

ANALISIS RANCANGAN STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN *ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT* PADA DIVISI *HUMAN CAPITAL* DI PT. X

¹Vina Puspita

²M.M. Nilam Widyarini

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma

Jl. Margonda Raya No. 100, Depok 16424, Jawa Barat

¹vina.puspita87@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan rancangan struktur organisasi untuk Departemen *Organizational Development* pada Divisi *Human Capital* di PT. X. PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi atau jasa pengiriman barang. Penelitian ini adalah penelitian terapan yang menggunakan metode penelitian kualitatif. Narasumber penelitian berjumlah tiga orang staff Divisi *Human Capital*. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan telaah dokumen. Penelitian awal menunjukkan saat ini Divisi *Human Capital* tidak berjalan dengan sesuai strategi perusahaan. Selain itu terjadi permasalahan pada Divisi *Human Capital* itu sendiri, yaitu strategi divisi yang tidak sesuai dengan strategi perusahaan, jumlah staff dan pekerjaan yang tidak proporsional, adanya ketidakjelasan pada beberapa fungsi departemen, dan adanya ketidakjelasan uraian pekerjaan pada beberapa departemen. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diusulkan intervensi berupa rancangan struktur organisasi Departemen *Organizational Development* pada Divisi *Human Capital* di PT. X agar Divisi *Human Capital* dapat melakukan pembenahan fungsi, struktur, dan uraian kerja pada departemen lain di Divisi *Human Capital* dengan tepat dan sesuai.

Kata kunci: pengembangan organisasi, rancangan struktur organisasi

Abstract

The aim of this study is to develop organizational design for the Department of *Organizational Development* in the *Human Capital* Division at PT. X. PT. X is a company engaged in the distribution or shipping service. This research is action research that uses qualitative research methods. 3 Interviewees for this study are *Human Capital* Division staff. Techniques for collecting data using observation, interviews, and document review. Initial research shows that currently the *Human Capital* Division does not operate according to the company's strategy. Besides that, it happened in the *Human Capital* Division itself, namely a division strategy that was not in line with the company's strategy, disproportionate number of staff and work, unclarity in some departmental functions, and unclear job descriptions in several departments. To overcome this problem, it is recommended to arrange the organizational structure of the Department of *Organizational Development* in the *Human Capital* Division at PT. X so that the *Human Capital* Division can improve the function, structure and description of work in other departments in the *Human Capital* Division appropriately and accordingly.

Keywords: organizational development, organizational structure design

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan perkumpulan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama

dan mempunyai ikatan untuk mencapai suatu tujuan bersama. Robbins (2011) menyatakan bahwa organisasi merupakan kesatuan (*entity*)

sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek, seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Dalam pelaksanaan kegiatan organisasi (perusahaan) terdapat tiga elemen pokok, yaitu interaksi manusia, kegiatan yang mengarah pada tujuan organisasi, dan struktur organisasi (Gaol, 2014).

Sebuah struktur organisasi menjadi suatu alat strategik yang penting dalam pencapaian visi misi organisasi, karena struktur organisasi dibuat untuk mencapai sejumlah tujuan organisasi yaitu menunjang strategi organisasi, mengorganisasikan sumber daya dengan cara paling efisien dan efektif, mengadakan persiapan pembagian tugas dan pertanggungjawaban yang efektif antara perorangan atau kelompok, memastikan koordinasi kegiatan organisasi yang efektif dan menggambarkan proses pembuatan keputusan, mengembangkan dan menggambarkan garis-garis komunikasi ke atas, ke bawah, dan seluruh organisasi.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Budiasih (2012) yang menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Dalam penelitian tersebut, struktur organisasi mencakup aspek-aspek penting, antara lain pembagian kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, serta saluran komunikasi. Penelitian lain menunjukkan bahwa dimensi struktur

organisasi yang terdiri dari variabel kompleksitas, formalisasi, sentralisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Selanjutnya hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa secara parsial dimensi struktur organisasi yang terdiri dari variabel kompleksitas, formalisasi, sentralisasi berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas organisasi. Dalam merancang struktur organisasi para pemimpin organisasi mampu menentukan harapan-harapan mengenai apa yang akan dilakukan individu-individu dan kelompok-kelompok tersebut dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Struktur organisasi merupakan media yang membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya (Gammahendra, Hamid, & Riza, 2014).

