

**MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**

DIAGNOSA ORGANISASI

**MODUL DIAGNOSA ORGANISASI
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2021**

Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110

DIAGNOSA ORGANISASI

Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

1. Drs. Setia Budi, MA
2. Mochamad Fatwadi, MT. M.Sc.

REVIEWER: Dr. Basseng, M.Ed

EDITOR: Bimo Prakoso, S.T., M.M.

COVER: Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si

Jakarta - LAN - 2021

ISBN:

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran e-learning. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan mindset dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui e-learning menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam

penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I DIAGNOSA ORGANISASI	1
A. Deskripsi Singkat.....	1
B. Hasil Belajar	1
C. Indikator Keberhasilan.....	1
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	1
BAB II PENGANTAR	3
A. Mengapa diagnosa organisasi ini penting?.....	3
B. Apa tujuan dari pembelajaran ini?	6
C. Apa materi yang akan dipelajari?.....	6
BAB III ORGANISASI SEBAGAI SEBUAH SISTEM TERBUKA	8
A. Komponen Eksternal Organisasi	11
B. Komponen <i>Input</i> , Proses Transformasi, <i>Output</i>	13
C. Komponen Umpan balik/ <i>Feedback</i>	18
D. Penyelarasan Antar Komponen (<i>Alignment/Congruence</i>).....	19
BAB IV KONSEP DIAGNOSA ORGANISASI	20
A. Apa itu Diagnosa Organisasi?	21
B. Tujuan Diagnosa Organisasi	23
C. Tingkatan Diagnosa Organisasi.....	24
BAB V PROSES DIAGNOSA ORGANISASI	25
A. Analisis Komponen Eksternal Organisasi	26
B. Diagnosa Komponen Internal Organisasi	28
C. Tahapan Diagnosa Organisasi	31
Daftar Pustaka	33

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Skema Organisasi sebagai Open System	11
Gambar 1. 2 Interaksi antar Komponen dan antar Elemen dalam	12
Gambar 1. 3 Model Organisasi dengan menggunakan sintesa dari Six Boxes Model dan Burke-Litwin Model.	18
Gambar 1. 4 Diagnosa Organisasi dan Implementasi Rencana Aksi	25

BAB I

DIAGNOSA ORGANISASI

A. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan menemukenali isu strategis organisasi berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal organisasi dan mendiagnosa komponen internal organisasi guna merumuskan gagasan perubahan untuk peningkatan kinerja pelayanan publik di unit kerjanya melalui pemahaman tentang organisasi sebagai sistem terbuka, konsep diagnosa organisasi dan proses diagnosa organisasi

B. Hasil Belajar

Setelah mengikuti mata pelatihan ini, peserta diharapkan mampu menemukenali isu strategis organisasi berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal organisasi dan mengdiagnosa komponen internal organisasi guna merumuskan gagasan perubahan untuk peningkatan kinerja pelayanan publik di unit kerjanya.

C. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat :

1. Menjelaskan konsep organisasi sebagai *Open System*
2. Menjelaskan konsep diagnosa organisasi
3. Menganalisis lingkungan eksternal organisasi
4. Mendiagnosa komponen internal organisasi
5. Merumuskan gagasan perubahan peningkatan kinerja pelayanan publik di unit kerja

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Organisasi sebagai sebuah Sistem Terbuka
 - a. Komponen Lingkungan

- b. Komponen *Input*, Proses Transformasi, *Output*
 - c. Komponen Umpan Balik/*Feedback*
 - d. Penyelarasan Komponen
2. Konsep Diagnosa Organisasi
- a. Pengertian Diagnosa Organisasi
 - b. Tujuan Diagnosa Organisasi
 - c. Tingkatan Diagnosa Organisasi
3. Proses Diagnosa Organisasi
- a. Proses Analisis Lingkungan Eksternal
 - b. Proses Diagnosa Komponen Internal
 - c. Tahapan Diagnosa Organisasi

BAB II

PENGANTAR

"If you define the problem correctly, you almost have the solution."

****Steve Jobs****

A. Mengapa diagnosa organisasi ini penting?

Organisasi tidak hidup di dalam lingkungan yang konstan. Lingkungan ini selalu berubah dan perubahan lingkungan tersebut kerap kali memberikan tekanan dan tantangan terhadap organisasi. Tekanan dan tantangan ini memberikan pengaruh terhadap upaya organisasi dalam menjaga relevansi dan efektifitasnya. Sebagai konsekuensinya, organisasi dituntut untuk terus melakukan perubahan sebagai respon dari perubahan lingkungan di sekitarnya. Pendek kata, untuk menjadi organisasi yang efektif dan relevan maka organisasi harus terus berubah.

Terdapat tiga kunci yang memungkinkan sebuah organisasi tetap efektif dan relevan, yaitu, pertama, organisasi tersebut mampu menganalisis lingkungan eksternalnya dalam rangka memperkirakan perubahan, seperti kemajuan teknologi, perubahan harapan masyarakat, perubahan peraturan perundangan, perubahan kebijakan pemerintah, perubahan trend, meningkatnya tuntutan etika lingkungan, dll); kedua, organisasi mampu mendiagnosa kondisi internal organisasi dengan tepat sehingga diketahui bagian-bagian mana saja dari organisasi yang perlu untuk diubah/diperbaiki; dan yang ketiga adalah mampu menentukan dan melaksanakan berbagai upaya perubahan yang tepat berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan diagnosa kondisi internal organisasi.

Bagi organisasi sektor publik, beberapa contoh perubahan lingkungan yang nyata antara lain adanya perubahan harapan masyarakat terkait pelayanan publik yang lebih baik dalam hal kualitas, memadai kuantitasnya, lebih cepat, lebih mudah diakses, dan lebih responsif dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, adanya perkembangan teknologi informasi yang pesat serta adanya kebijakan pemerintah untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pelayanan publik. Berdasar pada perubahan-perubahan ini, organisasi sektor publik tentunya perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian/adaptasi/perubahan untuk memastikan bahwa organisasi tersebut dapat secara efektif terus memberikan pelayanan yang dapat memenuhi harapan masyarakat. Kondisi inilah yang membawa organisasi publik selalu berada dalam kondisi perubahan sebagai upaya penyesuaian terhadap perubahan lingkungannya.

Situasi ini tentunya membutuhkan kesadaran bagi pemimpin organisasi publik untuk terus melakukan perubahan dalam rangka memastikan efektivitas organisasinya agar pelayanan publik tetap terjaga kualitasnya dan bahkan dapat terus ditingkatkan. Untuk melakukan perubahan inilah dibutuhkan kemampuan mendiagnosa organisasi, menentukan masalah yang tepat untuk dipecahkan dalam rangka memastikan efektivitas organisasi. Kemampuan ini adalah kemampuan mendasar bagi seorang pemimpin organisasi untuk memastikan bentuk perubahan/intervensi yang tepat bagi organisasinya. Kemampuan diagnosa ini juga adalah tentang bagaimana seorang pemimpin memiliki kesadaran untuk selalu peka dan peduli terhadap efektivitas organisasi/unit kerjanya dalam mencapai tujuan/kinerja yang telah ditetapkan dalam lingkungan yang selalu berubah.

