

PENDAMPINGAN PENGEMBANGAN ORGANISASI MELALUI PENDEKATAN SWOT DAN *APPRECIATIVE INQUIRY* PADA PANTI ASUHAN DI JAKARTA

Wustari L Mangundjaya^{1*}, Irina Pendjol²

¹Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

²Komunitas Kita Cita Indonesia

*Korespondensi: wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id

Abstrak

Dalam usaha untuk menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan yang selalu berubah maka pengembangan organisasi, dimana termasuk didalamnya adalah pengembangan kompetensi SDM dan para pemangku kepentingan sudah merupakan suatu keharusan. Hal ini tidak hanya berlaku pada organisasi profit tetapi juga pada organisasi nirlaba. Salah satu organisasi nirlaba yang juga ingin mengembangkan organisasi dan juga mengembangkan SDM nya adalah salah sebuah Panti Asuhan di Jakarta, yang merasakan bahwa harus mengembangkan diri untuk memenuhi tuntutan yang ada. Berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk pengembangan organisasi, antara lain adalah melalui metode diagnosis/analisis organisasi SWOT dan *Appreciative Inquiry*. Kedua metode ini digunakan karena merupakan kombinasi metode yang dapat saling melengkapi. Partisipan pada aktivitas ini adalah manajemen, staf dan non-staf (pendamping/pengasuh) yang merupakan pelaksana operasional sehari-hari dalam mengasuh anak-anak di Panti. Aktivitas ini dilakukan dengan cara melakukan wawancara dan FGD. Hasil menunjukkan bahwa kedua metode ini menghasilkan analisis yang mendalam baik dari aspek kekuatan, hal yang perlu ditingkatkan, peluang dan tantangan, maupun harapan/mimpi serta alternatif tindakan yang akan dilakukan untuk memenuhi harapan yang ada.

Kata Kunci: SWOT, *Appreciative Inquiry*, Panti Asuhan

Abstract

In order to adjust and adapt to the demands of the environment that continuously change, organizational development which includes competency development of manpower and other stakeholders is a need. This condition applies not only for-profit organization but also for not profit organization. One of the not-for-profit organizations is Orphanage House which resides in Jakarta, which felt that they also need to conduct organizational development including people development. There are many approaches that can be used for organizational development such as SWOT analysis and *Appreciative Inquiry*. These two methods were used as a combination of methods in order to complement each other. The participants of this program are management, staff and non-staff (who responsible for day-to-day activities in taking care of the children). This activity was conducted, using interview and FGD as tools for data collection. Results showed that using these two methods of organization development tools, enable the organization to grasp in depth the conditions of the organization in terms of strengths, weaknesses, opportunities, and threats, and also information regarding discovery, dream, design and destiny.

Keywords: SWOT Analysis, *Appreciative Inquiry*, Orphanage House

1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi ingin tumbuh dan berkembang dari kondisi saat ini menjadi organisasi yang diinginkan (ideal), tidak terkecuali bentuk organisasinya baik itu yang bersifat mencari keuntungan/laba (organisasi profit) maupun organisasi yang bersifat nirlaba (*not for profit*). Panti Asuhan sebagai suatu organisasi nirlaba juga ingin berkembang. Panti Asuhan

yang berlokasi di Jakarta ini terdiri dari 2 Panti Asuhan untuk anak-anak yang berusia SD (7-13 tahun, pria dan wanita) berjumlah 100 orang serta anak-anak yang berusia SMP-SMA (14-18 tahun) berjumlah 67 orang. Saat ini setiap pengasuh bertanggung jawab atas 5-8 Orang anak yang diasuhnya. Seperti halnya organisasi lainnya, Panti Asuhan ini juga bermaksud ingin

mengembangkan institusinya seoptimal mungkin untuk dapat mengikuti perkembangan jaman.

Untuk itu, diperlukan adanya berbagai usaha yang sistematis dan terencana untuk dapat mengembangkan organisasi. Dalam hal ini, berbagai teknik dan metode dapat digunakan untuk mengembangkan hal tersebut antara lain teknik pengembangan organisasi atau yang biasa dikenal dengan istilah OD (*Organizational Development*). Pengembangan organisasi adalah merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis yang menggunakan pendekatan psikologi untuk mencapai organisasi yang lebih efektif dan efisien (Cummings & Worley, 2017; Mangundjaya, 2022). Untuk dapat mencapai hasil yang optimal, terdapat tahapan dalam pengembangan organisasi yang perlu dilakukan oleh konsultan OD antara lain adalah tahap analisis/diagnosis organisasi, pencarian dan pengolahan data serta pemberian umpan balik pada manajemen (Cummings & Worley, 2017, Mangundjaya, 2020; Rothwell, Stopper & Myers, 2017). Berbagai tehnik dan metode dapat digunakan pada waktu melakukan analisis/diagnosis organisasi antara lain adalah dengan menggunakan metode analisis SWOT dan *Appreciative Inquiry*. Analisis SWOT sudah cukup dikenal, tetapi *Appreciative Inquiry* masih jarang digunakan, padahal dapat digunakan untuk melakukan perubahan organisasi pada skala yang besar sekalipun (Drew dan Wallis, 2014).

Bila diteliti lebih lanjut, kedua metode tersebut merupakan kombinasi dari: a) Fokus pada Permasalahan (*Problem-centric or Deficiency-focused*), yaitu Orientasi dari asesmen dan diagnosis organisasi yang terfokus pada isu/masalah yang dihadapi saat ini, atau hal-hal yang menjadi kelemahan, kekurangan serta hambatan dalam

pengembangan organisasi. Hal ini bila dihubungkan dengan teori SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), maka orientasinya adalah lebih pada aspek kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman/tantangan (*threats*); dan b) Fokus pada Kesempatan-Apresiasi (*Opportunity-centric or Appreciative*), yang merupakan fokus dari pendekatan diagnosis ini adalah pada kekuatan (*strengths*) dan kesempatan atau peluang (*opportunities*) dalam pengembangan organisasi. Untuk itu, bila dihubungkan dengan orientasi dari asesmen dengan teori SWOT maka pendekatan ini lebih pada pendekatan kekuatan dan peluang (Mangundjaya, 2020). Kedua pendekatan ini memiliki kekuatan dan kekurangannya masing-masing sehingga dengan menggunakan kombinasi kedua pendekatan tersebut diharapkan akan dapat saling melengkapi.

