


Diagnosa dalam Pengembangan Organisasi



Ali Rokhman

(<http://arokhman.blog.unsoed.ac.id>)

Program Studi Ilmu Administrasi Negara - FISIP

Universitas Jenderal Soedirman



Pengertian Diagnosa

- Istilah kedokteran
- Suatu proses menemukan penyebab pokok dari masalah-masalah organisasi
- Dipergunakan dengan pengertian dan perspektif lebih luas; ada prinsip kolaboratif antara tim manajemen dengan konsultan PO untuk menemukan informasi, menganalisa, dan menentukan tindakan intervensi



Dua Orientasi Diagnosa

- Orientasi masalah:

Menemukan dan memecahkan masalah sebenarnya yang dihadapi organisasi → jalan keluar

- Orientasi kemajuan:

Hanya memikirkan perbaikan dan kemajuan dalam organisasi



Prasyarat Diagnosa

- Pahami organisasi sebagai sistem terbuka
- Systema (bahasa Yunani):
 - “Whole compounded of several parts” (suatu keseluruhan yang tersusun dari beberapa bagian)
 - An organized, functioning relationship among units or components (hubungan-hubungan yang berlangsung di antara unit atau komponen secara terorganisir/teratur)
 - Sekumpulan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur dan merupakan suatu keseluruhan



Ciri Utama Diagnosa [1]

- Kesederhanaan: Informasi yang digali tidak rumit, dipresentasikan oleh konsultan kepada klien dengan cara yang mudah dicerna oleh klien
- Kejelasan: konsultan harus mampu memilih dan menggunakan instrumen tolok ukur tentang apa yang terjadi dalam organisasi yang menyebabkan lahirnya ketidakseimbangan
- Keterlibatan: multistakeholders mutlak perlu dilakukan



Ciri Utama Diagnosa [2]

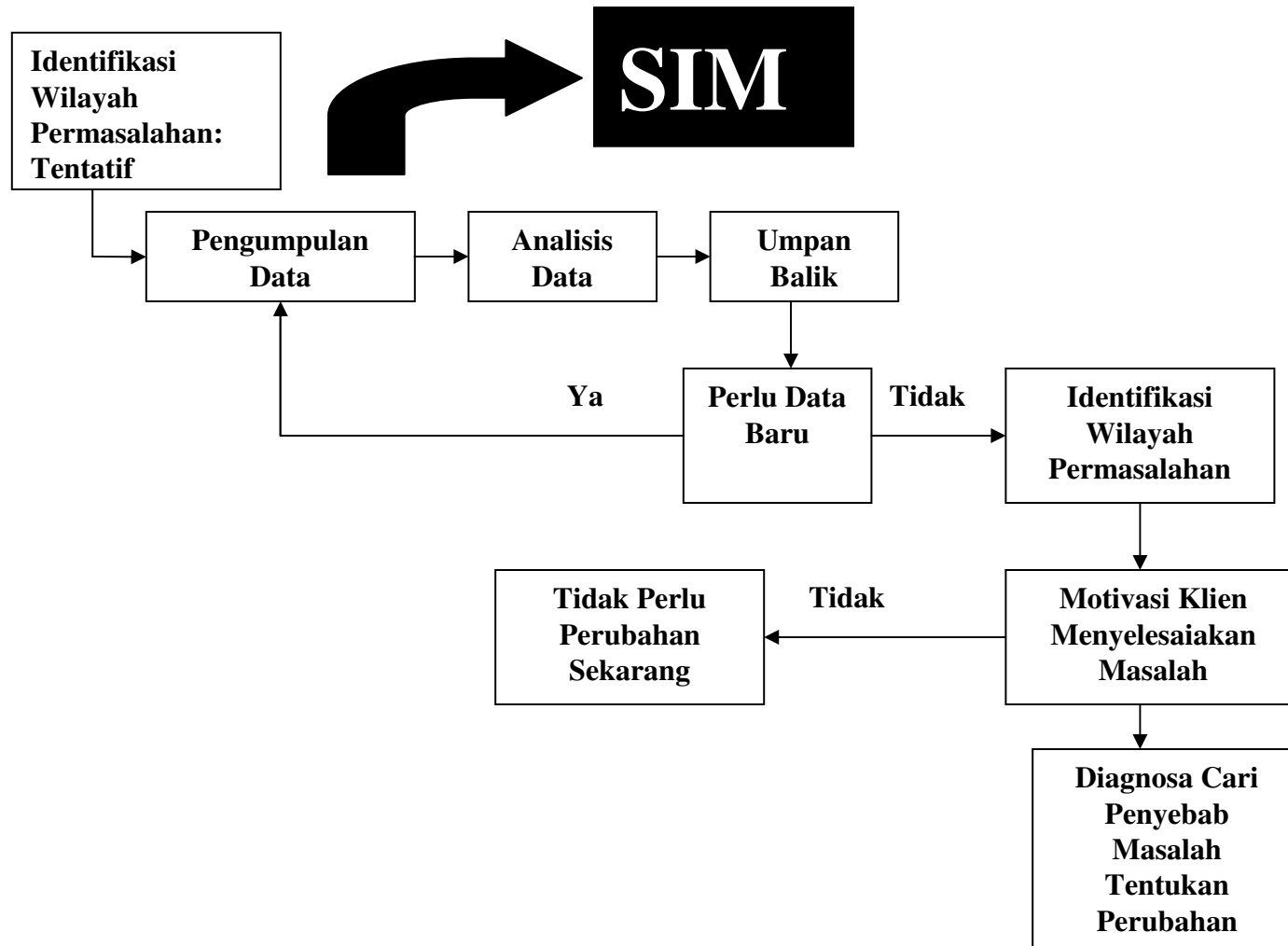
- Identifikasi faktor-faktor utama: gunakan kumpulan variabel utama tanpa distorsi atau rekayasa [key success factors]
- Menyoroti faktor-faktor kritis: critical factors analysis, tak terjebak pada faktor perifer
- Penumbuhan rasa urgensi: menghasilkan kesadaran perubahan memang penting dan perlu didukung oleh setiap pihak, untuk menghadapi berbagai tantangan organisasi



