9 772579 492036

GANESHA PRESS
2018

MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
GANESHA

ISSN : 2579 - 4922 VOLUME 2, NOMOR 2, NOVEMBER 2018

Koperasi Simpan Pinjam Dalam Perspektif Ekonomi Islam
Ika Agustina, S. Pd., M.Si

Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi
Tantangan Atau Kebutuhan
Fuad Gagarin, SE., MM

Aktualisasi Ekonomi Syariah Dalam Perekonomian Indonesia
Dr. (C). H. Syafrudin Makmur, SH., MH

Analisis SWOT Implementasi Finansial Teknologi Terhadap
Kemudahan Dan Resiko Penyediaan Dana Di Indonesia
Fisy Amalia, SE., MMCAAE
Iin Safrina, M. Pd

Model Knowledge Sharing System Pada Administrasi Keuangan
Menggunakan Cloud Computing
(Studi Kasus SMK Nusantara 1 Ciputat)
M. Tafsiruddin, S.Kom., M.Kom

Pengaruh Deregulasi Dan Teknologi Terhadap Bisnis UMKM
Hj. Tuti Herawati, SE., MM

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan Di Perguruan Tinggi Yayasan Aldiana Nusantara (YAN)
Diani Hafni Harahap, MM

Efektifitas Perlindungan Dan Penegakkan Hukum Atas Investor
Dan Rekayasa Bottom Line
Idrisi Raliya Putra, SE., M. Acc

Peranan "Diagnostic Management" Dalam Suatu Organisasi
Winna Sarikusumaningtyas, S.Ip., MM

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA - JAKARTA

ISSN 2579 - 4922

MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA - JAKARTA
Volume 2, Nomor 2, November 2018

Diterbitkan oleh	**:**	STIE GANESHA PRESS
EDITORIAL		
Penanggung Jawab	**:**	Dr. Warsono, M.Pd
Redaksi Pelaksana	**:**	Fahri, SH., MM., MH Abdul Kohar, S.Pd., M.Pd Fuad Gagarin, SE., MM
Editor	**:**	Dr. Ir. Sugeng Prayetno, SE.,MM Dr. Ir. Agus Hariyadi, MM
Penyunting	**:**	Hendra Permadi, ST, MM M. Tafsiruddin, M.Kom
Mitra Bestari	**:**	Dr. Erna Widodo, MM Achmad Mulyana, SE., MM
Layout & Desain	**:**	Devan Rizaldi, S.Kom
Administrasi Umum	**:**	Slamet Rudjito, SE., MM Amir Hamzah, SH.I., MM

Alamat Redaksi :

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)
GANESHA – JAKARTA
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842
Email : majalah.ganesha@yahoo.com
(Terbit 2 kali dalam satu tahun : April dan November)

Penerbit :

STIE GANESHA PRESS
Jl. Legoso Raya No. 31 Ciputat Jakarta Selatan
Telepon : (021) 744 3078, Fax. (021) 7471 0842

Pengantar

Sidang Pembaca yang terhormat,

Pada volume kedua nomor kedua di bulan November tahun 2018 disajikan 9 artikel. Pokok-pokok persoalan yang dibahas dalam majalah ilmiah edisi ini, mencakup pokok-pokok persoalan ekonomi dan manajemen.

Artikel pertama membahas Koperasi Simpan Pinjam dalam perspektif ekonomi islam. Pada artikel kedua dibahas mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi apakah merupakan suatu tantangan dan kebutuhan. Aktualisasi ekonomi syariah dalam perekonomian dunia kami ulas di artikel ketiga. Artikel keempat membahas Analisis SWOT implementasi Finansial Teknologi terhadap kemudahan dan resiko penyediaan dana di Indonesia. Artikel kelima mengulas Model *Knowledge Sharing System* Pada Administrasi Keuaangan menggunakan *Cloud Computing* (Studi Kasis SMK Nusantara 1 Ciputat). Pengaruh deregulasi dan teknologi terhadap UMKM kami ulas diartikel ke enam. Artikel ketujuh membahas Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di perguruan tinggi Yayasan Aldiana Nusantara (YAN), *Did Earnings Management Gone By Investor Protection?* kami ulas di artikel kedelapan. Terakhir sebagai penutup artikel kesembilan kami bahas mengenai peranan '*Diagnostic Management'* dalam suatu organisasi.

Sidang Pembaca yang terhormat,
Ucapan terima kasih dan penghargaan disampaikan pada para penulis yang telah memberikan karyanya. Semoga tulisan-tulisan yang disajikan memberikan manfaat dan kontribusi kepada para pembaca. Selain itu, tidak lupa kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penerbitan ini, semoga persaudaraan kita semua tetap terjaga. Amin.

Salam Redaksi

DAFTAR ISI
MAJALAH MANAJEMEN & BISNIS
GANESHA
Volume 2, Nomor 2, November 2018

Pengantar dari Redaksi i

Daftar Isi ii

Koperasi Simpan Pinjam Dalam Perspektif Ekonomi Islam
Ika Agustina, S.Pd., M.Si ..... x - xx

Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Tantangan Dan Kebutuhan
Fuad Gagarin Siregar, SE., MM..... xx - xx

Aktulisasi Ekonomi Syariah Dalam Perekonomian Dunia
Dr. (C). H. Syafrudin Makmur ..... xx - xx

Analisis SWOT Implementasi Finansial Teknologi Terhadap Dan Resiko Penyediaan Dana Di Indonesia
Fisy Amalia, SE., MMCAAE Dan
IIn Safrina, M.Pd ..... xx - xx

Model Knowledge Sharing System Pada Administrasi Keuangan Menggunakan *Cloud Computing* (Studi Kasus SMK Nusantara 1 Ciputat)
M. Tafsirudin, S.Kom., MM ..... xx - xx

Pengaruh Deregulasi Dan Teknologi Terhadap Bisnis UMKM
Hj. Tuti Herawati, SE., MM ..... xx - xx

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perguruan Tinggi Yayasan Aldiana Nusantara (YAN)
Diani Hafni Harahap ..... xx - xx

Did Earnings Management Gone By Investor Protection?
Idris ..... xx – xx

Peranan '*Diagnostic Management'* Dalam Suatu Organisasi
Winna Sarikusumaningtyas, S.Ip., MM ..... xx - xx

Panduan Untuk Penulis ..... xx - xxx

Peranan '*Diagnostic Management*' Dalam Suatu Organisasi

Winna Sarikusumaningtyas, S.Ip., MM
Dosen STIE Ganesha Jakarta

A. Pendahuluan

Dalam ilmu kedokteran, diagnosis sangatlah penting untuk mengetahui kondisi kesehatan seseorang. Melalui pemeriksaan kesehatan secara menyeluruh, seseorang dapat mengetahui status kesehatannya sejak dini dan menjadikannya lebih baik. Umumnya, hasil kegiatan diagnostik dapat ditindaklanjuti dengan lebih fokus, terarah, dan sistemik pada indikator yang perlu, penting, dan berharga. Dalam konteks kesehatan organisasi, kegiatan diagnostik dapat dilakukan melalui pemotretan/foto. Pemotretan adalah proses, cara, perbuatan membuat gambar. Lazimnya, hasil dari kegiatan diagnostik dapat diperoleh dengan cepat (*quick count*).

Ibarat suatu kehidupan, setiap organisasi harus tumbuh dan berkembang serta menguntungkan bagi para pihak yang berkepentingan seperti pelanggan, pegawai, pemegang saham, dan lainnya. Setiap yang tumbuh pasti berubah berdasarkan tindakan atas pilihan keputusan sebelumnya. Tindakan tersebut akan lebih efektif kalau didasarkan pada status kondisi kesehatan atau kinerja saat yang dipotret/difoto melalui kegiatan *diagnostic management* sehingga perubahannnya lebih terarah, terfokus, dan sistemik. *Diagnostic mananagement* adalah pengelolaan pengetahuan untuk menentukan jenis penyakit atau kondisi kesehatan organisasi berdasarkan gejala atau fenomena yang ada dengan meneliti atau memeriksanya. Fenomena adalah gejala atau kejadian yang dapat disaksikan dengan pancaindera, dijelaskan, serta dinilai secara ilmiah.

B. Mengapa perlu *Diagnostic Management* ?

Fungsi *diagnostic management* adalah untuk mendapatkan informasi atau gambaran yang dibutuhkan. Informasi yang diperoleh dari kegiatan diagnostik atas rangkaian proses, produk, dan jasa, yang kemudian dievaluasi dan dibandingkan dengan tujuan, standar, hasil-hasil yang lalu, atau organisasi lain dikenal sebagai **kinerja.** Kinerja dapat berupa *financial* dan *non financial*. Pengukuran kinerja, sebagai bagian dari pelaksanaan fungsi kontrol, diperlukan di setiap bidang/sistem dan siklus kehidupan organisasi sehingga akan memengaruhi kelangsungan dan pertumbuhan organisasi tersebut. Dari pengukuran kinerja, akan didapat fokus perhatian dan tindak lanjut penyelesaiannya. Jika anda tidak dapat mengukur kinerja, anda tidak dapat melaksanakan fungsi kontrol. Karena fungsi kontrol tidak bekerja, berarti anda tidak dapat melaksanakan proses pengelolaan kinerja dan dengan demikian tidak mungkin menumbuhkembangkan organisasi untuk meraih kecemerlangan.

