

RUANG LINGKUP OD

(Level & Target Perubahan)



*Rudy C Tarumingkeng: Ruang Lingkup OD (Level & Target
Perubahan)*

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

rudyclt75@gmail.com

17 Februari 2026

Bogor, Indonesia

RUANG LINGKUP OD (LEVEL & TARGET PERUBAHAN)

Ruang lingkup Organizational Development (OD) berdasarkan **level perubahan** (individu–tim–organisasi–ekosistem) dan **target perubahan** (strategi, struktur, proses, SDM, budaya, teknologi, dll.), dilengkapi contoh kasus naratif konteks Indonesia.

Abstrak

Organizational Development (OD) adalah pendekatan perubahan terencana yang berfokus pada peningkatan efektivitas organisasi dan kesehatan sistem sosial melalui intervensi berbasis ilmu perilaku, diagnosis berbasis data, serta pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Tantangan utama dalam praktik OD bukan semata “mengubah sesuatu,” melainkan *menentukan ruang lingkup perubahan* secara tepat: **(1) level perubahan**—di mana perubahan harus terjadi (individu, tim, unit, organisasi, bahkan ekosistem), dan **(2) target perubahan**—apa yang harus diubah (strategi, struktur, proses, kompetensi, budaya, sistem insentif, teknologi, dan tata kelola). Makalah ini menguraikan ruang lingkup OD sebagai peta kerja untuk merancang

program perubahan yang lebih presisi: memilih unit analisis, menentukan sasaran perubahan, mengukur dampak, serta mengelola risiko resistensi dan kegagalan implementasi. Dengan memakai lensa sistem terbuka, OD dipahami sebagai “mesin integrasi” antara strategi dan eksekusi: menghubungkan tujuan bisnis dengan desain organisasi, perilaku manusia, serta mekanisme koordinasi yang mendukung kinerja. Untuk memperjelas penerapan, makalah ini menyajikan beberapa narasi kasus gaya Indonesia—transformasi layanan, pergeseran budaya kerja, serta digitalisasi proses—guna menunjukkan bagaimana level dan target perubahan saling mempengaruhi.

Kata kunci: Organizational Development, planned change, level perubahan, target perubahan, diagnosis organisasi, intervensi OD, budaya organisasi, desain organisasi.

1. Pendahuluan: Mengapa “Ruang Lingkup” Menentukan Nasib OD

Dalam praktik, banyak program perubahan gagal bukan karena idenya buruk, melainkan karena ruang lingkupnya kabur. Organisasi sering “melompat” ke solusi—pelatihan, restrukturisasi, sistem baru—tanpa menyepakati: perubahan ini terjadi pada level apa, dan menargetkan apa. Akibatnya, tim perubahan sibuk mengerjakan aktivitas, tetapi tidak jelas kaitannya dengan masalah inti.

Bayangkan sebuah institusi jasa (misalnya rumah sakit, bank, universitas, atau dinas layanan publik). Keluhan pelanggan meningkat, waktu layanan melambat, karyawan lelah, dan biaya operasi naik. Manajemen lalu memutuskan “kita perlu OD.” Namun OD seperti apa? Jika masalahnya adalah *proses* yang berbelit, pelatihan komunikasi mungkin hanya menjadi plester. Jika akar masalahnya adalah *struktur keputusan* yang terlalu sentralistik, pembelian software baru pun tidak menolong. Jika masalahnya adalah *budaya* saling menyalahkan, KPI yang diperketat tanpa psikologis aman (psychological safety) justru memperparah.

Di sinilah ruang lingkup OD menjadi kompas. Ada dua pertanyaan besar:

Level perubahan: di level sistem mana perubahan perlu didorong agar berdampak?

Target perubahan: aspek organisasi mana yang menjadi sasaran utama perubahan?

Keduanya bukan pilihan tunggal. OD yang baik sering bersifat “multi-level” dan “multi-target,” tetapi tetap harus memiliki prioritas dan urutan (sequencing).

