

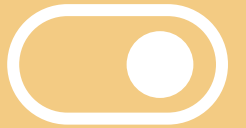
Diagnosis Organisasi Sebelum Intervensi

"Analisis masalah dan dasar pengambilan keputusan intervensi"

Dr. Yossy Nurul Hidayati, M.Si



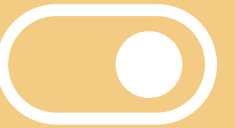
Pengertian Diagnosis Organisasi



Diagnosis organisasi (organizational diagnosis) adalah proses sistematis dan kolaboratif untuk memahami kondisi, pola kerja, hubungan, dan efektivitas organisasi melalui pengumpulan serta analisis data, sehingga tersedia dasar yang kuat untuk merencanakan perubahan dan intervensi.

Menurut **Cummings dan Worley**, diagnosis merupakan proses kolaboratif antara anggota organisasi dan konsultan pengembangan organisasi untuk mengumpulkan informasi yang relevan, menganalisisnya, dan menarik kesimpulan bagi perencanaan tindakan serta intervensi.





Inti Diagnosis Organisasi:

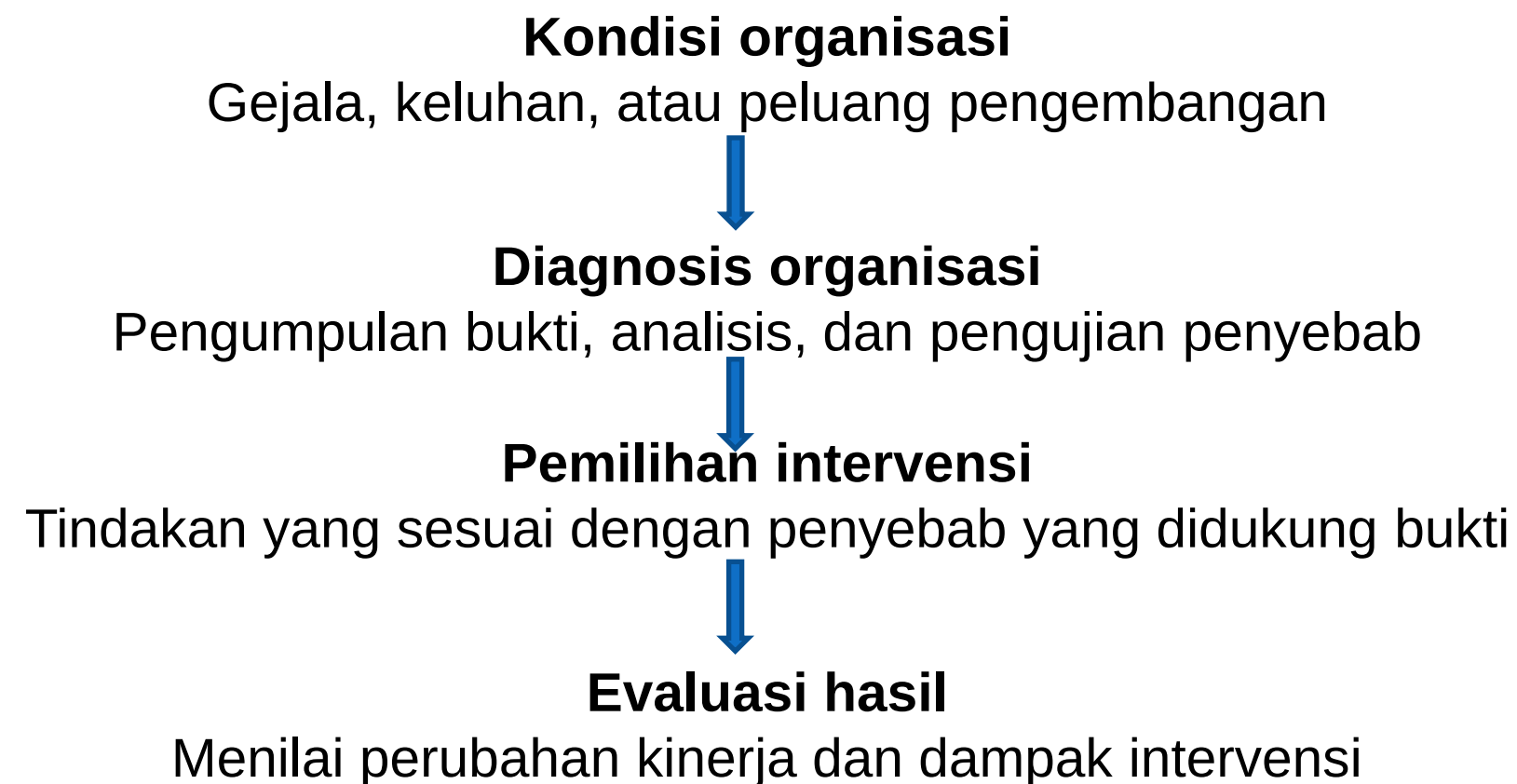
1. Memahami kondisi organisasi yang sebenarnya.
2. Mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan.
3. Menguji faktor yang mungkin menyebabkan kesenjangan.
4. Menentukan tindakan berdasarkan bukti, bukan asumsi.