Banyak organisasi merasa bahwa mereka sudah hebat dalam pengukuran kinerja sebagai bagian dari fungsi kontrolnya. Beberapa organisasi sudah menyusun dan memperlihatkan sistem pengukuran kinerja yang patut diteladani atau dicontoh oleh organisasi lainnya.

Sayangnya, hingga kini, sebahagian besar organisasi belum melakukan kegiatan pengukuran kinerja yang diawali dengan kegiatan *diagnostic management*.

Dewasa ini, kegiatan *diagnostic management* menjadi semakin penting bagi setiap organisasi karena status kesehatan organisasi secara keseluruhan, atau beberapa bidang, atau khusus pada satu bidang saja, misalnya budaya organisasi, dapat diketahui dengan relatif cepat. Dengan begitu, fokus perhatian atas hasil kritikal dari kegiatan diagnostik tersebut dan pilihan tindak lanjut penyelesaiannya bias diperoleh dengan mudah.

Dengan mengetahui status kesehatan organisasi, posisi, dan pergerakan kinerjanya, begitu banyak manfaat informasi dan kemudahan yang dapat diperoleh dari hasil kegiatan *diagnostic management*. Manfaatnya antara lain :

1) Tersedia kerangka atau metodologi untuk melaksanakan pilihan dan proses perubahan dengan lebih terarah, terfokus dan sistemik yang dapat diacu oleh para pemimpin, agen perubahan, atau pihak lain yang relevan guna beradaptasi dan memenuhi tuntutan perubahan lingkungan organisasi.
2) Mudah menginterpretasikan keseluruhan profil perubahan sebagai kunci sukses implementasi strategi utama untuk meningkatkan keefektifan dan kinerja organisasi seperti, TQM (*Total Quality Management*), penerapan sistem baru, rekayasa ulang (*reengineering*), dan lainnya, dalam waktu yang relatif singkat.
3) Dapat mengidentifikasi dan mengartikulasikan faktor kekuatan yang ada dalam organisasi dan jenis dominannya untuk mewujudkan visi organisasi.
4) Dapat mengidentifikasi dengan mudah arah yang akan ditempuh oleh perubahan berarti sehingga menjadi fokus perhatian atas pilihan tindak lanjut penyelesaiannya.
5) Dapat mengidentifikasi dan memeragakan kesesuaian serta ketidakserasian antara profil budaya organisasi dan profil individu atau pemimpinnya sehingga diperoleh acuan dalam melakukan penyesuaiannya sebagai keunggulan bersaing organisasi.
6) Dapat mengetahui strategi dan fokus tindakan perubahan yang harus segera dimulai, dihentikan, atau dilanjutkan oleh agen perubahan.
7) Dapat memaksa menggerakkan berbagai pilihan perubahan dengan menata organisasi secara lebih efektif guna beradaptasi dengan tantangan perubahan lingkungan organisasi.
8) Bisa menghasilkan pembelajaran organisasi dan personil dengan pemahaman yang lebih baik tentang cara yang efektif untuk mendiagnosis profil perubahan dan mengarahkan fokus perhatian atas pilihan tindak lanjut penyelesaiannya guna meningkatkan keefektifan dan kinerja organisasi.
9) Bisa membandingkan pergerakan pengelolaan perubahan budaya organisasi dengan kebutuhan kritis perubahan budaya pada banyak organisasi maju.
10) Mendorong peningkatan efektivitas dan kapabilitas organisasi secara menyeluruh serta penyerahan nilai yang semakin meningkat untuk kepentingan pelanggan dan para *stakeholders* lainnya.

C. Proses *Diagnostic Management*

Keseluruhan informasi hasil kegiatan proses *diagnostic management* disarikan untuk menjawab pertanyaan berikut secara relatif cepat (*quick count*).

1) Di mana posisi kondisi kesehatan atau kinerja organisasi saat ini?
2) Apa saja faktor kekuatan yang ada di dalam organisasi dan jenis kekuatan yang dominan?
3) Posisi baru manakah yang akan ditempuh oleh perubahan berarti?
4) Apakah sasaran perubahan baru tersebut penting, diharapkan dan berharga?
5) Apa saja fokus tindakan perubahan yang harus segera dimulai, dihentikan, atau dilanjutkan?
6) Apakah sudah ditetapkan satu unit organisasi tertentu sebagai pemilik proses yang berperan dalam mengukur & menggerakkan perubahan?
7) Bagaimana level solid atau keserasian organisasi dalam melaksanakan perubahan?
8) Bagaimana akan memulai ke posisi baru tersebut ?

Proses *diagnostic management* mencakup tiga fase berikut :

1) Perencanaan Diagnostik ; mencakup Pemetaan Sistem Manajemen Organisasi, Pengelolaan Budaya dan Perubahan ; Acuan Kegiatan Diagnostik, Kerangka Pilihan Perubahan ; Pemetaan Kegiatan Diagnostik, Pembuatan Kerangka Perubahan Bersaing.
2) Implementasi Diagnostik : mencakup Prakondisikan Kegiatan Diagnostik, Pastikan Sumber Data Relevan. Lakukan Penyamaan Persepsi, Laksanakan Kegiatan Diagnostiik.
3) Evaluasi Diagnostik : mencakup Evaluasi Proses dan Hasil, Kerangka Penilaian Kinerja Organisasi.

Fase proses *diagnostic management* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.
Fase Proses *Diagnostic Management*

Perencanaan Diagnostik	Implementasi Diagnostik	Evaluasi Diagnostik
) Pemetaan Sistem Manajemen Organisasi.) Pengelolaan Budaya & Perubahan; Acuan Kegiatan Diganostik.) Kerangka Pilihan Perubahan: Pemetaaan Kegiatan Diagnostik.) Membangun Kerangka Perubahan Bersaing.	) Prakondisian Pelaksanaan kegiatan Diagnostik) Pastikan Sumber Data Relevan) Lakukan Penyamaan Persepsi) Laksanakan Kegiatan Diagnostik	) Evaluasi Proses dan Hasil) Kerangka Penilaian Kinerja Organisasi.

D. Perencanaan *Diagnostic Management*

a. Pemetaan Sistem Manajemen Organisasi

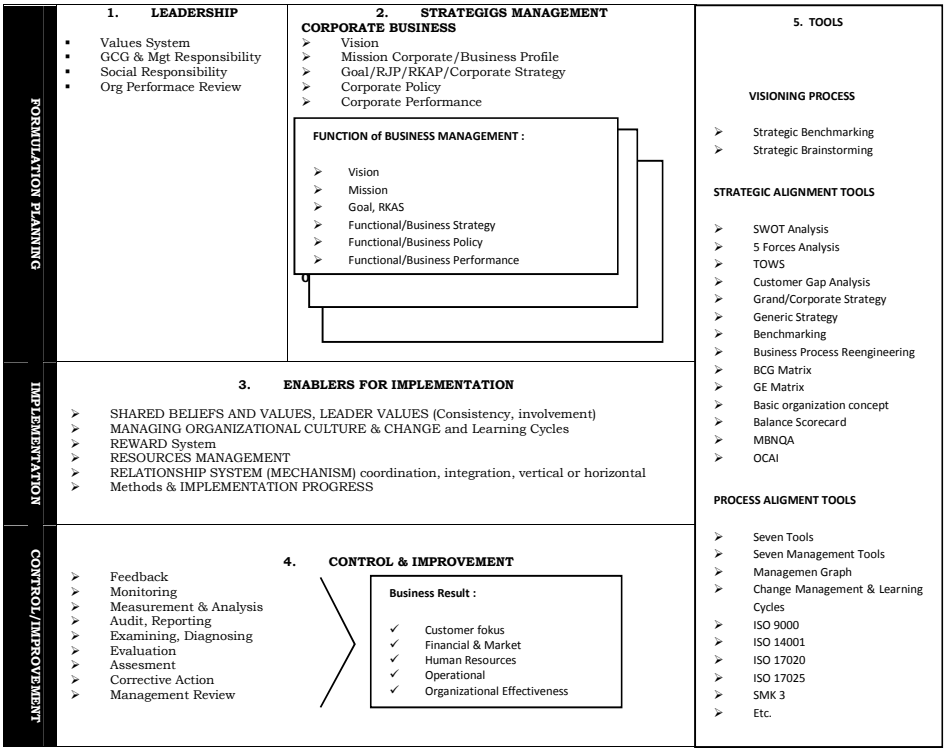
Sebagian besar organisasi atau perusahaan yang sedang beroperasi belum memiliki suatu kerangka yang sistemik, komprehensif dan integeratif dalam menggerakkan dan mengendalikan arah perubahan serta pengelolaannya sehingga sesuai dengan tuntutan kebutuhan perubahan lingkungan organisasi. Hal itu mengakibatkan pilihan keputusan dan tindakan manajemen dalam menumbuhkembangkan organisasi kurang terarah, sulit untuk fokus, dan tidak sistemik. Sedangkan kunci sukses suatu pilihan keputusan dan perubahan bergantung pada cara pandang, sikap, pola pikir, serta tindakan para jajaran manajemen yang sesuai dengan tuntutan pemegang kepentingan (*stakeholders*) organisasi yang dinamis. Oleh karena itu, agar pilihan keputusan dan tindakan manajemen lebih terarah, fokus, sistemik, komprehensif, dan terintegrasi, maka panduan standar strategis pada setiap organisasi sebagai gambaran atau pemetaan sistem manajemen organisasinya dengan tujuan untuk menumbuhkembangkan organisasi dirasakan penting, perlu, dan mendesak. Selanjutnya pemetaan ini dapat diacu dengan mudah dan leluasa untuk mendukung perencanaan kegiatan diagnostik.