2. OD sebagai Perubahan Terencana dalam Organisasi sebagai Sistem Terbuka

OD bertolak dari asumsi bahwa organisasi adalah sistem terbuka: menerima input (SDM, modal, teknologi, informasi), memprosesnya (struktur, proses, budaya), dan menghasilkan output (produk, layanan, nilai sosial), sembari berinteraksi dengan lingkungan (pasar, regulasi, masyarakat, kompetitor).

Karena organisasi adalah sistem, perubahan pada satu bagian hampir selalu memunculkan konsekuensi pada bagian lain. Misalnya, perubahan target “teknologi” (implementasi ERP, CRM, HRIS) akan mengguncang target lain: proses kerja, kompetensi, pembagian peran, bahkan identitas profesional. Itulah sebabnya OD tidak identik dengan “training” atau “restrukturisasi” saja. OD adalah *arsitektur perubahan*—mendesain intervensi agar konsisten dengan strategi, realistis terhadap kapasitas organisasi, dan memperhatikan dinamika manusia.

Dalam kerangka perubahan terencana klasik, banyak praktisi merujuk pada gagasan dasar perubahan sebagai proses dari “status quo → transisi → keadaan baru,” sering dikaitkan dengan Kurt Lewin. Intinya bukan pada istilah modelnya, melainkan pada logika: perubahan perlu *disiapkan* (membangun kesiapan), *dilaksanakan* (mengubah

perilaku/sistem), lalu *distabilkan* (membuat kebiasaan dan sistem baru menjadi normal).

3. Dua Dimensi Ruang Lingkup OD

3.1 Dimensi A: Level Perubahan (Where to Change)

Level perubahan menjawab: unit mana yang menjadi fokus utama OD. Secara umum, level dapat dipetakan sebagai berikut:

Individu (Individual level)

Dyad & relasi kerja (atasan–bawahan, lintas fungsi)

Kelompok/Tim (Team level)

Unit/Departemen (Work-unit level)

Organisasi secara keseluruhan (Organization-wide level)

Antar-organisasi/Ekosistem (Inter-organizational level)

3.2 Dimensi B: Target Perubahan (What to Change)

Target perubahan menjawab: aspek apa yang menjadi sasaran. Target umum dalam OD meliputi:

Strategi & arah organisasi

Struktur & tata kelola

Proses bisnis & alur kerja

Sistem SDM (rekrutmen, pengembangan, penilaian, karier)

Budaya, nilai, dan norma perilaku

Sistem penghargaan & insentif

Kepemimpinan & pola pengambilan keputusan

Komunikasi & koordinasi lintas unit

Teknologi & desain pekerjaan (work design)

Kapabilitas belajar organisasi (learning & knowledge management)

Dua dimensi ini saling silang. "Perubahan budaya" (target) bisa terjadi pada level tim, unit, atau organisasi. "Perubahan proses" dapat dimulai dari satu unit lalu diskalakan. "Perubahan strategi" sering organisasi-wide, tetapi implementasinya menuntut perubahan pada level individu dan tim.

4. Level Perubahan dalam OD: Penjelasan dan Contoh Naratif

4.1 Level Individu: Kompetensi, Mindset, dan Perilaku Kerja

Pada level individu, OD fokus pada perubahan kapasitas personal agar selaras dengan kebutuhan organisasi: kompetensi teknis, soft skills, pola pikir, motivasi, kebiasaan, dan etika kerja. Intervensi khas: coaching, mentoring, pelatihan berbasis kebutuhan, feedback 360, pengembangan kepemimpinan, serta redesign peran.

Narasi kasus singkat:

Seorang supervisor layanan pelanggan di sebuah organisasi jasa publik dikenal "cepat marah" saat antrean memanjang. Ia merasa warga tidak disiplin, sementara staf merasa dia tidak mendukung. Program OD di level individu tidak berhenti pada pelatihan service excellence satu hari. Konsultan internal melakukan diagnosis mini: beban kerja, indikator kinerja, pola eskalasi masalah, dan gaya komunikasi. Hasilnya menunjukkan supervisor ini menanggung konflik peran: tuntutan kecepatan layanan tinggi, tetapi sistem antrean manual membuatnya selalu gagal. Intervensi OD yang tepat menggabungkan coaching regulasi emosi, pelatihan komunikasi asertif, dan perbaikan alat kerja (sistem antrean). Perubahan individu menjadi mungkin karena "sistem" ikut berubah.

