

**DIAGNOSIS ORGANISASI PENGEMBANGAN PUSAT INFORMASI DAN
KONSELING REMAJA DAN MAHASISWA
DI KABUPATEN PATI**

Oleh:
Wijanarko, Nina Widowati, R Slamet Santoso

**Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Prof. H Soedharto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telp. (024) 7465407 Fax. (024) 7465405
Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

The organization can be described as an open system, meaning that organization alive and brought to life by their surrounding environment, both external and internal of the organization. Therefore organizations must be able to adapt to their environment by development organization. The Diagnosis of an organization is how to detect and find basic problems faced by the organization. This research aims to know the main problem faced by the PIK R/M in Pati Regency through organizational diagnosis survey method with the Weishbord Model Six Boxes approach. And then determine the pattern of intervention that allows for the development of the Organization are applied in PIK R/M Pati Regency. Six boxes of weishbord was diagnose the organization through six boxes of the variables the purpose, structure, relationships, rewards, leadership, and helpful mechanisms, as well as by observing the influence of external environment to the organization and vice versa. All data presented in this paper was based on interviews, observation, and study the documents. Result of research indicate that from the six variables in organizational diagnosis process development PIK R/M in Pati Regency just found one of the variables as a whole it has been going well, namely on variable rewards. Five other variables found to have problems, namely the purpose, structure, relationships, leadership and helpful mechanisms. The influence of the external environment of the Organization, and the Organization was also able to influence the external environment. A type of intervention that allows for applied was Human Process Intervension approach, through the Coaching with GROW (Goal, Reality, Options, Warm-Up) as model as created by Graham Alexander dan Sir John Whitmore. Which these interventions focus on human beings within the Organization, and the process of how they are in achieving the objectives of the organization.

Keywords: *organization development, diagnosis, weishbord, intervention*

PENDAHULUAN

Organisasi dikatakan sebagai suatu sistem terbuka, yang dapat diartikan organisasi hidup dan dihidupkan oleh

lingkungannya, baik lingkungan luar maupun lingkungan dalam organisasi. Keterkaitannya dengan lingkungan yang mengelilingi kehidupannya tidak bisa dihindari begitu saja. Sehingga

konsekuensi dari sistem ini menuntut organisasi untuk bisa lebih adaptif dan responsif terhadap lingkungan serta melakukan pengembangan dan perubahan organisasi untuk tetap terus bertahan, maju dan unggul.

BKKBN mengembangkan Program Generasi Berencana (GenRe) bagi Remaja dan keluarga yang memiliki remaja yang dalam pelaksanaannya menggunakan pendekatan dari, oleh dan untuk remaja melalui Pembentukan dan Pengembangan Pusat Informasi dan Konseling Remaja/Mahasiswa (PIK R/M) dan melalui keluarga yang memiliki remaja yaitu dengan dibentuk dan dikembangkannya Kelompok Bina Keluarga Remaja (BKR). Dalam 7 tahun berjalan ini, Kabupaten Pati sendiri memiliki 48 PIK R/M yang tersebar di 21 kecamatan di Kabupaten Pati yang terkategori dalam dua basis, yakni basis sekolah dan basis masyarakat. Jika dilihat jumlah PIK R/M menurut tahapan perkembangannya, PIK R/M yang masih dalam tahapan tumbuh sebesar 77% yakni 37 PIK R/M, 14,5% atau 7 PIK R/M dalam tahapan tegak dan hanya 8,3% atau sebanyak 4 PIK R/M yang berhasil mencapai tahapan Tegar.¹ Dengan angka 77% PIK yang masih dalam tahapan tumbuh ini sangatlah berat dan masih menjadi tugas besar bagi para masing-masing pengelola PIK R/M menuju tahapan Tegar dan menghasilkan Tegar Remaja serta mewujudkan Keluarga Kecil Bahagia Sejahtera sesuai dengan tujuan program GenRe.

Pengelolaan PIK R/M di Kabupaten Pati masih menemui beberapa permasalahan dalam pengelolaannya,

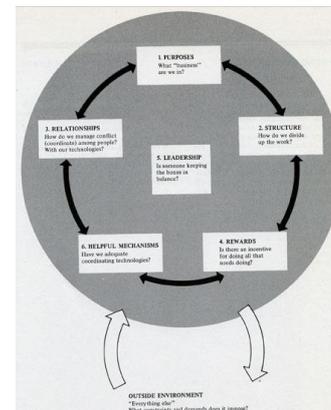
diantaranya (1) Masih banyaknya PIK R/M yang masih dalam tahapan Tumbuh. (2) Kompetensi Sumber Daya Manusia di setiap PIK R/M yang kurang memadai. (3) Sistem kepengurusan PIK R/M di sekolah-sekolah yang tidak efektif. (4) Sarana dan Prasarana di setiap PIK R/M yang kurang memadai. (5) Tidak di dukungnya anggaran dana dari APBD untuk biaya operasional PIK R/M (6) Belum adanya pelatihan ketrampilan secara menyeluruh tentang mekanisme pengelolaan PIK R/M kepada Pendidik Sebaya, Konselor Sebaya dan Pengelola dari BPPKB. (7) Kurangnya mitra kerja dalam pengelolaan PIK R/M dan lemahnya komunikasi antara PIK R/M satu dengan PIK R/M yang lain. (8) Kurangnya promosi dan sosialisasi PIK R/M. Kurangnya promosi dan sosialisasi mengenai PIK R/M kepada para remaja Kabupaten Pati mengakibatkan para remaja tidak mengetahui keberadaan, peran dan fungsi dari PIK R/M. (9) Remaja Kabupaten Pati yang bersifat acuh tak acuh. Kondisi diatas menyatakan bahwa Kabupaten Pati sudah memiliki PIK R/M di masing-masing kecamatan tetapi dalam pelaksanaannya masih belum sesuai dengan yang diharapkan yakni banyaknya PIK R/M yang masih pada tahapan tumbuh dan sedikitnya jumlah PIK R/M pada tahapan Tegar. Berdasarkan uraian fenomena dan masalah di atas maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk dapat memahami masalah yang dihadapi oleh PIK R/M dalam melakukan pengembangan organisasi. Penelitian ini menitik beratkan pada konteks pengembangan organisasi melalui diagnosis organisasi PIK R/M di Kabupaten Pati. Sehingga dengan dilakukannya diagnosis organisasi, maka

