

Diagnosis Organisasi Pendidikan dengan Model Six Box

Khoiruddin Bashori¹, Erita Yuliasesti Diah Sari², Arini Widyowati³

Program Studi Magister Psikologi Profesi, Universitas Ahmad Dahlan

Yogyakarta, Indonesia

¹b_khoiruddin@gmail.com, ²ediahsari@psy.uad.ac.id, ³arini.widyowati@psy.uad.ac.id

Abstrak

Keberhasilan perguruan tinggi dalam mencapai tujuan tidak terlepas dari keberhasilan unit-unit kerja yang ada. Salah satu unit dalam organisasi perguruan tinggi yang memiliki peran penting untuk pencapaian peran perguruan tinggi adalah program studi. Dalam konteks organisasi pendidikan, keberhasilan program studi sebagai sebuah organisasi dapat ditunjukkan dalam beberapa indikator pencapaian akademik. Di sisi lain, program studi juga menghadapi berbagai masalah internal organisasi maupun tantangan dari luar yang dapat menghambat efektivitas kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk mendiagnosis salah satu program studi di lingkungan Pascasarjana Universitas Ahmad Dahlan. Data dikumpulkan dengan kuesioner, wawancara dan *Focused Group Discussion* untuk mengungkap permasalahan organisasi berdasarkan aspek-aspek dalam model diagnosis organisasi *six-box*, yaitu tujuan, struktur, hubungan, sistem penghargaan, kepemimpinan, dan mekanisme pendukung. Data yang terkumpul dianalisis dengan teknik analisis isi. Hasil diagnosis menunjukkan semua aspek diagnosis berjalan dengan baik, namun dalam implementasinya belum seluruhnya optimal. Aspek sistem penghargaan diketahui menjadi aspek yang paling optimal, sedangkan aspek tujuan, struktur, hubungan, kepemimpinan dan mekanisme pendukung masih perlu penataan ulang agar saling mendukung menciptakan sistem organisasi dan sehat dan efektif.

Kata Kunci — *diagnosis, organisasi, six box*

I. PENDAHULUAN

Perguruan tinggi diselenggarakan untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademis dan profesional yang diharapkan dapat menerapkan, mengembangkan dan menciptakan pengetahuan, teknologi dan kesenian. Melalui aktivitas pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, keberadaan perguruan tinggi diharapkan mampu menjawab permasalahan yang terjadi pada masyarakat melalui penyebaran pengetahuan dan teknologi serta mengoptimalkan penggunaannya sehingga mampu meningkatkan taraf hidup masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Saat ini, perkembangan perguruan tinggi menghadapi tantangan yang cukup berat. Perubahan yang sangat cepat di lingkungan masyarakat berdampak pada tuntutan peran perguruan tinggi dalam menjawab permasalahan yang semakin kompleks. Di sisi lain, perguruan tinggi juga dihadapkan pada tuntutan peningkatan kualitas dan persaingan dengan perguruan tinggi lain baik dari dalam maupun luar negeri yang

semakin kompetitif. Hal tersebut menuntut perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi meningkatkan kinerja sekaligus mampu adaptif dan fleksibel dalam menghadapi berbagai perubahan.

Keberhasilan organisasi dapat diketahui dari beberapa indikator antara lain: produktivitas, keberhasilan keuangan, kepuasan *stakeholders*, kinerja karyawan dan tercapainya kualitas kehidupan karyawan [1]. Keberhasilan organisasi pendidikan ditunjukkan dalam beberapa indikator pencapaian akademik seperti tercapainya kepuasan mahasiswa dan masyarakat, kepuasan tenaga kependidikan dan non kependidikan. Namun demikian, pada kenyataannya tidak semua program studi dalam Perguruan Tinggi mampu memenuhi indikator akademik tersebut. Beberapa masalah yang sering muncul secara kontinyu misalnya kelulusan tepat waktu bagi mahasiswa, keterlibatan mahasiswa dan dosen dalam penelitian dan pengabdian, tingkat pendidikan dan kompetensi dosen. Penelitian ini bertujuan untuk mendiagnosis kondisi proses bisnis di dalam program studi, mengetahui berbagai persoalan yang dihadapi berikut solusi untuk pengembangan organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai kondisi organisasi dan permasalahan yang dihadapi yang dapat dijadikan dasar bagi organisasi dalam mengambil kebijakan guna meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu diharapkan juga mampu memberikan rekomendasi upaya perbaikan atau pengembangan yang dapat dilakukan oleh universitas atau program studi dalam menjalankan proses bisnis.

