



## **WORKSHOP PENGEMBANGAN ORGANISASI MELALUI METODE TULANG IKAN (FISH BONE)**

**Wustari L. Mangundjaya**

Fakultas Psikologi, Univeristas Bhayangkara Jakarta Raya

Artikel info	ABSTRAK
<p><b>Corresponding Author:</b></p> <p>Wustari L. Mangundjaya <a href="mailto:wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id">wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id</a> Fakultas Psikologi, Univeristas Bhayangkara Jakarta Raya</p>	<p>Pengembangan organisasi merupakan upaya penting untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, workshop mengenai proses pengembangan organisasi beserta berbagai metode yang dapat digunakan dirasakan perlu untuk disosialisasikan serta di latih pada berbagai Salah satu metode yang efektif untuk mendukung pengembangan organisasi khususnya pada tahap diagnosis organisasi adalah metode Tulang Ikan (Fish Bone), atau yang dikenal juga sebagai diagram sebab-akibat. Metode ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis akar penyebab masalah yang memengaruhi berbagai aspek dalam organisasi. Pembahasan ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan metode Tulang Ikan dalam pengembangan organisasi, dengan fokus pada bagaimana metode ini dapat membantu organisasi dalam menganalisis masalah dan merumuskan solusi strategis yang tepat. Pembelajaran pengembangan organisasi tersebut dilakukan melalui pendekatan kualitatif berupa workshop, dengan metode presentasi dan diskusi bersama klien, diskusi kelompok, latihan, dan presentasi. Workshop ini dilakukan pada para profesional yang bergerak dibidang pengembangan organisasi (OD) maupun yang ingin memperdalam bidang OD. Berdasarkan evaluasi dari pelaksanaan workshop tersebut terlihat bahwa metode Tulang Ikan efektif dalam memetakan dan menghubungkan penyebab masalah dalam organisasi. Bahasan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan menjadi masukan dalam praktik pengembangan organisasi melalui penerapan metode Tulang Ikan (Fish Bone) dalam melakukan analisis masalah yang lebih efektif dan solusi yang lebih terstruktur.</p> <p><b>Keywords:</b> <i>Pengembangan Organisasi, Metode Fish Bone, Workshop</i></p>
<p>This article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License (<a href="https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/">https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/</a>)</p>	

### **PENDAHULUAN**

Setiap organisasi, baik yang berfokus pada keuntungan (profit) maupun yang bersifat nirlaba (not-for-profit), berusaha untuk berkembang dan mencapai kondisi ideal sesuai dengan visi yang diharapkan. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan langkah-langkah yang terencana dan sistematis dalam mendukung pertumbuhan organisasi. Beragam teknik dan metode dapat dimanfaatkan dalam proses ini, salah satunya adalah metode pengembangan organisasi, yang sering disebut sebagai

Organizational Development (OD). Pengembangan organisasi adalah suatu ilmu pengetahuan yang menggunakan pendekatan psikologi yang sistematis untuk mencapai organisasi yang lebih efektif dan efisien (Cummings & Worley, 2017; Mangundjaya, 2022). Untuk dapat mencapai hasil yang optimal tersebut, terdapat tahapan dalam pengembangan organisasi tersebut, yaitu adalah tahap analisis/diagnosis organisasi, pencarian dan pengolahan data, pemberian umpan balik pada manajemen, perencanaan perubahan, dan terakhir adalah tahap internalisasi perubahan (Cummings & Worley, 2017, Mangundjaya, 2020; Rothwell, Stopper & Myers, 2017). Dalam hal ini fokus utama dari perencanaan pengembangan organisasi adalah terdapat pada proses diagnosis organisasi, Berbagai metode dapat digunakan untuk melakukan diagnosis organisasi yang akan dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Salah satu metode yang dapat diterapkan dalam pengembangan organisasi khususnya diagnosis organisasi adalah metode Tulang Ikan atau Fish Bone Method. Metode ini, yang juga dikenal sebagai diagram Ishikawa, digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah dengan cara yang sistematis. Dengan pendekatan Tulang Ikan, organisasi dapat mengidentifikasi akar penyebab dari berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi, sehingga memungkinkan mereka untuk merumuskan strategi perbaikan yang tepat dan berkelanjutan. Diagram ini berbentuk seperti Tulang Ikan, dengan masalah utama berada di kepala Ikan, dan diikuti dengan berbagai kategori penyebab yang menyebar ke arah Tulang punggung Ikan.

