

# DIAGNOSTIC READING



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
2019

# 1. Pendahuluan

# Reformasi Birokrasi dan Tuntutan Perubahan

- Perpres no 81 tahun 2010 Grand Design Reformasi Birokrasi :
- Visi reformasi birokrasi adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”.

# PERPRES No 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi

No	Area perubahan
1	Penataa Kelembagaan
2	Tatalaksana
3	Peraturan perundang-undangan
4	Sumber daya manusia aparatur
5	Pengawasan
6	Akuntabilitas
7	Pelayanan publik
8	<i>mind set</i> dan <i>cultural set</i>



## SASARAN RB

- a. terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- b. meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
- c. meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.



## VISI RB 2025

Terwujudnya Pemerintahan kelas dunia

# Reformasi Birokrasi sebagai proses perubahan

Proses perubahan yang direncanakan untuk mencapai kondisi ideal yang diharapkan.

Fungsi kepemimpinan adalah memimpin perubahan dengan menciptakan visi dan menggerakkan anggota bersama stakeholder mewujudkan visi tersebut.

## Membangun Organisasi pemerintah Berkinerja Tinggi -OBT):

- **Tuntutan** agar organisasi pemerintah melakukan reform agar menjadi organisasi yang fleksibel, **adaptif**, responsif, pembelajar dan senantiasa berorientasi pada peningkatan kinerja (*continous improvement, better performance*)
- Untuk melakukan perubahan/*reform*, tidak harus menjadi pimpinan puncak, tetapi dapat dilakukan pada setiap tingkatan sesuai jabatannya.