Senada dengan peneliti-peneliti di atas, hasil penelitian Al-Qatawneh (2014) menunjukkan bahwa dimensi struktur organisasi secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasional. Struktur organisasi juga mempengaruhi sikap karyawan, dimana para karyawan bekerja lebih produktif apabila struktur organisasi dirancang dengan menampilkan peraturan tertulis tingkat tinggi. Organisasi berfungsi dengan berbagai struktur dan proses yang saling terkait. Organisasi tentu tidak memiliki struktur dan mekanisme yang statis, tetapi merupakan pola-pola korelasi yang selalu berubah-ubah terus-menerus dalam interaksi sosial. Oleh karena itu, perubahan struktur organisasi adalah suatu aspek universal dan berkesinambungan pada semua organisasi.

Torang (2012) lebih jauh menjelaskan bahwa struktur organisasi merupakan salah

satu sumber terjadinya perubahan organisasi, atau dapat dikatakan bahwa struktur organisasi adalah salah satu objek yang terkena perubahan. Oleh karena tujuan ditetapkan dalam organisasi dan agar terjadi perubahan dalam organisasi dengan maksud mempermudah pencapaian tujuan, maka sangat beralasan apabila perubahan organisasi dimulai dengan perubahan struktur organisasinya. Etzioni (dalam Torang, 2012) berpendapat bahwa perubahan organisasi dapat dioorientasikan pada perubahan 'struktur' atau 'tujuan (goal)' organisasi. Menurut Gibson (2005) perubahan organisasi adalah usaha yang direncanakan oleh manajemen untuk menghasilkan keseluruhan individu, kelompok, dan organisasi, dengan mengubah struktur, perilaku, dan proses. Sebagai suatu sistem yang terbuka, organisasi harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik dalam lingkungan internal maupun pada lingkungan eksternalnya.

Salah satu perusahaan yang memiliki kebutuhan untuk membentuk struktur organisasi adalah PT. X. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi atau jasa pengiriman barang. Saat ini, ada dua hal penting yang menjadi perhatian khusus bagi pihak direksi, yaitu untuk menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) serta dalam rangka mempersiapkan perusahaan untuk melaksanakan IPO (*Initial Public Offering*). Oleh sebab itu, PT. X berupaya mengelola

aspek sumber daya manusia secara lebih serius, konsisten dan menyeluruh di ruang lingkup kegiatan operasional perusahaan baik dari aspek komersial (bisnis) maupun aspek non komersial internal (*Developing Program, Human Capital Information System*). Adapun pengelolaan aspek komersial maupun aspek non komersial internal tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab divisi *Human Capital*.

PT. X melalui divisi *Human Capital* berusaha mengelola sumber daya manusianya dengan sebaik mungkin. PT. X mengedepankan sumber daya manusianya sebagai modal atau asset perusahaan yang memiliki pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan keterampilan. Jika perusahaan memperlakukan karyawan sebagai modal, maka manusia yang bekerja di suatu perusahaan dapat menjalankan sumber-sumber daya lainnya (Gaol, 2014).

Berdasarkan hasil wawancara dengan *senior manager* divisi *human capital*, untuk melaksanakan persiapan dalam menghadapi MEA dan IPO, saat ini kondisi divisi *human capital* sedang melakukan berbagai pembenahan fungsi dan sistem pada beberapa departemen. Secara spesifik pembenahan tersebut berkaitan dengan pembaharuan uraian-uraian pekerjaan pada tiap-tiap jabatan agar sesuai dengan fungsi yang sebenarnya, merancang struktur organisasi yang sesuai dengan strategi perusahaan, serta merancang program-program yang bertujuan untuk mendorong penerapan nilai-nilai perusahaan.

Oleh sebab itu untuk mewadahi tugas-tugas tersebut, secara khusus pihak direksi menginstruksikan penambahan satu departemen dibawah divisi *human capital*, yaitu departemen *organizational development*.

Berdasarkan gambaran di atas, dapat diketahui bahwa terdapat kebutuhan untuk membuat rancangan struktur organisasi di dalam Divisi *Human Capital* PT. X, khususnya Departemen *Organizational Development*. Oleh sebab itu, penelitian ini difokuskan untuk menjawab kebutuhan di dalam Divisi *Human Capital* PT. X tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui permasalahan struktur organisasi, fungsi, dan tugas Divisi *Human Capital* pada PT. X saat ini dan untuk menghasilkan rancangan struktur organisasi *Departement Organization Development* pada PT. X yang sesuai dengan kebutuhan saat ini.

