



DIAGNOSA PERUBAHAN (DIAGNOSTIC READING) DIKLAT PIM III

**Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat;
Rencana Pembelajaran;
Bahan Ajar;
Bahan Tayang.**

PUSDIKMIN LEMDIKLAT POLRI
<http://pusdikmin.com>

**Diklat Kepemimpinan Aparatur Pemerintah Tingkat III
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA
Jakarta, 2014**

DIAGNOSTIC READING

DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT III

A. PENDAHULUAN

Sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2013 bahwa Diklat Kepemimpinan Tingkat III di arahkan untuk menghasilkan Pemimpin Perubahan, yaitu pemimpin yang berhasil membawa perubahan pada unit organisasi (eselon III/IV) 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/IV) ini memerlukan kompetensi tersendiri yang meliputi dimensi sikap, pengetahuan dan keterampilan. Sulit menjadi pemimpin perubahan jika tidak memiliki kemampuan *diagnostic reading*.

B. 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 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.

C. 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 Tk. 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. Namun juga dimungkinkan unit organisasi eselon IV apabila peserta Diklatnya masih merupakan calon pejabat struktural eselon III. Penjelasan berikut ini mengasumsikan bahwa ruang lingkup perubahan peserta Diklatpim Tk. 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. Selain itu, juga terdapat eselon III dan IV. 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 yurisdiksinya. Dengan kewenangan yang dimilikinya, pejabat struktural eselon III memiliki otoritas untuk melakukan perubahan-perubahan untuk meningkatkan kinerja unit organisasi eselon III yang dipimpinnya.

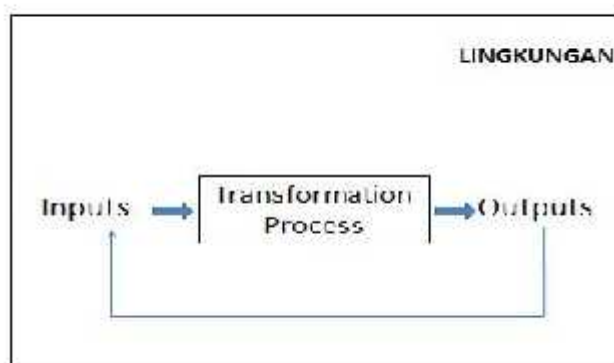
Meskipun demikian, pejabat struktural eselon III perlu memahami bahwa unit eselon III yang dipimpinnya tidak terlepas dari unit eselon II di atasnya, entah itu pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Tiap unit organisasi eselon I telah dibagi ke dalam paling tidak empat tingkatan manajerial, dan eselon III merupakan bagian dari jabatan manajerial tersebut, 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 menjabarkan 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 jbaran program yang tepat, memiliki proses transformasi/business proses untuk menghasikan program 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:

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.

D. 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:

1. 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 IV atau 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.

2. TEKNIS MENDIAGNOSA

Mendiagnosa organisasi memerlukan kompetensi teknis, yang berada dibawah disiplin ilmu *organizational development* (OD). Selanjutnya, berikut ini dipaparkan esensi oranzizational 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 khusus 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/IV
- b. Menyusun langkah-langkah intervensi untuk meningkatkan kinerja unit organisasi eselon III/IV.

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 Tk. 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:

a. Menilai Kinerja Unit Organisasi

Terlebih dahulu pemimpin perlu menilai kinerja unit organisasi saat ini. Dalam menilai kinerja, pemimpin perlu 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. Begitu pula 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.