Contoh praktis sederhana yang digunakan salah satu BUMN terkemuka adalah SMS (Sistem Manajamen SCL). SMS berfungsi sebagai panduan standar strategis *(**Standar guide-lines**)* dalam mengelola dan mengorganisasikan perusahaan. Model SMS ini mencakup lima komponen utama, yaitu : *leadership. Strategic management, enablers for implementation, control & improvement,* dan *tools*.

Tujuan SMS adalah menumbuhkembangkan organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan eksternal dan internal, terutama berkenaan perubahan eksternal dan internal, terutama berkenaan dengan proses manajemen strategis korporat yang sistemik, baik mencakup level korporat, level bisnis, maupun level fungsional. Manfaat SMS adalah :

1) Memberikan suatu **strategi sistemik bagi agen perubahan internal** (termasuk individu kunci) dan eksternal guna merangsang dan memfasilitasi proses perubahan yang diperlukan, yang menekankan pada bagaimana mewujudkan perubahan serta meningkatkan keefektifan organisasi secara berkelanjutan ;
2) Memberikan suatu **kerangka atau metodologi** untuk melaksanakan proses perubahan dan memupuk atau membantu perkembangan transformasi bisnis atau revitalisasi organisasi guna menyelaraskan perilaku manajerial personal dengan budaya organisasi.
3) Meningkatkan **produktivitas dan daya saing** perusahaan serta meningkatkan **keefektifan organisasi** dan kinerjanya **;**
4) Meningkatkan **kesejahteraan** perusahaan dan pegawai serta para pihak yang berkepentingan lainnya.

Gambar 1.
Model SMS

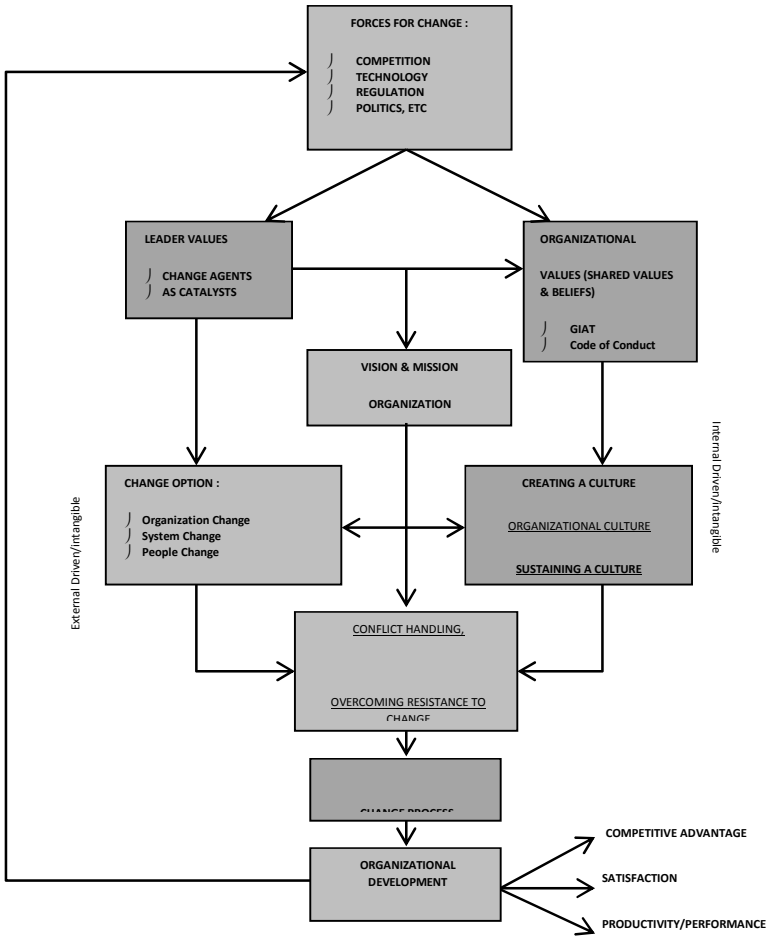


b. Pengetahuan Budaya dan Perubahan : Acuan Kegiatan Diagnostik

Pengelolaan budaya dan perubahan, sebagaimana yang diperagakan pada Gambar – 2, diperoleh dan didasarkan pada Sistem Manajemen SCL (SMS), yaitu Pengelolaan Budaya dan Perubahan Organisasional serta Siklus Pembelajaran (*Managing Organizational Culture & Change and Learning Cycles*), serta dapat diacu sebagai pilihan dalam melaksanakan kegiatan diagnostik.

Setiap jajaran pimpinan organisasi harus senantiasa memerhatikan kekuatan perubahan seperti persaingan, perkembangan teknologi, peraturan perundang-undangan, dan perkembangan isu-isu global dapat beradaptasi dengan tantangan perubahan lingkungan. Pimpinan organisasi menggali dan menumbuhkembangkan tata nilai pimpinan dan tata nilai organisasi/perusahaan (termasuk motto) atas interaksi para pegawai dalam bekerja, yang akan memengaruhi visi dan misi organisasinya.

Gambar 2.
Pengelolaan Budaya & Perubahan :
Acuan Kegiatan Diagnostik



Seluruh jajaran manajemen dan pegawai berkewajiban mengimplementasikan tata nilai organisasi/perusahaan. Kegiatan ini sering disebut sebagai faktor penggerak internal (*internal driven* atau lebih bersifat *intangible*). Untuk memastikan efektivitas implementasi budaya organisasi/perusahaan, fungsional Sumber Daya Manusia korporat (untuk lingkup organisasi secara keseluruhan melakukan pemantauan secara berkala , minimal sekali dalam tiga tahun, dengan menggunakan alat bantu yang sesuai dan dilaporkan kepada puncuk pimpinan.

Apabila terdapat ketidaksesuaian perilaku pimpinan/pegawai, maka perlu diadakan program-program pembinaan (*coaching*, pelatihan, forum diskusi, dan lain-lain) untuk menyesuaikan perilaku yang bersangkutan dengan budaya organisasi / perusahaan. Program sejenis tetap perlu

dilakukan dalam masa implementasi budaya organisasi sebagai penyegaran, walaupun tidak ditemui ketidaksesuaian. Tata nilai pimpinan termasuk sikap, gaya (*style of leaders*), dan keteladanannya akan mempengaruhi penetapan pilihan perubahan, yang meliputi perubahan : (1) Organisasi (*organization*); (2) Sistem (*system*); (3) Orang (*people*)

Kegiatan pilihan perubahan ini sering disebut sebagai faktor penggerak eksternal (*external driven* atau lebih bersifat *tangiable*). Sedangkan penetapan pilihan perubahan dan budaya organisasi perusahaan akan saling memengaruhi dalam penerapannya. Untuk dapat mengambil keputusan yang efektif, terkait dengan penetapan pilihan perubahan, jajaran pimpinan harus melibatkan pegawai yang kompeten dan relevan di lingkungan kerjanya. Proses perubahan tersebut di atas harus memperhitungkan penanganan konflik dan penyelesaian resistensi terhadap perubahan untuk menumbuhkembangkan organisasi/perusahaan.

Dari gambar – 2 di atas terlihat bahwa faktor kekuatan yang akan menggerakkan perubahan dapat berasal dari faktor penggerak eksternal (*external driven* atau lebih bersifat *tangiable*) dan dari faktor penggerak internal (*internal driven* atau lebih bersifat *intangiable*)

c. Kerangka Pilihan Perubahan :
Pemetaan Kegiatan Diagnostik

Sesuai gambar - 2, alternatif kegiatan diagnostik dapat dilakukan dari :

1) Dalam (*internal driven/intangiable*) ; yaitu lingkup kegiatan yang akan menggerakkan perubahan dari dalam atau cenderung tidak dapat diraba atau dinyatakan secara jelas;
2) Luar (*external driven/tangiable*) : yaitu lingkup kegiatan yang akan menggerakkan perubahan dari luar atau cenderung nyata.

