

DOI: <https://doi.org/10.38035/jpmpt.v3i1><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pendampingan Pengembangan Organisasi berdasarkan pendekatan diagnosis organisasi Model 7S McKinsey

Wustari Larasati Mangundjaya¹, Bonar Hutapea²

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id

²Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia, bonarh@fpsi.untar.ac.id

Corresponding Author: wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id¹

Abstract: Every organization needs to develop, but not all know how to do organizational development so that it is necessary to carry out an organizational development mentoring process. In this case, the McKinsey 7S diagnostic approach model aims to help organizations understand and overcome internal challenges in carrying out organizational development with a systematic and structured approach. The McKinsey 7S Model includes seven main elements: Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, and Shared Values that are interconnected and influence the success of the organization. Through the mentoring process by means of a workshop, 15 OD (organizational development) professionals had the opportunity to practice the McKinsey 7S Model with real clients to identify organizational conditions and find appropriate organizational development interventions. The evaluation results showed that this approach was effective in improving management's understanding of organizational conditions and factors that influence performance. Mentoring in organizational development is expected to be a useful tool for organizations in achieving strategic goals and improving overall performance.

Keywords: Organizational Development, McKinsey 7S Model, Workshop

Abstrak: Setiap organisasi perlu berkembang, tetapi tidak semua mengetahui cara melakukan pengembangan organisasi sehingga perlu dilakukan proses pendampingan pengembangan organisasi. Dalam hal ini, model pendekatan diagnosis 7S McKinsey bertujuan untuk membantu organisasi memahami dan mengatasi tantangan internal dalam melakukan pengembangan organisasi dengan pendekatan yang sistematis dan terstruktur. Model 7S McKinsey mencakup tujuh elemen utama: *Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, dan Shared Values* yang saling berhubungan dan memengaruhi keberhasilan organisasi. Melalui proses pendampingan dengan cara workshop, para profesional OD (pengembangan organisasi) yang berjumlah 15 orang, memperoleh kesempatan untuk mempraktekkan Model 7S McKinsey dengan klien nyata untuk mengidentifikasi kondisi organisasi maupun mencari intervensi pengembangan organisasi yang tepat. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pendekatan ini efektif dalam meningkatkan pemahaman manajemen mengenai kondisi organisasi serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Pendampingan dalam pengembangan organisasi diharapkan dapat menjadi alat yang berguna bagi organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Kata Kunci: Pengembangan Organisasi, Model 7S McKinsey, *Workshop*

PENDAHULUAN

Organisasi baik itu sektor swasta maupun sektor publik serta masyarakat, pada intinya senantiasa ada pada kondisi yang terus berubah dan berkembang. Keberlangsungan hidup suatu organisasi, sangat tergantung kepada kemampuan dan kemajuan organisasi untuk dapat menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan, baik itu terhadap lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Pengembangan organisasi merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis yang menggunakan pendekatan psikologi untuk mencapai organisasi yang lebih efektif dan efisien (Cummings & Worley, 2017; Mangundjaya, 2022). Dalam dunia organisasi yang terus berkembang, upaya untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas menjadi suatu hal yang sangat penting. Untuk dapat mencapai hasil yang optimal, terdapat tahapan dalam pengembangan organisasi yang perlu dilakukan oleh konsultan OD (*Organizational Development*) yaitu: tahap analisis/diagnosis organisasi, pencarian dan pengolahan data, pemberian umpan balik pada manajemen, perancangan program perubahan dan monitoring serta evaluasi program yang telah dilakukan (Cummings & Worley, 2017, Mangundjaya, 2020; Rothwell, Stopper & Myers, 2017). Dalam hal ini, kegiatan analisis/diagnosis organisasi merupakan faktor awal yang penting dalam hal pengembangan organisasi, karena tanpa adanya diagnosis organisasi yang akurat maka mereka akan memperoleh hasil yang kurang optimal, yang akan berdampak pada hasil variabel.