¹ Laporan PIK R/M Tingkat Kabupaten Pati oleh BPPKB Kabupaten Pati Tahun 2012

dapat diketahui permasalahan pokok yang dihadapi PIK R/M di Kabupaten Pati dalam melakukan pengembangan organisasi mereka, sehingga dapat ditentukan pola intervensi pengembangan organisasi yang baik untuk dapat disampaikan kepada mereka. Diagnosis organisasi merupakan suatu proses menemukan penyebab pokok dari masalah-masalah organisasi. Proses ini meliputi mengumpulkan informasi yang bertalian dengan masalah misalnya bagaimana seharusnya organisasi atau bagian dalam organisasi tersebut berfungsi, menganalisa informasi atau datatersebut, dan membuat kesimpulan untuk melakukan perubahan dan penyempurnaan.²

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori dan model diagnosis enam kotak dari Weishbord. Sesuai yang diungkapkan Thoha, alasan peneliti menggunakan model ini sebagai model diagnosis diantaranya³, 1). Pendekatan melalui melalui teori dan model *Weishbord* sudah lazim dilakukan oleh banyak orang; 2). Model ini diyakini dapat mengungkap berbagai permasalahan dalam organisasi/lembaga; 3). Peneliti tidak mempunyai banyak waktu sebagaimana yang seharusnya digunakan dalam diagnosis model lain. 3). Peta organisasi relatif tidak begitu rumit dan kompleks, sehingga sehingga dengan model ini peneliti diharapkan dapat fokus dalam proses diagnosis; 4). Model ini cocok digunakan untuk konsultan pemula, hal ini sesuai dengan keadaan peneliti yang belum mahir benar akan diagnosis

organisasi. Enam variable/enam kotak tersebut diagmbarkan sebagai berikut



Gambar 1. Model Enam Kotak dari Weishbord
Sumber: www.marvinweisbord.com

Pendekatan teori model *Weishbord* terdiri enam variabel atau enam kotak pendekatan, antara lain: Tujuan, Struktur, Tata Hubungan, Penghargaan, Kepemimpinan dan Mekanisme tata kerja, serta dengan memperhatikan pengaruh lingkungan luar dari/ke organisasi . Secara ringkas dituangkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Matriks Diagnosis Organisasi

No	Enam Variabel Kotak	Indikator Pengukur ⁴	Sistem Formal	Sistem Informal
1	Tujuan	-Kejelasan (<i>Clarity</i>) -Persetujuan (<i>Agreement</i>)	Kejelasan	Persetujuan
2	Struktur	-Relevansi -Konsistensi	Fungsional, program, matrik?	Bagaimana sesungguhnya pekerjaan dikerjakan atau tidak dikerjakan
3	Tata Hubungan	-Individual -Sub Sistem -Task	Siapa harus bekerja dengan siapa, tentang apa.	Seberapa jauh mereka bekerja? Kualitas tata hubungan kerja sama.
4	Sistem Penghargaan	-Formal - <i>Expectation</i>	Dengan cara apa yang dipergunakan Secara eksplisit apa wujudnya.	Bagaimana arus konflik yang ada? Secara implisit dan psikologis apa yang sesungguhnya dirasakan.

² Thoha, Miftah. 1989. *Pembinaan Organisasi: proses diagnosa dan intervensi*. Jakarta: Rajawali. Hal 93-94

³ *Ibid* Hal 101

⁴ Hasil rangkuman dari penjelasan Weishbord dalam Miftah Thoha.

5	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> -Balance -Decision Making -Implementation Program -Integrity -Conflict 	<p>Apa yang dikerjakan oleh seorang pemimpin.</p> <p>Apa sistem yang dipakai</p>	<p>Bagaimana gaya normatif administrasinya?</p>
6	Mekanisme Tata Kerja	<ul style="list-style-type: none"> -Fungsi Manajemen -Support 	<p>Sistem penganggarannya</p> <p>Sistem informasinya, perencanaan, kontrol, dan sebagainya.</p>	<p>Bagaimana sesungguhnya mereka mempergunakan</p> <p>Bagaimana mereka berfungsi dalam praktek</p> <p>Bagaimana sistem tersebut dijalankan</p>
7	Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> -Organisasi ke lingkungan luar -Lingkungan luar ke organisasi 	<p>Peranan organisasi kepada lingkungan</p>	<p>Sejauh mana peran/keberadaan organisasi mereka mempengaruhi lingkungan luar</p> <p>Sejauh mana lingkungan luar mempengaruhi peran/keberadaan organisasi mereka</p>

Remaja dan Mahasiswa (PIK R/M)di Kabupaten Pati

2. Untuk memberikan rekomendasi pengembangan organisasi Pusat Informasi dan Konseling Remaja dan Mahasiswa (PIK R/M)di Kabupaten Pati.

METODE

Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif kualitatif. Hal ini peneliti menginginkan hasil berupa penyimpulan permasalahan dari hasil diagnosis yang dilakukan dan memberikan rekomendasi guna proses pengembangan PIK R/M di Kabupaten Pati.

Adapun yang menjadi lokasi dalam penelitian ini adalah

1. Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Pati yang terletak di Jln. Ki Juru Mertani No.1, Pati

2. PIK R/M di Kabupaten Pati yang terdiri atas

- a. PIK R CAH PATI yang terletak di Jln. Dr. Susanto No.04, Pati
- b. PIK Taruna Ceria yang terletak di Desa Sidoharjo, Kec. Pati, Pati
- c. PIK Saka Kencana SMK Gajahmada Pati yang terletak di Jln. Syeh Jangkung 160, Blaru, Pati
- d. PIK Mahasiswa Akademi Kebidanan Bakti Utama, Jln. Ki Ageng Selo No 15, Blaru, Pati

Teknik pengambilan informan yang dipilih adalah sistem purposive sampel, yakni sampel yang didasarkan atas tujuan tertentu. Adapun yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah:

1. Informan pada Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Pati.
 - a. Kepala Bidang Program Keluarga Berencana BPPKB Kabupaten Pati
 - b. Kepala Sub Bidang Kelembagaan dan Penerangan dan Motivasi BPPKB Kabupaten Pati selaku pihak yang bertanggung jawab akan

Setelah proses diagnosis berhasil dilakukan oleh peneliti, maka peneliti mengetahui permasalahan pokok yang dihadapi oleh PIK R/M Kabupaten Pati dalam mengembangkan organisasinya. Permasalahan tersebut kemudian di simpulkan apakah permasalahan organisasi bersumber dari tingkatan pekerjaan perorangan, kelompok atau organisasi dengan berpedoman pada teori mendiagnosis organisasi sebagai suatu sistem. Sehingga setelah mendapatkan pokok permasalahan dan sumber masalah, maka dapat ditentukan pola intervensi yang bersifat aplikatif untuk pengembangan organisasi PIK R/M di Kabupaten Pati.

