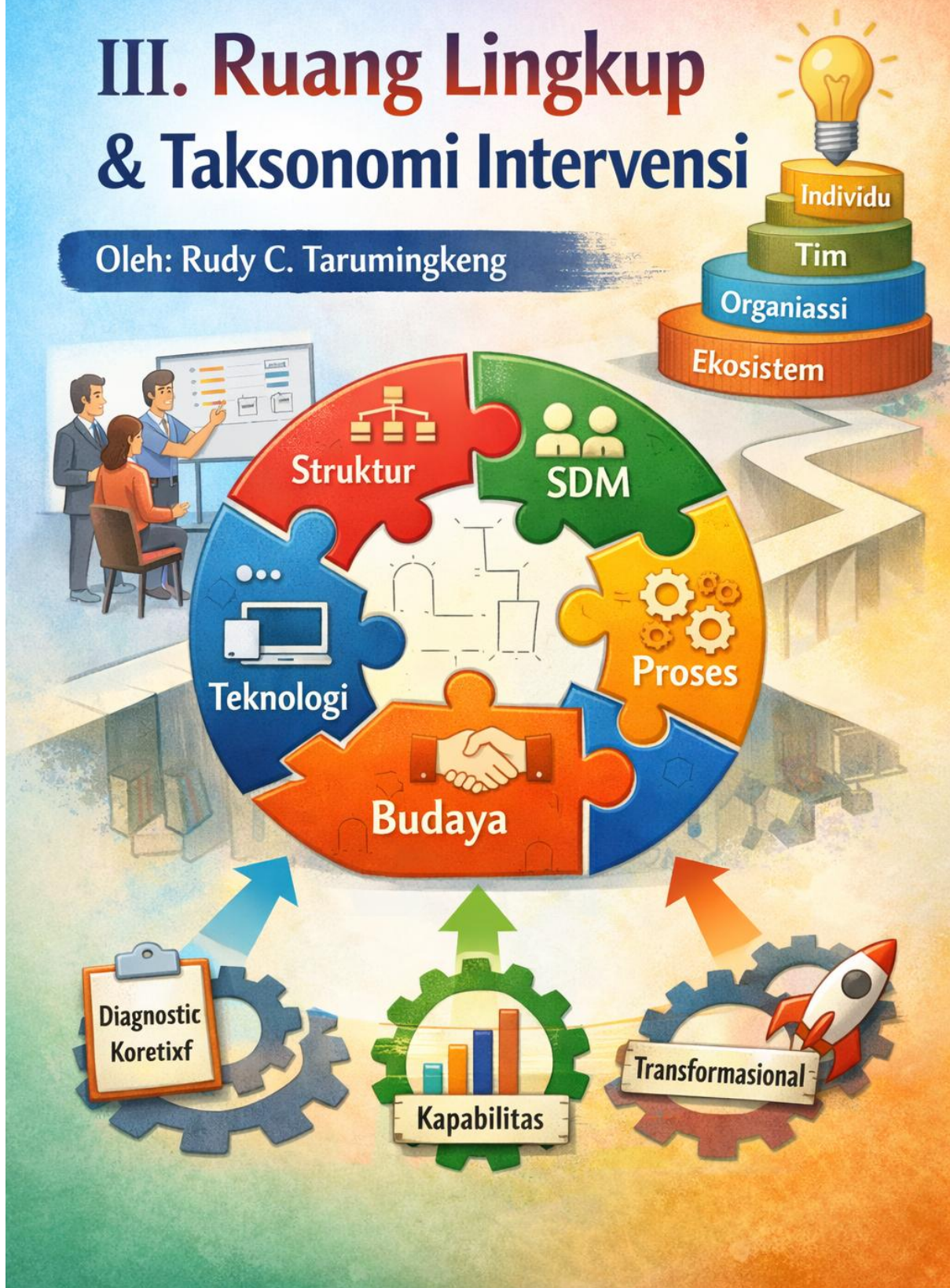


III. Ruang Lingkup & Taksonomi Intervensi

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

rudyclt75@gmail.com

17 Februari 2026

Bogor, Indonesia

RUANG LINGKUP & TAKSONOMI INTERVENSI

Abstrak

Dalam *Organizational Development* (OD), “intervensi” bukan sekadar kegiatan pelatihan atau program budaya, melainkan tindakan perubahan terencana yang dirancang untuk memperbaiki kinerja organisasi sekaligus meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Tantangan terbesar OD bukan kekurangan ide intervensi, melainkan kemampuan memilih dan merangkai intervensi yang tepat—sesuai diagnosis, konteks, tingkat sistem, dan kapasitas organisasi—agar strategi dapat dieksekusi, perubahan dapat diterima, dan hasil dapat dipertahankan. Makalah ini membahas dua hal: (1) ruang lingkup intervensi OD (apa saja wilayah yang dapat diubah dan pada level sistem apa perubahan dilakukan), dan (2) taksonomi intervensi (cara mengklasifikasikan berbagai jenis intervensi sehingga praktisi dapat memilih portofolio yang paling cocok). Taksonomi disusun dalam beberapa dimensi: level sistem (individu–tim–antar tim–organisasi–ekosistem), domain perubahan (struktur, proses, SDM, budaya, teknologi, tata kelola), fungsi intervensi (diagnostik, korektif, kapabilitas, transformasional), serta horizon waktu (quick wins hingga transformasi jangka panjang). Pembahasan dilengkapi dengan contoh naratif konteks Indonesia—transformasi layanan publik, transformasi digital pada perusahaan/UMKM, dan perubahan pada institusi pendidikan—untuk menunjukkan bagaimana taksonomi membantu mengurangi *strategy–execution gap* melalui desain intervensi yang sistemik, etis, dan terukur.

Kata kunci: intervensi OD, taksonomi intervensi, scope OD, alignment, perubahan organisasi, portofolio intervensi.

1. Pendahuluan: Intervensi sebagai “Mesin” OD

Di banyak organisasi, kata “intervensi” terdengar seperti tindakan medis: ada gejala, lalu ada terapi. Analogi ini berguna—dengan satu catatan: organisasi bukan tubuh biologis yang bisa “diperbaiki” hanya dengan obat. Organisasi adalah sistem sosial-teknis: ada struktur formal, proses kerja, teknologi, data, relasi kuasa, budaya, norma, dan emosi kolektif. Karena itu, intervensi OD yang efektif hampir selalu bersifat *multikomponen* dan *multilevel*.