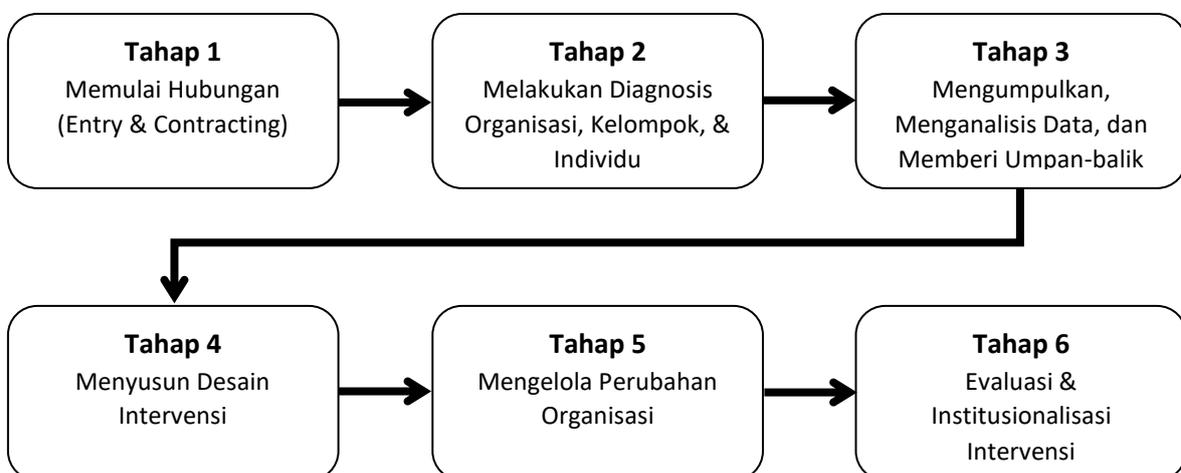
Tujuan kegiatan ini adalah untuk membahas mengenai proses pengembangan organisasi yang efektif melalui berbagai pendekatan, khususnya dalam hal aktivitas analisis/diagnosis organisasi, dengan tujuan memperoleh masukan dan membuat perencanaan untuk pengembangan organisasi bagi salah satu Panti Asuhan di Jakarta. Untuk itu, diskusi akan membahas mengenai apa yang sebaiknya dilakukan, teknik dan metode apa yang digunakan? Bagaimana caranya, apa tantangan yang dihadapi, serta bagaimana fasilitator melakukan, serta apa hasil yang diperoleh dari penggunaan kombinasi metode SWOT dan AI tersebut dalam rangka pendampingan kegiatan pengembangan organisasi di Panti Asuhan. Pembahasan ini bertujuan tidak hanya untuk menuliskan mengenai proses yang dilakukan serta informasi yang di peroleh dari proses tersebut, tetapi juga harapannya hal ini juga dapat digunakan pada proses pengembangan organisasi di tempat lainnya.