Pelajaran OD: Perubahan individu jarang bertahan bila lingkungan kerja tetap merusak (toxic system). OD menuntut konsistensi target.

4.2 Level Relasi Kerja (Dyad): Atasan–Bawahan dan Kontrak Psikologis

Banyak problem organisasi bukan karena individu “tidak mampu,” melainkan karena relasi kerja yang buruk: ekspektasi tidak jelas, feedback minim, kontrol berlebihan, atau konflik gaya kepemimpinan. OD di level ini menysar kualitas kontrak psikologis: kejelasan peran, trust, dan pola komunikasi. Intervensi dapat berupa alignment session, performance conversation design, job clarification, atau mediasi konflik.

Narasi kasus:

Di sebuah perusahaan keluarga yang sedang bertumbuh, manajer muda membawa ide digitalisasi. Pemilik senior setuju di rapat, tetapi menolak diam-diam saat implementasi. Karyawan bingung: “yang benar yang mana?” OD melihat ini sebagai masalah dyadic: relasi kuasa dan pola komunikasi. Intervensi yang dipilih bukan seminar digital transformation, melainkan sesi penyelarasan peran dan otoritas keputusan, disertai aturan komunikasi keputusan (decision protocol). Setelah pola relasi membaik, perubahan teknologi berjalan lebih mulus.

4.3 Level Tim: Dinamika, Norma, dan Kinerja Kolektif

OD klasik sangat kuat di level tim: team building, penetapan norma, peningkatan koordinasi, pengelolaan konflik, dan pembentukan psychological safety. Tim adalah “mesin produksi” keputusan dan eksekusi. Bila tim tidak sinkron, strategi sebaik apa pun tersendat.

Narasi kasus:

Tim proyek lintas fungsi (IT, operasi, pemasaran) mengembangkan layanan digital baru. Secara teknis bagus, tetapi selalu terlambat.

Diagnosis menunjukkan “konflik laten”: IT menganggap operasi tidak paham teknologi; operasi menganggap IT tidak paham realita lapangan. OD memilih intervensi *process consultation* dan *team charter*: menyepakati definisi “selesai,” tata cara eskalasi, dan ritme rapat. Di sinilah target perubahan bukan “keterampilan individu,” melainkan “norma koordinasi tim.”

4.4 Level Unit/Departemen: Perbaikan Proses dan Kapabilitas Operasi

Pada level unit, OD sering diwujudkan sebagai perbaikan proses end-to-end, pengurangan bottleneck, peningkatan kualitas layanan, dan peningkatan produktivitas. Di sini, OD beririsan dengan continuous improvement, lean, dan manajemen mutu—tetapi OD menekankan faktor manusia: resistensi, kepemimpinan lokal, dan budaya kerja.

Narasi kasus:

Sebuah kantor cabang organisasi keuangan mengalami antrean panjang. Pusat mengirim instruksi “percepat.” Cabang mencoba menambah loket, tetapi antrean tetap. Diagnosis OD memetakan alur kerja: verifikasi dokumen berulang, approval bertingkat, dan sistem IT sering down. Intervensi level unit meliputi redesign proses, standar kerja, perbaikan sistem, serta pelatihan staf frontliner untuk triase (memisahkan kasus sederhana dan kompleks). Hasilnya bukan hanya antrean turun, tetapi moral staf naik karena “mereka menang” bersama sistem yang lebih masuk akal.

4.5 Level Organisasi: Strategi, Struktur, Budaya, dan Sistem

Level organisasi adalah ruang OD yang paling menantang: mengubah budaya, struktur, strategi, sistem HR, dan tata kelola. Perubahan di level ini berdampak luas dan sering memunculkan politik organisasi.