Sering terjadi, organisasi memilih intervensi karena sedang tren: coaching, OKR, agile, perubahan budaya, digitalisasi, atau “transformasi”. Namun tanpa diagnosis, intervensi menjadi kosmetik. Sebaliknya, ada organisasi yang terlalu lama mendiagnosis tanpa berani melakukan tindakan nyata. Maka, OD membutuhkan keseimbangan: diagnosis yang cukup untuk menghindari salah terapi, tetapi tindakan cukup cepat untuk membangun momentum dan kepercayaan.

Di sinilah taksonomi intervensi menjadi penting. Taksonomi membantu menjawab pertanyaan kunci:

Intervensi ini menyasar **level** apa (individu/tim/organisasi)?

Ia memperbaiki **domain** apa (proses/struktur/SDM/budaya/teknologi)?

Ia bersifat **korektif** (memperbaiki masalah) atau **kapabilitas** (membangun kemampuan baru)?

Ia *quick win* atau transformasi jangka panjang?

Intervensi ini menuntut **partisipasi** tinggi atau dapat berjalan dengan desain top-down?

Risiko etikanya apa, dan bagaimana mitigasinya?

Makalah ini menempatkan intervensi OD sebagai keputusan desain: mengubah cara organisasi bekerja (operating model) agar strategi menjadi eksekusi, dan agar eksekusi menjadi kebiasaan.

2. Definisi Operasional: Apa Itu Intervensi OD?

Secara operasional, **intervensi OD** adalah serangkaian tindakan terencana (planned actions) yang:

- didasarkan pada diagnosis atau hipotesis yang dapat diuji,
- ditujukan untuk mengubah variabel organisasi (struktur, proses, perilaku, sistem),
- dilakukan dengan mempertimbangkan etika (keadilan, privasi, non-retaliation, psychological safety),
- diukur hasilnya (output–outcome–impact), dan
- diinstitusionalisasi (dipelihara melalui sistem dan kebiasaan).

Intervensi OD berbeda dari “aktivitas HR rutin” karena intervensi OD selalu punya **logika perubahan** (theory of change): “Jika kita mengubah X, maka Y akan membaik, karena mekanisme Z.” Misalnya: “Jika kita memperjelas decision rights dan menyederhanakan approval, maka lead time layanan turun, karena bottleneck keputusan berkurang.”