2. METODE PELAKSANAAN

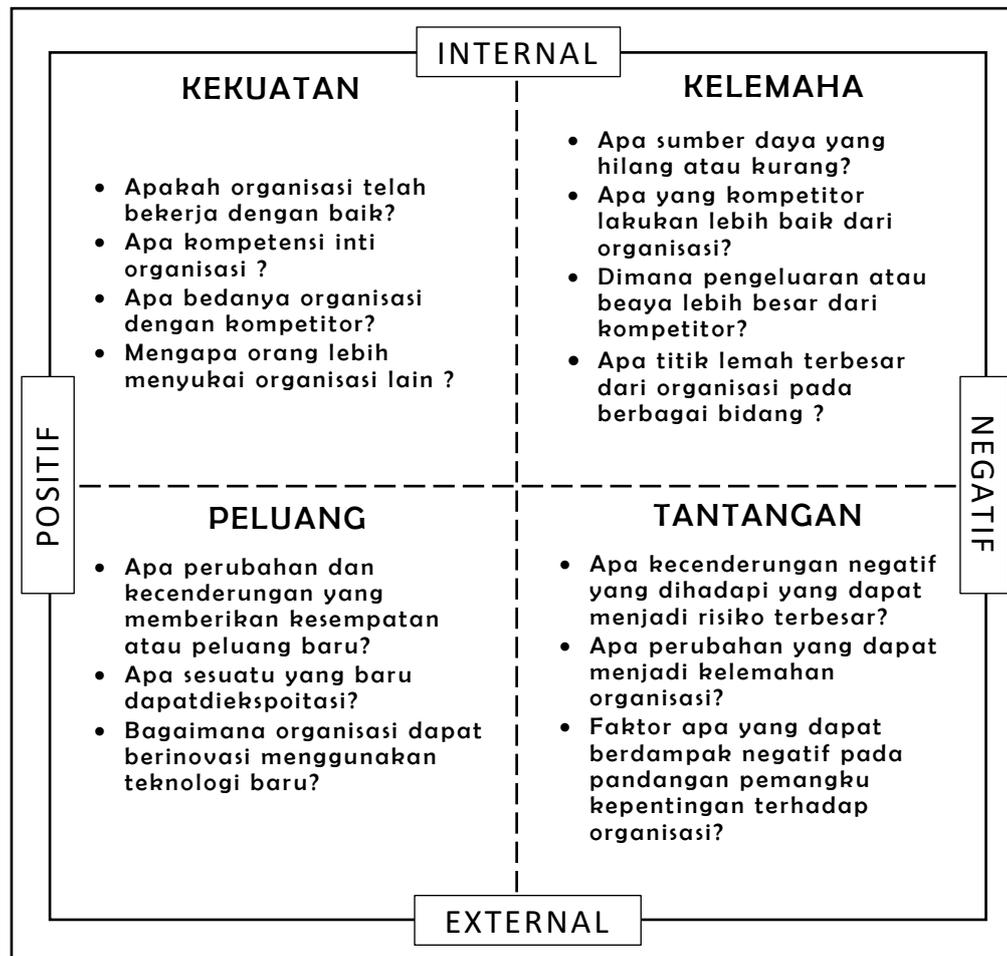
2.1. Rancangan Pengabdian

Aktivitas pendampingan pengembangan organisasi di Panti Asuhan mengikuti tahapan pengembangan organisasi tetapi hanya sampai tahap 4, yang meliputi tahap *Entry*, melakukan diagnosis, Pengumpulan dan analisis data serta umpan balik pada manajemen serta tahap penyusunan desain intervensi. Dari hasil umpan balik pada tahap 3 tersebut, kemudian diikuti dengan merancang intervensi Pengembangan organisasi yang menurut Cummings dan Worley (2017), dapat terdiri dari: a) Intervensi Strategik, yaitu intervensi tindakan yang sifatnya sangat strategis, yang biasanya akan melibatkan keseluruhan organisasi, b) Intervensi *Technostructure*, merupakan intervensi yang berupa perubahan atau restrukturisasi organisasi, c) Intervensi Manajemen SDM, yaitu merupakan intervensi yang berupa

kebijakan manajemen yang berhubungan dengan pengembangan SDM, antara lain rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, d) Intervensi Proses Manusia (*Human Process*), yang merupakan intervensi yang berhubungan untuk menjalin hubungan interpersonal yang lebih baik, serta membangun iklim yang lebih kondusif di organisasi. Ke empat jenis intervensi ini bisa saja dilakukan secara bersamaan, tetapi bisa juga dilakukan hanya 1 (satu) atau 2 (dua) intervensi saja sesuai dengan kondisi yang ada. Meskipun demikian, tahap 5 (lima) dan 6 (enam) tidak dibahas pada makalah ini karena adanya keterbatasan waktu dalam aktivitas pendampingan sehingga pengembangan organisasi di rancang sampai dengan penyusunan desain intervensi/alternatif tindakan (lihat Gambar 1), sedangkan implementasi dari intervensi tersebut akan dilakukan kemudian.



Gambar 1. Tahapan pengembangan organisasi (Mangundjaya, 2022)



Gambar 2. Analisis SWOT (Mangundjaya 2022)

Kegiatan pendampingan dalam pengembangan organisasi dirancang dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui pendekatan analisis organisasi berupa Analisis SWOT dan *Appreciative Inquiry*. SWOT adalah suatu metode pemecahan masalah dengan cara menguraikan mengenai masing-masing variabelnya, yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threat*, juga suatu metode perencanaan yang strategis untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, kesempatan/ peluang, serta ancaman/tantangan yang terdapat dalam suatu proyek, organisasi, maupun suatu bisnis. Kekuatan adalah aspek-aspek atau karakteristik bisnis yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi.

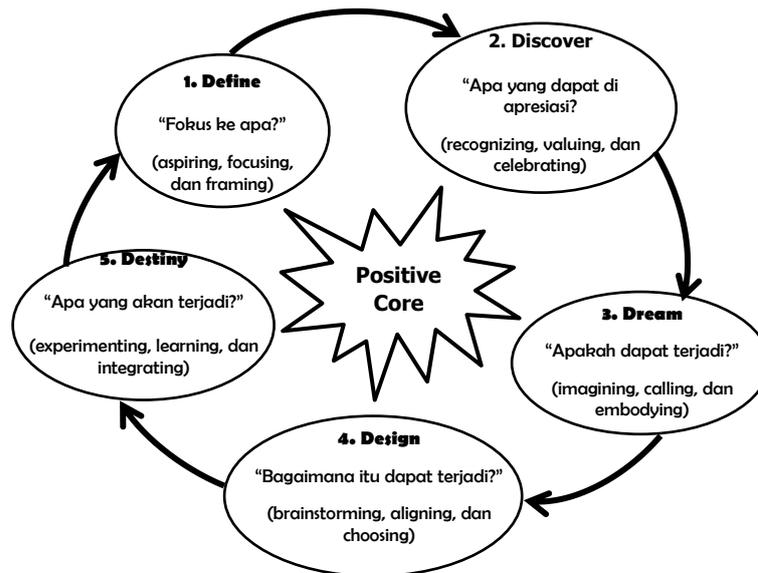
Kelemahan, adalah aspek atau karakteristik yang membuat suatu organisasi menjadi berkurang nilainya dibandingkan dengan yang lain. Peluang/Kesempatan adalah faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam lingkungannya. Tantangan/ancaman adalah faktor eksternal yang terdapat dalam lingkungan organisasi yang dapat menyebabkan masalah atau gangguan terhadap kinerja suatu proyek.

SWOT fokus pada faktor internal maupun eksternal. Faktor internal antara lain adalah SDM, keuangan, kinerja dsb. Sementara itu faktor eksternal antara lain iklim ekonomi, perubahan teknologi,

politik, sosial budaya, pesaing dan faktor eksternal lain yang dapat berpengaruh. Analisis SWOT dapat digunakan di bisnis korporasi, pemerintahan, maupun organisasi nirlaba serta sosial kemasyarakatan. SWOT juga bisa digunakan untuk perencanaan bisnis, perencanaan strategis, evaluasi kompetitor, pengembangan marketing maupun penulisan laporan penelitian (Quincy, Lu, & Huang, 2012).

