

Penggunaan Model Kongruensi untuk Mendiagnosa dan Membangun Intervensi di Taman Satwa Taru Jurug (TSTJ) Surakarta

Using A Congruence Model to Diagnose and Develop Intervention in TSTJ Surakarta

Faizatul Ansoriyah

Jurusan Ilmu Administrasi

FISIP Universitas Sebelas Maret Surakarta

(Diterima tanggal 5 Juli 2010, disetujui tanggal 20 Agustus 2010)

Abstract

This paper analyzes and describes a systems model of organizational problem showing mechanisms and possible intervention points based on congruent model in Taman Satwa Taru Jurug. A congruent model describes a model that specifies critical inputs, major outputs, and transformation processes that characterize an organization. All data presented in this paper was based on interview and observation. From the critical input it shows ownership and management indistinctness; and other problems from input are financial and technological restrictions. From the transformation shows it that human resources is still minimum. Most of the officials have low level education (secondary high school). A little of past master and lost of span of control and promotion are other problem from transformation. The output shows that service quality is not optimal in responding the changes.

Key words: diagnose ,inputs, outputs and transformation process.

Pendahuluan

Pertumbuhan organisasi bisnis sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan internal dan eksternalnya. Banyak organisasi yang pada awalnya maju dan berkembang kemudian menjadi lesu karena lingkungannya berubah. Organisasi seperti ini tidak memiliki kemampuan untuk menyesuaikan, baik bentuk maupun cara pengelolannya sehingga tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi selama keludupan organisasi itu berlangsung. Penyesuaian bentuk ataupun cara pengelolaan organisasi perlu dilakukan dengan cermat agar selaras. Pengelolaan yang kurang cermat dapat sangat merugikan, potensi sumber daya terbuang dan seringkali menimbulkan masalah bagi organisasi ataupun individu yang berada di dalamnya.

Perubahan yang terjadi secara terus menerus menuntut sebuah organisasi untuk selalu

melakukan penyesuaian, sebuah organisasi tidak akan berkembang atau bahkan mati jika tidak menyesuaikan diri terhadap perubahan itu sendiri. Dengan kata lain bahwa suatu organisasi tidak cukup hanya mengandalkan kekuatan internal saja tetapi juga tetap harus memperhitungkan kondisi eksternal.

Pengelolaan yang kurang strategis mungkin dapat dilihat pada Taman Satwa Taru Jurug atau disingkat TSTJ yang kondisinya dari tahun ke tahun mengalami penurunan dan tidak jelas arah pengembangannya. Hal itu dapat dilihat dari table realisasi anggaran di bawah ini :

Tabel 1.1
Tabel Realisasi Pendapatan dan Realisasi Pengeluaran
Tahun 2009

No	Bulan	Realisasi Pend	Realisasi Peng	Lbh/Krng
		(Rp.)	(Rp.)	(Rp.)
1	Januari	219.222.326	173.139.725	46.082.601
2	Februari	49.453.751	122.300.856	- 72.847.105
3	Maret	122.397.239	147.084.684	- 24.687.445
4	April	101.608.600	140.141.320	-38.532.720
5	Mei	158.045.190	154.476.366	3.568.824
6	Juni	275.391.092	175.853.318	99.537.774
7	Juli	147.973.528	179.977.260	- 32.003.732
8	Agustus	59.201.719	172.380.390	- 113.178.671
9	September	411.797.659	216.803.111	194.994.548
10	Oktober	133.096.205	161.291.107	- 28.194.902
11	Nopember	112.269.971	170.943.510	- 58 673.539
12	Desember	161.069.024	162.843.000	- 1.773.976
	JUMLAH	1.951.526.304	1.977.234.647	-25.708.343

Sumber : Data sekunder dari Tata Usaha TSTJ

Selain defisit dalam anggaran kondisi infrastruktur kian hari semakin memprihatinkan, sejumlah bangunan tampak kumuh karena dimakan usia. Beberapa sudut dinding roboh tidak ada perbaikan. Kondisi tersebut tidak jauh berbeda dengan gambaran manajemen yang rapuh. Sejak awal berdiri, 17 Januari 1976, para investor hengkang. Mereka tak kuat, karena terus merugi dan mengalami defisit. Hasil pendapatan dari limpahan pengunjung di setiap event, diklaim tak sebanding dengan biaya pemeliharaan. Para pengelolanya, kini terus berkeluh kesah. Beban rnengelola TSTJ dirasa sangat berat, terlebih sejak statusnya diambil alih Pemkot Surakarta tanpa diimbangi dana subsidi yang cukup. Kondisi mengesankan terbaru yakni dinding pembatas di sebelah timur pintu masuk roboh, pekan lalu, karena dimakan usia. Akibatnya, selain banyaknya pengunjung liar

yang masuk tanpa tiket, keamanan para satwa pun terancam, karena akses masuk ke lokasi TSTJ terbuka lebar. Selain kondisi infrastruktur, dalam tiga tahun ini, satwa koleksi TSTJ mati secara beruntun. Rusaknya infrastruktur serta tidak jelasnya manajemen pengelolaan TSTJ menjadikan kebun binatang tersebut tidak mampu memaksimalkan fungsi sebagai media konservasi satwa, edukasi dan tempat liburan masyarakat, bahkan semakin lama hanya dipandang sebelah mata oleh masyarakat dalam menentukan tujuan wisata. Hal itu dapat dilihat dari semakin sedikitnya jumlah pengunjung yang datang ke TSTJ. Ditambah lagi saat ini masyarakat lebih memilih ke mall atau pusat perbelanjaan yang pembangunannya sangat menjamur di kota Solo ini. Untuk mengembalikan fungsi TSTJ sebagai media konservasi satwa, edukasi serta tempat wisata keluarga dan meningkatkan PAD

dibutuhkan sebuah analisa atau diagnose yang menyentuh untuk selanjutnya bisa mengambil sebuah intervensi yang tepat untuk mengembangkan TSTJ agar tidak dipandang sebelah mata oleh masyarakat.