Namun demikian, seringkali masih dijumpainya pemimpin yang melihat bahwa diagnosa organisasi adalah sesuatu yang tidak begitu diperlukan, dan bahkan kemampuan mendiagnosa ini masih dianggap sesuatu yang tidak terlalu penting dalam suatu proses kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Sehingga jika pun diperlukan, proses diagnosa ini dilakukan dalam waktu yang singkat karena dianggap sebagai kegiatan yang menghabiskan waktu dan menjadikan tertundanya eksekusi dari suatu aksi. Padahal banyak hal yang bisa didapatkan dari sebuah proses diagnosa ini, seperti didapatnya data dan informasi lengkap yang memungkinkan seorang pemimpin memiliki banyak kemungkinan pemecahan yang tepat dari masalah yang dihadapi organisasinya.

Anda adalah seorang pengawas, seorang pemimpin yang memiliki tanggung jawab mengendalikan para staf pelaksana untuk memberikan pelayanan publik yang prima beserta administrasinya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Anda masing-masing. Pejabat pengawas memiliki tantangan yang besar dalam memastikan bagaimana pelaksanaan tugasnya berjalan dengan baik dalam lingkungan eksternal yang selalu berubah. Untuk menjawab tantangan tersebut, kemampuan diagnosa organisasi inilah yang menjadi awalan dan hal penting untuk dikuasai.

Pelayanan publik hingga saat ini mejadi fokus yang terus diperbaiki dan masuk ke dalam program dan area perubahan reformasi birokrasi. Peningkatan pelayanan publik ini merupakan suatu keharusan sebagaimana diamanatkan dalam UU No, 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Dalam konteks ini, posisi pejabat pengawas menjadi penting untuk memiliki kemampuan mendeteksi dan mendiagnosa permasalahan pelayanan publik beserta administrasinya di masing-masing unit organisasi dalam rangka merumuskan langkah-langkah

perbaikan secara berkelanjutan. Dengan diberikannya materi pelatihan ini, diharapkan Anda akan lebih memiliki kemampuan-kemampuan tersebut untuk dapat secara optimal mendukung pencapaian kinerja pelayanan publik yang prima unit kerja Anda.

B. Apa tujuan dari pembelajaran ini?

Setelah mengikuti mata pelatihan ini, Anda diharapkan mampu menemukan isu strategis organisasi berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal organisasi dan mendiagnosa komponen internal organisasi guna merumuskan gagasan perubahan untuk peningkatan kinerja pelayanan publik di unit kerja Anda.

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Anda diharapkan dapat:

1. Menjelaskan konsep organisasi sebagai Open System Model
2. Menjelaskan konsep diagnosa organisasi
3. Menganalisis lingkungan eksternal organisasi
4. Mendiagnosa komponen internal organisasi
5. Merumuskan gagasan perubahan peningkatan kinerja pelayanan publik unit kerja

C. Apa materi yang akan dipelajari?

Materi yang akan dipelajari dari mata pelatihan ini adalah :

- **Organisasi sebagai sebuah *Open System***
 - Komponen Eksternal Organisasi
 - Komponen Input, Proses Transformasi, Output
 - Komponen Umpan Balik
 - Penyelarasan komponen
- **Konsep Diagnosa Organisasi**
 - Pengertian diagnosa organisasi
 - Tujuan Diagnosa Organisasi

- Tingkatan Diagnosa Organisasi
- **Proses Diagnosa Organisasi**
 - Proses Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi
 - Proses Diagnosa Komponen Internal Organisasi
 - Tahapan Diagnosa Organisasi

Jika dikaitkan dengan Aksi Perubahan, materi-materi pada modul diagnosa organisasi ini merupakan materi yang penting yang menjadi dasar dalam menentukan ketepatan rencana aksi perubahan. Ketepatan rencana aksi perubahan ini merupakan salah satu komponen penilaian dari Rancangan Aksi Perubahan yang disusun oleh Anda sebagai peserta pelatihan. Komponen penilaian tersebut digunakan untuk mengukur kemampuan Anda dalam melakukan analisis permasalahan kinerja pelayanan publik dan kebutuhan *stakeholder* yang didukung dengan data yang relevan.

BAB III

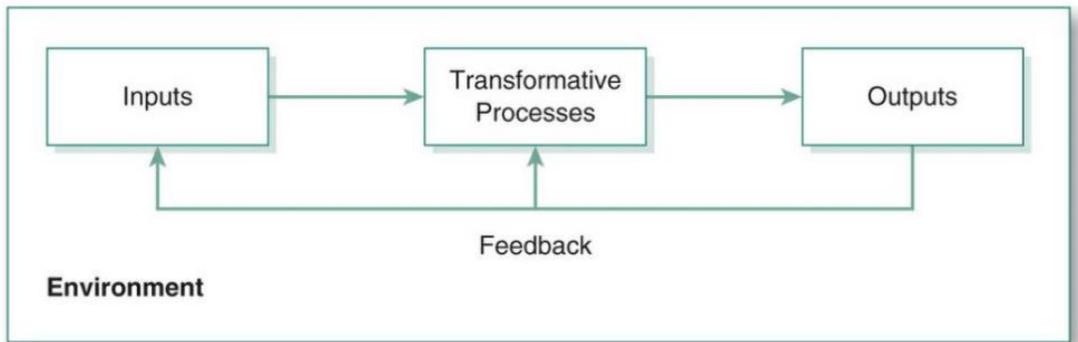
ORGANISASI SEBAGAI SEBUAH SISTEM TERBUKA

“In a broader sense, system thinking is a path to greater awareness”

*** Pearl Zhu ***

Sebelum kita membahas tentang apa itu diagnosa organisasi, kita akan bahas terlebih dahulu tentang konsep organisasi sebagai sebuah model sistem terbuka (*open system model*). Hal ini penting untuk dipahami sebagai sebuah konsep dasar yang akan memungkinkan kita memahami dan melakukan diagnosa organisasi dengan lebih terarah dan lebih baik. Dengan membahas organisasi sebagai model sistem terbuka, kita akan diajak untuk berpikir sistemik yang jika kita kaitkan dengan quote di atas, cara berpikir sistemik ini akan membawa kita menuju tingkat kesadaran dan pemahaman yang lebih baik.

Apa yang kita lihat dari sebuah organisasi? Organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem yang terdiri dari beberapa bagian-bagian yang berbeda yang saling terkait satu sama lain yang diupayakan memiliki kesinergian/keselarasan kerja antar bagian-bagian tersebut dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pandangan organisasi sebagai sebuah sistem akan membawa kita pada cara berpikir sistemik saat kita menganalisis keefektifan organisasi, dimana keefektifan organisasi dibangun dari keterkaitan dan keselarasan antar komponennya. Pembahasan yang akan diuraikan dalam modul ini adalah organisasi sebagai sebuah sistem terbuka (*open system*). Sebagai ilustrasi dari organisasi sebagai Open System dapat dilihat pada Gambar 1.1.

