



BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III

**AGENDA DIAGNOSTIC READING
DIAGNOSTIC READING**

Setiabudi



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIC INDONESIA**



P3D Terpercaya
LAN-RI orientasi mutu
Proaktif

KATA PENGANTAR

Dalam era global yang dinamis dan dalam rangka menyambut masyarakat ekonomi ASEAN, pemerintah Indonesia dituntut untuk mampu mengembangkan diri dan meningkatkan daya saing. Dengan adanya tuntutan ini, maka mau tidak mau pemerintah Indonesia harus mempersiapkan segala sesuatunya agar dapat berkompetisi dengan negara–negara lain. Untuk itu, salah satu faktor penting dalam peningkatan daya saing dan pembangunan nasional adalah kualitas pengembangan kompetensi pejabat instansi pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim). Sedangkan salah satu faktor kunci keberhasilan penyelenggaraan Diklatpim adalah kualitas isi bahan ajar.

Pembelajaran dalam Diklatpim terdiri atas lima agenda yaitu Agenda Self Mastery, Agenda Diagnosa Perubahan, Agenda Inovasi, Agenda Membangun Tim Efektif dan Agenda Proyek Perubahan. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata diklat yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar Diklatpim merupakan acuan minimal bagi para pengajar dalam menumbuh kembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta Diklatpim terkait dengan isi dari bahan ajar yang sesuai agenda dalam pedoman Diklatpim. Oleh karena bahan ajar ini merupakan produk yang dinamis, maka para pengajar dapat meningkatkan pengembangan inovasi dan kreativitasnya dalam mentransfer isi bahan ajar ini kepada peserta Diklatpim. Selain itu, peserta Diklatpim dituntut kritis untuk menelaah isi dari bahan ajar Diklatpim ini. Sehingga apa yang diharapkan penulis, yaitu pemahaman secara keseluruhan dan kemanfaatan dari bahan ajar ini tercapai.

Akhir kata, kami, atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*) peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi

bahan ajar ini. Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing. Demikian, selamat membaca dan membedah isi bahan ajar ini. Semoga bermanfaat.

Jakarta, Desember 2015
Kepala LAN RI,

Dr. Adi Suryanto, M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II PEMIMPIN DAN PERUBAHAN	2
BAB III RUANG LINGKUP (<i>SCOPING</i>) PERUBAHAN UNIT ORGANISASI ESELON III.....	4
BAB IV MENDIAGNOSA ORGANISASI.....	9
A. Penguasaan Diri.....	9
B. Teknis Mendiagnosa	11
BAB V PENUTUP.....	17

BAB I

PENDAHULUAN

Sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat III di arahkan untuk menghasilkan Pemimpin Perubahan, yaitu pemimpin yang berhasil membawa perubahan pada unit organisasi eselon III yang dipimpinnya. Dalam mewujudkan perubahan tersebut, setiap pemimpin membutuhkan kemampuan mendiagnosa unit organisasinya, mencari dimensi yang bermasalah, kemudian menyusun langkah untuk mengubahnya sehingga masalah tersebut tidak muncul lagi pada unit organisasinya. Perubahan ini dilakukan secara berkesinambungan hingga menuju organisasi yang berkinerja tinggi.

Dalam konteks membawa perubahan ini, pemimpin berperan layaknya seorang dokter yang mendiagnosa pasien, menemukan penyakitnya, dan memberikan resep untuk menyembuhkan penyakit tersebut. Kemampuan mendiagnosa unit organisasi eselon III ini memerlukan kompetensi tersendiri yang meliputi dimensi sikap, pengetahuan dan keterampilan. Sulit menjadi pemimpin perubahan jika tidak memiliki kemampuan *diagnostic reading*.