3. Ruang Lingkup Intervensi OD: Apa yang Dapat Diintervensi?

Ruang lingkup intervensi OD dapat dipetakan melalui dua pertanyaan:

3.1 “Apa yang diubah?” (domain perubahan)

Secara praktis, domain perubahan OD mencakup:

Strategi & prioritas eksekusi

penerjemahan strategi ke kapabilitas, proses inti, dan metrik,

penataan portofolio program,
pengurangan prioritas semu (trade-off).

Struktur organisasi & desain peran

struktur unit dan rantai komando,
role clarity, job design, RACI,
mekanisme koordinasi lintas fungsi.

Proses kerja end-to-end

redesign proses (mis. order-to-cash, layanan perizinan),
standardisasi, SLA, lean improvement,
perbaikan kualitas dan pengurangan cacat.

Sistem SDM dan kapabilitas

reskilling/upskilling berbasis kebutuhan proses,
talent mobility, succession, coaching,
sistem penilaian kinerja dan dialog kinerja.

Budaya, norma, dan iklim psikologis

psychological safety, trust, kolaborasi,
feedback culture, konflik produktif,
nilai yang hidup (bukan slogan).

Teknologi, data, dan arsitektur informasi

digitalisasi proses end-to-end,
integrasi sistem, data governance,
pengukuran berbasis dashboard yang etis.

Tata kelola (governance), risiko, dan kepatuhan

decision cadence, forum eksekusi,

manajemen risiko perubahan,
mekanisme eskalasi dan akuntabilitas.

Intinya: OD bukan hanya “orangnya” (people), tetapi juga
“mesinnya” (proses, struktur, teknologi), dan “budaya
mengemudikannya”.

3.2 “Di level mana perubahan dilakukan?” (level sistem)

OD bekerja di beberapa level:

Individu: kompetensi, mindset, perilaku kerja, kepemimpinan personal.

Dyad: hubungan atasan–bawahan, coaching, kontrak psikologis.

Tim: dinamika tim, peran, norma, koordinasi, konflik.

Antar tim / lintas fungsi: kolaborasi, handoff, proses end-to-end.

Organisasi: struktur, budaya, sistem kinerja, teknologi, governance.

Ekosistem: pemasok, mitra, regulator, pelanggan, komunitas—terutama
bila strategi bergantung pada kolaborasi eksternal (mis. rantai pasok
pangan, layanan publik terpadu).

Kesalahan umum: memilih intervensi level individu untuk masalah level
sistem. Contoh: mengadakan pelatihan “service excellence” ketika akar
masalah layanan buruk adalah proses rumit dan sistem antrean yang
tidak berfungsi. Dalam kasus ini, pelatihan hanya menambah frustrasi:
orang diminta ramah, tetapi sistem membuat mereka gagal.

4. Mengapa Perlu Taksonomi?

Taksonomi intervensi membantu OD menghindari tiga jebakan:

Jebakan “menu intervensi”

Intervensi dipilih seperti memilih makanan: apa yang enak, apa yang
tren. Padahal intervensi harus mengikuti diagnosis.

Jebakan “one-size-fits-all”

Program yang berhasil di organisasi A di-copy ke organisasi B tanpa mempertimbangkan budaya, kapasitas, dan struktur.

Jebakan “single intervention”

Masalah kompleks ditangani dengan satu intervensi tunggal. Padahal gap strategi–eksekusi biasanya multisebab: butuh portofolio intervensi.

Dengan taksonomi, praktisi bisa merancang **portofolio**: kombinasi intervensi struktural + proses + people + budaya + sistem kinerja + teknologi, dengan urutan dan governance yang tepat.

5. Taksonomi Intervensi OD: Beberapa Dimensi Klasifikasi

Berikut taksonomi yang paling berguna untuk praktik.

5.1 Dimensi A — Berdasarkan Level Sistem

Intervensi level individu: coaching, pelatihan kompetensi, role transition, personal effectiveness.

Intervensi level tim: team charter, perbaikan pola rapat, team coaching, retrospektif, conflict management.

Intervensi antar tim: redesign handoff, service blueprint lintas unit, cross-functional war room, integrasi KPI lintas proses.

