

Pendampingan Pengembangan Organisasi Melalui Workshop Pengembangan Centre Of Excellence

Wustari L. Mangundjaya¹, Bonar Hutapea², Irina Pendjol³

¹Fakultas Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

²Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara, Indonesia

³Performacita Consulting Management, Indonesia

Corresponding Author

Wustari L. Mangundjaya

E-mail: wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id

Abstrak

Setiap organisasi menginginkan untuk dapat berkembang secara optimal, sehingga berusaha untuk melakukan berbagai hal dalam rangka pengembangan organisasi. Hal ini berlaku pula pada salah satu organisasi nirlaba yang bergerak dibidang kesehatan ibu dan anak. Dalam usaha untuk pengembangan organisasi, melakukan kegiatan Workshop dalam usaha untuk membentuk Centre of excellence supaya lebih dapat berkembang. Workshop ini dilakukan selama 2 (dua) hari, yang diikuti oleh semua pemangku kepentingan sejumlah 27 partisipan. Tujuannya adalah menentukan Visi, Misi, Rencana Strategis dan Roadmap (peta jalan) yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan organisasi Centre of Excellence tersebut. Hasil dicapai selama 2 (dua) hari terlihat telah dapat memperoleh Visi, Misi, Rencana Strategis, dan Roadmap serta analisis SWOT. Dalam hal ini, meskipun hasil yang diperoleh masih berupa draft, yang masih perlu dipoles kembali dalam hal penghalusan kalimatnya tetapi secara umum telah dapat dipakai sebagai acuan. Workshop yang dilakukan selama 2 (dua) hari dengan 4 (empat) tujuan tersebut dirasakan singkat, tetapi dengan semangat, keseriusan, partisipasi aktif dari para partisipan serta kepiawaian dari tim fasilitator untuk mengarahkan diskusi, maka dapat berhasil secara optimal.

Kata kunci: Pengembangan organisasi; Workshop; SWOT

Abstract

Every organization would like to grow and develop, as a result they conduct many things to develop the organization. This kind of phenomenon not only happened for the profit organization but also for the not for profit organisation in the field of health for mother and child. In order to develop their organization, they handled the Workshop with the objective of developing the Centre of Excellence, this workshop was run for two days with the numbers of 27 participants who were the stake holders. The objective of the workshop is to develop Vision, Mission, Strategic Planning and Roadmap. The results showed that it was successful to write the draft of those four issues plus SWOT analysis. This workshop was conducted for two days, which is quite short in time of duration. However, with high spirit, seriousness, active participation of the participants and high facilitation skills of the facilitator team, then the optimum results were achieved.

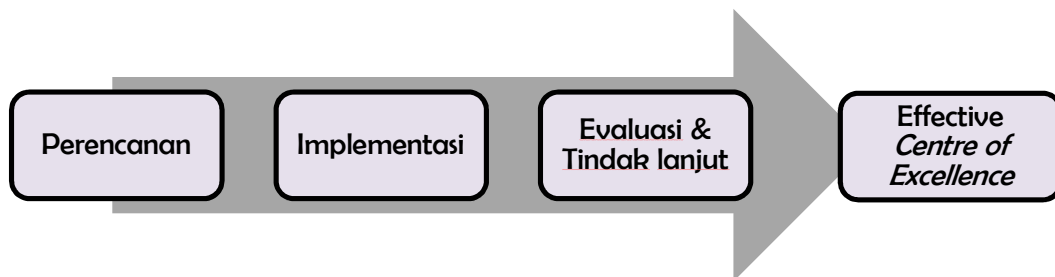
Keywords: Organization development; Workshop; SWOT.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi ingin berkembang dalam berbagai hal. Hal ini tidak terbatas pada organisasi yang berorientasi pada pencarian laba tetapi juga pada organisasi nirlaba. Organisasi nirlaba pada umumnya berkembang untuk dapat lebih melayani masyarakat secara lebih optimal. Hal ini juga terjadi pada salah sebuah institusi yang bergerak di pendidikan kesehatan khususnya kesehatan ibu yang sedang hamil. Organisasi tersebut merasa bahwa pendidikan secara formal saja tidak cukup, tetapi juga harus dapat mendekat kepada masyarakat dengan cara memberikan berbagai pelayanan yang diperlukan masyarakat yang terkait dengan kesehatan ibu hamil. Untuk itu, institusi ini menginginkan adanya suatu tempat yang disebut sebagai Centre of Excellence, yang fungsinya adalah menjadi pusat pengetahuan, pelayanan kesehatan maupun pusat pendidikan mengenai kesehatan ibu dan anak. Meskipun demikian, pada saat ini pusat tersebut belum dikelola dengan baik, meskipun sudah berdiri tetapi Visi, Misi, Renstra (Rencana Strategis), maupun Roadmap pencapaian tujuan serta rencana tersebut belum teruraikan dengan baik. Berdasarkan hal tersebut tim Performacita, yang terdiri dari akademisi dan praktisi pengembangan organisasi melakukan pendampingan pengembangan organisasi dengan menggunakan pendekatan Workshop.