Tinjauan Pustaka

Istilah organisasi berasal dari istilah Yunani organon dan istilah latin *organum* yang dapat berarti alat, bagian atau anggota atau badan. Pada dasarnya organisasi sudah ada sejak jaman dahulu. Secara luas E. Weight Bake mendefinisikan organisasi adalah :*Suatu system yang kontinyu dari aktifitas orang yang berbeda dan terkoordinasikan yang memakai, mengubah dan memadu bersama-sama suatu perangkat khusus dari orang-orang, modal, barang, pemikiran dan sumber-sumber alam kedalam suatu ketunggalan, keseluruhan pemecahan masalah yang fungsinya adalah memuaskan kebutuhan-kebutuhan manusia tertentu dalam saling pengaruh dengan berbagai system lain dari aktifitas-aktifitas dan sumber-sumber manusia di dalam suatu lingkungan khususnya.* (Sutarto, 2000:30)

Dari segi proses menurut John in Pfiffrier dan S. Owen Lane organisasi dirumuskan sebagai :*Organization is the process of combining the work which individuals or group have to perform with the faculties necessary for its execution, so that the duties so performed provide the the best channels for the efficient, systematic, positive, and coordinated application Of effort.*(dalam Sandang P. Siagian 2000: 227).

Sondang P. Siagian menyatakan bahwa tuntutan perubahan organisasi bisa berasal dari dalam organisasi maupun dari lingkungan eksternalnya. Dengan perkataan lain, setiap

organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan, dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi. Berbagai kelompok itu dikenal dengan istilah pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholder), yaitu para manajer, karyawan, para pemegang saham, pemasok, pelanggan, serikat pekerja, dan pemerintah. Miftah Toha (1989: 35) mengatakan bahwa :*Suatu organisasi yang tidak pernah melakukan perubahan dan penyempurnaan, sementara perubahan-perubahan lingkungan berjalan dengan cepat, maka organisasi itu akan mengalami kemunduran. Usaha perbaikan organisasi yang dirancang secara jelas dan prosesnya berjalan dengan teratur, terkendali dan berjangka panjang, maka usaha semacam itu akan membantu organisasi menyesuaikan dirinya dengan perubahan lingkungannya yang pesat.*

Perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi mendorong dilakukannya Pengembangan Organisasi (PO). Menurut Sondang P. Siagian (2000: 19), salah satu tantangan yang dihadapi oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah menampilkan manajemen yang efektif. Jika suatu organisasi tidak mampu melakukan perubahan tidak mustahil taruhannya adalah kelanjutan eksistensi organisasi bersangkutan.

Ketika organisasi mengambil keputusan untuk melakukan perubahan maka harus menentukan komponen organisasi yang hendak diubah. Perubahan organisasi itu sendiri mempunyai beberapa pertimbangan antara lain:

1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung akibat dari perubahan yang akan terjadi.
2. Meningkatkan peranan organisasi dalam turut menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi.

3. Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara intern demi meningkatkan kemampuan untuk melakukan kedua hal tersebut diatas.
4. Meningkatkan daya tahan organisasi tidak hanya untuk mampu bertahan namun juga memiliki kemampuan untuk bersaing.
5. Mengendalikan suasana kerja sehingga menimbulkan perasaan aman dari anggota organisasi meskipun terjadi perubahan-perubahan yang terjadi baik dari dalam ataupun diluar organisasi.

Istilah Pengembangan Organisasi (Organization Development) yang selanjutnya akan dinyatakan dengan menggunakan singkatan PO baik secara teoritis maupun implementasinya dalam praktek manajemen sebuah organisasi, belum dikenal secara luas di Indonesia. PO sendiri menurut Warren G. Bennis merupakan respon terhadap perubahan, yang berhubungan dengan segi pendidikan yang kompleks untuk merubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur organisasi, agar mampu mengadaptasi secara baik teknologi baru, perubahan masyarakat yang dilayani dan tantangan-tantangan di dalam perubahan yang rumit tersebut

Sedangkan menurut Wendel L French dalam Hadari Nawawi PO adalah usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan sebuah organisasi dalam memecahkan masalah, dan proses pembaharuan, terutama melalui manajemen. Dapat dikatakan Pengembangan Organisasi merupakan suatu proses perubahan organisasi secara berencana. Suatu proses yang dilakukan secara bertahap, baik dalam usaha peningkatan kemajuan, memecahkan persoalan, maupun dalam rangka meningkatkan kemampuan melakukan adaptasi danantisipasi terhadap tuntutan perubahanya.

Dari definisi diatas dapat dilihat ciri-ciri pengembangan organisasi (Drs. Adam I. Indrawijaya, MPA ; 1999: 39) sebagai berikut :

1. *Pengembangan Organisasi adalah suatu proses berencana*, dimana selalu mendasarkan pada data yang diperlukan dalam proses penentuan tujuan, penentuan rencana tindak, pelaksanaan dan pengendalian serta bagi usaha perbaikan rencana perubahan organisasi tersebut.
2. *Pengembangan Organisasi berorientasi pada persoalan dan usaha pemecahannya*, dimana selalu berusaha memanfaatkan berbagai macam teori yang berasal dari berbagai cabang keilmuan.
3. *Pengembangan Organisasi selalu berusaha mempergunakan pendekatan kesisteman*, karena selalu berusaha melihat hubungan antara berbagai macam sub system yang terdapat dalam organisasi.
4. *Pengembangan Organisasi harus selalu merupakan bagian integral* merupakan suatu kegiatan yang dapat terjadi secara rutin dalam suatu organisasi dimaksudkan untuk dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi pada keadaan sekitar.
5. *Pengembangan Organisasi merupakan usaha yang dilakukan secara terus menerus*, bukan merupakan usaha yang perlu diadakan secara khusus atau sewaktu-waktu.
6. *Pengembangan Organisasi memberi perhatian utama pada peningkatan*, penggunaan tidak hanya pada organisasi yang sedang sakit tetapi juga pada organisasi yang sehat atau lebih baik.

7. *Pengembangan Organisasi berorientasi pada pelaksanaan*, selalu berusaha untuk melakukan perbaikan pada apa yang mungkin diperbaiki, dalam pengembangan organisasi harus ada kesediaan untuk mengadakan perubahan dan mengalami perubahan.