# DIAGNOSTIC READING

*Pemimpin  
Perubahan  
mendiagnosa*



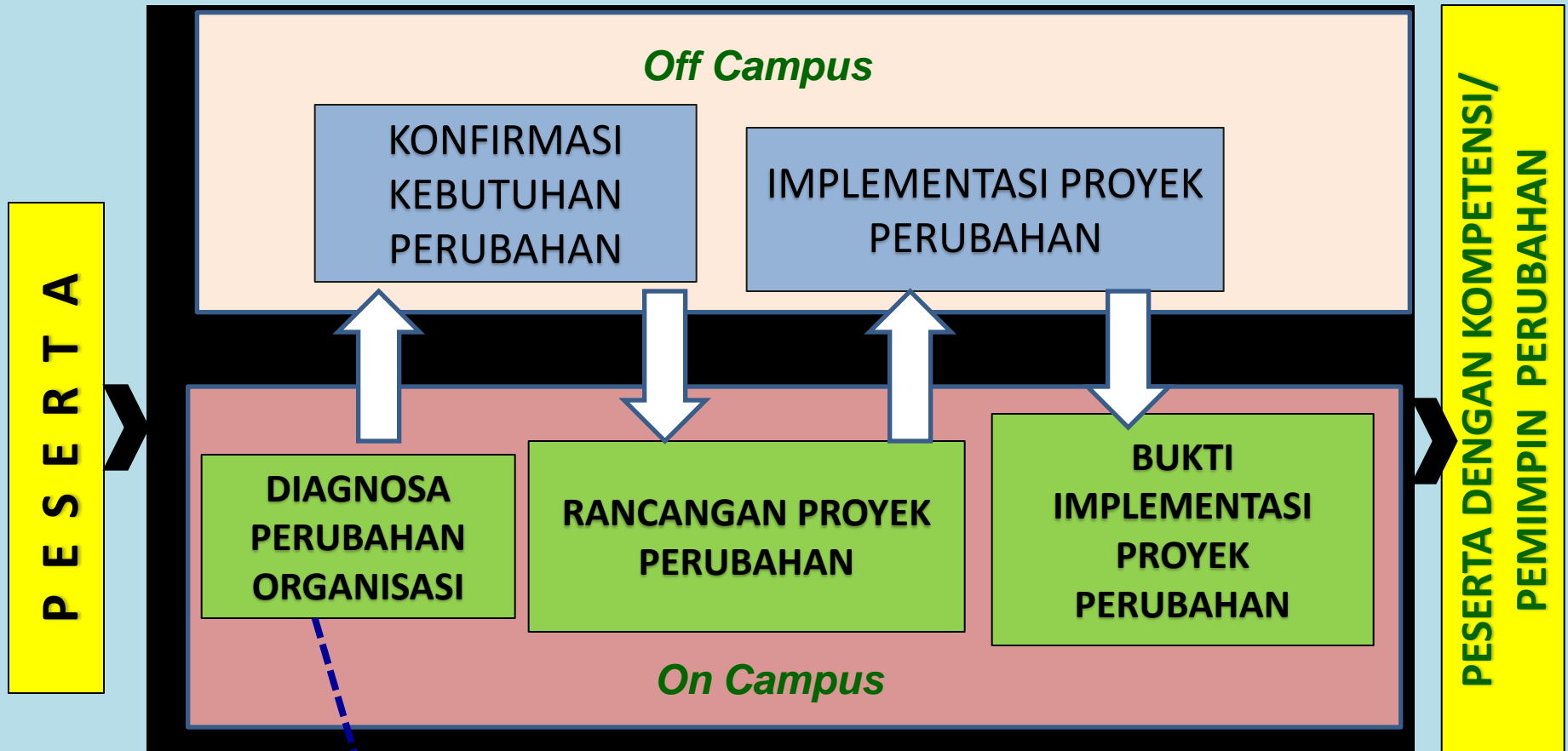
**Diagnosa= menyimpulkan**

**DR = membaca, mengalisa, mengamati permasalahan untuk disimpulkan**

**2. KEDUDUKAN MATA DIKLAT  
DIAGNOSTIC READING DALAM  
SCENARIO PEMBELAJARAN PKN2**



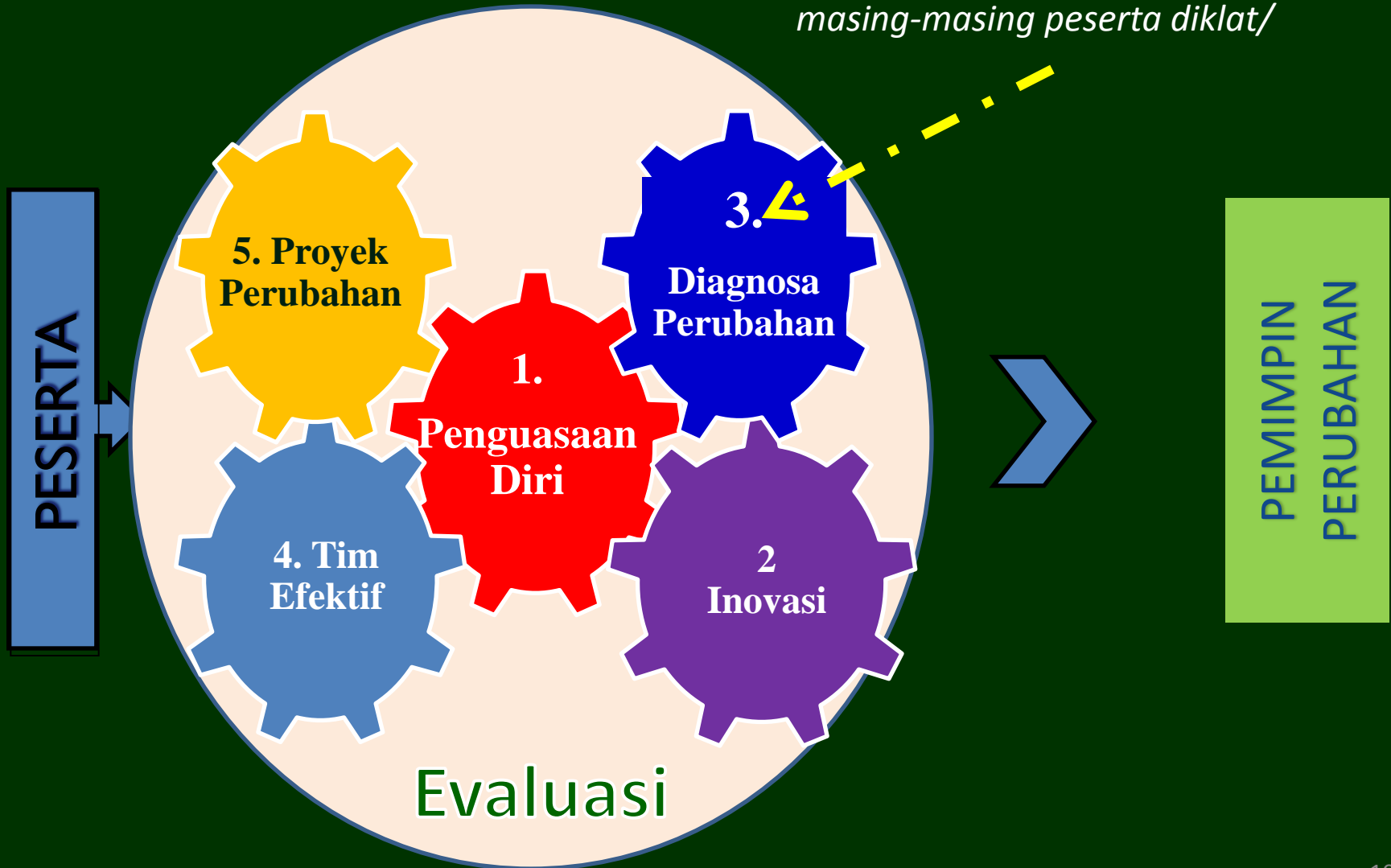