Pengembangan sebuah organisasi dilakukan untuk membantu mengembangkan kapasitas organisasi dalam melakukan perubahan untuk mencapai kinerja dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Pengembangan ini berfokus pada perubahan proses, struktur dan budaya kerja. Proses tersebut dilakukan dalam beberapa tahapan yang dimulai dari orientasi, diagnosa, intervensi dan evaluasi.

Proses diagnosis organisasi merupakan suatu pendekatan yang sistematis untuk memahami dan menjelaskan kondisi organisasi saat ini serta menyediakan informasi yang diperlukan untuk merancang perubahan [1]. Diagnosis organisasi merupakan bagian dari pengembangan yang bertujuan untuk memperoleh data untuk keperluan pengambilan keputusan [2]. Selanjutnya pengembangan organisasi tidak hanya meningkatkan efektivitas tetapi juga meningkatkan derajat kesehatan organisasi dan kualitas kehidupan kerja karyawan [3]. Perspektif kesehatan organisasi tersebut meliputi pengetahuan dan

keterampilan berbasis organisasi, faktor lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja, pengembangan staf dan kualitas kehidupan kerja karyawan [4]. Pendekatan lain mendefinisikan pengembangan organisasi lebih fokus dalam hal pengembangan budaya dan nilai-nilai yang bertentangan dengan efektivitas perilaku. Pengembangan organisasi berkaitan dengan bagaimana orang dan organisasi berfungsi dan bagaimana mereka dapat berfungsi lebih baik melalui efektivitas sumber daya manusia dan proses sosial [5].

Penelitian perubahan organisasi dimulai pada pertengahan abad ke-20, ketika pertama kali diperkenalkan Lewin dengan tiga langkah model perubahan. Revolusi teknologi dari abad ke-20 dinilai menjadi pemicu terciptanya lingkungan yang lebih dinamis karena perubahan tersebut cepat dan konstan [6]. Meningkatnya persaingan bisnis dan terobosan teknologi informasi memaksa perusahaan merubah cara bisnisnya [7]. Organisasi harus mampu beradaptasi pada perkembangan teknologi, perubahan situasi ekonomi, politik dan perubahan budaya yang semakin kompleks dan tidak pasti.

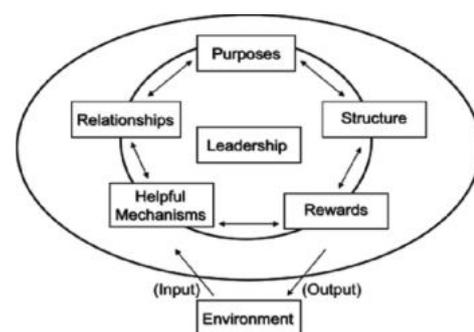
Perubahan organisasi terjadi disebabkan tiga faktor besar yaitu globalisasi, perkembangan teknologi informasi dan inovasi manajerial [1]. Globalisasi telah mengubah pasar dan lingkungan menjadi pasar ekonomi global yang menjadi tantangan sekaligus menjadi hambatan bagi pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu organisasi harus mempelajari bagaimana menciptakan hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dengan organisasi lain, jika ingin tetap bertahan dalam restrukturisasi aliansi dan persekutuan yang mendunia [7]. Kedua, perkembangan teknologi informasi telah mengubah model bisnis tradisional dengan mengubah pekerjaan, menggunakan pengetahuan dan menghitung biaya. Perkembangan teknologi telah mendorong peningkatan dalam penggunaan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing pasar [7]. Selain itu juga membuat organisasi mampu mengumpulkan, menyimpan dan menyampaikan informasi dengan lebih mudah, cepat dan biaya yang hemat, serta memudahkan organisasi membagi informasi penting kepada seluruh anggota organisasi yang dapat digunakan manajemen dalam mengontrol pengambilan keputusan. Ketiga, inovasi manajerial dilakukan sebagai respon terhadap globalisasi dan perkembangan teknologi informasi. Model organisasi baru seperti organisasi berbasis jaringan, aliansi strategis, kerjasama virtual telah merubah cara pandang distribusi produk atau jasa. Perkembangan teknologi juga merubah metode kerja, seperti *downsizing*, restrukturisasi yang mengurangi ukuran organisasi dan meningkatkan fleksibilitas kerja [1].