Intervensi level organisasi: redesign struktur, budaya, sistem kinerja, governance, proses inti, transformasi digital.

Intervensi level ekosistem: kolaborasi rantai pasok, kemitraan layanan, standar data lintas lembaga.

Prinsip praktis: semakin tinggi level sistem, semakin besar dampak potensial—tetapi semakin kompleks resistensinya dan semakin besar kebutuhan governance.

5.2 Dimensi B — Berdasarkan Domain Perubahan

Taksonomi domain perubahan dapat disederhanakan menjadi 6 domain:

Teknostruktural (struktur + proses + desain kerja)

Human process (relasi, komunikasi, konflik, dinamika kelompok)

HR/People systems (talent, kinerja, reward, learning)

Strategic & operating model (alignment strategi–eksekusi, kapabilitas)

Culture & leadership (nilai, norma, role modeling)

Digital & data (platform, integrasi, analytics, data governance)

Satu intervensi bisa masuk beberapa domain, tetapi dominannya biasanya jelas.

5.3 Dimensi C — Berdasarkan Fungsi Intervensi (Tujuan Perubahan)

Diagnostik: survei, wawancara, pemetaan proses, audit budaya—tujuan: memahami akar masalah.

Korektif: memperbaiki bottleneck, mengurangi cacat, memperjelas peran—tujuan: memulihkan performa.

Kapabilitas: membangun kemampuan baru (data literacy, product management, coaching)—tujuan: meningkatkan kemampuan eksekusi.

Transformasional: mengubah operating model dan budaya secara besar—tujuan: reposisi organisasi untuk konteks baru.

Institusionalisasi: mengunci perubahan ke sistem (SOP, ritme rapat, reward)—tujuan: menjaga keberlanjutan.

Organisasi sering berhenti di fase korektif; padahal tanpa institusionalisasi, perbaikan mudah hilang.

5.4 Dimensi D — Berdasarkan Horizon Waktu

Quick wins (0–90 hari): perbaikan rapat, quick process fixes, role clarity minimum.

Perubahan menengah (3–9 bulan): redesign proses inti, reskilling terarah, penguatan governance.

Transformasi (9–24 bulan): perubahan struktur besar, digital platform, perubahan budaya mendalam.

Quick wins penting bukan untuk “menghibur”, tetapi untuk membangun kredibilitas dan mengurangi sinisme.

5.5 Dimensi E — Berdasarkan Derajat Partisipasi

Top-down: efektif untuk perubahan kepatuhan dan struktur, tetapi berisiko resistensi bila tanpa dialog.

Bottom-up: efektif untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan, tetapi berisiko fragmentasi tanpa arah.

Hybrid: arah ditetapkan pimpinan, desain detail melibatkan lini—sering paling sehat untuk OD.

6. “Katalog” Taksonomi Intervensi: Jenis-Jenis Intervensi dan Contoh Naratif

Bagian ini menyajikan taksonomi yang lazim dipakai di OD, dengan ilustrasi praktik.

6.1 Intervensi Teknostruktural

Fokus: desain struktur, peran, proses, alur kerja, dan mekanisme koordinasi.

Contoh intervensi:

redesign struktur (mis. dari fungsional ke berbasis produk/segmen),

role clarity & RACI,

perbaikan proses end-to-end (lean, simplifikasi),

job design, standardisasi SOP, SLA,

integrasi unit layanan (shared service).

Narasi kasus (Indonesia):

Sebuah pemerintah daerah ingin mempercepat layanan perizinan. Strategi sudah jelas: “lebih cepat dan transparan.” Namun eksekusi terhambat karena approval berlapis-lapis dan proses berputar di banyak meja. Intervensi OD yang tepat bukan pelatihan “customer service”, tetapi teknostruktural: pemetaan proses end-to-end, identifikasi bottleneck, delegasi keputusan dengan guardrails, dan SLA yang disepakati. Setelah struktur keputusan dan proses disederhanakan, barulah intervensi budaya layanan menjadi efektif—karena sistemnya memungkinkan.

Risiko umum:

redesign struktur tanpa memperbaiki proses → konflik wilayah baru, SOP dibuat tapi tidak dipakai karena tidak masuk ritme kerja.

6.2 Intervensi Human Process

Fokus: kualitas hubungan kerja, komunikasi, konflik, dinamika tim, dan pola kolaborasi.