Berbagai pendekatan dapat digunakan dalam melakukan diagnosis pada proses pengembangan organisasi, salah satunya adalah dengan menggunakan pendekatan 7S McKinsey. Dalam hal ini, Model 7S McKinsey merupakan model yang fleksibel karena dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi dan kondisi. Selain itu, model ini adalah alat yang sangat baik dalam membuat rancangan sebuah organisasi, menambah produktivitas kinerja organisasi, sebagai alat penguji faktor-faktor perubahan yang ada pada organisasi, menyeimbangkan departemen dan proses selama pembelian sebuah perusahaan atau organisasi dan juga proses penggabungan dua buah organisasi menjadi satu kesatuan organisasi, serta menentukan strategi organisasi yang terbaik dan bermanfaat dimasa yang akan datang. Selain itu, model 7S ini dapat digunakan untuk mengukur kondisi organisasi secara keseluruhan (yang terdapat dalam variabel 7S), yang kemudian dianalisis untuk dapat mengetahui kondisi organisasi saat itu dari berbagai aspek strategi. 7S McKinsey memiliki 7 komponen, yaitu *strategy*, *structure*, *system*, *style*, *staffing* dan *shared value* (Nuringtyas, 2020). Selain itu, harmonisasi ketujuh elemen 7S McKinsey organisasi menentukan keberhasilan implementasi strategi dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Dengan berbagai pertimbangan tersebut pada makalah ini akan dibahas mengenai penggunaan Model 7S McKinsey untuk mengidentifikasi situasi dan kondisi organisasi pada saat ini dari berbagai aspek, sehingga dapat membuktikan bahwa Model 7S McKinsey adalah merupakan alat yang signifikan dalam melakukan diagnosis organisasi.

Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (*organizational development*) adalah melakukan pengembangan diberbagai bidang tidak hanya bidang MSDM, tetapi juga banyak hal lainnya termasuk pengembangan individu, pengembangan unit kerja, maupun pengembangan organisasi secara lebih luas. Dengan perkataan lain pengembangan organisasi tidak hanya melakukan perubahan struktur organisasi, iklim kerja, budaya organisasi, tetapi juga mengidentifikasi proses yang mana fokusnya dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan melalui peningkatan sumber daya manusia yang tangguh dan trampil (Mangundjaya, 2022). Disamping itu, pengembangan organisasi mempunyai sifat yang kritis

dengan berbasis sains, yang membantu setiap organisasi untuk membangun kuantitas dan kapasitas organisasi untuk teru kuantitas berubah dan berkembang dalam mencapai efektivitas dengan meningkatkan, mengembangkan, dan memperkuat strategi. Selain itu, pengembangan organisasi dapat dikatakan sebagai suatu proses yang sangat memerlukan hasil kerja dan waktu yang tidak cepat, karena mengingat banyak sekali proses dan tahapan serta evaluasi dalam menjalankan organisasi tersebut.

Tujuan dari pengembangan organisasi

Toha (2002) berpendapat bahwa tujuan dari pengembangan organisasi, antara lain adalah:

1. Untuk memberikan dukungan dan kepercayaan diantara anggota.
Semua anggota selalu memberikan dukungan terhadap anggotanya dalam menjalankan tugasnya, serta saling percaya diantara sesama anggota.
2. Untuk memberikan kesadaran bersama terkait adanya permasalahan dalam organisasi.
Hal ini dimaksudkan agar setiap permasalahan segera dapat diatasi secara bersama-sama untuk, tidak untuk dibiarkan.
3. Pendelegasian wewenang. Dalam hal ini, pendelegasian didasarkan atas pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dan memiliki keterampilan kerja. Dalam menjalankan kewenangan tugas yang telah dibebankan kepada para anggota ini didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan kerja yang dimilikinya dan sesuai dengan tupoksinya.
4. Untuk memberikan keterbukaan.dalam berkomunikasi.
Dalam hal ini setiap anggota dapat memberikan keterbukaan baik secara vertikal, horizontal, maupun secara diagonal. Dengan adanya keterbukaan dalam berkomunikasi, tidak akan terjadi saling curiga dan buruk sangka serta tidak ada rahasia diantara anggota.
5. Untuk memberikan semangat dan kepuasan kerja.
Adanya semangat dan kepuasan kerja dapat membangkitkan semangat dan gairah dalam bekerja.
6. Untuk pemecahan masalah yang sinergitik.
Biasanya dalam suatu organisasi ada yang mempunyai masalah dalam frekuensi yang sangat besar. Dengan pemecahan semacam ini, masalah dapat segera seleaikan dan dikendalikan.
7. Untuk memberikan pertanggungjawaban.
Pertanggungjawaban ini dibebankan kepada dirinya sendiri dan kepada kelompoknya, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Disamping itu, pengembangan organisasi dapat memberikan hal-hal sebagai berikut (Mangundjaya, 2020, 2022)

1. Progam pengembangan organisasi menekankan cara-cara baru yang diperlukan guna meningkatkan kinerja seluruh anggota organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi terlepas dari tipe dan struktur organisasi yang diberlakukan dan digunakan.
2. Pengembangan organisasi mengandung nilai-nilai humanistik dalam arti bahwa dalam meningkatkan efektivitas organisasi, pengembangan potensi manusia harus menjadi bagian yang penting.
3. Pengembangan organisasi menggunakan pendekatan kesisteman yang berarti selalu memperhitungkan pentingnya interrelasi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral dari suatu sistem yang utuh.
4. Pengembangan organisasi menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Proses/tahapan pengembangan organisasi

Secara umum beberapa pakar pengembangan organisasi menyatakan mengenai proses/tahapan pengembangan organisasi sebagai berikut (Cumming & Worley, 2017, Mangundjaya, 2020, 2022) sebagai berikut:

1. Identifikasi dan definisi masalah.
Proses ini merupakan langkah awal dalam proses pengembangan organisasi. Pada proses ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai permasalahannya, setelah itu memberikan definisi mengenai permasalahannya. Hal ini juga biasa disebut dengan *Entry* (Cummings & Worley, 2017; Mangundjaya, 2020).
2. Pengumpulan data.
Proses ini adalah salah satu bagian terpenting dalam proses pengembangan organisasi. Proses pengumpulan data meliputi: wawancara dan observasi individu. Pada proses ini data dikumpulkan dan disusun sedemikian rupa, kemudian dihipotesiskan yang selanjutnya akan dianalisis.
3. Diagnosis
Proses ini sangat memerlukan adanya suatu keterampilan mengenai analisis. Beberapa kegiatan yang diperhitungkan dalam diagnosis meliputi: sikap, perilaku, tindakan, sumber daya, dan lain-lain.
4. Perencanaan
Proses perencanaan merupakan suatu proses yang berhubungan dengan manajemen untuk menentukan dan membuat langkah-langkah dalam mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa langkah dalam menentukan perencanaan seperti: 1) menetapkan target atau tujuan, 2) merumuskan dan membuat strategi, 3) menentukan dan mencari sumber daya, 4) menetapkan standar keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target. Dalam kegiatan perencanaan biasanya adalah berhubungan dengan perencanaan perubahan yang akan dilakukan, serta menggunakan intervensi apa? Apa intervensi perubahan strategis, perubahan yang berhubungan dengan struktur organisasi, perubahan yang berhubungan dengan manajemen SDM maupun perubahan yang berhubungan dengan proses manusia (Cummings & Worley, 2017).
5. Evaluasi dan umpan balik
Evaluasi akan sangat membantu dalam pengembangan organisasi untuk mengetahui perihal yang sudah dilakukan. Evaluasi ini untuk melihat hasil yang telah dicapai, sesuai atau tidak bahkan kurang. Yang selanjutnya dapat segera melanjutkan pada tahap bahkan periode berikutnya. Feedback merupakan suatu proses dalam memberikan masukan dan umpan balik dari hasil kerja yang telah dievaluasi. Langkah ini merupakan langkah terakhir yang mengadakan evaluasi terhadap perubahan secara bertahap, terutama dari pengalaman kerja pegawai. Salah satu cara untuk mengukur perubahan yaitu dengan cara membandingkan keadaan sebelum dan sesudah adanya perubahan.