Secara umum, perubahan organisasi terdiri dari beberapa tahap, yakni *entering* dan *contracting*, diagnosis, perencanaan dan implementasi, serta evaluasi dan institusionalisasi. Diagnosis merupakan tahap perubahan organisasi yang didasarkan konsep, model dan metode ilmu perilaku untuk mengetahui kondisi organisasi saat ini dan membantu organisasi menemukan cara untuk menyelesaikan masalah atau meningkatkan efektivitas

organisasi. Diagnosis menemukan penyebab utama dari masalah yang terjadi dalam organisasi. Tujuan diagnosis organisasi adalah memperoleh data yang berguna dalam pengambilan keputusan [2]. Proses ini meliputi pengumpulan informasi yang berkaitan dengan masalah yang terjadi, menganalisis informasi atau data, dan membuat kesimpulan untuk melakukan perubahan [8]. Diagnosis merupakan proses yang digunakan untuk memperoleh pemahaman berfungsinya organisasi dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi [9].

Proses diagnosis organisasi meliputi tiga tahap yaitu: fase masuk, fase pengumpulan data dan fase umpan balik [10]. Tujuan utama pada fase masuk yaitu untuk menjelaskan unit mana dari sistem (individu, kelompok atau organisasi) yang akan dilibatkan dalam proses diagnosis dan kesepakatan antara manajemen dengan konsultan mengenai proses pengumpulan data dan umpan balik. Tahap ini juga membahas mengenai waktu pengumpulan data dan kesepakatan lain ketentuan berakhirnya proses diagnosis. Fase pengumpulan data berkaitan dengan metode yang digunakan dalam pengambilan data yaitu tentang data apa yang akan dikumpulkan, dari siapa saja data dikumpulkan dan kapan data akan dikumpulkan. Pendekatan yang sistematis akan memudahkan konsultan dalam pengumpulan dan analisis data. Berbagai metode dapat digunakan dalam pengumpulan data, antara lain dengan observasi, wawancara, wawancara kelompok, *focus group discussion*, kuesioner maupun studi dokumen yang relevan [10]. Tujuan utama pada tahap umpan balik adalah memberikan pemahaman kepada anggota organisasi mengenai permasalahan yang dialami berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan. Selanjutnya pada tahap ini juga dibahas mengenai kesepakatan antara organisasi dengan konsultan tentang intervensi yang akan dilakukan.

Salah satu pendekatan diagnosis organisasi adalah model *Six-Box* dari Marvin Weisboard. Model ini merupakan salah satu model yang dinilai paling jujur dan mudah digunakan. Berbagai jenis organisasi dapat menggunakan model ini, seperti organisasi pendidikan, atau bahkan organisasi yang melayani kepentingan public seperti industri bank [11]. Ada enam aspek besar yang memengaruhi keberlangsungan hidup organisasi [12]. Keenam aspek tersebut adalah tujuan, struktur, hubungan, kepemimpinan, imbalan, dan mekanisme pembantu yang dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 1. Model Six Box

Sumber : Nair dan Vohra (2007)

Dimensi dimensi *Six Box* sebagai berikut [13]:

- a. Tujuan merupakan alasan mengapa suatu organisasi ada. Hal ini berkaitan dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Dua faktor kritis dalam kotak ini adalah kejelasan tujuan dan kesepakatan tujuan. Dengan kata lain, apakah anggota organisasi memahami dan mendukung tujuan organisasi
- b. Struktur menggambarkan pertanyaan penting, yaitu apakah ada kecocokan antara tujuan dan struktur internal yang mendukung tujuan tersebut. Fokus utamanya adalah bagaimana sebenarnya sebuah pekerjaan dilakukan atau tidak. Struktur berkaitan tingkat kewenangan dan hubungan formal antara kelompok. Struktur menjadi gambaran yang akurat tentang otoritas yang sah dan menjadi metode formal untuk memfasilitasi pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi.
- c. Hubungan berfokus pada kaitan individu atau departemen yang menunjukkan tugas yang berbeda, atau antara orang dan lingkungannya. Jenis dari hubungan ini adalah antara manusia, antara unit kerja yang melakukan tugas yang berbeda, dan antara manusia dan teknologi yang mereka gunakan. Titik diagnosis adalah menilai bagaimana konflik dalam organisasi ditangani dan dampak konflik terhadap kinerja organisasi.
- d. Penghargaan mengukur tingkat kepuasan atas penghargaan yang diperoleh. Fokusnya adalah pada isu motivasi dan insentif. Hal ini berkaitan dengan bentuk dan insentif yang diberikan kepada karyawan dan bagaimana perasaan/ sikap karyawan terhadap penghargaan yang diterimanya. Titik diagnosa pada aspek ini melihat bagaimana individu termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan, perilaku apa yang menurut karyawan perlu dihargai untuk dan apakah sistem imbalan berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Aspek ini juga mengungkap kesesuaian antara penghargaan yang diberikan manajemen dengan persepsi karyawan (kesetaraan dan keadilan serta kebutuhan karyawan).
- e. Mekanisme pembantu mengacu pada semua proses yang harus diketahui organisasi agar mampu bertahan. Disini harus dapat ditentukan apakah mekanisme ini benar-benar digunakan untuk menentukan seberapa penting berharga sistem tsb bagi organisasi. Mekanisme pembantu juga perlu dinilai untuk melihat efektivitas dan kelayakan mekanisme pembantu dalam pencapaian tujuan organisasi.
- f. Kepemimpinan merupakan titik penting model ini, sehingga letaknya ada di tengah. Hal ini karena dibutuhkan pemimpin yang kuat untuk terus menilai dan menyeimbangkan lima kotak lainnya. Gaya kepemimpinan, berfokus pada tugas dan hubungan, identifikasi tujuan, mengelola konflik dan mempertahankan akuntabilitas organisasi.