Dalam PO, diagnose organisasi merupakan tahapan paling penting untuk mengetahui segala permasalahan dalam sebuah organisasi. Menurut Miftah Toha (2003:95), didalam Pembinaan Organisasi diagnose dipakai tidak sekedar seperti dokter melakukan diagnosa kepada pasiennya, ia dipergunakan dengan pengertian dan persepektif yang agak luas. Prinsip kolaboratif antara tim manajemen dengan konsultan pembinaan organisasi untuk menemukan informasi, menganalisa, dan menentukan tindakan intervensi benarbenar merupakan cirri yang terdapat dalam proses diagnose. Dalam kolaborasi ini tim manajemen dengan konsultan pembinaan organisasi bekerjasama, dan terikat bersama untuk mendiagnosa pasien, dan menentukan proses intervensinya. Dalam pengembangan organisasi, diagnosis digunakan dengan sangat luas tidak seperti yang digunakan dalam definisi medis.

Diagnosis adalah proses untuk mengerti suatu fungsi dari arus system, yang pada kegiatan tersebut melibatkan pengumpulan informasi bersangkutan tentang operasi organisasi yang sedang berjalan, meneliti data tersebut, dan menggambarkan penarikan kesimpulan untuk peningkatan dan perubahan yang potensial. Hasil diagnosa yang efektif menyediakan pengetahuan yang sistematis bagi organisasi untuk mendesain intervensi yang sesuai. Banyak organisasi-organisasi lainnya dalam melakukan pengembangan dan perubahan organisasi tidak melakukan diagnosa oragnisasi secara benar,

sehingga menyebabkan keterhambatan dalam proses perubanan dan perkembangan.

Diagnosa organisasi, merupakan proses kolaborasi antara anggota organisasi dan konsultan pengembangan organisasi dalam mengumpulkan informasi yang bersangkutan, menganalisa, dan menggambarkan kesimpulan untuk perencanaan aksi dan intervensi. Jadi proses diagnose organisasi adalah kerjasama dalam mengumpulkan data dalam organisasi tersebut, sebagai langkah strategic kedepan dari oragnisasi.

Menurut Prof.Dr. Sondang P Siagian (2000:51) menjelaskan bahwa " diagnosis organisasi ditujukan pada terjadinya analisis yang betul-betul mantap, tentang berbagai data yang dimiliki termasuk yang menyangkut struktur, administrasi, interaksi, prosedur kerja, keterkaitan dan interdepedensi antara berbagai unsur-unsur organisasi klien".

Dalam diagnosis masalah meliputi dua hal, yaitu:

1. Suatu diagnosis menganalisis berbagai sub elemen yang terdapat dalam organisasi, jenis jenis produk yang dihasilkan atau dapat pula menyoroti berbagai hubungan yang terjadi antara berbagai sub system dalam organisasi yang bersangkutan.
2. Bidang diagnosis yang kedua dapat didasarkan atas berbagai proses yang terjadi dalam organisasi seperti jaringan komunikasi, pengambilan keputusan oleh kelompok, pemecahan masalah, gaya kepemimpinan, pola percaturan kekuasaan dan kewenangan, cara penentuan tujuan, proses perencanaan, manajemen konflik-termasuk penyelesaiannya dan bentuk persaingan

yang didorong dalam rangka peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja.

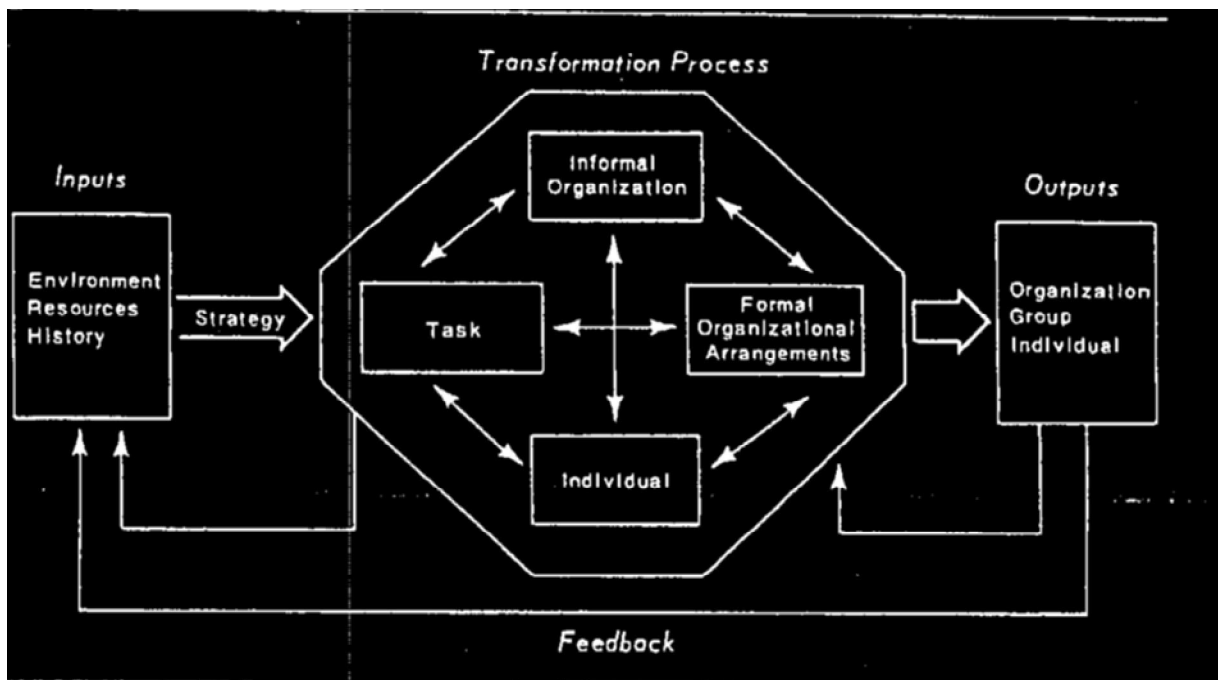
(Sondang Siagian, 2000:52)

Secara garis besar bahwa diagnose organisasi merupakan proses menemukan penyebab-penyebab pokok dari masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi. Pada dasarnya banyak pendekatan yang dapat dilakukan untuk mendiagnosa sebuah organisasi. Pendekatan dapat dilakukan dengan menganalisa struktur, kepemimpinan maupun budaya .Namun dalam penelitian ini, diagnose organisasi yang digunakan adalah Model kongruensi dari Nadler-tushman. Melalui pendekatan model kongruensi ini diharapkan akan mampu menemukan permasalahan yang sesungguhnya

dihadapi oleh Taman Satwa Taru Jurug baik dari internal organisasi maupun permasalahan yang berasal dari luar organisasi dengan memasukkan unsure keselarasan di dalamnya.