Dibutuhkan kepemimpinan puncak, komunikasi strategis, dan desain program multi-tahun.

Banyak kerangka change management populer menekankan urgensi, koalisi perubahan, visi, dan penguatan hasil; salah satu yang sering dirujuk adalah gagasan John Kotter. Dalam OD, prinsipnya sama: perubahan organisasi bukan sekadar proyek, melainkan gerakan terencana yang membutuhkan legitimasi sosial dan mekanisme institusional.

Narasi kasus:

Sebuah perusahaan besar layanan publik ingin menjadi “customer-centric.” Mereka mengganti slogan dan membuat aplikasi. Namun pelanggan tetap mengeluh. Diagnosis OD menemukan budaya internal masih “compliance-centric”: yang penting tidak salah prosedur. Maka target perubahan bergeser: bukan aplikasi, melainkan “pola keputusan” dan “insentif.” Jika staf dihukum ketika mengambil inisiatif, mereka akan memilih aman. Intervensi OD menyasar sistem reward, pelatihan kepemimpinan, forum pembelajaran, dan pengukuran berbasis outcome pelanggan. Digitalisasi menjadi akselerator, bukan pengganti perubahan budaya.

4.6 Level Ekosistem: Rantai Pasok, Kemitraan, dan Layanan Terintegrasi

Semakin banyak perubahan modern bersifat lintas organisasi: layanan terpadu, rantai pasok, platform digital, kolaborasi pemerintah–swasta, atau jejaring pendidikan–industri. OD di level ini menyasar tata kelola kolaborasi, interoperabilitas proses, standar data, dan trust antar lembaga.

Narasi kasus:

Sebuah program layanan terpadu membutuhkan integrasi data antar instansi. Teknologi tersedia, tetapi data tak mengalir karena ego sektoral,

definisi data berbeda, dan ketakutan audit. OD pada level ekosistem berfokus pada kesepakatan standar, mekanisme koordinasi lintas pimpinan, dan protokol keamanan data. Intervensi bukan hanya "membangun API," tetapi membangun *relasi dan aturan main*.

5. Target Perubahan dalam OD: Apa yang Diubah dan Mengapa

5.1 Target 1 — Strategi: Arah, Prioritas, dan Pilihan Kompetitif

OD sering dimulai dari kebutuhan strategi: perubahan pasar, teknologi, regulasi, atau kompetitor. Namun OD tidak "menciptakan strategi" semata; OD memastikan strategi dapat dieksekusi melalui desain organisasi dan perilaku.

Contoh target strategi:

Reposisi dari product-centric ke customer-centric

Transformasi dari layanan konvensional ke layanan digital

Diversifikasi model bisnis

Peningkatan kualitas layanan publik berbasis outcome

Prinsip OD: perubahan strategi harus diterjemahkan menjadi perubahan struktur, proses, peran, dan metrik. Jika tidak, strategi tinggal poster.

5.2 Target 2 — Struktur dan Tata Kelola: Siapa Memutuskan Apa

Struktur mencakup desain unit, rentang kendali, rantai komando, pembagian fungsi, mekanisme koordinasi, serta tata kelola (governance). Banyak kegagalan perubahan terjadi karena struktur tidak mendukung kecepatan dan kolaborasi.

Target struktural yang sering disentuh OD:

Sentralisasi ↔ desentralisasi keputusan

Pembentukan unit baru (digital, innovation, customer experience)
Penyederhanaan level birokrasi
Penguatan peran lintas fungsi (PMO, agile squads)
OD menekankan bahwa struktur bukan gambar bagan, melainkan “arus keputusan” dan “arus kerja.”

5.3 Target 3 — Proses Bisnis: Alur Kerja End-to-End

Proses adalah tempat strategi menjadi perilaku operasional. OD sering menggabungkan redesign proses dengan perubahan perilaku, karena proses baru membutuhkan kebiasaan baru.