Sementara itu, metode *Appreciative Inquiry* (AI) adalah suatu pendekatan dalam melakukan analisis organisasi dan pembelajaran. Pendekatan AI juga bertujuan untuk menemukan pemahaman dan merangsang inovasi pada organisasi

dengan proses yang terencana. Dalam hal ini, AI dapat dikatakan sebagai suatu: a) pencarian pengetahuan, dan b) suatu pengetahuan kolektif yang didesain untuk memunculkan visi dan keinginan dari suatu kelompok, organisasi dan masyarakat secara umum. AI adalah suatu pencarian yang terfokus pada diri sendiri, dengan berdasarkan pada pandangan psikologi positif. Seni dalam melakukan apresiasi adalah suatu seni untuk dapat menemukan dan menghargai berbagai faktor yang membuat kehidupan pada suatu kelompok atau organisasi. Proses ini dilakukan dengan cara wawancara, wawancara kolektif (FGD) maupun bercerita (*story telling*) (Cooperider, Whitney & Stavros, 2008).



Gambar 3. *Appreciative Inquiry* (Cooperider (2008)

Pendekatan AI pada awalnya adalah mengikuti model 4 D, yaitu: 1. Penemuan (*Discovery*), yang merupakan tahap awal dimana organisasi berusaha menemukan hal-hal yang menjadi kinerja serta prestasinya yang dapat dibanggakan; 2. Menyampaikan harapan dan misi di masa depan (*Dream*); 3. Melakukan perencanaan (*Design*); dan 4. Mengaktualisasikan perencanaan yang telah dibuat (*Destiny*). Dengan perkembangan penggunaan AI, maka untuk mengetahui lebih jelas mengenai siklus dari AI maka Cooperider dan Whitney (2001) mengembangkannya menjadi 5 D, dengan penambahan variabel *Define* (Mendefinisikan) diawal kegiatan untuk memfokuskan diskusi pada topik yang akan dibahas.

Dari hasil umpan balik pada tahap 3 tersebut, kemudian diikuti dengan merancang intervensi pengembangan organisasi yang menurut Cummings dan Worley (2017) dapat terdiri dari: a) Intervensi Strategik, yaitu intervensi tindakan yang sifatnya sangat strategis yang biasanya akan melibatkan keseluruhan organisasi, b) Intervensi *Technostructure*, merupakan intervensi yang berupa perubahan atau restrukturisasi organisasi, c) Intervensi Manajemen SDM, yaitu merupakan intervensi yang berupa kebijakan manajemen yang berhubungan dengan pengembangan SDM, antara lain rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, d) Intervensi Proses Manusia (*Human Process*), yang merupakan intervensi yang berhubungan untuk menjalin hubungan interpersonal yang lebih baik, serta membangun iklim organisasi yang lebih kondusif di organisasi. Ke empat jenis intervensi ini bisa saja dilakukan secara bersamaan, tetapi bisa juga dilakukan hanya 1 (satu) atau 2 (dua) intervensi saja sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

2.2. Karakteristik Partisipan

Partisipan berjumlah 62 orang yang terdiri atas 2 orang pada level manajemen, 23 pada level staf, dan 37 pada level non-staf/pelaksana. Latar belakang pendidikan partisipan pada umumnya adalah sarjana dari berbagai disiplin ilmu, tetapi ada juga yang memiliki latar belakang SLTA. Para pelaksana pada umumnya telah cukup lama bekerja di Panti (sekitar 10 tahun) tetapi ada 2 orang yang baru saja bergabung.

2.3. Instrumen, dan Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan FGD yang dilakukan beberapa kali secara terpisah (manajemen, staf, dan non-staf) dengan setiap kali FGD tidak lebih dari 8 orang, sehingga dilakukan beberapa kali untuk dapat mengikut sertakan semua personnel yang ada di Panti. FGD dilakukan secara berstruktur untuk menjawab pertanyaan SWOT (Kekuatan, kelemahan, Peluang, dan tantangan) serta *Appreciative Inquiry* (*Define, Discovery, Dream, Design* dan *Destiny*) pada setiap kelompok FGD, dan di konfirmasi serta afirmasi pada waktu melakukan umpan balik pada manajemen.

2.4. Proses kegiatan pendampingan

Sebelum tahapan diagnosis/ analisis organisasi maka pertama kali yang harus dilakukan adalah melakukan tahapan Entry (membangun hubungan), yaitu tahap dimana antara konsultan OD dan klien mencapai kesepakatan apa yang akan dicapai, berapa lama dan bagaimana prosesnya serta informasi lainnya termasuk juga dalam hal fasilitas dan pendanaan kegiatan (Cummings & Worley, 2017; Rothwell, Stopper & Myers, 2017; Mangundjaya 2020).

2.5. Pertanyaan dengan pendekatan SWOT

1. *Kekuatan (Strengths)*

Partisipan diminta untuk menerangkan semua kekuatan yang dimiliki oleh Panti, yang tidak terbatas pada kondisi fisik, tetapi dapat juga termasuk kebijakan dan faktor-faktor lain yang dapat menjadikan kekuatan Panti. Hal yang termasuk disini adalah semua variabel yang terdapat dalam internal organisasi (Panti) bukan yang berada di luar Panti.

2. *Hal yang masih perlu ditingkatkan/dikembangkan (Weaknesses)*

Kami menggunakan istilah hal yang masih perlu ditingkatkan atau dikembangkan dan bukan kelemahan, karena hal ini lebih positif dan lebih memancing ide dan pendapat partisipan. Seperti halnya kekuatan, variabel yang termasuk disini adalah semua variabel yang terdapat dalam internal organisasi (Panti) bukan yang berada di luar Panti.

3. *Peluang/Kesempatan (Opportunities)*

Partisipan diminta untuk memberikan masukan mengenai berbagai peluang dan kesempatan pengembangan dari Panti. Dalam hal ini variabel yang termasuk disini adalah variabel eksternal atau berada di luar Panti.

4. *Tantangan (Threats)*

Pada pendekatan terdahulu kami menggunakan istilah tantangan dan bukan ancaman karena hal ini lebih positif dan lebih memancing ide dan pendapat partisipan.