Pada kajian ini pembahasan mengenai bagaimana metode ini dapat membantu organisasi menganalisis akar masalah yang dihadapi, merancang solusi yang strategis, dan meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Melalui kajian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi organisasi yang ingin menerapkan metode Tulang Ikan sebagai alat diagnosis dalam pengembangan organisasi yang efektif. Kajian ini dilakukan pada kegiatan *workshop* (lokakarya) pengembangan organisasi dengan menggunakan metode Tulang Ikan sebagai salah satu metode dalam melakukan diagnosis organisasi.

#### Pengembangan Organisasi

Sebagai suatu disiplin ilmu teori pengembangan organisasi lebih bersifat praktis, dan difokuskan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja dalam menghadapi dinamika situasi serta perubahan kondisi internal maupun eksternal. Pengembangan organisasi merupakan sebuah upaya yang dirancang secara terorganisir, terencana, dan terprogram secara sistematis di tingkat organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut pendapat salah satu pakar, OD adalah suatu usaha yang (1) terencana; (2) dalam ruang lingkup organisasi; (3) dikelola oleh manajemen puncak, (4) dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) intervensi organisasi yang terencana melalui proses organisasi menggunakan pengetahuan perilaku (Beckhard & Pritchard, 2013).

#### Tujuan Pengembangan Organisasi

Secara umum tujuan dari program pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kesadaran bersama terkait adanya permasalahan dalam organisasi,
2. Melakukan pemecahan masalah yang sinergistik dan holistik,
3. Meningkatkan semangat dan kepuasan kerja,

4. Memberikan pertanggungjawaban pada seluruh pemangku kepentingan,
5. Memberikan dukungan dan kepercayaan diantara anggota, dan
6. Memfasilitasi keterbukaan dalam berkomunikasi.

#### Tahap proses Pengembangan Organisasi

Pada umumnya tahapan dari proses pengembangan organisasi adalah sebagai berikut (Cummings & Worley, 2017, Mangundjaya, 2020)

1. Tahap Awal (*Entry*), yang biasanya merupakan tahap identifikasi dan definisi masalah. Dalam hal ini konsultan pengembangan organisasi melakukan pendekatan awal terlebih dahulu untuk mengetahui masalah atau isu apa yang dihadapi oleh klien dan menyamakan persepsi mengenai proses, waktu, metode, serta hal lain yang diperlukan untuk melakukan proses pengembangan organisasi. Pada tahap ini juga harus diputuskan siapa yang akan menjadi penanggung jawab (PIC) dari pihak organisasi yang dapat dijadikan mitra dalam pelaksanaan proses pengembangan organisasi (Mangundjaya, 2020)
2. Diagnosis Organisasi  
Tahap diagnosis organisasi sudah lebih terfokus pada area mana yang akan dilakukan perubahan dan pengembangan organisasi, apakah keseluruhan organisasi, tim atau unit kerja atau individual. Selain itu pada tahap diagnosis juga perlu ditentukan tujuannya apa, hal ini diperlukan karena akan ikut menentukan metode yang akan digunakan (Mangundjaya, 2020)..
3. Pengumpulan data  
Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan melakukan survey, FGD (*Focus Group Discussion*), Wawancara, Observasi, serta metode lain yang dapat digunakan.
4. Umpan balik pada manajemen  
Hasil dari pengumpulan data kemudian di presentasikan dalam bentuk umpan balik pada manajemen, supaya manajemen mengetahui situasi dan kondisi organisasi saat ini sebelum menentukan dan merencanakan perubahan organisasi yang akan dilakukan.
5. Perencanaan Perubahan  
Berdasarkan hasil diagnosis organisasi yang telah dikumpulkan maupun diskusi dengan manajemen maka kemudian di rencanakan perubahan organisasi yang akan dilakukan. Dalam hal ini Cummings dan Worley (2017) menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) jenis intervensi perubahan yang dapat dilakukan yaitu: a) Transformasi Strategik (*Strategic Transformation*), b) Teknostruktur (*Technostructure*), c) Manajemen SDM (*Human Resource Management*) dan d) Proses Manusia (*Human Process*).
6. Internalisasi dan Evaluasi  
Tahap terakhir dari proses pengembangan organisasi adalah melakukan internalisasi dari perubahan yang telah dilaksanakan serta melakukan evaluasi dari pelaksanaan kegiatan tersebut.