Model 7S McKinsey membantu organisasi dalam memastikan bahwa setiap elemen strategi, struktur, sistem, nilai bersama, gaya kepemimpinan, staf, dan keterampilan berjalan selaras dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

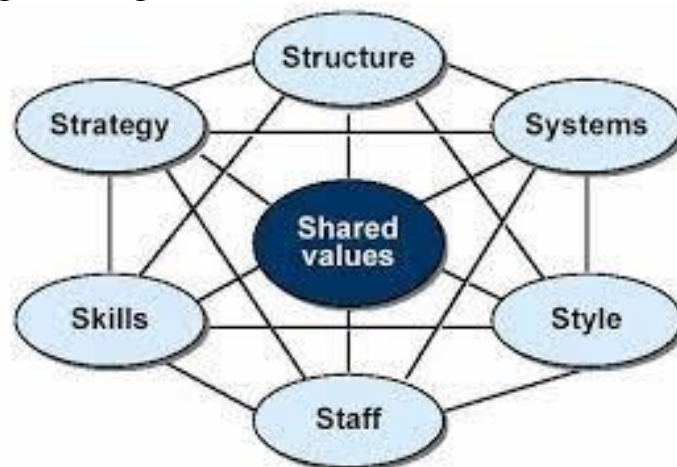
- a. Membantu identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi
Dengan melakukan analisis terhadap tujuh elemen utama organisasi, pendekatan ini dapat mengidentifikasi keunggulan yang perlu dipertahankan serta kelemahan yang perlu diperbaiki agar organisasi dapat berkembang lebih baik.
- b. Mendukung perubahan dan transformasi organisasi

Organisasi yang ingin melakukan perubahan atau transformasi dapat menggunakan pendekatan 7S sebagai panduan dalam merancang strategi perubahan yang efektif, sehingga proses transisi dapat berjalan lebih lancar.

- c. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas
Melalui evaluasi sistem dan struktur organisasi, pendekatan ini dapat membantu mengidentifikasi ketidakefisienan dalam operasional dan memberikan solusi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- d. Memperkuat budaya organisasi
Pendekatan ini menekankan pentingnya nilai-nilai bersama yang menjadi dasar dalam membentuk budaya organisasi yang kuat, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kondusif.
- e. Mengoptimalkan kepemimpinan dan manajemen SDM
Dengan menganalisis gaya kepemimpinan serta keterampilan yang dimiliki oleh staf, organisasi dapat meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dan memastikan bahwa kepemimpinan berjalan dengan efektif.
- f. Membantu pengambilan keputusan yang lebih tepat
Dengan memahami hubungan antara berbagai elemen dalam organisasi, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih tepat berdasarkan data dan analisis yang komprehensif.

Model 7S McKinsey

McKinsey 7S Framework dikembangkan di awal 1980 oleh Tom Peters dan Robert Waterman (2012), dua konsultan yang bekerja di McKinsey dan firma konsultan perusahaan, lingkup dasar dari model ini adalah bahwa terdapat 7 aspek internal dari organisasi yang butuh diselaraskan jika organisasi ingin sukses.