Kekuatan penggerak dan kunci sukses yang sesungguhnya tidak datang dari hasil perencanaan dan pemetaan kegiatan diagnostik, melainkan berasal dari **implementasi** yang realistis, konsisten, dapat dteladani, serta senantiasa mengacu kepada sistem nilai organisasi yang dibangun sebagai jiwa dalam mengimplementasikan kegiatan diagnostik tersebut dan tindak lanjutnya.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, kegiatan fungsi implementasi di dalam proses manajemen cenderung berinteraksi antara orang yang satu dan orang yang lain dengan tujuan memaksimumkan kepuasan (dan produktivitas) serta umumnya menggunakan filosofi ilmu perilaku. Ilmu perilaku berhubungan dengan usaha untuk mencapai pengetahuan tentang perilaku manusia guna memperoleh pengertian tentang mengapa manusia menunjukkan kelakuan tertentu; terutama sehubungan dengan interaksi mereka dengan pihak-pihak lain di dalam organisasi. Apa pun jenis organisasinya dan apa pun sistemnya, maju mundurnya suatu organisasi bergantung pada perubahan perilaku manusia. Kelakuan dan perubahan tertentu yang terjadi pada diri seseorang biasanya berasal dari komunikasi, pengaruh lingkungan yang diterima dan dirasakannya, serta dari interaksi kegiatan koordinasi. Keterampilan berkomunikasi memengaruhi, dan

berkoordinasi dikategorikan sebagai keterampilan berinteraksi antarpribadi atau lebih popular dengan istilah *interpersonal skill*.

Fokus perubahan perilaku manusia/orang (*people*) dipengaruhi oleh penerapan *interpersonal skill.* Sedangkan penerapan interpersonal sangat didasari dan dipengaruhi oleh jiwa dan keterampilan berinteraksi di dalam diri setiap manusia yang paling dalam, dan sering dikenal sebagai *intrapersonal skill*, misalnya tata nilai, keyakinan, dan lainnya.

Keterampilan antarpribadi dan keterampilan dalam pribadi dapat dipandang sebagai kemampuan (*ability*), yaitu kepastian para individu untuk melaksanakan berbagai tugas dan aktivitas dalam suatu pekerjaan. Keterampilan antarpribadi dan keterampilan dalam pribadi merupakan fungsi implementasi di dalam proses manajemen yang dilatarbelakangi oleh pengembangan prinsip dan teori **ilmu perilaku**.

Keterampilan memengaruhi merupakan daya yang ada atau timbul dari seseorang atau lingkungannya yang ikut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang. Keterampilan memengaruhi akan mengalirkan informasi di dalam suatu sistem atau proses dan memadukan sikap serta perilaku pengikut sehingga mau berpartisipasi dalam suatu aktivitas untuk tujuan tertentu dengan harapan dapat dicapai kepuasan kerja.

Keterampilan berkomunikasi berarti kemampuan mengadakan hubungan lewat saluran komunikasi manusia ataupun media sehingga pesan atau informasinya dapat dipahami. Keterampilan berkomunikasi formal atau tidak formal menjadi hal yang penting serta vital karena melibatkan berbagai unsur di dalam organisasi. Komunikasi dapat dipandang sebagai suatu rangkaian proses atau aliran pemindahan dan pemahaman suatu maksud/arti. Suatu perangkat rangkaian proses sering disebut dengan istilah sistem. Proses komunikasi berarti langkah-langkah antara suatu sumber dan penerima yang menghasilkan pemindahan dan pemahaman suatu maksud/arti. Tidak mungkin ada suatu kelompok di dalam organisasi tanpa berkomunikasi dan karenanya komunikasi dapat mengendalikan perilaku dan memotivasi anggota organisasi dengan berbagai cara. Ungkapan emosional kepada individu atau kelompok lainnya, seperti marah secara lisan atau tertulis, termasuk bagian di dalam fungsi komunikasi.

Keterampilan berkomunikasi untuk menyebarluaskan pilihan keputusan dan perubahan tentang pentingnya pelaksanaan kegiatan diagnostik ini dapat dilakukan melalui proses komunikasi manusia dan komunikasi media atau secara tertulis dan lisan, yang fungsinya untuk mengalirkan informasi di dalam suatu rangkaian proses atau sistem tertentu.

Pemakaian metode komunikasi lisan (*oral*), tertulis (*written*), atau lisan dan tertulis, dalam berbagai situasi dapat dilihat pada tabel-2. Rintangan komunikasi umumnya mencakup hal-hal berikut :

1) Jumlah informasi yang berlebih. Biasakan prinsip KISS (*Keep It Simple and Short*).
2) Pengetahuan yang kurang atas persoalan.
3) Perbedaan *cultural*/budaya dan bahasa; Interpretasi bias berbeda dalam kultur/budaya yang berbeda dan bahasa teknis yang tidak sama.

4) Iklim organisasional. Minimalkan kesulitan yang terkait dengan status dan ego di dalam organisasi. Hadirkan suasana keterbukaan dan saling percaya.
5) Jumlah mata rantai penyebaran. Semakin sedikit jumlahnya semakin mudah memastikan persepsi yang sama.
6) Persepsi. Penerima biasanya menyeleksi apa yang mereka terima sesuai kebutuhan, motivasi, latar belakang, dan karakteristik individu lainnya.
7) Penyaringan informasi. Pengirim cenderung memanipulasikan informasi agar dapat diterima oleh penerima.
8) Perhatian dan emosi penerima tidak memadai.
9) Pengurangan jargon dan banyak istilah.

Tabel 2.
Metode Pesan Lisan dan Tertulis

U r a i a n	**Metode Komunikasi**		
	Lisan	Tertulis	Lisan &Tertulis
	Tingkat Kefektifan		
Gambaran Umum	Medium	Medium	Tinggi
Tindakan segera yang diperlukan	Medium	Rendah	Tinggi
Tindakan ke depan yang diperlukan	Rendah	Tinggi	Medium
Perubahan instruksi, perintah, atau kebijakan	Rendah	Medium	Tinggi
Laporan kemajuan pada pengawas	Rendah	Medium	Tinggi
Kampanye Penyadaran	Rendah	Rendah	Tinggi
Penghargaan untuk mutu kerja	Rendah	Rendah	Tinggi
Teguran kepada anggota tim	Tinggi	Rendah	Medium
Penyelesaian perselisihan	Tinggi	Rendah	Medium

Cara mengurangi rintangan dalam berkomunikasi adalah dengan :
1) Mendengarkan secara aktif
2) Memberikan klarifikasi dan umpan balik

Keterampilan berkoordinasi adalah kegiatan mengatur suatu organisasi dan unit organisasinya supaya lebih terarah dan selaras sehingga ketentuan dan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur. Fungsi koordinasi dapat dilakukan melalui:
a. Manusia atau interaksi antarmanusia yang diberi pemahaman atas pengetahuan tertentu sehingga setidaknya memiliki persepsi dan interpretasi yang relatif sama;
b. *System*/proses
c. Organisasi

Di dalam organisasi, tata nilai (*values*) merupakan sumber kekuatan, energi, dan motivasi dalam mengambil sikap dan tindakan terhadap apa yang penting, berharga, serta dijunjung oleh seseorang. Pemahaman atas tata nilai diri sendiri dan orang lain akan membantu dan memudahkan memimpin diri sendiri dan orang lain. Tata nilai tersebut, yang akan membentuk dan memberi arti kepada perilaku anggota organisasi, menjadi keyakinan dan persepsi umum yang dianut secara luas serta memiliki kekuatan untuk meningkatkan atau menghancurkan peluang, baik sekarang maupun mendatang. Tata nilai dan keyakinan bersama, yang

dianut secara luas dan kuat oleh anggota organisasi sebagai sumber kekuatan yang menggerakkan perilakunya, adakalanya disebut dengan tata nilai organisasional (*organizational values*) saja. Tata nilai dan keyakinan bersama akan menentukan pilihan keputusan dan perubahan dalam mebentuk budaya organisasi. Dengan demikian, fungsi dan peran tata nilai serta keyakinan bersama adalah jiwa dan dasar dari segalanya, termasuk dalam implementasi kegiatan diagnostik dan tindak lanjutnya, sehingga merupakan persoalan yang harus diselesaikan paling awal.

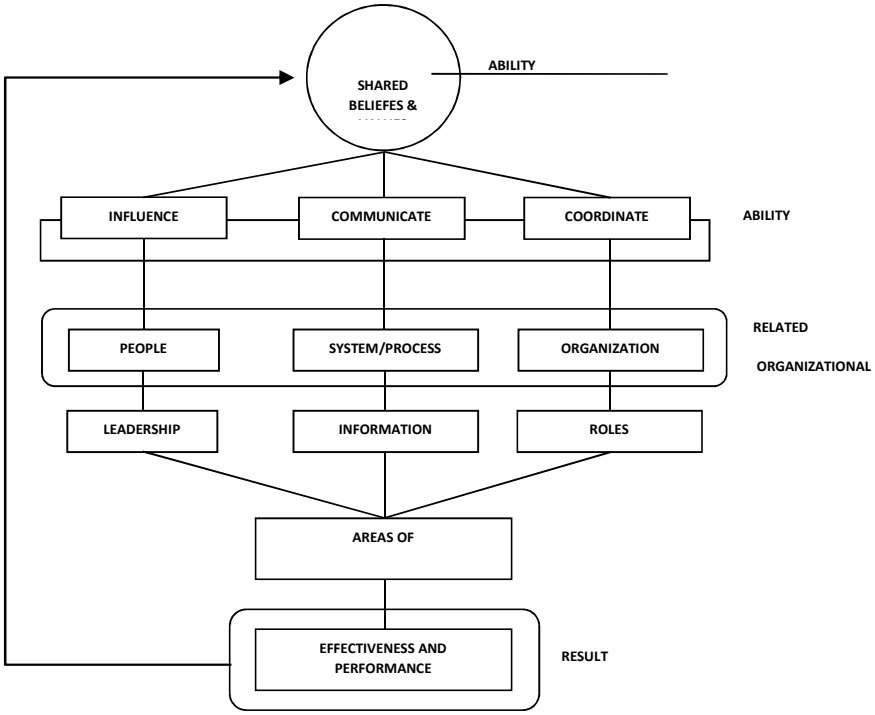
Pada suatu organisasi, ketiga keterampilan tersebut, yaitu memengaruhi, berkomunikasi, dan berkoordinasi, yang dilandasi dengan tata nilai dan keyakinan bersama ditujukan untuk meningkatkan keefektifan organisasi serta kinerjanya, sebagai hasil interaksi dengan elemen : Orang (*people*); Sistem/proses (*system/process*); Organisasi (*organization*).