b. Menyusun langkah-langkah intervensi

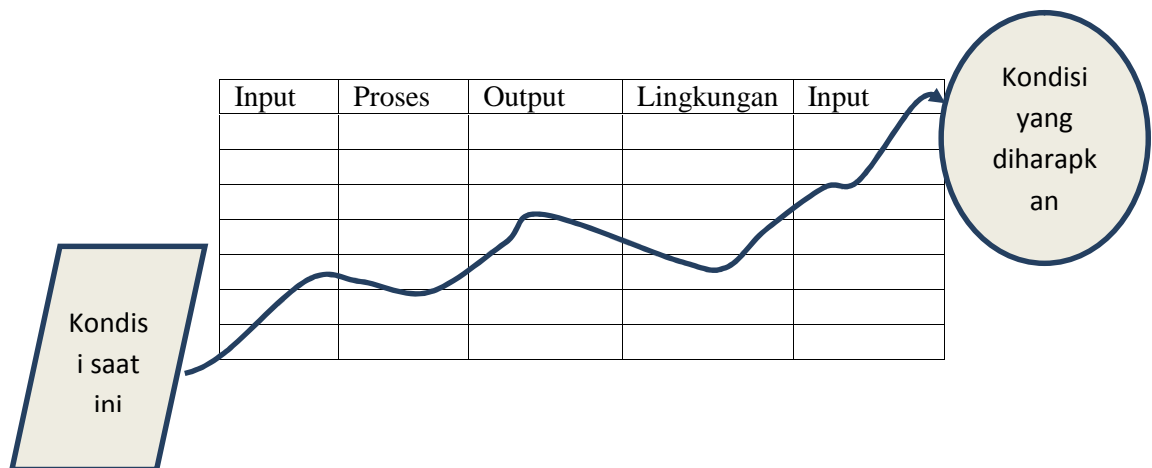
Berangkat dari gap atau kesenjangan tersebut, langkah-langkah intervensi dapat disusun. Pertama, deskripsikan secara terukur tentang kondisi kinerja yang diharapkan, sekaligus mendeskripsikan secara terukur tentang kondisi kinerja saat ini. Tabel berikut ini bisa dipergunakan sebagai alat bantu:

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".

E. LATIHAN

Diagnosalah unit organisasi anda saat ini. Tentukan intervensi apa yang bisa Saudara ajukan untuk meningkatkan kinerja unit organisasi tersebut.

F. 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.

BAHAN AJAR DIAGNOSTIC READING PIM 3

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Peran aparatur dalam sebuah perubahan adalah yang sedang dinanti-nanti oleh semua pihak, tak terkecuali dalam lingkungan birokrasi adalah hal yang prioritas harus diwujudkan. Dan ini tidak mudah dalam sebuah perubahan, dibutuhkan komitmen semua pihak dan aparatur harus menjadi individu yang dapat melihat keadaan/situasi, sehingga dapat mengajak komponen dibawahnya untuk senantiasa berpikir kearah perubahan.

Sebagai agen perubahan, aparatur seharusnya dapat menjadi penggerak dan sekaligus pendorong untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Sebagai agen perubahan, aparatur senantiasa memberikan keteladanan bagi pelaksana dibawahnya untuk selalu konsisten dan mau memberikan pengorbanan untuk kepentingan yang lebih besar. Keteladanan akan terilhami, sehingga sikap profesionalisme, integritas, dan akuntabel akan terwujud dalam diri aparatur. Sebagai agen perubahan juga bekerja sepenuh hati untuk menciptakan inovasi dan prakarsa, untuk menghasilkan sesuatu yang memang baru dan menjawab kebutuhan.

Dalam melihat suatu perubahan yang diinginkan, tentunya berawal dari sebuah potret atau kondisi awal, kearah yang diinginkan yang lebih efektif dan efisien. Tentunya dalam memberi solusi hendaknya aparatur memiliki kemampuan untuk menterjemahkan kepada hal yang dapat dimengerti dan dipahami oleh semua pihak.

B. Tujuan

Dengan melihat perkembangan dewasa ini, maka nantinya aparatur dapat menemukan permasalahan yang sebenarnya dengan menggunakan berbagai teknik dan strategi pada unit yang dipimpinnya dalam mengelola kegiatan di instansi dimana berada. Dan sekaligus menemukan solusi pemecahannya.