2.6. Pertanyaan dengan pendekatan *Appreciative Inquiry*

Pertanyaan yang diajukan pada partisipan adalah sesuai dengan siklus 5D, yaitu sebagai berikut:

1. *Mendefinisikan tujuan (Define)*

Pertama kami, fasilitator menerangkan mengenai tujuan diskusi, yaitu untuk pengembangan organisasi dalam hal ini Panti, dengan cara mendiskusikan dan menyampaikan ide serta aspirasi yang dimiliki oleh setiap partisipan.

2. *Menemukan kinerja dan prestasi (Discovery)*

Partisipan diminta untuk menerangkan mengenai sejauh ini prestasi serta kinerja apa saja yang wajib di apresiasi bersama, misalnya: memenangkan lomba, menjadi juara, memperoleh penghargaan dan hal-hal lainnya yang dapat diapresiasi.

3. *Menggambarkan harapan dan mimpi (Dream)*

Partisipan diminta untuk menceritakan mengenai harapan serta mimpi yang mereka miliki mengenai Panti dari berbagai aspek, baik kondisi fisik, kebijakan, maupun faktor-faktor lainnya yang menjadi harapan mereka mengenai Panti.

4. *Menerangkan mengenai rencana mencapai mimpi (Design)*

Berdasarkan mimpi dan harapan yang telah disampaikan, partisipan kemudian diminta untuk membahas mengenai rencana pencapaian dari mimpi tersebut.

5. *Menerangkan mengenai bagaimana hal tersebut dapat terinternalisasi (Destiny)*

Partisipan diminta untuk menerangkan mengenai bagaimana caranya supaya perencanaan yang telah dibuat dapat terlaksana, terimplementasi dengan berbagai inovasi yang ada.

2.7. Lokasi pengumpulan data

Pengambilan data dilakukan di Panti, di ruang rapat dengan tidak dihadiri oleh manajemen, serta dibagi kelompok berdasarkan level staf dan non-staf untuk membuat nyaman partisipan dalam mengekspresikan ide dan pendapatnya.

2.8. Fasilitator

Pengumpulan data dilakukan oleh fasilitator yang terdiri dari tim perguruan tinggi serta anggota komunitas organisasi nirlaba (KCI - Kita Cinta Indonesia), yang memiliki kepakaran baik dalam melakukan pengembangan organisasi maupun dalam pelatihan dan pengembangan SDM.

2.9. Analisis Hasil.

Hasil yang diperoleh dari FGD dan wawancara yang telah dilakukan pada semua pemangku kepentingan, kemudian di kategorikan kedalam SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan pengembangan, dan Tantangan), serta variabel *Appreciative Inquiry*, yaitu antara lain Penemuan Prestasi dan kekuatan (*Discover*), *Dream* (Mimpi), Merancang alternatif tindakan (*Design*), dan Pencapaian (*Destiny*).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil FGD berdasarkan pendekatan SWOT

3.1.1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan (*Strengths*) yang terdapat Panti adalah sebagai berikut

- Seluruh anak-anak penghuni Panti memperoleh asupan gizi yang melampaui 4 (sehat), 5 (lima)

sempurna apalagi dengan adanya tambahan makanan (additional food), yang merupakan selingan diantara makan pagi, siang dan malam.

- Seluruh anak-anak penghuni Panti memiliki pakaian yang bersih dan layak untuk digunakan tidak hanya ke sekolah tetapi juga untuk sehari-hari.
- Seluruh anak-anak penghuni Panti terjamin sekolahnya, baik SD maupun sekolah lanjutan pertama dan menengah tanpa harus membayar apapun.
- Seluruh anak-anak Panti sediakan usia TK dan SD mendapat antar-jemput oleh pengasuh.
- Panti menyediakan Fasilitas kegiatan ekstra kurikuler; antara lain angklung dan menari.
- Fasilitas kursus: Bimbel Matematika, Akuntansi, Bahasa Inggris, Menjahit dan merajut.
- Fasilitas Kegiatan Keagamaan (Mesjid) dan pembimbingan aspek rohani yang dilakukan secara rutin.
- Untuk memberikan keterampilan yang berhubungan dengan *life skills*, pada kelas 11, anak-anak diberikan keterampilan komputer, menjahit dan *public speaking*.

3.1.2. Hal yang masih perlu dikembangkan

Hal yang masih perlu dikembangkan adalah:

- Peningkatan pengetahuan dan keterampilan baik dalam menghadapi anak-anak, maupun dalam mengelola emosi diri.
- Peningkatan hubungan yang harmonis antara penyelia dan staf pelaksana dalam rangka menghadapi anak asuh di Panti.

- c. Kesamaan persepsi dan pemahaman tentang pola pengasuhan yang dibutuhkan.
- d. Sikap dan perilaku yang santun pada anak-anak asuh, karena seringkali ditemukan beberapa anak asuh yang berperilaku kurang baik atau berkata-kata kasar padahal sudah diberi contoh tentang sopan santun serta kegiatan keagamaan yang dilakukan secara rutin.
- e. Fasilitas olah raga dan tempat bermain untuk anak-anak asuh, baik untuk anak asuh remaja maupun untuk anak-anak usia SD.
- f. Waktu pergantian (*rolling*) pengasuh dirasakan terlalu cepat, sehingga hubungan antara anak dengan pengasuh dirasakan kurang dekat dan mengakibatkan pengasuh kurang dapat mengenal dan memahami dengan baik tentang kondisi anak-asuhnya, terutama dari segi emosi, sikap dan perilaku.
- g. Kebijakan manajemen yang lebih netral bagi semua pihak, dengan tidak adanya keberpihakan pada salah satu pihak tertentu.

3.1.3. Potensi dan kesempatan pengembangan

Hal yang merupakan potensi dan kesempatan pengembangan adalah sebagai berikut:

- a. Adanya kerjasama dengan berbagai organisasi dan individu yang peduli memungkinkan dilakukan peningkatan kompetensi pengasuh dan pengembangan karakter anak-anak.
- b. Peningkatan kerjasama dengan Lembaga pelatihan untuk mengembangkan keterampilan teknis anak-anak (Bahasa Inggris, Menjahit serta berbagai keterampilan lainnya).