Ketika elemen di atas dipandang sebagai elemen organisasional terkait (*related organizational element*). Sedangkan bidang atau area pengembangan (*areas of development*) yang penting dan berdampak luas dari elemen orang adalah kepemimpinan, untuk elemen *system*/proses adalah informasi, dan untuk elemen organisasi adalah penataan peran (*roles*) unit organisasinya. Dengan demikian, ketiga elemen dan bidang/area pengembangan tersebut merupakan persoalan yang harus diselesaikan terlebih dahulu guna memengaruhi peningkatan efektivitas organisasi dan kinerjanya. Seluruh keterampilan, elemen terkait, dan bidang atau area pengembangannya yang akan memengaruhi peningkatan keefektifan organisasi dan kinerjanya, sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, diperagakan pada gambar - 3 yang juga merupakan kerangka pilihan perubahan sebagai dasar pemetaaan kegiatan diagnostik.

Dengan demikian, pilihan perubahan yang dapat digunakan untuk pemetaan kegiatan diagnostik, sebagaimana ditunjukkan gambar - 3 di bawah ini yaitu untuk perubahan pada :

(1) Perspektif orang;
(2) Perspektif sistem;
(3) Perspektif organisasi.

Gambar 3.
Kerangka Pilihan Perubahan :
Pemetaan Kegiatan Diagnostik



Dalam praktiknya, perspektif tata nilai dan keyakinan bersama (juga disebut tata nilai organisasional saja), yang justru mendasari ketiga perspektif tersebut, sering kali dilupakan. Keyakinan bersama adalah suatu interpretasi dari proses berpikir secara tidak sadar tentang apa yang kita percayai dan memiliki kekuatan untuk meningkatkan atau menghancurkan peluang. Tata nilai bersama adalah sumber kekuatan penting dan berharga yang diyakini dan dianut kuat dalam mengambil sikap, tindakan, dan keputusan serta bahkan dalam menggerakkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam upaya pembentukan budaya organisasi. Tata nilai dan keyakinan bersama sebagai kekuatan terbentuknya budaya organisasi adalah jiwa dan dasar dari segalanya termasuk dalam implementasi kegiatan diagnostik dan tidak lanjutnya sehingga merupakan persoalan yang seharusnya diselesaikan paling awal. Budaya organisasi merupakan keyakinan, tata nilai, dan persepsi umum yang dianut secara luas dalam membentuk serta memberi arti kepada perilaku anggota organisasi yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya sebagai karakter organisasi sehingga menjadi kebiasaan yang relatif sulit diubah. Budaya organisasi mempunyai efek yang kuat terhadap kinerja dan keefektifan organisasi jangka panjang. Hanya satu dari 75 organisasi yang mengindikasikan bahwa budaya punya sedikit atau bahkan tidak memiliki dampak pada kinerja organisasi. Beberapa studi ilmiah melaporkan bahwa

ada hubungan positif antara dimensi budaya organisasi dan keefektifan organisasi.

Kalau beban tugas masih sedikit atau persoalan yang dihadapi masih sederhana, alokasi pembebanan dan penyelesaiannya dilakukan melalui **perspektif orang**; diawali dengan mendiagnosis orang. Jika beban semakin meningkat atau persoalan yang dihadapi tidak sederhana dan tetap sulit, alokasi pembebanan dan penyelesaiannya dilakukan melalui **perspektif sistem** (dalam wujud SOP/*Standard Operating Procedure*) yang diawali mendiagnosis sistem. Jika beban tugas sangat berat atau persoalan yang dihadapi semakin kompleks dan sering terjadi konflik antar unit kerja di dalam organisasi serta pengambilan keputusan kurang baik atau sering terlambat, alokasi pembebanan dan penyelesaiannya dilakukan melalui **perspektif organisasi** yang diawali dengan mendiagnosis organisasi (*organization*). Akhirnya, kalau tata nilai inti dan keyakinan bersama tidak lagi menjadi identitas dan karakter organisasi sebagai jiwa pilihan penerapan segalanya, alokasi pembebanan dan penyelesaiannya dilakukan melalui **perspektif budaya**, yang diawali dengan mendiagnosis budaya (*culture*) dan seharusnya diselesaikan paling awal karena sangat mendasari ketiga perspektif lainnya. Tujuan yang hendak diraih adalah tercapainya keharmonisan sistem, baik yang nyata/terlihat maupun yang tidak nyata/tidak terlihat, agar bermakna bagi kehidupan manusia dan hubungan antarmanusia ataupun organisasi.

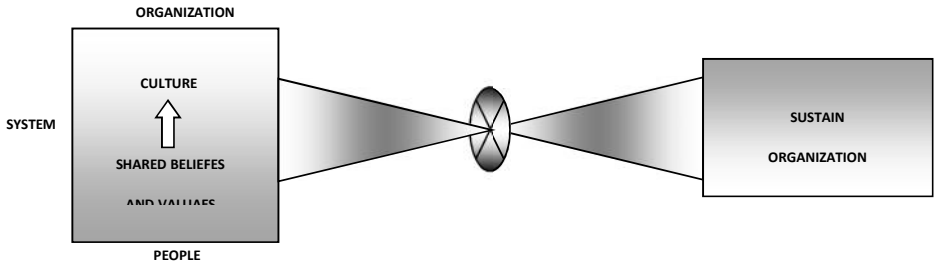
Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, kekuatan penggerak dan kunci sukses yang sesungguhnya tidak datang dari hasil perencanaan dan pemetaan kegiatan diagnostik, melainkan berasal dari implementasi yang realistis, konsisten, dapat diteladani, serta sering senantiasa mengacu kepada sistem nilai organisasi yang dibangun sebagai jiwa dalam implementasi kegiatan diagnostik tersebut dan tindak lanjutnya. Oleh karena itu, implementasi kegiatan diagnostik di dalam proses *diagnostic management* difokuskan pada lingkup kegiatan mendiagnosis budaya, orang, sistem, dan organisasi.

d. Membangun Kerangka Perubahan Bersaing

Pada dasarnya, setiap keberadaan organisasi adalah untuk tumbuh dan berkembang terutama dalam menghadapi tantangan perubahan, baik eksternal maupun internal, pada era globalisasi ini. Agar tumbuh dan berkembang, keefektifan organisasi dan kinerjanya perlu ditingkatkan dengan lebih terarah, fokus, sistemik, komprehensif, dan terintegrasi. Peningkatan kefektifan dan kinerja organisasi dapat digerakkan dari kegiatan nyata seperti bertambahnya kapasitas individu yang ditunjukkan dengan perubahan perilaku, perubahan sistem yang diterapkan, dan perubahan penataan organisasi yang disesuaikan dengan tuntutan perubahan penataan organisasi yang disesuaikan dengan tuntutan perubahan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi. Selain itu, peningkatan juga dapat digerakkan dari kegiatan yang tidak nyata/tidak kelihatan, seperti berubahnya keyakinan atau tata nilai individu yang selaras dengan tata nilai organisasi. Sebagaimana yang diungkapkan sebelumnya, dipandang dari persoalan yang dihadapi, mulai dari yang sederhana hingga yang lebih kompleks, pembebanan dan penyelesainnya

dapat dilakukan melalui perspektif orang, sistem, organisasi, dan budaya, yang diawali dengan kegiatan *diagnostic management*. Kegiatan diagnostik sebagai bagian dari pengukuran kinerja digunakan sebagai basis untuk mendiagnosis dan mengelola perubahan organisasional berdasarkan Kerangka Perubahan Bersaing sebagaimana diperagakan pada Gambar - 4.

Gambar 4.
Kerangka Perubahan Bersaing



Kerangka ini sangat berguna :

a. Dalam membantu mengorganisasikan dan menginterpretasikan sebagai fenomena (kejadian/gejala) organisasional;
b. Sebagai tuntutan untuk menaikkan keefektifan ataupun mengelola perubahan organisasional.

Mengapa memiliki kerangka ini begitu penting ?

Kerangka ini menjelaskan secara lengkap ihwal mengorganisasikan dan menyoroti keharmonisan berbagai aspek fenomena manajerial dan organisasional dengan menggunakan **POSe-pin** (***P****eople* ***O****rganization* ***S****ystem* ***e-p****ortarait* ***in****strument*).