# Struktur Kurikulum



*Hasil Pembelajaran Diagnostic Reading, digunakan untuk menyusun (usulan) Proyek Perubahan masing-masing peserta diklat*

# STRUKTUR KURIKULUM DAN PERAN DIAGNOSA PERUBAHAN ORGANISASI

*Hasil Pembelajaran Diagnostic Reading/Diagnosa Perubahan, digunakan menyusun (usulan) Proyek Perubahan masing-masing peserta diklat/*



## TUJUAN-HASIL PEMBELAJARAN

### *DIAGNOSTIC READING - PIM II*

#### **HASIL BELAJAR:**

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu:

- mengidentifikasi/menilai permasalahan kinerja strategi/ kebijakan instansi/unit kerjanya, dan
- menyusun solusi/langkah perbaikan/langkah intervensi

# SISTEMATIKA PEMBELAJARAN

TUJUAN  
PEMBELAJARAN  
DIAGNOSTIC  
READING

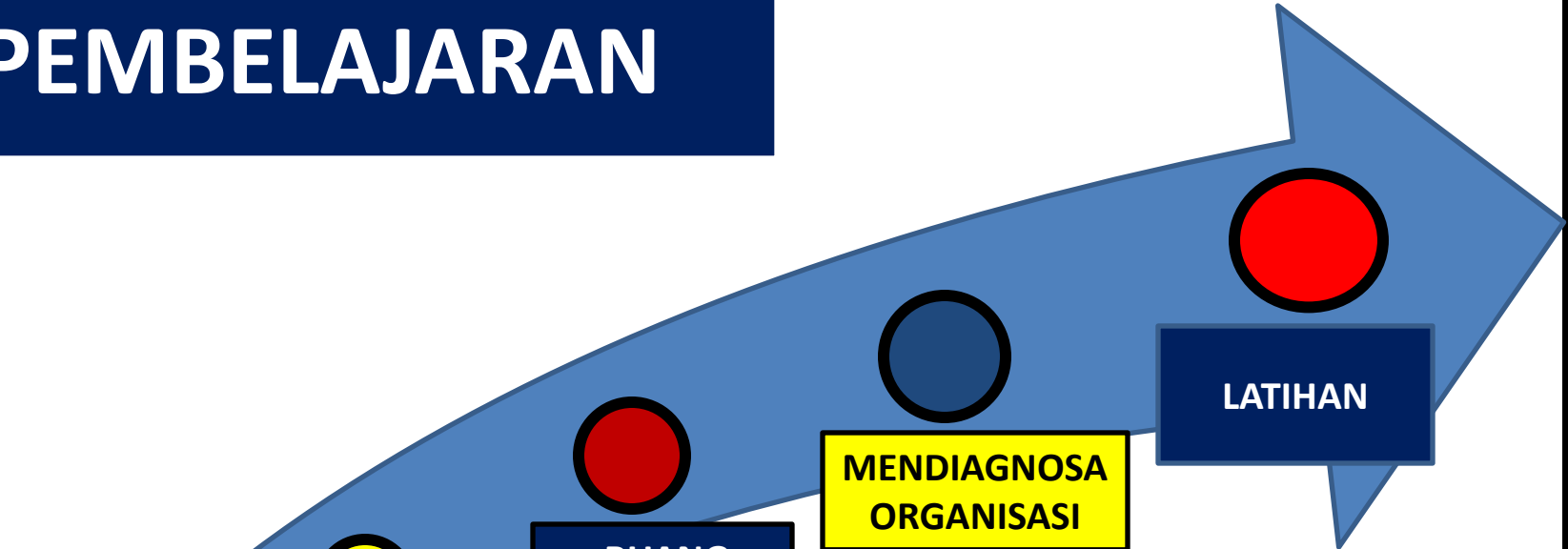
PEMIMPIN  
DAN  
PERUBAHAN  
DAN  
REFLEKSI