Target proses:

Memotong bottleneck approval

Standardisasi layanan

Integrasi front–back office

Peningkatan kualitas dan kecepatan (lead time)

Di Indonesia, perubahan proses sering berbenturan dengan budaya “asal selamat” dan ketakutan disalahkan. Karena itu OD perlu membangun iklim pembelajaran, bukan hanya target angka.

5.4 Target 4 — SDM dan Kapabilitas: Kompetensi, Karier, dan Sistem HR

OD beririsan kuat dengan HR, tetapi OD berbeda: HR fokus pada sistem SDM, OD fokus pada perubahan organisasi sebagai sistem. Target SDM dalam OD mencakup:

Kompetensi baru (digital literacy, data thinking, kolaborasi)

Desain peran dan job family

Talent pipeline dan succession

Performance management berbasis perilaku dan hasil

Jika organisasi menuntut inovasi tetapi sistem karier menghargai kepatuhan saja, perubahan akan macet.

5.5 Target 5 — Budaya dan Nilai: Norma Perilaku yang Tidak Tertulis

Budaya adalah “cara kita bekerja di sini.” OD menjadikan budaya sebagai target karena budaya menentukan bagaimana orang bereaksi terhadap strategi, proses, dan teknologi. Budaya bisa menjadi mesin percepatan atau rem besar.

Target budaya yang lazim:

Dari “silo” ke kolaborasi

Dari “takut salah” ke eksperimen terukur

Dari “atasan selalu benar” ke dialog berbasis data

Dari “hero culture” ke kerja sistem

Perubahan budaya bukan kampanye poster. Ia butuh konsistensi sistem: role modeling, reward, struktur, proses, dan cara mengelola konflik.

5.6 Target 6 — Sistem Insentif dan Pengukuran: Apa yang Dihargai Akan Terjadi

Organisasi sering mengumumkan nilai baru, tetapi tetap menginsentifkan perilaku lama. Maka target OD yang krusial adalah metrik, KPI, insentif, dan konsekuensi. Bila targetnya kolaborasi, tetapi KPI per unit saling “berperang,” OD harus mengubah metrik lintas fungsi.

5.7 Target 7 — Teknologi dan Desain Pekerjaan: Digitalisasi sebagai Perubahan Sosial

Implementasi teknologi bukan proyek IT semata; itu perubahan sosial: mengubah cara bekerja, identitas profesi, dan distribusi kekuasaan. OD membantu memastikan:

Kesiapan pengguna (readiness)

Pembelajaran (learning curve)

Perubahan job design dan beban kerja

Tata kelola data dan etika

Narasi yang sering terjadi: sistem baru “bagus,” tetapi pengguna membuat “jalan tikus” (workaround) karena proses tidak realistis. OD membaca workaround sebagai sinyal desain yang belum pas.

5.8 Target 8 — Kepemimpinan: Pola Pengaruh, Keputusan, dan Role Modeling

Kepemimpinan adalah target sekaligus pengungkit. OD menilai kepemimpinan tidak cukup “karismatik,” tetapi perlu:

kemampuan mengelola perubahan

kemampuan membangun sensemaking (membantu orang memahami makna perubahan)

kemampuan menciptakan psychological safety

kemampuan menegakkan akuntabilitas tanpa membunuh pembelajaran

6. Memadukan Level dan Target: Mengapa OD Hampir Selalu Multi-Level

Kegagalan umum: organisasi memilih satu target tetapi mengabaikan target lain yang menjadi syarat. Contoh:

Mengubah proses tanpa mengubah insentif → orang kembali ke cara lama.

Mengubah teknologi tanpa mengubah kompetensi dan job design → sistem tidak dipakai optimal.

Mengubah struktur tanpa mengubah budaya → bagan baru, perilaku lama.