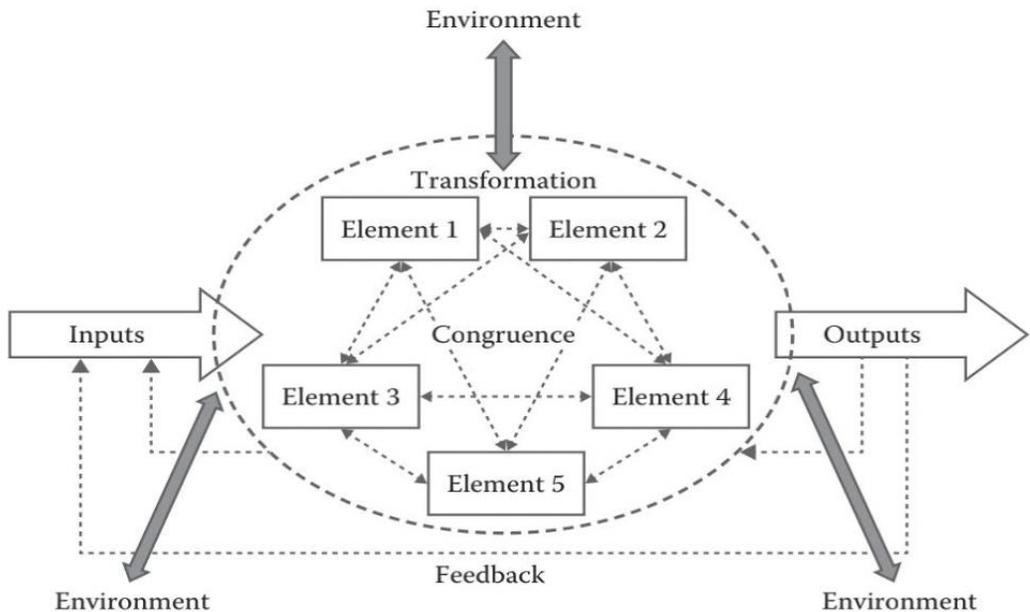


Gambar 1. 1 Skema Organisasi sebagai Open System

Sumber : Donald L. Andersen, 2017

Sebagaimana digambarkan di atas, organisasi ditempatkan dalam konteks yang lebih luas, yaitu lingkungan, di mana lingkungan ini memiliki pengaruh terhadap unjuk kerja organisasi dan juga terpengaruh dari keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh organisasi dan bagaimana organisasi tersebut beroperasi. Organisasi membutuhkan masukan (*input*) dari lingkungan dan mengubah input tersebut menggunakan sebuah proses transformatif yang ada di dalam organisasi untuk menjadi output/keluaran. Proses transformatif di dalam organisasi melibatkan elemen-elemen organisasi, seperti sistem, struktur, anggota organisasi, nilai organisasi dll. Output yang dihasilkan pada gilirannya akan diterima oleh lingkungan dan lingkungan memberikan umpan balik/*feedback* kepada organisasi. Semua komponen-komponen tersebut terkait satu sama lain dan saling mempengaruhi, jika ada perubahan di satu komponen maka tentu akan mempengaruhi bagian-bagian lainnya.

Untuk lebih jelasnya bagaimana organisasi sebagai sistem terbuka tersebut bekerja dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Gambar 1. 2 Interaksi antar Komponen dan antar Elemen dalam Model Organisasi sebagai Open System

Sumber : Rothwel, Stopper, Myers, 2017

Dari Gambar 1.2 dapat dilihat bahwa perubahan yang terjadi di lingkungan akan memberikan pengaruh pada proses yang terjadi di internal organisasi, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, keterkaitan pengaruh ini menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh para pemimpin organisasi. Selanjutnya, dari gambar 1.2 juga dapat dilihat bahwa proses transformasi di dalam organisasi melibatkan banyak elemen yang diupayakan interaksinya selaras guna menghasilkan output yang relevan dengan kebutuhan lingkungan secara efektif.

Oleh karena itu, peran pemimpin organisasi penting untuk selalu responsif terhadap perubahan-perubahan pada komponen lingkungan

organisasinya guna melakukan penyesuaian- penyesuaian di dalam internal organisasinya. Pada saat melakukan penyesuaian - penyesuaian tersebut, upaya menjaga keselarasan antar elemen-elemen organisasi menjadi perhatian penting yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin. Hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa hanya dengan sistem internal yang selaras, maka organisasi akan berfungsi dengan efektif dan akhirnya akan menghasilkan output yang relevan dengan kebutuhan lingkungan. Melalui pendekatan sistem ini maka dapat dicapai apa yang dinamakan sebagai Organisasi Berkinerja Tinggi (OBT) dimana OBT adalah organisasi yang strategi, tujuan, proses internalnya terus-menerus dijaga keselarasan antar elemennya sekaligus sejalan dengan tuntutan perubahan lingkungan eksternalnya.

Berikut akan diuraikan tentang masing-masing komponen dari model organisasi sebagai sistem terbuka:

A. Komponen Eksternal Organisasi

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang dapat secara langsung maupun tidak langsung memberikan pengaruh terhadap organisasi dalam mengolah masukan (*input*) dan menghasilkan keluaran (*output*). Lingkungan ini terus berubah dan memberikan pengaruh pada bagaimana organisasi dapat mencapai efektivitasnya. Hal ini terjadi karena organisasi mempertukarkan sumberdaya yang dibutuhkannya dengan lingkungannya. Memahami bagaimana lingkungan eksternal ini mempengaruhi organisasi dapat membantu kita menjelaskan perilaku internal organisasi.

Perubahan lingkungan tersebut dapat berupa perubahan ekspektasi pelanggan, perubahan kebijakan pemerintah, kemajuan teknologi, perubahan harapan masyarakat, perubahan peraturan

perundangan, perubahan trend, tuntutan etika lingkungan, bencana alam, dll. Contoh : Instansi pemerintah X membuat jenis layanan publik yang baru berbasis teknologi informasi. Jenis layanan baru ini dibuat sebagai respon terhadap tuntutan harapan pelayanan publik yang lebih cepat dan adanya perubahan peraturan perundangan terkait. Sebagai konsekuensinya, instansi tersebut tentu harus melakukan perubahan - perubahan di internal organisasinya guna memastikan layanan baru tersebut dapat efektif terselenggara. Jenis layanan publik yang baru ini pada gilirannya akan mempengaruhi harapan masyarakat yang pada akhirnya akan menimbulkan harapan baru yang tentunya perlu direspon kembali oleh instansi tersebut untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat. Selama hal ini berjalan, selama itu pulalah interaksi antara organisasi dan lingkungannya terjadi. Kemampuan organisasi untuk berubah menyesuaikan dengan perubahan lingkungan inilah yang menjadi salah satu hal yang perlu ditingkatkan.