Dasar anggapan Nadler-Tushman (dalam Miftah Toha, 2003: 102) terhadap organisasi seperti weisbord, yakni bahwa suatu organisasi itu merupakan system terbuka. Dan oleh karenanya organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya (input) dan mempengaruhi lingkungan dengan produk dan pelayanannya (out put). Suatu organisasi merupakan kesatuan transformasi antara input dan out put. Gambar dibawah ini menjelaskan pemikiran kedua ahli teori pengembangan organisasi tersebut.

Gb.1 A Model Congruence for Organization Analysis



Sumber : Organizational Dynamic, 1980

Ada empat unsur pokok yang dikemukakan oleh model ini yakni: Input, Output, Proses Transformasi, dan Kongruensi.

A. Masukan (Input)

Yang tergolong dalam sistem masukan ini adalah:

1. Lingkungan organisasi

Lingkungan organisasi dikategorikan menjadi dua:

- a. Organisasi induk
 - b. Lingkungan luar organisasi.
2. Sejarah atau riwayat organisasi didirikan

Melalui sejarah dapat ditelusuri mengapa orang-orang dalam organisasi berperilaku tertentu sehingga dapat dianalisa mengapa perilaku kebijaksanaan, tipe orang-orang yang diterima dalam organisasi, dan bahkan bagaimana suatu keputusan yang diambil dalam saat yang kritis sering terjadi dalam organisasi tersebut.

3. Sumber daya dan sumber dana
- Yang tergolong sumber daya dan sumber dana ini adalah:
- a. Modal pokok (uang, harta kekayaan, peralatan, dsb)
 - b. Bahan-bahan mentah
 - c. Teknologi
 - d. Orang-orang/pegawai
 - e. Sumber yang bersifat intangible (nama perusahaan yang mempunyai nama paten di pasaran).
4. Strategi yang diperlukan dan dikembangkan dari waktu ke waktu.

Strategi merupakan suatu proses menetapkan bagaimana sumber-sumber organisasi digunakan secara baik dalam suatu lingkungan tertentu agar suatu organisasi bisa berfungsi secara optimal. Strategi ini dirancang untuk menyeimbangkan proses transformasi dan keluaran yang dihasilkan.

B. Keluaran (output)

Yang tergolong dalam keluaran ini adalah:

1. Berfungsinya system
2. Perilaku kelompok
3. Hubungan antar kelompok
4. Perilaku individu dan akibatnya

Secara garis besar dari empat hal yang menjadi pusat perhatian untuk mendiagnosa keluaran diatas dapat dikelompokkan menjadi dua hal saja, yaitu untuk mendiagnos berfungsinya sistem digunakan diagnose sistem, sedangkan untuk yang tiga keluaran lainnya semuanya berhubungan dengan perilaku, maka dapat digunakan diagnose perilaku. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

Beberapa pernyataan yang bisa diajukan untuk mendiagnosa berfungsinya sistem adalah sebagai berikut:

- a) Apakah sistem berjalan efektif?
- b) Seberapa jauh aktivitas organisasi sesuai dengan tujuan?
- c) Bagaimana pelayanan yang diberikan?
- d) Apakah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan?
- e) Seberapa jauh organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber yang dimiliki? Dimana letak hambatanya?
- f) Seberapa jauh organisasi menanggapi perubahan terhadap organisasi?
- g) Apa pengaruh perubahan terhadap organisasi?

Sedangkan beberapa pertanyaan untuk mendiagnosa perilaku adalah sebagai berikut:

- a) Bagaimana kelompok atau unit-unit dalam organisasi melaksanakan tugas?
- b) Sejauhmana efektivitas komunikasi antar unit?
- c) Bagaimana unit-unit tersebut mengatasi perbedaan?
- d) Seberapa jauh kolaborasi diantara unit?
- e) Bagaimana individu berperilaku dalam menjalankan tugas masing-masing?

C. Proses transformasi

Komponen-komponen yang tergolong proses ini adalah;

1. Komponan Tugas, meliputi semua pekerjaan yang melekat dalam kewajibannya dan yang harus dikerjakan. Dimensi utamanya adalah seberapa jauh luas dan sifat ketergantungan masing-masing pelaksana dalam menjalankan tugasnya, tingkat kecakapan yang dibutuhkan, jenis informasi untuk melaksanakan tugas tersebut
2. Komponen individu, meliputi semua perbedaan dan persamaan yang ada diantara pejabat dan petugas. Hal-hal yang perlu didiagnosa adalah data demografi, tingkat kecakapan dan profesionalisme, variable-variabel yang berhubungan dengan kepribadian dan sikap-sikapnya.
3. Komponen organisasi formal, meliputi semua pengaturan formal organisasi tersebut kedalam susunan tertentu. Diagnosa diarahkan untuk mengumpulkan informasi seberapa jauh pengaturan formal tersebut selaras dengan tujuan, selaras dengan tugas, selaras dengan orang-orang yang ada di organisasi, dan selaras juga dengan pengaturan informalnya.
4. Komponan informal, merupakan struktur social yang ada dalam organisasi. Yang termasuk struktur social ini adalah: kelompok kasakkusuk, kelompok keluhan, klik, politik internal organisasi, dan otoritas informal. Dalam proses diagnose, segi informal ini perlu dideteksi untuk mengetahui seberapa jauh komponen ini selaras dengan komponen-komponen lain

D. Kongruensi: Suatu konsep keselarasan

Menurut Nadhler-Tushman, tiga komponen diatas belum cukup untuk mengetahui efektivitas organisasi dan belum menunjukkan kedinamisan, sehingga untuk memainkan peranan kedinamisan tersebut, maka ketiganya harus ditambahkan satu komponen lagi yakni konsep keselarasan.