Dalam hubungan keenam konten tersebut, Weisbord mengidentifikasi uang, tenaga, waktu, orang, dan ide sebagai input dalam organisasi sedangkan produk dan jasa merupakan output dari organisasi.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan melibatkan beberapa pihak yang berinteraksi dengan program studi, yaitu mahasiswa, karyawan dan dosen. Pengumpulan data dilakukan dengan survey, wawancara dan *focused group discussion*. Pendekatan *six-box* model digunakan untuk mengumpulkan data-data yang terkait dengan struktur, sistem *reward*, mekanisme hubungan, mekanisme penunjang, dan kepemimpinan.

Survey dilakukan terhadap data kinerja program studi selama tiga tahun terakhir untuk mengetahui tingkat kepuasan dosen, mahasiswa dan mitra terhadap kinerja prodi. Survey menggunakan kuesioner dengan item-item yang disusun berdasarkan teori kepuasan pelanggan dari [14]. Selain itu survey juga dilakukan dengan menggunakan questioner terbuka untuk menggali informasi terkait dengan keluhan dan harapan mitra terhadap kinerja prodi berdasarkan aspek-aspek dalam *six box* model. Metode *focused group discussion* dilakukan dalam beberapa kelompok mahasiswa yang aktif berkuliah selama 3 tahun terakhir. *Focused group discussion* dilakukan pada mahasiswa dengan pertimbangan mahasiswa sebagai konsumen merupakan salah satu sumber informasi mengenai harapan-harapannya terhadap Program studi dan juga kondisi pada saat ini. Setiap kelompok dipandu untuk mendiskusikan mengenai permasalahan (kondisi saat ini) dan harapan mahasiswa terhadap karyawan, manajemen program studi, proses belajar mengajar, fasilitas pendukung, dan kegiatan ekstra. Sebagai metode tambahannya maka dilakukan wawancara.

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memusatkan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain [15]. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik analisis isi atau *content analysis*. Teknik analisis ini merupakan teknik analisis yang berorientasi kualitatif, dipakai untuk menentukan karakter dokumen-dokumen atau untuk membandingkannya. Dokumen yang dimaksud biasanya dapat berupa pengalaman hidup seseorang. Peneliti harus mampu menyingkap makna yang tersembunyi dari sebuah teks [16].

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Merujuk pada model diagnosis *Six Box*, ditemukan enam aspek besar yang terkait dengan proses bisnis pada organisasi program studi, yaitu yang terkait dengan *Purpose* (tujuan), *Structure* (struktur), *relationship* (relasi), *reward* (penghargaan), *leadership* (kepemimpinan) dan *mechanism* (mekanisme).

1. *Purpose*, merujuk pada visi dan misi serta tujuan organisasi. Selama ini visi dan misi program studi telah ditetapkan dalam SOP PPI-UAD-04. Tiga kata kunci ditetapkan dalam visi program studi, yaitu wawasan global,