Bagi pemimpin organisasi, pemahaman tentang dampak dari lingkungan ini menjadi hal penting untuk diketahui. Pemahaman ini digunakan sebagai bahan berarti dalam menyusun strategi intervensi yang tepat yang tentunya akan mempengaruhi proses internal yang terjadi di dalam organisasi. Sebagai contoh, ketika organisasi ingin mengeluarkan suatu produk layanan baru sebagai konsekuensi dari harapan pelanggan, maka di dalam organisasi tersebut harus disiapkan keselarasan proses internalnya yang melibatkan berbagai elemen-elemen organisasi agar secara efektif dapat menghasilkan produk layanan baru tersebut.

Anda tentu masih sangat ingat, bagaimana pandemi COVID 19 banyak mempengaruhi proses internal di organisasi? Berikut adalah beberapa contoh kasus yang dapat menjelaskan bagaimana pandemi COVID 19 ini berpengaruh dan memaksa banyak organisasi baik di sektor publik dan swasta untuk melakukan perubahan di internal organisasinya dalam rangka menjaga relevansi dan efektivitasnya dalam menghasilkan layanannya. [\(Contoh kasus dalam dokumen yang terpisah, dan diberikan dalam bentuk link\)](#)

B. Komponen *Input*, Proses Transformasi, *Output*

Komponen input, proses dan output ini saling berkaitan dalam suatu organisasi. Input terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti keuangan, energi, material, informasi, data dan lain-lain yang didapat dari lingkungan. Sebagai contoh, sebuah unit pelayanan kesehatan mendapatkan input informasi dari pasiennya yang dalam hal ini dapat dikatakan sebagai sumber daya dari lingkungan dimana input informasi tersebut akan diproses dan akan menghasilkan output berupa pelayanan kesehatan.

Proses transformasi adalah proses yang mengubah input menjadi output yang dilakukan di dalam sebuah organisasi. Transformasi ini melibatkan banyak elemen dalam organisasi yang saling terkait satu sama lain dan saling mempengaruhi. Menjaga keselarasan antar elemen tersebut adalah hal utama yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi, mengingat keselarasan ini adalah modal untuk organisasi menjadi efektif. Bahkan, jika ada perubahan yang dilakukan di salah satu elemen, perubahan tersebut akan memberikan dampak terhadap elemen lainnya.

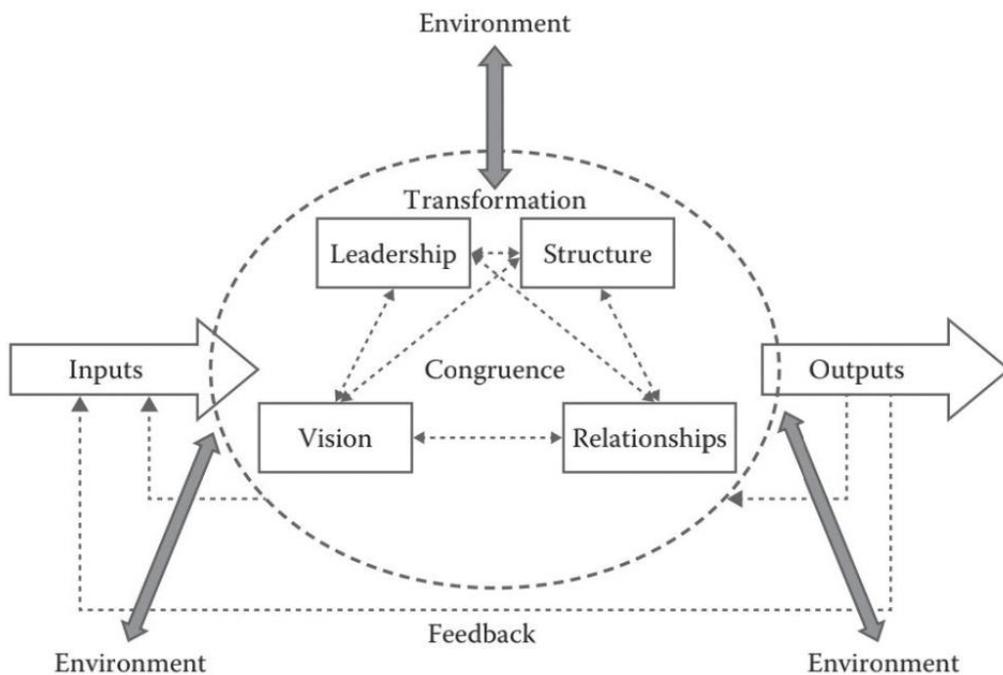
Banyak model yang dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana proses transformasi dan elemen-elemen tersebut saling berkaitan satu sama lain. Sebagai bahan awal di dalam modul ini akan diuraikan beberapa model tersebut, antara lain :

- **Leavitt's Model** : Model ini memandang proses transformasi dibangun oleh 4 (empat) element yang saling terkait satu sama lain, yaitu *task, structure, technology, and people*. Untuk memastikan proses transformasi tersebut berjalan baik, maka penyesuaian keempat komponen tersebut menjadi penting untuk dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi. [\(diberikan link untuk penjelasan yang lebih detail\)](#)
- **Six-Box Model Weisbord** : Model ini memandang bahwa terdapat 6 (enam) elemen yang terkait dengan proses transformasi dalam sebuah organisasi, yaitu *purposes* (tujuan organisasi), *structure* (struktur), *rewards* (penghargaan), *helpful mechanisms* (kebijakan, prosedur, informasi, alat2, teknologi dll yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi) , *relationships* (hubungan antara orang dengan orang, antara individu dengan unit kerjanya), dan *leadership* (kemampuan kepemimpinan pemimpinnya yang dipandang sebagai elemen yang mengatur interaksi antar elemen serta menjaga keselarasannya). [\(diberikan link untuk penjelasan yang lebih detail\)](#)
- **7S Model**: Model ini memandang bahwa proses transformasi di dalam organisasi melibatkan 7 (tujuh) elemen yang semuanya berawalan huruf S, yaitu : *strategy, structure* (struktur organisasi), *systems, skills* (keterampilan anggota organisasi), *style* (gaya kepemimpinan), *staff, and shared values* (*nilai organisasi*). Model ini

membedakan elemen-elemen tersebut menjadi 2 (dua) jenis, yaitu *soft element* (Shared Value, Skills, Staff, Style) dan *hard elemen* (strategy, structure, system). [\(diberikan link untuk penjelasan yang lebih detail\)](#)

- **Burke-Litwin Model** : Model ini memandang proses transformasi di dalam organisasi melibatkan 12 (dua belas) elemen. Yaitu *external environment, mission and strategy, leadership, organizational culture, management practices, structure, systems* (policies and procedures), *work unit climate, task and individual skills, motivation, individual needs and values, and individual and organizational performance*. [\(diberikan link untuk penjelasan yang lebih detail\)](#)

Dalam melihat organisasi, kita dapat saja menggunakan satu model yang ada atau bahkan mencoba menggabung beberapa model sebagai sebuah model baru hasil sintesis. Berikut diberikan contoh, bagaimana dua model organisasi digabungkan untuk mendapatkan perspektif yang lebih lengkap untuk memahami bagaimana proses transformasi dalam organisasi ini bekerja. Gambar berikut adalah contoh hasil dari sintesa antara Six Boxes Model dan Burke-Litwin Model.