Dalam menyelesaikan instrument pengukuran atau survei, umumnya kita menggunakan *test statistic* untuk mengkaji perbedaan signifikan seperangkat angka-angka. Namun, cara terefektif untuk menginterpretasikan angka-angka adalah dengan membuat gambar, diagram, bagan, ataupun grafik dari angka tersebut. Gambar, diagram, ataupun grafik akan memberi pengertian yang lebih baik daripada seperangkat angka-angka walaupun pengolahan seperangkat angka-angka didukung dengan penggunaan *test statistic* atau teknik matematika canggih.

Sangatlah mungkin melihat berbagai hubungan yang ada dan melakukan perbandingan serta mengidentifikasi berbagai pola yang menarik dengan menganalisis bagan, diagram, dan grafik ataupun gambar daripada hanya melihat hasil analisis numerik. Karena gambaran persoalan biasanya tidak terlihat jelas dengan hasil numerik belaka, maka sangatlah dianjurkan untuk memeragakan fenomenanya dalam wujud diagram, bagan, dan grafik ataupun bentuk lain atas peran organisasi, sistem, dan orang. Kekuatan kerangka ini terletak pada kemampuannya membawa berbagai orang untuk mempertahankan kesuksesan bisnis dan organisasi secara bersama-sama. Oleh karena itu, kerangka ini bermanfaat untuk :

- Mengelola perubahan organisasi;
- Menaikkan keefektifan organisasi;
- Meningkatkan kinerja.

Pendekatan dengan kerangka ini dalam mendiagnosis dan meningkatkan keefektifan organisasi memberi keuntungan sebagai berikut :

1) Praktis (*practical*)
   Menangkap dimensi kunci yang telah diketahui untuk membuat suatu perbedaan dalam kesuksesan organisasi.
2) Waktu yang tepat (*timely)*
   Proses mendiagnosis dan menciptakan suatu strategi perubahan yang dapat dilaksanakan dalam suatu besaran waktu yang layak/pantas (lumayan cepat)
3) Pelibatan (*involving*)
   Langkah-langkah dalam proses dapat mencakup setiap anggota organisasi, terutama menyangkut semua pihak yang bertanggungjawab untuk menetapkan arah, menguatkan nilai, dan menuntun perubahan mendasar.
4) Kuantitatif dan kualitatif (*quantitative dan qualitative*)
   Proses mengandalkan pengukuran kuantitatif dari dimensi orang, sistem, serta organisasi dan juga metode kualitatif, yang meliputi sejarah, peristiwa, dan simbol yang menggambarkan karakteristik atau suasana / *mood* ataupun latar organisasi yang dianggap benar.
5) Dapat dikelola (*manageable*)
   Proses diagnosis dan perubahan ini dapat dilakukan dan diimplementasikan oleh suatu tim di dalam organisasi; biasanya oleh Tim Manajemen dan kalau perlu dapat dibantu oleh para pakar atau pendiagnostik dari luar ataupun konsultan perubahan.
6) Valid (*valid*)
   Kerangka atas proses yang dibangun tidak hanya dapat dimengerti oleh para personel organisasi, akan tetapi didukung oleh *literature empiris* yang ekstensif dan dimensi-dimensi pokok yang memiliki suatu fondasi ilmiah yang sudah diverifikasi.

Manfaat menggambarkan atau memetakan profil orang, sistem, dan peran organisasi adalah untuk memberi kemudahan dalam mendiagnosis dan memfasilitasi pengelolaan perubahan keefektifan organisasi. Manfaat mendiagnosis dan memfasilitasi perubahan kefektifan organisasi adalah untuk memudahkan organisasi beradaptasi dengan tantangan perubahan lingkungan bisnis serta meningkatkan keefektifan dan kinerja organisasi.

Dalam konteks kita ingin membangun instrumen kegiatan diagnostik, setiap perspektif tersebut dapat pula disebut sebagai dimensi. Berarti, ada empat dimensi yang akan dibangun instrumennya. Keempat dimensi ini masing-masing akan dijabarkan lagi menjadi beberapa faktor untuk tiap dimensi. Faktor tersebut dipecah lagi menjadi indikator atau subfaktor berupa serangkaian butir pernyataan yang lazimnya disebut sebagai instrumen. Setiap instrumen hendaknya diujicobakan terlebih dahulu, kemudian diperbaiki dan terus menerus disempurnakan untuk meningkatkan keefektifannya.

E. Implementasi Diagnostik

a. Prakondisikan Pelaksanaan Kegiatan Diagnostik

Pada umumnya, kesalahan pada organisasi-organisasi yang menginginkan perbaikan adalah mereka tidak mengambil waktu untuk menciptakan titik/sudut pandang yang sama/umum di antara para pegawai atau jajarannya tentang di mana/ke mana organisasi perlu bergerak maju atau perlu ditinggalkan. Selain itu, banyak organisasi yang tidak sukses sering melemparkan program perubahan baru, seperti melakukan kegiatan transformasi bisnis, revitalisasi organisasi, atau kegiatan diagnostik ini, tanpa mempertimbangkan hal berikut :

- Kegunaan mengembangkan suatu pandangan *consensus* tentang budaya saat ini;
- Kegunaan mencapai *consensus* tentang perubahan apa yang berarti dan tidak berarti;
- Perubahan spesifik untuk mulai, berhenti, dan melanjutkan.

Apa pun program organisasi Anda, seperti program penghematan, program penerapan TQM, atau program untuk merestrukturisasi, mendirikan, atau membubarkan suatu bagian tata nilai yang ada harus tetap menjadi "acuan dasar" yang diyakini sebagai sumber kekuatan yang sebenarnya dalam mengambil suatu keputusan.

Pengimplementasian kegiatan diagnostik dapat dipandang sebagai langkah awal dari proses perubahan budaya. Tujuannya agar kondisi kesehatan atau kinerja organisasi yang ada saat ini dan alasan perlunya perubahan dapat dipastikan dengan jelas dari permulaan. Untuk mendukung kegiatan ini, perlu ditetapkan satu unit kerja sebagai penanggung jawab (atau sering dikenal sebagai *process owner*) yang membantu dalam mengkoordinasikan, mengomunikasikan, dan mengorganisasikan kegiatan diagnostik ini, termasuk menetapkan pilihan Tim Pelaksana, baik dari internal maupun eksternal. Penyebarluasan pilihan keputusan dan perubahan tentang manfaat kegiatan diagnostik ini dapat dilakukan melalui komunikasi manusia dan komunikasi media.

Komunikasi memainkan peran yang berarti dalam menentukan tingkat motivasi seseorang ataupun pengendalian kegiatan. Jajaran pimpinan melibatkan individu yang kompeten dan relevan di lingkungan kerjanya di dalam proses pengambilan keputusan untuk melaksanakan kegiatan diagnostik. Dengan keterlibatan yang bersangkutan, proses dan tindak lanjut kegiatan diagnostik diharapkan dapat lebih lancar dan efektif.

Dalam melaksanakan proses perubahan, penanganan konflik dan penyelesaian resistensinya perlu diperhitungkan. Dalam mengatasi resistensi perubahan, beri dukungan, kemudahan, dan fasilitas – termasuk sumber daya yang diperlukan. Selai itu, bila kita menginginkan segala ide dan pelaksanaan kegiatan diagnostik ini berjalan efektif dan lancar, maka kehadiran dan sikap Tim Pelaksana Kegiatan Diagnostik beserta lingkup kegiatannya haruslah dapat diterima oleh anggota dari kelompok lingkungan yang relevan dengan kegiatan ini.

Hasil identifikasi kecenderungan sikap seseorang dalam menghadapi implementasi kegiatan diagnostik ini lazimnya dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1) Langsung menyukai perubahan setelah mengetahui keuntungannya;
2) Suka merintangi, biasanya reaksi pertama yang muncul adalah menentang perubahan;
3) Tidak berpihak, biasanya bersikap menunggu dan melihat. Mereka ingin melihat apa yang akan terjadi dan ke mana angin berhembus sebelum mereka memutuskan untuk ikut dalam barisan. Seringkali, ini merupakan kelompok terbesar dan juga disebut sebagai kelompok pengikut.

Kemauan, kesungguhan, dan kegigihan untuk maju bersama dengan mewujudkan sinergi bagi para pihak yang relevan menentukan kelancaran dan kefektifan kegiatan diagnostik. Tentunya, sinergi akan bekerja dengan baik dan lancar kalau dapat diidentifikasikan/disepakati :

1) Tujuan yang jelas
   Merumuskan tujuan/sasaran dengan jelas. Tujuan untuk menyelesaikan pokok persoalan yang dihadapi harus dipahami dan disepakati.
2) Peran peserta
   Menetapkan peran masing-masing peserta (sesuai RARA, *Responsibility, Authority, Realibility, Accountability*) sehingga diperoleh otonomi, komitmen, keterlibatan, dan dukungan yang diharapkan. Perbedaan tentang persepsi dan penafsiran kemampuan dan literatur, pengalaman dan pembanding atau prinsip hidup ataupun prasangka negatif membuat peran masing-masing peserta akan menjadi kurang optimal.
3) Mekanisme/caranya
   Menentukan tata cara pelaksanaanya setelah prosesnya dipahami dan dikuasai.
4) Pengembangan keterampilan interpersonal, antara lain :
   - Komunikasi, terutama untuk motivasi
   - Pembentukan tim (*team building*) dan dinamika kelompok
   - Kepemimpinan
   - Solusi konflik
   - Sikap saling mendukung dan percaya serta kesatria
   - Sikap saling mengingatkan dan salingmenikmati keberadaan pihak lain.