METODE PENELITIAN

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini merupakan jenis penelitian terapan (*action research*). Penelitian terapan adalah penelitian yang menguji suatu permasalahan di lapangan, diawali dengan asesmen dan dilanjutkan dengan penyusunan program intervensi. Pendekatan penelitian sesuai dengan kondisi alami yang ada di lapangan dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Narasumber dalam penelitian ini terdiri dari tiga orang karyawan Divisi *Human Capital*.

Narasumber dalam penelitian ini adalah karyawan yang langsung ditunjuk oleh pihak direksi untuk mengelola *Departement Organizational Development*. Ketiga karyawan tersebut ditunjuk secara langsung atas dasar kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan tersebut yang telah mengikuti program training *Organizational Development* bersertifikasi.

Di dalam penelitian ini terdapat tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, serta telaah dokumen. Peneliti menggunakan teknik observasi partisipan, dimana peneliti ikut serta terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh narasumber. Peneliti dalam penelitian ini melaksanakan observasi dengan memperhatikan delapan hal sebagaimana yang dikemukakan oleh Suparlan (1994), yaitu ruang/tempat (lokasi), pelaku, kegiatan, benda atau alat, waktu, peristiwa, tujuan, serta perasaan dan pendapat narasumber.

Wawancara yang dilakukan bertujuan untuk menggali sebanyak mungkin mengenai gambaran struktur organisasi dan segala proses yang harus dilaksanakan dalam membangun struktur organisasi Departemen *Organizational Development* di bawah Divisi *Human Capital* PT. X. Peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur namun tetap mengalir dan narasumber memiliki kesempatan yang lebih luwes dalam mengemukakan jawaban. Pedoman wawancara yang digunakan mengacu pada kombinasi teori *Prinsip-Prinsip Desain Struktur Organisasi* dari Cushway dan Lodge (2002) serta Robbins dan Judge (2011), yaitu

struktur harus mengikuti strategi, spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, serta sentralisasi dan desentralisasi.

Adapun dokumen yang diperoleh dari perusahaan dalam penelitian ini adalah *company profile* PT. X, *job description*, dan memo internal mengenai pembentukan Departemen *Organizational Development* di bawah Divisi *Human Capital*.

Untuk menjaga proses penelitian dapat berjalan secara sistematis, efektif, dan sesuai tujuan, peneliti menggunakan gabungan model tahapan dalam *action research*, yaitu *general model of planned change* dari Cummings dan Worley (2005) dan tahapan diagnosis dari Brown dan Harvey (2006). Berikut adalah beberapa langkah yang akan dilakukan, yaitu 1) kontrak dan persiapan (memperoleh izin perusahaan untuk melakukan penelitian), 2) mendiagnosis (mencari tahu kondisi umum Divisi *Human Capital* berikut unit-unit kerja yang terdapat pada Divisi *Human Capital*), serta 3) menyusun Rancangan Intervensi (merancang program intervensi untuk menjawab permasalahan PT. X).

Intervensi yang diusulkan difokuskan pada salah satu bentuk *technostruktural interventions*. Ada empat kegiatan dalam tahap ini, yaitu meraih kesepakatan pemahaman terhadap arah strategis Divisi *Human Capital*, menyusun rancangan struktur organisasi Departemen *Organizational Development*, menyusun rancangan pekerjaan karyawan pada Departemen *Organizational Development*, dan menyerahkan hasil rancangan intervensi kepada pihak terkait.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data, diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan di Divisi *Human Capital*. Permasalahan tersebut adalah jumlah karyawan dan pekerjaan yang tidak proporsional, ketidakjelasan fungsi-fungsi beberapa departemen, ketiadaan struktur organisasi yang akurat, dan ketidakjelasan uraian pekerjaan pada beberapa departemen. Hal ini menunjukkan adanya strategi perusahaan yang tidak dapat diterjemahkan dengan tepat dan sesuai oleh Divisi *Human Capital* PT X.

Tabel 1. Hasil analisis berdasarkan wawancara, observasi, dan telaah dokumen

No.	Permasalahan Pokok	Wawancara	Observasi	Arsip
1	Jumlah staff Divisi HC	Tidak jelas	92	44
2	Fungsi tiap-tiap departemen	Tidak jelas	Tidak jelas	Jelas
3	Struktur Organisasi tiap-tiap departemen	Tidak jelas	Tidak jelas	Tidak jelas
4	Kesesuaian antara Strategi Perusahaan dengan strategi Div.HC	Tidak sesuai	-	-

Ketidajelasan dan ketidaksesuaian dalam berbagai permasalahan di Tabel 1, menunjukkan ketidakefektifan komunikasi di Divisi *Human Capital*. Permasalahan ini harus diselesaikan karena keefektifan komunikasi berkaitan erat dengan kinerja karyawan (Femi, 2014; Sadia, Salleh, Kadir, & Sanif, 2016), yang juga memengaruhi kinerja organisasi mengategorikan ketidakefektifan komunikasi di tempat kerja ke dalam permasalahan organisasi, sehingga dibutuhkan suatu intervensi organisasi. Intervensi organisasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pembentukan divisi baru, yaitu *Departement of Organizational Development*, serta memperbaharui struktur organisasi.