#### Metode Tulang Ikan (*Fishbone*)

Diagram sebab-akibat, yang dikenal sebagai *Fishbone Diagram* atau diagram Tulang Ikan, adalah alat grafis yang dirancang untuk mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai faktor yang memengaruhi suatu proses. Diagram ini

digunakan untuk menganalisis serta menentukan faktor-faktor yang secara signifikan berdampak pada kualitas hasil suatu proses. Dampak yang dihasilkan bisa bersifat positif maupun negatif, tergantung pada penyebabnya. Dengan memahami akar penyebab dari potensi masalah, langkah-langkah perbaikan dapat diambil dengan mengubah faktor pengendali dalam proses tersebut. Dalam konteks penelitian, teknik analisis yang digunakan adalah *Fishbone Analysis* (Analisis Tulang Ikan), yang merupakan metode sistematis untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menganalisis faktor-faktor yang menjadi penyebabnya. Metode ini sangat berguna dalam mengurai persoalan secara menyeluruh, terutama dalam memahami hubungan antara berbagai penyebab yang memengaruhi suatu kondisi, baik di dalam organisasi maupun masyarakat. *Fishbone Analysis* menggambarkan keadaan dengan melihat efek dan sebab-sebab yang berkontribusi pada efek tersebut (Sugianto, 2012). *Fishbone Analysis* juga disebut sebagai *cause-and-effect diagram* (diagram sebab dan akibat). Dalam hal ini, Thomas Pyzdek (2002) mengemukakan bahwa diagram sebab dan akibat adalah alat yang dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan akibat yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu.

#### Struktur Diagram Tulang Ikan

Menurut Thomas Pyzdek (2002) diagram Tulang Ikan terdiri dari beberapa komponen utama, yaitu:

1. Masalah Utama (*Effect*): Ditempatkan di kepala Ikan, ini adalah masalah atau efek yang sedang dianalisis.
2. Tulang Utama (*Major Categories*): Tulang yang menyebar dari tulang punggung utama mewakili kategori utama dari kemungkinan penyebab
3. Manusia (*Man*): Faktor manusia seperti keterampilan, pelatihan, dan kelelahan.
4. Mesin (*Machine*): Faktor terkait peralatan dan teknologi.
5. Metode (*Method*): Proses atau prosedur yang digunakan.
6. Material (*Material*): Kualitas bahan yang digunakan dalam proses.
7. Pengukuran (*Measurement*): Alat dan metode pengukuran yang digunakan.
8. Lingkungan (*Environment*): Faktor lingkungan seperti kondisi kerja, suhu, dan kebisingan.
9. Tulang Minor (*Sub-Categories*): Penyebab lebih spesifik yang terkait dengan kategori utama. Setiap tulang utama dapat memiliki beberapa tulang minor yang lebih rinci.

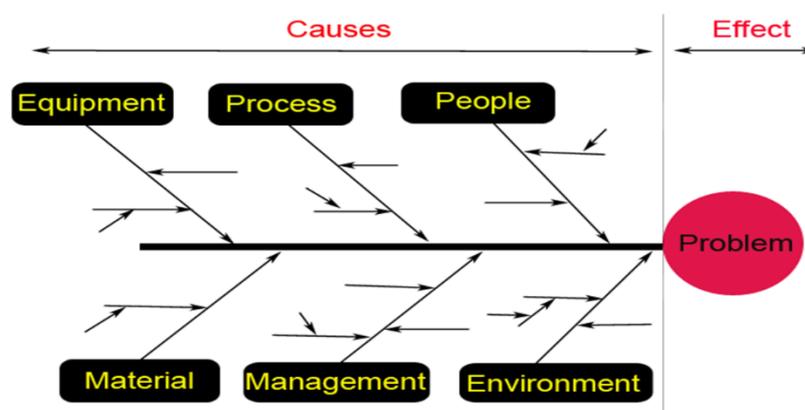


Diagram 1 Diagram Tulan Ikan *Fishbone* (Ishikawa)

Langkah-langkah dalam menyusun dan membuat diagram Tulang Ikan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah, gejala dan juga akibat atau konsekuensi. Masalah itu sendiri harus menjadi peristiwa yang diinginkan (*desired*) atau tidak diinginkan (*non-desired*) ditandai dengan adanya resiko yang mengikutinya dan masalah tersebut harus diperlakukan (*must be treated*) sedemikian rupa dengan tujuan menghilangkan atau mengurangi (*decreased*) masalah itu sendiri. (Ilie & Ciocoiu, 2010).
2. Formalisasi masalah menggunakan metode wawancara dan penentuan teknik konsultasi yang akan digunakan untuk mengetahui situasi dan kondisi sebenarnya yang terjadi
3. Mengidentifikasi penyebab utama dan penyebab ikutan dengan melakukan langkah awal berupa pengelompokan hasil wawancara dengan cara kategorisasi jawaban hasil wawancara Adapun dibawah ini kriteria-kriteria penyebab utama dan penyebab ikutan (Ilie & Ciocoiu, 2010).