Tiga langkah untuk mendeteksi keselarasan ini adalah:

1. Kenali sistemnya: apakah organisasi merupakan suatu sistem yang otonom atau bagian dari suatu sistem yang lebih besar?
2. Tentukan sifat-sifat dan variable kuncinya : bagaimana dimnsi masukan dan keluarannya?
3. Diagnosa wujud keselarasannya, bagaimana standar keselarasan antar komponen

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menurut Sumadi Suryabrata (1983: 18) penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian. Dalam arti penelitian deskripsi ini adalah akumulasi data dasar dalam cara deskriptif semata, tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan, menentukan hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dapat mencakup juga metode-metode deskripsi.

Dalam metode ini peneliti berusaha untuk menggambarkan, menjelaskan, membuat

penafsiran dan menganalisa data yang sedekat mungkin dengan aslinya. Peneliti berusaha menggali dan menemukan fakta-fakta atau permasalahan dengan mengungkapkan kondisi sebagaimana nyatanya / sewajarnya. Dengan metode ini maka diharapkan dapat memperoleh gambaran tentang kondisi Taman Satwa Taru Jurug yang sebenarnya.

Teknik analisis data dengan menggunakan analisis data interaktif, di mana terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan (Miles dan Huberman, 1992 : 16). Proses ini berlangsung terus-menerus selama pelaksanaan riset yang dimulai dari atau bahkan proses pengumpulan data dilakukan. Tahap selanjutnya adalah penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. (Miles dan Huberman, 1992: 17). Dengan melihat suatu penyajian data, dapat diketahui apa yang terjadi dan memungkinkan untuk mengerjakan sesuatu pada analisis maupun tindakan. Penyajian data itu sendiri dapat berupa kalimat-kalimat, cerita, maupun table. Tahap terakhir dalam analisis data interaktif yaitu penarikan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Taman Satwa Taru Jurug (TSTJ) merupakan salah satu daerah tujuan wisata dari delapan daerah tujuan wisata di Kota Surakarta yang mempunyai nilai jual tinggi (marketable). Diharapkan keberadaan TSTJ mampu memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pajak hiburan. Namun

dalam realisasinya sampai saat ini TSTJ masih mengalami deficit, sehingga untuk memenuhi operasionalisasi setiap hari masih kurang. Melalui pendekatan model kongruensi maka akan dapat diketahui sumber permasalahan dari belum berkembangnya TSTJ secara optimal. Beberapa komponen dalam pendekatan model kongruensi adalah sebagai berikut :

A. Input

Dalam komponen input ini akan sangat terkait dengan sejarah dari keberadaan Taman Satwa Taru Jurug. TSTJ diresmikan oleh Gubernur Jawa Tengah pada tahun 1976 dengan nama taman jurug dan pengelolaannya berada di bawah PT Bengawan Permai. Taman wisata Jurug masih bisa tetap berdiri dan mengalami kemajuan. Sejak itulah nama Taman Jurug berganti menjadi Taman Satwa Taru Jurug (TSTJ) yang dipakai hingga sekarang, Ujar Kasi Promosi. Menurut Kasi pengelolaan dalam wawancaranya menyatakan bahwa pada kenyataannya berdirinya yayasan tak merubah nasib TSTJ. Pihak pengelola masih saja mengaku rugi. Puncaknya, tahun 1997 PT Bengawan Permai menyatakan menyerah dan mundur sebagai pengelola dan digantikan PT Solo Citra Perkasa tanpa adanya subsidi.

Dalam prakteknya Tim pengelola itu hanya berumur dua tahun dan dibubarkan dengan berganti nama menjadi unit pengelola TSTJ. Tak berselang lama, tahun 2006 dibentuk Satgas Pengelola TSTJ kemudian pertengahan 2007 Walikota Solo, Joko Widodo menerbitkan surat perintah untuk membentuk unit kerja TSTJ yang timnya beranggotakan dan berasal dari Pemerintah Kota Surakarta. Ketua tim unit kerja TSTJ dipimpin Asisten Perekonomian Pembangunan dan Kesra, sedangkan anggotanya

berasal dari Dinas Pertanian, Dinas Pariwisata, DPU, dan Dinas Tata Kota. Untuk urusan keuangan dan kepegawaian ditangani DPPKA Kota Solo. Belum begitu optimal tim unit kerja TSTJ, tahun 2008, menurut Tunggul bergulir wacana mengenai pengalihan status TSTJ menjadi perusahaan daerah ditandai dengan dibuatnya Rancangan Peraturan Daerah (Raperda) mengenai TSTJ dari Pemkot Surakarta. Tapi wacana itu belum jelas realisasinya, sehingga DPRD Kota Surakarta membentuk Panitia Khusus TSTJ untuk mengkaji Raperda tersebut.

Dari sejarah berdirinya Taman Satwa Taru Jurug dapat dikatakan bahwa masih ada simpang siur dalam pengelolaannya, tidak jelas sumber dana dan sampai saat ini belum ada kejelasan status dari TSTJ itu sendiri. Mendasarkan pada analisis model kongruen dengan melihat sejarah bahwa permasalahan perkembangan suatu organisasi tidak bisa terlepas dari sejarah berdirinya organisasi tersebut. Sejarah dipandang sebagai awal ataupun bisa dijadikan sebagai sebab berhasil tidaknya suatu organisasi. Tidak adanya kejelasan dalam pemegang kewenangan serta berganti-gantinya pengelola TSTJ memperlihatkan bahwa dalam upaya memperbaiki kondisi TSTJ melalui penggantian pemegang kewenangan tidak dilakukan terlebih dahulu suatu kajian tentang penyebab tidak berkembangnya TSTJ. Padahal jika kita lihat dari hasil wawancara yang dilakukan, maka pada dasarnya yang menjadi penyebab tidak mempunya TSTJ berkembang secara optimal adalah karena tidak adanya subsidi anggaran yang mencukupi. Sehingga pihak manapun yang menangani TSTJ tanpa adanya dukungan dana maka tidak akan mampu mengelola secara optimal, sehingga yang terjadi hanyalah pergantian pengelola yang justru akan

berdampak pada ketidakstabilan manajemen di TSTJ itu sendiri.