Contoh intervensi:

team building dan team charter (tujuan, peran, norma),
fasilitasi konflik dan negosiasi lintas unit,
perbaiki pola rapat (decision meeting vs update meeting),
feedback skills, difficult conversations,
coaching berbasis kasus nyata.

Narasi kasus:

Di sebuah perusahaan layanan, strategi menuntut “kolaborasi lintas fungsi”. Tetapi tim sales dan operasi saling menyalahkan: sales mengejar target, operasi mengejar efisiensi. Intervensi teknis saja tidak cukup; OD perlu intervensi human process: forum lintas fungsi untuk menyepakati

definisi sukses bersama, melatih dialog berbasis data, dan membangun *working agreements* agar konflik menjadi produktif, bukan personal.

Risiko umum:

workshop human process tanpa dukungan sistem (insentif) → hasil cepat hilang,

fasilitasi konflik tanpa psychological safety → memperbesar luka.

6.3 Intervensi Sistem SDM dan Kapabilitas

Fokus: sistem kinerja, pembelajaran, talent, reward, karier, dan kompetensi.

Contoh intervensi:

redesign KPI/OKR dan *performance dialogue*,

reskilling/upskilling berbasis kebutuhan proses,

talent review berbasis critical roles,

coaching leaders untuk eksekusi,

penguatan sistem reward agar mendukung kolaborasi.

Narasi kasus:

Sebuah organisasi menerapkan OKR untuk transformasi, tetapi karyawan kebingungan karena KPI lama masih menekan aktivitas harian. OD masuk dengan intervensi sistem SDM: membedakan KPI (stabilitas BAU) dan OKR (perubahan prioritas), menyederhanakan indikator, dan memperbaiki ritme dialog kinerja. Hasilnya, strategi lebih mudah “turun” ke perilaku kerja karena sistem kinerja tidak lagi bertentangan.

Risiko umum:

metrik terlalu banyak → fokus hilang,

insentif silo → kolaborasi palsu.

6.4 Intervensi Budaya dan Kepemimpinan

Fokus: norma, nilai yang hidup, role modeling pimpinan, dan iklim psikologis.

Contoh intervensi:

definisi perilaku kunci (behavioral anchors) untuk strategi,
ritual organisasi (retrospektif, learning forum),
program kepemimpinan berbasis tindakan (action learning),
psychological safety program (tanpa mengurangi akuntabilitas),
narasi perubahan yang jujur bertahap.

Narasi kasus:

Pada organisasi berbasis pengetahuan, strategi inovasi gagal karena budaya menyalahkan. Orang takut mengusulkan ide karena risiko "dipermalukan". Intervensi budaya tidak dimulai dari slogan, tetapi dari mekanisme kerja: forum ide yang aman, aturan kritik konstruktif, dan penghargaan pada kolaborasi. Pimpinan dilatih memberi respons yang tidak mematikan inisiatif. Pelan-pelan, budaya belajar terbentuk karena sistem menguatkannya.

Risiko umum:

budaya dijadikan propaganda ("kita keluarga") yang menutup kritik,
program budaya tanpa perubahan role model pimpinan.

6.5 Intervensi Strategis dan Operating Model

Fokus: menutup strategy–execution gap melalui penerjemahan strategi menjadi kapabilitas, proses, governance, dan portofolio.

Contoh intervensi:

peta alignment strategi–eksekusi,
desain operating model (proses inti, peran, decision rights),
portfolio management (mengurangi inisiatif tidak penting),
redesign governance (decision cadence),
strategi komunikasi perubahan.

Narasi kasus:

Sebuah perusahaan mengumumkan transformasi digital. Semua unit membuat proyek digital sendiri. Investasi besar, hasil kecil. OD melakukan intervensi strategis: memilih 2–3 *customer journey* prioritas, menetapkan owner end-to-end, dan menyatukan portofolio digital dalam satu arsitektur. Setelah itu, barulah intervensi teknologi dan skill menjadi tepat sasaran karena ada peta eksekusi yang jelas.

Risiko umum:

terlalu banyak “roadmap” tanpa perubahan nyata,
governance perubahan lemah sehingga keputusan tak konsisten.

6.6 Intervensi Digital & Data (Sosioteknis)

Fokus: integrasi teknologi dan data dengan perubahan proses, peran, dan budaya.