C. Manfaat

Mata diklat ini dapat memberi manfaat dalam mengenali karakteristik, peran sebagai pemimpin operasional sesuai uraian tugas yang dirasa masih problematik untuk dikedepankan dan menjadi rencana aksi, sehingga mempunyai kemampuan dalam membuat perencanaan kegiatan instansi.

BAB II

KONSEP DIAGNOSTIC READING

A. Pengertian

Diagnostic Reading merupakan refleksi dari proses pemeriksaan sesuatu hal dengan cara identifikasi dari gejala-gejala yang timbul berkaitan dengan jenis dan karakteristik, serta yang melatarbelakangi dari suatu kelemahan tertentu, serta mengimplikasikan suatu upaya untuk meramalkan kemungkinan dan menyarankan tindakan pemecahannya.

B. Prinsip Diagnostic Reading

Melakukan perubahan dengan melihat kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan, dengan mengikuti proses atau tahapan (Input, Proses, Output) untuk ditindaklanjuti dalam sebuah penetapan yang dapat diaplikasikan.

C. Aplikasi Diagnostic Reading

Kegiatan mendiagnosa merupakan kegiatan dalam merefleksikan gejala-gejala yang ditimbulkan dari pembekalan integritas dan isu aktual substansi lembaga, dan selanjutnya bagaimanakah cara untuk mengatasinya. Agar mempunyai kompetensi dalam..., maka dibekali kemampuan untuk mendiagnosa, sehingga mampu melakukan identifikasi akar permasalahan pada pengelolaan kegiatan instansinya dalam mencapai organisasi berkinerja tinggi.

Dalam mendiagnosa apa yang terjadi dalam organisasi, perlu ditemukan gejala-gejala yang timbul, mencari akar penyebab masalah, dan merekomendasikan cara mengatasinya. Tentunya harus ada niat dan kesungguhan bersama, antara pimpinan dan staf untuk melakukan perubahan yang lebih baik.

Terkait dengan kegiatan mendiagnosa, tentunya dibutuhkan piranti dalam memperkecil batasan yang diidentifikasi, agar lebih fokus dan spesifik dari gejala yang timbul serta mempunyai sifat yang luas dan dalam.

Adapun permasalahan yang mungkin timbul adalah dalam kaitannya dengan kerjasama dengan unit organisasi, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi, mengoperasionalkan sistem dan prosedur yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan, menerapkan fungsi dengan matang, tepat, dan ketat, serta meningkatkan produktivitas.

BAB III

IDENTIFIKASI PERMASALAHAN

A. Pendekatan Situasional berdasarkan Visi dan Misi

Dalam melakukan kegiatan identifikasi, pendekatan ini dapat berguna dalam melihat proses pelaksanaan tugas dan fungsi di dalam organisasi apakah berjalan sangat efektif dan efisien serta responsif terhadap tujuan organisasi. Karena didalamnya terdapat suatu tujuan dan sasaran terstruktur. Setiap organisasi mengantisipasi dengan melihat lingkungan strategis. Dalam penetapannya bisa dilihat melalui mekanisme perencanaan program. Sesuai dengan tujuan dan hasil yang diharapkan, organisasi melakukan langkah perencanaan strategi dan dilanjutkan dengan perencanaan program. Tentunya langkah ini sebagai kegiatan organisasi dalam melakukan analisis terhadap keadaan lingkungan organisasi. Dengan demikian akan dihasilkan informasi-informasi penting terkait dengan keberhasilan dan kegagalan terhadap Visi dan Misi. Dan ini mencari fakta yang akurat yang dapat digunakan dalam menjabarkan visi dan misi ke dalam tujuan yang rasional, realistis dan logis. Disini dibutuhkan kemampuan mencermati, menganalisis, dan mengadaptasi perubahan lingkungan yang berpengaruh terhadap masa depan organisasi, sehingga mempunyai keunggulan yang berkesinambungan dalam perubahan. Melihat apakah organisasi telah mampu melihat masa depan dan beradaptasi dengan berbagai perubahan keadaan lingkungan, yang berpengaruh dan mempengaruhi lingkungan atau saling berinteraksi.