Selain dari sejarah kompenen yang berkontribusi dalam input ini adalah lingkungan organisasi. Dalam hal ini adalah organisasi induk dan lingkungan dari luar organisasi itu sendiri. Berdasarkan pada sejarah berdirinya TSTJ tersebut maka yang menjadi organisasi induk di sini adalah Pemerintah Kota Surakarta. Sedangkan dari lingkup luar organisasi bahwa sebenarnya saat ini animo masyarakat masih cukup tinggi karena keberadaan TSTJ merupakan satu-satunya kebun binatang yang ada di karisidenan Surakarta. pada dasarnya lingkungan luar organisasi tidak menjadi penghambat berkembangnya TSTT. Di tengah maraknya wisata modern yang didirikan di Kota Surakarta, TSTJ masih mampu menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat, tetapi yang menjadi permasalahan sampai saat ini terletak pada kurang optimal dan belum ada komitmen dari pihak pengelola dalam mengemas kebun binatang tersebut agar lebih menarik pengunjung. Kondisi tersebut sebagai dampak dari minimnya anggaran serta tidak adanya subsidi dari pihak manapun. Dengan kondisi sumber dana yang ada maka untuk melakukan perbaikan hanya bersifat tambal sulam. Hal itu berdampak pada kondisi TSTJ yang sangat memprihatinkan. Keterbatasan dana juga berdampak pada kondisi kandang dari satwa yang ada. Berdasarkan aturan perkumpulan kebun binatang Indonesia sebenarnya saat ini kandang satwa seharusnya terbuka, tetapi kandang-kandang di TSTJ masih merupakan kandang yang lama warisan dari kebun binatang sriwedari. Sedangkan terkait dengan permasalahan sumber daya manusia, bahwa dari hasil wawancara dengan kasi Tata Usaha, sampai saat ini masalah sumber daya masih menjadi persoalan. Berikut

ini hasil wawancara dengan Kepala Tata Usaha yang menyatakan bahwa sampai saat ini Taman Satwa Taru Jurug hanya memiliki satu orang dokter hewan dan satu orang tenaga ahli pertamanan dan itu merupakan tenaga ahli perbantuan jadi bukan karyawan tetap TSTJ. Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Pengelolaan bahwa :Taman Satwa Taru Jurug sangat membutuhkan tambahan tenaga ahli, tetapi lagi-lagi kami terbentur dengan masalah dana yang sampai saat ini hanya cukup untuk pemeliharaan secara sederhana dan cukup untuk gaji karyawan saja.

Berdasarkan realitas yang terjadi saat ini bahwa terhambatnya TSTJ untuk berkembang adalah masih sangat minimnya tenaga ahli yang dimiliki, sehingga kondisi alam serta keberadaan flora maupun fauna yang ada belum dapat dioptimalkan. Dari tahun ke tahun kondisi taman tidak semakin membaik tetapi justru mengalami kerusakan di berbagai bagian Selain terhambat masalah sumber daya manusia dalam hal ini adalah kurangnya tenaga ahli maka TSTJ juga terkendala dalam hal keterbatasan teknologi dalam hal pengelolaan kebersihan. Selain itu terkendalanya masalah teknologi juga menjadikan satwa kurang terjaga kebersihan karena kondisi kandang yang kurang bersih. Kondisi sampah yang berserakan dan bertumpuk di dalam taman, serta kandang yang tidak terpelihara kebersihannya menjadi pemandangan yang melekat di TSTJ saat ini. Hal itu juga di tambah dengan banyaknya lapak pedagang yang kosong dan tidak terawat dan ditinggalkan pedagang karena sepi pengunjung menambah buruknya penampilan TSTJ sebagai tempat wisata. Kondisi ini tentu saja secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap minat pengunjung. Karena sebagai sebuah tempat

wisata, kebersihan merupakan satu hal yang sangat penting.

B. Proses Transformasi

Dalam menganalisa proses transformasi ini maka akan kita kaji akan meliputi komponen Tugas : Komponen ini meliputi semua pekerjaan yang melekat dalam kewajibannya dan yang harus dikerjakan . Komponen tugas ini dapat kita analisis dari struktur serta tugas dari masing-masing posisi dalam struktur tersebut. Pada dasarnya struktur yang terbentuk sudah berdasarkan pada kebutuhan Taman Satwa taru Jurug. Mulai dari tim pengelola sampai pada petugas operasional yang meliputi kasi perlindungan dan pengembangan, kasi pendidikan dan promosi, kasi perawatan dan keamanan, kasi pendapatan serta kasi kebersihan dan perawatan. Meskipun sudah ada struktur organisasi yang sudah sesuai dengan kebutuhan TSTJ, ketidakmaksimalan pelaksanaan tugas serta berkembangnya TSTJ tidak terlepas dari kurangnya kapasitas serta kompetensi tenaga kerja yang ada saat ini. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Kepala Seksi Keamanan dan perawatan yang menyatakan bahwa sampai saat ini kompetensi tenaga kerja yang belum dimiliki oleh TSTJ adalah sebagai berikut :

- 1) Tenaga ahli untuk diet dan menyusun nutrisi dan pakan hewan
- 2) Tenaga dokter satwa liar
- 3) Tenaga ahli biologi
- 4) Tenaga ahli pertamanan / landscape
- 5) Tenaga ahli penyusun/perencana manajemen

Selain masih rendahnya kompetensi pegawai yang ada, penyebab lain adalah belum optimalnya pengelola TSTJ dalam hal ini adalah pihak Pemkot. Seperti telah kita ketahui bahwa meskipun pengelola berada di bawah Pemkot

namun pada kenyataannya belum ada kontribusi yang jelas baik dalam segi dana maupun dalam bentuk intervensi lainnya.

Selain komponen tugas maka dalam menganalisa proses tranformasi adalah melalui analisa komponen individu. Komponen individu dapat dilihat dari kecakapan dari masing-masing individu dalam organisasi. Untuk menganalisa kecakapan anggota organisasi berikut ini akan disampaikan klasifikasi karyawan berdasarkan tingkat pendidikan.