Gambar 1: Model 7S McKinsey (Peters & Waterman, 2012)

Penjelasan dari setiap elemen dari Model 7S McKinsey (Peters & Waterman, 2012)

1. *Strategy* (strategi) adalah sebuah rumusan organisasi atau perusahaan yang dipergunakan untuk membangun serta mempertahankan keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan. Strategi tersebut ditujukan agar perusahaan atau organisasi bisa memenangkan persaingan. Strategi harus mempunyai arah yang tegas dan jelas agar setiap individu atau kelompok di dalamnya tahu bagaimana cara yang harus dipakai agar sasaran dari perusahaan atau organisasi bisa tercapai.
2. *Structure* (struktur), struktur organisasi dalam sebuah perusahaan akan memengaruhi bagaimana sistem bekerja. Dalam struktur tersebut akan diatur tentang bagaimana system yang digunakan oleh perusahaan, bagaimana alur komunikasi, wewenang dan

tanggung jawab serta jalur pendelegasian tugas pada unit kerja. Tujuannya agar apa yang menjadi sasaran organisasi atau perusahaan tercapai sesuai rencana. Struktur merupakan aspek atau elemen yang bisa terlihat sehingga akan lebih mudah untuk mengubah ataupun mengaturnya

3. *Systems* (sistem) yang dimaksud dalam kerangka kerja 7S adalah sebuah proses dan prosedur yang dilakukan oleh perusahaan. Sistem tersebut berisi kegiatan operasional harian dan juga bagaimana pembuatan keputusan dalam perusahaan tersebut. Sistem menjadi fokus utama dari manajemen jika terjadi sebuah perubahan organisasi pada perusahaan.
4. *Shared values* (nilai-nilai perusahaan) Inilah yang sebenarnya menjadi inti dari kerangka kerja 7S McKinsey. Mengapa begitu karena nilai-nilai inti yang berlaku pada sebuah perusahaan akan membentuk budaya kerja pada perusahaan itu sendiri. Bisa juga dikatakan bahwa *share values* merupakan standar norma yang berlaku bagi semua karyawan dan juga manajemen dalam berperilaku. Bagaimana perilaku karyawan dan manajemen dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi citra atau reputasi dari perusahaan tersebut.
5. *Style* (gaya kepemimpinan) Bagaimana jajaran top manajemen memperlakukan karyawannya bisa memberikan pengaruh yang cukup banyak pada kemajuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik dari para manajer kepada bawahannya akan membuat mereka menjadi lebih nyaman dalam bekerja sehingga akan lebih loyal terhadap perusahaan. Itulah mengapa dikatakan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh pada seberapa besar kemampuan perusahaan untuk bisa mencapai target dan sasaran.
6. *Staff* (Karyawan), Staf atau karyawan atau dalam bahasa HR disebut dengan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset dalam perusahaan. Yang dimaksud disini adalah bagaimana cara seleksi, perekrutan, pelatihan (*training*) karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Setelah itu bagaimana mereka dimotivasi serta dihargai oleh perusahaan.
7. *Skills* (Keterampilan), dalam hal ini yang dimaksud dengan keterampilan adalah apa yang menjadi kekuatan/ciri khas dari organisasi, keterampilan apa yang dikuasai Meskipun merupakan ciri dan kompetensi organisasi hal ini tidak lepas juga dari keterampilan yang dimiliki karyawan, yang menjadikan keterampilan dan kompetensi tersebut menjadi ciri dari keterampilan yang dimiliki oleh organisasi. Misalnya: Perusahaan Konstruksi, Garmen, Kuliner .

METODE

Kegiatan pendampingan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pelaksanaan berupa *workshop* dan diskusi, baik diskusi kelompok maupun diskusi kelas. *Workshop* dilaksanakan untuk memberikan pemahaman konseptual tentang model McKinsey 7S kepada peserta, serta penerapannya dalam pengembangan organisasi. khususnya dalam melakukan diagnosis organisasi. Selanjutnya, *workshop* digunakan sebagai media praktik langsung untuk menganalisis permasalahan organisasi menggunakan model McKinsey 7S. Peserta dari kegiatan *workshop* ini adalah para profesional dan praktisi yang pada umumnya bergerak dalam bidang Perubahan dan Pengembangan Organisasi, Manajemen Sumber daya Manusia dan Perubahan Organisasi. Jumlah peserta yang mengikuti workshop ini adalah 15 orang. Profil pengalaman peserta cukup bervariasi ada yang sudah berkecimpung dalam bidang pengembangan organisasi cukup lama (4-5 tahun) ada juga yang pengetahuan mengenai program OD (pengembangan organisasi) masih sangat minim. Dalam hal ini, peserta diarahkan untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah yang terfokus pada berbagai aspek organisasi, seperti sumber daya manusia, proses kerja, lingkungan, internal maupun eksternal.