Faktor yang dianalisis dalam diagram Tulang Ikan.

Beberapa faktor yang dianggap berperan cukup signifikan pada munculnya masalah antara lain adalah sebagai berikut:

1. Faktor Manusia, kekuatan Manusia atau *Man Power* merupakan sumber daya terpenting bagi organisasi. Untuk itu, para pemimpin perlu berupaya untuk mewujudkan perilaku positif di lingkungan organisasi.
2. Metode Kerja, merupakan aplikasi yang efektif serta sederhana untuk dapat mewujudkan kebutuhan teknis.
3. Material, merupakan bahan baku material agar produksi dapat terus berkesinambungan, untuk menjaga penyediaan bahan baku dapat berkesinambungan.
4. Mesin, merupakan proses menghasilkan produk atau pelayanan.
5. Lingkungan, merupakan pemanfaatan sumber daya alam yang dilakukan dengan kemampuan daya dukung alam sekitarnya.

Keuntungan penggunaan diagram Tulang Ikan

1. Struktur yang jelas: Memungkinkan tim untuk melihat hubungan antara masalah dan penyebabnya secara visual.
2. Partisipatif: Mendorong keterlibatan dari berbagai anggota tim, yang dapat memberikan perspektif yang berbeda.
3. Identifikasi Akar Penyebab: Membantu dalam menggali akar penyebab masalah, bukan hanya gejala.
4. Fleksibilitas: Dapat digunakan untuk berbagai jenis masalah di berbagai industri.

Keterbatasan Diagram Tulang Ikan

1. Subjektif: Kualitas hasil sangat bergantung pada pemahaman, kompetensi dan pengalaman tim yang terlibat.
2. Kompleksitas: Untuk masalah yang sangat kompleks, diagram bisa menjadi sangat rumit dan sulit dianalisis.

3. Tidak Menyediakan Solusi: Diagram ini mengidentifikasi penyebab, tetapi tidak memberikan solusi langsung. Untuk itu, tindakan lebih lanjut diperlukan untuk menyelesaikan masalah maupun implementasi dari metode lainnya.

## **METODE**

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat melalui pelatihan dilakukan dengan menggunakan pendekatan *workshop*, yang meliputi kegiatan diskusi kelompok, diskusi dengan klien, latihan dan presentasi. *Workshop* ini dilaksanakan untuk memberikan pemahaman konseptual tentang metode Tulang Ikan kepada para partisipan, khususnya terkait penerapannya dalam diagnosis organisasi. Sesuai dengan tujuan dari *workshop* memberikan pengalaman pembelajaran langsung (*experiential learning*) maka *workshop* ini digunakan sebagai media praktik langsung untuk menganalisis permasalahan organisasi menggunakan diagram Tulang Ikan. Dalam hal ini, peserta diarahkan untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah yang terfokus pada berbagai aspek organisasi, seperti sumber daya manusia, proses kerja, lingkungan, internal maupun eksternal. Diskusi kelompok dilakukan sebagai tahap akhir untuk mengevaluasi temuan dari *workshop* dan merumuskan strategi perbaikan yang relevan. Seluruh kegiatan dirancang secara interaktif, dengan melibatkan peserta secara aktif dalam berbagi pengalaman dan ide. Data yang dihasilkan dari diskusi kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola masalah, solusi potensial, serta langkah-langkah implementasi yang sistematis guna mendukung pengembangan organisasi secara berkelanjutan. Pada bahasan ini yang diangkat adalah bagaimana mengembangkan sebuah Perguruan Tinggi Swasta.