B. Penentuan gejala berdasarkan kriteria

Dalam melihat suatu gejala yang timbul, dapat dipertimbangkan dari suatu kejadian yang mempunyai kriteria untuk dicermati. Dan ini memberi makna pada kondisi yang benar terjadi dan sedang menjadi perhatian dan layak untuk dikedepankan, karena mempunyai pertimbangan lingkungan eksternal dimana pemecahannya sedang dinanti-nantikan. Tentunya sekarang ini belum terpecahkan dan membawa dampak atau menimbulkan kegelisahan yang perlu segera dicari penyebab dan pemecahannya. Selanjutnya logis, realistis bagi pengelola program untuk memecahkannya.

C. Persoalan Program Prioritas

Berdasarkan fungsi yang benar-benar dirasa problematik berkaitan dengan sekian fungsi yang dijalankan untuk dikedepankan dan menjadi perhatiannya, kemudian atas dasar fungsi tersebut, kenali persoalan yang menggejala yang menjadi

persoalan ditingkat pengelola program berdasarkan sasaran yang ada dalam Renstra dan Renja.

D. Inventarisasi Kebutuhan Sumberdaya

Melakukan pemetaan terhadap situasi pada unit yang menjadi kewenangannya sebagai penyebab dengan dipengaruhi oleh tugas suatu unit organisasi dianalisis berdasarkan hasil pelaksanaan tugas. Analisis ini dilakukan dengan mengamati tugas yang seharusnya dilaksanakan.

E. Penetapan penyebab yang sebenarnya

Dengan didasarkan atas analisis diatas, maka penetapan penyebab yang sebenarnya menjadi hal yang krusial dan menjadi perhatian yang lebih untuk ditingkatkan.

BAB III

IDENTIFIKASI PEMECAHAN PERMASALAHAN

A. Analisis Persoalan Potensial

Tahap ini merupakan langkah pencegahan atau tindakan penanggulangan dalam rangka penyelesaian masalah. Langkah ini sebagai tahap dalam melengkapi suatu hasil diagnosa sebelum diambil sebuah keputusan, dan juga sebagai instrumen pemantau dalam antisipasi dalam sebuah keputusan yang akan dibuat. Pada tahap ini dapat juga digunakan/melihat sebuah reaksi terhadap perubahan internal maupun eksternal yang mempengaruhi organisasi dan memperbaiki suatu keputusan yang akan ditetapkan.

B. Identifikasi Faktor Kunci Keberhasilan (pendorong/penghambat)

Pada tahap ini adalah melihat faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi, dari adalah visi sebagai cita-cita bersama didalam organisasi dan misi yang merupakan cara untuk mencapai visi. Keberhasilan pimpinan dalam menjalankan tugas organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang bersumber dari lingkungan strategis organisasi, baik internal maupun eksternal organisasi. Dalam situasi tertentu kemungkinan suatu faktor sebagai pendorong yang dapat diandalkan, atau sebahai penghambat yang seharusnya diminimalisir oleh organisasi. Faktor internal yang berpengaruh pada kemampuan sumberdaya, dapat dijadikan dalam pencapaian sebuah cita-cita organisasi.

C. Evaluasi Faktor Pendorong dan Penghambat

Untuk dapat menentukan faktor sebagai upaya dalam keberhasilan misi, perlu dilakukan penilaian terhadap setiap faktor yang diidentifikasi, sehingga memiliki nilai yang lebih dari faktor lain. Nilai yang tersebut tentu mempunyai dukungan yang lebih atau lebih tinggi terhadap keberhasilan yang diraih organisasi. Tentunya dalam penilaian terhadap faktor, hendaknya diperhatikan pendukungnya. Jadi penentuan faktor keberhasilan sangat menentukan yang hendak diacapai dalam organisasi sebagai cita-cita.