Pembentukan departemen baru, perlu dilakukan karena belum adanya bagian khusus yang menangani pengembangan organisasi di divisi *Human Capital* perusahaan X ini. *Departement of Organizational Development* merupakan divisi yang tugas utamanya adalah memfasilitasi perubahan dan pengembangan organisasi (Burke, 1994; Cummings & Worley, 1997; French & Bell, 1998). Sehingga dengan adanya departemen ini diharapkan upaya-upaya perbaikan organisasi yang dilakukan dapat berjalan dengan terarah, terencana, terukur, berkesinambungan, dan terkoordinasi dengan baik.

Intervensi yang dilakukan pada struktur organisasi *Departemen Organizational Development* pada Divisi *Human Capital* PT. X. Tahap ini bertujuan untuk merancang struktur organisasi

Departemen Organizational Development yang tepat untuk menjawab permasalahan PT. X. Intervensi yang diusulkan difokuskan pada salah satu bentuk *technostruktural interventions* yaitu struktur organisasi *Organizational Development Departement* di bawah Divisi *Human Capital*.

Ada empat kegiatan dalam tahap ini, yaitu berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Cummings dan Worley (2009), yaitu pertama adalah meraih kesepakatan pemahaman terhadap arah strategis Divisi *Human Capital*. *Departemen Organizational Development* didirikan untuk melakukan analisa yang memungkinkan terjadinya perubahan, pembenahan, penyesuaian, dan penyempurnaan organisasi secara berkesinambungan sesuai dengan visi, misi, nilai, dan arah strategi perusahaan dengan tiga fungsi utama, yaitu memberikan rekomendasi terhadap hasil analisa pengembangan organisasi, seperti kinerja organisasi, audit pelayanan *Human Capital* (HC), dan struktur organisasi, mendesain sistem yang efektif untuk pengembangan organisasi seperti penilaian kinerja, peta dan jalur karir, HCIS, struktur gaji dan insentif, dan mendukung terciptanya budaya yang berdasarkan nilai-nilai perusahaan.

Kedua adalah spesialisasi pekerjaan. Seluruh pekerjaan yang dilakukan spesifik pada fungsi-fungsi pengembangan organisasi, khususnya dalam lingkup pengelolaan sumber daya manusia (lingkup Divisi *Human Capital*). Ada empat area besar dalam pengelolaan *human capital*, yaitu *talent*

acquisition, assessment dan development, engagement, dan retention. Oleh sebab itu, dibutuhkan tenaga ahli dengan derajat spesialisasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan pengembangan organisasi ini. Nama resmi untuk pekerjaan ini yaitu *organizational development specialist*.

Ketiga adalah *departementalisasi*. Pembagian kerja di antara masing-masing *organizational development specialist* pada dasarnya tergantung pada kebutuhan di lapangan dan tergantung kepada arahan dari pimpinan. Namun untuk saat ini, peneliti mengusulkan *organizational development specialist* bertanggung jawab terhadap area *assessment dan development, supervisor engagement* bertanggung jawab terhadap area *engagement dan retention, unit head talent mapping* bertanggung jawab terhadap *talent acquisition*.

Keempat adalah rentang kendali. *Organizational development specialist* tidak memiliki bawahan karena jabatan *Organizational Development Specialist* adalah jabatan fungsional. Jabatan fungsional dapat diartikan sebagai jabatan teknis yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada *Organizational Development*. Adapun lokasi kerja Departemen *Organizational Development* sama dengan departemen-departemen lainnya yang berada di bawah Divisi *Human Capital*, yaitu Kantor Pusat PT. X di Jakarta Barat. Bentuk organisasi yang peneliti usulkan adalah bentuk organisasi fungsional. Bentuk organisasi ini memiliki beberapa kelebihan, yaitu pembagian tugas (*distribution of work*) yang jelas, adanya keputusan, dan masing-masing fungsi

keahlian atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri sehingga jabatan fungsional tidak dapat dirangkap dengan jabatan lain baik fungsional maupun struktural (Mondy, 2008).