Table 4.1
Tabel Klasifikasi Karyawan berdasarkan Pendidikan

No	Uraian	Klasifikasi					
		SD	SLTP	SLTA	D3	S1	Jml
1	Tata Usaha	2	2	2	1	1	8
2	Pengembangan dan Perlindungan	8	6	4	-	1	19
3	Kebersihan dan Taman	3	3	3	-	-	9
4	Pendapatan	-	3	6	-	-	9
5	Promosi dan pendidikan	-	-	2	-	-	2
6	Keamanan dan Perawatan	5	2	7	-	-	14
7	Jaga malam	-	1	1	-	-	2
8	Tenaga bantuan	-	-	-	-	2	2
	Jumlah	18	17	25	-	4	65

Sumber : Data sekunder dari Bagian Administrasi TSTJ

Seperti dalam analisis sebelumnya yang menyatakan bahwa masih kurang optimalnya perkembangan TSTJ tidak terlepas dari kompetensi sumber daya yang dimiliki. Hal ini juga dapat dianalisa melalui kualifikasi atau tingkat pendidikan dari karyawan TSTJ. Berdasarkan pada table di atas maka dapat kita analisis tingkat kecakapan dari masing-masing individu kurang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pada tiap unit kerja masing-masing. Dari 65 karyawan yang ada terbanyak adalah berpendidikan SLTA ke bawah atau Tamat SD dan SMP. Sedangkan yang berpendidikan D3 dan

S1 hanya sekitar 7 % atau berjumlah 5 orang. Padahal jika dianalisis lebih lanjut, yaitu dilihat dari tugas-tugas yang telah diuraikan maka sangat dibutuhkan tenaga yang mempunyai kualifikasi pendidikan yang lebih tinggi.

Selama ini yang terjadi bahwa dalam pembagian tugas belum memperhatikan kompetensi serta kualifikasi dibutuhkan. Pembagian tugas dilakukan secara trun temurun dan bersifat permanen, dalam hal ini hanya akan terjadi perpindahan karyawan jika ada yang meninggal atau keluar. Kondisi demikian menjadikan para pekerja tidak termotivasi atau

bahkan jenuh dengan tugas yang mereka hadapi setiap harinya.

Komponen selanjutnya adalah komponen organisasi formal. Seringnya pergantian pengelola organisasi sangat berdampak dinamis tidaknya sebuah organisasi. Seperti telah disampaikan di depan bahwa sampai saat ini TSTJ telah beberapa kali berganti pengelola. Seringnya pergantian pengelola berdampak pada berubahnya peraturan, namun pencapaian hasil kinerja sampai saat ini pergantian pengelola tidak begitu banyak berdampak pada kinerja organisasi, karena dari pihak pengelola tersebut tidak mempunyai peran yang signifikan dalam hal dukungan anggaran.

Pengembangan sumber daya manusia sendiri belum dilaksanakan secara maksimal, di mana tidak adanya analisis jabatan, promosi ataupun reward. Dengan tidak adanya baik analisis jabatan, promosi ataupun reward menjadikan kinerja karyawan tidak bisa maksimal. Sebagian dari mereka beranggapan bahwa semaksimal apapun kerja mereka, hasil yang di dapat tetap sama, dalam artian tidak ada harapan untuk meningkatkan jenjang karier mereka. Tidak adanya reward juga menjadikan semangat kerja kurang tinggi.

Komponen terakhir dalam analisis transformasi adalah komponen informal. Dalam komponen ini dapat dilakukan analisa dengan mencoba melihat hubungan kerja dari karyawan yang ada dalam sebuah organisasi. Apakah dalam organisasi tersebut ada organisasi informal-informal seperti klik, kelompok kasak kusuk, kelompok keluhan dan sebagainya. Berdasarkan hasil wawancara yang didapatkan bahwa sampai saat ini hubungan kerja diantara karyawan berjalan dengan baik, dalam artian tidak ada semacam kelompok kasak kusuk dan sejenisnya.

C. Output

Dalam pendekatan model kongruensi, maka untuk menilai output dari sebuah input dan proses transformasi, maka dapat dianalisa melalui beberapa hal. Diantaranya adalah tentang pemanfaatan sumber daya yang dimiliki serta sikap organisasi dalam menghadapi perubahan serta dampak perubahan terhadap organisasi. Terkait dengan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh TSTJ sampai saat ini belum berjalan secara optimal hal itu dapat dilihat dari kondisi di bawah ini :

1. Beberapa kandang kondisinya sudah banyak yang rusak, serta tidak dioptimalkannya potensi akuarium air tawar, sehingga tidak dimanfaatkan untuk menambah daya tarik TSTJ sendiri. Kondisi tersebut dapat dilihat dari hasil observasi berikut ini :
2. Pawang sebagai pihak yang mengurus hewan tidak dioptimalkan dalam mengikuti berbagai training atau pelatihan, sehingga mereka hanya memperoleh pengetahuan secara turun temurun dari pawang sebelumnya. Hal ini menyebabkan kurangnya pengetahuan mereka dalam merawat serta menambah daya tarik bagi pengunjung.
3. Perencanaan yang telah dibuat oleh TSTJ selalu terbentur pada masalah dana, sehingga perencanaan yang sudah ditetapkan terpaksa tidak dilakukan.

Sehingga jika ditarik benang merah maka dalam hal sumber daya, TSTJ mengalami permasalahan berikut ini :

1. Sumber daya manusia
 - a) Sebagian besar karyawan TSTJ berlatar belakang pendidikan SD,

SMP, SMA sehingga untuk peningkatan sumber daya manusia yang ada sangat sulit

- b) Sebagian besar usia karyawan sudah di atas 50 tahun sehingga untuk produktifitas kerja sudah tidak maksimal
- c) Adanya beberapa karyawan yang belum memiliki budaya etos kerja tinggi sehingga sedikit banyak akan mempengaruhi kinerja TSTJ
- d) Kurangnya sikap responsibility beberapa karyawan terhadap arahan maupun kebijakan dari pengelola

2. Sumber daya keuangan

- a) Pengelolaan TSTJ Surakarta hanya mengandalkan sumber dari pendapatan TSTJ sendiri tanpa adanya subsidi fresh money dari APBD, APBN maupun dari swasta
- b) Pengenaan pajak hiburan di TSTJ yang disamakan dengan wajib pajak lain, padahal TSTJ merupakan kawasan konservasi satwa dan flora yang seharusnya mendapatkan perlakuan khusus.