Kegiatan *workshop* ini dilakukan dengan para profesional dan praktisi baik yang bergerak dalam bidang Pengembangan Organisasi, Manajemen Sumber daya Manusia dan Perubahan Organisasi. Jumlah peserta adalah 40 orang, dengan pengalaman yang relatif beragam, antara lain: ada yang sudah berkecimpung dalam bidang pengembangan organisasi cukup lama (4-5 tahun) ada juga yang belum mengetahui sama sekali mengenai program OD (pengembangan tersebut). Lebih lanjut, untuk mengetahui efektivitas *workshop* dan pendapat dari karyawan maka pada akhir pelatihan evaluasi Level 1 untuk mengukur reaksi belajar para partisipan.

## **HASIL**

Hasil observasi pelaksanaan kegiatan *workshop* Pengembangan Organisasi melalui metode *Tulang Ikan* menunjukkan adanya antusiasme dan partisipasi aktif dari para peserta. Selama kegiatan berlangsung, peserta terlibat dalam diskusi yang produktif, terutama pada saat mengidentifikasi faktor-faktor penyebab permasalahan organisasi menggunakan diagram Tulang Ikan. Metode ini membantu peserta memahami akar masalah secara sistematis dan memberikan peluang untuk merancang solusi yang relevan. Penyampaian materi oleh fasilitator dinilai interaktif dan mudah dipahami, sehingga peserta dapat dengan cepat mengaplikasikan konsep yang dipelajari dalam simulasi kelompok. Selain itu, durasi *workshop* dinilai cukup proporsional untuk setiap sesi, memungkinkan peserta mengeksplorasi ide-ide mereka secara mendalam. Beberapa peserta juga memberikan masukan terkait penyesuaian waktu untuk sesi tanya jawab agar lebih optimal. Secara keseluruhan, kegiatan *workshop* ini menurut

para peserta dirasakan memberikan manfaat yang signifikan dalam meningkatkan pemahaman peserta mengenai strategi pengembangan organisasi melalui pendekatan yang terstruktur.

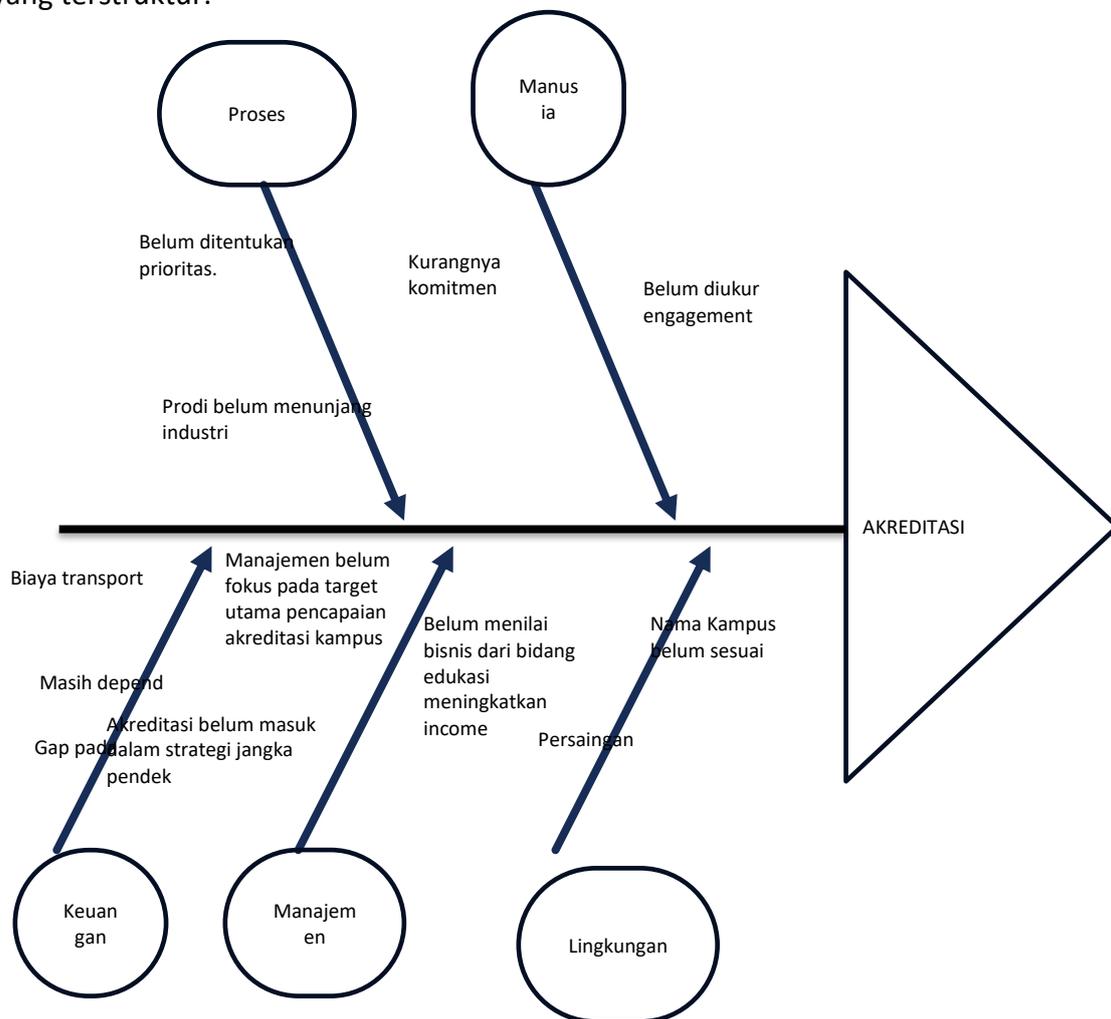


Diagram 2: Hasil analisis dengan gambar Tulang Ikan

Hasil dari gambar diatas merupakan diagram Tulang Ikan yang digunakan untuk menganalisis akar penyebab suatu masalah yang dihadapi oleh sebuah Perguruan Tinggi yang sedang berkembang dengan tujuan akreditasi Unggul. Dalam konteks ini, diagram tersebut digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian akreditasi. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing elemen pada diagram:

1. **Keuangan (*Money*):**  
 Dari hasil analisis terlihat bahwa proses akreditasi masih memerlukan dana yang tidak sedikit. Mengindikasikan bahwa alokasi dana untuk mendukung proses akreditasi belum mencukupi atau terencana dengan baik.
2. **Proses (*Process*):**  
 Dari hasil analisis terlihat bahwa belum ditentukan prioritas aspek mana yang perlu didahulukan: Menunjukkan bahwa prioritas dalam proses akreditasi belum

ditentukan secara jelas. Hal ini terlihat pula pada pernyataan program studi saat ini mungkin masih belum memenuhi standar atau persyaratan akreditasi.

3. Manajemen (*Management*):

Dari hasil analisis terlihat bahwa manajemen belum terlihat secara optimal mendukung proses akreditasi. Dalam hal ini, Belum menilai bisnis dari bidang edukasi, dan manajemen belum melakukan evaluasi yang baik terhadap peluang dan tantangan dalam sektor pendidikan.

4. Sumber Daya Manusia (*People*):

Hasil analisis menunjukkan kurangnya komitmen, yang menyiratkan bahwa komitmen dari individu yang terlibat dalam proses akreditasi masih kurang. Selain itu, terlihat bahwa belum ada pengukuran yang jelas terkait kontribusi SDM terhadap upaya akreditasi.

5. Lingkungan (*Environment*):

Hasil analisis menunjukkan lokasi kampus mungkin kurang mendukung secara optimal standar akreditasi yang diinginkan.

Berdasarkan pembahasan tersebut, terlihat bahwa diagram Tulang Ikan dapat mengidentifikasi berbagai faktor yang menjadi penghambat pencapaian akreditasi, mencakup aspek keuangan, proses, manajemen, sumber daya manusia, dan lingkungan. Untuk meningkatkan hasil akreditasi, setiap faktor ini perlu dianalisis lebih lanjut dan dicarikan alternatif solusi yang tepat.

**HASIL EVALUASI**

Berikut adalah hasil evaluasi dari hari pertama dan kedua yang telah diisi oleh para peserta *workshop*:

Tabel 1: Hasil evaluasi *workshop* pengembangan organisasi melalui metode Tulang Ikan.