Diagnosa

- Merupakan pendekatan sistematis terhadap pemahaman dan gambaran kondisi terkini organisasi
- Merinci hakekat permasalahan
- Identifikasi factors penyebab
- Berikan dasar untuk pilih strategi perubahan dan teknik yang paling tepat

Proses Diagnosa



Bendera Merah dalam Diagnosa

- Kerahasiaan: informasi khusus yang tak boleh disebarakan
- Diagnosa yang berlebihan: terlalu lama, memperlambat perubahan, menambah permasalahan
- Diagnosa krisis: terperangkap pada keinginan klien yang tertuju hanya ke masalah mendesak muncul hanya sesaat
- Diagnosa yang mengancam: klien tidak boleh merasa terancam karir dan jabatannya
- Kebiasaan konsultan: memaksakan hanya teknik tertentu yang biasa dipakai konsultan
- Diagnosa gejala: hanya fokus pada gejala yang tampak, tanpa merunut akar permasalahannya

Model dan Teori Diagnosa

- Model 6 Kotak: Wiesbord
- Model Kongruensi: Nadler—Tushman
- Model Pragmatik Situasional: Hornstein dan Tichy
- *Model Kontingensi (Analitikal): Lawrence dan Lorsch*
- *Model Kecenderungan Perilaku Kelompok: George Homans*
- *Model Konsultasi Manajemen: Terry Armstrong & Walter Wheatley*
- *Model Sosioteknikal: Eric trist*
- *Model Analisis Bidang Kekuatan: Kurt Lewin*