RUANG  
LINGKUP  
PERUBAHAN  
UNIT  
ORGANISASI

MENDIAGNOSA  
ORGANISASI

LATIHAN

DIAGNOSTIC  
READING



# PERAN AGENDA PEMBELAJARAN: *DIAGNOSTIC READING*

PEMIMPIN PERUBAHAN



TAHAP IV  
breakthrough 2  
Leadership  
Laboratorium

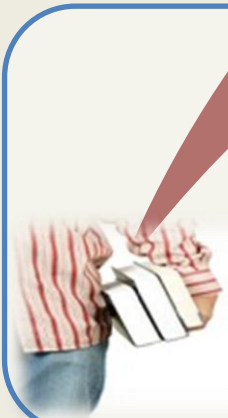
TAHAP II  
breakthrough 1  
Taking Ownership

TAHAP V  
EVALUASI

TAHAP III  
merancang perubahan  
dan membangun tim

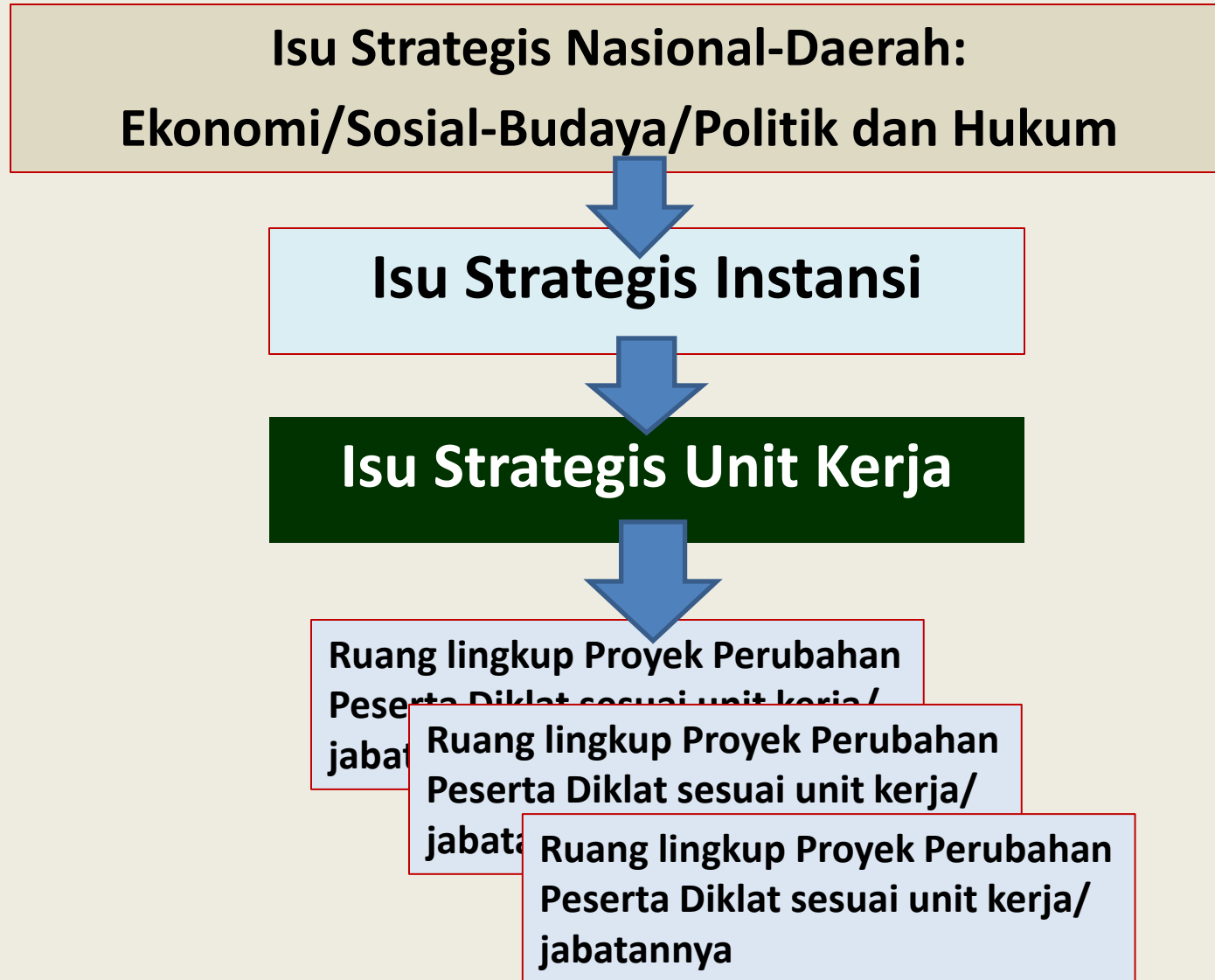
*menentukan*

TAHAP I  
diagnosa kebutuhan  
perubahan organisasi



# 1.c. Pembahasan: Isu Strategis

Keterkaitan isu strategis nasional/daerah, instansi dan unit kerja



# I.d RUANG LINGKUP (*SCOPING*) AREA PERUBAHAN



# SCOPING-AREA PERUBAHAN

**Renstra, Manajemen Kinerja  
(kinerja lembaga hingga kinerja pegawai/SKP)**

ESELON I/PIMTI UTAMA-  
MADYA



ESELON II/PIMTI  
PRATAMA



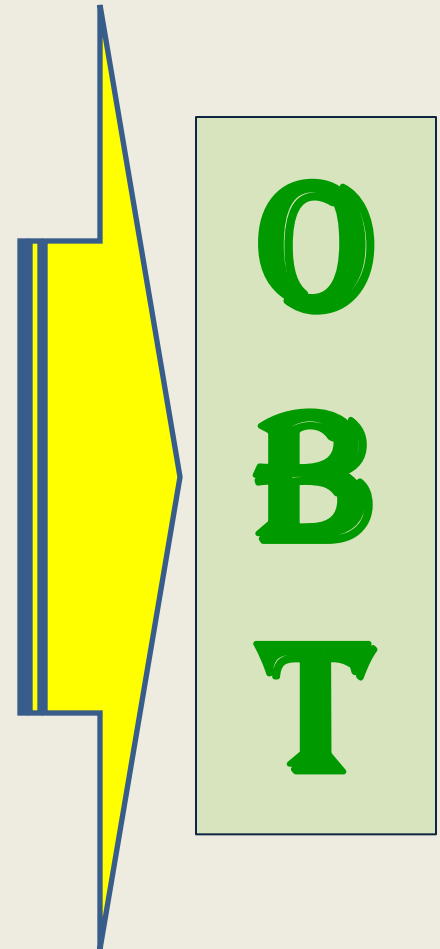
ESELON III/  
ADMINISTRATOR



ESELON  
IV/PENGAWAS



- KELEMBAGAAN, KETATALAKSANAAN, SDM APARATUR





**MENENTUKAN  
UNSUR-UNSUR UNIT ORGANISASI  
(ADA DI SEMUA TINGKATAN UNIT KERJA)**

**LINGKUNGAN**



(Mary Jo Hatch,1997)