profesional dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Secara visual, visi dan misi program studi sangat gencar disosialisasikan melalui berbagai media, seperti brosur/*leaflet*, buku pedoman akademik, poster dan *banner* pada sisi ruangan yang mudah terlihat. Selain itu juga digunakan media forum rapat prodi dan pertemuan-pertemuan akademis lainnya serta penjelasan langsung kepada mahasiswa pada saat orientasi mahasiswa baru. Berdasarkan hasil pengukuran persepsi dosen, mahasiswa, dan karyawan terhadap visi dan misi program studi, terlihat bahwa 81% mahasiswa cukup mengetahui visi dan misi prodi, sedangkan bagi dosen dan karyawan diperoleh gambaran pemahaman sebesar 100%. Data tersebut diambil menggunakan kuesioner dengan form FM-UAD-PBM-14-01-02. Selain itu untuk memperkuat pemahaman visi-misi maka program studi menghadirkan narasumber yang relevan dalam forum berkala untuk dosen, karyawan maupun mahasiswa. Penanaman visi dan misi juga direalisasikan dalam muatan kurikulum dan Rencana Pembelajaran Semester tiap mata kuliah, sehingga capaian pembelajaran benar-benar merepresentasikan kehadiran visi dan misi program studi. Setiap aktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dosen juga diupayakan selalu berada dalam koridor visi dan misi program studi yang telah ditetapkan. Hal tersebut mengindikasikan adanya dukungan penuh anggota organisasi terhadap visi dan misi yang dimiliki. Salah satu kekurangan yang perlu dicermati adalah pada pemahaman mahasiswa, karena tercatat hanya 81%. Hal ini kemungkinan kurang adanya sosialisasi intensif kepada mahasiswa karena dalam hal ini mahasiswa sebagai pihak yang cenderung aktif dan tidak banyak terlibat dalam aktivitas yang mendasarkan pada visi dan misi program studi.

2. *Structure*, mengacu pada pengaturan dalam organisasi, dapat dilakukan secara fungsi (spesialis) atau secara produk, program atau *project (multi skilled team)*. Mekanisme tata pamong mengedepankan kredibilitas dan transparansi. Hal ini tercermin dari proses pemilihan pemimpin yang mendasarkan pada Statuta universitas yang dituangkan dalam Keputusan Bersama Rektor/Ketua Senat dan Ketua Badan Pelaksana Harian (BPH) No. 27 tahun 2008 pada pasal 19 dan Peraturan Pemilihan dan Penetapan Calon Pimpinan Program Studi di lingkungan universitas yang tercantum dalam SK Rektor No. 107/2008, SK No. 123 Tahun 2009. Dokumen tersebut mengatur persyaratan calon Kaprodi, tata cara pencalonan dan pemilihan, dan tata tertib penyelenggaraan pemilihan. Terkait dengan pemangku jabatan, di dalam pedoman kepegawaian telah ditetapkan deskripsi tugas masing-masing, dan ditegaskan kembali melalui SOP yang berlaku. Namun demikian, sampai saat ini khusus untuk dosen dan karyawan, belum ada panduan deskripsi tugas terstruktur. Karyawan administrasi program studi mengalami penambahan pekerjaan setiap tahunnya yang melebihi beban

kerja. Di sisi lain pembagian kerja bersama pengelola dilakukan atas dasar kesepakatan, dan belum mendasarkan pada deskripsi tugas masing-masing. Struktur organisasi pengelola program studi sampai saat ini tidak memperlihatkan adanya jalur kepemilikan fasilitas seperti Laboratorium karena masih bergabung dengan SI. Kondisi tersebut mencerminkan belum terlaksananya deskripsi tugas pihak-pihak terkait secara optimal. Karyawan administrasi banyak menangani pekerjaan ekstra karena operasi sistem kurang optimal, misalnya penjadwalan kuliah yang sering tertunda karena menunggu jadwal longgar dosen pengampu. Hal ini juga dipahami karena model perkuliahan yang diselenggarakan dengan model blok, namun seharusnya kendala tersebut dapat diatasi.

3. *Relationship*, melihat bagaimana orang-orang saling berkomunikasi sekaligus melihat cara berkomunikasi dengan teknologi. Relasi yang terjadi di dalam program studi terdiri dari relasi program studi dengan mitra, relasi pengelola dengan dosen, karyawan dan mahasiswa, relasi dosen dengan mahasiswa. Sampai saat ini mitra program studi cukup banyak dan bervariasi, seperti rumah sakit dan perusahaan sebagai tempat magang, institusi pendidikan, pemerintah, asosiasi profesi dan sebagainya. Relasi ini berfungsi sebagai media untuk menjamin keberlangsungan proses bisnis program studi, karena lulusan nantinya akan berada langsung di tengah masyarakat pengguna. Relasi sosial pengelola program studi dengan dosen, karyawan dan mahasiswa secara kualitas cukup baik, namun sebagian besar aktivitas relasi yang sifatnya akademik kurang terstruktur. Kegiatan akademik selama satu tahun belum dirancang dengan tertib dan kurang sosialisasi sehingga beberapa kegiatan bertumpuk menjadi satu waktu tertentu. Hal ini sering berdampak pada rendahnya tingkat atensi maupun kehadiran dosen pada pertemuan akademik. Aktivitas akademik yang ditujukan kepada mahasiswa juga sering terkesan mendadak, sehingga mahasiswa kurang siap. Salah satu hal yang sangat membantu dalam membangun relasi internal adalah adanya fasilitas teknologi informasi, yaitu penggunaan media komunikasi melalui *whatsapp group*. Komunikasi antar dosen dan pengelola menjadi lebih lancar dan memungkinkan adanya gagasan atau saran dari dosen kepada pengelola. Relasi yang terjadi antara dosen dan mahasiswa pada dasarnya cukup baik, terlebih lagi dengan adanya media sosial yang dapat digunakan untuk berkomunikasi. Kendala muncul pada saat mahasiswa harus berkonsultasi kepada dosen mengenai hasil laporan, baik laporan magang atau laporan kuliah lainnya. Ditemukan beberapa dosen yang menurut penilaian mahasiswa sulit ditemui karena kesibukannya, atau kesulitan bertemu karena terjadi hambatan psikologis pada mahasiswa. Mahasiswa merasa cemas ketika hendak bertemu dosen karena khawatir pada kualitas laporannya, sehingga menunda untuk bertemu yang berakibat