BAB II

PEMIMPIN DAN PERUBAHAN

Sejumlah literatur kepemimpinan mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang untuk mencapai suatu tujuan. Pengertian kepemimpinan ini mengharuskan pemimpin terlebih dahulu menetapkan suatu tujuan, lalu kemudian bergerak mempengaruhi dan memobilisasi stakeholdernya untuk mendukung dan melaksanakan perubahan itu. Tujuan seorang pemimpin kemudian menjadi suatu dimensi yang sangat menentukan. Tidak semua pemimpin mampu menetapkan tujuan yang tepat. Terkadang cara menetapkan tujuanlah yang membawa kegagalan seorang pemimpin. Misalnya, tujuan dimaksud terlalu ambisius sehingga sulit diwujudkan oleh stakeholder dan sumber daya yang dimilikinya. Atau tujuannya bersifat *business as usual* sehingga tidak mampu membawa perubahan yang signifikan bagi organisasi. Begitupula, tujuan-tujuan organisasi yang jauh dari prinsip standar etika publik, dimana dalam menetapkan tujuannya, pemimpin memiliki maksud maksud tertentu seperti korupsi, kolusi dan nepotisme.

Setelah menetapkan tujuan yang tepat, barulah pemimpin menerapkan kemampuan mempengaruhinya, agar seluruh stakeholdernya mendukungnya untuk mencapai tujuan tersebut.

Keberhasilannya dalam mempengaruhi stakeholder inilah yang akan menentukan apakah pemimpin tersebut berhasil membawa perubahan, karena mustahil perubahan itu dilaksanakan sendiri. Pemimpin membutuhkan orang lain untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki. Stakeholder yang dulunya menentang kemudian berbalik menjadi mendukung; stakeholder yang dulunya pasif, kemudian berubah menjadi aktif. Jika efektif memobilisasi stakeholder, maka perubahan yang direncanakan akan terwujud tanpa menemui kendala yang berarti.

BAB III

RUANG LINGKUP (SCOPING) PERUBAHAN UNIT ORGANISASI ESELON III

Unit organisasi eselon III tentu berbeda dengan unit organisasi eselon I, II dan IV. Masing-masing unit organisasi ini memiliki ruang lingkup dan yurisdiksi sendiri. Pada ruang lingkup dan yurisdiksi itulah, peserta Diklatpim Tingkat III melakukan *diagnostic reading* untuk menemukan area yang perlu mendapatkan perubahan. Ruang lingkup untuk melakukan perubahan ini bisa unit organisasi eselon III apabila peserta Diklatnya sudah menduduki jabatan struktural eselon III. **Namun juga dimungkinkan mengambil salah satu unit organisasi eselon III di Institusinya apabila peserta Diklatnya masih merupakan calon pejabat struktural eselon III.** Penjelasan berikut ini mengasumsikan bahwa ruang lingkup perubahan peserta Diklatpim Tingkat III adalah unit organisasi eselon III .

Secara umum, dalam instansi pemerintah khususnya pemerintah pusat terdapat pejabat struktural eselon I yang memimpin lembaga setingkat eselon I seperti Direktorat Jenderal, Sekretariat Jenderal, dan Deputi dan Sekretaris Utama. Di bawah eselon I ini, terdapat eselon II yang memimpin lembaga setingkat eselon II seperti Direktorat, Biro dan Pusat. Begitupula, dibawah eselon II, terdapat unit organisasi eselon seperti Bagian, Bidang dan Sub Direktorat. Selanjutnya, di

bawah III, terdapat eselon IV yang memimpin unit organisasi setingkat eselon IV seperti Sub Bidang, Sub Bagian dan Seksi. Di samping itu, untuk beberapa instansi tertentu, juga terdapat terdapat eselon V yang memimpin unit organisasi eselon V. Unit-unit organisasi ini merupakan suatu sistem yang saling terkait satu sama lain. Dengan dipimpin oleh pejabat struktural eselon I, pejabat struktural eselon II, III, IV dan V dituntut bekerja secara sistematis dan sinergis agar kinerja instansi yang dipimpinnya berkontribusi signifikan terhadap pelaksanaan misi dan pencapaian visi unit eselon I tersebut.

Di tingkat pemerintah daerah, juga terdapat eselon I yang dijabat oleh Sekretaris Provinsi, sedangkan eselon II dijabat oleh kepala biro, asisten, dan pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Provinsi, Kabupaten dan Kota. Sebagai sebuah negara kesatuan, maka pejabat struktural di daerah adalah pelaksana kebijakan-kebijakan pemerintah pusat, disamping juga melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah masing-masing.

Ruang lingkup dan yurisdiksi masing-masing pejabat struktural eselon III tentu sudah diatur dan ditetapkan dalam kelembagaan masing-masing instansi. Ada unit organisasi eselon III yang menjalankan fungsi lini organisasi, dan tentu ada juga yang menangani fungsi perbantuan. Dalam kelembagaan tersebut, tugas pokok dan fungsi juga telah diuraikan, sehingga area dimana pejabat struktural III dapat melakukan perubahan tentunya juga sudah jelas, yaitu sesuai dengan tugas pokok dan

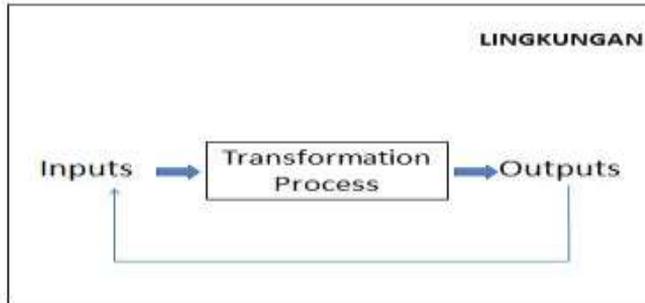
fungsi serta jursidiksinya. Dengan kewenangan yang dimilikinya, pejabat struktural eselon III memiliki otoritas untuk melakukan perubahan-perubahan untuk meningkatkan kinerja unit organisasi eselon III yang dipimpinnya.

Meskipun demikian, pejabat struktural eselon III perlu memahami bahwa unit eselon III yang dipimpinnya tidak terlepas dari unit eselon II di atasnya, entah itu pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Tiap unit organisasi eselon I telah dibagi ke dalam paling tidak empat tingkatan manajerial, seperti tertuang pada gambar berikut:



Pada gambar di atas, bahwa pejabat struktural eselon I sebagai top leader bertanggungjawab dalam menangani visi atau arah kebijakan unit eselon I tersebut. Eselon dua bertugas untuk menjabar visi tersebut ke dalam misi yang tepat. Sedangkan eselon III berperan dalam menjabar visi dan misi organisasi ke dalam program program nyata organisasi. Adapun eselon IV bertanggungjawab dalam memimpin pelaksanaan kegiatan organisasi. Masing-masing pejabat struktural ini dituntut untuk bekerja secara sinergis untuk menghasilkan kinerja yang fokus untuk membawa organisasi unit eselon I kepada visi organisasi yang telah ditetapkan.

Meskipun unit organisasi eselon III tidak dapat dipisahkan dari unit eselon I dan II, namun unit organisasi eselon III ini merupakan suatu unit organisasi yang memiliki entitas sendiri. Artinya, unit eselon III memiliki input untuk menghasilkan strategi yang tepat, memiliki proses transformasi/business proses untuk menghasilkan strategi yang tepat yang merupakan outputnya. Bahkan, unit organisasi eselon III memiliki lingkungan tersendiri yang dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi eselon III tersebut. Unsur-unsur dari unit eselon III tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

UNSUR-UNSUR UNIT ORGANISASI ESELON III**ORGANISASI ORGANISASI ESELON II**

(Mary Jo Hatch, 1997)

Unsur-unsur Input, *transformation process*, output dan lingkungan dapat menjadi ruang lingkup bagi peserta Diklatpim Tingkat III untuk melakukan perubahan . Unsur-unsur tersebut dapat diubah agar unit organisasi eselon III dapat menghasilkan strategi yang efektif untuk mewujudkan visi unit eselon I.

BAB IV

MENDIAGNOSA ORGANISASI

Sebagai bagian dari tugas utama seorang pemimpin perubahan, mendiagnosa organisasi merupakan langkah awal yang sangat menentukan. Kesalahan dalam mendiagnosa organisasi dapat menimbulkan berbagai kendala. Pertama, pemimpin dapat merasa kurang percaya diri dalam meyakini apakah tujuannya benar atau tidak. Kedua, pemimpin akan kesulitan mendapatkan argumentasi yang tepat dalam meyakinkan stakeholdernya. Tentusaja kedua hal ini dapat menjadi pintu masuk bagi stakeholder yang resisten untuk menggagalkan perubahan yang akan dilaksanakan.

Untuk terhindar dari kesalahan dalam melakukan diagnosa organisasi, terdapat dua prasyarat yang perlu dimiliki sebelum melakukan diagnosa organisasi, yaitu penguasaan diri dan teknis mendiagnosa organisasi. Masing-masing prasyarat ini diuraikan sebagai berikut:

A. Penguasaan Diri

Seorang pemimpin haruslah menguasai dirinya sebelum melakukan diagnosa organisasi. Yang dimaksud dengan menguasai dirinya adalah pemimpin tidak dikuasai oleh kepentingan-kepentingan lain yang sifat subyektif dan sempit, seperti kepentingan pribadi, golongan, sektoral, etnis/suku,

materi, dan sejenisnya. Pemimpin dituntut untuk menjernihkan pikirannya agar diagnosa yang akan dilakukan dimotivasi oleh kepentingan negara, kepentingan publik, kepentingan bersama.

Sebagai manusia biasa, dalam diri seorang pemimpin terdapat sistem yang senantiasa menarik perhatian pemimpin dalam mengambil keputusan. Sistem ini terdiri atas sub-sub sistem yang memiliki kekuatan yang dapat mempengaruhi pemimpin dalam mengambil keputusan. Pemimpin tentunya memiliki keluarga dan karenanya terdapat sub sistem yang bekerja memenuhi kebutuhan atau kepentingan keluarga tersebut. Pemimpin juga memiliki suku, agama, atau golongan tertentu, sehingga terdapat sub sistem dalam dirinya yang selalu bertujuan untuk memenuhi kepentingan yang mewakili golongan tersebut. Belum lagi, pemimpin adalah manusia yang membutuhkan materi, yang tentunya dalam dirinya terdapat subsistem untuk memenuhi kebutuhan materi tersebut.

Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin untuk menyadari bahwa meskipun dalam dirinya terdapat berbagai subsistem yang akan mempengaruhinya dan menariknya untuk mengambil keputusan yang keliru, namun pemimpin perlu memiliki penguasaan atas dirinya. Sebagai pejabat struktural eselon III, tarikan atau pengaruh yang perlu diikuti adalah pengaruh yang mengarahkannya pada pengambilan keputusan untuk kepentingan publik, kepentingan negara, kepentingan bersama. Tarikan atau pengaruh lain boleh saja ada pada dirinya, namun pengaruh itu tidak boleh dia biarkan besar,

mengalahkan kepentingan publik tersebut. Dengan demikian, maka ketika melakukan diagnosa organisasi dapat dipastikan bahwa area perubahan yang dipilih dan cara dalam melakukan perubahan dimotivasi oleh kepentingan publik.

B. Teknis Mendiagnosa

Mendiagnosa organisasi memerlukan kompetensi teknis, yang berada dibawah disiplin ilmu *organizational development* (OD). Selanjutnya, berikut ini dipaparkan esensi organizational diagnosis sebagai berikut:

“organizational diagnosis, involves “diagnosing,” or assessing, an organization’s current level of functioning in order to design appropriate change interventions. The concept of diagnosis in organization development is used in a manner similar to the medical model. For example, the physician conducts tests, collects vital information on the human system, and evaluates this information to prescribe a course of treatment. Likewise, the organizational diagnostician uses specialized procedures to collect vital information about the organization, to analyze this information, and to design appropriate organizational interventions (Tichy, Hornstein, & Nisberg, 1977).

(=diagnosa organisasi membutuhkan kegiatan mendiagnosa, menilai kinerja suatu organisasi untuk merumuskan tindakan perbaikan. Konsep ini mirip dengan praktek kerja dokter. Dalam melakukan diagnosa, dokter melakukan tes, mengumpulkan informasi penting tentang cara kerja organ tubuh manusia, mengevaluasi informasi ini untuk membuat resep pengobatan. Demikian pula halnya dengan diagnosa organisasi, pendiagnosa organisasi menggunakan prosedur

husus untuk mengumpulkan informasi vital, menganalisis informasi itu, lalu merumuskan langkah-langkah intervensi).

Berdasarkan uraian di atas, maka secara teknis, kegiatan mendiagnosa organisasi terdiri atas dua kegiatan, yaitu:

- a. Menilai kinerja organisasi unit organisasi eselon III
- b. Menyusun langkah-langkah intervensi untuk meningkatkan kinerja unit organisasi eselon III.

Dalam menilai kinerja organisasi, seorang pemimpin perlu menggunakan teknik mengumpulkan data dan informasi vital, termasuk teknik menyusun langkah-langkah intervensi. Dewasa ini terdapat sejumlah model diagnosa organisasi yang lazim dipergunakan. Model-model tersebut antara lain adalah :

- a. Force Field Analysis (1951)
- b. Leavitt's Model (1965)
- c. Likert System Analysis (1967)
- d. Open Systems Theory (1966)
- e. Weisbord's Six-Box Model (1976)
- f. Congruence Model for Organization Analysis (1977)
- g. McKinsey 7S Framework (1981-82)
- h. Tichy's Technical Political Cultural (TPC) Framework (1983)
- i. High-Performance Programming (1984)
- j. Diagnosing Individual and Group Behavior (1987)
- k. Burke-Litwin Model of Organizational Performance & Change (1992)
- l. Falletta's Organizational Intelligence Model (2008)

Model-model diagnosa organisasi di atas hanyalah sekian dari beberapa model yang ada. Tentu masih banyak model model yang lain. Dalam Diklatpim Tingkat III, model-model diagnosa organisasi tersebut tidak dipelajari secara spesifik, namun peserta dapat belajar mandiri atau berkonsultasi dengan pihak yang menguasai penggunaan model-model tersebut.

Model apapun yang dipilih, pada umumnya model-model tersebut menuntut dua langkah utama yang dipaparkan di atas tadi. Berikut uraian masing-masing langkah:

1. Menilai Kinerja Unit Organisasi

Terlebih dahulu pemimpin perlu menilai kinerja unit organisasi saat ini. Dalam menilai kinerja, pemimpin perlu melihat melihat output dan atau outcome apa yang harus dipenuhi oleh organisasi. Data dan informasi tentang kedua hal ini dapat diperoleh di Renstra, Laporan Kinerja, hasil observasi, atau dari narasumber. Di samping itu, pemimpin perlu memvalidasi informasi tersebut dengan observasi dan mendapatkan masukan dari narasumber yang dapat dipercaya.

Informasi tentang kinerja tidak semata-mata diperoleh dari unsur output organisasi. Data dan informasi tentang kinerja bisa juga didapatkan dari input, business process termasuk lingkungan organisasi. Standar-standar kinerja dari masing-masing unsur ini tentu sudah ditetapkan. Misalkan, untuk unsur input yang berupa sumber daya

manusia, tentu sudah ditetapkan standar-standar kualitas yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka menjalankan proses untuk menghasilkan output. Begitupula input lain seperti anggaran, proses tentu sudah ada standar standar yang sudah harus dipenuhi.

Jika data dan informasi sudah dikumpul dan dianalisis, dan ditemukan bahwa ternyata unsur-unsur tersebut tidak memenuhi standar yang ditetapkan sehingga terdapat kesenjangan atau gap, maka gap itulah yang dapat menjadi sasaran dari obyek perubahan. Pun jika terpenuhi, maka gap dapat diciptakan dengan meningkatkan standar yang sudah terpenuhi. Dengan demikian, gap tercipta sebagai pintu masuk untuk melakukan perubahan.

2. Menyusun langkah-langkah intervensi

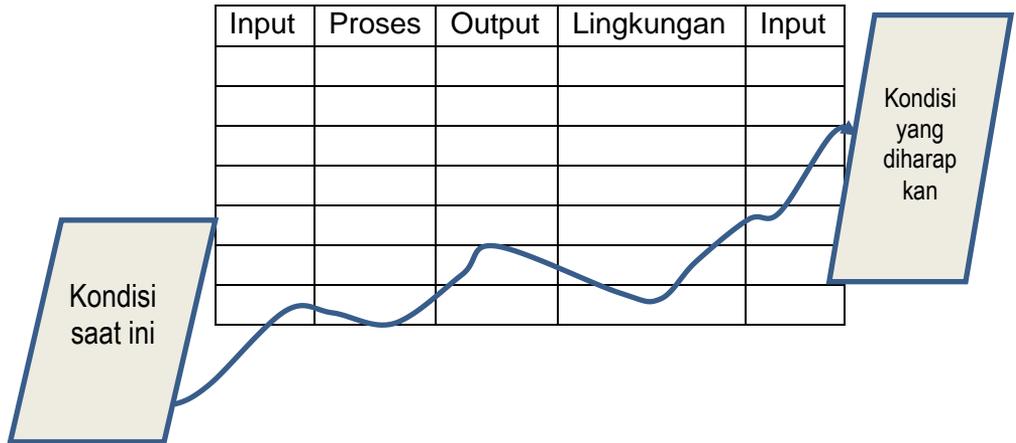
Berangkat dari gap atau kesenjangan tersebut, langkah-langkah intervensi dapat disusun. Pertama, deskripsikan secara terukur tentang kondisi kinerja yang diharapkan, sekaligus mendeskripsikan secara terukur tentang kondisi kinerja saat ini. Tabel berikut ini bisa dipergunakan sebagai alat bantu:

Kondisi Kinerja Saat Ini	Kondisi Kinerja Yang diharapkan

Pendeskripsian kedua hal di atas memperlihatkan kesenjangan atau gap. Untuk menutup kesenjangan tersebut, pemimpin perlu melakukan intervensi organisasi. Kemana intervensi akan diarahkan bergantung dari hasil analisis terhadap data dan informasi yang terkumpul. Untuk itu, diperlukan data dan informasi yang akurat. Pemimpin perlu turun ke lapangan, mengamati secara langsung apa yang terjadi. Pemimpin tidak boleh menyandarkan data dan informasi yang tertulis dalam dokumen dokumen, melainkan juga memerlukan data pengalaman (*tacit knowledge*).

Intervensi dapat diarahkan pada input organisasi sehingga sasaran perubahan bisa berupa perubahan terhadap sumber daya manusia, sarana dan prasarana, anggaran atau input lainnya. Intervensi juga dapat diarahkan *business process*, transformasi, atau cara organisasi mengolah inputnya seperti penggunaan teknologi informasi, simplifikasi sistem dan prosedur. Begitupula, intervensi dapat diarahkan pada output organisasi, termasuk lingkungan organisasi.

Untuk suatu perubahan yang kompleks, intervensi dapat dilakukan secara berseri mulai dari input, proses, output hingga lingkungan. Berikut ini adalah rangkaian intervensi yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin.



Pada unsur apapun intervensi diarahkan, intervensi tersebut hendaknya terukur secara kuantitatif. Pada intervensi output misalnya, seorang pemimpin dapat mendeskripsikan intervensinya dengan kalimat "meningkatkan kecepatan pelayanan dari 6 jam menjadi 2 jam pada 16 kantor pelayanan". Pada intervensi input, deskripsi intervensinya dapat berupa "membangun pola pikir inovatif pada 17 pegawai".

BAB V

PENUTUP

Dalam bekerja, pemimpin perubahan pada dasarnya mirip seorang dokter. Namun yang didiagnosa bukanlah tubuh manusia, melainkan organisasi yang dipimpinnya. Dalam melakukan diagnosa, pemimpin tersebut terlebih dahulu menilai kinerja organisasinya saat ini, menemukan area yang bermasalah, lalu kemudian melakukan intervensi agar kinerja organisasinya dapat meningkat. Kemampuan mendiagnosa organisasi secara akurat menentukan berhasil tidaknya pemimpin tersebut dalam membawa perubahan bagi organisasinya.