Mengapa diagnosis harus dilakukan sebelum intervensi?



Intervensi adalah tindakan untuk memperbaiki atau mengembangkan organisasi, sedangkan diagnosis merupakan dasar untuk menentukan tindakan yang tepat.



Note;

Tanpa diagnosis yang memadai, organisasi berisiko memilih solusi yang tidak menyentuh penyebab masalah.

Perbedaan gejala, masalah, akar penyebab, dan intervensi



Komponen	Pengertian	Contoh
1. Gejala	Hal yang terlihat atau terukur	Produktivitas menurun
2. Masalah	Kesenjangan yang perlu diatasi	Target produksi tidak tercapai
3. Akar penyebab	Faktor yang menjelaskan masalah dan didukung bukti	Alur persetujuan terlalu panjang
4. Intervensi	Tindakan untuk mengatasi penyebab	Menyederhanakan alur kerja

Perlu diperhatikan bahwa penyebab tidak boleh ditetapkan hanya berdasarkan dugaan. Misalnya, produktivitas yang menurun belum tentu disebabkan oleh rendahnya motivasi karyawan; penyebabnya dapat berupa teknologi yang tidak memadai, pembagian tugas yang tidak jelas, atau target yang tidak realistis.



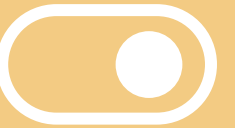
1. Cummings dan Worley

1. Diagnosis merupakan proses kolaboratif antara praktisi pengembangan organisasi dan anggota organisasi.
2. Informasi dikumpulkan secara sistematis untuk memahami kondisi organisasi.
3. Data dianalisis untuk memperoleh kesimpulan yang dapat digunakan dalam perencanaan tindakan.
4. Diagnosis dapat dilakukan pada tingkat organisasi, kelompok, maupun pekerjaan atau individu.
5. Diagnosis tidak harus berangkat dari anggapan bahwa organisasi selalu memiliki masalah.

Note;

Psikolog atau praktisi organisasi tidak boleh langsung merekomendasikan pelatihan, restrukturisasi, atau konseling sebelum memahami masalah dan bukti yang relevan

Pokok pemikiran dari para ahli mengenai diagnosis organisasi



2. Marvin R. Weisbord

Weisbord mengembangkan Six-Box Model, yaitu enam bidang untuk memeriksa fungsi organisasi;



1. **Tujuan (Purposes);**
Apakah misi, tujuan, dan sasaran organisasi jelas?
2. **Struktur (Structure);**
Apakah pembagian tugas dan wewenang mendukung tujuan?
3. **Hubungan (Relationships);**
Bagaimana koordinasi, komunikasi, dan pengelolaan konflik?
4. **Penghargaan (Rewards)**
Apakah penghargaan dianggap adil dan sesuai kontribusi?
5. **Kepemimpinan (Leadership)**
Apakah pemimpin menjaga keselarasan berbagai unsur organisasi?
6. **Mekanisme pendukung (Helpful mechanisms)**
Apakah sistem inform



3. W. Warner Burke dan George H. Litwin

Model Burke - Litwin menjelaskan hubungan antara faktor organisasi, perubahan, motivasi, dan kinerja. Model ini membedakan dua kelompok faktor.

- Faktor transformasional:
Lingkungan eksternal, misi dan strategi, kepemimpinan, serta budaya organisasi.
- Faktor transaksional:
Struktur, sistem, praktik manajemen, iklim kerja, tugas, keterampilan, dan motivasi.

Contoh penerapan:

Perubahan strategi organisasi mungkin menuntut perubahan budaya, kepemimpinan, sistem kerja, serta kompetensi. Mengapa? Karena, masalah kinerja tidak selalu dapat diatasi hanya dengan pelatihan individu.

Pendekatan Sistem Terbuka



Organisasi dipahami sebagai sistem yang berinteraksi dengan lingkungan dan terdiri atas unsur-unsur yang saling memengaruhi.

Input

SDM, informasi, dana,
teknologi

Proses

Struktur, koordinasi, budaya

Output

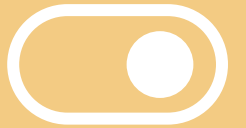
Mutu, layanan, produktivitas

Umpan balik dari output dan lingkungan digunakan untuk menilai dan memperbaiki sistem.