METODE

Metode pelaksanaan program pengembangan organisasi dibagi ke dalam tiga tahapan yaitu: a) perencanaan, implementasi, dan evaluasi serta tindak lanjut untuk dapat menjadikan lembaga Centre of Excellence menjadi efektif, seperti yang tercermin dalam Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1.
Tahapan Pengembangan Organisasi

Perencanaan Pengembangan Organisasi.

Kegiatan ini dimulai dengan melakukan pertemuan awal dengan Kepala dan pemangku kepentingan yang dapat ikut merencanakan dan menentukan kegiatan. Proses ini disebut dengan entry dan contracting (Mangundjaya 2020; Rothwell dkk, 2017). Pada kegiatan ini dibahas mengenai tujuan dari pengembangan organisasi, bagaimana kondisi saat ini dan metode apa yang akan digunakan (Mangundjaya dan Pendjol, 2022; Mangundjaya, 2020). Berdasarkan pertemuan tersebut, ditentukan tujuan kegiatan sebagai berikut: 1) Mengetahui visi dan misi apa yang harus dimiliki untuk mengembangkan Centre of Excellence, 2) Mengetahui kekuatan dan faktor yang perlu dikembangkan terkait dengan pengembangan Centre of Excellence, dan 3) Memiliki roadmap (rencana jalan) serta rencana-rencana kegiatan untuk mengembangkan Centre of excellence. Pendekatan ini dilakukan dengan cara diskusi dan wawancara.

Berdasarkan diskusi yang telah dilakukan, kemudian masuk ke dalam tahapan selanjutnya, yaitu merencanakan untuk melakukan analisis organisasi dengan cara melakukan workshop, karena dengan workshop diharapkan dapat memperoleh dan berbagai informasi dengan partisipan (Mangundjaya, 2019). Workshop menurut Kamus Oxford (Soanes & Elliott 2013) adalah pertemuan dimana sekelompok orang terlibat dalam diskusi dan aktivitas intensif tentang suatu topik atau proyek

tertentu. Sementara itu, menurut kamus Collins (2018) adalah suatu diskusi tentang topik tertentu oleh sekelompok orang dengan berbagai pengetahuan atau pengalaman mereka. Workshop secara umum hampir sama FGD (*Focus Group Discussion*), tetapi dalam workshop biasanya peserta lebih aktif dalam diskusi serta bertukar pikiran dan mempelajari pendapat dari berbagai partisipan diskusi. Pendapat terdahulu menyatakan bahwa workshop adalah pengalaman pembelajaran yang direncanakan (Judy, 1973). Dalam hal ini, hal yang menjadi tantangan dalam penyelenggaraan workshop adalah menuliskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai dari workshop. Tujuan harus dapat menjelaskan mengapa workshop perlu dilakukan. Sasaran harus dapat menjelaskan kebutuhan atau tuntutan untuk membahas isu yang dipilih. Hal ini perlu diketahui oleh peserta workshop (Judy, 1973). Mengadakan workshop adalah mengumpulkan orang-orang dengan minat yang sama untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu secara kolektif. Dalam hal ini, pesertanya bisa saja terdiri dari tim yang multidisipliner dan beragam (Sufi dkk, 2018).

Kegiatan ini dilakukan) melalui pendekatan SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) dalam mengumpulkan dan menganalisis data (Mangundjaya, 2020). Analisis SWOT adalah suatu perencanaan strategis dan merupakan teknik manajemen yang dapat digunakan untuk membantu peluang dan tantangan yang berhubungan dengan kompetisi bisnis atau pada waktu melakukan perencanaan suatu proyek. Berdasarkan hal tersebut, analisis SWOT kadang kala disebut juga sebagai analisis situasi. Dalam hal ini, pada umumnya analisis SWOT dilakukan pada tahapan perencanaan strategis, dan melakukan penelitian mengenai sumber daya yang tersedia baik internal maupun eksternal, serta berusaha untuk mengidentifikasi kecenderungan maupun pola-pola baik yang bersifat dan berdampak positif maupun negatif bagi organisasi (Namugenyia, Nimmagaddab, & Reinerse, 2019). Selain itu, melalui analisis lingkungan serta tantangan dan peluang yang ada maupun kondisi kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam suatu organisasi, maka hal ini dapat tercermin pada kebijakan organisasi. Hal ini semua akan dapat membantu manajemen dalam mengelola kelemahan dan tantangan serta memberdayakan kekuatan dan peluang yang ada (Ashouri, Jamalpour, & Sandoosi, 2013).