Tujuan

Berdasarkan pemaparan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk

1. Untuk mendiagnosis organisasi Pusat Informasi dan Konseling

- jalannya PIK R/M di Kabupaten Pati
- c. Kepala Unit Pelaksana Teknis BPPKB Kecamatan Pati
2. Pusat Informasi dan Konseling Remaja dan Mahasiswa (PIK R/M) Kabupaten Pati.
 - a. PIK R CAH PATI yang terletak di Jln. Dr. Susanto No.04 Pati
 - b. PIK R Taruna Ceria yang terletak di Desa Sidoharjo, Kecamatan Pati, Pati
 - c. PIK Saka Kencana SMA Gajah Mada yang terletak di Jln. Syeh Jangkung No 160, Blaru, Pati
 - d. PIK Mahasiswa Akademi Kebidanan Bakti Utama, Jln. Ki Ageng Selo No 15, Blaru, Pati
 3. Sasaran utama PIK R/M di Kabupaten Pati, yakni kelompok remaja. Peneliti menentukan sejumlah 3 remaja (untuk dijadikan sebagai informan perwakilan dari stakeholders PIK R/M)

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini antara lain observasi terus terang, wawancara terstruktur, dokumentasi dan studi kepustakaan. Penelitian ini menggunakan metodologi Survei diagnosis organisasional yakni proses pengumpulan data secara sistematis dengan menggunakan kuesioner (atau teknik wawancara) yang diberikan kepada informan baik internal maupun eksternal untuk mengetahui, menilai dan menganalisis bagaimana organisasi berfungsi, dan mengambil kesimpulan untuk rekomendasi bagi manajer atau konsultan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Empat tahap yang digunakan dalam analisis data yakni pengumpulan informasi, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dan kajian dokumen penelitian tentang diagnosis organisasi pengembangan PIK R/M di

Kabupaten Pati. Berikut secara terperinci dijelaskan:

Pertama tentang variabel Tujuan. Terdapat dua indikator yang digunakan dalam mendiagnosis kotak tujuan ini yaitu tentang kejelasan tujuan organisasi dan persetujuan terhadap tujuan tersebut. Program PIK R/M yang dijalankan di Kabupaten Pati telah sejalan dengan visi misi BPPKB, melalui kebijakan dan strategi yang di susun oleh BPPKB yang didalamnya terdapat pelaksanaan program PIK R/M menunjukkan adanya kejelasan tujuan organisasi dalam implementasi PIK R/M di Kabupaten Pati. BPPKB juga telah memahami visi dan misi BPPKB khususnya dalam pelaksanaan program PIK R/M. Namun yang disayangkan dalam hal ini adalah beberapa pengelola PIK R/M tahapan tumbuh tidak mampu memahami betul tujuan dan visi misi organisasi yang dibentuknya, bahkan sebagian dari mereka tidak memiliki visi misi didalamnya, karena mereka melakukan pembentukan PIK R/M atas dasar instruksi dari BPPKB atau UPT tingkat kecamatan tanpa diimbangi pemahaman mengenai tujuan dan implementasi yang seharusnya dilakukan melalui program kerja dan semangat didalamnya yang dilakukan secara mandiri. Padahal menurut BKKBN, sejatinya PIK R/M adalah suatu wadah kegiatan program GenRe dalam rangka penyiapan kehidupan berkeluarga bagi remaja/mahasiswa yang dikelola dari, oleh dan untuk remaja/mahasiswa. Artinya, keberhasilan pembentukan PIK R/M sangat bergantung pada remaja/mahasiswa atau pengelola itu sendiri. Mazmain, Daniel A dan Sabatier⁵ menyatakan sebuah kebijakan akan mudah diimplementasikan jika implementator mudah memahami dan menterjemahkan dalam tindakan nyata. Inilah yang menjadi permasalahan

⁵ Menurut Mazmanian, daniel A dan Sabatier, Paul A, 1993: p.22 dalam Subarsono. 2011. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka pelajar. Hal 97

mendasar pada indikator kejelasan tujuan dalam pembentukan PIK R/M di Kabupaten Pati. Meskipun BPPKB telah memiliki visi dan misi yang jelas tentang program pembentukan PIK R/M di Kabupaten Pati tetapi dari para pengelola PIK R/M sendiri tidak mampu memahami apa yang harus dijalankan dalam pengelolaan PIK R/M, akan sangat sia-sia. Hal ini bila dibiarkan berjalan seperti ini terus menerus, sampai kapanpun PIK R/M tidak akan berjalan sesuai dengan salah satu tujuan BPPKB. Berdasarkan diagnosis indikator kejelasan tersebut, maka dapat disimpulkan pada indikator **BERSINAR**.

BPPKB yang di dalamnya terdapat para anggota yang terlibat serta pengelola masing-masing PIK R/M dalam pengelolaan PIK semuanya telah menyetujui apa yang telah menjadi keputusan bersama dalam mengelola PIK R/M di Kabupaten Pati. Apa yang telah dikatakan oleh Edwards III⁶, apabila implementator memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementator memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif. Meskipun beberapa pengelola PIK R/M menjalankan program tersebut sekedar menjalankan atas perintah tanpa memiliki semangat didalamnya, tetapi mereka tidak memiliki perspektif yang berbeda dan tidak menunjukkan sikap penolakan atas tujuan dan implementasi PIK R/M. Berdasarkan diagnosis indikator persetujuan (agreement) tersebut, maka dapat disimpulkan pada indikator **GELAP**.