Karena itu ruang lingkup OD yang sehat biasanya memadukan:

Target primer (misal: proses end-to-end layanan)

Target pendukung (misal: kompetensi, KPI, teknologi)

Level fokus (misal: unit layanan + tim lintas fungsi)

Level penguatan (misal: kebijakan organisasi-wide agar perubahan bertahan)

7. Tipe Perubahan dalam OD: Skala, Kedalaman, dan Horizon Waktu

Selain level & target, OD perlu membaca jenis perubahan:

Incremental / continuous improvement

fokus efisiensi dan kualitas

cocok untuk proses yang stabil

Transformational change

mengubah identitas organisasi, model bisnis, budaya

menuntut kepemimpinan dan rekayasa sistem yang lebih besar

Turnaround / crisis-driven change

cepat, berisiko, sering resistensi tinggi

Adaptive change

masalah tidak punya jawaban tunggal; butuh pembelajaran terus-menerus

Ruang lingkup OD menentukan apakah pendekatan yang dipilih realistis. Transformasi budaya organisasi besar dalam tiga bulan hampir selalu menghasilkan "fatigue," sinisme, atau kepatuhan pura-pura.

8. Desain Program OD Berdasarkan Ruang Lingkup

Agar ruang lingkup menjadi rencana kerja, OD biasanya melewati tahapan berikut:

8.1 Diagnosis: Menentukan "Masalah Sistem"

Diagnosis menjawab: gejala apa, akar masalah apa, dan pada level mana. Data bisa berupa survei, wawancara, FGD, observasi proses, analisis metrik, dan audit dokumen. Hasil diagnosis yang baik tidak hanya menyebut masalah, tetapi memetakan hubungan antar target: misalnya "bottleneck proses" berkaitan dengan "struktur approval" dan "budaya takut salah."

8.2 Kontrak Perubahan: Menyepakati Level, Target, dan Ukuran Keberhasilan

Kontrak perubahan (change contract) penting agar OD tidak menjadi proyek "serba bisa." Kontrak memuat:

target primer dan indikator

unit/level fokus

peran sponsor, champion, dan tim OD

risiko dan mitigasi

jadwal (sequencing)

8.3 Intervensi: Memilih Paket, Bukan Aktivitas Lepas

Intervensi OD sebaiknya paket yang saling menguatkan: redesign proses + penyesuaian KPI + pelatihan + komunikasi perubahan + mekanisme monitoring.

8.4 Institusionalisasi: Membuat Perubahan Menjadi Kebiasaan dan Sistem

Perubahan bertahan jika masuk ke sistem: SOP baru, metrik baru, review rutin, mekanisme onboarding, serta praktik kepemimpinan sehari-hari.

9. Tiga Narasi Kasus Konteks Indonesia: Level & Target yang Saling Mengunci

Kasus A — Transformasi Layanan Cabang: Proses sebagai Target Primer

Sebuah jaringan layanan keuangan menghadapi antrean panjang. Manajemen pusat mendorong "digitalisasi." Cabang membeli perangkat antrean, membuat kanal online, dan memindahkan sebagian formulir ke aplikasi. Namun antrean tetap.

Diagnosis OD menunjukkan target primer seharusnya "proses end-to-end" (level unit), bukan "teknologi." Antrean terjadi karena verifikasi berulang dan approval berlapis. Teknologi hanya mempercepat input, bukan menghilangkan bottleneck. Paket intervensi OD akhirnya: pemangkasan approval, standar layanan, triase, dan penyesuaian KPI agar staf tidak "menghindari kasus sulit." Teknologi dipakai sebagai pendukung setelah proses beres.

Kasus B — Perubahan Budaya Kolaborasi: Target Budaya, Level Tim dan Organisasi

Di sebuah perusahaan besar, unit-unit bekerja dalam silo. Semua orang mengeluh, tetapi tidak ada yang mengubah cara kerja. Ketika target strategi menuntut produk baru lebih cepat, konflik makin tajam.

OD memutuskan target primer: budaya kolaborasi. Tetapi budaya tidak berubah lewat seminar. Intervensi dimulai dari level tim lintas fungsi: membangun charter kerja, aturan keputusan, dan ritual koordinasi. Lalu OD mengubah target pendukung pada level organisasi: KPI lintas fungsi dan mekanisme review bersama. Setelah itu, kolaborasi mulai “masuk akal” karena sistem menghargainya.