Diskusi kelompok dilakukan sebagai tahap akhir untuk mengevaluasi temuan dari *workshop* dan merumuskan strategi perbaikan yang relevan. Seluruh kegiatan dirancang secara interaktif, dengan melibatkan peserta secara aktif dalam berbagi pengalaman dan ide. Data yang dihasilkan dari *workshop*, dan diskusi kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola masalah, solusi potensial, serta langkah-langkah implementasi yang sistematis guna mendukung pengembangan organisasi secara berkelanjutan. Organisasi yang menjadi klien pada *workshop* ini adalah sebuah Organisasi Nir Laba yang ingin mengembangkan dirinya, serta memiliki permasalahan yang terkait dengan masalah *engagement* karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode 7S McKinsey terlihat mempermudah peserta untuk memahami akar masalah secara sistematis dan memberi mereka kesempatan merancang solusi yang tepat. Berdasarkan hasil diskusi kelompok dalam *workshop* diagnosis organisasi dengan menggunakan model 7S McKinsey, didapatkan hal-hal sebagai berikut pada Klien organisasi:

1. Strategi (*Strategy*)
 - Organisasi terluhat telah memiliki target untuk tahun ini dan 5 tahun ke depan program telah ditetapkan, yang telah disesuaikan dengan VMV (Values)
 - Diperlukan adanya penajaman *cascading* dari OKR (*Objective & Key Results*)
 - Disarankan melakukan penjabaran (*Cascading*) dan penyesuaian strategi organisasi sampai dengan level bawah.
2. Struktur (*Structure*)
 - Adanya pertimbangan untuk melakukan restrukturisasi review KPI (*Key Performance Indicator*) dan memonitor dari masing – masing pekerja di region, dan direview secara berjenjang. Contoh: monitoring secara tatap muka.
 - Pembagian fungsi posisi untuk manajemen menengah terlihat sudah sesuai dengan spesialisasi nya
 - Kelengkapan fungsi organisasi, sudah mendukung kegiatan operasional & pengambilan keputusan. Bila perlu dapat ditambahkan dengan adanya divisi khusus yang tugasnya melakukan perubahan dan pengembangan organisasi.
3. Sistem (*System*)
 - Diperlukan optimalisasi dari platform HRIS (*Human Resource Information System*) untuk monitoring kinerja, melakukan pembelajaran berbasis kompetensi, dan mengidentifikasi *engagement* karyawan secara *real-time*
 - Sistem telah terbangun secara komprehensif, dan terimplementasi berdasarkan skala global
 - Kebutuhan pengembangan sistem untuk mendukung peningkatan produktivitas & kinerja pegawai
4. Style (Gaya Kepemimpinan)
 - Pemimpin memiliki mimpi dan visi yang besar mengenai organisasi yang berhubungan dengan organisasi supaya tetap eksis dan berkinerja secara global
 - Efektivitas kepemimpinan diharapkan dapat diteruskan pada aspek yang lebih luas dan menyeluruh untuk mendorong adanya *engagement* & produktivitas,
 - Diperlukan adanya implementasi program *coaching* untuk pemimpin dan peningkatan sesi umpan balik. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi 2 (dua) arah dan kolaborasi. Selain itu dapat dipertajam dengan melakukan FGD (*Focus Group Discussion*) dua arah untuk dapat memperoleh akar permasalahan serta issue yang ada.
5. Staf
 - Secara kompetensi para staff telah memiliki kompetensi yang memadai.