D. Penentuan Strategi Pemecahan

Penentuan strategi sebagai langkah dalam mencapai tujuan organisasi adalah dengan memberdayakan kemampuan sumberdaya secara efektif dan efisien. Dan bagaimana nantinya sebuah strategi dapat memberikan kontribusi untuk kemajuan organisasi. Strategi nantinya dapat dijadikan pedoman bagi peningkatan kinerja organisasi.

E. Penyelesaian Masalah Program Instansi

Untuk menjamin strategi yang dirumuskan berjalan dengan baik, maka kebijakan operasional dapat menunjang tujuan yang telah ditetapkan dan bersifat terobosan, serta dapat memberi manfaat bagi kelangsungan organisasi.

BAB III

PENUTUP

Dengan mempelajari teknik dalam mendiagnosa, nantinya tentu akan ditindaklanjuti untuk melihat perubahan yang perlu dilakukan. Dengan dijadikan kebiasaan dalam organisasi, maka mudah-mudahan dapat menjadi kebutuhan di permanen sistem dalam memperkuat program.

Selanjutnya bahan ajar ini dapat dijadikan langkah awal dalam merancang kebutuhan perubahan di unit organisasi.

RANCANG BANGUN PEMBELAJARAN MATA DIKLAT

1. Nama Diklat : Diklat Kepemimpinan Tk. III
2. Mata Diklat : Diagnostic Reading
3. Alokasi Waktu : 18 Jam Pelajaran
4. Deskripsi Singkat : Mata diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengidentifikasi permasalahan pada pengelolaan program instansinya dalam mencapai organisasi berkinerja tinggi melalui pembelajaran berbagai teknik dan strategi dalam mengidentifikasi permasalahan pengelolaan program instansi. Mata diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi, dan praktek. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya dalam mengidentifikasi akar permasalahan pada pengelolaan program instansinya menuju organisasi berkinerja tinggi.
5. Tujuan Pembelajaran
 - A. Hasil Belajar : Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu mengidentifikasi permasalahan pengelolaan program instansinya dan meyyusun solusi pemecahannya.
 - B. Indikator Hasil Belajar : Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat :
 - A. mengidentifikasi permasalahan pengelolaan program instansi;
 - B. mengidentifikasi solusi pemecahan permasalahan pengelolaan program instansi.
6. Materi Pokok : Materi pokok untuk mata diklat ini adalah :
 - A. permasalahan pengelolaan program organisasi;
 - B. mengidentifikasi solusi pemecahan masalah pengelolaan program instansi.
7. Pengalaman Belajar : Untuk memperoleh hasil belajar diatas, peserta melalui serangkaian pengalaman belajar, yaitu mulai dari membaca materi diklat sesuai materi pokok, mendengar, dan diskusi baik dengan tenaga pengajar maupun sesama peserta tentang materi pokok, menonton film pendek dan membahas kasus yang relevan dengan materi pokok, dan terakhir berkunjung ketempat yang dapat membantu proses internalisasi hasil belajar. Dipenghujung pembelajaran, peserta menunjukkan kompetensinya dalam mendiagnosa pengelolaan program dan mengidentifikasi solusi pemecahannya.

NO	INDIKATOR HASIL BELAJAR	MATERI POKOK	SUB MATERI POKOK	METODE PEMBELAJARAN	ALAT BANTU/MEDIA	ESTIMASI WAKTU	REFERENSI
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta dapat : Mengidentifikasi permasalahan pengelolaan program instansi	Permasalahan pengelolaan program organisasi	1.1 Pendekatan situasional berdasarkan rencana organisasi 1.2 Persoalan pengelolaan program 1.3 Inventarisasi kebutuhan sumberdaya	Ceramah Diskusi Tanya jawab Latihan	LCD Film pendek	18 JP	
2..	Mengidentifikasi solusi pemecahan permasalahan pengelolaan program instansi	Mengidentifikasi solusi pemecahan masalah pengelolaan program instansi	2.1 Penentuan faktor keberhasilan organisasi 2.2 Evaluasi faktor keberhasilan organisasi 2.3 Evaluasi faktor pendorong/penghambat 2.4 Penentuan strategi penyelesaian	Ceramah Diskusi Tanya jawab Latihan	Ceramah Diskusi Tanya jawab Latihan		