# PENETAPAN SASARAN REFORM

## CONTOH : REFORM

1. MULAILAH DARI KONDISI YANG DIHARAPKAN

2. TENTUKAN SASARAN REFORM

3. PERTAJAM FOKUS SASARAN REFORM

4. PENETAPAN SASARAN REFORM



## BIDANG KESEHATAN

1. Mendorong pegawai dan Pelayanan Kesehatan agar berorientasi hasil

2. Biaya kesehatan terjangkau dengan kualitas pelayanan yang prima

3. 16 Rumah Sakit, Murah Biaya pelayanan, Waktu pelayanan cepat

4. a. Menurunkan biaya pelayanan rumah sakit dari Rp...Menjadi Rp.... Dalam waktu ..... hari.  
b. Mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam melayani pendaftaran pasien dari 30 menit menjadi 20 menit dalam waktu ..... hari.

# LEADERSHIP

1. Seorang pemimpin adalah penyampai harapan  
*(A leader is a dealer in hope, Napoleon Bonaparte)*
2. Seorang pemimpin adalah orang yang tahu jalan, bergerak/pergi ke jalan dan menunjukkan jalan tersebut  
*(A leader is one who knows the way, goes the way and shows the way, John C. Maxwell)*

# KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN

"- **Kepemimpinan** menjadi penting dan dibutuhkan hanya pada saat ketika Anda membutuhkan **beberapa jenis perubahan**, semacam **inovasi**. Dalam lingkungan yang **stabil**, yang Anda butuhkan adalah **otoritas atau keahlian** “

*(“- Leadership becomes important and needed only in times when you require some kind of **changes**, some kind of **innovation**. In a stable environment, all you need is the authority or expertise” )*