Kedua tentang variabel Struktur Organisasi. Terdapat dua indikator yang digunakan dalam mendiagnosis kotak struktur organisasi ini yaitu tentang

Relevansi dan Konsistensi. memiliki struktur organisasi yang cukup ramping dan jelas. Pengelolaan PIK R/M berada dalam ranah Bidang Keluarga Berencana dimana melalui Sub Bagian Kelembagaan dan Penerangan Motivasi PIK R/M tersebut dikelola, yang kemudian program PIK R/M dijalankan di setiap kecamatan, di setiap kecamatan pun sudah ada UPT BPPKB yang menjadi pembina dan koordinator bagi para pengelola PIK R/M setempat. Pembagian pekerjaan dan keadaan struktur organisasi BPPKB terlihat cukup untuk mencapai tujuan organisasi khususnya dalam hal ini adalah pelaksanaan PIK R/M di Kabupaten Pati. Pelaksana juga telah memahami apa yang menjadi tugas pokok dan fungsi mereka di dalam struktur. Pembagian kerja dalam struktur organisasi BPPKB Kabupaten Pati telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang disebutkan bahwa Lembaga Teknis Daerah yang berbentuk badan untuk masing-masing bidang terdiri dari dua subbidang. Begitu pula dengan keadaan struktur organisasi pada masing-masing PIK R/M, meskipun ada beberapa yang memiliki keterbatasan dalam pembagian kerja tetapi sebagian besar telah memiliki pembagian tugas dengan baik dan disesuaikan untuk mencapai tujuan mereka. Edward III⁷ menyatakan struktur organisasi yang terlalu panjang cenderung melemahkan pengawasan dan birokrasi yang rumit, namun kestrukturannya organisasi BPPKB cukup ramping dan dinilai memberikan kemudahan bagi para anggota organisasi dalam mencapai tujuan pengelolaan PIK R/M di Kabupaten, hal tersebut sesuai dengan pernyataan Rondinelli dan Cheema bahwa perlu adanya pembagian tugas pokok dan fungsi yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Berdasarkan diagnosis indikator relevansi

⁶ Menurut Edwards, 1980: p.148 dalam Subarsono. 2011. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka pelajar. Hal 97-99

⁷ *Ibid* Hal 92

tersebut, maka dapat disimpulkan pada indikator **GELAP**.

BPPKB begitu juga para pengelola PIK R/M di Kabupaten Pati telah menerima baik pembagian tugas pokok dan fungsi mereka dan menjalankannya dengan semaksimal mungkin. BPPKB menyadari bahwa PIK R/M merupakan program nasional yang bagaimanapun bentuk dan susahnya harus tetap dijalankan. Tidak ada keluhan yang ditunjukkan oleh pejabat di tingkat BPPKB Kabupaten dalam menjalankan tugas, namun terlihat berbeda pada UPT (Unit Pelaksana Teknis) tingkat kecamatan, dimana hanya memiliki 5 PLKB namun menanggung beban seluruh program yang dijalankan secara teknis di tingkat kecamatan. Satu PLKB harus bertanggung jawab terhadap beberapa desa dengan program yang banyak dilaksanakan, tak terkecuali program PIK. Dan dapat diketahui bahwa program kerja tidak hanya PIK R/M saja, melainkan ada banyak program yang menyita waktu tenaga dan pikiran mereka, sehingga konsentrasi mereka harus terpecah ke dalam berbagai program.

Masalah lain yang muncul adalah tentang kaderisasi. Pada PIK R/M basis sekolah, pengelola PIK R/M hanya bisa menjabat selama satu tahun, cepatnya pergantian kepengurusan ini mendatangkan kesusahan bagi UPT dan BPPKB untuk menentukan dan melatih kembali pengelola, PS dan KS yang baru. Sedikitnya antusiasme remaja dalam menjalankan PIK R/M mereka menjadi keresahan tersendiri bagi BPPKB dan masing-masing ketua PIK R/M. *Overlapping* atau tumpang tindih dalam menjalankan tugas adalah suatu hal yang biasa terjadi di tingkat UPT dan masing-masing pengelola PIK R/M di Kabupaten Pati. Tumpang tindih pekerjaan pada tingkat UPT disebabkan terbatasnya sumberdaya manusia (PLKB) dengan tanggungan beban tugas yang banyak. Dan turnover para anggota PIK R/M menjadi penyebab terjadinya tumpang

tindih atau saling merangkap tugas dalam pengelolaan PIK R/M. Berdasarkan diagnosis indikator konsistensi tersebut, maka dapat disimpulkan pada indikator **BERSINAR REDUP**.

Ketiga tentang variabel Tata Hubungan. Terdapat tiga indikator yang digunakan dalam mendiagnosis kotak struktur organisasi ini yaitu tentang Individual, sub sistem dan task. sudah adanya hubungan kerja individu secara baik didalam internal BPPKB, UPT dan beberapa PIK R/M baik secara formal dalam bentuk rapat maupun hubungan secara informal. Namun beberapa ditemukan PIK R/M tidak memiliki hubungan kinerja antar anggota yang tidak lancar, jarang adanya komunikasi yang terjalin antar masing-masing anggota organisasi, tidak adanya rapat kerja dalam organisasi. Berdasarkan diagnosis indikator individu tersebut, maka dapat dinyatakan pada indikator ini **BERSINAR REDUP**.

Sudah adanya hubungan kerja antar unit atau bidang secara baik didalam internal BPPKB, UPT dan beberapa PIK R/M baik secara formal dalam bentuk rapat bulanan maupun hubungan secara informal. Namun beberapa ditemukan PIK R/M tidak memiliki hubungan kinerja antar anggota yang tidak lancar, jarang adanya komunikasi yang terjalin antar masing-masing bidang, tidak adanya rapat kerja dalam organisasi. Berdasarkan diagnosis indikator sub-sistem tersebut, maka dapat dinyatakan pada indikator ini **BERSINAR REDUP**.

Tidak ada masalah dalam tata hubungan sistem kepanitiaan. BPPKB maupun UPT tidak pernah menerapkan sistem kepanitiaan karena mereka tidak pernah melaksanakan kegiatan yang membutuhkan sistem tersebut. Pengelola PIK R/M yang menerapkan sistem kepanitiaan tidak memiliki kendala didalamnya. Berdasarkan diagnosis indikator sub-sistem tersebut, maka dapat dinyatakan pada indikator ini **GELAP**.