Contoh intervensi:

redesign proses bersamaan dengan implementasi sistem,
data governance (pemilik data, kualitas, akses),
desain dashboard yang etis (tanpa surveilans berlebihan),
adopsi digital: training kontekstual + support + change champions,
standardisasi data dan integrasi antar sistem.

Narasi kasus:

Organisasi memasang aplikasi layanan digital, tetapi back-office masih manual. Akhirnya pelanggan “masuk digital, keluar manual”. OD mendorong intervensi sosioteknis: memperbaiki proses end-to-end, menetapkan data owner, mengurangi input berulang, dan melatih pegawai dengan skenario kerja nyata, bukan sekadar fitur aplikasi.

Risiko umum:

teknologi dianggap obat, padahal proses tetap salah,
people analytics berubah menjadi surveilans yang mematikan trust.

7. Taksonomi Portofolio: Mengapa Intervensi Harus Dirangkai

Intervensi OD yang efektif jarang berdiri sendiri. Ia adalah **portofolio** yang dirangkai dengan urutan.

7.1 Prinsip perangkaian (sequencing) yang umum dipakai

Mulai dari masalah aliran kerja (process) dan keputusan (governance) bila strategi menuntut kecepatan/efisiensi.

Mulai dari trust dan psychological safety bila organisasi mengalami luka perubahan atau konflik tinggi.

Mulai dari quick wins bila sinisme tinggi dan organisasi perlu bukti nyata.

Barengi perubahan sistem kinerja agar perilaku baru mendapat penguatan.

Institusionalisasi melalui SOP, ritme rapat, dan peran owner proses agar perubahan tidak hilang.

7.2 Contoh portofolio untuk strategi “customer-centric”

Diagnostik: pemetaan journey pelanggan + data keluhan.

Teknostruktural: tetapkan owner journey end-to-end + perbaiki handoff.

Digital: integrasi data pelanggan + dashboard SLA.

Human process: forum lintas fungsi menyelesaikan akar masalah keluhan.

Sistem kinerja: KPI lintas proses + OKR perbaikan journey.

Budaya: ritual "customer review" bulanan dan pembelajaran kasus nyata.

Dengan portofolio seperti ini, strategi menjadi eksekusi karena sistemnya lengkap.

8. Kriteria Pemilihan Intervensi: Dari Diagnosis ke Keputusan

Taksonomi membantu klasifikasi, tetapi pemilihan intervensi memerlukan kriteria.

8.1 Kriteria "fit" yang paling menentukan

Fit terhadap akar masalah (root cause fit)

Fit terhadap level sistem (jangan salah level)

Fit terhadap kapasitas (change load dan sumber daya)

Fit terhadap budaya dan risiko (psychological safety, trust)

Fit terhadap horizon strategi (quick wins vs transformasi)

Fit terhadap tata kelola (siapa sponsor, siapa owner, forum keputusan)

8.2 Pertanyaan kunci untuk praktisi OD

Apa 3 hambatan terbesar eksekusi strategi saat ini?

Hambatan itu berada di proses, keputusan, atau perilaku?

Apakah kita punya data yang cukup untuk bertindak?

Apakah organisasi sanggup menjalankan 2–3 intervensi sekaligus?

Apakah risiko etika (privasi, retaliation, fairness) dan mitigasinya?

Metrik apa yang akan menunjukkan perubahan benar terjadi?

9. Pengukuran Keberhasilan Intervensi: Output–Outcome–Impact

Intervensi OD harus diukur, tetapi dengan desain metrik yang sehat.

Output: deliverables (SOP baru, struktur baru, modul pelatihan, dashboard).

Outcome: perubahan perilaku/proses (cycle time turun, handoff berkurang, kualitas rapat membaik).

Impact: hasil strategis (NPS naik, biaya turun, produktivitas naik, reputasi membaik).

OD juga perlu mengukur “kesehatan sistem”: trust, psychological safety, dan beban perubahan—karena perubahan yang berhasil tapi merusak manusia akan tidak berkelanjutan.

10. Etika dalam Intervensi: Batas yang Tidak Boleh Dilompati

Taksonomi tidak lengkap tanpa etika. Setiap intervensi punya risiko:

Survei budaya: risiko identifikasi responden (unit kecil).

People analytics: risiko surveilans dan bias.

Restrukturisasi: risiko ketidakadilan distribusi beban.

Intervensi konflik: risiko luka psikologis.