penilaian laporan menjadi lebih lama. Aspek ini menunjukkan kelebihan dan kekurangan dalam proses berkomunikasi internal. Satu sisi kualitas komunikasi sangat baik dalam hal hubungan keseharian, tetapi pada saat harus berkomunikasi untuk menyelesaikan sebuah tugas, menjadi tidak lancar karena hambatan terjadi pada kedua belah pihak. Beberapa kasus terjadi karena mahasiswa merasa harus berkali-kali menghadap dosen untuk konsultasi tugas yang dirasakan melelahkan. Di sisi lain dosen memang menetapkan standar kualitas pada setiap tugas yang diberikan. Hal ini belum ditemukan solusi terbaik hingga sekarang.

4. *Rewards*, berupa insentif intrinsik dan ekstrinsik, diberikan sesuai pekerjaan yang dilakukan. Selama ini penghargaan berupa honorarium, tunjangan atau gaji dikelola oleh universitas, dan diberikan kepada pejabat, dosen, karyawan sesuai standar yang berlaku di universitas. Besaran insentif telah sesuai dengan standar kelayakan dan tidak ada keluhan yang mencolok terkait penghargaan tersebut. Penghargaan yang diberikan selama ini lebih banyak yang berupa uang, gaji, tunjangan sertifikasi dosen, tunjangan dosen sebagai anggota tim pengendali mutu prodi atau menduduki posisi jabatan pada lembaga. Setiap akhir tahun, pada beberapa tahun terakhir diberikan bonus tambahan dari universitas yang besarnya relatif cukup untuk semua dosen dan karyawan tetap. Insentif lain yang diterima tetapi tidak berupa uang adalah fasilitas kesehatan melalui BPJS dan pensiun. Dilihat dari aspek kesejahteraan prodi (dalam hal ini diberikan universitas) telah memberikan peluang bagi dosen dan karyawan untuk mendapatkan jaminan finansial yang cukup. Besaran tidak menunjukkan kecukupan tetapi cukup relatif dirasakan oleh semua anggota organisasi.
5. *Leadership*: Mengacu pada tugas-tugas pemimpin termasuk bagaimana menjaga keseimbangan diantara 'kotak-kotak' yang ada. Sistem pengelolaan yang digunakan mencakup dimensi perencanaan, pengorganisasian, penstafan, pengawasan, pengarahan, representasi, dan penganggaran. Pelaksanaan proses manajemen tercermin dari adanya deskripsi kerja yang jelas, prosedur kerja, dan program peningkatan kompetensi manajerial. Berikut adalah penjelasan masing-masing aspek :
 - a. *Perencanaan / Planning*; Pada aspek perencanaan, pimpinan program studi membuat program kerja tahunan seperti perkuliahan, pembinaan kemahasiswaan, pengembangan sumber daya manusia, atmosfer akademik, antara lain dengan penyusunan jadwal kuliah, jadwal ujian, seminar proposal tesis, ujian tesis, anggaran pengembangan prodi, nego aktivitas dan nego costing. Semua program kerja ini dibahas dan disepakati bersama dalam forum rapat dosen.
 - b. *Pengorganisasian / Organizing*; Pada aspek pengorganisasian, pimpinan program studi melaksanakan semua aktivitas akademik sesuai SOP maupun Instruksi kerja, termasuk kuliah, seminar, dan tesis. Agar program kerja yang telah

direncanakan berjalan dengan baik dan mencapai tujuannya, pengelola program studi membentuk unit-unit kerja yang bertanggungjawab kepada Kaprodi. Setiap unit kerja ini dipimpin oleh seorang PIC dan didukung beberapa anggota. Di antara unit-unit yang dibentuk adalah : Unit Jaringan Alumni & Urusan Tesis, Unit Perpustakaan & Laboratorium, dan Unit Promosi & Kerjasama dan koordinator blok. Sampai saat unit yang berjalan rutin adalah unit yang menangani tesis mahasiswa,