Keempat tentang variabel Sistem Penghargaan. Terdapat dua indikator yang digunakan dalam mendiagnosis kotak sistem penghargaan ini yaitu tentang formal dan harapan. BPPKB telah menerapkan sistem penghargaan untuk para pengelola PIK R/M yakni melalui ajang perlombaan PIK R/M unggulan. Hal ini telah memenuhi salah satu kebijakan dan strategi yang harus dilaksanakan oleh BPPKB, yakni pada strategi pengelolaan PIK R/M butir ke 7 yang berbunyi "memilih dan mengembangkan PIK R/M Unggulan dan PIK Mahasiswa CoE" dimana kegiatan ini bertujuan untuk memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai oleh PIK R/M dalam pengelolaan, pelayanan dan kegiatan yang dilaksanakan. Sistem reward yang diberikan BPPKB kepada para pengelola PIK R/M dirasakan cukup mampu merangsang kinerja para pengelola PIK R/M di Kabupaten Pati. BPPKB menyatakan bahwa sistem punishment tidak dapat diterapkan dalam pengelolaan PIK R/M ini, karena ini merupakan program yang berhasil atau tidaknya tergantung dari para remaja itu sendiri, BPPKB hanya memberikan dorongan dan sebagai fasilitator dalam pengelolaan PIK R/M ini. Berdasarkan diagnosis pada indikator formal kotak penghargaan diatas, maka dapat dinyatakan bahwa pada indikator ini **GELAP**.

BPPKB mengharapkan dengan diterapkan sistem penghargaan dalam bentuk ajang perlombaan akan mampu merangsang PIK R/M untuk lebih termotivasi dalam melaksanakan pengelolaan PIK R/M. Dalam internal BPPKB sendiri tidak ada sistem penghargaan yang diterapkan untuk para pembina PIK R/M khususnya dalam pengelolaan PIK R/M di Kabupaten Pati, namun pembina tidak mengharapkan akan suatu penghargaan bagi mereka karena mereka menyadari bahwa mengelola PIK R/M merupakan sebagian tugas mereka yang harus dilaksanakan, mereka berharap agar masing-masing PIK R/M mampu

menjadi organisasi yang ramah remaja dan mandiri. Pada indikator harapan penghargaan ini, PIK R/M tahapan tumbuh tetap mengharapkan adanya reward dalam bentuk pendanaan untuk keberlangsungan organisasi mereka, namun mereka tidak semata-mata terlalu bergantung pada reward dana. Berdasarkan diagnosis pada indikator harapan kotak penghargaan diatas, maka dapat dinyatakan bahwa pada indikator ini **GELAP**.

Kelima tentang variable Kepemimpinan. Terdapat lima indikator yang digunakan dalam mendiagnosis kotak sistem penghargaan ini yaitu *balance, decision making, implementing program, integrity, dan conflict*. BPPKB dan masing-masing PIK R/M menyatakan sudah adanya keseimbangan yang diberikan pimpinan baik kepada para anggota maupun dalam bentuk program dalam mengelola PIK R/M. Berdasarkan diagnosis pada indikator *balance* kotak kepemimpinan tersebut, maka dapat dinyatakan pada indikator ini **GELAP**.

BPPKB menyatakan bahwa pimpinan dalam membuat suatu keputusan selalu di dasarkan atas kesepakatan bersama. Musyawarah antara BPPKB tingkat kabupaten dengan para KUPT tingkat kecamatan selalu dilakukan setiap bulannya, namun dalam hal ini, BPPKB dan UPT belum menghadirkan para pengelola PIK R/M untuk duduk musyawarah bersama dalam penentuan segala keputusan yang berhubungan dengan PIK R/M. Hal yang sama dirasakan oleh para pengelola PIK R/M, bahwa mereka tidak pernah diajak untuk duduk bersama membahas segala permasalahan atau keputusan yang menyangkut tentang PIK R/M. Dalam internal keorganisasian masing-masing PIK R/M, ternyata diketahui beberapa PIK R/M yang mengalami kemunduran dalam organisasinya karena pimpinan PIK R/M tidak memiliki kecakapan untuk menentukan keputusan apa yang seharusnya dilakukan, belum mampu

menggandeng para anggotanya sehingga membiarkan organisasinya tumbang begitu saja. Berdasarkan diagnosis pada indikator *decision making* kotak kepemimpinan diatas, maka dapat dinyatakan bahwa pada indikator ini **BERSINAR**.

Pimpinan BPPKB maupun kepala bidang KB cukup baik dalam mengejawantahkan tujuan organisasi melalui program-program kerja mereka. Pimpinan PIK R/M yang sudah pada tahapan tegar atau tegak juga telah mampu mengejawantahkan tujuan organisasi melalui program-program kerja mereka, namun yang disayangkan masih ditemui pimpinan PIK R/M yang belum mampu atau merasa sulit dalam melaksanakan program kerja mereka guna mencapai tujuan. Pimpinan yang belum memiliki ketrampilan mengimplementasikan program tersebutlah, yang dianggap salah satu sebab kenapa organisasi atau PIK mereka tidak mampu berkembang. Untuk prosedur standar operasional dalam pengelolaan organisasi, dalam hal ini adalah SOP untuk mengelola PIK R/M, baik BPPKB maupun masing-masing PIK R/M telah memiliki SOP dalam pengelolaan PIK R/M di Kabupaten Pati. Berdasarkan diagnosis pada indikator *implementating program* kotak kepemimpinan diatas, maka dapat dinyatakan bahwa pada indikator ini **BERSINAR REDUP**.

Pimpinan baik SKPD BPPKB maupun bidang KB cukup baik dalam menggerakkan anggota mereka untuk melakukan pengelolaan PIK R/M, pimpinan selalu mengontrol dan mengawasi program yang berjalan tanpa anggota merasa diawasi oleh pimpinan serta menciptakan suasana kerjasama yang baik. Sistem kepemimpinan yang dilakukan dengan menciptakan kerjasama antara pimpinan dengan para anggota pula diterapkan dalam internal PIK R/M. Pimpinan BPPKB maupun kepala bidang KB selalu aktif memberikan motivasi

kepada para anggota dan masing-masing PIK R/M. Namun tetap saja, integritas seorang pemimpin menjadi sutau yang belum mampu dijalankan oleh pemimpin PIK R/M yang mengalami kemunduran dalam organisasi mereka, terlihat belum mampu merangkul para anggotanya untuk bersama-sama menjalankan organisasinya. Sangat disayangkan apabila BPPKB telah memiliki sistem kepemimpinan yang baik dalam mengelola program PIK R/M, namun pimpinan PIK R/M dimana sebagai ujung tombak pelaksana teknis belum memiliki sikap kepemimpinan yang ideal, tentunya akan berjalan sia-sia, karena kunci keberhasilan PIK R/M itu adalah dari para remaja itu sendiri. Berdasarkan diagnosis pada indikator *integrity* kotak kepemimpinan diatas, maka dapat dinyatakan bahwa pada indikator ini **BERSINAR REDUP**.

selama menjalankan program pelaksanaan PIK R/M tidak pernah ditemukannya suatu konflik baik konflik antar anggota maupun konflik antar lingkungan organisasi. Berdasarkan diagnosis pada indikator *conflict* kotak kepemimpinan diatas, maka dapat dinyatakan bahwa pada indikator ini **GELAP**.