Model 6 Kotak dari Weisbord

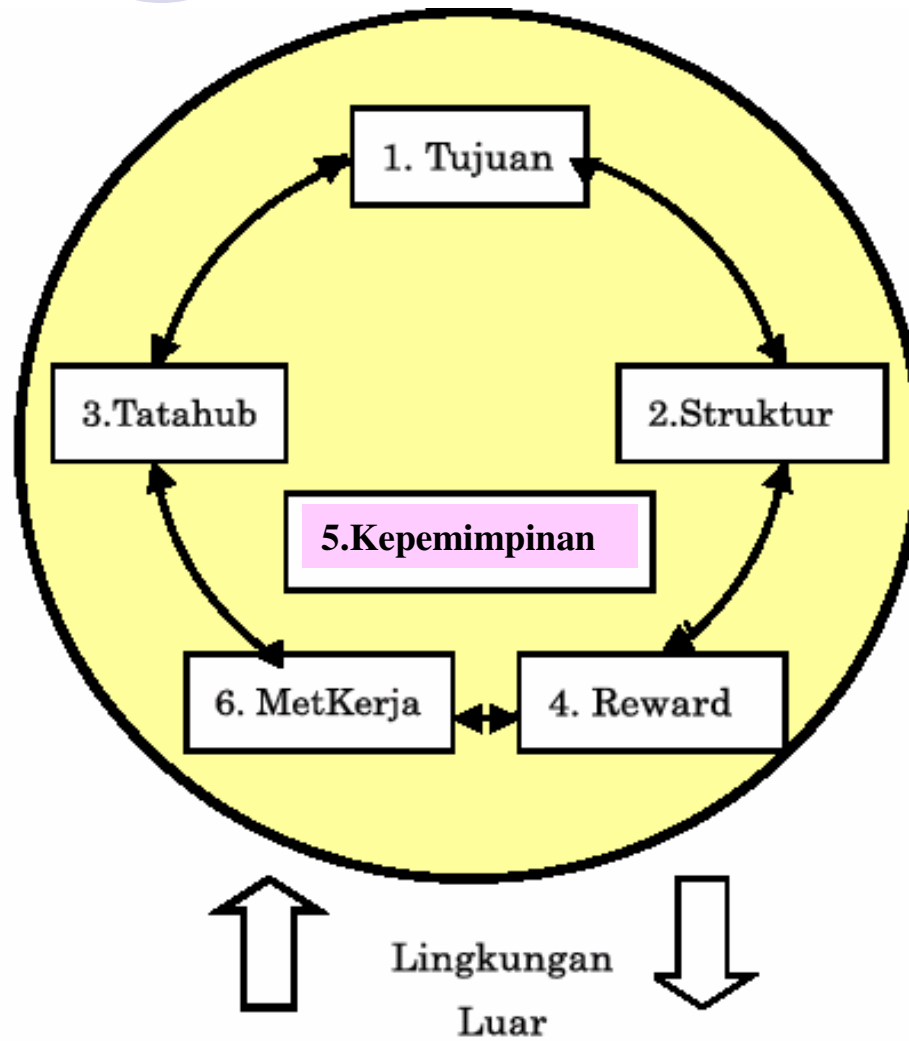
- Membantu untuk memahami dan memvisualisasi kenyataan
- Ibarat layar radar yang menangkap gejala tentang isu dan masalah organisasi
- 6 kotak:
 - Tujuan, struktur, penghargaan, mekanisme tata kerja, tata hubungan, dan kepemimpinan



Model 6 Kotak dari Weisbord

- Setiap kotak harus dilakukan diagnosa yang meliputi sistem formal dan informal
- Temukan kesenjangan antara sistem formal dan informal
- Semakin besar jurang pemisah, semakin tidak efisien

Model 6 Kotak dari Weisbord





Kotak Tujuan

- Kejelasan tentang tujuan: Sejauh mana para anggota organisasi memahami secara jelas dan benar mengenai misi dan tujuan organisasi
- Persetujuan dengan tujuan: Dukungan pada anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi



Kotak Struktur

- Apakah ada keselarasan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan kerangka struktur internal yang dibangun
- Apakah struktur internal dibangun untuk melayani tujuan organisasi



Kotak Tata Hubungan

- Tata hubungan antara individu dalam organisasi
- Tata hubungan antara unit-unit yang berbeda tugas kegiatannya
- Saling ketergantungan
- Kualitas tata hubungan
- Konflik dalam organisasi



Kotak Penghargaan

- Berikan perhatian kepada persamaan dan perbedaan antara:
 - Apa yang diberikan secara formal oleh organisasi
 - Apa yang sebenarnya dirasakan oleh anggota
- Sistem gaji sesuai dirasakan oleh anggota sebagai penghargaan atau hukuman?