- c. *Penstafan / Staffing*; Pimpinan prodi memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada semua dosen untuk mengembangkan profesionalisme, menentukan kualifikasi dosen pengampu setiap mata kuliah sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan, menentukan penanggung jawab bidang keilmuan, penugasan dosen untuk menjadi dosen pembimbing akademik, pembimbing tesis, membuat matrik studi lanjut dosen dan perolehan jabatan akademik.
- d. *Pengawasan / Controlling*; menyelenggarakan rapat prodi minimal dua kali per semester, monitoring dan evaluasi perkuliahan setiap empat minggu perkuliahan, proses audit mutu internal, pengendalian mutu dosen, yaitu memastikan dosen pengampu matakuliah sesuai kompetensinya, memberikan rekomendasi dalam pembuatan penilaian dosen melalui IKD (Indeks Kinerja Dosen). Pimpinan prodi juga melakukan fungsi pengawasannya, meliputi pelaksanaan perkuliahan, kinerja dosen. Pengawasan terhadap dosen berdasarkan SOP dan IK (instruksi Kerja), misalnya SOP Perkuliahan, SOP Ujian, SOP Kinerja Dosen dan SOP Penyusunan Tesis.
- e. *Pengarahan/Leading*; mendorong mahasiswa dan dosen untuk melakukan penelitian agar dapat dipresentasikan di forum-forum ilmiah, mendorong dan mempertahankan Jurnal Ilmiah Berkala untuk terbit secara rutin. Jurnal yang diterbitkan adalah *Journal of Educational, Health and Community Psychology* yang terbit mulai tahun 2011.
- f. *Representasi*; Keterwakilan pimpinan program studi terlihat dari kehadiran dalam rapat di tingkat pasca ataupun universitas dan dalam mensosialisasikan kebijakan dari pasca maupun universitas, seperti pada saat melakukan evaluasi penjaminan mutu, rapat kerja dan penganggaran.
- g. *Penganggaran / Negocosting*; mengajukan anggaran operasional dan pengembangan program studi setiap awal tahun akademik. Tahapan penganggaran ini meliputi penyusunan evaluasi diri, nego kegiatan, dan nego anggaran. Hasil nego anggaran ini kemudian disampaikan di forum rapat dosen agar semua sivitas akademika mengetahui, memahami, dan dapat melaksanakan kegiatan yang telah didanai. Pada pertengahan tahun anggaran biasanya dilakukan penghitungan ketersediaan dana, dengan harapan dapat

mengetahui prosentase keterserapan dana yang telah digunakan, sekaligus merancang aktivitas lain guna menunjang produktivitas program studi.

Melihat aspek kepemimpinan, secara sistem sudah tertata, mulai dari pengaturan cara kerja, ketersediaan berbagai fasilitas penunjang kerja kepemimpinan. Namun demikian pada pelaksanaan di lapangan masih dijumpai aspek perencanaan dan kontrol yang belum optimal. Rencana belum tertata secara sistemik, sehingga terdapat kendala ketika akan melakukan pengecekan dan pengendalian. Lebih jauh lagi dijumpai kendala dalam menetapkan tindakan perbaikan pada kasus-kasus tertentu.

6. *Mechanism*, mengacu pada proses perencanaan, pengontrolan, alokasi anggaran dan sistem informasi yang mendukung tujuan organisasi. Rencana anggaran pada program studi ditetapkan jumlahnya setiap tahun, dan dapat dipergunakan apabila aktivitas/ program dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa keterserapan anggaran tergantung kepada berjalannya rencana program pengembangan oleh program studi. Anggaran pengembangan yang terserap untuk setiap tahunnya memiliki tren yang fluktuatif, seperti contoh keterserapan dana dalam kurun waktu lima tahun terakhir seperti gambar di bawah ini :



Gambar II. Keterserapan anggaran
Sumber : Data primer (2019)

Gambar di atas menunjukkan keterserapan anggaran yang jumlahnya tidak mencapai 100% dan rata-rata keterserapan anggaran berada dibawah 50% dari rencana anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar program yang dicanangkan belum berjalan secara keseluruhan. Hal tersebut terkait dengan kendala sebelumnya, yakni perencanaan yang belum optimal, belum sistemik, sehingga kegiatan-kegiatan yang seharusnya berjalan penuh selama satu tahun anggaran ada yang terlepas, atau tertunda sampai mendekati tahun anggaran baru. Dengan demikian pengendalian berkala yang seharusnya dilakukan menjadi kurang berjalan lancar.