Kasus C — Digitalisasi dan Resistensi: Target Teknologi yang Mengguncang Identitas

Implementasi sistem baru di organisasi layanan publik memunculkan resistensi: pegawai senior merasa “keahliannya tidak dihargai,” karena kini keputusan banyak ditentukan oleh sistem.

OD membaca resistensi bukan sekadar “malas,” tetapi ancaman identitas profesional. Intervensi dilakukan pada level individu (coaching dan pelatihan), tim (bimbingan penggunaan dan forum tanya jawab), serta organisasi (kebijakan penghargaan untuk early adopters dan perbaikan job design). Hasilnya lebih stabil dibanding pendekatan “wajib pakai.”

10. Batas-Batas OD: Apa yang Termasuk dan Tidak Termasuk

Agar ruang lingkup tajam, OD juga perlu batas:

OD bukan sekadar pelatihan (training) tanpa diagnosis sistem.

OD bukan proyek IT yang mengabaikan manusia dan budaya kerja.

OD bukan restrukturisasi bagan semata tanpa perubahan proses dan perilaku.

OD bukan “motivasi” tanpa perubahan sistem insentif dan akuntabilitas.

OD **adalah** integrasi strategi–struktur–proses–manusia–budaya–teknologi, dengan fokus pada perubahan yang terukur dan berkelanjutan.

11. Evaluasi Keberhasilan OD: Mengukur Dampak Sesuai Level dan Target

Keberhasilan OD perlu dibaca di dua domain:

Outcome kinerja (hard outcomes)

produktivitas, kualitas, lead time, biaya, kepuasan pelanggan

Outcome organisasi (soft outcomes)

engagement, trust, kolaborasi, kepemimpinan, kesehatan budaya

Pengukuran harus sesuai ruang lingkup. Jika targetnya proses layanan, metrik utamanya lead time dan error rate. Jika targetnya budaya kolaborasi, metriknya bisa indeks kolaborasi lintas unit, kualitas meeting, atau throughput proyek lintas fungsi.

12. Etika dan Peran Konsultan OD: Mengelola Kekuasaan dan Dampak Sosial

OD menyentuh manusia, sehingga etika penting:

menjaga kerahasiaan data responden

transparansi tujuan perubahan

menghindari manipulasi psikologis

memastikan perubahan tidak menjadi alasan pembenaran

“pemotongan” tanpa pertimbangan manusiawi

menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan martabat individu

Kredibilitas OD runtuh ketika OD dipakai sebagai kosmetik politik internal.

13. Kesimpulan: Ruang Lingkup OD sebagai Peta, Bukan Hanya Definisi

Ruang lingkup OD menjadi efektif ketika diterjemahkan menjadi desain program: memilih level fokus, menentukan target primer dan pendukung, menyusun urutan intervensi, dan mengukur dampak secara konsisten.

Inti makalah ini dapat diringkas sebagai berikut:

Level perubahan menentukan *di mana* energi perubahan harus ditempatkan agar berdampak.

Target perubahan menentukan *apa* yang harus diubah agar masalah sistem benar-benar terselesaikan.

OD yang berhasil hampir selalu **multi-level dan multi-target**, tetapi tetap memiliki fokus dan sequencing.

Tanpa ruang lingkup yang jelas, OD mudah berubah menjadi kumpulan aktivitas yang ramai namun tidak menuntaskan akar masalah.

Daftar Pustaka Pilihan (Referensi Klasik untuk OD)

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

French, W. L., & Bell, C. H. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*.

Burke, W. W. *Organization Change: Theory and Practice*.

Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*.

Kotter, J. P. *Leading Change*.

Weick, K. E. *Sensemaking in Organizations*.

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/6993e4e5-b6f8-839c-a256-69b8045b5574))
<https://chatgpt.com/c/6993e4e5-b6f8-839c-a256-69b8045b5574>