Implementasi

Pada tahapan ini adalah merupakan implementasi atau penerapan kegiatan yang telah direncanakan, Kegiatan ini dilakukan oleh tim yang terdiri dari 6 orang dengan peran sebagai Lead Fasilitator, Fasilitator, Co-Fasilitator dan Asisten Fasilitator. Hal ini dilakukan karena partisipan yang terdiri dari 30 orang akademisi dibagi menjadi 6 kelompok untuk membahas 4 (empat) hal tersebut. Kegiatan workshop dilakukan selama 2 hari. Di bawah ini terdapat jadwal pelaksanaan dari kegiatan workshop tersebut.

Tabel 1.
Jadwal Hari-1

No.	Waktu	Durasi	Kegiatan	Keterangan
1	08.30-09.00	30'	Registrasi dan Pembukaan	
2	09.00-09.30	30'	Perkenalan; Tujuan & Harapan	Pleno
3	09.30-10.00	30'	Visi dan Misi	Diskusi kelompok
4	10.00-10.15	15'	Rehat Kopi	
5	10.15-12.00	105'	Diskusi Visi & Misi (Dream)	Diskusi kelompok
6	12.00-13.00	60'	Ishoma	
7	13.00-13.15	15'	Energizer	
8	13.15-14.00	45'	Presentasi Visi dan Misi	Pleno (Grup Besar)
9	14.00-15.00	60'	Analisis SWOT	Diskusi kelompok
10	15.00-15.30	30'	Rehat Kopi dan Sholat	
11	15.30-17.00	90'	Analisis SWOT	Pleno

This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license



Tabel 2.
Jadwal Hari-2

No.	Waktu	Durasi	Kegiatan	Keterangan
1	09.00-09.30	30'	Review Hari-1 Melanjutkan analisis SWOT	Pleno
2	09.30-09.45	15'	Ice Breaking	Pembentukan kelompok
3	09.45-10.00	15'	Pembekalan Road Map dan Perencanaan	Pleno (grup besar)
4	10.00-10.15	15'	Rehat Kopi	
5	10.15-12.00	105'	Pembuatan Road Map & Perencanaan	Diskusi kelompok
6	12.00-13.00	60'	Ishoma	
7	13.00-14.00	60'	Presentasi Diskusi	Pleno
8	14.00-15.00	60'	Road Map (Renstra) jangka pendek, menengah, dan panjang	Diskusi Kelompok
9	15.00-15.30	30'	Rehat Kopi dan Sholat	
10	15.30-17.00	90'	Summary, rekomendasi Closing	Pleno

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kegiatan meliputi Visi, Misi, Analisis SWOT dan Rencana Strategis untuk 5 (lima) tahun ke depan.

1. **Visi:** Menjadi Pusat Kajian, Informasi, Konsultasi kesehatan reproduksi dan seksual berbasis keadilan gender.

2. **Misi**

- Meningkatkan penelitian tentang kesehatan reproduksi dan seksual dengan pendekatan interdisipliner.
- Meningkatkan kesadaran dan kepedulian kesehatan reproduksi dan seksual melalui edukasi masyarakat.
- Memfasilitasi akses pelayanan kesehatan reproduksi dan seksual berbasis keadilan gender.
- Sebagai rujukan tentang kesehatan reproduksi dan seksual berbasis keadilan gender.

3. **Analisis SWOT**

a. **Kekuatan (S-Strengths):**

- Sumber daya manusia (SDM) kompeten
- Dukungan Pimpinan
- Semangat Kerja sama
- Sudah menjadi Badan Layanan Umum (BLU) yang mandiri
- Sarana dan prasarana lengkap
- Lokasi/wilayah strategis
- Motivasi staf kuat/tinggi
- Memiliki wilayah binaan
- Kebidanan menjadi rujukan nasional
- Memiliki website *Centre of Excellence*
- Kesesuaian visi-misi prodi dengan *Centre of Excellence*
- Memiliki jejaring dengan lembaga donor
- Tri Darma Perguruan Tinggi berjalan baik

b. Hal yang perlu ditingkatkan (W-Weakness):

1. Kurangnya SDM yang fokus pada pengelolaan *Centre of excellence*
2. Belum optimal publikasi terkait kesehatan reproduksi
3. Belum sama persepsi tentang keadilan gender di internal.
4. Belum adanya pelayanan kesehatan reproduksi berbasis gender di institusi
5. Dana terbatas (berakhirnya dukungan dari pihak sponsor)
6. Birokrasi yang panjang
7. Metode pendekatan masih konvensional (antara lain belum menggunakan medsos)
8. Belum ada *master-plan*.
9. Dukungan manajemen dalam bidang keuangan masih terbatas
10. Penelitian dan pengabdian masyarakat belum fokus pada *Centre of Excellence*
11. Masih dikelola di tingkat kebidanan (status kelembagaan yang terbatas)
12. Kemampuan untuk memodifikasi hasil '*bench-marking*'
13. Kemampuan untuk melakukan inovasi untuk menjawab kebutuhan pengguna layanan

c. Peluang (O-Opportunity)

