat ragu mengingatkan dokter.

Arsitektur OD yang dibangun meliputi:

standar *handoff* (SBAR) dan checklist,

rapat singkat lintas profesi di awal shift,

pelatihan komunikasi klinis + psychological safety,

metrik leading: kepatuhan handoff, audit rekam medis, pelaporan near-miss,

metrik lagging: angka insiden, lama rawat, kepuasan pasien.

Kuncinya: strategi “patient-centered” diimplementasikan melalui mekanisme kerja harian—ritual, proses, dan budaya. Di sini OD berfungsi sebagai arsitektur yang menyatukan kualitas, perilaku, dan sistem.

Kasus C: Universitas menerapkan Outcome-Based Education (OBE)

Sebuah universitas memutuskan menerapkan OBE agar lulusannya relevan dengan dunia kerja. Strateginya jelas, namun implementasinya sering terjebak pada administrasi dokumen: RPS diperbarui, rubrik dibuat, tetapi praktik mengajar tidak berubah.

OD memperlakukan OBE sebagai transformasi sistem:

mendefinisikan ulang proses akademik end-to-end (perencanaan–pengajaran–asesmen–perbaikan),

melatih dosen pada *assessment literacy*,

membangun *learning analytics* sederhana untuk memantau capaian,

menyelaraskan KPI dosen bukan hanya publikasi, tetapi juga kualitas pembelajaran dan inovasi pengajaran,

membangun komunitas praktik dosen per mata kuliah inti.

Dalam dua semester, perubahan yang paling terasa bukan pada dokumen, tetapi pada budaya: diskusi dosen menjadi lebih berbasis data pembelajaran, dan ada siklus perbaikan berulang. Strategi “OBE” menjadi nyata karena OD menjadi arsitektur implementasinya.

8) Peran KPI–KRA–OKR dalam arsitektur OD

Metrik dalam OD tidak boleh hanya menjadi alat kontrol; ia harus menjadi alat pembelajaran. Dalam arsitektur implementasi strategi, KPI/KRA/OKR berperan sebagai:

Penerjemah prioritas: strategi dipecah menjadi area hasil (KRA) dan target yang terukur (KPI/OKR).

Pengarah perilaku: orang bergerak mengikuti apa yang diukur dan dihargai.

Sistem alarm dini: leading indicators menunjukkan masalah sebelum angka akhir jatuh.

Ruang dialog kinerja: metrik memfasilitasi percakapan lintas fungsi, bukan sekadar evaluasi individu.

Prinsip penting:

KPI cenderung stabil untuk operasi; OKR cocok untuk perubahan/eksperimen yang menuntut fokus dan *stretch*.

Jangan memproduksi terlalu banyak metrik; pilih yang benar-benar menjadi driver.

Pastikan ada metrik adopsi (berapa banyak orang memakai cara baru), bukan hanya hasil.

9) Etika OD dan risiko implementasi strategi

Karena OD menyentuh struktur kekuasaan, identitas profesional, dan rasa aman psikologis, etika menjadi fundamental. Beberapa risiko yang perlu dikelola:

Manipulasi dan “perubahan kosmetik”: komunikasi perubahan yang indah tetapi keputusan nyata tidak berubah. Ini merusak kepercayaan.

Kelelahan perubahan (change fatigue): terlalu banyak program tanpa prioritas dan tanpa kapasitas eksekusi.

Ketidakadilan transisi: sebagian unit atau kelompok menanggung beban lebih besar; perlu desain kompensasi dan dukungan.

Privasi data: digitalisasi dan people analytics harus mengikuti prinsip perlindungan data dan transparansi.

Konflik kepentingan: konsultan internal/eksternal harus menjaga integritas diagnosis dan rekomendasi.

OD yang sehat mengedepankan *informed participation*: orang dilibatkan bukan sekadar formalitas, melainkan sebagai sumber data dan agen perubahan.

10) Panduan praktis membangun “arsitektur OD” untuk implementasi strategi

Berikut langkah yang sering efektif sebagai kerangka kerja:

Tegaskan strategi dan *value drivers* (apa yang benar-benar membuat strategi menang).

Susun *Theory of Change*: mekanisme perubahan dari driver ke hasil.

Lakukan diagnosis: data kinerja, proses, budaya, stakeholder, readiness.

Rumuskan prinsip desain organisasi.

Rancang operating model target: proses inti, peran, struktur, decision rights.

Susun portofolio intervensi (quick wins + perubahan struktural).

Bangun governance: sponsor, steering, PMO, change agents.

Jalankan komunikasi dan pelibatan berbasis makna (mengapa ini penting, apa yang berubah, bagaimana dukungan diberikan).

Bangun sistem metrik (leading + lagging) dan ritme review.

Institusionalisasi: integrasikan ke HR systems, SOP, teknologi, dan budaya belajar.

11) Penutup reflektif: OD sebagai “mesin belajar” organisasi

Melihat OD sebagai arsitektur implementasi strategi membuat kita berhenti menganggap perubahan sebagai event. Strategi hari ini akan segera diuji oleh perubahan lingkungan: teknologi, regulasi, krisis, dan pergeseran preferensi publik. Karena itu, organisasi modern membutuhkan kemampuan untuk menerjemahkan strategi menjadi desain dan tindakan—berulang kali.

Pada akhirnya, OD yang matang adalah kombinasi dari ketegasan dan kemanusiaan: tegas dalam alignment (struktur–proses–akuntabilitas–

metrik), namun manusiawi dalam pelibatan, pembelajaran, dan pemeliharaan martabat kerja. Ketika OD bekerja sebagai arsitektur, strategi tidak lagi menjadi teks di dokumen, tetapi menjadi kebiasaan kolektif yang menuntun organisasi bertahan dan unggul.

Glosarium ringkas

OD (Organizational Development): pendekatan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui intervensi pada sistem sosial dan desain kerja.

Arsitektur implementasi strategi: rancangan menyeluruh yang menerjemahkan strategi ke struktur, proses, kapabilitas, budaya, teknologi, dan metrik.

Operating model: cara organisasi beroperasi untuk mencipta dan menyampaikan nilai (end-to-end).

Alignment: keselarasan strategi–struktur–proses–SDM–budaya–teknologi.

Decision rights: kejelasan siapa berhak memutuskan apa, kapan, dan dengan informasi apa.

Leading indicators: metrik pengungkit awal (adopsi, kualitas proses) yang memprediksi hasil.

Lagging indicators: metrik hasil akhir (profit, kepuasan, biaya) yang muncul setelah proses berjalan.

Institusionalisasi: menjadikan cara baru sebagai standar melalui sistem, kebijakan, insentif, dan kebiasaan.

Referensi pilihan (klasik dan relevan)

Cummings, T. G., & Worley, C. G. *Organization Development & Change*.

Senge, P. *The Fifth Discipline*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Balanced Scorecard/Strategy Map) Robert Kaplan David Norton

Galbraith, J. R. (Star Model) Jay Galbraith

Beer, M., & Eisenstat, R. (organizational change and barriers to execution)

Nadler, D., & Tushman, M. (congruence model)

Weick, K. (sensemaking)

March, J. (exploration vs exploitation)

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

<https://chatgpt.com/c/6993be4d-c250-8399-bb41-21a9f73ad6d5>