Kotak Kepemimpinan

- Posisi di tengah
- Tugas utama melihat pijaran di antara kotak lainnya dalam layar radar
- Harus mampu menjaga keseimbangan antara kotak-kotak tersebut
- Seberapa jauh pemimpin itu:
 - Merumuskan tujuan organisasi
 - Mengejawantahkan tujuan ke dalam program
 - Pertahankan integritas organisasi
 - Pelihara peraturan dan apresianya terhadap konflik



Kotak Mekanisme Tata Kerja

- Dapat mempererat dan mengikat organisasi, bukan sekedar kumpulan individu yang berbeda kebutuhannya
- Suatu proses dalam organisasi agar eksistensi organisasi dapat dipertahankan
- Proses perencanaan, pengendalian, penganggaran... merupakan mekanisme kerja yang sangat membantu anggota melaksanakan tugas

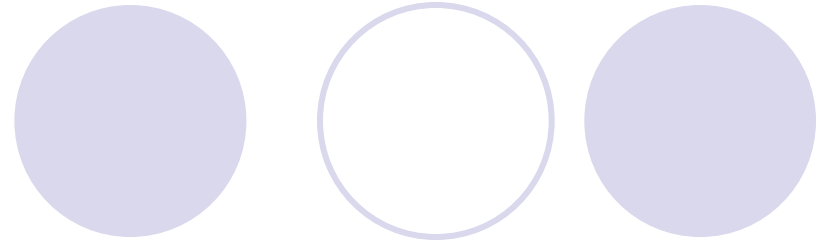
Matrik Rancangan Diagnosa

Kotak	Sistem Formal	Sistem Informal
1. Tujuan	Kejelasan	Persetujuan
2. Struktur	Fungsional, Program atau matrik	Bagaimana sesungguhnya tugas dikerjakan/tak dikerjakan
3. Tata Hubungan	Siapa harus bekerja dengan siapa tentang apa, dengan cara apa?	Seberapa jauh mereka bekerja sama? Kualita tata hub? Arus konflik?
4. Penghargaan	Secara fisik, apa wujudnya?	Secara implisit dan psikologis apa yang sesungguhnya dirasakan?
5. Kepemimpinan	Apa yang dikerjakan seorang pemimpin?	Gaya apa yang dipakai?
6. Mekanisme Tata Kerja	Sistem penghargaan Sistem Informasi Perencanaan → Kontrol	Sejauh mana setiap sistem dipergunakan dan dijalankan?

Model Weisbord bermanfaat jika...