- c. Adanya kerjasama dengan dinas Pariwisata untuk penyediaan liburan gratis dan sarana rekreasi, bagi anak-anak Panti.

3.1.4. Tantangan yang dihadapi (*Threat*)

Hal yang menjadi tantangan yang dihadapi oleh Panti adalah sebagai berikut:

- a. Adanya sosial media yang menyita perhatian anak-anak asuh, sehingga kurang berminat untuk mengerjakan aktivitas lainnya, khususnya bagi para anak asuh remaja.
- b. Kurangnya perhatian masyarakat, dan organisasi pemerintah maupun swasta untuk ikut berpartisipasi pada pengembangan panti.
- c. Adanya peraturan yang ketat dari pemerintah bahwa setelah lulus dari SMA harus keluar dari panti, padahal masih ada yang belum siap baik secara fisik maupun mental (mis: belum memiliki pekerjaan, tempat tinggal dsb).
- d. Kebijakan untuk anak-anak disabilitas (keterbelakangan mental), yang masih dijadikan satu dengan anak-anak yang normal, padahal memerlukan penanganan yang khusus.
- e. Kadangkala waktu masuk Panti anak-anak sudah kurang terkendali karena merupakan rujukan dari panti sebelumnya),

3.2. Hasil melalui pendekatan *Appreciative Inquiry*

Hasil melalui pendekatan *Appreciative Inquiry* adalah sebagai berikut:

3.2.1. Menentukan tujuan (*Define*)

Tujuan dari AI yang dilakukan adalah untuk mengetahui bagaimana harapan dan mimpi kedepan untuk pengembangan Panti dengan

memerhatikan berbagai variabel yang berperan.

3.2.2. *Penemuan (Discovery)*

Prestasi dan kinerja terbaik dari organisasi selama ini antara lain adalah:

- a. Juara 3 Lomba Menari se DKI pada tanggal 24 September 2022, diselenggarakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pengelola Taman Mini Indonesia Indah. Adapun peserta adalah sanggar-sanggar tari dan SD.
- b. Juara 1 Lomba Mewarnai/Menggambar, pada tanggal 25 September 2022, diselenggarakan oleh Kementerian PPAPP, peserta se DKI.
- c. Mendapat 8 medali Emas dan 5 medali Perak, Kejuaraan Pencak silat Putri se DKI pada bulan Agustus 2022.

Prestasi tersebut membanggakan tidak hanya bagi Panti tetapi juga bagi para anak asuh yang berada di Panti. Sebagai catatan, anak-anak yang sudah berprestasi pada kompetisi tersebut, membuat mereka menjadi lebih tinggi *self-esteem*-nya dan menuntut untuk ikut kejuaraan-kejuaraan yang ada, padahal biaya untuk itu tidak sedikit karena pendaftaran untuk mengikuti berbagai kompetisi tersebut adalah berbayar dan harus ada juga biaya baik untuk transportasi dan konsumsi, maupun persiapannya yang memerlukan waktu beberapa hari.

3.2.3. *Mimpi, harapan (Dream)*

- a. Anak-anak panti asuhan cepat mendapat pekerjaan, setelah keluar dari Panti.

- b. Anak-anak Panti memiliki *life skills* untuk bekal kehidupannya secara mandiri setelah keluar dari Panti.
- c. Anak-anak Panti lebih termotivasi untuk maju, serta percaya diri baik selama di Panti maupun setelah keluar dari Panti.
- d. Adanya berbagai kegiatan lain untuk anak-anak selain dari bimbel dan beberapa kursus (saat ini menjahit, angklung, menari, merajut), baik kegiatan yang sifatnya menyenangkan, yang sesuai dengan minat maupun kegiatan yang dapat meningkatkan keterampilan. Meskipun saat ini juga sudah cukup banyak kegiatan yang diberikan bagi anak-anak Panti antara lain: pencak silat, bermain futsal, berwisata ke tempat wisata, museum dan tempat-tempat menarik lainnya.
- e. Adanya kegiatan kebersamaan dan kegiatan di luar Panti (banyak yang tidak tahu dunia luar).
- f. Adanya forum diskusi dan komunikasi antara manajemen, penyelia dan pelaksana (pengasuh) secara rutin.
- g. Tempat dibuat dengan sistem *cluster* sehingga ada rasa rumah dan orang tua bagi anak-anak.
- h. Rumah Panti dibuat seperti rumah biasa, sehingga perlu dicat dengan warna yang cerah, serta adanya pencahayaan yang cukup.
- i. Adanya kegiatan lain bagi anak-anak Panti yang tidak hanya terbatas pada kegiatan rumah dan sekolah saja, sehingga tidak mengetahui kehidupan didunia lainnya.
- j. Pengasuh dapat berperan sebagai kakak asuh dengan hubungan yang lebih erat, yang dapat menjadi pengganti kakak kandung mereka, sehingga penetapan tanggung jawab

pengasuhan diusulkan untuk tidak terlalu singkat.

- k. Fasilitas olah raga maupun tempat bermain bagi anak-anak (baik *indoor* maupun *outdoor*) tersedia dengan cukup lengkap.

3.2.4. Alternatif Tindakan (*Design*)

Berbagai alternatif tindakan didiskusikan pada FGD, yang menghasilkan informasi sebagai berikut:

- a. Perlu adanya pelatihan untuk para staf pelaksana maupun supervisor (penyelia), untuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan maupun pengembangan sikap kerja menjadi lebih profesional serta berdedikasi.
- b. Salah satu pelatihan yang diperlukan adalah mengenai *Effective Parenting*, dengan tujuan untuk dapat menangani dan menghadapi anak-anak di Panti Asuhan menjadi lebih baik, serta pelatihan dan pengenalan diri supaya lebih memiliki dedikasi, keikhlasan dan ketulusan dalam bekerja.
- c. Perlu adanya kegiatan kebersamaan bagi seluruh staf dan manajemen untuk meningkatkan hubungan.
- d. Perlu difasilitasi adanya kegiatan di luar panti untuk meningkatkan *life skills* dan pengetahuan dari anak-anak Panti.