Keenam tentang variabel Mekanisme Tata Kerja. Terdapat dua indikator yang digunakan dalam mendiagnosis kotak sistem penghargaan ini yaitu fungsi manajemen dan dukungan sumberdaya. BPPKB maupun UPT telah menjalankan fungsi manajemen dengan baik mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan hingga pengontrolan program PIK R/M di Kabupaten Pati. BPPKB juga telah melaksanakan pelatihan dan peningkatan kapabilitas SDM pengelola PIK R/M. Pelaksanaan fungsi manajemen yang dijalankan oleh pengelola PIK R/M tahapan tumbuh nyatanya tidak semulus jalan PIK R/M tahapan tegak dan tegar, ditemui beberapa PIK R/M yang masih dalam tahapan tumbuh dan akhirnya banyak yang tumbang, mereka tidak

mampu menjalankan fungsi manajemen dengan baik, mereka tidak memiliki kemampuan untuk menjalankan fungsi manajemen dengan baik, kurangnya sumber daya yang berkompeten, tidak memiliki semangat berproses organisasi dan hanya menunggu instruksi dari Kabupaten untuk menjalankan program mereka, tidak adanya kejelasan pada fungsi manajemen, padahal PIK R/M ini dibentuk dari oleh dan untuk para remaja itu sendiri. Berdasarkan diagnosis tersebut diatas, maka dapat dinyatakan bahwa pada indikator fungsi manajemen **BERSINAR REDUP**.

Indikator dukungan sumberdaya organisasi, pada dukungan Sumber Daya Manusia ditemukan bahwa BPPKB menyatakan untuk sumber daya yang ada pada satuan BPPKB khususnya yang menangani tentang PIK R/M, sudah memiliki kecukupan sumber daya manusia untuk melakukan pengelolaan PIK R/M meskipun di tingkat UPT untuk sumberdaya sangat terbatas dengan banyak tugas yang mereka emban. Sulitnya kaderisasi anggota pengelola PIK R/M. Banyak pengelola PIK R/M yang tidak berkompeten. Tidak ada semangat dan komitmen dari SDM remaja. Seringnya *turnover* anggota. Pada Sarana dan Prasarana, BPPKB telah menjadi fasilitator pengadaan sarana dan prasarana bagi PIK R/M. Tidak ada kendala pada sarana dan prasarana. Pada Sumber Daya Dana, BPPKB telah menjalankan fungsinya untuk menyediakan dukungan anggaran bagi kegiatan PIK R/M. Tidak ada kejelasan tentang pendistribusian dana APBD untuk pengelolaan PIK R/M kepada masing-masing PIK R/M. Pada Teknologi, tidak adanya dukungan teknologi tidak menjadi kendala yang berarti dalam pengelolaan PIK R/M. Berdasarkan diagnosis tersebut diatas, maka dapat dinyatakan bahwa pada indikator *support* **BERSINAR REDUP**.

Ketujuh, dengan memperhatikan faktor pengaruh lingkungan. Pada variabel ini terdapat dua indikator yang perlu

diperhatikan yaitu pengaruh organisasi terhadap lingkungan luar dan pengaruh lingkungan luar terhadap organisasi. Adanya respon positif dari masyarakat luar terhadap keberadaan PIK R/M. Hadirnya PIK R/M disambut positif oleh masyarakat karena mereka merasa perannya terbantu dalam turut menanggulangi kenakalan remaja. BPPKB telah melakukan kemitraan dengan beberapa organisasi lain seperti POLRES Pati, BNK Pati, KPA Kabupaten Pati, Dinas Kesehatan Kabupaten Pati dan puskesmas di UPT setempat khususnya dalam pelaksanaan program PIK R/M, karena sejatinya bahwa program PIK R/M memang mengandung beberapa macam materi yang bersumber pada informan dari organisasi lain. Para remaja dilingkungan PIK R/M pun merasakan manfaat akan keberadaan PIK R/M disekitarnya, mulai dari materi yang tentang keremajaan yang disampaikan oleh para pengelola PIK R/M hingga pelayanan konsultasi bagi remaja, namun yang disayangkan dalam hal ini masih banyaknya remaja di Kabupaten Pati yang hanya sebatas tahu akan keberadaan tanpa mengetahui fungsi dari PIK R/M itu sendiri bahkan tidak mengetahui akan keberadaan maupun fungsi. Sehingga yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah, bagaimana masing-masing PIK R/M mensosialisasikan keberadaan dan fungsi mereka serta mengikutsertakan banyak remaja disekitar dalam pelaksanaan PIK R/M baik sebagai subyek maupun obyek. Berdasarkan diagnosis diatas, maka dapat dinyatakan bahwa adanya pengaruh organisasi pelaksana PIK R/M terhadap lingkungan luar dan organisasi mampu mempengaruhi lingkungan luar. Namun yang disayangkan dalam hal ini adalah, masih banyaknya remaja di Kabupaten Pati yang hanya sebatas tahu akan keberadaan tanpa mengetahui fungsi dari PIK R/M itu sendiri bahkan tidak mengetahui akan keberadaan maupun fungsi.

