



*Rudy C Tarumingkeng: Pengembangan Organisasi OD sebagai
"jembatan" strategi–eksekusi*

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

2 Februari 2026

Bogor, Indonesia

PENGEMBANGAN ORGANISASI (OD) SEBAGAI “JEMBATAN” STRATEGI–EKSEKUSI

1) Pengantar Organizational Development (OD) sebagai strategi “jembatan” antara strategi dan eksekusi

Organizational Development (OD) dapat dipahami sebagai pendekatan terencana dan berbasis ilmu perilaku (behavioral science) untuk **meningkatkan efektivitas organisasi sekaligus kesehatan organisasi (organizational health)** melalui perubahan yang disengaja pada sistem sosial—struktur, proses, budaya, kepemimpinan, dan kapabilitas manusia. OD lahir dari kebutuhan yang sangat praktis: banyak organisasi mampu merumuskan strategi yang tampak indah di dokumen, tetapi **gagal mengeksekusi** karena realitas organisasi—kebiasaan kerja, relasi kekuasaan, pola komunikasi, budaya risiko, dan kompetensi—tidak mendukung strategi tersebut.

A. Mengapa OD disebut “jembatan” antara strategi dan eksekusi?

Dalam manajemen strategik, kita sering melihat dua dunia yang tidak selalu bertemu:

1. **Dunia strategi:** visi-misi, tujuan jangka panjang, positioning, prioritas portofolio, target kinerja, dan rencana transformasi.
2. **Dunia eksekusi:** perilaku harian, koordinasi lintas fungsi, disiplin proses, pengambilan keputusan, kepemimpinan lini, budaya kerja, sistem penghargaan, hingga cara organisasi belajar dari kegagalan.

OD menjadi "jembatan" karena bekerja tepat di wilayah yang sering luput dari desain strategi: **bagaimana manusia dan sistem sosial organisasi benar-benar berubah** agar strategi dapat dijalankan.

Secara konseptual, OD memandang organisasi sebagai **sistem terbuka** (open system). Strategi adalah respons terhadap lingkungan (pasar, regulasi, teknologi, kompetisi), sedangkan eksekusi adalah kemampuan internal untuk merespons dan menyesuaikan diri. Jembatan OD berada pada:

- **Alignment (penyelarasan)** antara tujuan strategis dan cara kerja.
- **Capability building** agar organisasi punya kompetensi yang diperlukan.
- **Culture & behavior change** agar kebiasaan dan norma mendukung strategi.
- **System redesign** (struktur, proses, HR system) agar eksekusi konsisten.
- **Continuous learning** agar organisasi mampu beradaptasi, bukan hanya "sekali berubah".

B. OD sebagai "strategic implementation architecture"

Bayangkan organisasi seperti bangunan. Strategi adalah **gambar arsitektur** (blueprint) yang menjanjikan bentuk bangunan masa depan. Eksekusi adalah **pekerjaan konstruksi** harian. OD adalah **arsitektur implementasi**: memastikan fondasi budaya, struktur, kompetensi, dan mekanisme koordinasi cukup kuat untuk mewujudkan bangunan itu. Tanpa OD, strategi bisa menjadi "menara di awang-awang", tidak menjejak pada sistem sosial yang riil.

Dalam konteks ini, OD menjawab pertanyaan praktis:

- Bagaimana strategi diterjemahkan menjadi perubahan perilaku dan proses?

- Bagaimana unit-unit yang sebelumnya silo menjadi kolaboratif?
- Bagaimana pemimpin menumbuhkan kepercayaan dan akuntabilitas?
- Bagaimana resistensi diidentifikasi dan dikelola secara etis?
- Bagaimana pembelajaran organisasi menjadi rutin, bukan reaktif?

C. Masalah klasik "strategy–execution gap" dan posisi OD

Kesenjangan strategi–eksekusi (strategy-execution gap) biasanya berasal dari kombinasi faktor:

1. **Komunikasi strategi lemah:** strategi dipahami berbeda di tiap level.
2. **Struktur tidak mendukung:** misal strategi membutuhkan agility, tetapi struktur birokratis.
3. **Budaya kontra-produktif:** strategi butuh inovasi, tetapi budaya menghukum kegagalan.
4. **Sistem insentif salah:** target individu mendorong silo, bukan kolaborasi.
5. **Kepemimpinan tidak konsisten:** perubahan dideklarasikan, tetapi perilaku pemimpin lama tetap.
6. **Kapasitas perubahan rendah:** overload proyek, kelelahan perubahan (change fatigue).
7. **Politik organisasi:** kekuasaan dan kepentingan membuat perubahan "dibajak".