No	Pertanyaan	SK	K	C	B	SB
1.	Kesesuaian hasil kegiatan dengan tujuan (manfaat)	-	-	4 (10%)	12 (30%)	24 (60%)
2.	Durasi (lama kegiatan)	-	-	8 (20%)	24 (60%)	8 (20%)
3.	Materi/ <i>Handout</i> /Perlengkapan	-	-	6 (15%)	12 (30%)	22 (55%)
4.	Fasilitator/ <i>Trainer</i>	-	-	-	10 (25%)	30 (75%)
5.	Metode Penyelenggaraan	-	-	1 (2.5%)	16 (40%)	23 (57,5%)

**Komentar & Saran:**

- 
1. Sudah sesuai, untuk pengembangan mungkin lebih di perbanyak contoh *best practice* dengan latar belakang peserta, seperti contohnya beberapa tahapan OD /hal lainnya cukup sulit diterapkan sebagai OD Officer/ OD Internal dalam suatu entitas perusahaan. Topik workshop selanjutnya, lebih disarankan terkait *OD Practices on Culture and Change Management in Mature Organization*
  2. Semoga kedepannya banyak hal praktis OD yang bisa langsung di aplikasikan di organisasi.
  3. Waktunya terlalu singkat, sebaiknya ditambah, jangan 2 hari
  4. Topik -topik pelatihan lain yang diperlukan antara lain adalah; a) Manajemen Perubahan, b) Evaluasi jabatan , c) Lanjutan di modul berikutnya untuk melengkapi., d) *Employee Engagement & Productivity*.
- 

Hasil evaluasi tersebut mencerminkan reaksi positif terhadap *workshop* yang telah diselenggarakan, yang terlihat dari pada umumnya angka evaluasi menunjukkan skor diatas 50% untuk penilaian baik dan baik sekali. Meskipun demikian, terdapat beberapa masukan yang dapat menjadi perhatian untuk perbaikan di masa mendatang.



Gambar 1 : Suasana *Workshop* Pengembangan Organisasi



Gambar 2: Suasana *Workshop* Pengembangan Organisasi



Gambar 3: Suasana *Workshop* pengembangan Organisasi



Gambar 4 : Peserta *Workshop* Pengembangan Organisasi

## KESIMPULAN

Setiap organisasi perlu berubah dan berkembang untuk dapat mengikuti perubahan di lingkungan. Untuk itu, para konsultan OD perlu melengkapi dirinya dengan kompetensi pengembangan organisasi, serta metode pencapaiannya. Dalam hal ini, terdapat tahapan dalam proses pengembangan organisasi dan tahapan yang sangat penting dalam melakukan pengembangan organisasi adalah tahapan diagnosis organisasi. Terdapat berbagai cara untuk melakukan diagnosis organisasi salah satunya adalah dengan menggunakan metode Tulang Ikan. Berdasarkan hasil evaluasi dari *workshop* yang telah dilakukan terlihat bahwa diagram Tulang Ikan dapat mengidentifikasi berbagai faktor yang menjadi penghambat pencapaian akreditasi, mencakup aspek keuangan, proses, manajemen, sumber daya manusia, dan lingkungan. Hal ini membuat para konsultan OD juga perlu mempelajari mengenai efektivitas penggunaan dari metode Tulang Ikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Beckhard, R & , W (2013). *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations* (Jossey-Bass Leadership Series Book 234), Jossey-Bass, USA
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2017). *Organization development & change* (10th ed.). Cengage Learning
- Handyaningrat. S. (1985). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta : CV Haji Masagung
- Hasibuan, M. S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Ilie, G., & Ciocoiu, C. N. (2010). Application Of Fishbone Diagram To Determine The Risk Of An Event With Multiple Causes Management Research Application Of Fishbone Diagram To Determine The Risk Of An Event With Multiple Causes. *Management Research and Practice*, 2(1), 1–20.
- Mangkunegara, A.P (2003). *Perencanaan dan Pengembangan SumberDaya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangundjaya, W. L, & Pendjol, I. (2022). Pendampingan pengembangan organisasi melalui pendekatan SWOT dan Appreciative Inquiry pada Panti Asuhan di Jakarta. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Amaliah*, 6(2)
- Mangundjaya, W. L. H. (2020). *Pengembangan organisasi: Diagnosis dan intervensi*. Surabaya: Jakad Media Publishing.
- Pyzdek, T. (2002). *The Six Sigma Hand Book*. Edisi Pertama Jakarta: PT. Salemba Emban Patria.
- Sugianto, A (2012). *Metode identifikasi permasalahan dan kebutuhan masyarakat, lock frame analysis (problem tree), fishbone analysis*. Paper Pemberdayaan Masyarakat Pedesaan Unsoed: 1-15.
- Robbins, S, P., Judge, T.A & Judge, T (2013). *Organizational Behavior*, Pearson.
- Rothwell, W. J., Stopper, A. L. M., & Myers, J. L. (2017). *Assessment and diagnosis for organizational development*. CRC Press.