Gambar 1. 3 Model Organisasi dengan menggunakan sintesa dari Six Boxes Model dan Burke-Litwin Model.

Sumber : Rothwel, Stopper, Myers, 2017

Dari gambar 1.3 tersebut dapat dilihat bahwa terdapat 4 (empat) elemen dalam proses transformasi hasil dari sintesis dua model, yaitu Kepemimpinan, Struktur, Hubungan dan Visi. Masing-masing elemen dapat diuraikan sebagai berikut :

- *Leadership/Kepemimpinan*: Pemimpin adalah pihak yang memastikan ritme dan arah untuk anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dari pemimpin ini menjadi salah satu elemen yang akan mempengaruhi efektifitas proses transformasi di dalam organisasi.

- *Structure*: Struktur adalah tentang bagaimana pola aliran sumber daya di dalam organisasi berlangsung selama proses organisasi mencapai tujuannya.
- *Vision*: Visi adalah tentang perspektif apa yang akan dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang. Visi ini menjadi elemen yang mendorong semua pihak dalam organisasi untuk sejalan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk itu visi ini perlu untuk dikomunikasikan ke seluruh organisasi
- *Relationships*: Ini adalah tentang hubungan antara para pihak dalam organisasi. Elemen ini hadir untuk memastikan terjalin keselarasan antara elemen-elemen lain. Hubungan yang kuat akan mendorong keselarasan antar elemen dalam rangka mencapai kinerja organisasi. Sebaliknya, jika hubungan ini tidak kuat, maka akan memungkinkan organisasi berkinerja rendah.

Keempat elemen tersebut saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain, jika ada perubahan di salah satu elemen, maka akan terjadi pula perubahan di elemen yang lain. Tantangannya adalah bagaimana perubahan-perubahan tersebut tetap terjaga keselarasannya sehingga akan semakin meningkatkan efektivitas dari organisasi. Sebagai contoh, perubahan pada visi akan memiliki pengaruh pada pola aliran sumber daya yang dalam hal ini adalah struktur yang pada giliran selanjutnya akan pula mempengaruhi elemen yang lain.

Interaksi antar elemen dalam proses transformasi tersebut pada akhirnya akan menghasilkan keluaran (output). Keluaran ini dapat berupa produk barang maupun jasa yang dihasilkan oleh sebuah organisasi untuk selanjutnya dimanfaatkan oleh pelanggan atau pengguna jasanya. Keluaran ini dapat juga berupa produk baru, layanan

baru, teknologi baru, dll yang dikirim ke lingkungan. Sebagai contoh, pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh puskesmas menghasilkan produk berupa pelayanan kesehatan yang berikan kepada masyarakat dimana masyarakat ini adalah komponen lingkungan dari organisasi puskesmas tersebut.

Model - model yang ditampilkan di atas adalah alat bantu para pemimpin untuk melihat organisasi dengan lebih terstruktur sehingga dapat menganalisisnya dengan lebih baik. Pemanfaatan model ini dikembalikan kepada para pemimpin untuk memilih mana model yang cocok untuk digunakan dalam memahami proses-proses yang terjadi di dalam organisasinya, bahkan dapat pula melakukan sintesa penggunaan dua model atau lebih. Selain itu, tidak tertutup kemungkinan untuk mengembangkan model sendiri yang lebih sesuai. Hal yang terpenting adalah bahwasannya model yang dibangun didasarkan pada perspektif bahwa organisasi sebagai sebuah sistem terbuka.

C. Komponen Umpan balik/*Feedback*

Umpan balik/*feedback* adalah informasi tentang kinerja/kemanfaatan aktual dari organisasi. Umpan balik dapat digunakan untuk memastikan organisasi selalu dalam kondisi yang tepat. Informasi dari umpan balik ini digunakan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan dalam rangka memastikan efektivitas organisasi. Hasil survei kepuasan pelanggan bisa dijadikan dasar rekomendasi untuk melakukan penyesuaian melalui upaya perubahan. *Feedback* ini digunakan untuk memperbaiki kinerja organisasi. Sebagai contoh, sebuah toko makanan cepat saji yang tersebar di berbagai tempat memiliki proses *feedback*/umpan balik yang ketat untuk memastikan kualitas makanan di semua tokonya memiliki kualitas yang sama.

Karakteristik sebuah open system yang baik adalah dimana terjadi proses pertukaran sumberdaya dengan lingkungannya melalui umpan balik yang mana umpan balik tersebut senantiasa dianalisis dan digunakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan dalam sistem internal organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi agar organisasi tetap dapat menghasilkan keluaran (*output*) yang relevan, efektif dan berkesinambungan.

D. Penyelarasan Antar Komponen (*Alignment/Congruence*)

Keselarasannya adalah tentang bagaimana sebuah sistem dapat menyelaraskan komponen-komponennya untuk menentukan keefektifannya. Keselarasan ini dibangun tidak hanya antara komponen dalam sistem namun juga dengan komponen di luar sistem. Keselarasan ini menentukan sejauh mana komponen yang satu terkait dengan komponen yang lain dan keterkaitan tersebut mempengaruhi efektivitas masing-masing komponen untuk berfungsi. Perubahan di satu komponen akan menuntut penyesuaian di komponen lainnya sekaligus penyelarasan fungsi masing-masing komponen tersebut. Oleh karena itu, mendiagnosa organisasi juga banyak digunakan untuk melihat masalah keselarasan ini dalam suatu organisasi sebagai bahan untuk menentukan intervensi yang perlu dilakukan untuk keselarasan tersebut terjadi.

Pada dasarnya, pemaknaan organisasi sebagai model sistem terbuka akan mengubah persepsi kita dalam menganalisis organisasi dimana keterkaitan, siklus yang tidak linear, menjaga keselarasan antar komponen, berpikir secara keseluruhan dengan melihat komponen-komponen sistem, dan melakukan sintesis dalam rangka menentukan apa yang sebaiknya dilakukan dalam sistem adalah hal yang penting.

BAB IV

KONSEP DIAGNOSA ORGANISASI

“If I had an hour to solve a problem, I’d spend 55 minutes thinking about the problem and 5 minutes thinking about solutions”

Albert Einstein

Apa yang bisa kita pahami dari quote di atas? Tentu kita melihat bahwa upaya menemukan masalah yang tepat merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Ini adalah proses diagnosa, dan ini tidak kalah penting dari proses menemukan solusinya. Terkait dengan diagnosa organisasi, proses ini begitu penting untuk dilakukan oleh para pemimpin organisasi/unit kerja dan bahkan memerlukan fokus yang tinggi untuk melakukannya. Dengan diagnosa yang baik organisasi akan terhindar dari kondisi galat tipe III, yaitu menyelesaikan masalah yang salah dengan benar yang tentu hasilnya akan salah. Diagnosa organisasi akan memberikan kesempatan bagi seorang pemimpin organisasi untuk menentukan masalah yang benar sekaligus menentukan solusi yang benar dan menerapkan solusi tersebut juga dengan benar. Masalah yang benar di sini diartikan sebagai masalah yang benar-benar masalah yang memang perlu dan layak untuk dipecahkan.