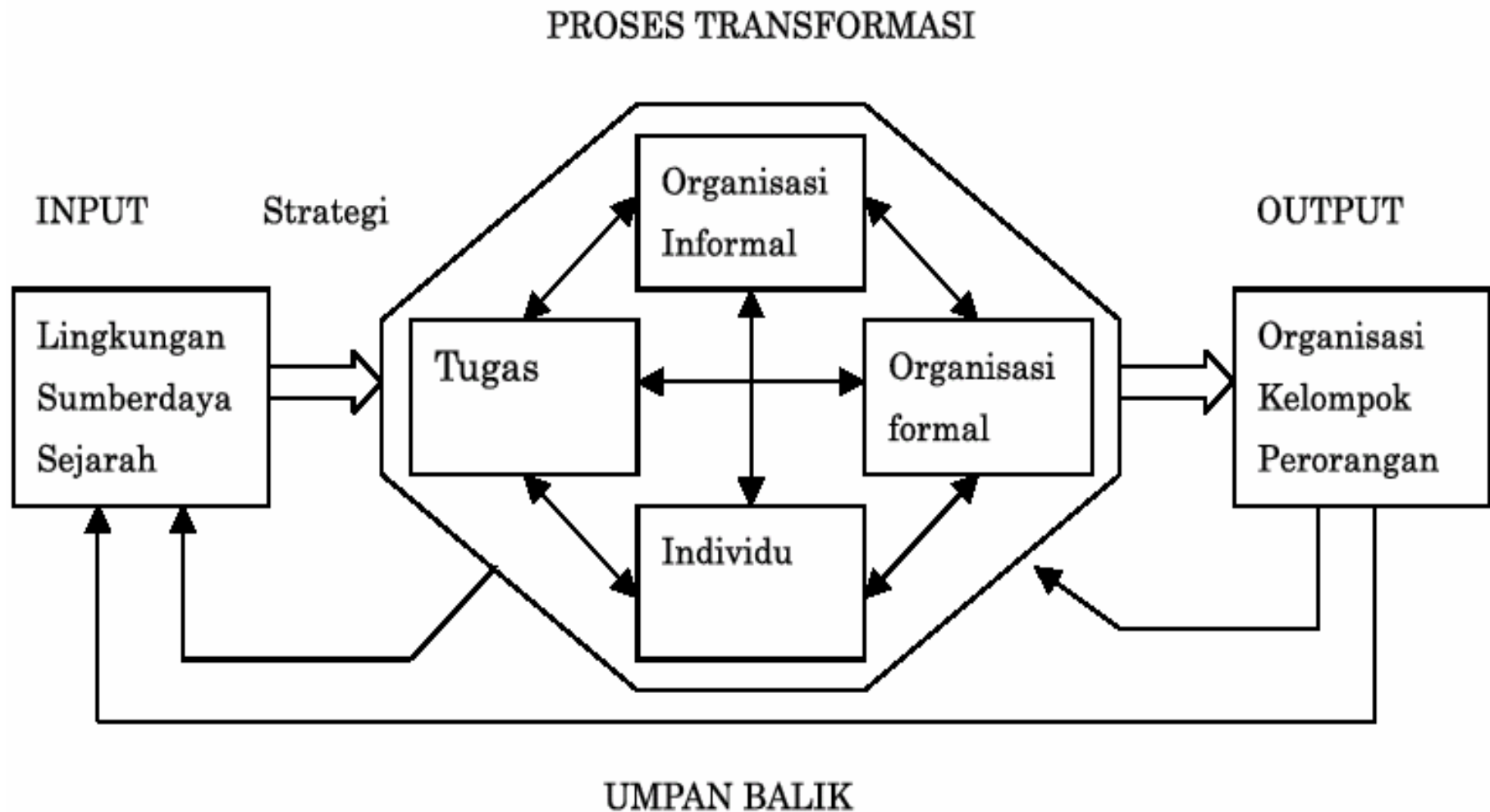
- Konsultan tidak punya banyak waktu
- Peta organisasi tidak begitu rumit dan kompleks
- Klien tidak terbiasa berfikir dalam sistem, lompatan-lompatan sering terjadi dengan mengamati layar radar
- Untuk konsultan pemula

Model Kongruensi: Nadler & Tushman



- Lebih rumit, lebih canggih, lebih membutuhkan banyak waktu
- Organisasi merupakan sistem terbuka
- Merupakan transformasi antara input dan output
- Empat unsur pokok:
 - (1) Input, (2) Output, (3) Proses transformasi, (4) Kongruensi

Model Kongruensi: Nadler & Tushman





Model Kongruensi: Input


- Lingkungan, sumberdaya dan dana, sejarah/riwayat organisasi, *strategi* yang digunakan
- Lingkungan: (1) Organisasi induk, (2) organisasi di luar
- Sumberdaya dan dana: modal pokok, bahan mentah, teknologi, manusia, dan sumber intangible, mis: paten
- Sejarah: perilaku orang dapat ditelusuri
- Strategi: bagaimana sumber-sumber digunakan secara baik dan optimal untuk kepentingan organisasi

Model Kongruensi: Output



- Empat jenis output:
 - Berfungsinya sistem
 - Perilaku kelompok
 - Hubungan antar kelompok
 - Perilaku individu berikut akibatnya

Diagnosa Sistem: Apakah sistem berjalan efektif?



- Seberapa jauh aktivitas organisasi sesuai dengan tujuan? Bagaimana pelayanan yang diberikan? Apakah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan? → Standar
- Seberapa jauh organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki? Di mana letak hambatannya?
- Seberapa jauh organisasi menanggapi perubahan lingkungan? Apa pengaruh perubahan terhadap organisasi?



Diagnosa Perilaku

- Bagaimana kelompok atau unit-unit dalam organisasi melaksanakan tugas?
- Sejauh mana efektivitas komunikasi antar unit?
- Bagaimana unit-unit tersebut mengatasi perbedaan?
- Seberapa jauh tingkat kolaborasi di antara unit?
- Bagaimana masing-masing individu berperilaku dalam menjalankan tugas masing-masing?