Mitigasi etis minimal: informed consent, perlindungan data, non-retaliation, mekanisme pengaduan aman, dan komunikasi jujur bertahap.

11. Studi Kasus Naratif: Taksonomi Membantu Memilih Intervensi yang Tepat

Kasus A — Perbaikan Layanan Rumah Sakit: Pelatihan vs Proses

Keluhan pasien tinggi. Pimpinan ingin pelatihan “service excellence”. OD melakukan diagnosis: akar masalah utama adalah proses administrasi yang memaksa pasien mengulang data, handoff antar loket, dan antrian tidak terkelola. Maka intervensi utama harus teknostruktural dan digital: redesign proses pendaftaran, integrasi data, SLA, dan manajemen antrian. Setelah proses membaik, barulah pelatihan layanan memberi dampak karena staf tidak lagi “terjebak sistem”.

Kasus B — Transformasi Digital UMKM/Ritel: Skill tanpa arsitektur eksekusi

UMKM dilatih konten marketing, tetapi penjualan tidak naik karena stok tidak sinkron dan fulfillment lambat. Taksonomi menunjukkan masalah bukan di individu semata, tetapi di proses end-to-end dan operating model. Intervensi: standar stok, SOP fulfillment, integrasi sistem sederhana, dan metrik response time. Pelatihan lalu diarahkan pada workflow nyata.

Kasus C — Universitas: Strategi publikasi vs budaya kolaborasi

Target publikasi naik. Namun budaya kritik destruktif membuat kolaborasi rendah. Taksonomi menunjukkan domain human process dan budaya. Intervensi: forum riset aman, mentoring, reward kolaborasi, dan ritme review penelitian yang konstruktif. Dengan begitu, strategi menjadi eksekusi.

12. Kesimpulan

Ruang lingkup intervensi OD luas: dari struktur, proses, SDM, budaya, teknologi, hingga tata kelola dan ekosistem. Karena kompleksitas ini, OD memerlukan taksonomi intervensi untuk menghindari pemilihan intervensi yang salah level, salah domain, atau salah urutan. Taksonomi yang baik bekerja sebagai “peta”: membantu praktisi merancang portofolio intervensi yang selaras diagnosis, realistis secara kapasitas, etis secara praktik, dan terukur secara hasil. Dengan demikian, OD tidak

menjadi kumpulan program, tetapi menjadi mesin integrasi yang menjembatani strategi ke eksekusi—dan menjaga eksekusi agar berkelanjutan.

Berikut **Glosarium** dan **Referensi** (lebih lengkap) untuk makalah “**Ruang Lingkup & Taksonomi Intervensi**”.

Glosarium

Organizational Development (OD): Praktik perubahan terencana berbasis diagnosis–intervensi–evaluasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi sekaligus kualitas kehidupan kerja.

Intervensi OD: Serangkaian tindakan perubahan yang dirancang secara sadar (planned change) untuk mengubah variabel organisasi (struktur, proses, perilaku, sistem) berdasarkan temuan diagnosis/hipotesis.

Ruang lingkup intervensi: Wilayah perubahan yang dapat disentuh OD—misalnya strategi-eksekusi, struktur, proses, SDM, budaya, teknologi, data, dan governance.

Taksonomi intervensi: Cara mengklasifikasikan intervensi OD agar pemilihan, perangkaian (sequencing), dan evaluasi menjadi lebih tepat.

Level sistem: Tingkatan target perubahan—individu, dyad (atasan–bawahan), tim, antar tim/lintas fungsi, organisasi, hingga ekosistem (mitra/pemasok/regulator).

Domain perubahan: “Area” yang diubah, seperti struktur, proses, people/SDM, budaya, teknologi, data, dan tata kelola (governance).

Teknostruktural (Techno-structural interventions): Intervensi yang berfokus pada struktur, desain kerja, proses, alur kerja, dan mekanisme koordinasi (mis. redesign proses end-to-end, RACI).

Human process interventions: Intervensi yang berfokus pada hubungan manusia, komunikasi, konflik, dan dinamika kelompok (mis. team charter, fasilitasi konflik, perbaikan pola rapat).

HR/People systems interventions: Intervensi pada sistem SDM—rekrutmen, pengembangan, manajemen kinerja, reward, karier, dan talent (mis. redesign KPI/OKR, dialog kinerja).

Strategic interventions: Intervensi yang menyambungkan strategi ke operating model (kapabilitas–proses–peran–governance–metrik).

Operating Model: Cara organisasi bekerja untuk mengeksekusi strategi—meliputi proses inti, peran, decision rights, governance, data/teknologi, dan ritme eksekusi.

Kapabilitas strategis: Kemampuan pembeda yang diperlukan agar strategi menang (mis. customer insight, supply chain agility, data analytics).

Proses end-to-end: Rangkaian kerja lintas unit dari awal sampai akhir penciptaan nilai (mis. lead-to-cash, order-to-delivery, complaint-to-resolution).

Process owner: Penanggung jawab proses end-to-end yang memiliki mandat koordinasi lintas fungsi untuk memperbaiki performa proses.

RACI: Matriks peran (Responsible–Accountable–Consulted–Informed) untuk memperjelas tanggung jawab dan akuntabilitas.

Decision rights: Kejelasan siapa berhak memutuskan apa, pada level mana, dan bagaimana jalur eskalasinya.

Governance: Tata kelola keputusan dan perubahan—forum, ritme rapat, aturan, dan akuntabilitas untuk memastikan eksekusi konsisten.

Decision cadence: Ritme keputusan (mingguan/bulanan/kuartalan) agar masalah operasional, taktis, dan strategis tertangani pada forum yang tepat.

Sequencing: Pengurutan intervensi agar membangun momentum dan mencegah kegagalan karena “salah urutan” (mis. budaya tanpa proses).

Portofolio intervensi: Kombinasi beberapa intervensi yang saling melengkapi (struktur + proses + people + budaya + sistem kinerja + teknologi).

Quick wins: Hasil cepat 30–90 hari yang memperkuat kredibilitas perubahan dan mengurangi sinisme, tanpa mengorbankan akar masalah.

Transformasional: Intervensi yang mengubah operating model secara fundamental (mis. restrukturisasi besar, platform digital end-to-end, perubahan budaya mendalam).

Institusionalisasi (Institutionalization): Proses “mengunci” perubahan agar menjadi kebiasaan—masuk SOP, sistem reward, struktur peran, dan ritme rapat.

Change readiness: Kesiapan organisasi untuk berubah (pemahaman, dukungan, sumber daya, trust, kemampuan).

Change load: Beban kumulatif perubahan yang dialami organisasi pada periode tertentu; change load berlebih menurunkan kualitas implementasi.

Resistance (resistensi): Hambatan terhadap perubahan—dapat berupa kekhawatiran rasional (risiko/kapasitas) atau respons emosional (takut/trauma).

Psychological safety: Rasa aman untuk berbicara, mengakui kesalahan, dan mengemukakan ide tanpa takut dipermalukan atau dihukum.

Theory of change (logika perubahan): Penjelasan kausal: intervensi → mekanisme → outcome; dasar untuk desain metrik dan evaluasi.

Output–Outcome–Impact: Kerangka evaluasi: deliverables (output), perubahan perilaku/proses (outcome), hasil strategis jangka lebih panjang (impact).

Data governance: Aturan kepemilikan, kualitas, akses, keamanan, dan penggunaan data yang etis agar keputusan dan eksekusi berbasis data dapat dipercaya.

Sosioteknis (Socio-technical): Perspektif bahwa teknologi harus selaras dengan proses, peran, dan budaya; teknologi tanpa redesign sosial sering gagal.

Metrik seimbang: Indikator yang mengukur hasil bisnis *dan* kesehatan sistem (mis. kualitas proses, trust, beban kerja, safety).

Referensi

Organization Development and Change. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.

Organization Change: Theory and Practice. Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.). SAGE.

Organization Development. French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (6th ed.). Prentice Hall.

Process Consultation Revisited. Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.

Edgar Schein. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

The Fifth Discipline. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158–166.
- Leading Change. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Chris Argyris, & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The Knowing-Doing Gap*. Harvard Business School Press.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Crown Business.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business School Press.
- Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems. (Karya klasik tentang sistem sosioteknis; sering dirujuk dalam literatur OD).
- Pasmore, W. A. (2015). *Research in Organizational Change and Development* (berbagai volume; referensi intervensi dan evaluasi perubahan).

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/6993f345-4018-83a0-93e9-4372d80f4d71))

<https://chatgpt.com/c/6993f345-4018-83a0-93e9-4372d80f4d71>