Lingkungan luar juga mampu mempengaruhi keberlangsungan pengelolaan PIK R/M. Lingkungan luar yang sangat mempengaruhi keberlangsungan pengelolaan PIK R/M adalah para remaja itu sendiri, stakeholders, dan beberapa organisasi lain. Para remaja yang bersifat acuh tak acuh terhadap keberadaan PIK R/M menjadi kesulitan tersendiri terhadap keeksistensian mereka. Stakeholders yang tidak memberikan respon positif terhadap PIK R/M juga akan menjadi hambatan dalam pengelolaan PIK R/M. Organisasi lain juga mampu mempengaruhi keberlangsungan PIK R/M, seperti Dinas Kesehatan, PUSKESMAS, KPA, BNK, POLRES, mereka sebagai organisasi yang sangat dibutuhkan dalam narasumber materi utama PIK R/M. Kondisi sosial masyarakat khususnya pedesaan pun juga mampu mempengaruhi kinerja PIK R/M, adat atau mindset yang tak seirama dengan program PIK R/M menjadikan tantangan tersendiri bagi pengelola PIK R/M, seperti mindset orangtua untuk menikahkan muda anaknya. Para remaja yang tidak bersekolah atau remaja jalanan juga menjadi sasaran yang harus di perhatikan dalam pelaksanaan PIK R/M, tidak hanya remaja yang mengenyam bangku sekolah saja. Berdasarkan diagnosis diatas, maka dapat dinyatakan bahwa adanya pengaruh lingkungan luar terhadap organisasi pelaksana PIK R/M dan lingkungan luar mampu mempengaruhi organisasi.

Berdasarkan pokok permasalahan pengelolaan dan pengembangan PIK R/M dari hasil diagnosis diatas dan berkonsultasi kepada Kasubbid Kelembagaan dan Pemnot BPPKB Kabupaten Pati atau selaku pembina PIK R/M di Kabupaten Pati, maka peneliti menentukan untuk menggunakan bentuk intervensi dengan pendekatan Human Process Intervention dimana intervensi ini fokus terhadap manusia yang terdapat di dalam organisasi, serta proses bagaimana mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan kelima bentuk intervensi yang ditawarkan pada pendekatan Human Process Intervention, peneliti merekomendasikan untuk menggunakan bentuk intervensi *Coaching*. Bentuk intervensi ini peneliti rekomendasikan karena memungkinkan untuk dilaksanakan pada pengembangan PIK R/M mengingat jumlah PIK R/M di Kabupaten Pati cukup banyak. Kemudian menilik pada pokok permasalahan dari hasil diagnosis yang telah dilakukan bahwa secara garis besar permasalahan muncul dari individu dan kepemimpinan pengelola PIK R/M itu sendiri kemudian baru pada mekanisme kerja khususnya pada dukungan sumber daya. Masih banyaknya PIK R/M yang pada tahapan tumbuh dan akhirnya tumbang adalah masih banyak pengelola PIK R/M yang tidak memahami tujuan dan apa yang harus dilakukan untuk mengelola PIK R/M, kecilnya antusiasme remaja sehingga sering terjadi turnover, mereka tidak memiliki semangat untuk berorganisasi mengelola dan mengembangkan PIK R/M, masih banyak yang tidak memahami akan materi PIK R/M, padahal sejatinya keberhasilan PIK R/M sangat bergantung pada para remaja itu sendiri.

Model yang digunakan dalam *Coaching* pada Pengembangan PIK R/M di Kabupaten Pati adalah dengan menggunakan Model GROW dari Graham Alexander dan Sir John Whitmore. GROW merupakan singkatan dari *Goal* (tujuan), *Reality* (realitas), *Options* (pilihan), dan *Wrap-up* (ringkasan).

Dalam pengelolaan PIK R/M, bidang Keluarga Berencana melalui Sub Bidang Kelembagaan dan Pemnot merupakan bidang yang bertanggung jawab atas jalannya program PIK R/M di Kabupaten Pati dimana didalamnya memiliki pembina yang cukup berkompeten dalam membina PIK R/M di Kabupaten Pati. Sejalan perkembangan PIK R/M sampai saat ini, BPPKB juga memiliki satu PIK R tahapan tegar yang

berkualitas nasional dan telah menjadi percontohan bagi PIK R/M maupun organisasi daerah lain. Kedua subyek ini memiliki semangat dan komitmen yang tinggi akan pengelolaan dan pengembangan PIK R/M dan telah melakukan penilaian bahwa PIK R/M lain tahapan tumbuh memiliki tingkat semangat dan komitmen rendah. Atas dasar itu lah kemudian kedua subyek ini peneliti rekomendasikan untuk menjadi Coach, melakukan pemberian coaching secara mandiri kepada pengelola PIK R/M tahapan tumbuh.

KESIMPULAN

Dari enam variabel dalam proses diagnosis organisasi pengembangan Pusat Informasi dan Konseling Remaja dan Mahasiswa di Kabupaten Pati hanya ditemukan satu variabel yang secara keseluruhan didalamnya telah berjalan dengan baik, yaitu pada variabel Penghargaan. Lima variabel lainnya yang ditemukan mengalami masalah yaitu kotak tujuan, struktur organisasi, tata hubungan, kepemimpinan dan mekanisme tata kerja.

Kotak Tujuan akan masih menjadi masalah apabila BPPKB telah memiliki tujuan yang jelas dan mendapatkan persetujuan dari anggota kelompok didalamnya namun tidak diimbangi dengan kesepahaman tujuan oleh para remaja atau pengelola PIK R/M itu sendiri.

Pada kotak Struktur Organisasi, BPPKB memiliki struktur organisasi yang cukup ramping dan jelas dalam mencapai tujuan pengelolaan PIK R/M. BPPKB maupun para pengelola masing-masing PIK R/M di Kabupaten pati, telah menerima baik dengan tugas yang telah di berikan. Tetapi dalam kenyataannya yang mengakibatkan kotak ini bersinar redup atau bermasalah adalah pada pelaksanaan kestruktur organisasi pada masing-masing PIK R/M.

Pada kotak Tata Hubungan, internal BPPKB baik di tingkat kabupaten maupun UPT yang tersebar ditiap kecamatan, telah memiliki tata hubungan baik antar individu maupun antar unit secara baik. Tetapi dalam kenyatannya yang mengakibatkan kotak ini bersinar redup atau bermasalah adalah banyak PIK R/M yang akhirnya tumbang karena didalam tata hubungan internal baik antar individu maupun unit tidak berjalan dengan baik.

Pada kotak Penghargaan, BPPKB telah menerapkan sistem penghargaan untuk para pengelola PIK R/M yakni melalui ajang perlombaan PIK R/M unggulan.