Beberapa pokok persoalan yang dapat disarikan dari kegiatan prakondisi ini adalah sebagai berikut :

1) Sebarkan ide agar para pegawai paham, termasuk konsekuensinya
2) Tetapkan penanggung jawab (*process owner*) dan Tim Pelaksana
3) Lakukan pelatihan dan komunikasikan dengan berbagai pilihan metode
4) Ajak peran serta beberapa pegawai kunci
5) Beri kemudahan dan dukungan, termasuk sumber daya yang diperlukan
6) Atasi konflik kalau ada
7) Pastikan Tim Pelaksana dapat diterima dan membangun sinergi

b. Pastikan Sumber Data Relevan

Sebaiknya, jenis data yang digunakan dalam kegiatan diagnostik ini berasal dari data primer internal. Data sekunder, baik berupa buku, bulletin, maupun laporan yang terkait, juga dapat digunakan setidaknya sebagai acuan pembanding. Penentuan sampel data dan responden menggunakan metode pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan (*judgment sampling*) dan disesuaikan dengan cakupan pilihan kegiatan diagnostik. Metode ini dipilih karena dianggap sebagai :

- Pilihan terbaik untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan ;
- Telah memiliki masa kerja yang cukup sehingga lebih mengenal dan merasakan kapabilitas dan budaya organisasi.

Individu lain yang dianggap sebagai pemimpin (*leader*) dalam menggerakkan suatu perubahan seperti direksi (BOD atau *Board of Director*), para kepala unit bisnis strategis (SBU atau *Strategic Business Unit*), kepala divisi, kepala cabang, dan manajer kantor perwakilan (*representative office manager*) yang tersebar di seluruh penjuru tanah air, *senior manager*, dan pejabat lainnya atau yang setara juga dapat digunakan sebagai responden. Jumlah seluruh ukuran sampel dan responden sebaiknya dapat mewakili populasi organisasi.

c. Lakukan Penyamaan Persepsi

Pastikan terlebih dahulu bahwa kehadiran, sikap dan lingkungan kegiatan Tim Pelaksana dapat diterima oleh anggota yang relevan dari lingkungan kegiatan diagnostik ini. Jangan sampai penerimaannya hanya semu atau pura-pura saja. Kegiatan untuk menyamakan persepsi diawali dengan memperkenalkan Tim Pelaksana Kegiatan Diagnostik kepada peserta yang hadir dan kemudian menjelaskan agenda, tujuan, lingkup kegiatan, dan metode pelaksanaannya. Penyamaan persepsi untuk meningkatkan kelancaran pelaksanaan kegiatan diagnostik dapat dilakukan melalui presentasi, diskusi-kelompok-terfokus (*fokus group discussion*) yang relevan, ataupun melalui media lainnya.Tujuan penyamaan persepsi adalah agar diperoleh tingkat kesadaran yang cukup (*awareness)* sehingga keefektifan perubahan perilaku dan kinerja meningkat. Selain itu, dari interaksi pada saat dilakukan penyamaan persepsi dapat diantisipasi penyebab pertentangan dari perspektif individu.

Hanya melalui manusialah proses perubahan pada suatu organisasi dapat terjadi, baik untuk memengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi maupun untuk memecahkan dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Proses perubahan tersebut hanya dapat dilakukan karena perilaku dan kinerja individu atau manusianya berubah. Faktor utama yang akan menggerakkan perubahan perilaku individu untuk mencapai kinerja tertentu adalah meningkatnya pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*), serta karakteistik dasar lainnya.

Dalam proses penyamaan persepsi, penerapan strategi pembelajaran seperti presentasi, studi kasus, demonstrasi, diskusi kelompok, permainan peran (*role play*), beragam permainan, hendaknya ditentukan sesuai dengan

cakupan pilihan kegiatan diagnostik, sasaran yang akan dicapai, karakteristik peserta, serta kepastiannya. Dengan dilaksanakannya proses penyamaan persepsi, perbedaan kemampuan diharapkan dapat dipersempit, perbedaan kepentingan dan tingkah laku dapat diidentifikasi, dan kesadaran semakin meningkat karena esensi serta tujuan kegiatan diagnostik dapat dipahami dengan jelas. Dengan begitu, potensi resistensi dalam proses perubahan dapat diidentifikasi dan diantisipasi sejak dini.

Oleh karena itu, di dalam suatu organisasi, Kerangka Pilihan Perubahan : Pemetaan Kegiatan Diagnostik, sebagaimana yang terlibat pada Gambar – 3, dapat diinterpretasikan dan digunakan dalam proses penyamaan persepsi atas kegiatan pengelolaan diagnostik. Kekuatan penggerak dan kunci sukses yang sesungguhnya tidak akan datang dari hasil kegiatan diagnostik namun dari hasil tindak lanjut yang diimplementasikan dengan konsisten, realistis, dan dapat diteladani. Normalnya, kegiatan penyamaan persepsi, baik yang dilakukan melalui presentasi, diskusi-kelompok-terfokus yang relevan, maupun melalui media lain hendaknya dilaksanakan tidak lebih dari satu jam. Pastikan juga berbagai instrumen kegiatan diagnostik yang terkini sudah tersedia dan siap untuk digunakan. Dan, bila perlu, sajikan hasil rekaman kegiatan diagnostik sebelumnya untuk diacu dan dibandingkan dengan hasil kegiatan diagnostik berikutnya.

d. Laksanakan Kegiatan Diagnostik

Setelah Tim Pelaksana Kegiatan Diagnostik melakukan penyamaan persepsi selama tidak lebih dari satu jam, instrumen yang sudah disiapkan disebarkan kepada para peserta atau responden yang relevan sesuai cakupan pilihan kegiatan diagnostik. Penentuan cakupan pilihan kegiatannya bisa berupa percontohan atau dipilih sesuai dengan tingkat kompleksitas persoalan yang dihadapi. Beri penjelasan yang secukupnya kepada seluruh peserta tentang instrumen yang disebarkan; dan setelah dipahami dengan jelas, seluruh peserta diberi kesempatan selama tidak lebih dari satu jam untuk memberikan respons sesuai petunjuk dari instrumen tersebut. Meskipun tidak dianjurkan, namun dalam hal tertentu – sesuai cakupan pilihan kegiatan diagnostik – instrumen dapat diberikan kepada peserta atau responden secara tidak langsung. Banyak faktor yang memengaruhi tingkat respons peserta dalam menanggapi instrumen yang diberikan kepadanya, seperti daya tarik atas pilihan kegiatan diagnostik, kemudahan dan kenyamanan dalam menanggapinya, serta insentif yang diberikan atas usahanya dalam memberikan respons. Setelah peserta memberi respon, seluruh instrumen segera dikumpulkan dan langsung diolah, sedangkan anggota Tim Pelaksana yang lain menjelaskan atau mempresentasikan seluk–beluk pilihan kegiatan diagnostik yang sedang dilaksanakan dan tindak lanjutnya secara lebih luas dan dalam. Penjelasan atau presentasi yang lebih luas dan mendalam tersebut diperkirakan akan menyita waktu tidak lebih dari 45 menit; dan setelah itu, hasil pengolahan data sesuai instrumen yang tadi dikumpulkan diharapkan segera dapat diperagakan, dijelaskan, dan diinterpretasikan secukupnya selama kurang lebih 15 menit. Hasil pengolahan data tersebut sekaligus menjadi bukti kegiatan diagnostik yang baru saja dilaksanakan dan hasilnya langsung

dapat diperagakan dan diinterpretasikan secukupnya kepada seluruh peserta. Pada kesempatan ini, hasil kegiatan diagnostik sebelumnya, kalau ada, juga dapat diperagakan sebagai referensi atas arah pergerakan proses perubahan terhadap lingkungan kegiatan yang didiagnosis.

Selama berlangsungnya kegiatan diagnostik, berbagai kejadian penting dari interaksi pelaksanaan kegiatan ini perlu dicatat, direkam, dan disimpan atau dibuat di dalam risalah rapat. Jika sudah tidak ada lagi persoalan yang dibahas, maka sebagai penutup pertemuan, sampaikanlah ucapan terima kasih kepada seluruh peserta atas kerja sama dan bantuan yang telah mereka berikan. Waktu total yang dibutuhkan, mulai dari kegiatan penyamaan persepsi hingga akhir pertemuan, diperkirakan tidak lebih dari tiga jam.