Bagian ini akan menguraikan penjelasan tentang apa itu diagnosa organisasi dan tujuan diagnosa organisasi yang merupakan konsep dasar yang harus dimiliki oleh seorang pengawas dalam melakukan diagnosa organisasi untuk peningkatan kinerja pelayanan publik di unit kerjanya

A. Apa itu Diagnosa Organisasi?

Setelah kita membahas tentang organisasi sebagai “open system”, dan ini memberikan awalan yang bermanfaat untuk melakukan diagnosa organisasi. Selanjutnya akan kita bahas tentang konsep diagnosa organisasi.

Apa yang Anda bayangkan tentang diagnosa organisasi? Diagnosa organisasi adalah sebuah proses yang sistematis untuk menilai sejauh mana sebuah organisasi berfungsi dengan efektif dalam rangka mencapai tujuannya. Diagnosa memberikan suatu pemahaman dari kondisi suatu organisasi sehingga intervensi yang tepat dapat dikembangkan untuk mengatasi komponen organisasi yang bermasalah dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi.

Dalam pengembangan organisasi, diagnosa ini menjadi hal penting untuk dilakukan dalam rangka memperbaiki kinerja sebuah organisasi. Apa yang didapat dari proses diagnosa ini akan menjadi dasar bagi sebuah organisasi untuk mengambil tindakan-tindakan berupa intervensi dalam rangka peningkatan efektifitas organisasi dalam mencapai kinerjanya. Jika dikerjakan dengan benar dan hasilnya baik, maka ini akan membawa kepada ketepatan aktivitas intervensi yang pada akhirnya akan memperbaiki efektivitas organisasi. Jika diagnosa organisasi dilakukan dengan tidak cukup baik, maka intervensi lanjutannya pun bisa jadi menjadi kurang baik sehingga bukan menyelesaikan masalah organisasi malah membuat organisasi menjadi lebih bermasalah.

Diagnosa ini bukan bersifat sesekali, namun merupakan hal yang harus terus dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi untuk mengetahui sejauh mana intervensi perubahan yang dilakukan sudah

mencapai target nya atau tidak dan apakah perlu ada penyesuaian pada penentuan intervensi - intervensi berikutnya.

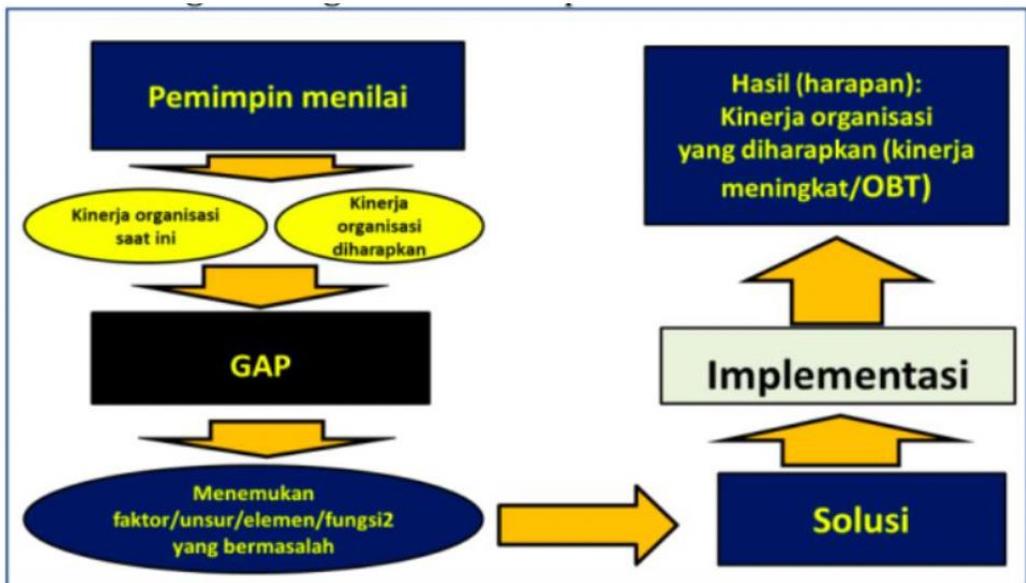
Diagnosa Organisasi merupakan kerja kolaboratif antara para pihak yang berkepentingan yang dalam konteks ini adalah pemimpin organisasi/unit kerja dengan para stakeholder terkait. Kolaborasi ini dilakukan mulai dari menentukan kondisi yang ingin dicapai, pengumpulan data, analisis data, membuat kesimpulan hasil diagnosa, menentukan gagasan dan menentukan rencana implementasi gagasan.

Diagnosa organisasi yang dilakukan secara kolaboratif akan meningkatkan kesadaran para personil di dalam organisasi terhadap isu-isu yang ada dan pada akhirnya akan meningkatkan kesiapan para personil tersebut untuk melakukan perubahan (sepakat pada masalah, solusi, rencana aksi dan hasil yang akan dicapai).

Banyak model-model yang telah dikembangkan. Pengetahuan tentang model-model diagnostik yang berbeda ini menjadi hal penting bagi seorang pemimpin. Hal ini akan memberikan banyak gambaran tentang bagaimana melihat sebuah organisasi sehingga bukan tidak mungkin sang pemimpin tersebut mengembangkan sendiri model diagnostiknya dari pengetahuan dan pengalamannya melakukan diagnostik. Model diagnostik ini pada akhirnya akan menentukan metode dalam melakukan diagnosa terutama dengan jenis data apa saja yang akan diambil dan dianalisis. Dari banyak model yang digunakan, penggunaan model organisasi sebagai sebuah sistem menjadi mengemuka. Diagnostik model yang kita bahas dalam modul ini didasarkan pada pandangan organisasi sebagai sebuah sistem yang terbuka (*open system*).

B. Tujuan Diagnosa Organisasi

Tujuan diagnosa organisasi adalah untuk mengidentifikasi celah/gap antara kondisi saat ini (*existing condition/current state*) dengan kondisi yang diinginkan (*expected condition/Desired State*) dari komponen dan fungsi-fungsi yang ada di dalam organisasi. Melalui diagnosa ini akan didapatkan pemahaman tentang bagaimana efektivitas organisasi berfungsi saat ini. Ini melibatkan banyak informasi tentang kondisi saat ini untuk dianalisis. Berdasarkan hasil tersebut, maka akan ditemukan dasar untuk melakukan suatu intervensi untuk perbaikan efektivitas fungsi organisasi menuju kondisi yang diinginkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.4.