Kelima adalah *rantai komando*. *Organizational development specialist* bertanggung jawab kepada kepala Departemen *Organizational Development* yang secara resmi disebut *Departemen Head Departemen Organizational Development*. *Departemen Head Departemen Organizational Development* bertanggung jawab kepada *Division Head Human Capital*. Sementara itu yang harus dipertimbangkan juga adalah *formalisasi*. Hendaknya *organizational development specialist* memiliki kebebasan yang tinggi dan wewenang khusus untuk melakukan analisa atau investigasi kepada departemen lain di dalam maupun di luar Divisi *Human Capital* dan memiliki akses langsung untuk berdiskusi kepada dewan direksi agar dapat melakukan improvisasi dalam melakukan pekerjaannya. *Development*. Selain itu, tentunya dibutuhkan satu orang pimpinan (kepala) yang bertanggung jawab untuk mengawasi pelaksanaan kegiatan dalam Departemen dipegang oleh orang-orang yang benar ahli di bidangnya.

Tipe Organisasi yang peneliti usulkan adalah tipe organisasi piramid. Peneliti memilih tipe organisasi tersebut karena memiliki keunggulan antara lain jarak hubungan antar pimpinan dan pelaksana tugas yang dekat sehingga memungkinkan komunikasi kerja berlangsung cepat karena tidak memerlukan banyak jalur atau saluran yang harus dilewati. Selanjutnya, tipe organisasi piramid memungkinkan para pelaksana tugas mampu mengatasi berbagai masalah karena diberi kesempatan untuk

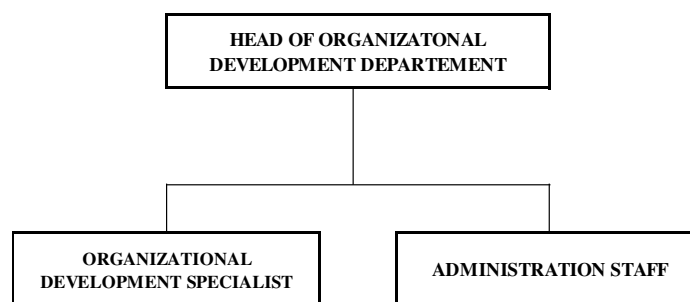
berkembang.

Bagan organisasi *Departemen Organizational Development* yang peneliti usulkan disebut dengan bagan jabatan, yaitu bagan organisasi yang menggambarkan struktur organisasi dengan menunjukkan sebutan jabatan yang ada dalam organisasi (departemen) tersebut. Kotak bagan yang digunakan berbentuk persegi panjang seperti yang lazimnya digunakan. Garis saluran wewenang yang tegas dan jelas baik secara vertical maupun horizontal menunjukkan hubungan. Peneliti memberikan usulan rancangan pekerjaan yang disesuaikan dengan kebutuhan *Departemen Organizational Development* pada saat ini. Peneliti menyusun rancangan tugas/pekerjaan *Organizational Development Specialist* berdasarkan tiga fungsi utama *Departemen Organizational Development* dan empat area besar pengelolaan *Human Capital* seperti yang telah diuraikan sebelumnya. komunikasi kerja yang langsung diantara

Adapun tugas-tugas *Organizational Development Specialist*, yaitu melakukan

penyusunan dan memperbarui uraian pekerjaan tiap-tiap jabatan agar sesuai dengan tugas yang sebenarnya, merancang struktur organisasi yang sesuai dengan strategi bisnis perusahaan, merancang dan memperbaharui HCIS (*Human Capital Information System*) agar selaras dengan perkembangan dengan perusahaan, melaksanakan proses audit di lingkungan Divisi *Human Capital*, merancang sistem remunerasi dan *job grading* yang sesuai dengan masing-masing jabatan, merancang sistem manajemen kinerja yang efektif untuk mendorong produktivitas karyawan, menyusun model dan standar kompetensi untuk tiap-tiap jabatan, memetakan jalur karir jabatan berdasarkan kompetensi, dan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang berkontribusi untuk mendorong implementasi nilai-nilai perusahaan.