- Dalam hal ini yang masih perlu ditingkatkan adalah mengenai *employee engagement*,
 - Selanjutnya, terdapat issue mengenai kebutuhan untuk bersosialisasi dan memiliki rekan kerja yang baik yang dapat dijadikan sahabat. Isu ini muncul pada survey *engagement* di tahun 2022 dan 2024. Untuk itu, disarankan dapat membuat program *culture wellbeing* yang disesuaikan dengan minat dan bakat (talenta) para staf.
 - Melakukan pendekatan proses manusia dengan cara membangun tim kerja (*team development*) maupun berbagai kegiatan yang dapat membangun kedekatan, kebersamaan dan kelekatan (*engagement*).
 - Melakukan kegiatan untuk meningkatkan kesediaan staf untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, serta meningkatkan pemahaman mereka mengenai jiwa kerelawanan (*volunteerism*),
 - Diperlukan adanya berbagai program pengembangan dan pelatihan dengan tujuan *upskilling* bagi pekerja untuk mendukung produktivitas antara lain keterampilan berkomunikasi secara global
 - Ditengarai perlu adanya peningkatan dalam hal literasi digital, dan keterampilan pemecahan masalah. Dalam hal ini, dapat diterapkan pembelajaran *p* berbasis *upskilling & reskilling* dengan pendekatan *blended learning* dan *microlearning*.
 - *Employee engagement* terlihat masih rendah. Hal ini perlu ditingkatkan untuk mendukung visi organisasi menjadi global.
6. *Skills* (keterampilan)
- *Skills* dalam hal ini adalah *skills* dari organisasi yang menjadi klien. Meskipun demikian, *skills* juga tidak dapat lepas dari kompetensi karyawan. Saat ini pelatihan yang dilakukan sebaiknya harus terstruktur dan berbasis ROI (Return on Investment), perlu ditingkatkan.
 - Dalam konteks organisasi secara umum, terlihat organisasi sudah mampu untuk beroperasi secara global. *Cross Functional* memungkinkan meningkatkan keterampilan dari para karyawan.
7. *Nilai-nilai* (*Shared values*)
- Terkesan bahwa pada saat ini rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi masih rendah, yang terlihat berdampak pada tingkat *engagement*. Hal ini sejalan dengan strategi untuk membuat program *culture wellbeing*.
 - Internalisasi *Values* (nilai-nilai organisasi) sudah berjalan melalui pertemuan reguler, salam pagi, dan BOD Visit

Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis diagnosis organisasi seperti yang diuraikan diatas,, dapat disimpulkan bahwa model 7S McKinsey merupakan salah satu model yang signifikan untuk membantu konsultan mengidentifikasi akar masalah secara sistematis dan merancang solusi yang tepat. Lebih lanjut, hasil diskusi kelompok menunjukkan adanya beberapa area penting untuk pengembangan, seperti penajaman strategi, peningkatan struktur organisasi, optimalisasi sistem, pengembangan gaya kepemimpinan, peningkatan keterampilan karyawan, serta penguatan nilai bersama dalam organisasi, yang kesemuanya itu terjabarkan dalam analisis 7S McKinsey.

Hasil evaluasi

Penyampaian materi oleh fasilitator dianggap interaktif dan mudah dipahami, sehingga peserta dapat dengan cepat mengaplikasikan konsep yang diajarkan dalam simulasi kelompok. Durasi workshop juga dinilai sesuai untuk setiap sesi, memberi ruang bagi peserta untuk menggali ide-ide mereka lebih dalam. Beberapa peserta menyarankan penyesuaian waktu

untuk sesi tanya jawab agar lebih maksimal. Secara keseluruhan, workshop ini memberikan manfaat besar dalam memperdalam pemahaman peserta tentang strategi pengembangan organisasi melalui pendekatan yang terstruktur.

Untuk mengetahui pendapat dari peserta *workshop* mengenai manfaat, durasi, metode, fasilitator serta masukan lainnya maka dilakukan evaluasi seperti yang terdapat pada Tabel 1.

Tabel 1: Hasil evaluasi

Berikut adalah hasil evaluasi yang telah diisi oleh para peserta *workshop*:

Pertanyaan	Sangat kurang	Kurang	Cukup	Baik	Sangat baik
1. Kesesuaian hasil kegiatan dengan tujuan (manfaat)	-	-	3	7	5
2. Durasi (lama kegiatan)	-	-	5	5	5
3. Materi/Handout/Perlengkapan	-		4	6	5
4. Metode Penyelenggaraan	-	-	2	8	5
5. Fasilitator/Trainer	-	-	4	6	5

Komentar & Saran:

Contoh yang baik antara lain adanya contoh empirik atau *best practices* pelaksanaan OD disuatu organisasi, misalnya utk Semen Indonesia yang dapat sebagai model.

Perlu jenis pelatihan lainnya yaitu: *Change Management*; *Talent Management*, *Job architecture* dan *Coaching Mentoring Counselling*

Hasil evaluasi mencerminkan pandangan positif terhadap *workshop* yang telah diselenggarakan, meskipun tetap terdapat beberapa masukan yang dapat menjadi perhatian untuk perbaikan di masa mendatang. Selain itu, hasil observasi kegiatan *workshop* pengembangan organisasi dengan model 7S McKinsey menunjukkan bahwa peserta sangat antusias dan terdapat partisipasi aktif dari peserta. Selama *workshop*, mereka terlibat dalam diskusi yang produktif, khususnya saat mengidentifikasi faktor-faktor penyebab masalah organisasi menggunakan model 7S McKinsey



Gambar 2-3: Suasana Workshop Pengembangan Organisasi



Gambar 4: Seluruh peserta *Workshop* dan Fasilitator.

KESIMPULAN

Untuk dapat melakukan pengembangan organisasi, maka perlu diketahui tahap dan proses maupun peralatan yang diperlukan untuk dapat memperoleh hasil diagnosis maupun analisis yang akurat. Dalam hal ini, proses diagnosis/analisis organisasi adalah merupakan kunci utama yang penting dalam melakukan kegiatan pengembangan organisasi. Salah satu alat yang cukup ampuh dalam melakukan diagnosis organisasi adalah dengan menggunakan Model 7S McKinsey, karena melalui pendekatan tersebut akan dapat diketahui secara menyeluruh berbagai variabel yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi. Meskipun demikian, kombinasi dari dua pendekatan/metode atau lebih dapat juga dilakukan untuk lebih mampu memotret kondisi organisasi secara lebih akurat.

REFERENSI

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2017). *Organization development & change* (10th ed.). Cengage Learning
- Mangundjaya, W. L., & Pendjol, I. (2022). Pendampingan pengembangan organisasi melalui pendekatan SWOT dan *Appreciative Inquiry* pada Panti Asuhan di Jakarta. *Jurnal pengabdian Masyarakat Amaliah*, 6(2)
- Mangundjaya, W. L. H. (2020). *Pengembangan organisasi: Diagnosis dan intervensi*. Surabaya: Jakad Media Publishing

- Nuringtyas, R. J. (2020). Analisis 7S McKinsey PT Hasil Rotibua Abadi untuk Perbaikan Organisasi. *Business and Finance Journal*, Volume 5, No. 1
- Peters, Tom, Waterman, Robert (2012) *In Search of Excellence, Lessons from America's best-run companies*, Collins Business Essentials. USA
- Rothwell, W. J., Stopper, A. L. M., & Myers, J. L. (2017). *Assessment and diagnosis for organizational development*. CRC Press.
- Toha, Miftah.(2002). *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cet. XII,Jakarta: Rajagrafindo Persada