Gambar 1. 4 Diagnosa Organisasi dan Implementasi Rencana Aksi

Sumber : Setiabudi, 2019

C. Tingkatan Diagnosa Organisasi

Memandang organisasi sebagai sebuah sistem (seperti yang telah dijelaskan pada bagian 2 modul ini), maka akan ada tiga level fokus area untuk melakukan diagnosa, yaitu level organisasi, level grup, level individual. Diagnosa dapat dilakukan pada semua level atau bisa di satu level yang menjadi fokusnya. Namun demikian, pada kenyataannya untuk menjaga efektifitas diagnosa organisasi, pengetahuan tentang bagaimana komponen - komponen di setiap level tersebut saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain menjadi penting untuk didapatkan dan dielaborasi. Sebagai contoh, ketika kita mendiagnosa di level group/unit kerja, maka hal yang mesti diketahui adalah informasi terkait dengan bagaimana grup/unit kerja tersebut berfungsi dan juga bagaimana cakupan level organisasi yang lebih luas mempengaruhi fungsi-fungsi grup tersebut. Sehingga pada dasarnya, pemahaman tentang isu pada level organisasi menjadi hal penting di setiap pelaksanaan diagnosa di level group dan level individu mengingat isu tersebut akan mempengaruhi isu di level grup atau individu. Contoh, desain organisasi dapat dipandang sebagai input bagi desain grup, desain grup juga sebagai input bagi tugas individu. Ketiga level tersebut penting untuk diselaraskan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

BAB V

PROSES DIAGNOSA ORGANISASI

Bagaimana proses melakukan diagnosa organisasi? dari mana mengawali proses diagnosa organisasi? Apakah dimulai dari strukturnya kah? Lingkungannya kah?, pembagian tugasnya kah?, individu-individu yang ada di dalam organisasi kah? proses kerjanya kah? , *inputnya*-kah?, *ouputnya*-kah? Atau mekanisme umpan baliknya. Mungkin ini pertanyaan yang timbul setelah kita mengetahui konsep diagnosa organisasi. Untuk itulah bahasan di bagian ke-4 dari modul ini dilakukan.

Proses melakukan diagnosa tidak terlepas dari model diagnostik yang dikembangkan. Untuk itu maka dikembangkanlah model diagnostik yang berbasis pada model organisasi sebagai sistem terbuka. Melalui model ini maka seorang pemimpin akan sangat terbantu untuk melihat organisasi yang kompleks menjadi lebih sederhana sehingga dapat menentukan proses diagnosa organisasi yang pada akhirnya akan menentukan bentuk intervensi yang tepat sebagai tindak lanjut proses diagnosa tersebut.

Berangkat dari organisasi sebagai sistem terbuka, maka untuk mendapatkan hasil diagnosa yang baik, maka seorang pemimpin organisasi di awal harus mampu menganalisis lingkungan eksternal organisasinya untuk menganalisis perkembangan - perkembangan yang terjadi yang mungkin memberikan pengaruh pada efektivitas dan relevansi organisasinya. Selanjutnya pemimpin menentukan apa yang harus diubah atau disesuaikan terkait dengan perkembangan lingkungan eksternal tersebut. Hal inilah yang kemudian menjadi dasar melakukan perubahan di lingkup internal organisasi untuk memastikan bahwa

organisasi dapat terus adaptif terhadap perubahan lingkungannya dalam rangka menjaga efektifitas dan relevansi organisasinya. Melakukan perubahan di lingkup internal organisasi tentu diawali dengan melakukan diagnosa organisasi.

A. Analisis Komponen Eksternal Organisasi

Seorang pemimpin organisasi yang memandang organisasinya dengan kaca mata “open system model” akan melihat bahwa upaya memahami lingkungan di mana organisasinya beroperasi adalah hal yang penting. Pemimpin tersebut dituntut untuk selalu peka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan yang sangat mungkin akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Oleh karena itu, analisis lingkungan ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dari proses diagnosa organisasi. Analisis lingkungan ini sebaiknya dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi yang tentunya akan mempengaruhi efektivitas organisasi.

Analisis lingkungan ini sangat terkait terutama dengan penentuan strategi atau arah organisasi. Tentunya hasil analisis lingkungan ini merupakan input bagi organisasi dalam menentukan strategi atau arah organisasi yang baru untuk memastikan relevansi organisasi tetap terjaga. Perubahan strategi atau arah organisasi ini tentunya akan mempengaruhi proses internal organisasi, struktur organisasi, dan pemanfaatan sumberdaya lainnya di organisasi. Sebagai contoh, ketika suatu organisasi mengubah pola layanannya sebagai akibat dari tuntutan perubahan lingkungan, maka semua proses internal dalam organisasi pun akan ikut berubah menyesuaikan dengan pola layanan yang baru tersebut. Di sinilah tantangan bagi seorang pemimpin untuk bagaimana

menjaga keselarasan antar komponen internal organisasinya dalam menghadapi perubahan tersebut.

Analisis lingkungan difokuskan pada beberapa aspek, yaitu : aspek politik, aspek ekonomi, aspek sosial, aspek teknologi, aspek lingkungan dan aspek legal. Kelima aspek itu dikenal dengan nama PESTEL (Political, Economic, Social, Technology, Environment, Legal). Aspek politik meliputi dari adanya perubahan kebijakan pemerintah, perubahan stabilitas politik, dll. Aspek ekonomi bisa dilihat dari pertumbuhan ekonomi, perubahan nilai tukar, perubahan daya beli masyarakat, perubahan tingkat kesejahteraan masyarakat, dll. Aspek Sosial bisa dilihat dari pertumbuhan penduduk, perubahan harapan masyarakat, perubahan harapan pengguna layanan, perubahan tingkat kesehatan masyarakat, perubahan trend gaya hidup masyarakat, perubahan budaya masyarakat, dll. Aspek Teknologi dapat dilihat dari perkembangan teknologi, kecepatan inovasi teknologi, dll. Aspek Environment dapat dilihat dari perubahan iklim, pencemaran lingkungan, tuntutan proses ramah lingkungan, penguatan penerapan etika lingkungan, tuntutan pembangunan berkelanjutan, dll. Aspek Legal dapat dilihat dari dinamika peraturan perundang-undangan yang perlu dipertimbangkan dan digunakan.

Melakukan analisis lingkungan eksternal organisasi dapat dimulai dengan melakukan diskusi dengan anggota organisasi, atasan atau pihak lain terkait dengan berbagai aspek lingkungan eksternal yang akan dianalisis. Hasil dari diskusi tersebut akan sampai pada beberapa isu yang perlu untuk ditindaklanjuti dengan pengumpulan data dan informasi yang relevan. Setelah mendapatkan data dan informasi yang lebih lengkap, tahap berikutnya adalah menganalisis isu serta pengaruhnya bagi

organisasi. Dari hasil analisis tersebut, sangat dimungkinkan akan didapat berbagai isu yang relevan yang harus diantisipasi oleh organisasi mengingat memiliki pengaruh terhadap organisasi. Untuk itu langkah selanjutnya dapat dilakukan penentuan isu prioritas untuk dijadikan awalan untuk menemukan ide perubahan bagi organisasi.