3.2.5. Pencapaian (*Destiny*)

Untuk dapat mencapai apa yang menjadi harapan dari para partisipan maka telah dirancang kegiatan yang akan dilakukan antara lain adalah:

1. Mempertahankan komitmen dari manajemen untuk mengembangkan Panti Asuhan dari berbagai aspek baik aspek pengelolaan panti, operasional, penanganan para staf dan pelaksana maupun kebijakan

lainnya, berdasarkan masukan dari para pemangku kepentingan;

2. Melakukan berbagai kegiatan kebersamaan serta membangun forum komunikasi yang harmonis dan terbuka dengan seluruh tujuannya adalah untuk membangun kebersamaan; dan
3. Melakukan monitoring dan evaluasi mengenai hasil dari kegiatan yang dilakukan.

3.2.6. Pembahasan

Pengembangan organisasi memerlukan suatu perencanaan, niat dan komitmen serta dukungan dari semua pihak karena hal ini merupakan tanggung jawab bersama, dan tidak dapat hanya di berikan pada manajemen, atau karyawan saja tetapi semua pemangku kepentingan turut berperan. Meskipun demikian, seringkali pemangku kepentingan tidak dilibatkan dalam proses pengembangan organisasi, maupun dalam tahap awal menganalisis kondisi dan kebutuhan organisasi, hal ini membuat rasa memiliki dan ada komitmen pada program perubahan dan pengembangan organisasi yang dicanangkan manajemen akan menjadi berkurang. Sementara itu, menurut Cooperrider dan McQuaid (2012), dengan berbagai perubahan dan tuntutan di lingkungan maka kolaborasi diantara berbagai pihak yang berkepentingan di organisasi sangat diperlukan, sehingga keterlibatan semua pihak adalah merupakan suatu keharusan.

Aktivitas ini dilakukan dengan menggunakan kombinasi metode SWOT dan *Appreciative Inquiry*. Dalam hal ini, sebenarnya bila menggunakan metode *Appreciative Inquiry* sepenuhnya yang berinduk pada pendekatan psikologi positif, maka diskusi dan pembahasan mengenai kelemahan atau hal yang masih perlu dikembangkan lebih lanjut maupun tantangan tidak menjadi bahan diskusi

(Cooperider, Whitney, & Stavros, 2008). Meskipun demikian, karena diskusi dan penggalan mengenai hal yang masih perlu ditingkatkan di organisasi maupun tantangan juga diperlukan dalam penentuan solusi pengembangan organisasi, maka pendekatan SWOT juga digunakan pada aktivitas disini. Selain itu, berdasarkan pembahasan yang disampaikan oleh Quincy, Lu, dan Huang (2012) bahwa pendekatan analisis SWOT juga dapat digunakan untuk pengembangan organisasi nirlaba, maka pendekatan SWOT juga digunakan untuk melengkapi pendekatan *Appreciative Inquiry*.

Penggunaan konsep SWOT pada aktivitas pengembangan organisasi di organisasi ini tidak diikuti dengan perhitungan secara mendetil dari masing-masing variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang biasanya digunakan untuk landasan dalam mencari alternatif pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan karena analisis SWOT digunakan bukan untuk menentukan pemecahan masalah, tetapi untuk mengikuti profil organisasi. Selain itu, pendekatan yang digunakan disini juga menggunakan metode *Appreciative Inquiry*, yang dapat memperdalam temuan mengenai kondisi organisasi saat ini. Meskipun demikian untuk aktivitas lanjutan bisa saja analisis SWOT dilakukan secara lengkap yang diikuti dengan perhitungan yang mendetil sehingga bila akan digunakan untuk menentukan pengambilan keputusan akan lebih tersedia analisis data yang diperlukan.

Pengumpulan data dengan menggunakan konsep *Appreciative Inquiry* menggunakan metode yang lebih terfokus pada wawancara dan FGD (*Focused Group Discussion*). Meskipun demikian untuk memperoleh data dan informasi yang lebih lengkap, khususnya bagi orang Indonesia yang sering masih

merasa sungkan dan kurang asertif untuk berbicara secara langsung mengutarakan pendapatnya dihadapan orang lain, maka untuk selanjutnya dapat saja diikuti dengan pengumpulan data berdasarkan survey melalui kuesioner yang sifatnya anonim.

Salah satu tantangan yang dihadapi pada waktu pengumpulan data adalah pada umumnya orang Indonesia bila ditanyakan mimpi atau bayangan serta harapan kedepan dari suatu organisasi kurang dapat melakukannya dengan serius, karena kurang terbiasa membayangkan hal tersebut, maka terdapat kecenderungan untuk menjadi kurang serius, serta lebih banyak bercanda serta menjawab hal yang muluk-muluk yang tidak mungkin dicapai. Hal ini menuntut adanya kesabaran dari fasilitator untuk tidak ikut terpancing emosinya serta berusaha menerangkan dan menanyakan kembali dengan sabar.