OD berada tepat pada akar-akar tersebut, karena OD tidak hanya mengubah "apa" (struktur/proses) tetapi juga mengubah "bagaimana" (mindset, norma, relasi kerja, pola kepemimpinan). Dengan demikian OD bersifat **sosio-teknis**: menggabungkan aspek manusia (social) dan desain kerja (technical).

2) Ruang lingkup OD

Ruang lingkup OD luas, tetapi dapat dipetakan ke beberapa domain utama. Untuk menjelaskan ini secara akademik sekaligus praktis, kita dapat membagi OD menjadi tiga lapisan: **(i) level sistem, (ii) target perubahan, dan (iii) jenis intervensi.**

A. Level sistem OD

1. Individu (individual level)

Fokus: kompetensi, peran, motivasi, psychological safety, coaching, feedback.

Contoh: program leadership development, coaching untuk manajer lini, pelatihan komunikasi konflik.

2. Kelompok/Tim (group level)

Fokus: dinamika tim, kolaborasi lintas fungsi, trust, norma kerja, efektivitas rapat, decision rights.

Contoh: team charter, intervensi konflik, redesign cara kerja sprint lintas unit.

3. Organisasi (organization level)

Fokus: budaya, struktur, desain organisasi, proses end-to-end, sistem HR, governance, strategi implementasi.

Contoh: transformasi budaya layanan pelanggan, redesign struktur matriks, integrasi pasca-merger.

4. Inter-organisasi/Ekosistem (inter-organizational level)

Fokus: kolaborasi dengan vendor, mitra, pemerintah, komunitas; supply chain culture; governance multi pihak.

Contoh: OD pada jaringan layanan kesehatan, kemitraan UMKM–platform digital, koordinasi BUMN–pemda.

B. Target perubahan OD (apa yang diubah?)

Rudy C Tarumingkeng: Pengembangan Organisasi OD sebagai "jembatan" strategi–eksekusi

1. **Strategi ke operasional (cascading & alignment)**

OD membantu menerjemahkan strategi menjadi tujuan unit, peran, indikator, dan ritme eksekusi.

2. **Struktur & desain organisasi**

Misal dari fungsi yang silo ke struktur berbasis produk/segmen; dari hierarki panjang ke agile squads.

3. **Proses & cara kerja**

Perbaiki end-to-end proses layanan, supply chain, pengadaan, manajemen proyek, dan keputusan.

4. **Budaya & nilai kerja**

Transformasi norma: dari "asal aman" ke "kualitas dan akuntabilitas"; dari "menyalahkan" ke "belajar".

5. **Kepemimpinan & governance**

OD mengembangkan kepemimpinan perubahan (change leadership), dan memperjelas hak keputusan (decision rights).

6. **Kapabilitas & talenta**

Reskilling/upskilling; talent review; career architecture; penguatan kompetensi digital.

7. **Sistem HR dan reward**

Kinerja, penghargaan, promosi, rekrutmen, dan manajemen talenta diselaraskan dengan strategi.

C. Jenis intervensi OD (bagaimana mengubahnya?)

Intervensi OD lazim dikelompokkan menjadi:

1. **Diagnostic interventions:** survei iklim/budaya, wawancara, focus group, analisis jaringan organisasi (ONA), assessment kapabilitas.

2. **Process consultation:** fasilitasi tim, perbaikan komunikasi, konflik, pengambilan keputusan.

3. **Techno-structural interventions:** redesign struktur, job design, workflow redesign, quality circles, lean/agile change.
4. **Human resource management interventions:** training, coaching, performance system redesign, talent management.
5. **Strategic change interventions:** large group interventions, transformation office, perubahan budaya skala besar, integrasi pasca-merger.

OD yang baik menggabungkan beberapa intervensi secara terpadu, bukan hanya "training satu kali".

3) Prinsip-prinsip dasar OD

Prinsip OD tidak hanya teknis, tetapi juga filosofis dan etis. Berikut prinsip inti yang membedakan OD dari "sekadar proyek perubahan":

A. Planned change dan pendekatan berbasis diagnosis

OD menekankan perubahan yang terencana dan berbasis data: sebelum "mengobati", perlu "mendiagnosis". Diagnosis mencakup:

- Masalah tampak (symptom): kinerja turun, konflik, turn over tinggi.
- Akar sistem (root causes): struktur, budaya, proses keputusan, insentif.
- Konteks lingkungan: tekanan pasar, regulasi, teknologi.
- Kapasitas perubahan: kesiapan, beban perubahan, trust terhadap manajemen.

Prinsip ini mencegah intervensi menjadi kosmetik.

B. Sistemik dan holistik

OD memandang organisasi sebagai sistem: perubahan pada satu bagian akan memengaruhi bagian lain. Misalnya, mengganti struktur tanpa

mengubah sistem penghargaan bisa gagal; mengubah proses tanpa memodifikasi perilaku kepemimpinan dapat mandek.

C. Partisipatif dan kolaboratif

OD menekankan partisipasi: perubahan tidak “diturunkan” semata, tetapi **dibangun bersama**. Partisipasi meningkatkan:

- kualitas solusi (karena pengetahuan lokal muncul),
- komitmen,
- legitimasi dan rasa memiliki (ownership).

D. Berorientasi pembelajaran (organizational learning)

OD melihat perubahan sebagai proses belajar: organisasi perlu mekanisme refleksi, feedback, dan eksperimen. Bukan sekadar “implementasi SOP baru”, tetapi pembentukan kebiasaan belajar.

E. Berbasis nilai manusia (humanistic values)

Nilai klasik OD berakar pada penghormatan terhadap martabat manusia: keterbukaan, keadilan, kesempatan berkembang, dan komunikasi yang jujur.

F. Fokus pada proses dan hasil

OD bukan hanya “membuat orang nyaman”, melainkan menghasilkan **efektivitas organisasi**. Namun OD juga sadar: hasil jangka panjang membutuhkan proses sosial yang sehat (trust, psychological safety, fairness).

4) Etika OD: landasan, dilema, dan praktik baik

OD memegang etika yang ketat karena OD masuk ke wilayah sensitif: budaya, relasi kekuasaan, psikologi manusia, data karyawan, konflik, dan keputusan karier. Secara etis, OD perlu menjawab: *perubahan untuk siapa, dengan cara apa, dan dampaknya terhadap manusia?*

A. Prinsip etika inti dalam OD

1. Informed consent & transparansi

Pihak yang terlibat perlu memahami tujuan intervensi, metode, penggunaan data, dan konsekuensi wajar.

2. Kerahasiaan (confidentiality) dan perlindungan data

Data wawancara, survei, atau assessment harus dijaga. Pelaporan sebaiknya agregat; identitas individu dilindungi.

3. Do no harm (tidak merugikan)

Inter aligned dengan kesejahteraan psikologis. Intervensi tidak boleh memanipulasi, mempermalukan, atau menjadi alat "pembersihan politik".

4. Integritas profesional

OD harus berbasis kompetensi. Bila di luar kompetensi, harus merujuk atau menambah kapasitas.

5. Keadilan (fairness) dan anti-diskriminasi

Intervensi tidak boleh memperkuat bias: gender, usia, suku, agama, dan lain-lain.

6. Akuntabilitas dan evaluasi

OD harus bisa dievaluasi. Ada tanggung jawab untuk mengukur dampak, termasuk efek samping.

7. Konflik kepentingan (conflict of interest) dikelola

OD rawan konflik kepentingan karena kedekatan dengan sponsor perubahan. Etika menuntut kejelasan peran dan batasan.

B. Dilema etika yang sering muncul

1. Sponsor ingin "nama-nama"

Pimpinan sering meminta: siapa yang negatif, siapa yang membangkang. OD yang etis menolak "membocorkan" hasil wawancara individu; yang diberikan adalah pola sistemik dan rekomendasi.

2. **OD dijadikan alat legitimasi keputusan yang sudah dibuat**

Misal PHK sudah diputuskan, OD diminta membuat "survei" agar tampak partisipatif. Etika menuntut OD menyatakan batasan: jangan menjual partisipasi semu.

3. **Coercive change vs participative change**

Dalam krisis, organisasi perlu cepat; partisipasi terbatas. Etika OD menuntut: meski cepat, tetap ada penghormatan, komunikasi jujur, dan kompensasi yang adil.

4. **Kerahasiaan vs keselamatan**

Bila OD menemukan indikasi pelecehan, korupsi, atau ancaman keselamatan, kerahasiaan bisa berbenturan dengan kewajiban melapor. Solusinya: sejak awal jelaskan batas kerahasiaan (misal, kasus yang menyangkut keselamatan/hukum).

5. **Dependensi pada konsultan**

OD yang buruk membuat organisasi tergantung. OD etis membangun kapasitas internal agar organisasi mandiri.

5) Konsultan OD internal vs eksternal: perbedaan peran, kekuatan, risiko, dan etika

Pertanyaan "internal vs eksternal consultant" sangat penting karena memengaruhi efektivitas dan etika intervensi.

A. Konsultan OD internal

Definisi: praktisi OD yang merupakan karyawan organisasi (biasanya di HR/People Development, Transformation Office, atau unit khusus OD).

Kekuatan utama:

1. **Pemahaman konteks mendalam**

Mengerti sejarah organisasi, politik internal, bahasa budaya, serta "realitas lapangan".

2. Akses dan kontinuitas

Bisa mendampingi perubahan jangka panjang, bukan proyek sesaat.

3. Biaya relatif lebih efisien

Tidak ada biaya konsultan per jam yang besar; investasi lebih pada pengembangan capability internal.

4. Membangun institusi pembelajar

Internal OD dapat menanam rutinitas learning (review, reflection, after action review).

Risiko & keterbatasan:

1. Keterikatan politik organisasi

Sulit bersikap netral ketika ada konflik antar-elit.

2. Kredibilitas dipertanyakan

Unit tertentu bisa melihat internal OD sebagai "perpanjangan HR" atau "alat manajemen".

3. Keterbatasan exposure

Tanpa pengalaman lintas industri, intervensi bisa kurang inovatif.

4. Dilema kerahasiaan

Karena berada dalam sistem, sulit menjaga jarak ketika sponsor menekan meminta detail individu.

Etika spesifik internal:

- Menjaga batas peran: bukan alat "pengawasan" atau "polisi budaya".
- Menyepakati sejak awal: data digunakan untuk perbaikan sistem, bukan menghukum individu.
- Menolak permintaan sponsor yang melanggar confidentiality.

B. Konsultan OD eksternal

Definisi: pihak luar (konsultan independen atau firma) yang dikontrak untuk membantu diagnosis dan intervensi OD.

Kekuatan utama:

1. **Objektivitas relatif lebih tinggi**
Lebih bebas dari politik internal; berani menyampaikan "kebenaran sulit".
2. **Benchmark dan praktik terbaik lintas organisasi**
Membawa pengalaman berbagai industri, metodologi, dan alat.
3. **Kredibilitas simbolik**
"Suara luar" kadang lebih didengar oleh pimpinan atau pemangku kepentingan.
4. **Kapasitas eksekusi cepat**
Tim eksternal bisa menambah tenaga untuk proyek transformasi besar.

Risiko & keterbatasan:

1. **Kurang memahami nuansa budaya**
Intervensi bisa terasa "copy-paste" jika tidak sensitif konteks.
2. **Resistensi internal**
Karyawan merasa "diadili orang luar".
3. **Biaya tinggi**
Dan kadang mendorong ketergantungan.
4. **Potensi konflik kepentingan**
Konsultan bisa terdorong memperpanjang proyek, atau menyajikan hasil yang "menyenangkan sponsor".

Etika spesifik eksternal:

- Menjaga integritas: tidak memanipulasi diagnosis agar kontrak berlanjut.

- Menjaga kerahasiaan lebih ketat karena membawa data organisasi.
- Mendefinisikan deliverable yang membangun capability internal (transfer knowledge).

C. Kapan memilih internal, eksternal, atau model hibrida?

1. Lebih cocok internal bila:

- perubahan jangka panjang dan bersifat budaya,
- butuh pendampingan harian,
- organisasi ingin membangun capability OD sebagai kompetensi inti.

2. Lebih cocok eksternal bila:

- organisasi menghadapi krisis atau deadlock politik,
- butuh benchmark cepat,
- perlu objektivitas dan legitimasi pihak luar,
- perubahan sangat besar (merger, restrukturisasi masif).

