

**MODUL DIAGNOSA ORGANISASI
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**



**Lembaga Administrasi Negara
Republik Indonesia
2019**

Hak Cipta © Pada:

Lembaga Administrasi Negara Edisi Tahun 2019

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110

Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197

Fax. (62 21) 3800188

DIAGNOSA ORGANISASI

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si
2. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
3. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol., Adm

PENULIS MODUL:

Drs. Setia Budi, MA

REKA CETAK :

COVER :

Jakarta – LAN – 2019

ISBN:

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi ASN. Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis sedangkan dari konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui online. Untuk berbelanja, orang tidak perlu datang ke supermarket untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, namun dengan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam

pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan. Wajah kediklatan yang terjadi diperkaya dengan perubahan *business process* dari manual ke online yang mengubah sistem kediklatan lama yang lebih mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri, jarak jauh dan tidak di dalam kelas.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Pengawas terdiri dari 5 (lima) Agenda: *Self Mastery*, Pengendalian Pelayanan, Inovasi Pelayanan Publik, Pemberdayaan Tim, dan Aktualisasi Kepemimpinan. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata pelatihan yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar pelatihan kepemimpinan terdiri dari modul, bahan tayang serta bahan bacaan yang disajikan melalui *e-learning*. Bahan ajar Pelatihan Kepemimpinan merupakan acuan minimal bagi para pengajar sebagai wujud respon tantangan eksternal serta perubahan zaman yang dinamis. Para pengajar dapat memperkaya bahan ajar dengan variasi metode penyampaian bahan ajar maupun penambahan bahan ajar melalui media pembelajaran lainnya (film, studi kasus dll).

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
BAB I	2
PENDAHULUAN	2
A. Latar Belakang	2
B. Deskripsi Singkat	7
C. Hasil Belajar (Tujuan Pembelajaran)	7
D. Indikator Hasil Belajar	8
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	9
BAB II	10
ISU STRATEGIS	10
A. Indikator Keberhasilan:	10
B. Konsep Isu Strategis	10
C. Keterkaitan isu tingkat nasional, instansi dan unit organisasi	11
D. Perumusan Kebijakan Bermula dari Isu Strategis	12
E. Pemilihan Isu Strategis dan Gagasan Perubahan	13
F. Latihan	20
G. Rangkuman	20
H. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	21
BAB III	22
KONSEP DIAGNOSA ORGANISASI	22
A. Indikator Keberhasilan	22
B. Pengertian Diagnosa Organisasi	22
C. Mengapa organisasi yang didiagnosa?	24
D. Tujuan Mendiagnosa Organisasi	25
E. Mengapa organisasi yang didiagnosa	27
F. Pendekatan Sistem dan Unsur-unsur Organisasi	28
G. Manfaat mendiagnosa organisasi	31
H. Prinsip-prinsip diagnosa organisasi	31
I. Penguasaan diri: refleksi diri sebelum melakukan diagnosa	32
J. Resiko jika salah mendiagnosa	33
K. Langkah-langkah (alur pikir) diagnosa organisasi	33
L. Tahapan Melakukan Perubahan dan Teknik-teknik Analisis Manajemen	37
M. <i>Tacit knowledge</i>	52

N. Latihan.....	54
O. Rangkuman	54
P. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	56
BAB IV	57
ANALISA PERMASALAHAN UNIT ORGANISASI DAN	57
PERUMUSAN SOLUSINYA.....	57
A. Indikator Keberhasilan	57
B. Diskusi Kelompok I	58
C. Diskusi Kelompok II	58
D. Latihan.....	59
E. Rangkuman Materi Pokok III.....	59
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	60
BAB V.....	61
PENUTUP.....	61
A. Kesimpulan	61
B. Tindak Lanjut.....	63
DAFTAR PUSTAKA	64

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Widyaiswara/Fasilitator diharapkan mengikuti petunjuk penggunaan modul Diagnosa Organisasi, sebagai berikut:

1. Mempelajari dan memahami Rencana Pembelajaran Mata Pelatihan (RBPMP), Rencana Pembelajaran (RP), dan Modul Diagnosa Organisasi ini.
2. Harus konsisten menjelaskan Mata Pelatihan ini sesuai urutan penyajian dalam RP dan substansi yang tercantum dalam Modul.
3. Menguasai atau memahami buku/bahan referensi termasuk peraturan perundang-undangan yang terkait.
4. Diperbolehkan memberikan pengayaan dari bahan tayangan standar yang ada dalam modul, sepanjang untuk menambah wawasan peserta dan mengikuti perkembangan peraturan, referensi, data/informasi yang relevan.
5. Sedapat mungkin untuk mengupload peraturan, buku-buku landasan teori yang dapat memudahkan peserta mempelajari materi yang akan disampaikan secara mandiri (*e-Learning*)
6. Jika ada kebijakan-kebijakan baru dapat ditambahkan dalam penyampaian materi/bahan ajar pelatihan ini.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu organisasi akan dapat bertahan hidup manakala mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di lingkungannya. Jika tidak, organisasi tersebut sulit berkembang, dan bahkan dan cepat atau lambat akan mati. Contoh, beberapa perusahaan raksasa Jepang, yang menguasai pasar selama 20 tahun seperti Panasonic, Sony, Sharp, Toshiba dan Sanyo. akhirnya mereka mengumumkan angka kerugian miliaran US dollar dan harga saham mereka turun drastis, karena kalah bersaing dengan perusahaan Korea, Samsung dan LG dalam kompetisi global. Banyak faktor yang menyebabkan kekalahan tersebut, antara lain: a) karena para pemimpinnya terlambat menyadari perubahan lingkungan eksternal yang terjadi begitu cepat; b) kegagalan atau terlambat melakukan langkah-langkah perubahan kondisi internal organisasi untuk beradaptasi dan memenangkan persaingan di pasar global.

Bagi perusahaan yang berhasil, ada 3 (tiga) hal yang menjadi kunci keberhasilannya untuk memenangkan kompetisi pasar, yaitu: a) mampu memperkirakan/memprediksi perubahan lingkungan eksternal organisasi (seperti kemajuan teknologi, perubahan pasar, kompetitor dan selera konsumen); dan b) mampu mendiagnosa kondisi internal organisasinya dengan tepat, hal-hal atau aspek-aspek apa saja yang lemah dan prioritas untuk diperbaiki; c) mampu menggunakan hasil kedua diagnosa (a dan b) di atas untuk menentukan dan melaksanakan berbagai upaya solusi inovatif yang tepat bagi perbaikan organisasi (kelembagaan, manajemen, sumber daya manusia, teknologi, dsb). Tentunya, keberhasilan organisasi tersebut dipengaruhi juga oleh para pemimpinnya yang berpengalaman, memiliki *tacit knowledge* dan mampu melihat jauh ke depan (*visioner*).

Sebenarnya, antisipasi dan respon cepat terhadap perubahan lingkungan strategis, tidak hanya diperlukan bagi perusahaan swasta saja, tetapi juga bagi semua organisasi, termasuk organisasi sektor publik atau birokrasi pemerintah (kementerian, lembaga, satuan kerja pemerintah daerah atau SKPD) dari tingkat atas organisasi hingga tingkat unit organisasi/unit kerja terbawah yang sering menjadi ujung terdapan dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Tidak hanya organisasi, para individu Aparatur Sipil Negara (ASN) termasuk para pemimpinnya jika ingin sukses dalam pelaksanaan tugas dan kariernya, juga harus mampu merespon perkembangan lingkungan dengan meningkatkan kompetensinya. Jika organisasi sektor publik dan para individunya melakukan itu semua dengan cepat dan tepat, maka dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan daya saing negara dan bangsa Indonesia dalam kancah kompetisi regional dan global.

Suatu negara jika ingin maju, harus didukung oleh birokrasi yang kuat, efisien, efektif, akuntabel, adaptif dan memiliki budaya organisasi (*values*) yang berorientasi pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Birokrasi seperti ini dapat disebut sebagai organisasi berkinerja tinggi (OBT) atau instansi yang berkinerja tinggi. Birokrasi yang OBT akan terbentuk jika dipimpin oleh pemimpin perubahan, yang memiliki 3 ciri utama, yaitu: 1) memiliki visi atau tujuan ideal yang jelas; 2) memiliki program yang jelas yang diturunkan dari visinya jelas; c) dan mampu mempengaruhi atau mengajak orang lain (*stakeholders*) untuk melaksanakan programnya dalam rangka mencapai visi tersebut. Hal ini dapat dilihat di berbagai negara yang memiliki birokrasi seperti itu, misalnya contoh terdekat, Singapore, Jepang dan Korea Selatan.

Bagaimana di Indonesia? Terdapat beberapa pemerintah daerah (propinsi, kabupaten, kota) yang sudah menunjukkan prestasi dan kemajuannya. Mereka bisa berubah dan maju, disebabkan para pemimpinnya mampu berperan sebagai

pemimpin perubahan yang memiliki visi dan program yang jelas dan mampu menggerakkan sumber daya manusia aparatur dan masyarakat untuk merealisasikan visi dan program-programnya. Namun, ada kekhawatiran, apa yang terjadi, jika mereka tidak lagi menjabat atau selesai masa jabatannya? Akankah prestasi yang telah dicapai dapat tetap dipertahankan dan bahkan ditingkatkan oleh pemimpin berikutnya? Apakah organisasi dan manajemennya mampu merespon perkembangan dan tuntutan lingkungannya? Contoh yang menarik, perusahaan Kereta Api Indonesia (PT. KAI) setelah berubah maju dan mampu memberikan layanan terbaiknya, hingga sekarang tetap mampu melakukan hal yang sama bahkan berusaha terus meningkatkan layanannya, sekalipun para pemimpinnya telah berganti. Contoh lain, birokrasi di negara-negara tersebut, relatif mampu menjaga dan meningkatkan kinerjanya sekalipun para pemimpinnya berganti. sedangkan di Indonesia ada kekhawatiran yang kuat apakah pemda atau instansi yang sudah berkinerja tinggi akan tetap bertahan bahkan meningkatkan kinerjanya, apabila para pemimpinnya berganti?

Organisasi sektor publik memerlukan para pemimpin perubahan, yang mampu mendiagnosa perubahan lingkungan strategis eksternal, kondisi internal, dan langkah-langkah solusi inovatifnya untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk menjamin prestasi atau kinerja yang telah dicapai tetap terpelihara bahkan lebih baik atau meningkat secara berkelanjutan (*better performance and continuous improvement*), organisasi (kementerian, lembaga, dan SKPD) harus terus-menerus mampu mempersiapkan/ menciptakan para pemimpin perubahan di semua tingkatan unit organisasinya, mulai dari para pemimpin tertinggi hingga para pemimpin pada tingkat bawah (administrator dan pengawas) dan juga para pelaksananya. Mempersiapkan para pemimpin berkualitas, yang disebut oleh Linda Holbeche sebagai *growing leadership* merupakan salah satu ciri dari organisasi berkinerja tinggi.

Pemimpin perubahan yang berpengalaman karena sering melakukan perubahan atau perbaikan kinerja, akan memiliki pengalaman yang kuat, yang menjadi *tacit knowledge* dalam dirinya. Jika sudah terbukti dan teruji sebagai pemimpin perubahan, maka tidak berlebihan jika dia disebut sebagai ahli perubahan, artinya dimanapun dia ditempatkan, maka dia akan selalu melakukan perubahan, perbaikan, *better performance*, *continous improvement* menuju organisasi berkinerja tinggi. Ciri utama dari para pemimpin hebat seperti ini adalah kemampuan mendeteksi atau mendiagnosa secara cepat dan tepat permasalahan yang ada dalam organisasinya dan mampu merumuskan langkah-langkah perbaikannya, dengan menggerakkan para staf dan *stakeholders* terkait. Kemampuan mendiagnosa tersebut merupakan kemampuan melakukan diagnosa organisasi yaitu membaca dan menganalisa penyakit organisasi atau birokrasi (*bureaupathology*) dan menemukan solusinya. Idealnya, membangun kompetensi ini dilakukan sedini mungkin. Kompetensi mendiagnosa organisasi harus dimulai sejak unit organisasi tingkat bawah, para Pelaksana dan Pengawas atau bahkan kepada para staf yang memiliki potensi untuk menduduki jabatan Pengawas. Diharapkan, kompetensi ini akan terus terasah hingga dia menduduki jabatan-jabatan yang lebih tinggi.

Diagnosa Organisasi merupakan salah satu mata pelatihan dalam Agenda Kepemimpinan Pelayanan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dengan waktu pembelajaran yang relatif cukup. Berikut ini beberapa pertimbangan mengapa mata pelatihan Diagnosa Organisasi menjadi bagian dari kurikulum PKP.

1. Alasan Penulisan Modul

Pejabat Pengawas merupakan pemimpin pada tingkat bawah di instansi pemerintah, yang diberi tanggung jawab untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh para yang berada di bawahnya, sedangkan para pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik

serta administrasi pemerintahan dan pembangunan (Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara). Pelayanan publik di semua bidang di lingkungan kementerian/lembaga dan SKPD hingga saat ini tetap menjadi salah satu prioritas untuk terus diperbaiki, masuk dalam program dan area perubahan reformasi birokrasi. Peningkatan pelayanan publik merupakan suatu keniscayaan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Dalam konteks ini, posisi Pengawas menjadi penting untuk memiliki kemampuan dalam mendeteksi atau mendiagnosa permasalahan pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan di unit organisasinya dan dalam merumuskan langkah-langkah perbaikannya secara berkelanjutan (*contunous improvement*).

2. Kaitan Modul dengan Pengalaman Peserta

Pembelajaran Diagnosa Organisasi relevan dan bermanfaat bagi peserta sendiri dan antar peserta PKP dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pejabat Pengawas yang diberi tanggung jawab dalam mengendalikan kegiatan pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan yang dilakukan para pelaksana di bawahnya. Untuk mencapai pelayanan publik yang berkualitas atau prima, maka secara berkala peserta harus melakukan diagnosa permasalahan pelayanan publik di unit organisasi dan merumuskan upaya-upaya perbaikannya. Tanpa kompetensi mendiagnosa tersebut, dikhawatirkan, para pejabat pengawas dapat salah menilai kualitas pelayanan publiknya. Dia menganggap sudah baik, padahal kebutuhan dan tuntutan untuk peningkatan kualitas pelayanan akan terus muncul.

3. Kegunaan Modul dengan Lingkup Pekerjaan Peserta

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian-bagian sebelumnya, Modul Diagnosa Organisasi ini relevan dan

sesuai tugas dan tanggung jawab Pejabat Pengawas dalam mengendalikan mutu pelaksanaan tugas pelaksana atau bawahannya di bidang pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan.

4. Keterkaitan dengan modul-modul lain

Modul Diagnosa Organisasi membekali peserta PKP untuk menemukan masalah permasalahan unit organisasinya dan merumuskan upaya perbaikannya secara berkelanjutan. Untuk melakukan hal itu secara tepat dan benar, maka para peserta perlu memiliki wawasan kebangsaan bahwa dia bekerja untuk kepentingan negara dan bangsa dan kemajuan unit organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi bagi peningkatan kinerja organisasinya. Karena itu, modul ini berkaitan erat dengan Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme yang terdiri dari dua modul yaitu Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila, dan Bela Negara Kepemimpinan Pancasila; dan Agenda Manajemen Kinerja yang terdiri dari lima modul yaitu Teknik-teknik Komunikasi, Pelayanan Publik Digital, Manajemen Mutu, Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, dan Manajemen Pengawasan.

B. Deskripsi Singkat

Mata Pelatihan ini membekali peserta dengan kompetensi mendiagnosa seluruh isu dalam organisasi, menentukan isu strategis unit organisasi, mengidentifikasi berbagai permasalahan yang menghambat kinerja unit organisasinya dan merumuskan solusi atau upaya mengatasinya untuk mencapai kondisi yang diharapkan.

C. Hasil Belajar (Tujuan Pembelajaran)

Setelah mengikuti mata pelatihan ini, peserta diharapkan mampu menentukan isu strategis terpilih sesuai unit organisasinya sebagai gagasan perubahan, memahami konsep

diagnosa organisasi, dan teknik-teknik analisis manajemen untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugasnya dalam mengendalikan pelaksanaan kegiatan pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan yang dilakukan para pelaksana di bawahnya.

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat menjelaskan tentang:

1. Pengertian isu strategis
2. Keterkaitan isu tingkat nasional, instansi dan unit organisasi
3. Perumusan kebijakan/keputusan bermula dari isu strategis
4. Pemilihan isu strategis unit organisasi
5. Keterkaitan isu strategis dengan diagnosa organisasi
6. Keterkaitan diagnosa organisasi dengan mata pelatihan
7. Pengertian diagnosa organisasi
8. Mengapa organisasi yang didiagnosa?
9. Tujuan mendiagnosa organisasi
10. Aspek-aspek yang didiagnosa
11. Manfaat mendiagnosa organisasi
12. Prinsip-prinsip diagnosa
13. Penguasaan diri: refleksi diri sebelum melakukan diagnosa
14. Resiko jika salah mendiagnosa
15. Langkah-langkah (alur pikir) diagnosa organisasi
16. Teknik-teknik analisis manajemen untuk mendiagnosa organisasi
17. *Tacit knowledge*
18. Mendiagnosa permasalahan unit organisasinya: pemilihan isu strategis dan penerapan langkah-langkah diagnosa organisasi dengan menggunakan alur pikir mulai dari kondisi saat ini hingga perumusan solusi atau upaya penyelesaiannya.

E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Adapun materi pokok dan sub materi pokok mata pelatihan Diagnosa Organisasi , yang dibahas dalam modul ini, terdiri dari tiga materi pokok yang masing-masing meliputi beberapa sub materi pokok, sebagai berikut:

1. Isu Strategis
 - a. Pengertian isu strategis
 - b. Keterkaitan isu tingkat nasional, instansi dan unit organisasi
 - c. Perumusan kebijakan/keputusan bermula dari isu strategis
 - d. Pemilihan isu strategis unit organisasi dan gagasan perubahan
 - e. Keterkaitan isu strategis dengan diagnosa organisasi
2. Konsep Diagnosa Organisasi
 - a. Keterkaitan diagnosa organisasi dengan mata pelatihan lain
 - b. Pengertian diagnosa organisasi
 - c. Tujuan mendiagnosa organisasi
 - d. Aspek-aspek yang didiagnosa
 - e. Manfaat mendiagnosa organisasi
 - f. Prinsip-prinsip diagnosa organisasi
 - g. Penguasaan diri: refleksi diri sebelum melakukan diagnosa
 - h. Resiko jika salah mendiagnosa
 - i. Langkah-langkah (alur pikir) diagnosa organisasi
 - j. Teknik-teknik analisis manajemen untuk mendiagnosa organisasi
 - k. *Tacit knowledge*
3. Analisa permasalahan unit organisasi dan merumuskan solusinya
 - a. Diskusi Kelompok I : diagnosa kasus unit organisasi
 - b. Diskusi Kelompok II: diagnosa unit organisasi peserta pelatihan

BAB II

ISU STRATEGIS

Sebelum memulai pembelajaran tentang diagnosa organisasi, terlebih dahulu peserta diberikan ceramah tentang isu strategis. Ceramah isu strategis terkait erat dengan pembelajaran diagnosa organisasi dan perumusan rencana proyek perubahan yang akan dilakukan peserta pelatihan.

A. Indikator Keberhasilan:

Peserta mampu menjelaskan tentang isu strategis, penentuan pemilihan isu strategis utama atau prioritas, dan penentuan gagasan perubahan.

B. Konsep Isu Strategis

Isu strategis adalah berita atau informasi yang sering dibicarakan namun belum jelas. Agar isu menjadi jelas dan dapat disebut masalah, maka perlu dicari kebenarannya, perlu dibuktikan dengan data/informasi yang akurat. Suatu isu disebut strategis, karena terkait dengan tugas dan fungsi organisasi/unit organisasi tertentu. Kemudian, isu yang sudah terbukti atau didukung dengan data/informasi yang akurat menjadi atau disebut masalah.

Tiap tingkatan unit organisasi memiliki isu-isu yang sesuai dengan tugas dan fungsi unit organisasinya. Makin tinggi tingkatan unit organisasinya, hingga tingkatan kementerian/ lembaga atau satuan perangkat daerah atau organisasi perangkat daerah (SKPD/OPD), hingga pada tingkat nasional, makin beragam pula isu-isu yang muncul. Demikian pula, tingkatan strategisnya.

Untuk tingkat unit organisasi tempat pejabat pengawas bekerja, isu-isu yang muncul terkait erat dengan tugas dan fungsi atau ruang lingkup tugas unit organisasinya, sehingga isu yang ada tidak banyak. Tingkatan strategisnya juga sebatas pada ruang lingkup tugas dan fungsinya. Dalam hal ini, kita perlu mengidentifikasi berbagai isu yang muncul, mencari data atau

informasi untuk membuktikan kebenaran isu tersebut, dan memilihnya menjadi satu isu menjadi isu strategis untuk menjadi substansi rencana aksi peserta pengendalian kegiatan pelayanan publik peserta. Proses menentukan satu isu strategis dari berbagai isu yang ada, akan dibahas pada bagian pemilihan isu strategis.

C. Keterkaitan isu tingkat nasional, instansi dan unit organisasi

Idealnya, pembentukan setiap organisasi dan unit organisasi di kementerian/lembaga dan pemerintah daerah didasarkan pada kebutuhan untuk mengurus permasalahan tertentu. Makin rendah unit organisasinya, makin spesifik masalah yang diurusnya. Kinerja unit organisasi dalam mengatasi permasalahan yang menjadi tanggung jawab akan memberikan kontribusi baik langsung maupun tidak terhadap kinerja unit organisasi yang lebih tinggi dan instansinya. Kinerja tiap-tiap instansi (K/L/Pemda) juga akan berkontribusi bagi kinerja pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan pada tingkat nasional. Contohnya, jika semua unit organisasi pada tingkat jabatan Pengawas yang mengurus barang milik negara/daerah (BMN/D) berkinerja tinggi maka akan memberikan kontribusi bagi kinerja pengelolaan BMN/D pada tingkat yang lebih tinggi, instansi dan selanjutnya nasional. Contoh lain, jika unit organisasi pengawas yang mengurus persampahan baik organik maupun non organik di semua pemerintah daerah dan kementerian/lembaga termasuk pemberdayaan dan pelibatan *stakeholders*-nya memiliki kinerja yang baik, maka akan memberikan kontribusi positif bagi kinerja pengelolaan sampah pada tingkat daerah dan kemudian nasional. Karena itu, isu-isu pada tingkat unit organisasi terkait erat dengan isu-isu yang berkembang pada tingkatan yang lebih tinggi bahkan nasional, sebagaimana gambar berikut ini.

Gambar 1.
Keterkaitan isu strategis nasional/daerah, instansi dan unit kerja



D. Perumusan Kebijakan Bermula dari Isu Strategis

Proyek perubahan yang direncanakan dan kemudian dilaksanakan peserta PKP melekat pada jabatannya atau jabatan yang akan didudukinya, karena itu bersifat dinas dan harus mendapat izin dan dukungan dari pejabat atasan di instansinya. Sebenarnya, proyek perubahan peserta PKP merupakan kebijakan publik tingkat unit organisasinya.

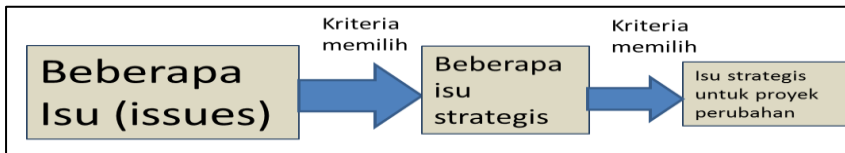
Agar kebijakan publik tersebut berhasil dan sesuai dengan permasalahan yang sebenarnya, maka perumusan kebijakan harus dimulai dengan mengidentifikasi berbagai isu yang berkembang, yang kemudian dianalisa dan dipilih menjadi beberapa isu strategis, yang kemudian dipilih kembali menjadi satu isu strategis yang akan menjadi substansi untuk diselesaikan melalui proyek perubahan peserta.

Demikian pula, aksi perubahan merupakan kebijakan di tingkat jabatan Pengawas atau peserta PKP, maka penyusunan rencana aksi peserta pengendalian kegiatan pelayanan publik juga harus dimulai dengan mengidentifikasi isu-isu yang berkembang di tingkat unit organisasi Pengawas, yang kemudian dipilih menjadi satu isu strategis sebagai fokus dari aksi perubahan yang akan direncanakan dan dilaksanakan.

E. Pemilihan Isu Strategis dan Gagasan Perubahan

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa isu-isu yang telah kita identifikasi, perlu kita seleksi sehingga kita memperoleh beberapa isu yang dinilai strategis.

Gambar 2
Memilih Beberapa Isu Menjadi Isu Strategis Untuk Proyek Perubahan

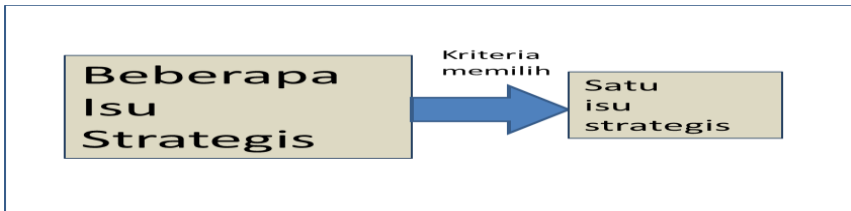


Dari beberapa isu yang relevan dengan tugas dan fungsi Pengawas, diseleksi menjadi beberapa isu strategis, kemudian menjadi satu isu strategis yang dapat dijadikan fokus substansi untuk penyusunan rencana perubahannya.

Untuk memilih banyak isu menjadi beberapa isu strategis dan akhirnya menjadi satu isu terpilih untuk rencana perubahan, kita dapat menggunakan kriteria. Jumlah dan nama kriteria dapat saja berbeda antar unit organisasi atau instansi.

Alternatif lain, isu strategis dapat dipilih langsung dari beberapa isu strategis yang berhasil diidentifikasi. Hal yang perlu diperhatikan adalah proses dan kriteria ketika langsung memilih beberapa isu strategis, tanpa dimulai dari banyak isu (masih bercampur antara isu-isu tidak strategis dan isu-isu strategis), tapi langsung menentukan isu-isu strategis kemudian memilihnya menjadi satu isu strategis.

Gambar 3
Memilih Beberapa Isu Strategis Menjadi Satu Isu Strategis



Gambar 4
Contoh kriteria untuk memilih beberapa isu strategis menjadi satu isu strategis



Aktual artinya sedang atau baru saja terjadi, contoh masalah temuan audit tahun ini, kompetensi pegawai. Isu yang sejak lama sudah ada tapi belum juga dapat diselesaikan, misalnya kinerja ASN yang rendah di instansi tertentu, tetap dapat dianggap sebagai isu yang aktual. Spesifik, artinya isu tidak terlalu umum seperti isu birokrasi yang buruk, seharusnya aspek mana dalam birokrasi yang dianggap buruk tersebut, apakah kinerja sumber daya manusianya, pelayanan publiknya atau pengelolaan anggarannya. Relevan, artinya sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi/unit organisasi dan tanggung jawab pejabatnya. Sedangkan transformasi artinya ada ada perubahan, tidak statis, sehingga isu tersebut berpengaruh terhadap bidang-bidang lainnya. Keempat kriteria tersebut bersifat umum, artinya dimungkinkan menambah atau membuat kriteria

lain yang disesuaikan dengan bidang dan cakupan permasalahannya.

Idealnya, ketika menyatakan bahwa isu-isu strategis dapat diyakini kebenarannya untuk menjadi gagasan perubahan dan dibahas lebih rinci menjadi masalah rencana proyek perubahan untuk diselesaikan, maka perlu dibuktikan atau didukung dengan data atau informasi yang tepat.

Setelah memperoleh satu isu strategis, selanjutnya, pertanyaannya: apakah isu strategis dapat dijadikan gagasan perubahan dalam proyek perubahan peserta PKP? Tentunya, dapat ditambah dengan kriteria lain dengan memperhatikan masa pelatihan peserta dan ukuran tingkat keberhasilan awal jika dilakukan selama masa pelatihan tersebut. tambahan kriteria isu strategis menjadi gagasan perubahan, misalnya kriteria inovatif (bersifat baru, kebaruan bagi unit organisasi terkait) dan kriteria dapat dilaksanakan sesuai masa pelatihan peserta, sebagaimana gambar berikut ini.

Gambar 5



Sebagaimana telah dijelaskan, bahwa kriteria menentukan isu dapat disesuaikan dengan bidang dan cakupan permasalahan yang dihadapi. Misalnya, menentukan isu bagi peserta PKP di daerah yang diberi tugas mengelola program pembangunan

daerah, dapat saja unit organisasi di Satuan Kerja Pemeintah Daerah (SKPD) membuat kriteria sendiri yang lebih sesuai, seperti contoh ini:

Tabel 1
Memilih Isu Strategis/Masalah dengan Kriteria yang Dibuat SKPD

NO	ISU STRATEGIS/MASALAH	ISU STRATEGIS		
		A	B	C
1.	Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian sasaran RPJMD kabupaten/kota	4	3	3
2.	Merupakan salah satu indikator kinerja utama (IKU) SKPD-nya	4	4	4
3	Dampak postitif yang ditimbulkan terhadap publik	5	4	3
4	Memiliki daya ungkit untuk pembangunan daerah	5	4	3
5	Kemudahan untuk ditangani	5	3	4
Jumlah hasil penilaian Rankng		23 I	18 III	17 III

Contoh di atas, memilih isu strategis langsung dari beberapa isu strategis, dengan 5 kriteria. Namun demikian, untuk lebih memastikan apakah isu atau masalah tersebut dapat dibahas dalam rencana aksi peserta dan kelak dilaksanakan, maka dapat perlu ditambah dengan 2 isu tambahan yaitu kriteia “inovatif” dan “dapat dilaksanakan” sesuai masa pelatihan. Untuk itu, jika akan menjadi rencana aksi peserta PKP, maka 5 kriteria tersebut ditambah 2 kriteria yaitu inovatif dan dapat dilaksanakan, sehingga seluruhnya menjadi 7 kriteria.

Untuk menilainya, kita dapat membuat tabel dengan memberi nilai bobot, dengan total nilai total 100, contoh memilih

beberapa isu menjadi isu strategis. Berikut ini contoh proses dua tahap memilih isu-isu menjadi beberapa isu strategis dan kemudian menjadi satu isu strategis dengan pemberian bobot sebagai gagasan perubahan.

Tahap 1, Contoh:

Tabel 2
Memilih Isu Strategis/Masalah Dengan Kriteria ASTR

No.	Kriteria	Bobot Kriteria	Isu-isu					Ket
			A	B	C	D	E	
1	Aktual	30	30	25	15	25	10	
2	Spesifik	20	20	20	15	20	10	
3	Transformasi	20	20	20	20	20	15	
4	Relevan	30	25	25	25	25	10	
		100	95	90	75	90	65	

Dari 5 isu dipilih menjadi 3 (tiga) isu strategis, kemudian dipilih kembali menjadi 1 (satu) isu strategis yang akan menjadi gagasan perubahan untuk rencana aksi peserta. Pemilihannya dengan menambah dua kriteria, dan memberi nilai bobot dengan nilai keseluruhan tetap sama, yaitu 100.

Tahap 2, Contoh:

Tabel 3
Memilih Isu Strategis/Masalah Menjadi Gagasan Perubahan dengan Kriteria ASTRID

No.	Kriteria	Bobot Kriteria	Isu Strategis			Ket
			A	B	D	
1	Aktual	15	15	15	15	
2	Spesifik	10	10	10	10	
3	Transformasi	10	10	10	10	
4	Relevan	15	15	15	15	
5	Inovatif	20	10	15	15	
6	Dapat dilaksanakan sesuai masa pelatihan	30	15	20	30	

	100	75	85	95
--	-----	----	----	----

Isu yang terpilih adalah isu D dengan total nilai 95. Sekalipun isu A dan B juga strategis dan mungkin dapat meningkat kinerja dan citra yang baik bagi unit organisasinya, namun untuk dapat dilaksanakan utamanya pada masa PKP utamanya pada tahap jangka pendek, sulit dilaksanakan. Tahapan jangka pendek dalam proyek perubahan adalah seperti membangun rumah layak huni; jangka menengah meningkatkan rumah layak huni menjadi rumah bagus, dan jangka panjang membangun rumah bagus menjadi rumah mewah.

Untuk memperjelas kembali, apakah memilih satu isu strategis untuk menjadi substansi rencana aksi peserta harus melalui dua tahapan pemilihan isu di atas? Jawabannya, tidak harus, kita dapat saja melakukan pemilihan langsung dari beberapa isu atau beberapa isu strategis menjadi satu isu strategis, dengan 6 kriteria di atas.

Selain kriteria-kriteria tersebut, kita dapat juga menggunakan kriteria berikut ini:

- USG (*urgensi, seriousness, dan growth*):

Tabel 4

Memilih Isu Strategis/Masalah dengan Kriteria USG

NO	ISU STRATEGIS/MASALAH	NILAI			TOTAL	RANK ING
		U	S	G		
1.	Pengelolaan barang dan aset belum optimal	4	3	3	10	III
2.	Ukuran kinerja pegawai (ASN dan PPPK) masih berdasarkan kehadiran	4	4	4	12	I
3.	Penataan arsip belum optimal	4	3	4	11	II

Urgency/Mendesak (U/M), adalah seberapa mendesak atau banyaknya waktu yang tersedia untuk menangani satu masalah. *Seriousness/Kegawatan (S/G)* adalah seberapa serius suatu isu/masalah sehingga perlu segera diselesaikan dikaitkan dengan akibat yang akan ditimbulkan. Sedangkan, *Growth/Pertumbuhan(G/P)* adalah perkiraan atau seberapa besar kemungkinan makin memburuk/ bertambah buruknya keadaan sejak isu/masalah mulai terlihat dan jika tidak diselesaikan.

Kriteria lain, misalnya APKL (aktual, problematik, kekhayalan, kelayakan).

Tabel 5
Memilih Isu Strategis/Masalah dengan Kriteria APKL

NO	ISU STRATEGIS/MASALAH	NILAI				TOTAL	RANK ING
		A	P	K	L		
1.	Pengelolaan barang dan aset belum optimal	4	4	3	3	15	III
2.	Ukuran kinerja pegawai (ASN dan PPPK) masih berdasarkan kehadiran	4	4	4	4	16	I
3.	Penataan arsip belum optimal	4	4	3	4	14	II

Aktual, adalah isu/masalah yang sedang menjadi perbincangan orang banyak. Promblematik adalah suatu kondisi yang tidak sesuai dengan atau menyimpang dari harapan, keinginan atau standar yang berlaku. Kekhalayakan, artinya isu/masalah tersebut menyangkut kepentingan banyak orang (khalayak). Sedangkan Kelayakan artinya logis, pantas dan realistis untuk dibahas dan dicari solusinya.

Mengingat ini permasalahan organisasi sektor publik adalah bersifat dinamis, maka peserta bersama timnya dapat juga menambah, menyempurnakan atau membuat sendiri kriteria

baru yang dianggap lebih tepat dan sesuai dengan karakteristik lingkungan pekerjaan di unit organisasinya. Namun hal yang penting diperhatikan adalah proses pemilihan dilakukan dengan logis bersama dengan tim kerja dan atau pihak-pihak yang dianggap ahli/berpengalaman.

F. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud isu strategis.
2. Jelaskan hubungan antara isu strategis nasional, instansi dan isu strategis di tingkat unit kerja/unit organisasi. Berikan contohnya.
3. Jelaskan keterkaitan isu dengan diagnosa organisasi. Berikan contohnya

G. Rangkuman

1. Pengertian Isu strategis dalam modul ini, adalah berita atau informasi yang sering dibicarakan namun belum jelas dan. Agar isu menjadi jelas dan dapat disebut masalah, maka perlu dicari kebenarannya, perlu dibuktikan dengan data/informasi yang akurat. Suatu isu disebut strategis, karena terkait dengan tugas dan fungsi organisasi/unit organisasi tertentu. Kemudian, isu yang sudah terbukti atau didukung dengan data/informasi yang akurat menjadi atau disebut masalah.
2. Tiap tingkatan unit organisasi memiliki isu-isu yang sesuai dengan tugas dan fungsi unit organisasinya.
3. Pembentukan setiap organisasi dan unit organisasi di kementerian/lembaga dan SKPD daerah didasarkan pada kebutuhan untuk mengurus permasalahan tertentu. Karena itu, isu strategis di tingkat unit organisasi terkait dengan isu di tingkat organisasi/instansi dan daerah/nasional, langsung atau tidak langsung.
4. Perumusan kebijakan publik berawal dari identifikasi isu strategis yang relevan, dan rencana aksi peserta adalah kebijakan publik pada tingkat unit organisasi tempat bekerja peserta pelatihan. Karena itu, penyusunan rencana aksi peserta harus diawali dengan identifikasi dan pemilihan isu strategis yang relevan.

5. Proses pemilihan beberapa isu atau isu strategis menjadi satu isu strategis untuk menjadi substansi dalam rencana aksi peserta dilakukan dengan penilaian berdasarkan kriteria-kriteria yang sesuai dengan permasalahan dan tugas fungsi organisasi/unit organisasi terkait

H. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Apabila Saudara telah mampu menjelaskan dan memberikan pandangan sebagaimana dalam Latihan dan Evaluasi pada Bab ini, berarti saudara telah memahami dan menguasai materi pokok tersebut dengan baik. Akan tetapi jika saudara masih ragu dengan pemahaman saudara mengenai materi yang dijelaskan dalam bab ini, maka saudara masih perlu membaca lebih banyak referensi dan melakukan pembelajaran secara intensif.

BAB III

KONSEP DIAGNOSA ORGANISASI

Dalam bab ini, kita akan membahas konsep diagnosa organisasi, mengapa yang didiagnosa adalah organisasi, resiko jika salah mendiagnosa, langkah-langkah melakukan diagnosa, teknik-teknik analisa manajemen untuk mendiagnosa organisasi, serta hal-hal lainnya yang relevan dengan diagnosa organisasi.

A. Indikator Keberhasilan

Peserta mampu menjelaskan tentang materi pokok konsep Diagnosa Organisasi dan sub-sub materi pokoknya.

B. Pengertian Diagnosa Organisasi

Diagnosa organisasi dapat diartikan sebagai mendiagnosa atau menilai tingkat fungsi organisasi saat ini untuk merancang intervensi perubahan yang tepat (*organizational diagnosis, involves diagnosing or assessing an organization's current level of functioning in order to design appropriate change interventions*) (LAN, 2014). Apa yang dinilai? Fungsi-fungsi organisasi atau bagian-bagian organisasi yang dinilai untuk menemukan fungsi-fungsi mana saja yang bermasalah sebagai acuan untuk merumuskan solusi yang tepat.

Untuk memperjelas, pengertian tersebut ditambah, karena untuk merumuskan atau mendisain upaya perubahan yang tepat (*to design appropriate change interventions*), kita tidak dapat hanya melihat kondisi saat ini saja, tetapi juga harus mengetahui kondisi apa yang ingin dicapai, yang ideal atau yang diharapkan, dan perbedaan atau gap antara keduanya seperti gambar proses diagnosa organisasi.

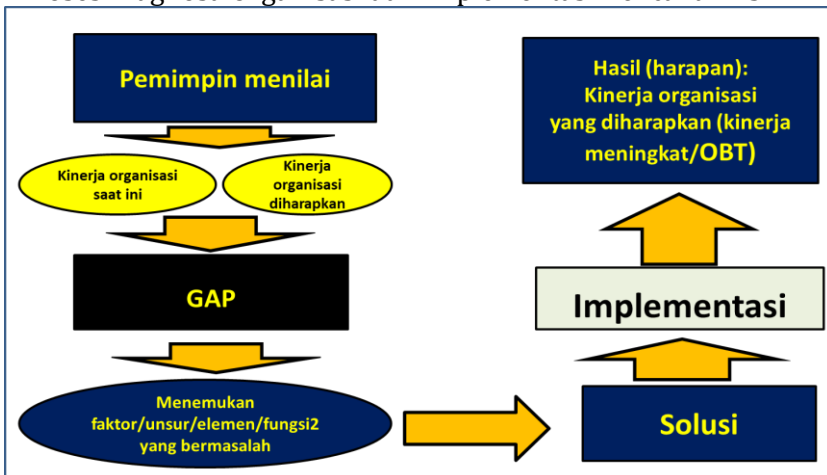
Sebagai contoh, upaya untuk mencapai kondisi yang diharapkan, misalnya mencapai kondisi Wajar Dengan Pengecualian (WDP, tingkat menengah) dengan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP, tingkat tinggi) dapat berbeda. Demikian juga, langkah-langkah perbaikan juga berbeda antara untuk mencapai kondisi organisasi berkinerja baik (tingkat menengah) dengan upaya

untuk mewujudkan organisasi berkinerja tinggi (sangat baik, tingkat tertinggi).

Aktivitas mendiagnosa perlu dilakukan sungguh-sungguh dengan tujuan menemukan permasalahan dan merumuskan solusinya. Mendiagnosa dilakukan dengan membaca, melihat, menilai yang dilandasi dengan niat motif, mentalitas atau tujuan untuk mengetahui secara mendalam tentang permasalahan organisasi dan merumuskan solusinya untuk mencapai kondisi yang diharapkan.

Gambar 6.

Proses Diagnosa Organisasi dan Implementasi Rencana Aksi



Diagnosa organisasi secara umum merupakan aktivitas atau upaya untuk memahami isu dan masalah yang ada dalam organisasi secara tepat. Jika cara pandang atau niat melakukan diagnosa tidak dilandasi kepentingan untuk membangun organisasi dari berkinerja buruk menjadi berkinerja baik atau dari berkinerja baik menjadi berkinerja tinggi, maka dapat dipastikan upaya diagnosa organisasi tersebut tidak akan mencapai tujuan yang diharapkan.

Jika di dunia medis atau kedokteran, diagnosa menggunakan prosedur, teknik dan alat yang relevan termasuk laboratorium,

maka dalam mendiagnosa organisasi, juga ada prosedur dan teknik-tekniknya. Sebagaimana dijelaskan Tichy, Hornstein dan Nisberg (1977), seperti dikutip Sunari (2014), bahwa Konsep *Diagnosa Organisasi* mengacu kepada disiplin ilmu *organizational development* (OD) yang memerlukan kompetensi teknis. Menurut mereka, diagnosa organisasi memerlukan: kegiatan mendiagnosa dan menilai kinerja suatu organisasi untuk merumuskan tindakan perbaikan. Aktivitas ini mirip dengan praktek dokter yang melakukan diagnosa penyakit pasien dengan cara: melakukan tes, mengumpulkan informasi penting tentang cara kerja atau fungsi organ tubuh, dan mengevaluasi informasi yang diperolehnya untuk upaya penyembuhannya. Demikian pula, diagnosa organisasi menggunakan prosedur khusus untuk mengumpulkan informasi penting, menganalisis informasi.

C. Mengapa organisasi yang didiagnosa?

Diagnosa organisasi dimaksudkan untuk menilai kondisi organisasi yang semula dianggap masih berupa isu menjadi masalah nyata yang harus diselesaikan. Perubahan isu menjadi masalah dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisa bukti-bukti berupa data/informasi yang relevan dan akurat. Karena itu, masalah merupakan isu yang sudah dibuktikan kebenarannya dengan data/informasi, untuk kemudian dianalisis dan menjadi acuan untuk merumuskan solusinya. Cara melakukan diagnosa dapat dilakukan dengan pengamatan, pengisian kuesioner, dan wawancara, atau gabungan mencakup dua atau tiga cara tersebut didukung data atau informasi yang sudah tersedia.

Mendiagnosa isu dan masalah organisasi kemudian merumuskan solusinya, merupakan proses pengambilan kebijakan di tingkat organisasi/unit organisasi terkait. Sebagaimana telah dijelaskan, perumusan atau pengambilan kebijakan diawali dengan memahami dan menganalisa isu-isu yang berkembang. Diagnosa organisasi berawal dari identifikasi isu-isu yang relevan. Sebagai contoh, proses diagnosa penyakit pasien misalnya sakit pencernaan yang dilakukan seorang dokter diawali dengan bertanya kepada pasien tentang gejala atau symptom yang

dirasakan pasien. Gejala atau *symthons* tersebut adalah isu-isu, yang akan dianalisa dokter dengan serangkaian cara termasuk dengan bantuan pemeriksaan di laboratorium. Setelah mengetahui sebab-sebab penyakit secara pasti, maka dokter akan menentukan upaya-upaya penyembuhan sakit pasien, sehingga diharapkan pasien dari yang semula sakit perut berkepanjangan menjadi sehat kembali atau tidak sakit perut kembali.

Tubuh manusia adalah organisasi, mobil, lingkungan hidup, lingkungan sosial, negara, masyarakat juga adalah organisasi yang terdiri dari bagian-bagian atau elemen-elemen. Karena itu, ketika kita membawa mobil ke bengkel karena masalah dalam mesinnya, montir akan bertanya kepada kita, apa yang dirasakan waktu mengendarai mobil. Montir mulai mendiagnosa, dan apa yang ditanyakan adalah mengidentifikasi gejala, “*symthons*” atau isu tentang mesin mobil dari sudut pandang kita sebagai yang mengendarai. Selanjutnya, montir akan menindaklanjuti isu-isu tersebut dengan diagnosa atau analisa sesuai prosedur sebagaimana mestinya dari sudut pandang keahlian montir tersebut. Demikian juga terhadap permasalahan sosial, lingkungan hidup, dan permasalahan negara/bangsa yang lebih besar dan rumit. Diagnosanya berangkat dari identifikasi isu-isu yang relevan.

D. Tujuan Mendiagnosa Organisasi

Tujuan mendiagnosa organisasi adalah menemukan secara tepat permasalahan dalam organisasi termasuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya permasalahan tersebut dan merumuskan solusinya. Permasalahan organisasi tidak hanya dirasakan oleh pimpinan dan pegawai (internal) organisasi dan juga yang dirasakan pihak eksternal (pandangan mitra kerja, klien, atau stakeholders lainnya). Karena itu, diagnosa organisasi seringkali juga memerlukan pandangan dari para mitra kerja eksternal organisasi tersebut, melalui metode wawancara atau mengirimkan kuesioner.

Terhadap organisasi yang bermasalah, kita lebih mudah untuk memahami dan menganalisanya. Tetapi pada kasus dimana

organisasi tersebut sudah dalam kondisi baik atau bahkan dinilai berkinerja tinggi, apakah masih perlu melakukan perubahan? Jawabannya ya. Mengapa? Karena dinamika atau perubahan lingkungan eksternal organisasi sangat cepat, apalagi dengan kemajuan teknologi informasi. Sebagai contoh, perusahaan taksi terbaik di Indonesia, beberapa waktu yang terkena dampak negatif karena tidak cepat merespon kemajuan teknologi informasi. Proses bisnisnya masih menggunakan metode yang konvensional, sementara dalam waktu singkat muncul operator-operator angkutan online (taksi dan ojek motor) dengan layanan lebih cepat, lebih murah, dan jalur jalan (map) yang terukur didukung teknologi informasi yang maju. Agar tetap eksis, maka perusahaan taksi tersebut secara cepat melakukan perubahan, mengadopsi teknologi informasi tersebut.

Hal ini juga terjadi dalam layanan publik, dimana sudah muncul berbagai inovasi yang sesuai dengan inovasi teknologi informasi dan tuntutan daya saing, seperti layanan paspor yang sekarang jauh lebih cepat, mudah dan biaya pasti, layanan perizinan dan layanan publik lainnya. Di negara maju sekalipun, layanan publik yang sudah sangat baik, tetap memerlukan peningkatan dan inovasi-inovasi baru yang relevan dengan kemajuan jaman. Ini dilakukan dengan berpikir visioner, sehingga yang terjadi adalah tidak lagi berangkat dari kondisi yang buruk, tetapi berawal dari kondisi layanan yang sudah baik namun perlu peningkatan disebabkan adanya perkiraan/prediksi dalam beberapa tahun ke depan terjadi perubahan kebutuhan di lingkungan eksternal yang sering dipengaruhi dengan kemajuan teknologi informasi. Kita dapat melihat perubahan dari 2G, ke 3G, 4G, 5G dan bahkan sudah ada negara yang mulai riset 6G, serta perkembangan smartphone yang sangat cepat. Kesimpulannya, setiap organisasi jika ingin eksis dan sesuai tuntutan lingkungan eksternalnya, dituntut untuk melakukan peningkatan, perbaikan atau penyempurnaan yang berkelanjutan (*continuous improvement*), sehingga suatu saat kelak dapat mencapai tingkat organisasi berkinerja tinggi (OBT) atau *high performance organisation* (HPO).

Secara umum, organisasi berkinerja tinggi (OBT) atau *high performance organisation* (HPO) adalah organisasi yang strategi, tujuan, dan operasi internalnya terus menerus sejalan dengan tuntutan lingkungan eksternal perusahaan dalam rangka memaksimalkan kinerja organisasi (*as an organizational system that continually aligns its strategy, goals, objectives, and internal operations with The demands of its external environment to maximize organizational performance*) (bahan LAN, 2014).

E. Mengapa organisasi yang didiagnosa

Diagnosa organisasi adalah melakukan diagnosa terhadap suatu organisasi yang di dalamnya terdapat elemen-elemen atau bagian-bagian. Mengapa organisasi yang diagnosa? Karena pada hakekatnya, semua makhluk hidup, benda, masyarakat, negara, bangsa, lingkungan hidup dan alam semesta merupakan organisasi. Mobil, tubuh manusia, kementerian/lembaga, SKPD-Pemda, unit organisasi, lingkungan hidup, masyarakat adalah organisasi yang memiliki elemen-elemennya yang masing-masing harus berfungsi baik.

Mendiagnosa tubuh manusia adalah menganalisa fungsi-fungsi organ yang ada dalam tubuh manusia. Mendiagnosa mobil adalah menganalisa elemen-elemen atau bagian-bagian apa saja dalam mobil yang tidak berfungsi baik. Demikian juga, dilakukan hal yang sama ketika kita mendiagnosa negara, masyarakat, birokrasi, alam, lingkungan hidup dan sebagainya sebagai suatu organisasi.

Gambar 7

Diagnosa organisasi, semua adalah organisasi

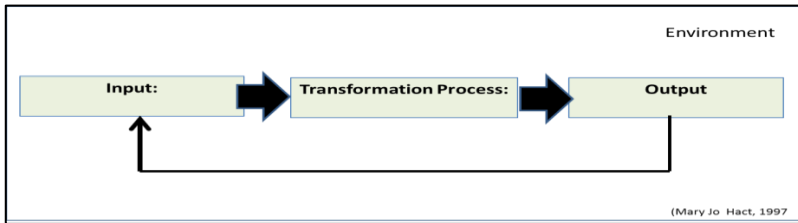


F. Pendekatan Sistem dan Unsur-unsur Organisasi

Untuk memahami permasalahan organisasi, kita dapat mulai dengan melihat tahapan aktivitas dalam organisasi dengan pendekatan sistem, yaitu tahapan *input* (masukan), *process* (proses), dan *output* (luaran). *Ouput* dapat dianggap sebagai kondisi saat ini memberikan indikasi awal kinerja organisasi: baik atau buruk. Misalnya, pelayanan izin usaha di instansi X dinilai buruk, yang dibuktikan dengan banyaknya keluhan dari masyarakat, biaya yang tidak jelas, dan waktu lebih dari yang ditetapkan. Akibatnya, usaha masyarakat terhambat, kurang mendorong berkembangnya dunia usaha di daerahnya. Ini berarti layanan izin usaha tidak memberikan manfaat (*outcome*) disebabkan *output* yang buruk. Untuk memahami permasalahan lebih tajam, kita perlu melihat tahapan proses bisnis atau proses pengelolaan atau pengurusan izin usaha dan bahkan tahapan *input*-nya. Permasalahan, dapat terjadi pada tahap *input* atau prosesnya, atau bahkan kedua-duanya. Jika kita analogikan

dengan makanan, contohnya roti, rasa roti yang tidak enak, dapat disebabkan oleh buruknya proses membuat rotinya, atau *input*-nya (bahan bakunya dan kompetensi pegawai yang membuatnya), atau kedua-duanya.

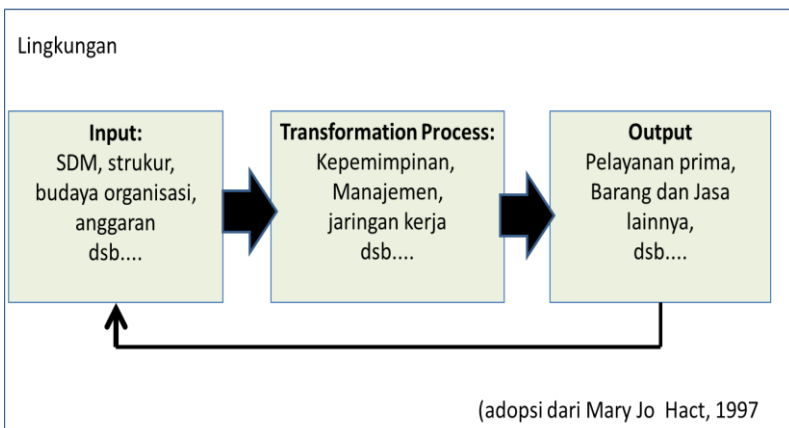
Gambar 8
Sistem



Unsur-unsur dalam perusahaan pembuat roti (dunia usaha) atau organisasi sektor publik secara umum dikenal dengan 5 M (*man, money, materials, machines and methode*) yang harus diperhatikan jika ingin memberikan *output* terbaik. Untuk instansi pemerintah, antara lain berupa pelayanan prima, barang dan jasa lainnya. Berikut ini, pendekatan sistem dan contoh unsur-unsur yang ada dalam instansi pemerintah.

Gambar 9

Menganalisa Unsur-unsur Organisasi /Unit Organisasi



Unsur-unsur (sering juga disebut dengan nama aspek, elemen, kategori, faktor atau variabel) menjadi fokus dalam mendiagnosa organisasi, untuk menemukan unsur-unsur yang lemah. Penetapan nama dan aspek atau elemen-elemen yang didiagnosa dapat berbeda, tergantung instansi atau pihak yang merumuskannya.

Untuk memudahkan pemahaman, mari kita lihat organisasi sektor publik kita. Secara umum, ada tiga unsur atau elemen pokok dalam aparatur negara/pemerintah, yaitu unsur kelembagaan (struktur organisasi dan budaya organisasi/*values*), ketatalaksanaan dan sumber daya manusianya (SDM). Kemudian, ada juga 8 (delapan) area perubahan dan 5 (lima) komponen pengungkit (*enabler*) dalam Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) yang sebenarnya merupakan aspek-aspek dalam instansi pemerintah untuk dinilai perubahan atau sejauh mana upaya reformasi birokrasinya.

1. 5 (lima) Komponen Pengungkit: kepemimpinan, perencanaan strategik, kemitraan dan sumber daya, SDM aparatur, dan proses
2. 8 (delapan) Area Perubahan: mentalitas aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tatalaksana, SDM aparatur, pelayanan publik, dan peraturan perundang-undangan

Kemudian, para ahli yang membuat teknik analisis manajemen sesuai kompetensinya merumuskan unsur-unsur yang berbeda nama dan jumlahnya, walaupun ada juga yang nama unsurnya berbeda tapi maknanya sama. Contohnya, elemen-elemen dalam McKinsey Seven 7S Framework (7S) yang saling mempengaruhi terdiri dari: *structure, strategy, system, skills, staff, style and shared values*. Kemudian, *Wisboard's Six Box Model* memiliki 6 (enam) elemen ditambah 1 dengan elemen lingkungan (*environment*) luar menjadi 7 (tujuh), yaitu *leadership, purposes, structure, rewards, helpful mechanisms, relationship and environment*. Instrumen atau teknik lainnya, *Malcom Baldrige*: perencanaan, kepemimpinan, perencanaan strategic, konsumen dan fokus pada pasar.

Informasi dan analisis, fokus sumber daya manusia, dan manajemen proses. Contoh lain: *Common Assesment Framework*, memiliki 8 (delapan) unsur yang jadi fokusnya, yaitu: *result orientation, leadership and constancy of purposes, corporate social responsibility, citizen/customer focus, mutually beneficial partnerhip, involvement of people, management of processes and facts, and continuous improvement and innovation*.

Tentang teknik-teknik analisis tersebut dan teknik-teknik lainnya akan kita bahas dalam bagian Teknik-teknik Analisis Manajemen pada modul ini. Pembahasan bersifat umum, dan tidak mendalam, karena itu para peserta disarankan mendalaminya dari sumber-sumber lain.

G. Manfaat mendiagnosa organisasi

Sebagai langkah awal untuk melakukan perubahan, ada dua manfaat bagi pemimpin/*team leader* yang melakukan diagnosa organisasi secara tepat, yaitu:

1. Pemimpin (*team leader*) dapat memahami permasalahan organisasi/unit organisasinya sehingga lebih percaya diri untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik (*continous improvement, better performance*).
2. Pemimpin mempunyai argumentasi yang kuat untuk menyakinkan para pemangku kepentingan (*stake holders*) termasuk pimpinan di atasnya tentang rencana perubahannya.

H. Prinsip-prinsip diagnosa organisasi

Untuk melakukan diagnosa organisasi secara tepat agar memperoleh hasil informasi yang benar, kita perlu memperhatikan beberapa prinsip diagnosa, sebagai berikut:

1. Diganosa berdasarkan analisa yang logis, melihat data/informasi yang relevan dan menganalisa hubungan sebab akibatnya.

2. Menggunakan kemampuan berpikir yang kreatif, dalam arti mencari cara atau metode yang tepat dan kreatif untuk memperoleh informasi yang akurat.
3. Belajar dari berbagai pengalaman, baik yang pernah kita alami atau yang dialami orang lain, misalnya dengan *benchmarking* atau memperoleh dari sumber dan cara lain.
4. Hal yang dianalisa adalah dalam batas kerangka ruang lingkup aktivitas organisasi/unit organisasinya, baik aktivitas internal maupun hubungan dengan pihak luar (eksternal).
5. Diagnosa yang tepat, akan memudahkan penyusunan rencana perubahan dan pelaksanaannya. Sedangkan diagnosa yang salah akan berakibat rencana solusi menjadi salah, pelaksanaan salah, dan akhirnya masalah tidak hanya tidak dapat diselesaikan bahkan dapat memperumit masalah atau menimbulkan masalah baru.

I. Penguasaan diri: refleksi diri sebelum melakukan diagnosa

Salah satu prinsip diagnosa organisasi adalah melakukann diagnose organisasi dengan niat dan tujuan menjadikan organisasi yang lebih baik lagi secara berkelanjutan, dan bukan dengan tujuan sempit, pribadi atau kelompok. Untuk instansi pemerintah, di pusat maupun daerah, di tingkat intansi atau organisasi maupun unit organisasi, diagnosa organisasi ditujukan untuk mewujukan instansi pemerintah yang berkinerja tinggi. Hindari diagnosa organisasi yang dilandasi kepentingan pribadi atau kelompok dengan tujuan memperoleh keuntungan dan sebagainya.

Untuk itu, pemimpin dan tim kerjanya, perlu bersama-sama refleksi diri meluruskan dan meneguhkan niat baik dalam melakukan diagnosa organisasi untuk kepentingan kinerja unit organisasi, kinerja organisasi dan atau memberikan kontribusi yang positif bagi kemajuan bangsa dan Negara Indonesia. Sebagai analogi, montir mobil yang dilandasi kepentingan untuk meningkatkan pendapatan/biaya perbaikan mobil di bengkelnya, maka ia akan menyatakan beberapa kerusakan dari komponen atau fungsi-fungsi dalam mobil tersebut, yang sebenarnya tidak

rusak. Sarannya, mengganti komponen. Akibatnya, pemilik mobil menjadi rugi karena membayar perbaikan yang tidak perlu. Jika ini berlangsung lama, maka akan menimbulkan ketidakpercayaan kepada montir atau bengkel tempat montir tersebut bekerja.

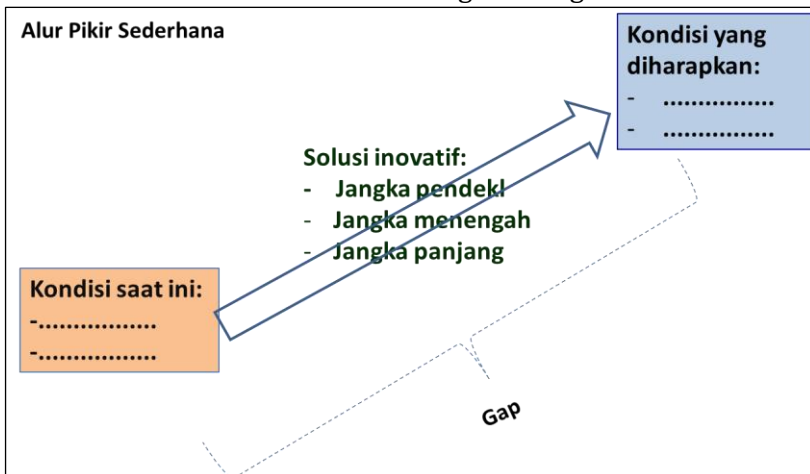
J. Resiko jika salah mendiagnosa

Apa yang terjadi jika kita salah mendiagnosa? Seperti halnya dokter yang salah mendiagnosa, yang berakibat pada salah tindakan penyembuhan pasien dan salah resep, yang disebut malpraktek. Akibatnya, sakit pasien tidak sembuh, bahkan dapat bertambah parah. Idealnya, dokter memberikan resep atau tindakan penyembuhan kepada pasien berdasarkan analisa sebab akibat, informasi yang atau tentang faktor-faktor penyebab terjadinya sakit. Kesimpulannya, salah diagnosa bukan hanya masalah tidak dapat dipecahkan saja, tetapi dapat memperumit masalah organisasi bahkan menimbulkan masalah baru. Dalam kebijakan publik, hal ini dikenal sebagai kesalahan tipe ketiga (*the third tipe of error*).

K. Langkah-langkah (alur pikir) diagnosa organisasi

Jika mengacu pada pengertian diagnosa organisasi yaitu upaya melakukan penilaian terhadap kondisi fungsi – fungsi organisasi sesuai dengan jenjang jabatannya dalam rangka merancang perubahan secara tepat (*organizational diagnosis, involves diagnosing or assessing an organization's current level of functioning in order to design appropriate change interventions*), maka terkesan hanya ada 4 (empat) langkah yaitu: tetapkan kondisi saat ini, tentukan kondisi yang ingin dicapai (kondisi ideal atau yang diharapkan, tentukan *gap* antar kondisi saat ini dengan dan yang diharapkan, dan terakhir merumuskan upaya perbaikannya, sebagaimana gambar berikut ini.

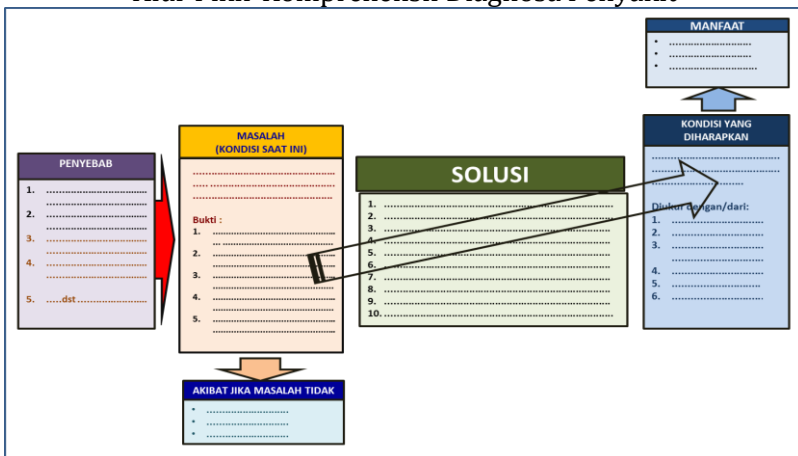
Gambar 10
Alur Pikir Sederhana Diagnosa Organisasi



Alur pikir tersebut perlu kita uji, khususnya, untuk mencari atau merumuskan solusi yang tepat, kita harus mengacu atau berdasarkan apa? Dari mana kita dapat merumuskannya? Sebagaimana telah dijelaskan, dokter memberikan resep atau tindakan penyembuhan, setelah dokter mengetahui secara tepat faktor-faktor penyebab sakit pasien. Sekali lagi, solusi akan salah, sakit tidak sembuh atau mungkin tambah parah jika salah salah resep, salah obat, atau salah tindakan penyembuhan. Tingkatan pentingnya pengobatan sakit pasien juga dapat dianalisa dengan memperhitungkan jika sakit pasien tidak sembuh, maka apa akibat yang akan dideritanya, dan apa manfaatnya jika kondisi yang diharapkan tercapai. Sebagai contoh, sakit jantung atau diabetes merupakan hal yang harus segera diobati mengingat resikonya jika tidak segera diobati, dan manfaatnya jika segera dapat ditangani oleh dokter ahli. Tingkat resiko dapat berbeda, jika yang diagnosa adalah penyakit asam urat yang resikonya lebih rendah dibandingkan sakit diabetes atau jantung. Demikian pula, solusi untuk menyelesaikan masalah organisasi, menghilangkan gap, dan mencapai kondisi yang diinginkan akan tepat jika mengacu pada faktor-faktor penyebab dan tingkatan

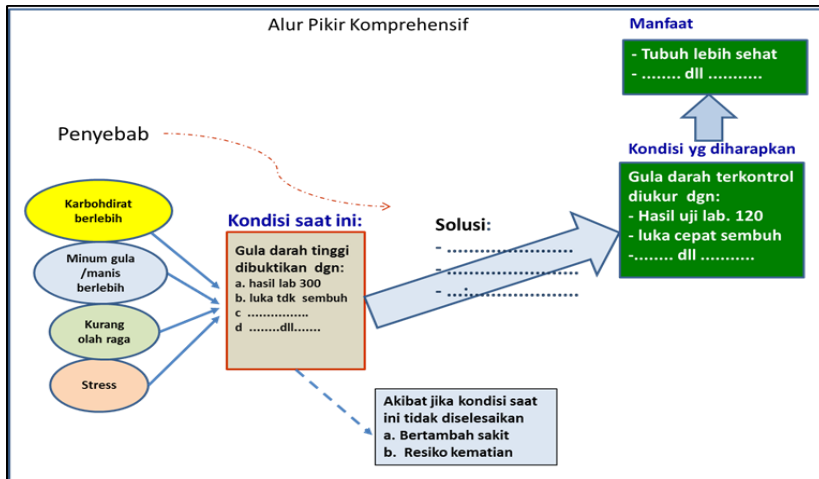
kondisi yang diharapkan. Selain itu, untuk lebih dapat menyakinkan tingkatan betapa pentingnya rencana perubahan yang akan dilakukan, maka kita perlu juga menyampaikan resiko jika masalah tidak diselesaikan dan manfaat jika kondisi ideal atau yang diharapkan tercapai. Apa manfaat alur pikir ini? Alur pikir tersebut bertujuan untuk memudahkan analisa logis atau sebab akibat dari permasalahan organisasi, untuk dituangkan dalam rencana aksi peserta. Berikut ini, gambar alur pikir yang komprehensif. Alur pikir dimulai dari kondisi saat, yang merupakan masalah. Pernyataan masalah semula adalah satu isu strategis yang dipilih dari berbagai isu, dan harus dibuktikan atau didukung dengan data/informasi sehingga menyakinkan para pihak bahwa itu adalah masalah yang harus ditangani.

Gambar 11
Alur Pikir Komprehensif Diagnosa Penyakit



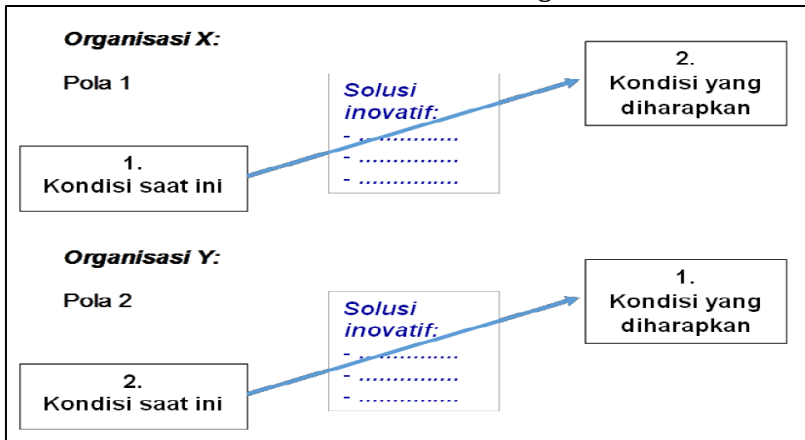
Penerapan alur pikir komprehensif, dapat dilihat dalam contoh analisa terhadap penyakit pada gambar di bawah ini.

Gambar 12
Contoh Alur Pikir Diagnosa Penyakit



Pembahasan kita lanjutkan, mana yang lebih dahulu kita buat, apakah kondisi saat ini atau kondisi ideal atau yang diharapkan? Dua-duanya benar, artinya, ketika seorang pemimpin organisasi X membaca laporan pelayanan prima di negara maju atau pemerintah kota yang baik, melihat berita di media massa, atau hasil kunjungan ke Jepang atau negara maju lainnya, dia kagum dan ingin pelayanan publik di kota/daerahnya seperti itu, maka pada saat ini, dia sudah menetapkan kondisi yang ideal/diharapkan (Pola 1). Selanjutnya, dia akan menentukan atau mencari tahu, menganalisa bersama para *stakeholders*-nya atau mungkin mengundang para ahli untuk mendiagnosa instansinya saat ini.

Gambar 13
Pola Menentukan Kondisi Organisasi



Sedangkan pada kasus lain, pemimpin organisasi Y selama ini merasakan masalah pelayanan publik yang buruk dan mendapat masukan dari berbagai pihak tentang buruknya pelayanan publik di instansinya. Kemudian mencari tahu kebenarannya, dan mencari tahu pemerintah daerah mana yang memiliki kinerja pelayanan publik yang sangat baik. Dia menetapkan kondisi saat ini dahulu, kemudian menentukan kondisi yang diharapkan (Pola 2).

L. Tahapan Melakukan Perubahan dan Teknik-teknik Analisis Manajemen

Mendiagnosa organisasi memerlukan tahapan dan teknik-teknik analisis manajemen atau instrumen untuk mendiagnosa. Berikut ini penjelasannya.

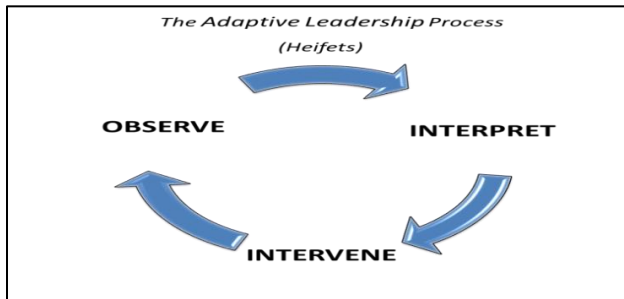
1. Tahapan Melakukan Perubahan

Perubahan dalam organisasi dimaksudkan untuk membawa organisasi mencapai kondisi yang lebih baik (*better performance*) atau bahkan mencapai organisasi berkinerja tinggi (*high performance organisation*). Proses atau tahapan tersebut secara umum meliputi tiga tahapan dimulai dari

identifikasi masalah, merumuskan rencana perubahan atau perbaikan dan tahap melaksanakannya. Beberapa ahli, memberikan tahapan yang lebih rinci, lebih dari tiga tahapan. Namun demikian, semuanya sama yaitu dimulai dari mencari informasi hingga menyusun dan menerapkan solusinya. Berikut beberapa contoh proses atau tahapan perubahan organisasi, dari kondisi yang ada menuju kondisi ideal atau kondisi yang diharapkan.

- a. Proses kepemimpinan adaptif (Heifets) yang sebenarnya merupakan tahapan untuk melakukan perubahan yang dengan observasi sebagai bagian dari identifikasi dan analisis permasalahan.

Gambar 14



- b. Tahapan Kaizen, lebih rinci mencakup lima tahapan.

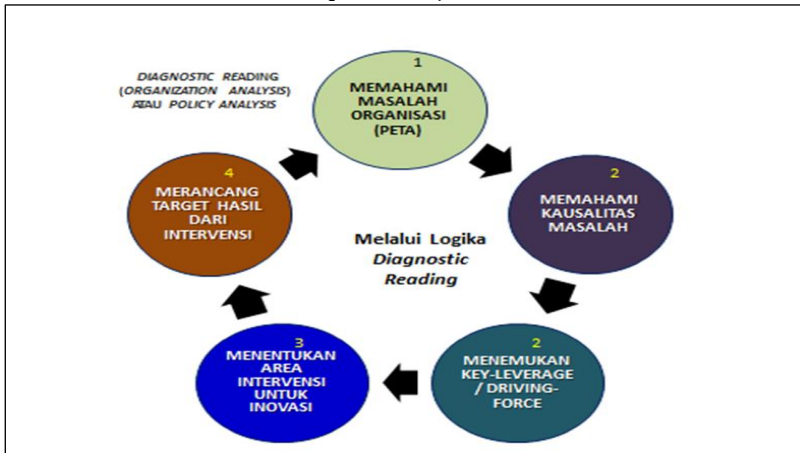
Gambar 15

Tahapan Kaizen



- c. Tahapan Kebijakan Publik, mencakup lima tahapan tapi dengan nama yang berbeda dengan tahapan Kaizen.

Gambar 16
Tahapan Kebijakan Publik



- d. Tahapan dalam *Soft System Methodology*, meliputi 7 langkah dalam 4 kelompok aktivitas

Gambar 17

Tahapan Soft System Methodologi



sumber: <https://onlyhadi.wordpress.com/>

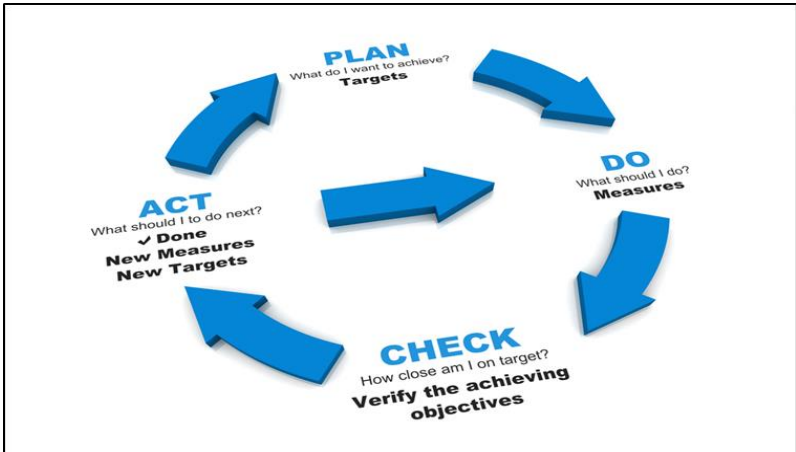
e. Tahapan dalam PDCA dan Six Sigma DMAIC

Gambar 18

Tahapan PDCA dan Six Sigma DMAIC

PDCA	DMAIC	A3	8D/PSP
Plan	Define	Clarify the Problem	1. Create Team & collect Information 2. Describe the Problem
	Measure	Break down the Problem	3. Define Containment Actions
		Set a Target	4. Analyze the Root Cause
Do	Improve	Analyze the Root Cause	5. Define possible corrective Actions
		Develop Countermeasures	6. Implement corrective Actions
Check	Control	See Countermeasures	7. Define Actions to avoid Recurrence
Act		Evaluate Results & Processes	8. Congratulate your Team
		Standardize Success	

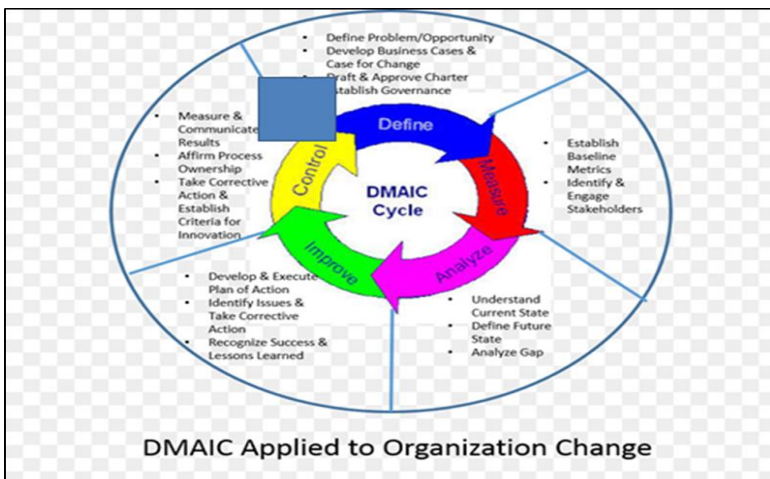
sumber : <http://mitraproduktivitas.com>



<http://sixsigmaindonesia.com/>

f. Siklus Six Sigma DMAIC

Gambar 20
Tahapan Six Sigma DMAIC



<https://www.pngdownload.id/png-cnqmti/>

2. Teknik Analisis Manajemen

Sebagaimana telah kita bahas, dalam tahapan atau proses perubahan organisasi mencapai kondisi ideal atau yang diharapkan dan bahan untuk mewujudkan organisasi berkinerja tinggi, tahapan awal yang merupakan tahapan mendiagnosa organisasi. Untuk mendiagnosa tersebut, diperlukan teknik-teknik analisis yang tepat dan sesuai dengan permasalahan dan karakteristik organisasi tersebut. Mengingat substansi yang didiagnosa dalam organisasi adalah masalah manajemen maka teknik-teknik analisisnya disebut sebagai teknik analisis manajemen. Manajemen yang terdiri dari fungsi-fungsi manajemen adalah yang menggerakkan organisasi dan menghubungkan bagian atau unit-unit organisasi dan unsur-unsur dalam organisasi yaitu *man, money, material, methodes, machines, market (clients)*

Teknik analisis manajemen yang sering juga disebut sebagai instrumen analisis manajemen adalah alat bantu untuk menganalisa permasalahan dalam organisasi, hubungan antar bagian/elemen dan merumuskan solusinya. Terdapat banyak teknik analisis manajemen, sehingga dapat membingungkan kita untuk menggunakan teknik mana yang tepat untuk digunakan. Demikian juga, penggunaan nama bagian-bagian organisasi dalam teknik-teknik analisa tersebut juga berbeda, yaitu bagian, unsur, variabel, kategori dan elemen. Namun demikian, walaupun memiliki nama berbeda, namun maknanya yang sama yaitu menggambarkan bagian atau unsur-unsur dalam organisasi yang akan didiagnosa dan dianalisa hubungan saling mempengaruhinya.

Beberapa teknik-teknik analisis manajemen tersebut, antara lain:

1. Weisbord's Six-Box Model (1976)
2. Congruence Model for Organization Analysis (1977)
3. McKinsey 7S Framework (1981-1982)
4. Tichy's Technical Political Cultural (TPC) Framework (1983)

5. High-Performance Programming (1984)
6. Leavitt's Model (1966)
7. Burke-Litwin Model of Organizational Performance dan Change (1992)
8. Force Field Analysis (1951) Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA)
9. Pedoman Mandiri Penilaian Reformasi Birokrasi (PMPRB) – Permen PAN RB, 2012,
10. Common Asessmen Framework (CAF-Eropa)
11. Soft Systems Methodology (SSM, Chekland and Scholes, 1990)
12. Likert System Analysis (1967)
13. Open Systems Theory (1966)
14. Diagnosing Individual and Group Behavior (1987)
15. Falletta's Organizational Intelligence Model (2008),
15. Analisa Pohon Masalah
17. Diagram tulang ikan atau *fishbone diagram* (Dr. Kaoru Ishikawa, 1960an)
18. Analisa SWOT (*strengths, weaknesses, opportunity and Threats*)
19. Analisa SOAR (*strengths, opportunity, aspirations and results*)
20. dan sebagainya..

Banyak teknik analisis manajemen yang kadang disebut sebagai instrumen analisis manajemen dalam mendiagnosa permasalahan organisasi. Semua teknik tersebut bertujuan sama, yaitu mengidentifikasi permasalahan, sebab-akibat dan menentukan atau merumuskan solusi.

Kemudian metode yang digunakan, dapat berupa kuesioner yang diisi responden, wawancara mendalam dengan responden terpilih yang dianggap strategis dan mewakili, dan dapat juga pengamatan langsung di tempat kerja (lapangan), dan *focus group discussion* (FGD) dengan menghadirkan para ahli atau pihak-pihak yang kompeten.

Untuk memudahkan pemahaman yang jelas, kita perlu mengelompokkan teknik-teknik analisa manajemen tersebut sebagai berikut:

- 1) **Teknik analisis tertutup**, yaitu teknik analisis yang elemen/unsur/kategori/faktor variabelnya sudah ditetapkan oleh ahli yang menyusunnya, antara lain:
 - a) *McKinseys' Seven S* dengan tujuh S yang saling mempengaruhi: *structure, strategy, system, skills, staff, style and shared values*
 - b) *Wisboard's Six Box Model* memiliki 6 (enam) elemen ditambah 1 dengan elemen lingkungan (environment) luar menjadi 7 (tujuh), yaitu *leadership, purposes, structure, rewards, helpful mechanisms, relationship and environment*.
 - c) *Malcom Baldrige* dengan tujuh kategorui yaitu: perencanaan, kepemimpinan, perencanaan strategik, konsumen dan fokus pada pasar, Informasi dan analisis, focus sumber daya manusia, dan manajemen proses
 - d) *Common Assesment Framework*, memiliki 8 (delapan) unsur yang jadi fokusnya, yaitu: *result orientation, leadership and constancy of purposes, corporate social responsibility, citizen/customer focus, mutually beneficial partnerhip, involvement of people, management of processes and facts, and continuous improvement and innovation*.
 - e) Untuk birokrasi Indonesia, terkait pelaksanaan reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja, ada Penilaian Mandiri *Pelaksanaan Reformasi Birokrasi* (PMPRB) yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri *Pendayagunaan* Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, merupakan instrumen penilaian kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan secara mandiri (*self assesement*) oleh kementerian/lembaga maupun instansi pemerintahan pada tingkat pusat dan daerah. PMPRB ini awalnya disusun dengan mengadopsi unsur-unsur yang ada dalam *Common*

Assesment Framework (CAF), yang kemudian dikembangkan dan disesuaikan kebutuhan birokrasi kita. Ada tiga elemen pokok dalam aparatur Negara/pemerintah, yaitu unsur kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusianya (SDM). Kemudian, ada juga 8 (delapan) area perubahan dan 5 (lima) komponen pengungkit (enabler) dalam

- 5 (lima) Komponen Pengungkit: kepemimpinan, perencanaan strategik, kemitraaan dan sumber daya, SDM aparatur, dan proses
- 8 (delapan) Area Perubahan: mentalitas aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tatalaksana, SDM aparatur, pelayanan publik, dan peraturan perundang-undangan

f) *The Burke-Litwin Causal Model* yang lebih rumit karena terdiri dari 12 unsur, yaitu *external environment, leadership, mission and strategy, culture, structure, management practices, system, working group climate, skill/job match, motivation, individual needs and values, and performance*.

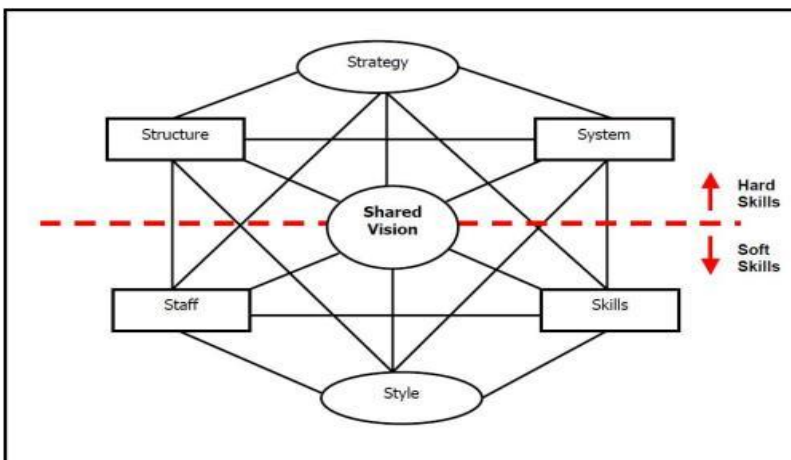
Untuk mencari informasi tentang permasalahan organisasi, maka setiap unsur, elemen atau kategori dijabarkan ke dalam beberapa pertanyaan yang relevan yang diisi oleh responden. Hasilnya dianalisa. Kadangkala, untuk lebih mendalami fakta-informasi dan mempertajam analisis, dilakukan juga pengamatan langsung bahkan *participated observation*, dan wawancara mendalam dengan *key person* di organisasi tersebut. Responden dapat berasal dari internal organisasi dan atau dari eksternal seperti instansi lain sebagai mitra kerja (*stakeholders*) dan masyarakat terkait. Hal ini juga ada dalam Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) yang diatur Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Apakah mudah dan gratis memperoleh daftar pertanyaan-pertanyaan dari setiap teknik analisis manajemen tersebut? Mengingat, setiap teknik analisis dibuat para ahli dan dikelola

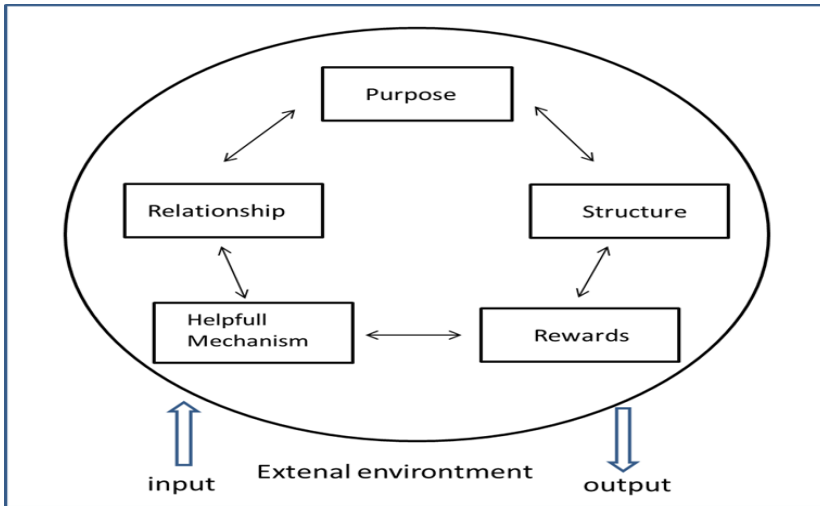
konsultan manajemen, maka sulit memperolehnya secara komprehensif. Ini adalah bisnis. Kalaupun mendapat dari internet, hanya sebagian kecil saja sebagai promosi perusahaan konsultan tersebut. Ahli-ahli dari perguruan tinggi di Indonesia mungkin juga membuat teknik analisa manajemen sendiri, hanya saja belum tentu dipublikasikan secara luas. Jika instansi (kementerian/lembaga/ pemerintah daerah) dapat saja menggunakan para ahli atau konsultan dengan biaya dari APBN/D. Adapun teknik yang dapat digunakan instansi pemerintah tanpa biaya karena merupakan kewajiban adalah teknik analisis PMPRB. Alternatif lain, kita dapat menggunakan elemen atau unsur-unsurnya saja yang ada dari dalam teknik analisis manajemen tertentu, namun merumuskan sendiri turunan atau pertanyaan-pertanyaan untuk setiap elemennya.

Berikut ini beberapa contoh teknis analisis tertutup.

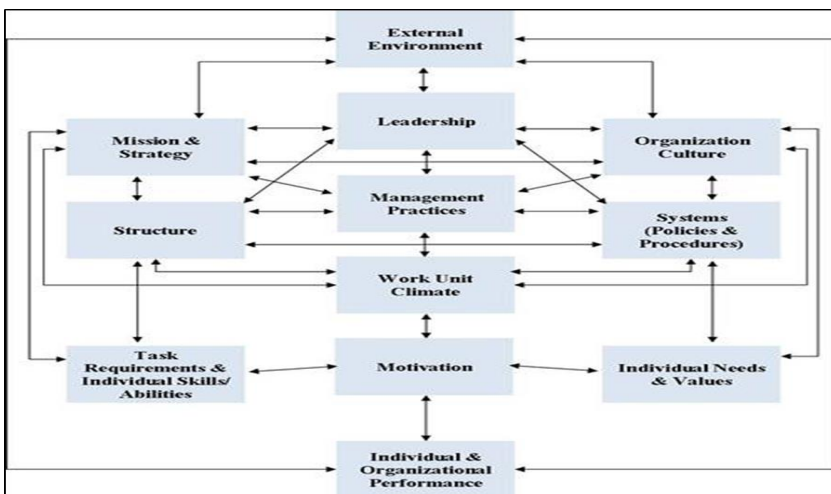
Gambar 21
Mc Kinsey 7S Framework



Gambar 22
The Burke-Litwin Causal Model



Gambar 23
The Burke-Litwin Causal Model



- 2) **Teknik analisis terbuka**, yaitu teknik analisis yang elemen/unsur/kategori/ variabelnya belum ditetapkan oleh ahli yang menemukan teknik analisis tersebut, tetapi alur berpikirnya sudah ditetapkan dan pengguna alur pikir memiliki kebebasan menentukan elemen atau faktor-faktor yang terkait atau berpengaruh. Contoh teknik analisis terbuka antara lain:
- a. *Force Field Analisis*, yang menganalisa medan kekuatan penggerak (*driving forces*) dan kekuatan yang menahan (*restraining forces*) pada masalah saat ini (*current state affairs*) untuk mencapai tujuan atau keadaan yang diinginkan (*desired state of affairs, goal*).
 - b. Analisa SWOT (*strengths, weaknesses, opportunity and threats*)
 - c. Analisa SOAR (*strengths, opportunity, aspirations and results*)
 - d. Analisa diagram pohon (*tree diagram*) yang merupakan alur berpikir logis, sebab akibat untuk membantu identifikasi masalah dan menemukan faktor atau unsur-unsur yang bermasalah dan berpengaruh kuat terhadap kinerja tertentu, kemudian merumuskan solusinya.
 - e. Analisa tulang ikan (*fish bone diagram*), relatif sama dengan *tree diagram*, yaitu alur berpikir logis, sebab akibat untuk membantu identifikasi masalah dan menemukan faktor atau unsur-unsur yang bermasalah dan berpengaruh kuat terhadap kinerja tertentu, dan merumuskan solusinya. Analisa ini dilakukan secara horizontal dan awalnya dengan menetapkan 5 M (*man, money, materials, machine, methode*) dan *market*, namun dalam perkembangannya kita dapat menentukan sendiri faktor-faktor tersebut disesuaikan dengan karakteristik instansi kita dan juga permasalahannya. Misalnya, jika berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat dalam bentuk pembinaan usaha kecil masyarakat, maka unsur-unsur yang harus dianalisa tidak hanya yang ada dalam

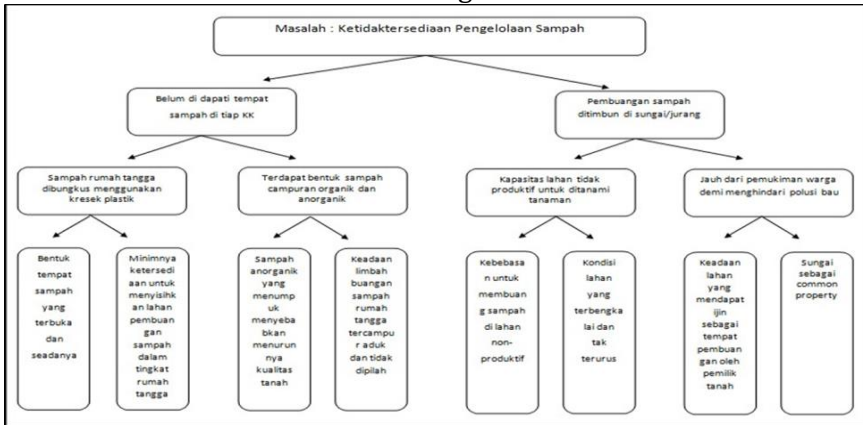
organisasi/instansi pemerintah tetapi juga faktor-faktor yang ada di masyarakat misanya tingkat pendidikan, kebiasaan atau perilaku masyarakat dan sebagainya.

Setelah kita membahas tentang tahapan atau proses perubahan dan teknik-teknik analisis manajemen, muncul pertanyaan lain tentang *focus group discussion* (FGD) yang sangat populer dalam aktivitas instansi pemerintah. Apa itu FGD? FGD adalah diskusi terfokus dari suatu kelompok atau group untuk membahas suatu masalah tertentu, dalam suasana informal dan santai. Idealnya, peserta FGD adalah yang kompeten di bidangnya, agar FGD dapat menghasilkan *ouput* yang berkualitas. Dalam FGD, kita dapat menggunakan data atau informasi yang dinilai awal yang relevan untuk didiskusikan atau data-informasi hasil analisis teknik-teknik analisis manajemen yang telah kita gunakan sebelumnya. Selain itu, ktia juga dapat menggunakan FGD untuk merumuskan solusi, mengendalikan pelaksanaan proyek perubahan dan evalusi paska pelaksanaannya.

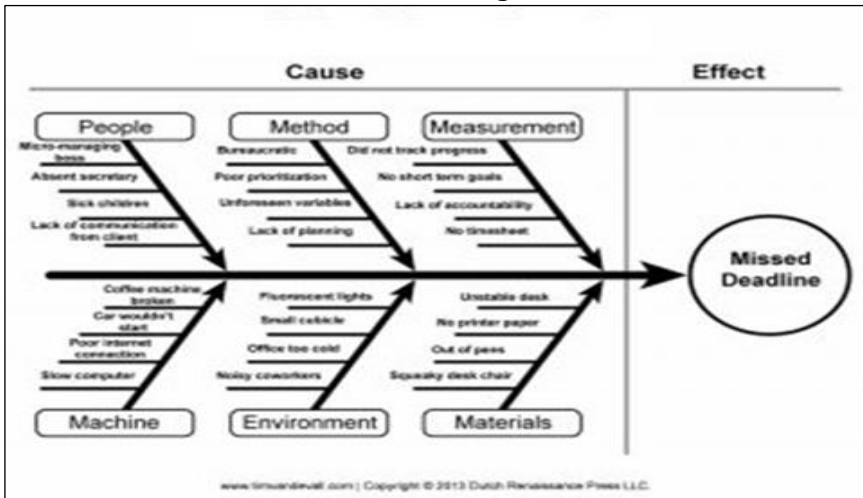
Pertanyaan lain muncul: bagaimana jika proyek perubahan yang akan dilakukan tidak sepenuhnya terkait masalah internal organisasi? Misalnya, peningkatan kesadaran keluarga berencana di desa A, peningkatan kesadaran sekolah ke jenjang yang lebih tinggi, mewujudkan destinasi dan layanan masyarakat di desa B? Semuanya ini, sangat erat dengan kondisi sosial, budaya, dan mungkin juga infrastruktur masyrakat. Untuk itu, teknik analisis yang digunakan bukan teknik analisis manajemen, namun dengan teknik anlisis dan metode yang sesuai dengan masalah sosial ekomi dan budaya masyarakat tersebut.

Beberapa contoh teknis analisis terbuka:

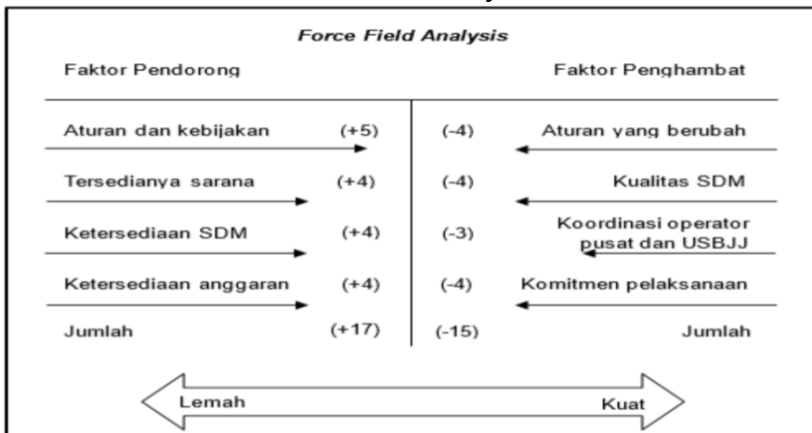
Gambar 24
Tree Diagram



Gambar 25
Fish Bone Diagram Model



Gambar 26
Force Field Analysis



Gambar 27
Analisis SWOT

Faktor Eksternal Faktor Internal	Peluang:	Tantangan:
	1. 2. 3. dst ...	1. 2. 3. dst ...
Kekuatan :	Alternatif Strategi :	Alternatif Strategi :
1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst
Kelemahan:	Alternatif Strategi :	Alternatif Strategi :
1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst

3. Perumusan Solusi

Dengan mengacu pada alur pikir komprehensif dan setelah kita memperoleh hasil analisa tentang kondisi saat ini (masalah), penyebabnya, akibat jika kondisi tidak dapat diselesaikan, serta kondisi yang diharapkan dan manfaatnya, maka langkah terakhir adalah merumuskan solusi, yang dibagi dalam tiga tahapan yaitu jangka pendek (semasa pelatihan), jangka menengah dan jangka panjang. Untuk waktu jangka

menengah dan panjang tergantung pada permasalahan proyek perubahannya.

Ketiga tahapan tersebut, dapat digambarkan seperti:

- a. Tahap jangka pendek membangun rumah layak (berisi bebrapa kegiatan pokok/utama atau *milestone* dan sub-sub kegiatan pada masing-masing kegiatan pokok/utama untuk mewujudkan rumah layak);
- b. Tahap jangka menengah, meningkatkan rumah layak menjadi rumah bagus, dengan melakukan beberapa kegiatan pokok dan sub-sub kegiatannya untuk mewujudkan rumah bagus.
- c. Tahap jangka panjang, meningkatkan rumah bagus menjadi rumah mewah, dengan melaksanakan beberapa kegiatan pokok dan sub-sub kegiatannya.

Dengan demikian, tahapan jangka pendek menghasilkan *output* dasar atau awal, yang kemudian ditingkatkan, disempurnakan atau diperluas pada jangka menengah, dan ditingkatkan, disempurnakan atau diperluas pada jangka panjang. Capaian jangka pendek menunjukkan keberhasilan awal dan strategis, tanpa capaian jangka pendek maka tidak ada keberhasilan pada jangka menengah dan panjang.

Hal yang perlu kita perhatikan juga, kegiatan utama dan sub-sub kegiatan disusun berurutan (*sequence*) dengan melihat kegiatan mana yang harus lebih dahulu dilaksanakan atau menjadi prasyarat dari kegiatan lainnya, dan kegiatan-kegiatan apa saja yang dapat dilaksanakan bersamaan.

Mengenai tahapan jangka pendek, menengah dan panjang akan dibahas lebih rinci dalam mata pelatihan lain.

M. Tacit knowledge

Tacit knowledge adalah pengetahuan yang diperoleh berdasarkan pengalaman individu (*individual context*) yaitu diri sendiri atau dari orang lain dan tempatnya bekerja, yang kemudian diadopsi menjadi pengetahuannya, dan diberikan kembali ke lingkungan (*shared context*). *Tacit knowledge* pada diri seseorang, dapat saja tersimpan seperti gunung es, belum banyak terungkap atau

disampaikan. Tugas para pemimpin adalah menggali *tacit knowledge* tersebut untuk dimanfaatkan dalam melakukan perubahan-perubahan menuju kondisi organisasi yang lebih baik, lebih maju.

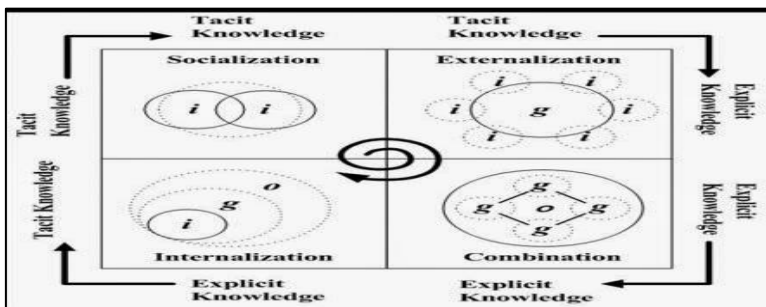
Pemimpin yang memiliki *tacit knowledge* dalam mendiagnosa organisasi dan melakukan perubahan organisasi menjadi lebih baik, akan membuat dirinya memiliki ketajaman dalam menganalisa permasalahan organisasi, merencanakan dan melakukan perubahan.

Berikut ini beberapa pendapat dari para ahli:

1. Nonaka and Takeuchi (1995): *tacit knowledge* mempunyai pengertian yang sangat berbeda dengan *explicit knowledge*; *explicit knowledge* dalam bentuk kata-kata atau angka dan hanya merupakan puncak dari *ice berg*. (*tacit knowledge* ada di bawah puncak tersebut)
2. Barbara Jones and Bob Miller: *tacit knowledge* mempunyai kontribusi pengetahuan dan tindakan yang penting dalam pengembangan organisasi mulai dari bawah sampai ke atas.

Proses pengembangan *tacit knowledge* dapat dilihat dalam SECI Model berikut ini, yang merupakan siklus, dari sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, demikian seterusnya sebagai siklus. Peserta dapat mempelajari lebih lanjut SECI Model ini dari sumber lain.

Gambar 28



I = individual, O = organisation, G = group

Sumber: <http://www.priscilliacharista.com/>

N. Latihan

1. Jelaskan pengertian diagnosa organisasi?
2. Jelaskan apa yang dimaksud pendekatan sistem ketika melakukan diagnosa organisasi?
3. Jelaskan alur pikir komprehensif diagnosa organisasi. Berikan contoh hasil diagnosanya.
4. Jelaskan beberapa contoh teknik analisa manajemen berikut elemen-elemennya.

O. Rangkuman

Berikut beberapa kesimpulan materi diagnosa organisasi:

1. Diagnosa organisasi secara umum merupakan aktivitas atau upaya untuk memahami suatu organisasi secara tepat, jika cara pandang atau niat melakukan diagnosa tidak untuk kepentingan untuk membangun organisasi dari kinerja buruk menjadi berkinerja baik, dan dari kinerja baik menjadi berkinerja tinggi, maka dapat dipastikan upaya diagnosa organisasi tersebut tidak akan mencapai tujuan yang diharapkan.
2. Diagnosa organisasi merupakan upaya melakukan penilaian terhadap kondisi fungsi-fungsi organisasi sesuai dengan jenjang jabatannya dalam rangka merancang perubahan secara tepat (*organizational diagnosis, involves diagnosing or assessing an organization's current level of functioning in order to design appropriate change interventions*)
3. *Diagnosa Organisasi* secara harfiah berarti membaca, melihat, mengamati, atau menganalisa yang sifat mendiagnosa untuk mencari tahu lebih dalam atau tajam apa yang sedang terjadi, mengapa, dan sebagainya. Menurut mereka, diagnosa organisasi memerlukan kegiatan mendiagnosa dan menilai kinerja suatu organisasi untuk merumuskan tindakan perbaikan.
4. Tujuan mendiagnosa adalah menemukan secara tepat permasalahan dalam organisasi termasuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya permasalahan tersebut dan merumuskan solusinya. Permasalahan organisasi tidak hanya

- dirasakan oleh pimpinan dan pegawai (internal) organisasi dan juga yang lebih penting pandangan dari eksternal (mitra kerja, klien, atau *stakeholders* lainnya).
5. Mendiagnosa organisasi dapat diawali dengan menggunakan analisa sistem organisasi, yang mencakup tahapan *input*, proses dan *output* serta pengaruh lingkungan eksternal. Dalam input dan proses terdapat unsur-unsur atau elemen-elemen organisasi, yang secara umum mencakup 5 M (*man, money, materials, machine, methode*) dan *market*), atau nama-nama unsur lainnya dengan jumlah yang berbeda sesuai pendapat masing-masing ahli.
 6. Kesalahan mendiagnosa tidak hanya membuat masalah tidak dapat diselesaikan, tapi dapat memperumit masalah dan bahkan dapat menimbulkan masalah baru.
 7. Alur pikir komprehensif bertujuan untuk memudahkan analisa logis atau sebab akibat dari permasalahan organisasi, untuk dituangkan dalam rencana-rencana aksi peserta.
 8. Untuk melakukan perubahan, terdapat tahapan atau proses yang diawali dengan identifikasi permasalahan; yang merupakan bagian dari diagnosa organisasi.
 9. Banyak teknik-teknik analisa manajemen yang dapat digunakan untuk mendiagnosa organisasi, namun tidak ada teknik yang sempurna yang dapat digunakan untuk semua masalah atau semua organisasi. Jika dianggap perlu, kita dapat menggunakan lebih dari satu teknik analisis manajemen.
 10. Untuk masalah yang berkaitan dengan masyarakat seperti peningkatan kesadaran keluarga berencana di desa A, peningkatan kesadaran sekolah ke jenjang yang lebih tinggi, mewujudkan destinasi dan layanan masyarakat di desa B, maka teknik analisis yang digunakan bukan teknik analisis manajemen, namun dengan teknik analisis dan metode yang sesuai dengan masalah sosial ekonomi dan budaya masyarakat.
 11. *Tacit knowledge* pengetahuan tersembunyi yang tersimpan dalam diri seseorang yang diperoleh dari berbagai pengalaman.

P. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Apabila saudara telah mampu menjelaskan dan memberikan pandangan sebagaimana dalam Latihan dan Evaluasi pada Bab ini, berarti saudara telah memahami dan menguasai topik tersebut dengan baik. Akan tetapi jika saudara masih ragu dengan pemahaman saudara mengenai materi yang dijelaskan dalam bab ini, maka saudara masih perlu membaca lebih banyak referensi dan melakukan pembelajaran secara intensif.

BAB IV

ANALISA PERMASALAHAN UNIT ORGANISASI DAN PERUMUSAN SOLUSINYA

Dalam pembelajaran materi pokok ini, peserta dibagi dalam lima atau enam kelompok untuk mendiskusikan contoh kasus yang diberikan pengajar/Widyaiswara. Kasus tersebut adalah yang setingkat dengan tingkat pelatihan peserta (PKP).

Diskusi kelompok dibagi dua bagian, yaitu

- a) Diskusi I yang membahas kasus yang sama untuk semua kelompok, tujuannya untuk melihat kemampuan, perbedaan dan persamaan hasil pembahasan setiap kelompok. Kasus yang dianalisa adalah kasus ditulis pengajar, bersumber dari berita media cetak/website atau berupa video dari internet.
- b) Diskusi II yang membahas kasus dari salah satu unit organisasi peserta.

Diskusi dimulai dengan identifikasi isu-isu strategis dari kasus yang dibahas, kemudian melakukan pemilihan isu strategis menjadi satu isu strategis dengan menggunakan kriteria yang disepakati masing-masing kelompok. Selanjutnya, satu isu strategis dianalisa dengan bantuan alur analisa komprehensif dan diupayakan dengan menggunakan teknik analisa yang relevan yang diketahui peserta. Hasil diskusi dituangkan dalam: hasil pemilihan isu strategis dan alur pikir komprehensif sebagaimana sudah dijelaskan dalam bab II dan III:

A. Indikator Keberhasilan

Peserta mampu menganalisa kasus unit organisasi yang setingkat dengan peserta pelatihan, mencakup isu strategis dan permasalahan unit organisasi serta perumusan solusinya dengan menggunakan alur pikir komprehensif dan teknik analisa manajemen yang relevan.

B. Diskusi Kelompok I

Kasus yang didiskusikan adalah kasus ditulis pengajar, bersumber dari berita media cetak/website atau berupa video dari internet. Peserta menganalisa:

- 1) Beberapa isu strategis menjadi satu isu strategis dengan menggunakan kriteria. Lanjutkan dengan menilai isu strategis menjadi gagasan perubahan.
- 2) Gunakan alur pikir komprehensif dan bantuan teknik analisis yang relevan, untuk menganalisa/menentukan:
 - a) Kondisi saat ini
 - b) Faktor-faktor penyebab terjadinya kondisi saat ini?
 - c) Akibatnya jika kondisi saat ini tidak diselesaikan
 - d) Kondisi yang diinginkan
 - e) Gap antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan
 - f) Langkah-langkah solusi/intervensi yang harus dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor penyebabnya:
 - 1)
 - 2)
 - 3)
 - 4)
 - 5)
 - 6)dst
- 3) Presentasi per kelompok dan tanya jawab hasil analisa pada nomor 1) dan 2) di atas.

C. Diskusi Kelompok II

Kasus yang didiskusikan adalah kasus dari unit organisasi tempat salah satu peserta bekerja, pada masing-masing kelompok, sehingga ada 5 atau 6 kasus sesuai jumlah kelompok. Acuan diskusi adalah sama dengan Diskusi Kelompok I, dan peserta dapat belajar dari kelebihan dan kekurangan hasil Diskusi Kelompok I sebelumnya. Tugas peserta atau kelompok.

- 1) menganalisa beberapa isu strategis menjadi satu isu strategis dengan menggunakan kriteria. Lanjutkan dengan menilai isu strategis menjadi gagasan perubahan.
- 2) menggunkan alur pikir komprehensif dan bantuan teknik analisis yang relevan, untuk membahas-menganalisa:
 - a) Kondisi saat ini
 - b) Faktor-faktor penyebab terjadinya kondisi saat ini?
 - c) Akibatnya jika kondisi saat ini tidak diselesaikan
 - d) Kondisi yang diinginkan
 - e) Gap antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan
 - f) Langkah-langkah solusi/intervensi yang harus dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor penyebabnya:
 - 1)
 - 2)
 - 3)
 - 4)
 - 5)
 - 6)dst
- 3) Presentasi per kelompok dan tanya jawab hasil analisa pada nomor 1) dan 2) di atas.

D. Latihan

1. Lakukan diagnosa terhadap pemasalahah unit organisasi saudara dan rumusan solusinya dengan menggunakan alur pikir diagnosa komprehensif dan bantuan teknik analis yang relevan.
2. Jelaskan, apa kesulitan yang saudara hadapi ketika melakukan diagnosa tersebut di atas.

E. Rangkuman Materi Pokok III

Merangkum hasil-hasil diskusi dan presentasi semua kelompok untuk menjadi acuan bagi peserta dalam menemukan gagasan perubahan, menganalisa dan menuangkannya dalam rencana proyek perubahan sesuai jenjang pelatihannya (PKP).

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Apabila Saudara telah mampu menjelaskan dan memberikan pandangan sebagaimana dalam Latihan dan Evaluasi pada Bab ini, berarti saudara telah memahami dan menguasai topik tersebut dengan baik. Akan tetapi jika saudara masih ragu dengan pemahaman saudara mengenai materi yang dijelaskan dalam bab ini, maka saudara masih perlu membaca lebih banyak referensi dan melakukan pembelajaran secara intensif.

BAB V

PENUTUP

Setelah membaca materi pelatihan mulai dari Bab I Pendahuluan hingga Bab IV, maka modul ini kita akhiri dengan harapan agar para pengajar/widyaiswara dan peserta pelatihan dapat memanfaatkan modul ini dengan baik dan mengembangkannya sesuai dengan kebutuhan pembelajaran diagnosa organisasi.

Berikut ini kesimpulan secara umum materi-materi pokok yang telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya, dan tindak lanjut untuk peserta pelatihan.

A. Kesimpulan

Beberapa kesimpulan pokok dari materi-materi pokok, sebagai berikut:

1. Isu strategis adalah berita atau informasi yang relevan dengan tingkat organisasi atau unit organisasi terkait dan sering dibicarakan atau dirasakan ada, namun masih perlu dibuktikan kebenarannya. Tiap tingkatan unit organisasi memiliki isu-isu yang sesuai dengan tugas dan fungsi unit organisasinya.
2. Pembentukan setiap organisasi dan unit organisasi di kementerian/lembaga dan SKPD daerah didasarkan pada kebutuhan untuk mengurus permasalahan tertentu. Karena itu, isu strategis di tingkat unit organisasi terkait dengan isu di tingkat organisasi/instansi dan daerah/nasional, langsung atau tidak langsung.
3. Perumusan kebijakan publik berawal dari identifikasi isu strategis yang relevan, dan proyek perubahan adalah kebijakan publik pada tingkat peserta pelatihan. Karena itu, penyusunan rencana proyek perubahan harus diawali dengan identifikasi dan pemilihan isu strategis yang relevan.
4. Proses pemilihan beberapa isu atau isu strategis menjadi satu isu strategis untuk menjadi substansi dalam proyek perubahan dilakukan dengan penilaian berdasarkan kriteria-kriteria yang sesuai dengan permasalahan dan tugas fungsi organisasi/unit organisasi terkait.

5. Diagnosa organisasi secara umum merupakan aktivitas atau upaya untuk memahami suatu organisasi secara tepat, Jika cara pandang atau niat melakukan diagnosa tidak untuk kepentingan untuk membangun organisasi dari kinerja buruk menjadi berkinerja baik, dan dari kinerja baik menjadi berkinerja tinggi, maka dapat dipastikan upaya diagnosa organisasi tersebut tidak akan mencapai tujuan yang diharapkan.
6. Jika cara pandang atau niat melakukan diagnosa tidak untuk kepentingan untuk membangun organisasi dari kinerja buruk menjadi berkinerja baik, dan dari kinerja baik menjadi berkinerja tinggi, maka dapat dipastikan upaya diagnosa organisasi tersebut tidak akan mencapai tujuan yang diharapkan.
7. Tujuan mendiagnosa adalah menemukan secara tepat permasalahan dalam organisasi termasuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya permasalahan tersebut dan merumuskan solusinya. Permasalahan organisasi tidak hanya dirasakan oleh pimpinan dan pegawai (internal) organisasi dan juga yang lebih penting pandangan dari eksternal (mitra kerja, klien, atau stakeholders lainnya).
8. Mendiagnosa organisasi dapat diawali dengan menggunakan analisa sistem organisasi, yang mencakup tahapan input, proses dan output serta pengaruh lingkungan eksternal. Dalam input dan proses terdapat unsur-unsur atau elemen-elemen organisasi, yang secara umum mencakup 6 M (man, money, materials, machine, methode, market) atau nama-nama unsur lainnya dengan jumlah yang berbeda sesuai pendapat masing-masing ahli. Namun, nama-nama -unsur atau elemen tersebut dapat berbeda dalam setiap teknik analisa manajemen.
9. Kesalahan mendiagnosa tidak hanya membuat masalah tidak dapat diselesaikan, tapi dapat memperumit masalah dan bahkan dapat menimbulkan masalah baru.
10. Untuk melakukan perubahan, terdapat tahapan atau proses yang diawali dengan identifikasi permasalahan; yang merupakan bagian dari diagnosa organisasi.

11. Alur pikir komprehensif bertujuan untuk memudahkan analisa logis atau sebab akibat dari permasalahan organisasi, untuk dituangkan dalam rencanarencana aksi peserta.
12. Banyak teknik-teknik analisa manajemen yang dapat digunakan untuk mendiagnosa organisasi, namun tidak ada teknik yang sempurna yang dapat digunakan untuk semua masalah atau semua organisasi. Jika dianggap perlu, kita dapat menggunakan lebih dari satu teknik analisa manajemen.
13. Untuk masalah yang berkaitan dengan masyarakat seperti peningkatan kesadaran keluarga berencana di desa A, peningkatan kesadaran sekolah ke jenjang yang lebih tinggi, mewujudkan destinasi dan layanan masyarakat di Kota B, maka teknik analisa yang digunakan bukan teknik analisa manajemen, namun dengan teknik analisa dan metode yang sesuai dengan bidang masalah, misalnya sosial, ekonomi dan budaya masyarakat tersebut..
14. *Tacit knowledge* pengetahuan tersembunyi yang tersimpan dalam diri seseorang yang diperoleh dari berbagai pengalaman.

B. Tindak Lanjut

Apabila Saudara telah mampu menjelaskan dan memberikan pandangan sebagaimana dalam latihan dan evaluasi pada keseluruhan materi dalam modul ini, berarti saudara telah memahami dan menguasai mata pelatihan Manajemen Perubahan ini dengan baik. Akan tetapi jika saudara masih ragu dengan pemahaman saudara mengenai materi secara keseluruhan yang dijelaskan dalam bab per bab dalam modul ini, maka saudara masih perlu membaca lebih banyak lagi referensi khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan (*change management*) dan melakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Sunari. 2014. Bahan Ajar Diklatpim III: *Diagnostic Reading*. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Budi, Setia, Sri Ratna. 2016. Buku Panduan Fasilitator Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV: Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi, Model-model Diagnosa Perubahan Organisasi. Lembaga Administtrasi Negara. Jakarta
- Alderer, Clayton P. 1980. The Methodology of Organizational Diagnosa. Professional Psychology Vol. 11 No. 3 June 1980. American Psychological Association, Inc.
- Budi, Setia, Nugroho Ananto, dan Tim. 2004. Sistem Manajemen Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SMAK-UP): Panduan Diagnosis Kinerja Manajemen Pemerintahan, Kontribusi bagi Reformasi Birokrasi, Menuju Indonesia yang Lebih Baik. Kajian.Inspektorat Bidang Kinerja Kelembagaan-Bappenas dan Sinergi.
- Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, dan Marty Linski. 2009. The Practice of Adaptive Leadership Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World. Harvard Business School Publishing, Massachusetts.
- Janicijevic, N. 2010. Bussiness Processes in Organizational Diagnosa. Management, Vol. 15, 2010, 2, pp. 85-106.
- Pettigrew, A. 1997. The Management of Statagic Change. London: Basil Blackwell.
- LAN RI, 2000. Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), Modul 1 sd 5
- LAN RI, 2002, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).
- LAN RI, 2008. Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan, Modul Diklat
Kepemimpinan Tk IV.
- LAN RI, 2015. Pusdiklat Teknis Fungsional, Bahan Ajar Diklat Renstra dan AKIP. 65
- Schniederjans, Marc J and friends. 2006. Comparative Analysis of Malcom Baldrige National Quality Award Criteria: An

Emprical Study of India, Mexico, and the United States.
Quality Management Journal, Vol. 13 No.4/2006.
USA.American Society for Quality.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Negara, Nomor:
Per/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum
Reformasi Birokrasi.

Peraturan Presiden Republik Indonesia, Nomor: 81 Tahun 2010
tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Negara, Nomor: 1 Tahun
2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan
Reformasi Birokrasi (PMPRB)