RENCANA PEMBELAJARAN

1. Nama diklat : Diklat Kepemimpinan Tk. III
2. Mata Diklat : Diagnostic Reading
3. Alokasi Waktu : 18 JP
4. Deskripsi Singkat : Mata diklat ini membekali peserta dengan kemampuan mengidentifikasi permasalahan pengelolaan program instansinya dalam mencapai organisasi berkinerja tinggi melalui pembelajaran berbagai teknik dan strategi dalam mengidentifikasi permasalahan pengelolaan program instansi.
Mata diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi, dan praktek. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya dalam mengidentifikasi akar permasalahan pada pengelolaan program instansinya menuju organisasi berkinerja tinggi.
5. Tujuan Pembelajaran
 - A. Hasil Belajar : Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu mengidentifikasi permasalahan pengelolaan program instansinya dan meyyusun solusi pemecahannya.
 - B. Indikator Hasil Belajar : Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat :
 - A. mengidentifikasi permasalahan pengelolaan program instansi;
 - B. mengidentifikasi solusi pemecahan permasalahan pengelolaan program instansi.
6. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok
Materi pokok mata diklat ini adalah :
 - a. mendiagnosa pengelolaan program organisasi;
 - b. mengidentifikasi solusi pemecahan masalah pengelolaan program instansi.
Sub Materi Pokok mata diklat ini adalah :
 - a.1 Pendekatan situasional berdasarkan Visi dan Misi
 - a.2 Penentuan gejala berdasarkan kriteria aktual, problematik, kekhlayakan dan layak
 - a.3 Persoalan program prioritas
 - a.4 Inventarisasi kebutuhan sumberdaya
 - b.1 Identifikasi faktor kunci keberhasilan (pendorong/penghambat)

- b.2 Evaluasi faktor pendorong/penghambat
- b.3 Penentuan strategi pemecahan
- b.4 Penyelesaian masalah pengelolaan program instansi

NO	TAHAP PROGRAM	PROGRAM		METODE	MEDIA/ALAT BANTU	ALOKASI WAKTU
		FASILITATOR	PESERTA			
1	2	3	4	5	6	7
1.	Pendahuluan	1.1 memperkenalkan diri 1.2 menciptakan suasana kelas yang kondusif 1.3 menguraikan tujuan pembelajaran	Memperhatikan, bertanya, menjawab, dan mencatat	Ceramah Tanya jawab Diskusi	Bahan bacaan Kasus Film pendek	18 JP
2.	Penyajian	2.1 Menjelaskan tentang pendekatan situasional berdasarkan rencana organisasi 2.2 Meminta peserta mendiskusikan salah satu organisasi untuk melihat gejala yang ada secara berkelompok 2.3 Meminta peserta untuk melakukan inventarisasi kebutuhan sumberdaya 2.4 Meminta peserta untuk menentukan faktor keberhasilan organisasi 2.5 Meminta peserta untuk melakukan evaluasi faktor keberhasilan organisasi 2.6 Meminta peserta untuk menentukan strategi penyelesaian	2.1 Memperhatikan, bertanya, menanggapi, menjawab, dan mencatat 2.2 Melakukan diskusi kelompok 2.3 Melakukan diskusi kelompok 2.4 Melakukan diskusi kelompok 2.5 Melakukan diskusi kelompok 2.6 Melakukan diskusi kelompok	Tukar pengalaman		
3.	Penutup	3.1 membuat rangkuman bersama peserta	Membuat rangkuman, menanggapi, bertanya,			

		3.2 melaksanakan evaluasi pembelajaran secara umum 3.3 menutup acara pembelajaran dengan ucapan terima kasih dan apresiasi kepada peserta	dmenjawab, dan membalas salam			
--	--	--	-------------------------------	--	--	--