3. Paling kuat: model hibrida

Eksternal membantu diagnosis awal, desain metodologi, dan mentoring; internal menjadi "owner" perubahan dan memastikan sustainability. Secara etis, model hibrida mengurangi risiko "ketergantungan" sekaligus menjaga konteks.

6) Narasi kasus: OD sebagai jembatan strategi–eksekusi (contoh ilustratif)

Kasus 1 — Transformasi layanan publik: strategi bagus, eksekusi macet

Sebuah institusi layanan publik merumuskan strategi "digital first" untuk mempercepat pelayanan. Dokumen strategi rapi: target waktu layanan

Rudy C Tarumíngkeng: Pengembangan Organisasi OD sebagai “jembatan” strategi–eksekusi

turun 50%, adopsi aplikasi naik, kepuasan publik meningkat. Namun enam bulan berjalan, keluhan publik tetap tinggi.

Diagnosis OD menemukan:

- struktur masih sangat hierarkis; keputusan kecil harus naik berlapis,
- budaya “aman” lebih dominan daripada budaya “melayani”,
- insentif kinerja menilai kepatuhan prosedur, bukan kualitas layanan,
- sistem IT ada, tetapi staf frontliner tidak dilibatkan dalam desain sehingga aplikasi tidak sesuai proses nyata.

Intervensi OD:

1. workshop lintas unit untuk memetakan customer journey,
2. redesign proses end-to-end dengan hak keputusan lebih dekat ke frontliner,
3. pelatihan dan coaching untuk supervisor agar memberi feedback dan memberdayakan tim,
4. revisi indikator kinerja: memasukkan waktu layanan, penyelesaian masalah, kepuasan pengguna,
5. ritme pembelajaran: review mingguan dan perbaikan cepat.

Hasilnya bukan hanya aplikasi berjalan, tetapi **cara kerja berubah**. OD di sini benar-benar menjadi jembatan: strategi digital diterjemahkan menjadi budaya layanan, proses, dan akuntabilitas.

Kasus 2 — Perusahaan keluarga menuju profesional: konflik nilai dan kekuasaan

Sebuah perusahaan keluarga ingin “go national” dengan strategi ekspansi. Eksekusi terhambat oleh konflik: keputusan sering berubah, profesional merasa tidak dipercaya, keluarga merasa “kehilangan kontrol”.

Peran OD internal kuat karena memahami sejarah keluarga. Namun konflik kepentingan membuat internal OD sulit memfasilitasi. Maka dipakai **konsultan eksternal** untuk memfasilitasi dialog dan menyusun governance.

OD membantu:

- menyepakati struktur governance (board/komite),
- memperjelas decision rights antara keluarga dan profesional,
- mendesain KPI yang seimbang: pertumbuhan sekaligus kontrol risiko,
- membangun budaya akuntabilitas tanpa mematikan nilai kekeluargaan.

Etika penting: konsultan menjaga kerahasiaan percakapan, menghindari “memihak”, dan menegaskan bahwa OD bukan alat untuk menyingkirkan pihak tertentu.

7) Ringkasan: OD sebagai “ilmu perubahan” yang strategis dan etis

1. **OD adalah strategi implementasi:** mengubah sistem sosial organisasi agar strategi menjadi tindakan nyata.
2. **Ruang lingkup OD** meliputi individu–tim–organisasi–ekosistem; mencakup struktur, proses, budaya, kepemimpinan, dan kapabilitas.
3. **Prinsip OD:** planned change berbasis diagnosis, sistemik, partisipatif, humanistik, learning-oriented, dan terukur.
4. **Etika OD** krusial: transparansi, kerahasiaan, keadilan, do-no-harm, integritas profesional, dan pengelolaan konflik kepentingan.
5. **Internal vs eksternal consultant** memiliki kekuatan dan risiko berbeda; model hibrida sering paling efektif.

Rudy C Tarumingkeng: Pengembangan Organisasi OD sebagai
"jembatan" strategi–eksekusi

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking. Access date: 2 Februari
2026. Prompting on Writer's account ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/69809d4c-f0f4-8399-b519-63b6b5297ab3))
<https://chatgpt.com/c/69809d4c-f0f4-8399-b519-63b6b5297ab3>