Dengan fungsi, tugas, dan jumlah tenaga ahli seperti yang telah dijelaskan di atas, maka struktur organisasi yang peneliti usulkan digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi *Organizational Development Departement*

SIMPULAN DAN SARAN

Saat ini diketahui bahwa Divisi *Human Capital* mengalami kelebihan jumlah

karyawan dan ketidakjelasan fungsi departemen-departemen yang ada di dalamnya. Misalnya, beberapa tahun yang

lalu sudah pernah dibentuk Departemen *Organizational Development*. Namun dalam perjalanannya, fungsi departemen ini tidak menyentuh ranah pengembangan organisasi sama sekali, melainkan mengurus CSR (*Corporate Social Responsibility*) dimana departemen tersebut hanya menangani kegiatan yang berkaitan dengan *hobby* (olahraga, fotografi, seni budaya) dan spiritual (program umroh atau wisata rohani, dan pengajian atau *retret*).

Oleh sebab itu, divisi *Human Capital* perlu melakukan pembenahan fungsi-fungsi departemen yang ada di dalam Divisi *Human Capital* melalui penambahan satu departemen baru yang dirasa dapat memperbaiki kondisi Divisi *Human Capital* secara keseluruhan, sehingga fungsi Divisi *Human Capital* sebagai Agen Perubahan yang berperan sebagai poros dalam improvisasi dan pembenahan-pembenahan organisasi dapat terealisasi dengan tepat dan sesuai. Adapun departemen yang akan ditambahkan tersebut adalah *Departemen Organizational Development*. *Departemen Organizational Development* yang dimaksud di sini adalah suatu organisasi (departemen) yang berfungsi memberikan rekomendasi terhadap hasil analisa pengembangan organisasi, meliputi audit pelayanan *Human Capital*, kinerja organisasi, struktur organisasi, penilaian kinerja, struktur gaji, HCIS, dan sebagainya. Oleh sebab itu, untuk mewedahi dan menguraikan tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh *Departemen*

Organizational Development, peneliti melakukan intervensi dengan merancang struktur organisasi *Departemen Organizational Development* di bawah Divisi *Human Capital* PT. X.

Oleh karena itu, peneliti mengajukan beberapa saran, yaitu, hendaknya dilakukan analisis jabatan untuk mengelompokkan deskripsi jabatan *organizational development specialist* sesuai dengan fungsi, tugas, dan wewenangnya, melakukan evaluasi agar dapat diketahui efektivitas penerapan struktur organisasi *Departemen Organizational Development* yang baru dibentuk tersebut, serta *Head Division Human Capital* sebaiknya mensosialisasikan dan memberikan arahan mengenai *Organizational Development Departement* kepada unit kerja lain agar tercipta kerjasama yang baik sehingga *Organizational Development Departement* dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qatawneh, M. I. (2014). "The impact of organizational structure on organizational commitment: A comparison between public and private sector firms in Jordan." *European Journal of Business and Management*, 6(12), 10-38.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *An experiential approach to organization development* 7th edition. New Jersey:

- Prentice Hall.
- Budiasih, Y. (2012). "Struktur organisasi, desain kerja, budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan studi kasus pada PT. XX di Jakarta." *Jurnal Liquidity*, 1(2), 99-105.
- Burke, W. W. (1994). *Organization development: A process of learning and changing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organizational development and change*. Boulevard: South-Western Cengage Learning.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organizational development and change*. Boulevard: South-Western Cengage Learning.
- Cummings, T., & Worley, C. (1997). *Organization development and change* (6th ed.). St. Paul, MN: West.
- Cushway, B., & Lodge, D. (2002). *The fast-track organizational behavior and design*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Femi, A.F. (2014). "The impact of communication on workers' performance in slected organisations in Lagoes State, Nigeria." *IOSR journal of humanities and social science (IOSR-JHSS)*, 19 (8), 75-82.
- French, W. L., & Bell, C. H., Jr. (1998). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Gammahendra, F., Hamid, D., & Riza, M.F. (2014). "Pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi." *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 1-10.
- Gaol, J. Y. (2014). *A to Z human capital manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Gibson, J. L. (2005). *Organizations*. Jakarta: Erlangga.
- Riggion, R.E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology* 6th ed. Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sadia, A., Salleh, B.M., Kadir, Z.A. & Sanif, S. (2016). "The relationship between organizational and productivity with new dimensions of effective communication flow." *Journal of business and social review in emerging economies*, 2, 34-39.
- Shonubi, A.O., & Akintaro, A. (2016). "The impact of effective communication on organizational performance." *Valley international journal*. 3 (3), 1904-1914.
- Suparlan (1994). *Dasar-dasar manajemen*. Bina Aksara Jakarta.
- Torang, S. (2012). *Metode riset struktur & perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta.