

Apa **KPI**, **KRA** dan **OKR**

dan Perannya dalam Pengembangan Organisasi (OD)



Oleh Rudy C Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: Apa KPI, KRA, dan OKR dan Perannya dalam
Pengembangan Organisasi (OD)*

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

APA KPI, KRA, DAN OKR DAN PERANNYA DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI (OD)

Abstrak

Dalam praktik Pengembangan Organisasi (Organizational Development/OD), organisasi sering “sibuk” melakukan perubahan, tetapi gagal membuktikan dampaknya secara terukur. Di sinilah KPI (Key Performance Indicators), KRA (Key Result Areas), dan OKR (Objectives and Key Results) berperan sebagai “bahasa kinerja” yang menjembatani strategi, desain intervensi, dan evaluasi perubahan. Makalah ini membahas definisi, perbedaan, serta relasi KPI–KRA–OKR, kemudian menempatkannya dalam siklus OD: diagnosis, perencanaan perubahan, eksekusi intervensi, dan evaluasi. Dibahas pula prinsip perancangan indikator yang sehat (valid, reliabel, adil, dan bebas “gaming”), integrasi dengan budaya organisasi dan manajemen talenta, serta contoh naratif berbasis konteks Indonesia. Kesimpulannya: KPI–KRA–OKR bukan sekadar alat pelaporan, melainkan mekanisme pembelajaran organisasi yang memperkuat alignment strategi–struktur–proses–SDM–budaya dan meningkatkan kapasitas adaptif organisasi.

Kata kunci: KPI, KRA, OKR, Organizational Development, change management, alignment, performance management, learning organization.

1. Pendahuluan: Mengapa “Ukuran” Menjadi Penting dalam OD

Organizational Development (OD) merupakan pendekatan perubahan terencana yang berorientasi pada peningkatan efektivitas organisasi dan kesehatan organisasi (organizational health) melalui intervensi berbasis ilmu perilaku, sistem, dan pembelajaran. OD tidak hanya bertanya “apa yang berubah”, melainkan “mengapa berubah, bagaimana berubah, dan bagaimana membuktikan perubahan itu menghasilkan nilai”. Pada titik ini, tantangan klasik OD muncul: perubahan bersifat kompleks, multi-level, dan seringkali berdampak jangka menengah–panjang. Jika organisasi hanya mengandalkan narasi keberhasilan tanpa metrik yang disiplin, OD mudah berubah menjadi program musiman: ramai di awal, memudar di tengah, dan sulit dievaluasi di akhir.

Di banyak organisasi, perubahan didorong oleh tekanan eksternal (kompetisi, regulasi, teknologi, krisis) atau kebutuhan internal (kinerja menurun, konflik antar unit, pelanggan tidak puas, biaya membengkak). OD bertugas memfasilitasi perubahan yang tidak sekadar reaktif, tetapi sistematis. Namun sistematis saja tidak cukup—OD juga harus *akuntabel*. Akuntabilitas memerlukan ukuran (measurement), indikator (indicator), dan target (target) yang logis. Dalam praktik modern, tiga istilah sering muncul: KPI, KRA, dan OKR. Ketiganya sering dipakai bergantian, padahal fungsi dan logikanya berbeda.

KPI berfungsi sebagai indikator kinerja yang memantau “kesehatan” proses/hasil kinerja. **KRA** menegaskan “area tanggung jawab hasil” yang menjadi fokus peran atau fungsi. **OKR** memobilisasi perubahan dengan menyatakan tujuan (objective) yang inspiratif sekaligus hasil kunci (key results) yang terukur dalam periode tertentu. Dalam OD, ketiganya dapat disusun menjadi satu arsitektur kinerja: KRA sebagai peta fokus, OKR sebagai mesin perubahan jangka pendek–menengah, dan KPI sebagai panel instrumen yang menjaga stabilitas dan konsistensi.

Makalah ini bertujuan: (1) menjelaskan konsep KPI, KRA, dan OKR secara akademik; (2) membedakan fungsi, logika, dan risiko masing-masing; (3) menunjukkan bagaimana KPI–KRA–OKR digunakan dalam siklus OD; serta (4) menyajikan contoh naratif untuk konteks organisasi di Indonesia (perusahaan, institusi pendidikan, layanan publik, dan UMKM).

2. Kerangka Konseptual: OD, Kinerja, dan Alignment

Sebelum masuk ke definisi KPI–KRA–OKR, perlu ditegaskan bahwa OD bekerja dalam kerangka sistem terbuka: organisasi dipandang sebagai sistem yang berinteraksi dengan lingkungan, memiliki subsistem (struktur, proses, manusia, budaya, teknologi), dan menghasilkan output (nilai pelanggan, kinerja finansial, dampak sosial). Dalam kerangka ini, ukuran kinerja tidak boleh semata-mata “angka output”, melainkan harus mengukur proses, kapabilitas, dan perilaku yang menjadi penyebab output.

Konsep *alignment* sangat penting dalam OD: keselarasan strategi–struktur–proses–SDM–budaya–teknologi. Ketika alignment lemah, organisasi mengalami “misalignment cost”: koordinasi mahal, konflik antar unit meningkat, kualitas turun, dan inovasi macet. KPI–KRA–OKR membantu memperkuat alignment itu, tetapi hanya jika dirancang secara konsisten: strategi menurunkan prioritas, prioritas menurunkan tujuan, tujuan menurunkan hasil kunci, hasil kunci menurunkan indikator, dan indikator menurunkan tindakan.

Dengan demikian, KPI–KRA–OKR bukan sekadar alat HR atau alat administrasi; mereka adalah bagian dari *governance* perubahan dan pembelajaran organisasi.

3. KPI: Definisi, Karakteristik, dan Fungsi dalam OD

3.1 Definisi KPI

KPI (Key Performance Indicator) adalah indikator kinerja kunci yang digunakan untuk mengukur kemajuan atau pencapaian terhadap sasaran kinerja yang penting bagi organisasi. KPI adalah “kompas” yang memberi sinyal apakah organisasi berada di jalur yang benar. KPI bersifat kuantitatif (sering) namun dapat juga kualitatif yang dikuantifikasi (misalnya indeks kepuasan).

KPI yang baik biasanya memenuhi prinsip: relevan, terukur, konsisten, dapat ditindaklanjuti (actionable), dan terkait langsung dengan tujuan strategis atau tujuan proses.

3.2 Jenis KPI (Leading vs Lagging)

Dalam OD, pemilihan KPI tidak boleh hanya “lagging” (hasil akhir), tetapi harus diimbangi dengan “leading” (indikator awal/pendahulu).

Lagging KPI: mengukur hasil akhir (misal laba, churn, NPS akhir kuartal, tingkat kecelakaan kerja, kelulusan).

Leading KPI: mengukur driver yang memprediksi hasil (misal jumlah pipeline sales yang berkualitas, tingkat adopsi SOP baru, frekuensi coaching, partisipasi pelatihan, cycle time proses).

OD sering berfokus pada perubahan perilaku, proses, dan budaya. Karena itu, **leading KPI** sangat penting untuk memastikan intervensi berjalan—sebelum menunggu hasil akhir muncul.

3.3 Fungsi KPI dalam OD

KPI berperan dalam OD setidaknya pada empat fungsi:

Diagnosis berbasis data: KPI membantu mengidentifikasi “gejala” (symptoms) dan memisahkan gejala dari akar masalah (root causes).

Monitoring implementasi intervensi: KPI mengamati apakah intervensi OD dieksekusi sesuai desain (fidelity).

Evaluasi dampak (impact evaluation): KPI memeriksa perubahan outcome, produktivitas, kualitas, dan kepuasan stakeholder.

Pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan: KPI menjadi input untuk siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) atau action research OD.

3.4 Risiko KPI: “Gaming” dan Myopia

KPI dapat menimbulkan distorsi bila organisasi mengejar angka tanpa memahami makna. Fenomena *gaming* terjadi ketika orang mengoptimalkan indikator, tetapi merusak tujuan. Contoh klasik: mengejar “jumlah layanan selesai” dengan menurunkan kualitas; mengejar “kecepatan respon” dengan memberi jawaban dangkal; mengejar “kehadiran” pelatihan tanpa perubahan kompetensi.

Dalam OD, risiko ini harus dikelola melalui: kombinasi indikator (balanced), audit kualitas, dialog reflektif, dan evaluasi kualitatif yang melengkapi angka.

4. KRA: Definisi dan Perannya untuk Kejelasan Fokus

4.1 Definisi KRA

KRA (Key Result Areas) adalah area hasil kunci yang menjadi fokus tanggung jawab suatu peran, unit, atau fungsi dalam organisasi. Jika KPI menjawab “berapa” dan “seberapa baik”, maka KRA menjawab “di area mana saya bertanggung jawab menghasilkan hasil”.

KRA bersifat lebih struktural dan peran-sentris. KRA membantu menjernihkan ekspektasi pekerjaan, menghindari tumpang tindih, dan mengurangi konflik antar unit.

4.2 Contoh KRA dalam Berbagai Fungsi

Kepala HR: (1) Talent acquisition, (2) Learning & development, (3) Performance management, (4) Employee relations, (5) HR analytics.

Kepala Operasi: (1) Kualitas, (2) Efisiensi proses, (3) Keselamatan kerja, (4) Keandalan mesin, (5) Ketepatan pengiriman.

Dekan/Kaprodi: (1) Mutu akademik, (2) Kinerja penelitian, (3) Pengabdian, (4) Layanan mahasiswa, (5) Akreditasi & tata kelola.

KRA tidak harus banyak—umumnya 4–7 area utama per peran, agar fokus.

4.3 KRA sebagai “Peta Peran” dalam OD

Dalam OD, banyak kegagalan perubahan muncul karena peran kabur: siapa pemilik proses, siapa pengambil keputusan, siapa yang memfasilitasi, siapa yang dievaluasi. KRA membantu mengaitkan perubahan dengan akuntabilitas peran. OD membutuhkan *role clarity* dan *process ownership*. KRA menyediakan fondasi itu.

5. OKR: Definisi, Logika, dan Karakter Perubahan

5.1 Definisi OKR

OKR (Objectives and Key Results) adalah kerangka penetapan tujuan yang menggabungkan:

Objective: pernyataan tujuan yang jelas, inspiratif, dan bermakna (qualitative).