Uraian dari keenam aspek *Six Box* menunjukkan gambaran yang cukup baik, hanya terdapat beberapa kekurangan yang muncul, seperti kurangnya pemahaman mahasiswa pada visi dan misi program studi. Hubungan dosen dan mahasiswa yang perlu dibenahi yang terkait dengan kesepakatan penyelesaian tugas cepat dan

berkualitas tanpa mengabaikan aktivitas dosen dan mahasiswa. Deskripsi tugas masih perlu diperjelas sehingga terdapat pemisahan tugas formal setiap pihak terkait. Proses kepemimpinan perlu ditingkatkan terkait perencanaan dan pengendalian, termasuk dalam hal operasional anggaran.

VI. KESIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum seluruh aspek diagnosis *Six Box* pada program studi berjalan baik. Beberapa kekurangan yang ditemukan pada beberapa aspek perlu segera dibenahi jika dianggap mengganggu jalannya proses bisnis organisasi. Hal ini bertujuan agar semua proses berjalan sesuai prosedur sehingga efektivitas kerja organisasi dapat tercapai.

ACKNOWLEDGEMENT

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan.

REFERENSI

- [1] T.G. Cummings, and C.G. Worley, *Organization Development and Change*, 9th Edition. New York, NY: West Publishing. 2013
- [2] M. Harrison and A. Shirom, *Organizational Diagnosis and Assessment Bridging Theory and Practice*. California: SAGE Publication, Inc. 1999.
- [3] I. Saunders, and S. Barker, *Organizational Health : A Framework for Checking Your Organisation's Fitness for Success*, *Journal of Change Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 173. 2001.
- [4] C. Ron, and E. Mark, *Seeking the Holy Grail of Organisational Development: A Synthesis of Integral Theory, Spiral Dynamics, Corporate Transformation and Action Inquiry*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26. Pp. 86-105. 2005.
- [5] K. Wamwangi, K. *Module II Organizational Development as a Framework for Creating Anti-Poverty Strategies and Action Including Gender Mainstreaming*. Dipresentasikan 21 Oktober 2003 di Global Distance Learning Centre, Tanzania. 2003.
- [6] S. Bolt, *The Challenge of Integrating Research, Action and Learning in the Workplace to Affect Organisational Change*. *International Journal of Pedagogies & Learning*. Vol. 3. No. 2, pp. 42-51. 2007.
- [7] R. Kreitner, and A. Kinicki, *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Buku 2, jilid 5, Jakarta: Salemba Empat. 2005.
- [8] M. Thoha, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers. 2012.
- [9] N. Wahyuningsih, *A Change Based Organizational Model Suatu Model Diagnostic Organisasional*. *Al-Amwal*, Vol. 7, No. 1. pp 10-16. 2015

- [10] C.P. Alderfer, The Methodology of Organizational Diagnosis. *Journal of Professional Psychology*. Vol. 11, No. 3. Pp. 459- 467. 1980.
- [11] A. Saleem, and U.Ghani, Application Of Weisbord's Organizational Diagnosis Model A Case of Pakistan Banking Industry, *International Journal of Policy Annual Information System*, vol. 5, pp. 251-266. 2013.
- [12] K.B. Moghaddam and M. Kheirandish, Organizational Development Diagnosis In The Health Adjutancy Department Of Mashhad Medical Sciences University From Perspectives Of The Managers And Experts And Presentation Of The Some Solutions, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, vol 5, issue 11, pp. 178-190. 2016.
- [13] P. Lok, and J.Crawford, The Application of a Diagnostic Model and Surveys in Organizational Development, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, no,2, pp.108-124. 2000.
- [14] A. Parasuraman, V.A. Zeithmal, and L.L. Berry, *Servqual : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality*. *Journal of Retailing*, Vol. 64. pp.12-40. 1988.
- [15] L.J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Rosdakarya. 2017.
- [16] N.K. Denzin, and Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. Terjemahan. Dariyatno dkk. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009.
- [17] N.Nair, and N.Vohra, The Case of OD in an NGO in India, *Journal of Management Development*, DOI:10.1108/02621711111105740. 2007.