F. Evaluasi Diagnostik

a. Evaluasi Proses dan Hasil

Agar kegiatan pengelolaan diagnostik dapat tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan, umpan balik atau tanggapan dan hasil yang diperoleh dari setiap fungsional manajemen bisnis perlu ditelaah, dianalisis, dan disajikan ataupun dipantau dan diaudit kecenderungan pergerakkan dan peningkatannya. Untuk itu perlu, perlu ditindaklanjuti fungsi dan proses kontrol yang relevan dengan tindakan perbaikan (*improvement*) atau koreksi. Fokus utamanya adalah seluruh proses yang terintegrasi dalam rantai aktivitas yang memiliki nilai tambah, yaitu mencakup seluruh proses perencanaan ataupun proses implementasi kegiatan diagnostik. Kajian, evaluasi, dan perbaikan atau koreksi terhadap kegiatan diagnostik dapat dilaksanakan hanya pada fungsi perencanaan atau fungsi implementasi, ataupun pada kedua fungsi tersebut. Hasil kegiatan diagnostik dan tindak lanjutnya disebarluaskan langsung oleh pimpinan unit organisasi kepada jajaran dibawahnya atau hanya kepada pihak yang terkait, dan kecenderungan pergerakannya diorganisasikan serta dikelola oleh penanggung jawab prosesnya.

Tindakan pengendalian (*control*) perlu dilaksanakan secara periodik atau insidental untuk memastikan seberapa jauh kegiatan perencanaan dan implementasi berperan sebagaimana mestinya. Sebagai respons dari kegiatan fungsi pengendalian tindakan perbaikan (*improvement*) segera dilaksanakan untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi kegiatan serta rangkaian prosesnya guna memberikan nilai tambah bagi organisasi dan pelanggannya. Pengendalian dan perbaikan (*control & improvement*) dilakukan melalui evaluasi pada dua dimensi; **dimensi proses** (*process*) dan **dimensi hasil** (*result*); dimensi hasil terdiri atas dimensi *outcome* dan dimensi keluaran (*output*). Kedua evaluasi ini disebut sebagai dimensi evaluasi (*evaluation*) dan sekaligus merupakan basis dalam melakukan fungsi control dan perbaikan. Lebih jauh, dimensi evaluasi ditujukan untuk memastikan peningkatan keefektifan sistem pengelolaan diagnostik dan peningkatan kinerjanya.

b. Kerangka Penilaian Kinerja Organisasi

Kerangka kerja penilaian kinerja organisasi akan menggambarkan struktur dan sistem manajemen yang terintegrasi, termasuk evaluasi kegiatan diagnostik Kriteria Keunggulan Kinerja Organisasi sesuai *criteria Baldrige* (Malcolm Baldrige National Quality Award) dinilai atau didiagnosis berdasarkan dimensi proses dan dimensi hasil. Kriteria Keunggulan Kinerja Organisasi tersebut mencakup tujuh kategori berikut :

a. Kepemimpinan – *Leadership*
b. Perencanaan Strategis – *Strategis Planning*
c. Fokus pada Pelanggan dan Pasar – *Customer and Market Fokus*
d. Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan – *Measurement. Analysis and Knowledge Managemet.*
e. Fokus Tenaga Kerja /SDM – *Workforce/Human Resource Fokus*
f. Manajemen Proses – *Process Management*
g. Hasil Akhir – *Result*

Dimensi proses mencakup faktor ADLI yang masing-masing hurufnya adalah hurul awal dari faktor-faktor berikut :

1) *Approach* (pendekatan)
Pendekatan mengacu pada :
- Cara yang digunakan untuk melaksanakan proses,
- Kesesuaian metode yang digunakan dengan persyaratan elemen kriteria,
- Efektivitas penggunaan metode,
- Sejauh mana pendekatan itu dapat dilakukan secara berulang dan berdasarkan data dan informasi yang terpercaya (misalnya, sistematis)

2) *Deplayment* (penerapan)
Penerapan mengacu pada :
- Pendekatan diterapkan untuk menjawab persyaratan elemen kriteria yang relevan dan penting bagi organisasi,
- Pendekatan diterapkan secara konsisten
- Pendekatan digunakan oleh unit kerja yang sesuai.

3) *Learning* (pembelajaran)
Pembelajaran mengacu pada :
- Pendekatan disempurnakan melalui siklus evaluasi dan peningkatan,
- Perubahan yang bersifat terobosan terhadap pendekatan didorong melalui inovasi,
- Saling berbagi penyempurnaan dan inovasi antar unit kerja dan proses lainnya yang relevan dalam organisasi

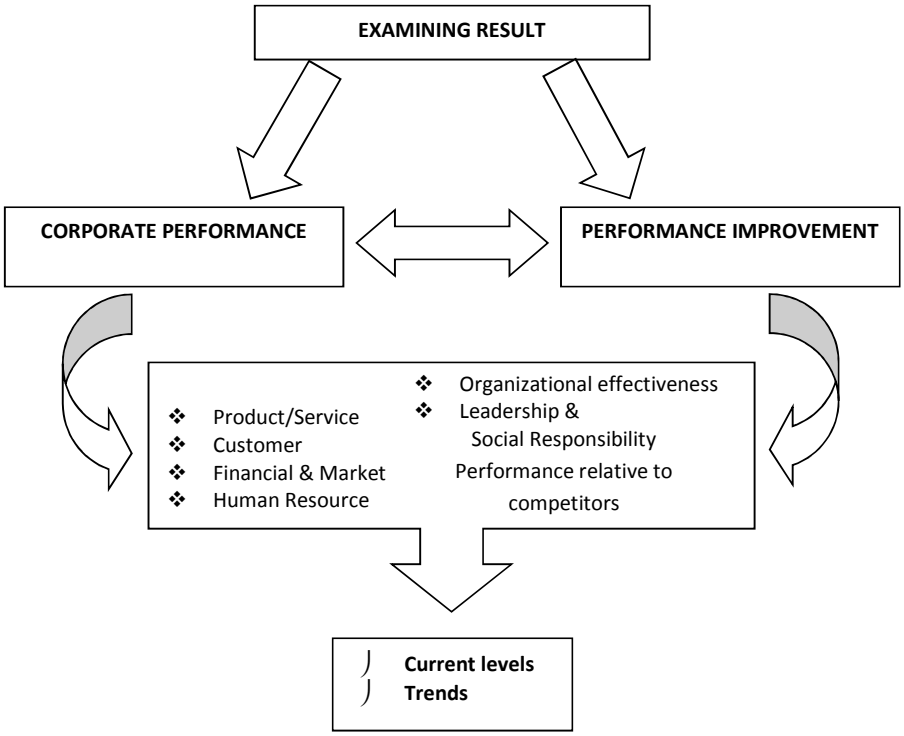
4) *Integration* (keterpaduan)
Keterpaduan mengacu pada :
- Pendekatan selaras dengan kebutuhan organisasi yang diidentifikasikan dalam persyaratan elemen kriteria lainnya,
- Sistem pengukuran, informasi, dan peningkatan yang saling melengkapi antara proses dan unit kerja,

- Rencana, proses, hasil, analisis, pembelajaran, dan tindakan antara proses dan unit kerja untuk mendukung tujuan organisasi diharmonisasikan.

Untuk dimensi hasil, biasanya digunakan empat hal berikut :
1) Level kinerja saat ini,
2) Penilaian/perhitungan atau *rate* (misalnya kemiringan tren data) dan keluasan (misalnya seberapa luas penerapan dan penyebaran) peningkatan kinerja,
3) Kinerja relatif dibandingkan dengan pembanding yang sesuai dan/atau *benchmark*,
4) Keterkaitan ukuran hasil (biasanya melalui segmentasi) untuk persyaratan kinerja pelanggan utama, produk dan jasa, pasar serta proses yang diidentifikasikan dalam profil organisasi dan elemen (item) proses.

Contoh model penelaahan hasil atau kegiatan diagnostik yang diperagakan di PT SCI dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 5.
Contoh *Result Model*



DAFTAR PUSTAKA

Amstrong, Michael, 2005, *A handbook of Human Resources Management Practise : Fully Update to Reflect current thingking, practice and research*, 9th Edition, Kogan Pege Limited, London

Baldrige, 2007, *Criteria for Performance Excellence*: Baldrige National Quality Program

Blnachard, Ken, Maichael O'Connor, with Jim Ballard, 1997, *Managing by Values*, Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Fransisco.

Cassio, Wayne F.,1995, *Managing Human Resources Productivity, Quality Work Life*, Profit, 4th Edition, McGrow-Hill, Inc. New York

Camero, S.Kim and Robert Quinn,E.,1999, *Diagnosing ang Changing Organizayional Culture : based on The Competising Values Framework*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. USA

Chatab, Nevizond, 2005, *Mendiagnosis Profil Budaya Organisasi dan Memfaslitasi Perubahannya*, Sucofindo, Jakarta

Chatab, Nevizond, 2007, *Diagnostic Management*, Penyunting Ati Cahyani, Serambi Ilmu semesta, Jakarta

Dale, Margaret, 2003, *The Art of HRD Developing Management Skills : Techniques for Improving Learning & Performance*, 1st Edition, Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer, Percetakan CV Gramedia, Jakarta.

Firth, David, 2000, *SMART : Things to Know About Change*, Capstone Publishing, ltd.

Greenberg, Jerald, & Baron, Robert A., 2008, *Behavior In Organizations,* Prentice Hall International, USA.

Luthans, Fred., 2002, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior with World Map*. McGraw-Hill Higher Education; 5th edition

Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A., 2007, *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.