Dalam diagnosis, pertanyaan pentingnya adalah:

1. Apakah input memadai,
2. Apakah proses berjalan efektif,
3. Apakah output sesuai sasaran, dan
4. Apakah organisasi mampu beradaptasi terhadap lingkungan?

Tahapan Diagnosis Sebelum Intervensi



Tahap 1: Identifikasi masalah awal

Langkah awal adalah mengidentifikasi gejala dan menetapkan fokus diagnosis.

Pertanyaan yang perlu diajukan:

1. Apa yang sedang terjadi?
2. Sejak kapan masalah muncul?
3. Unit atau kelompok mana yang terdampak?
4. Apa indikator yang menunjukkan adanya masalah?
5. Apakah masalah berkaitan dengan kinerja, perilaku, proses, atau struktur?

Contoh:

Tingkat keterlambatan meningkat selama enam bulan.
Ini merupakan indikasi yang perlu ditelusuri, bukan bukti bahwa karyawan tidak disiplin dan lain-lain

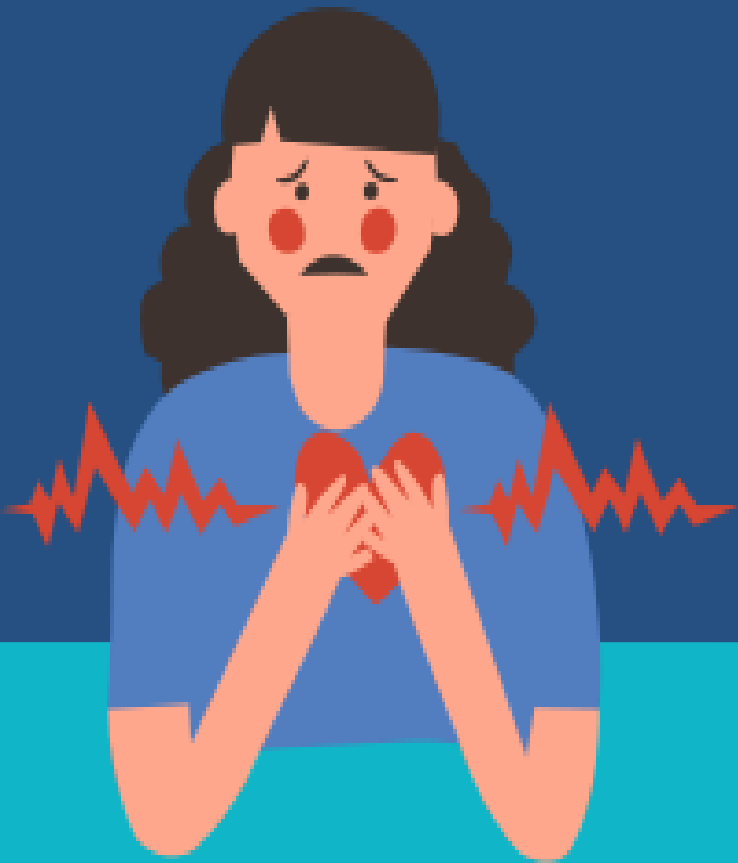


Tahap 2: Analisis kebutuhan (needs assessment)

Analisis kebutuhan mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan.

Aspek	Pertanyaan utama
Kondisi aktual	Apa yang terjadi saat ini?
Kondisi yang diharapkan	Standar atau target apa yang seharusnya dicapai?
Kesenjangan	Apa perbedaan antara aktual dan target?
Dampak	Apa akibat kesenjangan terhadap organisasi?
Prioritas	Seberapa penting dan mendesak masalah tersebut?

Analisis kebutuhan dapat menunjukkan apakah organisasi memerlukan perubahan proses, penambahan sumber daya, penyesuaian peran, pengembangan kompetensi, atau kombinasi beberapa tindakan.



Tahap 3: Menentukan Tingkat Diagnosis

Tingkat Organisasi

Fokus pada strategi, struktur, budaya, kepemimpinan, sistem, teknologi, dan efektivitas keseluruhan.

Tingkat Kelompok

Fokus pada koordinasi, komunikasi, konflik, pembagian peran, norma, dan efektivitas tim.

Tingkat individu atau pekerjaan

Fokus pada kompetensi, motivasi, beban kerja, kejelasan peran, dukungan, dan desain pekerjaan.

Catatan;

Diagnosis yang tepat harus memilih tingkat analisis sesuai masalah, serta mempertimbangkan keterkaitan antar tingkat



Tahap 4: Pengumpulan data

Berikut beberapa metode agar diagnosis tidak bergantung pada satu sumber.