Key Results: serangkaian hasil terukur (quantitative/observable) yang menunjukkan pencapaian objective.

OKR biasanya disusun untuk periode tertentu (misal kuartal) dan bersifat *ambitious* namun fokus. OKR sangat populer di organisasi modern karena menekankan transparansi, alignment lintas tim, dan ritme eksekusi cepat.

5.2 Ciri khas OKR

Time-boxed: ada siklus (quarterly/semester).

Focus: sedikit, tetapi prioritas.

Outcome-oriented: key results mengukur hasil, bukan aktivitas semata.

Transparency: OKR sering dipublikasikan lintas tim.

Agility: mudah direvisi bila konteks berubah.

5.3 Risiko OKR

OKR juga bisa gagal bila:

objective terlalu banyak, abstrak, atau tidak punya pemilik;

key results adalah aktivitas (to-do list) bukan outcome;

organisasi mengaitkan OKR secara kaku dengan kompensasi sehingga orang bermain aman;

tidak ada kapasitas eksekusi dan ritme check-in.

Dalam OD, OKR efektif bila dipakai sebagai “kendaraan perubahan” yang terintegrasi dengan intervensi, kapasitas, dan budaya.

6. KPI vs KRA vs OKR: Perbedaan dan Relasi

Agar jelas, berikut pembeda konseptual:

KRA = *Area tanggung jawab hasil* (fokus peran/fungsi).

OKR = *Tujuan perubahan periode tertentu + hasil kunci terukur* (mesin eksekusi perubahan).

KPI = *Indikator kinerja* yang memonitor kondisi, tren, dan pencapaian (panel kontrol).

Relasinya dapat dibayangkan sebagai arsitektur bertingkat:

Strategi organisasi → menetapkan tema prioritas

KRA per fungsi/peran → menurunkan fokus area hasil

OKR kuartalan/semester → mengeksekusi perubahan prioritas pada area tersebut

KPI operasional & strategis → memonitor kesehatan dan capaian secara berkelanjutan

Dalam OD, KRA memastikan peran tidak kabur, OKR memastikan energi perubahan terfokus dan cepat, KPI memastikan perubahan tidak merusak stabilitas dan dapat dievaluasi dampaknya.

7. Siklus OD dan Titik Masuk KPI–KRA–OKR

7.1 OD sebagai Action Research

OD klasik menggunakan pendekatan action research: diagnosis → umpan balik → perencanaan aksi → intervensi → evaluasi → pembelajaran. Di setiap tahap, metrik berperan:

Diagnosis membutuhkan *baseline*.

Intervensi membutuhkan *leading indicators* dan *process measures*.

Evaluasi membutuhkan *outcome indicators* dan *sustainability measures*.

7.2 Tahap 1: Diagnosis (Apa yang terjadi dan mengapa?)

Pada tahap diagnosis, KPI digunakan sebagai data awal: tren produktivitas, kualitas, engagement, keluhan pelanggan, biaya, turnover, dsb. Namun OD tidak berhenti pada KPI. KPI hanyalah “termometer”—bukan diagnosis lengkap. OD perlu menanyakan: apakah masalahnya struktur (role overlap), proses (bottleneck), SDM (skill gap), budaya (fear of speaking up), atau teknologi (legacy system)?

Di tahap ini, KRA membantu memetakan: siapa pemilik indikator tertentu? Misalnya, jika KPI “waktu layanan” buruk, siapa process owner? Unit mana KRA-nya terkait *service delivery*? Dengan demikian, diagnosis tidak mengambang.

7.3 Tahap 2: Umpan Balik dan Kontrak Perubahan

OD menekankan umpan balik: data dibahas bersama, disepakati problem statement, dan disusun kontrak perubahan. Pada tahap ini, OKR mulai masuk sebagai “bahasa komitmen”: objective menyatakan arah perubahan, key results menyatakan target terukur.

Contoh: jika diagnosis menunjukkan tingginya keluhan pelanggan dan cycle time, objective bisa: “Meningkatkan pengalaman pelanggan melalui layanan yang lebih cepat dan konsisten.” Key results dapat mencakup perbaikan cycle time, first contact resolution, dan penurunan complaint rate.

7.4 Tahap 3: Desain Intervensi

Intervensi OD bisa berupa redesign proses, penguatan komunikasi, pelatihan kepemimpinan, team building, perubahan struktur, atau transformasi digital. Dalam desain intervensi, OKR membantu memilih prioritas (apa dulu yang diubah) dan mengukur progress. KPI membantu memastikan intervensi tidak menimbulkan efek samping (misal mempercepat layanan tetapi menurunkan kualitas).

KRA memastikan bahwa intervensi memiliki pemilik: siapa sponsor, siapa leader perubahan, siapa yang bertanggung jawab pada hasil.

7.5 Tahap 4: Implementasi dan Monitoring

Pada fase ini, organisasi membutuhkan *ritme*:

check-in mingguan untuk OKR (progress key results),

monitoring KPI untuk melihat sinyal pergeseran,

review bulanan untuk pembelajaran lintas tim.

OD yang sehat akan memperlakukan data sebagai bahan dialog, bukan alat menghukum. Ini penting agar orang bersedia melaporkan realita.