Pada kotak Kepemimpinan, kenyataan yang terjadi pada kotak ini masih banyak PIK R/M yang tetap *stuck* dan akhirnya tumbang adalah karena sistem kepemimpinan yang dijalankan oleh masing-masing pimpinan PIM R/M tidak sesuai yang diharapkan.

Pada kotak Mekanisme Kerja, beberapa PIK R/M yang masih dalam tahapan tumbuh dan akhirnya banyak yang tumbang, mereka tidak mampu menjalankan fungsi manajemen dengan baik, hal tersebut dikarenakan kurangnya sumber daya remaja yang berkompeten, tidak memiliki semangat berproses organisasi dan hanya menunggu instruksi dari BPPKB atau UPT Kecamatan untuk menjalankan program mereka, tidak adanya kejelasan pada fungsi manajemen, padahal PIK R/M ini dibentuk dari oleh dan untuk para remaja itu sendiri.

Berdasarkan diagnosis yang telah dilakukan, bahwa ada pengaruh organisasi pelaksana PIK R/M terhadap lingkungan luar dan organisasi mampu mempengaruhi lingkungan luar.

SARAN

Berdasarkan pokok permasalahan pengelolaan dan pengembangan PIK R/M dari hasil diagnosis diatas dan berkonsultasi kepada Kasubbid Kelembagaan dan Pemnot BPPKB

Kabupaten Pati atau selaku pembina PIK R/M di Kabupaten Pati, maka peneliti menentukan untuk menggunakan bentuk intervensi dengan pendekatan Human Process Intervention dimana intervensi ini fokus terhadap manusia yang terdapat di dalam organisasi, serta proses bagaimana mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Bentuk intervensi *Coaching* peneliti rekomendasikan karena memungkinkan untuk dilaksanakan pada pengembangan PIK R/M mengingat jumlah PIK R/M di Kabupaten Pati cukup banyak.

Model yang digunakan dalam *Coaching* pada Pengembangan PIK R/M di Kabupaten Pati adalah dengan menggunakan Model GROW dari Graham Alexander dan Sir John Whitmore. GROW merupakan singkatan dari Goal (tujuan), Reality (realitas), Options (pilihan), dan Wrap-up (ringkasan).

Peneliti juga menyampaikan rekomendasi yang terlepas dari konsep teori intervensi, diantaranya:

1. Perlu adanya semangat, kesabaran dan komitmen dari para remaja itu sendiri.
2. Perlu adanya pengenalan PIK R/M secara gencar mengenai keberadaan dan fungsi PIK R/M kepada remaja di Kabupaten Pati.
3. Perlu adanya komunikasi interpersonal yang baik antar masing-masing pengelola PIK R/M.
4. Perlu adanya fungsi kontrol yang baik
5. Perlu adanya pelatihan bagi SDM remaja pengelola PIK R/M yang lebih intensif
6. Memaksimalkan sistem mentoring antar pengelola
7. Sosialisasi tidak hanya di tujukan kepada para siswa atau remaja bersekolah.
8. Perlu adanya benang merah program tentang remaja antar hubungan organisasi terkait.

DAFTAR RUJUKAN

Buku

- Anselm Strauss dan Juliet Corbin. 2009. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- BKKBN. 2012. *Pedoman Pengelolaan Pusat Informasi dan Konseling Remaja dan Mahasiswa (PIK R/M)*. Jakarta: BKKBN
- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- 2008. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi pertama, cetakan kedua. Jakarta: Kencana Prenada.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Creswell, John W. 2002. *Desain Penelitian*. Jakarta: KIK Press
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. 2005. *Organization Development and Change, 8th Ed.*, South-Western College Pub.
- 2009. *Organization Development and Change, 9th Ed.*, South-Western College Pub.
- Handoko, T Hani. 2008. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Himawan Hazli dalam Raja Ali, Haselman. Tanpa Tahun. *Analisis Reward Dan Punishment Pada Kantor Perum Damri Makassar*. Makassar: Unhas
- Indrawijaya, Adam I. 1989. *Perubahan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Iskandar. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi untuk Penelitian Pendidikan, Hukum, Ekonomi & Manajemen. Sosial, Humaniora, Politik, Agama dan Filsafat*. Jakarta: Gaung Persada
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan*

- Aplikasi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Moleong, Lexy J. 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta
- , 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta
- Neuman, W. Lawrence. 2003. *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon
- Passmore, J. 2012. *Excellence in Coaching: Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2002. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- , 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Siswanto. 2007. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Subarsono. 2011. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Media Grup, Jakarta
- Thoha, Miftah. 1989. *Pembinaan Organisasi: proses diagnosis dan intervensi*. Jakarta: Rajawali
- Wilson, C. 2011. *Performance Coaching: Metode Baru Mendongkrak Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Wiludjeng, Sri. 2007. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha ilmu

Jurnal dan Artikel Media Massa

- Boedhi OETOJO. Tanpa Tahun. *Pengembangan Organisasi (Upaya Dalam Meningkatkan Kinerja organisasi)*. Universitas Terbuka

- UNDP. 2006. *Institutional Reform And Change Management: Managing Change In Public Sector Organisations*.

Internet

- <http://bp3akb.jatengprov.go.id/index.php/listings/details/33> diakses pukul 13.00 WIB pada tanggal 16 September 2013
- <http://sbaer.uca.edu/research..sbida/1985/PDF/03.pdf> Argyris, Chris. dalam Matthew C. *The Application Of Argyris' Intervention Theory in A Small Business Institute Consultation Context*. Sonfield Hofstra University. diakses pukul 19.00 tanggal 5 oktober 2013
- <http://www.indocoaching.com/mengenalgrow-model-sebagai-model-awal-untuk-coaching/> diakses pukul 13.45 tanggal 29 April 2014
- http://www.nu.or.id/a_public-m,dinamic-s,detail-ids,2-id,41996-lang,id-c,daerah-t,Menengok+Prestasi+IPNU+IPPN+U+Pati-.php diakses pukul 13.00 WIB pada tanggal 16 September 2013
- http://www.portalkbr.com/nusantara/jawabali/2438941_4262.html diakses pukul 13.00 WIB pada tanggal 16 September 2013
- http://www.portalkbr.com/nusantara/jawabali/2438941_4262.html diakses pukul 11.30 pada tanggal 12 Maret 2014
- http://www.portalkbr.com/nusantara/jawabali/2438941_4262.html diakses pukul 11.30 pada tanggal 12 Maret 2014