Metode	Tujuan	Contoh bukti
Wawancara	Memahami pengalaman dan alasan	Penjelasan karyawan dan pimpinan
Observasi	Melihat proses nyata	Alur kerja dan hambatan
Survei	Mengukur persepsi	Kepuasan, iklim, keterlibatan
Dokumentasi	Memeriksa bukti historis	KPI, SOP, absensi, keluhan
FGD	Membandingkan perspektif	Kesepakatan dan perbedaan pandangan

Catatan;
Menggabungkan beberapa sumber disebut triangulasi.
Tujuannya meningkatkan kualitas pemahaman, bukan sekadar memperbanyak data.



Tahap 5: Analisis akar penyebab

Setelah data dikumpulkan, praktisi harus menguji penjelasan yang mungkin.

Metode yang dapat digunakan:

1. **5 Whys: bertanya “mengapa?”** secara berulang untuk menelusuri rangkaian penyebab.
2. Diagram sebab-akibat (fishbone): mengelompokkan kemungkinan penyebab.
3. Analisis kesenjangan: membandingkan kondisi aktual dan standar.
4. Analisis proses: menemukan hambatan, duplikasi, atau langkah yang tidak diperlukan.
5. Analisis pola data: membandingkan kinerja antarperiode, unit, atau kelompok yang relevan.

Catatan;

Hasil tahap ini sebaiknya berupa temuan yang didukung bukti, disertai faktor yang masih perlu diuji.



Tahap 6: Validasi diagnosis

Sebelum menetapkan intervensi, praktisi perlu memastikan bahwa kesimpulan tidak didasarkan pada asumsi atau bias.

Pemeriksaan validasi meliputi:

1. Apakah data cukup relevan dan dapat dipercaya?
2. Apakah sumber data saling mendukung atau justru bertentangan?
3. Apakah terdapat penjelasan alternatif?
4. Apakah anggota organisasi memahami dan dapat mengonfirmasi gambaran kondisi yang ditemukan?
5. Apakah faktor sistemik telah dipertimbangkan, bukan hanya faktor individu?

Catatan;

Umpan balik kepada anggota organisasi merupakan bagian penting dalam diagnosis kolaboratif.



Dari Diagnosis Menuju Intervensi

Menentukan intervensi berdasarkan diagnosis

Hasil diagnosis	Contoh intervensi yang dapat dipertimbangkan
Kompetensi belum memadai	Pelatihan, coaching, atau pendampingan
Peran tidak jelas	Penataan uraian jabatan dan tanggung jawab
Koordinasi buruk	Perbaikan mekanisme koordinasi dan komunikasi
Proses terlalu panjang	Penyederhanaan proses kerja
Kepemimpinan kurang efektif	Pengembangan kepemimpinan dan umpan balik
Sistem penghargaan tidak selaras	Peninjauan sistem kinerja dan penghargaan
Teknologi tidak mendukung	Perbaikan atau penyesuaian sistem teknologi

Catatan;

Intervensi di atas adalah pilihan yang perlu diuji kesesuaiannya dengan temuan. Satu masalah dapat memerlukan beberapa intervensi sekaligus.

Perbedaan Diagnosis dan Intervensi

Diagnosis organisasi	Intervensi organisasi
Memahami apa yang terjadi	Melaksanakan perubahan
Mengumpulkan dan menganalisis data	Menerapkan tindakan perbaikan
Menguji penyebab	Menangani penyebab yang telah didukung bukti
Menyusun rekomendasi	Menjalankan rekomendasi
Menetapkan kondisi awal	Mengukur hasil setelah perubahan

Catatan;

Diagnosis yang baik tidak menjamin keberhasilan otomatis, tetapi meningkatkan dasar rasional dalam memilih intervensi.

Evaluasi setelah intervensi

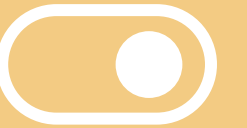
Diagnosis awal juga menjadi dasar pembandingan untuk mengetahui apakah intervensi berhasil.

Indikator evaluasi dapat mencakup:

1. Produktivitas atau kualitas layanan.
2. Tingkat kesalahan dan keterlambatan.
3. Kepuasan dan keterlibatan karyawan.
4. Kualitas koordinasi antarunit.
5. Waktu penyelesaian pekerjaan.
6. Keberlanjutan perubahan.

Catatan;

Jika hasil tidak sesuai harapan, organisasi perlu memeriksa apakah intervensi telah dijalankan dengan baik, apakah diagnosis awal perlu diperbarui, atau apakah terdapat faktor lain yang belum diperhitungkan.



**TERIMA
KASIH!**