Proses Transformasi:

- Individu (orang): perbedaan & persamaan di antara pejabat dan petugas [data demografi, tingkat kecakapan, profesionalisme, kepribadian, sikap]
- Tugas: seberapa tinggi tingkat ketergantungan masing-masing pelaksana dalam melaksanakan tugas, tingkat kecakapan yang dibutuhkan, jenis informasi yang dibutuhkan
- Struktur organisasi formal: Semua pengaturan formal
- Tata hubungan informal: [kelompok kasak-kusuk, kelompok keluhan, klik, politik internal organisasi, otoritas informal]

A decorative graphic at the top of the slide consists of two groups of three circles. The first group on the left has a solid light purple circle on the left, a white circle with a light purple outline in the middle, and a solid light purple circle on the right. The second group on the right has a solid light purple circle on the left, a white circle with a light purple outline in the middle, and a solid light purple circle on the right. The word 'Kongruensi' is written in a large, black, sans-serif font, with the first group of circles partially overlapping the letters.

Kongruensi

- Input, proses transformasi, output; belum cukup untuk mengetahui efektivitas organisasi
- Tambah keselarasan → tunjukkan kedinamisan
- Keselarasan/keharmonisan antara input, proses transformasi, dan output
- Tidak selaras = tidak efisien, tidak efektif



Diagnosa Keselarasan

- Kenali sistemnya: otonom atau bagian?
- Tentukan sifat-sifat variabel kunci
- Wujud keselarasan: standar keselarasan antar komponen



Question Keselarasan

- Seberapa jauh pengaturan formal selaras dengan tugas yang dipersyaratkan?
- Seberapa jauh kecakapan -- individu pejabat dan petugas-- selaras dengan tugas yang dibebankan?
- Seberapa jauh kecakapan -- individu pejabat dan petugas-- selaras dengan pengaturan formal dan informal organisasi?
- Seberapa jauh pengaturan formal selaras dengan pengaturan informal?

Contoh Diagnosa Keselarasan

Keselarasan	Isu Diagnostik
Individu – Organisasi Formal	Seberapa jauh kebutuhan individu tertampung ke pengaturan formal organisasi? Seberapa jauh orang-orang paham struktur formal? Seberapa jauh titik temu antara tujuan individu dengan tujuan organisasi?
Individu – Tugas	Seberapa jauh kebutuhan individu selaras dengan tugasnya? Kecakapan individu selaras dengan tuntutan tugasnya?
Individu – Informal	Kebutuhan individu selaras dengan struktur formal?
Tugas – Organisasi Formal	Pengaturan formal selaras dengan tugas? Pengaturan formal dapat merangsang perilaku pelaksanaan tugas?
Tugas – Informal	Struktur informal membantu pelaksanaan tugas? Menghalangi atau mendorong?
Formal – Informal	Apakah tujuan, reward, susunan informal selaras dengan pengaturan formal?



Model Pragmatik Situasional [1]

- Hornstein dan Tichy
- Hampir semua manajer & konsultan PO menggunakan teori yang implisit tentang perilaku organisasi dan pelaksanaannya
- Sangat intuitif, lain pengamat atau organisasi lain pula teori yang digunakan
- Banyak konflik antara konsultan dengan klien, tentang apa masalah sebenarnya dalam organisasi, dan bagaimana memperbaikinya



Model Pragmatik Situasional [2]

- Model ini mengembangkan suatu prosedur untuk membantu pimpinan organisasi dan konsultan mengartikulasikan dan mengkonseptualisasikan hal-hal yang implisit menjadi eksplisit
- Menggunakan BUKU KERJA



References

- A. Usmara, Ed. Handbook of Organizations, 2003
- Sondang P. Siagian, Teori Pengembangan Organisasi, 2000
- David Osborne & Ted Gaebler, Reinventing Government, 1992
- Miftah Thoha, Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa dan Intervensi, 2003
- Richard Beckhard, Pengembangan Organisasi, Strategi dan Model, 1981
- Moekijat, Pengembangan Organisasi, 1986
- Adam I. Indrawijaya, Perubahan dan Pengembangan Organisasi, 1989