7.6 Tahap 5: Evaluasi dan Institusionalisasi

Evaluasi OD meliputi:

efektivitas: apakah target tercapai?

efisiensi: apakah biaya perubahan sepadan?

penerimaan: apakah karyawan menerima perubahan?

keberlanjutan: apakah perubahan bertahan setelah program selesai?

Di sini KPI menjadi bukti dampak; OKR menjadi catatan eksekusi; KRA menjadi basis integrasi perubahan ke job design dan governance rutin.

8. Prinsip Merancang KPI–KRA–OKR yang Sehat

8.1 Prinsip Validitas dan Keterkaitan Strategis

Indikator harus mengukur hal yang benar, bukan sekadar yang mudah diukur. Banyak organisasi jatuh pada jebakan “measurable but meaningless.” Dalam OD, validitas berarti indikator memiliki hubungan sebab-akibat yang masuk akal dengan tujuan perubahan.

8.2 Prinsip Keseimbangan (Balanced Indicators)

Organisasi perlu menghindari “single metric obsession.” Gunakan kombinasi: kualitas–kuantitas, outcome–process, finansial–nonfinansial, internal–customer.

8.3 Prinsip Kepemilikan (Ownership) dan Keterlacakan (Traceability)

Setiap indikator harus punya pemilik (owner) dan mekanisme tindak lanjut. Jika KPI menunjukkan deviasi, siapa yang bertindak? KRA membantu menetapkan kepemilikan.

8.4 Prinsip Etika dan Keadilan

Dalam OD, indikator mempengaruhi perilaku dan relasi kuasa. Indikator yang tidak adil dapat merusak moral. Contoh: membandingkan unit yang kondisinya berbeda tanpa penyesuaian; memberi target yang tidak realistis; mengukur individu atas faktor yang di luar kendalinya.

8.5 Prinsip “Satu Layar” untuk Eksekutif, “Satu Cerita” untuk Tim

Eksekutif membutuhkan dashboard ringkas (sedikit KPI strategis). Tim membutuhkan detail operasional. Namun keduanya harus menceritakan “narasi yang sama”: strategi → prioritas → eksekusi → hasil.

9. Contoh Naratif Kasus: Transformasi Layanan di Organisasi Publik (Ilustratif)

Sebuah unit layanan publik di kota besar Indonesia menghadapi keluhan: antrian panjang, informasi tidak jelas, dan proses berulang. Audit internal menunjukkan KPI lagging seperti “jumlah keluhan” meningkat 40% setahun, sementara “waktu penyelesaian” rata-rata 14 hari untuk layanan yang seharusnya 5 hari. Manajemen menduga masalah ada pada “pegawai tidak disiplin.” Namun diagnosis OD menemukan akar yang berbeda: SOP tidak konsisten antar loket, sistem IT sering down, dan struktur kerja membuat proses harus melewati tiga meja untuk verifikasi yang sebenarnya bisa paralel.

KRA ditata ulang:

Kepala Layanan memiliki KRA “service delivery & customer experience.”

Kepala IT memiliki KRA “system availability & data integrity.”

Kepala Administrasi memiliki KRA “process compliance & document quality.”

Kemudian disusun **OKR kuartalan**:

Objective: “Mewujudkan layanan yang cepat, transparan, dan dapat diprediksi bagi warga.”

Key Results:

menurunkan rata-rata waktu penyelesaian dari 14 hari menjadi 7 hari;

menaikkan kepuasan warga dari 3,2 menjadi 4,0 (skala 5);

menaikkan *first-time-right* dokumen dari 60% menjadi 85%;

meningkatkan ketersediaan sistem dari 92% menjadi 98%.

Sementara itu, **KPI** dijadikan panel kontrol: cycle time per tahap, downtime sistem, jumlah dokumen dikembalikan, dan kepuasan per kanal. Tim melakukan check-in mingguan untuk meninjau key results, dan review bulanan untuk menyelesaikan hambatan lintas unit.

Hasilnya, perbaikan tidak semata karena “pegawai lebih disiplin”, tetapi karena sistem kerja dirapikan: proses dipangkas, verifikasi didigitalisasi, dan komunikasi prosedur disederhanakan. OD berhasil karena metrik tidak dipakai untuk menyalahkan, melainkan untuk belajar dan memperbaiki desain sistem.

10. Contoh Naratif Kasus: Universitas dan Peningkatan Mutu Akademik (Ilustratif)

Sebuah program studi ingin meningkatkan akreditasi dan mutu pembelajaran. Selama ini, pengukuran hanya berupa KPI administratif: jumlah rapat, jumlah dokumen, jumlah kegiatan. Dampaknya lemah terhadap kualitas kelas.

Dengan pendekatan OD, prodi menetapkan **KRA** untuk peran:

Kaprodi: KRA mutu akademik dan governance.

Koordinator MK: KRA kualitas pembelajaran dan asesmen.

Gugus mutu: KRA audit mutu dan perbaikan berkelanjutan.

Lalu disusun **OKR semester**:

Objective: “Meningkatkan kualitas pembelajaran berbasis capaian (OBE) dan pengalaman mahasiswa.”

Key Results:

90% mata kuliah memiliki RPS OBE yang terverifikasi;

rata-rata kepuasan mahasiswa meningkat dari 3,6 ke 4,2;

minimal 70% mahasiswa mencapai level kompetensi tertentu pada rubrik asesmen;

80% dosen melakukan *peer review* pembelajaran minimal sekali per semester.

Sementara itu, **KPI** dipakai sebagai kesehatan sistem: tingkat kehadiran, ketepatan pengumpulan nilai, distribusi nilai yang wajar, dan jumlah perbaikan RPS berbasis audit. Fokus beralih dari “sibuk dokumentasi” ke “mutu pembelajaran yang nyata”. Ini contoh bagaimana KPI–KRA–OKR mengarahkan OD pada outcome.

11. Integrasi dengan Budaya, Kepemimpinan, dan Sistem SDM

OD tidak akan kuat bila KPI–KRA–OKR dianggap proyek teknis. Indikator memerlukan budaya: budaya data, budaya refleksi, dan budaya akuntabilitas. Kepemimpinan perlu mencontohkan bahwa indikator adalah alat dialog dan pembelajaran, bukan alat menghukum. Sistem SDM (rekrutmen, pelatihan, reward, promosi) harus konsisten dengan indikator yang dipilih. Bila OKR mendorong inovasi tetapi reward menghukum kegagalan, orang akan bermain aman. Bila KPI mendorong kolaborasi tetapi penilaian individu murni kompetitif, kolaborasi akan semu.

Dalam OD, integrasi ini sering disebut *reinforcement systems*: struktur dan sistem harus memperkuat perilaku baru, bukan mempertahankan perilaku lama.

12. Praktik Baik Implementasi: Dari “Template” ke “Ritme”

Banyak organisasi berhasil membuat template KPI/OKR, tetapi gagal membangun ritme pelaksanaan. Praktik baik yang sering menentukan sukses:

Mulai dari beberapa prioritas: jangan menulis 20 objective.

Pastikan key results outcome: bukan daftar aktivitas.

Buat baseline: tanpa baseline, target tidak bermakna.

Check-in rutin: mingguan/dua mingguan untuk OKR; bulanan untuk KPI strategis.

Retrospective: akhir siklus, evaluasi bukan hanya hasil, tetapi proses belajar.

Kaitkan dengan intervensi OD: pelatihan, redesign proses, coaching, perubahan struktur, digitalisasi—semua harus tercermin di indikator.

13. Kesimpulan

KPI, KRA, dan OKR adalah perangkat yang saling melengkapi dalam Pengembangan Organisasi (OD). KRA memberikan kejelasan area hasil yang menjadi tanggung jawab peran dan unit. OKR memberi energi, fokus, dan ritme eksekusi perubahan dalam periode tertentu. KPI menyediakan panel instrumen untuk memantau kesehatan dan dampak kinerja secara berkelanjutan, termasuk menjaga keseimbangan agar perubahan tidak menciptakan distorsi.

Dalam OD, nilai utama KPI–KRA–OKR bukan pada dokumentasinya, melainkan pada kontribusinya terhadap *alignment* dan *organizational learning*. Bila dirancang secara valid, seimbang, adil, dan dikelola melalui dialog, KPI–KRA–OKR menjadi mekanisme pembelajaran yang membuat organisasi lebih adaptif, lebih akuntabel, dan lebih mampu mengubah strategi menjadi hasil nyata.

Daftar Pustaka (Referensi Inti)

Berikut referensi dasar yang lazim dipakai untuk memperkuat kajian KPI/KRA/OKR dan OD:

Beer, M. (2009). *High Commitment, High Performance*. Jossey-Bass.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014/2019). *Organization Development and Change*. Cengage.

Drucker, P. F. (1954/2007). *The Practice of Management*. HarperBusiness.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*.

Meyer, M. W. (2002). *Rethinking Performance Measurement*. Cambridge University Press.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance*. Jossey-Bass.

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

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996/2003). *Lean Thinking*. Simon & Schuster.

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Portfolio (untuk OKR dalam praktik).

Glosarium Singkat

OD (Organizational Development): pendekatan perubahan terencana untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi.

KPI: indikator kinerja kunci yang memantau capaian/kemajuan.

KRA: area hasil kunci yang mendefinisikan fokus tanggung jawab peran/unit.

OKR: kerangka tujuan (objective) dan hasil kunci (key results) terukur dalam siklus waktu tertentu.

Leading Indicator: indikator pendahulu yang memprediksi hasil.

Lagging Indicator: indikator hasil akhir yang menunjukkan capaian setelah kejadian.

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

Gaming: perilaku mengakali indikator sehingga angka bagus tetapi tujuan rusak.

Process Owner: pemilik proses yang bertanggung jawab atas kinerja proses end-to-end.

LANJUTAN

Berikut versi “siap ajar” untuk OD, terdiri dari: **(1) peta konsep KPI–KRA–OKR, (2) template praktis (worksheet) per tahap OD, dan (3) contoh KPI/OKR per domain.** Saya susun agar bisa langsung Bapak pakai sebagai bahan kuliah, tugas, atau workshop.

(1) Peta Konsep KPI–KRA–OKR dalam Siklus OD

1.1 Peta konsep inti (naratif akademik)

Dalam OD, pertanyaan pokok selalu sama: **apa yang harus berubah, bagaimana cara mengubah, dan bagaimana membuktikan perubahan itu bernilai.** Tiga perangkat—KRA, OKR, KPI—membentuk arsitektur logis yang menjawab tiga pertanyaan tersebut.

KRA (Key Result Areas) berfungsi sebagai **peta tanggung jawab.** Ia menyatakan: “Area hasil mana yang menjadi mandat utama peran/unit ini?”

→ KRA menutup celah klasik OD: perubahan tanpa pemilik, atau pemilik tanpa mandat.

OKR (Objectives & Key Results) berfungsi sebagai **mesin mobilisasi perubahan.** Ia menyatakan: “Tujuan perubahan periode ini apa, dan bukti terukurnya apa?”

→ OKR mengubah aspirasi OD menjadi komitmen eksekusi yang time-boxed.

KPI (Key Performance Indicators) berfungsi sebagai **panel instrumen kesehatan & dampak.** Ia menyatakan: “Apakah proses dan hasil bergerak sesuai arah; ada sinyal risiko atau distorsi tidak?”

→ KPI memastikan OD tidak sekadar bergerak cepat, tetapi bergerak benar dan stabil.

Jika dirangkai: **Strategi → KRA (fokus peran) → OKR (prioritas perubahan periodik) → KPI (monitor dan evaluasi dampak).**

1.2 Peta konsep visual (format teks satu halaman)

Gunakan ini sebagai “peta konsep” di slide/handout:

A. LEVEL STRATEGI (WHY)

Visi/Misi → Strategi → Tema prioritas (mis. layanan, efisiensi, mutu, inovasi)

B. LEVEL PERAN (WHO-OWNS WHAT)

KRA per unit/peran: 4–7 area hasil kunci

contoh: “Customer Experience”, “Operational Excellence”, “Talent Development”, dll.

C. LEVEL EKSEKUSI PERIODE (WHAT TO CHANGE NOW)

OKR Kuartal/Semester

Objective (narasi tujuan)

Key Results (3–5 hasil terukur)

D. LEVEL MONITORING & LEARNING (HOW WE KNOW)

KPI strategis & operasional

Leading KPI (driver)

Lagging KPI (hasil akhir)

Review ritmis: weekly check-in, monthly review, end-cycle retrospective

E. OD LOOP (ACTION RESEARCH)

Diagnosis → Feedback → Design → Implement → Evaluate → Institutionalize

Setiap tahap punya data & indikator (baseline, progress, outcome, sustainability)

(2) Template Praktis (Worksheet) per Tahap OD

Di bawah ini saya susun worksheet yang bisa diprint jadi lembar kerja. Bapak dapat memakainya untuk tugas kelompok: mahasiswa memilih kasus (mis. layanan kampus, UMKM, rumah sakit, dinas, bank, startup), lalu mengisi worksheet tahap 1–5.

Worksheet OD-1 — Diagnosis Berbasis Data & Masalah Prioritas

Tujuan: Menentukan problem statement OD berbasis evidence (bukan opini).

Konteks organisasi & tantangan

Jenis organisasi: (BUMN/Swasta/Kampus/UMKM/Layanan publik)

Tantangan eksternal: (kompetisi, regulasi, teknologi, krisis)

Tantangan internal: (kinerja, konflik, budaya, proses, SDM)

Gejala kinerja (KPI baseline)

Tuliskan 5–8 KPI yang menunjukkan masalah (sertakan angka baseline bila ada):

KPI1: ... (baseline: ...; tren: naik/turun)

KPI2: ...

KPI3: ...

Stakeholder yang terdampak

Pelanggan/warga/mahasiswa: ...

Karyawan/dosen/tenaga kependidikan: ...

Pimpinan/regulator: ...

Hipotesis akar masalah (gunakan lensa sistem)

Buat 3–5 hipotesis sebab:

Struktur/peran (role clarity, governance): ...

Rudy C Tarumíngkeng: Apa KPI, KRA, dan OKR dan Perannya dalam Pengembangan Organisasi (OD)

Proses (bottleneck, SOP, kualitas): ...

SDM (kompetensi, beban kerja, motivasi): ...

Budaya (trust, fear, silo): ...

Teknologi/data (system downtime, integrasi): ...

Problem statement OD (1 paragraf)

"Masalah utama organisasi adalah ... yang ditandai oleh ... (KPI), diduga disebabkan oleh ..., dan berdampak pada ..."

Prioritas (pilih 1–2 yang paling leverage)

Prioritas #1: ...

Prioritas #2: ...

Worksheet OD-2 — Pemetaan KRA & Akuntabilitas Perubahan

Tujuan: Menentukan "pemilik perubahan" dan area hasil.

Daftar peran/unit kunci

Sponsor eksekutif: ...

Change owner: ...

Process owner: ...

Tim pelaksana: ...

KRA per peran/unit (4–7 area)

Contoh format:

Peran/Unit: ...

KRA1: ...

KRA2: ...

KRA3: ...

KRA4: ...

Matriks singkat RACI (opsional tapi sangat membantu)

Untuk 3–5 aktivitas kunci perubahan, isi:

Responsible: ...

Accountable: ...

Consulted: ...

Informed: ...

Risiko akuntabilitas

Potensi tumpang tindih peran: ...

Area tanpa pemilik: ...

Konflik kepentingan: ...

Worksheet OD-3 — Desain OKR untuk Intervensi OD (Time-boxed)

Tujuan: Mengubah problem statement menjadi tujuan & hasil terukur.

Objective (1 kalimat, inspiratif namun spesifik)

Objective: "..."

Key Results (3–5, terukur outcome)

KR1 (outcome): ... (baseline ... → target ...; tanggal ...)

KR2: ...

KR3: ...

KR4 (bila perlu): ...

Inisiatif/intervensi OD (bukan KR!)

Tuliskan 3–6 inisiatif yang diyakini mendorong KR:

Intervensi 1: (redesign proses / training / coaching / digitalisasi / restruktur)

Intervensi 2: ...

Intervensi 3: ...

Asumsi sebab-akibat (mini theory of change)

"Jika kita melakukan ... maka akan meningkatkan ... sehingga berdampak pada ..."

Check-in plan

Frekuensi check-in: mingguan/dua mingguan

Owner update: ...

Data source: ...

Worksheet OD-4 — KPI Dashboard: Leading, Lagging, dan Guardrails

Tujuan: Mencegah "gaming" dan memastikan perubahan stabil.

KPI Outcome (lagging)

KPI-L1: ...

KPI-L2: ...

KPI Driver (leading)

KPI-D1: ...

KPI-D2: ...

Guardrail KPI (mencegah efek samping)

Contoh: percepatan layanan jangan turunkan kualitas

KPI-G1 (quality): ...

KPI-G2 (compliance/safety): ...

Definisi operasional & data

Rumus KPI: ...

Sumber data: ...

Validasi data: siapa memeriksa?

Aturan interpretasi

Ambang batas merah/kuning/hijau: ...

Tindakan korektif jika merah: ...

Worksheet OD-5 — Evaluasi, Pembelajaran, dan Institusionalisasi

Tujuan: Menjadikan perubahan “cara kerja baru”, bukan proyek sesaat.

Evaluasi hasil

KR tercapai? (ya/tidak) bukti: ...

KPI membaik? bukti tren: ...

Evaluasi proses (fidelity)

Intervensi dilaksanakan sesuai desain? ...

Pelajaran (learning capture)

Apa yang paling efektif? ...

Apa yang gagal dan mengapa? ...

Apa yang perlu diubah pada siklus berikutnya? ...

Institusionalisasi

SOP baru: ...

Perubahan job description/KRA: ...

Pelatihan rutin: ...

Governance meeting: ...

Sustainability KPI (3–6 bulan)

KPI keberlanjutan: ... (target)

Owner: ...

(3) Contoh KPI/OKR per Domain

Di bawah ini contoh praktis yang bisa dijadikan bank contoh untuk mahasiswa. Saya buat dengan pola yang konsisten: **tema OD → contoh OKR → contoh KPI (leading/lagging/guardrail)**.

A. Domain SDM (HR) — OD untuk “Talent & Culture”

Tema OD

Turnover tinggi dan engagement rendah pada karyawan muda; organisasi ingin memperkuat retensi dan budaya kinerja.

Contoh OKR (Kuartal)

Objective: “Meningkatkan retensi dan keterikatan karyawan melalui pengalaman kerja yang lebih jelas, adil, dan berkembang.”

Key Results:

Menurunkan voluntary turnover (keluar sukarela) dari 12% → 9%

Meningkatkan engagement score dari 3,4 → 3,9 (skala 5)

80% karyawan memiliki Individual Development Plan (IDP) aktif

Rasio internal fill untuk posisi supervisor naik dari 30% → 45%

Contoh KPI

Lagging: turnover sukarela, engagement index, absenteeism, internal promotion rate

Leading: frekuensi 1-on-1 coaching, % penyelesaian IDP, partisipasi pelatihan, time-to-productivity karyawan baru

Guardrail: beban kerja (overtime), fairness index (komplain hubungan industrial), kualitas penilaian (calibration consistency)

B. Domain Operasi/Manufaktur — OD untuk “Operational Excellence”

Tema OD

Bottleneck proses produksi, scrap tinggi, dan keterlambatan pengiriman; perlu redesign proses dan disiplin mutu.

Contoh OKR (Kuartal)

Objective: “Meningkatkan keandalan produksi dan ketepatan pengiriman melalui perbaikan proses dan kualitas.”

Key Results:

Menurunkan defect rate dari 4,5% → 2,5%

Meningkatkan on-time delivery dari 86% → 93%

Mengurangi cycle time rata-rata dari 10 jam → 8 jam

Meningkatkan OEE dari 60% → 68%

Contoh KPI

Lagging: defect rate, OTD, biaya kualitas (COPQ), downtime total

Leading: kepatuhan checklist QC, jumlah root-cause analysis tuntas, preventive maintenance compliance, first-pass yield

Guardrail: keselamatan kerja (LTIFR), kelelahan/shift risk, kepatuhan regulasi

C. Domain Layanan Publik/Service — OD untuk “Customer Experience & Transparency”

Tema OD

Keluhan meningkat, proses berbelit, informasi tidak konsisten.

Contoh OKR (Kuartal)

Objective: “Mewujudkan layanan cepat, transparan, dan konsisten bagi warga/pelanggan.”

Key Results:

Menurunkan waktu layanan end-to-end dari 14 hari → 7 hari

Meningkatkan first-time-right dokumen dari 60% → 85%

Menurunkan complaint rate dari 100 → 60 per bulan

Meningkatkan kepuasan dari 3,2 → 4,0 (skala 5)

Contoh KPI

Lagging: complaint rate, CSAT, cycle time end-to-end, SLA compliance

Leading: % petugas lulus refresh SOP, % informasi layanan terstandarisasi, queue time harian, error rate input data

Guardrail: kualitas keputusan (audit), integritas layanan (indikator pungli/penyimpangan), availability sistem

D. Domain Pendidikan (Kampus/Prodi) — OD untuk “Quality of Learning (OBE)”

Tema OD

Dokumen pembelajaran ada, tetapi mutu kelas dan capaian kompetensi tidak konsisten.

Contoh OKR (Semester)

Objective: "Meningkatkan kualitas pembelajaran berbasis capaian (OBE) dan pengalaman mahasiswa."

Key Results:

90% mata kuliah memiliki RPS OBE tervalidasi

Rata-rata kepuasan mahasiswa meningkat 3,6 → 4,2

70% mahasiswa mencapai level kompetensi minimum pada rubrik asesmen

80% dosen melakukan peer review minimal 1 kali/semester

Contoh KPI

Lagging: kepuasan mahasiswa, kelulusan tepat waktu, indeks kompetensi, tracer employability (jika ada)

Leading: jumlah peer review, ketepatan feedback tugas, penggunaan rubrik, partisipasi aktif LMS

Guardrail: integritas akademik (plagiarism rate), beban tugas yang wajar, fairness penilaian (grading distribution check)

E. Domain Keuangan & Risiko — OD untuk "Financial Discipline & Risk Control"

Tema OD

Biaya membengkak, budget tidak akurat, risiko operasional meningkat.

Contoh OKR (Kuartal)

Objective: "Meningkatkan disiplin biaya dan akurasi perencanaan melalui tata kelola anggaran berbasis data."

Key Results:

Menurunkan variance budget vs actual dari $\pm 15\%$ → $\pm 7\%$

Menurunkan cost per transaction dari RpX → RpY

90% unit memiliki cost driver map yang disetujui

Menurunkan temuan audit operasional dari 12 → 6

Contoh KPI

Lagging: budget variance, cost per unit, audit findings, loss events

Leading: ketepatan input forecast, % review cost driver, kepatuhan SOP, frekuensi risk review

Guardrail: kualitas layanan (jangan hemat tapi merusak), kepatuhan regulasi, kontrol fraud

F. Domain Transformasi Digital — OD untuk “Adoption & Value Realization”

Tema OD

Sistem baru sudah dibeli, tetapi adopsi rendah dan manfaat bisnis belum terasa.

Contoh OKR (Kuartal)

Objective: “Meningkatkan adopsi dan dampak bisnis sistem digital melalui perbaikan proses dan kemampuan pengguna.”

Key Results:

Adopsi aktif mingguan naik dari 40% → 75% pengguna target

Mengurangi proses manual (kertas/spreadsheet) 60% → 20%

Mempercepat waktu laporan manajemen dari 7 hari → 2 hari

Data accuracy score meningkat 85% → 95%

Contoh KPI

Lagging: business cycle time, biaya proses, kualitas keputusan (lead time reporting)

Leading: active usage, completion training, ticket volume (trend), data quality checks pass rate

Guardrail: keamanan data (incident), downtime, kepatuhan privasi

G. Domain UMKM — OD untuk “Growth & Operational Stability”

Tema OD

UMKM ingin tumbuh, tetapi operasi tidak rapi: stok kacau, cashflow ketat, pelayanan tidak konsisten.

Contoh OKR (Kuartal)

Objective: “Menstabilkan operasi dan memperkuat pertumbuhan penjualan melalui perbaikan proses inti UMKM.”

Key Results:

Meningkatkan repeat purchase rate dari 18% → 28%

Menurunkan stockout rate dari 12% → 5%

Menurunkan waktu proses pesanan dari 2 hari → 1 hari

Meningkatkan gross margin dari 25% → 28%

Contoh KPI

Lagging: repeat purchase, gross margin, cash conversion cycle, net profit

Leading: akurasi stok, on-time fulfillment, response time chat, rating pelanggan

Guardrail: kualitas produk (return rate), beban kerja tim kecil, kepatuhan halal/izin (sesuai konteks)

Bonus: Format “Bank KPI/OKR” yang Bisa Bapak Jadikan Tugas

Rudy C Tarumingkeng: Apa KPI, KRA, dan OKR dan Perannya dalam Pengembangan Organisasi (OD)

Agar mahasiswa tidak hanya menyalin, Bapak bisa memberi instruksi:

Pilih 1 domain (SDM/Operasi/Layanan/Pendidikan/UMKM/Digital).

Tulis problem statement OD (1 paragraf) + baseline 5 KPI.

Tentukan 4–6 KRA untuk peran kunci.

Buat 1 set OKR (1 Objective + 3–5 KR).

Buat dashboard KPI: 2 lagging + 2 leading + 1 guardrail.

Jelaskan risiko gaming dan cara mitigasinya.

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>