1. Terwujudnya *Centre of Excellence*
2. Terbuka peluang untuk menjadi Pusat Rujukan berbasis gender
3. Memiliki jejaring dengan forum nasional dan internasional
4. Memperoleh dukungan dana dari pemerintah dan lembaga donor
5. Peluang untuk melakukan digitalisasi (antara lain kerjasama dengan Pusilkom UI)
6. Peningkatan kemampuan berbahasa asing (kerjasama dengan Pusat Bahasa)
7. Kebijakan pemerintah (SDG) tentang kesetaraan gender, pemberdayaan perempuan
8. *Go global*

d. Tantangan (T-Threats):

1. Banyak organisasi kompetitor yang sudah lebih dulu dan lebih mapan (organisasi perempuan: KAPAL perempuan, Komus Perempuan, LBH APIK, PULIH, dll)
2. Peraturan hukum dan perundang-undangan yang kurang mendukung
3. Dukungan dana dari sponsor
4. Persepsi masyarakat tentang gender yang beragam
5. Tuntutan digitalisasi sebagai respon dari Revolusi Industri 4.0 & 5.0.
6. Tuntutan dari pemangku kepentingan untuk menghasilkan bukti kerja

Arah Jalan (Road Map) dan Rencana Strategis

Arah jalan dan rencana strategis dibagi ke dalam 5 (lima) tahun, dengan masing-masing tahun memiliki tema dan fokus, yaitu: 1) Penguatan Sumber Daya (konsolidasi internal); 2). Penguatan relasi lintas institusi (konsolidasi eksternal); 3). Optimalisasi layanan kesehatan reproduksi–Digitalisasi; 4) Inovasi; dan tahun ke 5) Rujukan, sebagai rujukan bidang kesehatan reproduksi masalah seksual. Road map tersebut adalah sebagai berikut:

Tahun 1, Penguatan sumber daya (konsolidasi internal)

Tema yang diusung pada tahun ke 1 (pertama) adalah melakukan konsolidasi internal, baik berupa pedoman organisasi; struktur organisasi maupun penguatan SDM. Di bawah ini adalah hasil rencana strategis yang akan dilakukan pada tahun pertama yang temanya adalah konsolidasi internal. Hal ini dilakukan karena pada awal program perlu dilakukan konsolidasi internal terlebih dahulu.

Tabel 3
Rencana Strategis dan Roadmap Tahun ke-1

No.	Rencana	Kegiatan	KPI	Durasi dan PIC	Stakeholder atau mitra
1	Mengadakan workshop tentang Pedoman Perangkat Kerja Organisasi. (PPKO)	Workshop masukan narasumber mengenai penyusunan PKPO.	Adanya persamaan persepsi tim penyusun PPKO.	Tahap 1 (3 hari) Kepala Prodi	Perfomacita Consultant, UNFPA
		Kelompok kerja penyusunan PPKO.	Adanya tim kelompok kerja penyusun draft PPKO.	Tahap 2 (3 hari)	Belum dapat ditentukan.
		Pendampingan penyusunan PPKO.	Draft PPKO.	Tahap 3 (3 hari)	Belum dapat ditentukan.
		Sosialisasi PPKO.	Adanya revisi draft hasil sounding.	3 kegiatan @ 3 hari.	Belum dapat ditentukan.
		Finalisasi penyusunan PPKO.	Tersusunnya PPKO.	Tahap 4 (3 hari)	Belum dapat ditentukan.
		Sosialisasi PPKO.	Adanya persamaan persepsi dari semua komponen yang terkait.	Tahap 5 (3 hari)	Belum dapat ditentukan.
		Uji coba pedoman perangkat kerja organisasi.	Semua komponen yang terkait dapat menggunakan PPKO.	3 bulan	Belum dapat ditentukan.
2	Pembentukan Pengelola Centre of Excellence.	Melaksanakan pemilihan pengelola Centre of Excellence secara adil dan transparan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adanya pengelola Centre of Excellence. ▪ Adanya SK Pengelola ▪ Adanya struktur organisasi 	1 hari	Belum dapat ditentukan.
3	Penguatan Sumber Daya	Memberikan pelatihan dan workshop kepada komponen terkait	SDM memahami konsep Centre of excellence.	Kepala Prodi 3 hari	Kaprodi, UNFPA, Kapal Perempuan, UI