(Latihan: Lakukan analisis lingkungan eksternal dari organisasi Anda dengan menggunakan PESTEL. Gunakan data semaksimal mungkin, Identifikasi isu dan dampaknya bagi organisasi Anda dan tentukan isu prioritas)

B. Diagnosa Komponen Internal Organisasi

Diagnosa internal organisasi dilakukan untuk melihat bagaimana komponen-komponen internal organisasi memiliki kesiapan untuk melakukan perubahan berdasarkan pada tuntutan perubahan dari lingkungan eksternal. Hasil dari diagnosa lingkungan ini dapat digunakan untuk menentukan kondisi yang diharapkan (*expected condition*) dari organisasi agar dapat lebih efektif dalam merespon perubahan lingkungannya.

Dalam melakukan diagnosa internal organisasi, pemimpin harus masuk bukan hanya pada masalah yang terlihat, namun harus lebih dalam lagi untuk melihat apa sesungguhnya masalah penyebab yang menghambat keefektifan organisasi dalam melakukan perubahan menuju kondisi yang diharapkan. Hal ini akan menghindarkan dari kesalahan diagnosa, karena sangat dimungkinkan masalah yang terlihat adalah gejala saja, sedangkan yang harus diidentifikasi adalah masalah yang mendasarinya. Intervensi dibangun untuk menyentuh masalah mendasar ini dan bukan hanya menyentuh gejalanya saja. Gejala adalah awalan

untuk menemukan masalah penyebabnya dan ini tentu dilakukan melalui pengumpulan dan analisis data yang baik.

Proses diagnosa internal organisasi dimulai dari menentukan elemen-elemen organisasi yang akan didiagnosa, seperti sistem kerja, struktur organisasi, dll. Selanjutnya ditentukan jenis data yang dibutuhkan untuk dianalisis lebih lanjut. Langkah berikutnya adalah mengumpulkan data dengan menggantinya melalui berbagai cara (FGD, interview dan observation). **(metode pengumpulan data akan diberikan sebagai pengayaan)**. Berdasarkan data dan informasi yang didapatkan ini, selanjutnya dilakukan analisis “kondisi yang diinginkan”/expected condition dari organisasi untuk masing-masing elemen tersebut sekaligus juga kondisi saat ini/existing condition yang pada akhirnya akan ditemukan “gap”/celah yang menjadi masalah organisasi. Gap/celah ini selanjutnya dianalisis untuk diketahui masalah penyebabnya.

Untuk mendiagnosa internal organisasi ini, Anda dapat menggunakan model-model yang telah dijelaskan pada bagian 2 sebagai alat bantu menentukan elemen-elemen organisasi yang akan didiagnosa. Sebagai contoh, jika Anda menggunakan model 7's McKinsey, maka Anda akan menganalisis ke - 7 elemen tersebut (Strategy, Structure, Systems, Skills, Style, Staf). Jika menggunakan Model Leavitt, maka elemen organisasi yang akan dianalisis berjumlah 4 (Task, Structure, Technology, People). Apapun model yang digunakan, model ini harus disampaikan kepada para pihak untuk memberikan pemahaman yang utuh tentang model diagnosa yang digunakan. **(beberapa link untuk pengayaan dengan menggunakan model yang berbeda akan diberikan)**

Hasil dari pengumpulan data dan analisis data pada masing-masing elemen internal organisasi tersebut akan sampai pada mengidentifikasi kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan sekaligus permasalahan yang menyebabkan perbedaan dari kondisi yang diinginkan dengan kondisi saat ini. Untuk mempermudah hasil analisis dapat dituangkan ke dalam tabel seperti berikut :

Model yang digunakan	Kondisi saat ini	Kondisi yang diinginkan	Penyebab <i>gap</i>
Elemen 1			
Elemen 2			
Elemen 3			
Elemen 4			
Elemen n			

Menemukan *gap*/celah ini dan menentukan penyebabnya akan membawa kita pada identifikasi solusi perbaikan/perubahan yang akan diterapkan pada masing-masing elemen tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa masing-masing elemen saling terkait dan saling mempengaruhi satu sama lain. Oleh karena itu, hal yang juga penting diperhatikan adalah menganalisis keselarasan antar elemen tersebut karena satu elemen berubah maka elemen yang lain pun harus berubah agar senantiasa selaras.

Elaborasi gagasan aksi perubahan sebagai upaya mengatasi penyebab dari adanya *gap* tersebut sebaiknya dilakukan secara partisipatif dengan para pihak yang berkepentingan untuk memastikan kesiapan mereka melakukan perubahan.

C. Tahapan Diagnosa Organisasi

Secara garis besar, berikut adalah langkah-langkah yang dapat digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi berdasarkan pada model organisasi sebagai sistem terbuka :

1. Lakukan analisis lingkungan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi isu - isu serta dampaknya bagi organisasi jika isu - isu ini tidak diantisipasi. Selanjutnya ditentukan isu prioritas yang akan digunakan sebagai awalan menentukan gagasan perubahan.

2. Tentukan gagasan perubahan untuk mengantisipasi isu tersebut. Gagasan ini akan menjadi bentuk output dari organisasi dalam rangka menindaklanjuti isu yang didapat dari tahap 1, dimana output ini pada akhirnya akan memberikan "outcome", manfaat dan dampak bagi lingkungan eksternal organisasi.

3. Identifikasi "kondisi yang diinginkan"/*expected condition* dari organisasi yang diyakini dapat mendukung terlaksananya gagasan perubahan. Hal ini adalah tentang bagaimana gambaran organisasi yang efektif guna memastikan terwujudnya gagasan perubahan. Identifikasi dapat dilakukan untuk masing - masing elemen organisasi.

4. Identifikasi "kondisi saat ini"/*existing condition* dari organisasi. Hal ini adalah tentang bagaimana gambaran organisasi saat ini.

5. Temukan "*gap*"/celah antara kondisi saat ini organisasi dengan kondisi yang diinginkan dari organisasi. Proses Ini dilakukan dengan membandingkan kedua kondisi tersebut.

6. Identifikasi “masalah penyebab” dari *gap*/celah tersebut. Penentuan masalah penyebab dari masing-masing elemen ini akan membawa pada analisis bentuk aksi perubahan yang akan dilakukan guna mengatasi penyebab masalah ini sekaligus mengupayakan keselarasan antar elemen organisasi.

7. Tentukan “aksi perubahan” apa saja yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi berubah menuju kondisi yang diinginkan. Aksi perubahan ini dapat berupa aksi perubahan di level individu, di level tim atau di level organisasi pada lingkup elemen internal organisasi yang dianalisis.

Daftar Pustaka

1. Buku

- Aldefer Clayton P., *The Practice of Organizational Diagnosis : Theory and Methods.*, Oxford University Press, 2011
- Anderson Donald L., *Organizational Development: The Process of Leading Organizational Change.*, Sage, 2017
- Carnevale David.G., *Organizational Development in the Public Sector.*, Routledge, 2003
- Peters, T. J., and Waterman, R. H., Jr. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run corporations.* New York: Harper & Row.
- Rothwell William. J., Stopper Angela. L.M., Myers Jennifer. L., *Assessment and Diagnosis for Organizational Development.*, CRC Press, 2017
- Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley., *Organization Development & Change*, Cengage Learning, 2015

2. Artikel/Jurnal

- Burke, W. W., and Litwin, G. H. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management.*, 18, 523-545., 1992.