Terkait dengan respon terhadap perubahan yang terjadi, pada dasarnya TSTJ sudah melakukan berbagai terobosan atau kegiatan tambahan untuk menarik minat pengunjung. Namun yang menjadi permasalahan adalah selalu terletak pada dana yang dimiliki. Mendasarkan dari uraian yang disampaikan baik dalam komponen input, proses transformasi maupun output maka sebagai sebuah organisasi TSTJ belum bisa dikatakan mencapai kondisi keselarasan. Hal itu dapat dilihat dari beberapa hal di bawah ini :

1. Sebagai sebuah organisasi, maka TSTJ belum jelas statusnya apakah sebagai

suatu system yang otonom maupun bagian dari system yang lebih besar. Seperti telah disampaikan dalam sejarah TSTJ, bahwa sampai saat ini meskipun dalam ketentuannya pengelolanya adalah Pemkot Surakarta, namun dalam operasionalnya TSTJ berjalan sendiri termasuk dalam pembiayaannya. Kondisi ketidakjelasan TSTJ sangat berdampak pada tidak optimalnya pengelolaan seluruh asset yang dimilikinya.

2. Potensi yang dimiliki TSTJ berupa aneka ragam flora dan fauna pada dasarnya dapat dijadikan daya tarik tersendiri, mengingat keberadaan kebun binatang satu-satunya di Karisidenan Surakarta. Hal tersebut dikarenakan dari pelayanan yang kurang maksimal, sampai saat ini binatang yang ada tidak mengalami peningkatan secara kualitas dan kuantitas dan bahkan banyak yang berkurang

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam Bab sebelumnya maka dari komponen dalam model kongruensi dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dari komponen input dapat diketahui bahwa sejak berdirinya TSTJ telah terjadi beberapa kali penggantian pengelola, baik oleh swasta maupun oleh pemerintah daerah. Namun permasalahan yang dihadapi oleh pengelola dari tahun ke tahun adalah masalah pendanaan yang sering mengalami deficit. Keterbatasan sumber dana berdampak pada tidak optimalnya pengelolaan dan pemeliharaan TSTJ yang dapat dilihat dari banyaknya fasilitas yang sudah rusak, dinding yang roboh serta kurang

terpeliharanya satwa yang ada. Selain itu dari sisi input ini dapat diketahui pula bahwa TSTJ juga memiliki keterbatasan dalam teknologi yang mereka miliki sehingga pemeliharaan TSTJ masih bersifat manual dan belum bisa maksimal.

2. Dari komponen Proses Transformasi dapat disimpulkan bahwa dari komponen tugas, nampak bahwa TSTJ mengalami permasalahan dalam sumber daya manusia yang tampak dari minimnya tenaga ahli di TSTJ. Rendahnya kualitas sumber daya manusia juga sebagai dampak dari rendahnya kualifikasi karyawan yang sebagian besar berpendidikan menengah ke bawah. Tidak adanya promosi, jenjang karier menjadikan karyawan kurang memiliki motivasi dalam bekerja yang berdampak pada rendahnya kinerja organisasi dalam hal ini adalah TSTJ.
3. Dari Komponen output dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh TSTJ sebagai tempat konservasi satwa serta taman rekreasi belum optimal. Hal itu Nampak dari jumlah pengunjung yang turun dari tahun ke tahun serta berdampak pada menurunnya pendapatan organisasi. Pelayanan yang tidak optimal juga sebagai dampak TSTJ tidak mampu memberikan performa yang baik dengan banyaknya kerusakan dan kurangnya kebersihan di area tempat wisata mereka.
4. Dari komponen keselaran dapat disimpulkan bahwa tidak adanya keselarasan baik dalam pendanaan maupun dalam pengelolaannya tidak terlepas dari status TSTJ yang selalu

mengalami perubahan pengelola yang tidak dibarengi dengan pendanaan yang memadai.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh Taman Satwa Taru Jurug tersebut maka intervensi yang dapat disarankan dalam penelitian disini adalah meliputi beberapa hal di bawah ini :

1. Perlu adanya peningkatan pendapatan untuk menopang keberlangsungan TSTJ agar tetap dapat memberikan pelayanan sesuai dengan fungsinya melalui beberapa hal berikut :
 - a) Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak untuk melakukan berbagai event yang dapat mendatangkan tambahan pendapatan di TSTJ
 - b) Memberdayakan asset yang dimiliki seperti : telaga, koleksi pohon-pohon, revitalisasi bangunan-bangunan yang mangkrak serta melalui peragaan satwa.
 - c) Mengupayakan pajak hiburan, karena TSTJ selain sebagai tempat wisata juga sebagai tempat konservasi satwa.
2. Perlu adanya kejelasan status pengelola yang dibarengi dengan sumber pendanaan yang jelas. Karena selama ini pengelola TSTJ adalah berada di bawah Pemerintah Kota Surakarta namun tidak dibarengi dengan bantuan dana untuk pengelolaan TSTJ itu sendiri. Selain itu juga berupaya untuk segera membentuk kelembagaan baru TSTJ, karena sampai saat ini masih dalam masa transisi sehingga perlu segera membentuk pengelola yang permanen.
3. Terkait dengan struktur organisasi maka perlu adanya jenjang karier yang jelas serta perlu adanya promosi jabatan. Selain itu juga penempatan karyawan harus didasarkan pada kualifikasi serta kompetensi yang dibutuhkan

agar tiap bagian ataupun seksi dapat berjalan dengan optimal.

4. Pemeliharaan satwa maupun kebersihan memerlukan teknologi modern agar lebih optimal dan mampu menciptakan TSTJ yang menarik dan bersih serta benar-benar berfungsi sebagai wisata keluarga.

Daftar Pustaka

- Adam I. Indrawijaya.1989. *Perubahandan Pengembangan Organuasi*. Bandung. Pn. Sinar Baru.
- Hadari, Nawawi, **Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan**.Jojakarta :Gajah Mada Unibersity Press
- Karl, Albrect.1985. *Pengembangan Organisasi*.Bandung: Pn. Angkasa.
- Mifta Toha.1989. *Pembinaan Organisasi*.Jakarta: Rajawali Press.
- ,2003. *Pembinaan Organisasi Proses diagnose ,& Intervensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. ,
- Miles, Matthew B. dan A. Mighael Huberman.1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Sondang P. Siagian.1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- ,1997. *Teori Pengembangan Organisasi* .Jakarta: PT Bumi Aksara
- ,2000. *Teori Pengembangan Organisasi* .Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sutarto.2000. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press.
- Sumadi Surya Brata.1987. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Rajawali