No.	Rencana	Kegiatan	KPI	Durasi dan PIC	Stakeholder atau mitra
		mengenai <i>Centre of Excellence</i> .			
		Melengkapi sarana dan prasarana.	Tersedia sarana dan prasarana	Min. 6 bulan (bertahap)	UNFPA dan PKJ III
		Melakukan konsolidasi dengan pimpinan.	Adanya kebijakan tertulis dari pimpinan.	1 minggu	Kepala Jurusan
		Melakukan konsolidasi dengan mitra.	Adanya kerjasama dan dukungan mitra (RT, RW, Lurah, Camat, Pemerintah Daerah dan Pusat).	3-6 bulan	Kepala Jurusan
4	Melaksanakan <i>Mapping</i> kondisi pengguna pelayanan	Melaksanakan riset kondisi pengguna pelayanan	Adanya hasil riset kondisi pengguna pelayanan	6 bulan	Belum dapat ditentukan
		Publikasi atau desiminasi hasil riset kondisi pengguna pelayanan di internal	Hasil riset terinformasi	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
5	Meningkatkan jumlah kunjungan <i>website</i> per bulan	Optimasi SEO (<i>Search Engine Optimization</i>)	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Mengaktifkan <i>tombol share</i> media sosial	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Meningkatkan kecepatan <i>website</i>	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Membuat <i>website</i> dengan fitur <i>mobile friendly</i>	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Melakukan pemanfaatan <i>internal link</i> .	Belum dapat ditentukan.	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Mengirim <i>email marketing</i>	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan

No.	Rencana	Kegiatan	KPI	Durasi dan PIC	Stakeholder atau mitra
6	Meningkatkan jumlah konten per bulan	Membuat <i>content planner</i> bulanan	Tersedianya konten edukasi dan informasi sebanyak 30 konten per bulan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Membuat Visualisasi Konten yang menarik	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Melakukan resume riset terkini sebagai bahan edukasi	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Melakukan audit konten per bulan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
7	Meningkatkan <i>engagement</i> media sosial Centre of Excellence	Melakukan aktivasi komunitas <i>online</i>	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Membuat konten video atau <i>carousel post</i>	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Menggunakan <i>caption user-friendly</i> dan <i>call-to-action (CTA)</i>	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Memanfaatkan <i>Facebook Ads</i>	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Membuat konten <i>Youtube</i> yang terintegrasi dengan website	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
8	Meningkatkan jumlah impresi pengguna	Optimalkan penggunaan <i>Instastory/tiktok</i>	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Menggunakan <i>hashtag</i> yang relevan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Melakukan edukasi melalui live Instagram dan Tiktok	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan

Tahun Kedua, Penguatan relasi lintas institusi (konsolidasi eksternal)

Tahun kedua, dimana diharapkan kondisi internal pada tahun pertama lembaga *centre of excellence* sudah lebih mapan, maka rancangan yang dibuat pada tahun kedua adalah lebih terfokus pada pemantapan kondisi eksternal, dengan cara melakukan relasi lintas institusi.

Tabel 4.
Rencana Strategis dan Roadmap Tahun ke-2

No.	Rencana	Kegiatan	KPI	Durasi dan PIC	Stake-holder atau mitra	
1	Ekspansi media; implemen tasi	a. Membuat 24 konten yang dipublikasikan melalui web, IG, Youtube dan Facebook	Peningkatan akses sosmed dari pengguna (users)	2 konten per bulan Tim IT Tim CO	Belum dapat ditentukan	
		b. Talkshow Tematik Radio institusi	Penilaian efektivitas dan efisiensi media	2 bulan sekali	Belum dapat ditentukan	
		c. Pertemuan ilmiah tahunan di HUT <i>Centre of excellence.</i>	Belum dapat ditentukan	Setiap tahun	Belum dapat ditentukan	
		d. Melakukan motoring dan evaluasi mengenai jumlah <i>likes, pengujung, subscriber, follower.</i>	Belum dapat ditentukan	Tiap bulan	Belum dapat ditentukan	
2	Membangun jejaring, baik intradisiplin maupun interdisiplin	Konsolidasi antar Jurusan atau Departemen	Jumlah MOU meningkat Jumlah kasus yang ditangani meningkat.	4 kali per tahun 2 MOU per tahun	Civitas Akademika	
		MOU dengan UNFPA, Ford Fondation, KAPAL Perempuan, KPPA, YPKP, Unala.		- Kepala Jurusan - Sekretaris Jurusan	Belum dapat ditentukan	
		Kerjasama dengan industri bidang kesehatan			Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
		Monitoring dan evaluasi jumlah konsultasi			Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan

No.	Rencana	Kegiatan	KPI	Durasi dan PIC	Stake-holder atau mitra
3	Pelayanan kesehatan reproduksi baik berupa informasi edukasi, konsultasi, dan sharing.	Membuat jadwal piket layanan (<i>Hotline</i> Aktif) Untuk layanan <i>Hotline</i> dan layanan <i>Offline</i> .	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan
4	Eksistensi publikasi kegiatan.	<i>Updating</i> kegiatan maksimal seminggu setelah kegiatan berlangsung.	Jumlah pelayanan meningkat. Jadwal tersusun satu bulan sekali.	7 hari	Belum dapat ditentukan
5	Meningkatkan kegiatan pencarian dana untuk pengelolaan kegiatan.	Melakukan <i>fundraising</i> dengan berbagai cara.	Maksimal 7 hari setelah kegiatan.	Setiap bulan	Belum dapat ditentukan
6	Penguatan linmas.	<i>Workshop</i> Publikasi Melaksanakan penelitian Kolaborasi Membuat Jurnal <i>Centre of Excellence</i> Pengabdian masyarakat Interdisipliner Membentuk pelayanan di daerah binaan	Roadmap penelitian dan pengabdian masyarakat kesehatan reproduksi dan seksual berbasis gender. Adanya publikasi penelitian. Tersedianya pendanaan terkait kesehatan masyarakat. Mengembangkan wilayah binaan.	2x pertahun 2x per tahun 1x per tahun 1x per tahun	Belum dapat ditentukan

Tahun Ketiga Optimalisasi Layanan Kesehatan Reproduksi - Digitalisasi

Pada tahun kedua, rancangan yang dibuat adalah *centre of excellence* lebih terfokus pada pemantapan kondisi external, dengan cara melakukan relasi lintas institusi. Untuk itu, pada tahun ketiga maka fokusnya adalah optimalisasi layanan kesehatan reproduksi secara digitalisasi. Hal ini perlu dilakukan karena tuntutan lingkungan yang sudah menggunakan aplikasi digital di banyak kegiatan di masyarakat.

Tabel 5.
Rencana Strategis dan Roadmap Tahun ke 3

No.	Rencana	Kegiatan	KPI	Durasi dan PIC	Stakeholder atau Mitra
1	Memperluas jejaring pelayanan	Mengumpulkan data kasus IPC Identifikasi dan analisis kasus IPC Melanjutkan program tahun kedua dalam pembuatan posko pelayanan di wilayah binaan baru.	Data dan hasil analisis kasus IPC	2-3 bulan Koordinator Humas	Belum dapat ditentukan
2	Optimalisasi pelayanan kesehatan reproduksi dan seksual berbasis digital	Membuat konten kesehatan reproduksi untuk sosial media. Mengikuti rencana tahun sebelumnya.	Jumlah konten: - Instagram - Tiktok - Youtube	3 bulan Koordinator IT dan Media	Belum dapat ditentukan
3	Peningkatan publikasi	Jumlah kegiatan yang dipublikasi (WS, dll) Jumlah riset yang dipublikasi Jumlah tulisan populer di media yang dipublikasi	Peningkatan publikasi dalam 1 tahun 30 publikasi	Koordinator Riset dan Publikasi	Belum dapat ditentukan
	Pemilihan duta <i>centre of excellence</i> internal	Memilih 'duta'	Adanya duta yang bertugas selama 1 tahun	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan

Tahun Keempat, Inovasi

Pada tahun keempat tema yang diusung adalah inovasi, karena diharapkan dengan berbagai isu operasional yang sudah mapan, baik dalam internal lembaga maupun dalam membina hubungan dengan pihak eksternal, maka pada tahun ke-4 sudah harus berorientasi pada kegiatan inovasi. Fokus ini diperlukan karena tanpa adanya kegiatan yang bersifat inovatif, maka organisasi akan jalan di tempat, serta sukar untuk berkembang secara optimal.

Tabel 6.
Rencana Strategis dan Roadmap tahun keempat

No.	Rencana	Kegiatan	KPI	Durasi & PIC	Stakeholder atau mitra
1	Melakukan analisis efektifitas dan efisiensi layanan <i>Centre of excellence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Survey kepuasan pelanggan • Membuat kuesioner <i>online</i> dan <i>offline</i> utk <i>user</i> (pasien, mitra, pemangku kepentingan sesuai jenis layanan <i>Centre of excellence</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil analisis kepuasan pelanggan setiap jenis layanan <i>Centre of excellence</i>. • RTL dari hasil analisis 	1 tahun Tim monitoring dan evaluasi <i>Centre of Excellnce</i>	Seluruh pengguna dan mitra kerja <i>Centre of excellence</i>
2	Peningkatan kualitas penelitian	<p>Mencari dana hibah penelitian/ <i>joint research</i></p> <p>Melakukan penelitian dengan jumlah responden, keluasan wilayah, variabel ataupun lama waktu penelitian yang lebih luas dengan metode yang lebih kompleks misal: metode kombinasi. Publikasi hasil riset</p>	<p>Adanya penelitian yang didanai/join research</p> <p>Jumlah penelitian meningkat Jumlah HAKI meningkat</p> <p>Jumlah publikasi internasional: 5 Jumlah publikasi regional: 10 Jumlah publikasi nasional: 15</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tim pengembangan dan penelitian <i>Centre of Excellence</i> • Divisi kerjasama <p>Divisi pengembangan dan penelitian <i>Centre of Excellence</i></p> <p>Belum dapat ditentukan</p>	<p>Puslitmas Institusi</p> <p>Puslitmas Institusi</p> <p>Belum dapat ditentukan</p>
3	Adanya inovasi pelayanan berbasis digital	Mengembangkan aplikasi bagi tim/kader pemberdayaan masyarakat →	Jumlah akses aplikasi tim pemberdayaan masyarakat dan aplikasi	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan

No.	Rencana	Kegiatan	KPI	Durasi & PIC	Stakeholder atau mitra
	sesuai dengan kebutuhan 'users' (pengguna)	memudahkan koordinasi dan pelaporan tingkat masyarakat terhadap kasus yang ditemui dan rujukan ke pusat <i>Centre of excellence</i> Aplikasi bagi masyarakat → data pribadi, diskusi, konsultasi → <i>medical record virtual</i>	bagi masyarakat		
4	Adanya inovasi pelayanan berbasis masyarakat	Pembentukan dan pelatihan tim pemberdayaan masyarakat → screening kasus dan rujukan cepat ke pusat <i>Centre of Excellence</i> .	Data tim pemberdayaan masyarakat	Belum dapat ditentukan	Belum dapat ditentukan

Tahun kelima, Rujukan

Tahun kelima temanya adalah rujukan, yaitu sebagai rujukan bidang kesehatan reproduksi masalah seksual. Pada tahun kelima, dengan berdasarkan asumsi bahwa tujuan pada tahun-tahun sebelumnya telah tercapai, maka tema yang diusung adalah menjadi tempat rujukan. Dalam hal ini, dengan berbagai sarana dan prasarana, baik dalam hal pelayanan maupun pengetahuan yang dimiliki oleh *Centre of Excellence*, diharapkan lembaga ini akan dapat menjadi tempat rujukan, baik dalam hal pengetahuan mengenai kesehatan ibu, seks, dan anak, tetapi juga rujukan dalam pemberian layanan yang terkait dengan isu tersebut.

Tabel 7.
Renstra dan Roadmap tahun ke 5

No.	Rencana	Kegiatan	KPI	Durasi dan PIC	Stakeholder atau mitra
1	Mengembangkan model layanan kespro dan seksualitas berbasis gender	Lokakarya	- Jumlah lembaga yang menerapkan model layanan yang serupa - Jumlah pihak yang menjadikan kita 'benchmarking'	2x dalam setahun Pengelola <i>Centre of Excellence</i>	<i>Stakeholder</i> LSM Kemenkes Toma/Toga

No.	Rencana	Kegiatan	KPI	Durasi dan PIC	Stakeholder atau mitra
2	Evaluasi kepuasan layanan	Survei kepuasan pelanggan	Kepuasan pelanggan baik sekali/baik	2x setahun Pengelola <i>Centre of Excellence</i>	Pengguna
3	Mengembangkan jejaring	Menjalin MOU dengan mitra	Jejaring/kemitraan bertambah	1x dalam setahun Pengelola <i>Centre of Excellence</i>	Stakeholder LSM Kemenkes Toma/Toga

Di bawah ini terdapat foto-foto yang menunjukkan kegiatan *workshop* pengembangan organisasi untuk mencapai *Centre of Excellence* yang efektif.



Gambar 2.

Kegiatan *workshop* pengembangan organisasi *Centre of Excellence*.

Tahap Evaluasi

Sebagai penutup dari kegiatan analisis organisasi, maka dilakukan evaluasi kegiatan *workshop* yang telah dilakukan untuk memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan kegiatan. Evaluasi ini dilakukan dengan cara wawancara pada pimpinan organisasi dan melalui pengisian formulir evaluasi yang dilakukan oleh peserta *workshop*. Hasil evaluasi tersebut di bawah ini:

Tabel 8.
Evaluasi Kegiatan

Pertanyaan	Sangat Kurang	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik	Total
Kesesuaian hasil kegiatan dengan tujuan (manfaat)						
Komentar:						
Sesuai (2); Sangat bermanfaat untuk mengembangkan organisasi; Sangat bagus (2)	-	-	3 (1,1%)	9 (33,3%)	15 (55,6%)	27 (100%)
Durasi (lama kegiatan)						
Komentar:						
Cukup sesuai (4) Waktu terlalu singkat (9)	-	4 (14,8%)	3 (1,1%)	9 (33,3%)	11 (40,8%)	27 (100%)
Materi dan Perlengkapan						
Komentar:						
Perlengkapan memadai (3) Cukup (2)	-	-	3 (11,1%)	10 (37%)	14 (51,9%)	27 (100%)
Metode Penyelenggaraan						
Komentar:						
Cukup Sangat bagus (2)	-	-	2 (7,4%)	5 (18,5%)	20 (74,1%)	27 (100%)
Fasilitator/Moderator						
Komentar:						
Profesional (2) Fasilitator yang piawai (5) Cara memfasilitasi bagus Cara penyampaian mudah dimengerti (2)	-	-	-	9 (33,3%)	18 (66,7%)	27 (100%)

Dari hasil evaluasi tersebut di atas terlihat bahwa secara umum partisipan puas dengan penyelenggaraan workshop. Meskipun demikian, terdapat opini yang menyatakan bahwa waktunya kurang. Selain dari hasil evaluasi tersebut, dilakukan perencanaan tindak lanjut untuk bertemu kembali membahas mengenai kemajuan maupun menyelesaikan rencana strategis yang masih belum dituliskan secara detail (terlihat dalam tabel dengan tulisan “Belum ditentukan”).

KESIMPULAN

Setiap organisasi ini menjadi organisasi yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya, dan hal ini kadang kala tidak dapat dilakukan sendiri oleh manajemen organisasi tersebut dan memerlukan adanya pihak ketiga yang berperan sebagai konsultan pengembangan organisasi (Konsultan OD), yang akan melakukan program pengembangan organisasi. Berdasarkan rencana pengembangan organisasi tersebut, maka organisasi diharapkan dapat merencanakan langkah selanjutnya. *Workshop* ini dilakukan selama 2 (dua) hari dengan jadwal dan tujuan capaian yang sangat

ketat. Hasil yang dicapai selama 2 (dua) hari terlihat telah dapat memperoleh Visi, Misi, Rencana Strategis, dan *Roadmap* yang meskipun masih berupa draft, yang masih perlu dipoles kembali dalam hal pengalusan kalimat tetapi secara umum telah dapat dipakai sebagai acuan. *Workshop* yang dilakukan selama 2 (dua) hari dengan 4 (empat) tujuan tersebut dirasakan sangat singkat, tetapi dengan semangat, keseriusan, partisipasi aktif dari para partisipan serta kepiawaian dari tim fasilitator dalam mengarahkan diskusi, maka hasil yang optimal dapat tercapai. Meskipun demikian, rencana strategis tersebut di atas, masih perlu pengalusan kembali khususnya dalam hal Indikator Capaian Kinerja (KPI - *Key Performance Indicator*). Untuk itu, supaya hasilnya dapat menjadi lebih praktis operasional, maka elaborasi dari perencanaan khususnya dalam jabaran Indikator Capaian Kinerja masih perlu dilakukan. Selain itu, untuk perencanaan ke depan, bila membahas hal yang sangat strategis seperti Visi, Misi, Rencana Strategis dan *Roadmap* tampaknya diperlukan alokasi waktu yang lebih longgar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, A., Ashouri, M., Jamalpour, G, dan Sandoosi, M.S. (2013). Overview SWOT analysis method and its application in organizations. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, Vol.1, No.12, 2013 69
- Collins (2018). *English Dictionary Complete and Unabridged*, 13th edition, Collins: USA.
- Cummings, T.G. dan Worley, C.G. (2014). *Organization Development and Change*, (10th Ed.), USA.
- Judy, M.G. R.N., B.S. (1973), The concept of the workshop method for a continuing education program, *Occupational Health Nursing*.
- Mangundjaya, W.L. dan Pendjol, I. (2022). Pendampingan pengembangan organisasi melalui pendekatan SWOT dan appreciative inquiry pada panti asuhan di Jakarta. *Amaliah: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2). DOI: <https://doi.org/10.32696/ajpkm.v6i2.1628>
- Mangundjaya, W.L.H. (2020). *Pengembangan Organisasi: Diagnosis dan Intervensi Organisasi*. Surabaya: Jakad Media.
- Mangundjaya, W.L. (2019). *Seminar, Workshop and Training as an intervention in competency development* (Seminar, Workshop and pelatihan sebagai intervensi pengembangan kompetensi). Yogyakarta: Wawasan Ilmu.
- Namugenyia, C, Nimmagaddab, S.L., dan Reinersc, T. (2019). Engineering systems design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. In *23rd International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Science Direct*. Available online at www.sciencedirect.com. *Procedia Computer Science*, 159, 1145–1154.
- Rothwell, W.J., Stopper, A.L.M., Myers, J., Yoon, H.J., Weissberg, L., dan Staggs, J.D. (2017). *Assessment and Diagnosis for Organization Development: Powerful Tools and Perspectives for the OD Practitioner*, (1st Ed.)
- Soanes, C., and Elliott, J. (2013). *Paperback Oxford English Dictionary*, 7th Ed. UK.
- Sufi, S., Duckles, B., Simera, I., Nurmikko-Fuller, T., Bellis, L., Miah, W., Wilde, A., Nenadic, A., Silva R., de Beyer, J.A., Struthers, C., Emsley, I., Philippe, O., Balzano, M., Coelho, S., Ford, H., Jones, Vanessa, C., dan Higgins (2018). Ten simple rules for measuring the impact of workshops. *Research Gate*, May 2018.