Tantangan lain yang dihadapi adalah pada waktu melakukan FGD, tidak semua orang mau berpartisipasi dan mengekspresikan pendapat sehingga cenderung diam atau bila ditanya secara lebih mendalam jawabannya adalah sama dengan apa yang telah dikatakan oleh partisipan lainnya. Selain itu, jawaban yang di sampaikan oleh partisipan terkesan sangat dipengaruhi oleh sikap dan jawaban orang pertama. Dalam hal ini, bila orang pertama yang ditanya menjawab dengan asertif secara panjang lebar, maka hal ini akan mendorong orang lain untuk juga berbicara secara panjang lebar mengenai kondisi yang ada atau pendapat dia mengenai organisasi, hal ini berlaku juga sebaliknya bila orang pertama hanya menjawab seadanya saja serta terkesan kurang asertif dan sungkan, maka partisipan selanjutnya juga terkesan akan kurang berterus terang menyampaikan pendapatnya. Untuk itu, kepandaian dan kepekaan fasilitator

dalam memilih dan menentukan partisipan sebagai orang pertama yang ditanyakan pendapatnya sangat berperan dalam memperoleh jawaban yang optimal. Disamping itu, fasilitator pada waktu sebelum memulai maupun selama proses diskusi perlu mengingatkan pada para partisipan bahwa apa yang disampaikan adalah sifatnya rahasia, dan manajemen tidak akan mengetahui siapa yang memberikan pendapat tersebut karena pada waktu pelaporan akan diberikan secara keseluruhan dan tidak individual.

Riset terdahulu juga menunjukkan bahwa *appreciative inquiry* dapat menjembatani kesenjangan yang terdapat pada ilmu pengetahuan dengan cara mencari jalan untuk mengimplementasikan pengetahuan yang dimiliki. Untuk itu, riset selanjutnya disarankan untuk dapat mendukung menjembatani kesenjangan antara riset dan aplikasi di lapangan (praktek) (Hung, et al., 2018).

4. KESIMPULAN

Mengembangkan organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai pendekatan. Untuk dapat memperoleh hasil yang efektif dari program pengembangan organisasi, maka aktivitas pengembangan organisasi di harapkan mengikuti tahapan tertentu, khususnya tahapan diagnosis/analisis organisasi.

Hasil dari tahapan diagnosis/analisis diperlukan untuk menentukan tindak lanjut yang tepat dalam upaya perbaikan panti asuhan atau organisasi secara keseluruhan. Pemberian umpan balik kepada manajemen diharapkan dapat ditindaklanjuti secara tepat agar upaya perbaikan yang dilakukan dapat mendukung dalam perubahan atmosfer dan budaya panti asuhan ke arah yang jauh lebih positif. Diperlukan kesepakatan dan kerjasama yang lebih baik antara staf dan pelaksana agar terdapat kesamaan pemahaman tentang

tugas dan fungsi masing-masing pihak dalam mengelola panti asuhan secara efektif sehingga mimpi besar yang ada dapat diwujudkan.

Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa penggunaan kedua metode, yaitu SWOT dan AI memperkaya dalam menganalisis isu atau permasalahan yang terdapat pada Panti Asuhan serta dalam mencari alternatif solusinya. Dari hasil diskusi umpan-balik dengan manajemen juga telah ditetapkan rencana selanjutnya untuk mencapai *Destiny* dari tujuan pengembangan organisasi yang menjadi harapan dan mimpi semua pemangku kepentingan.

Dalam hal ini, berbagai tantangan dalam penggunaan metode SWOT dan AI yang dilakukan secara FGD perlu menjadi bahan pertimbangan, antara lain yang berhubungan dengan kesungkapan dan keengganan partisipan dalam mengekspresikan diri di hadapan orang lain. Oleh karena itu menuntut adanya fasilitator yang handal dalam menggiring partisipan supaya mau berpartisipasi secara optimal. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Falkheimer (2014), bahwa komunikasi khususnya komunikasi yang strategis sangat diperlukan untuk dapat mencapai keberhasilan perubahan organisasi.

Dalam usaha untuk mengembangkan suatu organisasi, maka hal ini dapat dilakukan dengan cara mengikuti tahapan pendekatan pengembangan organisasi baik dengan metode SWOT maupun Appreciative Inquiry atau metode lainnya dengan menyesuaikan diri terhadap situasi dan kondisi organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, yang telah memberikan bantuan dana untuk kegiatan pengabdian masyarakat ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan pada Komunitas Kita Cinta Indonesia, dan pada Bapak Hanartono

yang telah membantu untuk dapat terlaksananya kegiatan pengabdian masyarakat ini.

REFERENSI

- Cooperrider, D. L., & McQuaid, M. (2012). The positive arc of systemic strengths: How appreciative inquiry and sustainable designing can bring out the best in human systems. *JCC*, 46, 71-102.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook for Leaders of Change*, (2nd ed.). Crown Custom Publishing, Inc. Brunswick, Ohio and Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Fransisco.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change. Dalam D. L. Cooperrider, P. Sorenson, D. Whitney, & T. Yeager (Eds.). *Appreciative inquiry: An emerging direction for organization development*, 9-29. Champaign, IL: Stipes.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2017). *Organization development & change*, (10th ed.). Cengage Learning.
- Drew, S.A.W., & Wallis, J. L. (2014). The use of appreciative inquiry in the practice of large-scale organizational change: A review and critique. *Journal of General Management*, 39(4), Summer. The Baybrook Press.
- Falkheimer, J. (2014). The power of strategic communication in organizational development. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 124-133. DOI 10.1108/IJQSS-01-2014-0007.
- Hung, L., Phinney, A., Chaudhury, H., Rodney P., Tabamo, J., & Bohl, D. (2018). Appreciative Inquiry: Bridging Research and Practice in a Hospital Setting. *International Journal of Qualitative Methods*, 17, 1-10. DOI: 10.1177/1609406918769444
- Mangundjaya, W. L. H. (2020). *Pengembangan Organisasi: Diagnosis dan Intervensi*. Jakad Media Publishing, Surabaya.
- Quincy, R., Lu, Shuang, & Huang, Chien-Chung (2012). *SWOT Analysis Raising Capacity of Your Organization*. Huamin Research Center, School of Social Work, Rutgers University China Philanthropy Research Institute, Beijing Normal University Huamin Philanthropy. Brochure Series.
- Rothwell, W. J., Stopper, A. L. M., Myers, J. L. (2017). *Assessment and diagnosis for organization development: Powerful tools and perspectives for the OD practitioner*. Florida: CRC Press, Taylor & Francis Group