- *(Heifets)*

**NORTH STAR  
(VISION, ARAH TUJUAN  
PERUBAHAN)**

**SETIAP PEMIMPIN  
HARUS MEMPUNYAI  
TUJUAN (ARAH -  
GAGASAN PERUBAHAN/  
PERBAIKAN)**

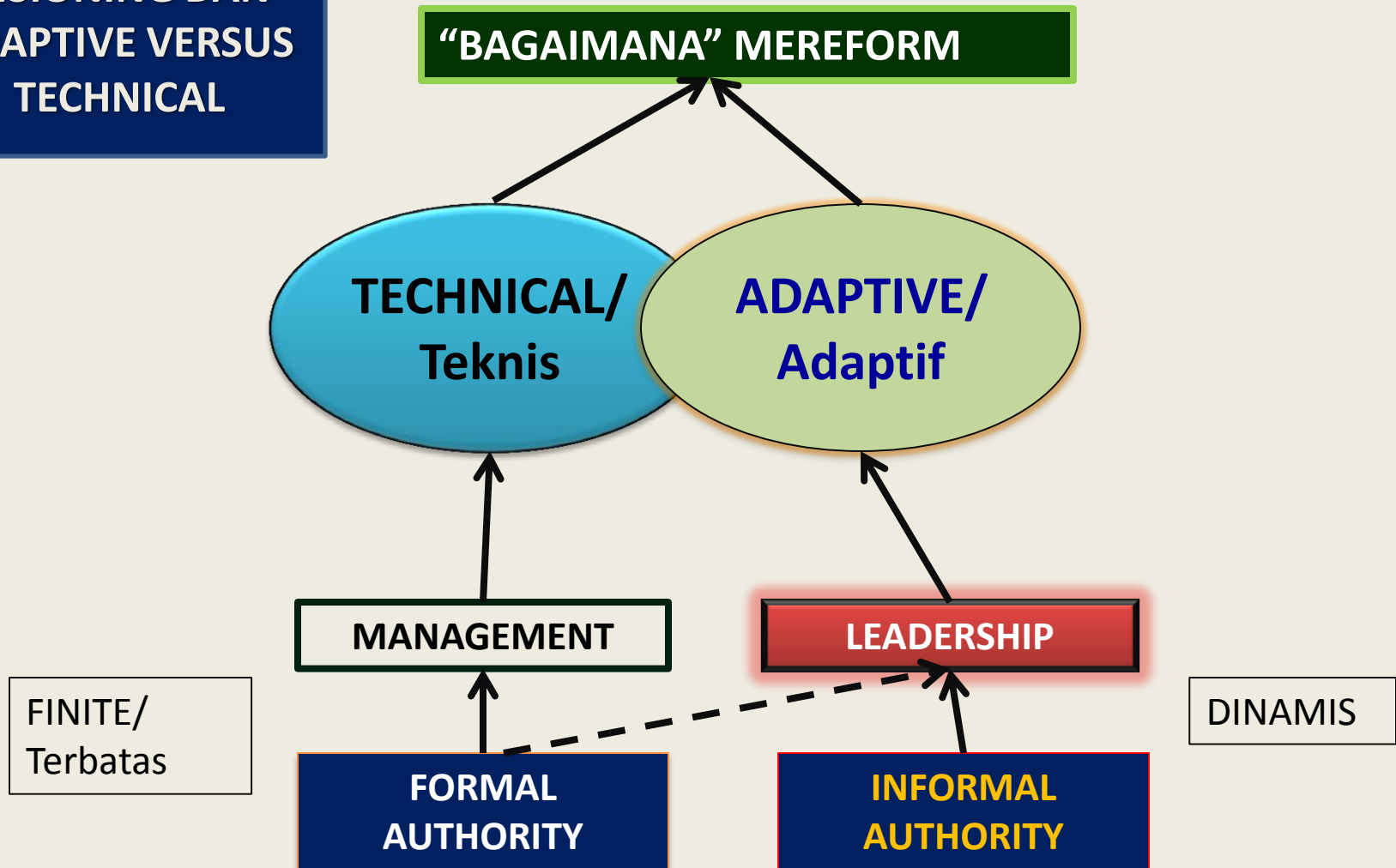


Dalam melakukan Reform perlu berfikir secara **VISION** dan tindakan **ADAPTIVE** (Stakeholders internal dan eksternal), jika tidak bisa dilakukan sendiri; dan **TECHNICAL**, jika dilakukan sendiri



**NORTH STAR :  
VISION-  
ADAPTIVE VS TECHNICAL**

**VISIONING DAN  
ADAPTIVE VERSUS  
TECHNICAL**

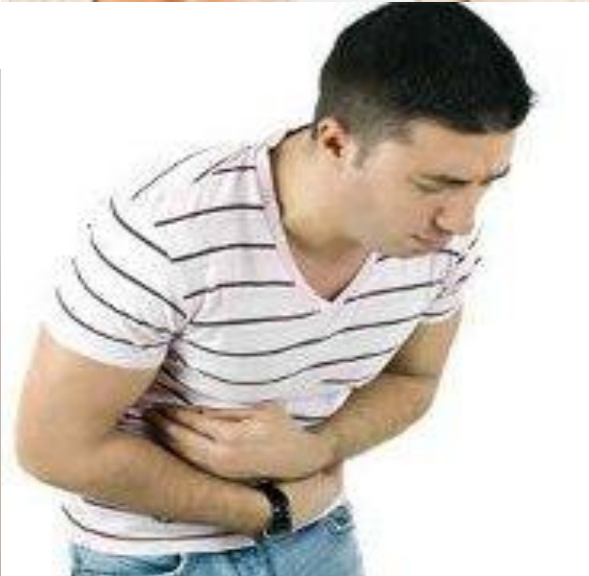
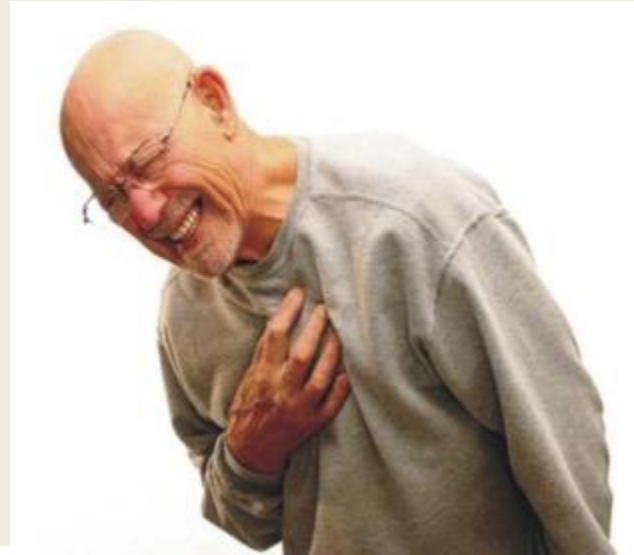


(Sumber: World Bank Institute)

# 3. Konsep Diagnostic Reading



# MENJADI PENDIAGNOSA YANG AKURAT....



# DIAGNOSTIC READING .....

*Organizational diagnosis, involves “diagnosing,” or assessing, an organization’s current level of functioning in order to design appropriate change interventions. ....(Tichy, Hornstein, & Nisberg, 1977).*

Diagnosa organisasi membutuhkan kegiatan mendiagnosa, menilai kinerja suatu organisasi untuk merumuskan tindakan perbaikan/perubahan yang tepat.

# MANFAAT DIAGNOSTIC READING

- Evidence Based Problem Solving
- Membantu merumuskan intervensi secara tepat
- Membangun dialogue dan ownership



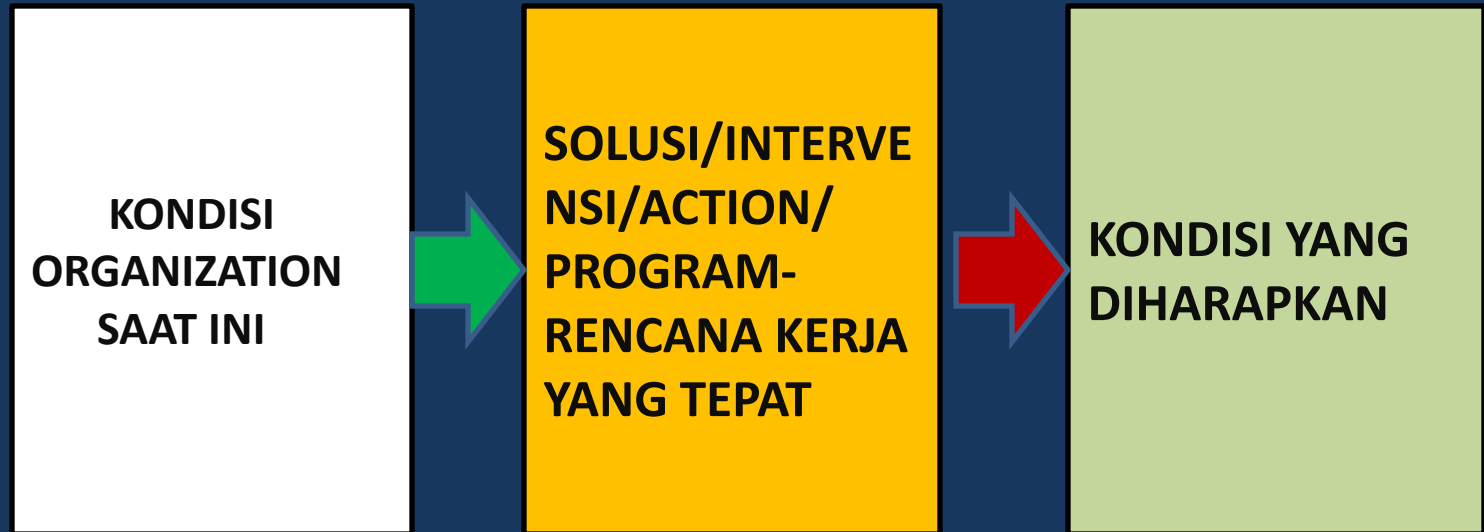
# NORTH STAR

SETIAP PEMIMPIN HARUS  
MEMPUNYAI VISION-  
TUJUAN  
(GAGASAN- ARAH  
PERUBAHAN)

## DUA LANGKAH DALAM MENDIAGNOSA

1. Menilai: kondisi/kinerja unit organisasi saat ini; kondisi/kinerja yang diinginkan, *gap*-nya, dan sasaran *reform/perubahan*.
2. Menyusun solusi/langkah-langkah intervensi untuk meningkatkan kinerja unit organisasi/instansi

# DIAGNOSTIC READING YANG EFEKTIF



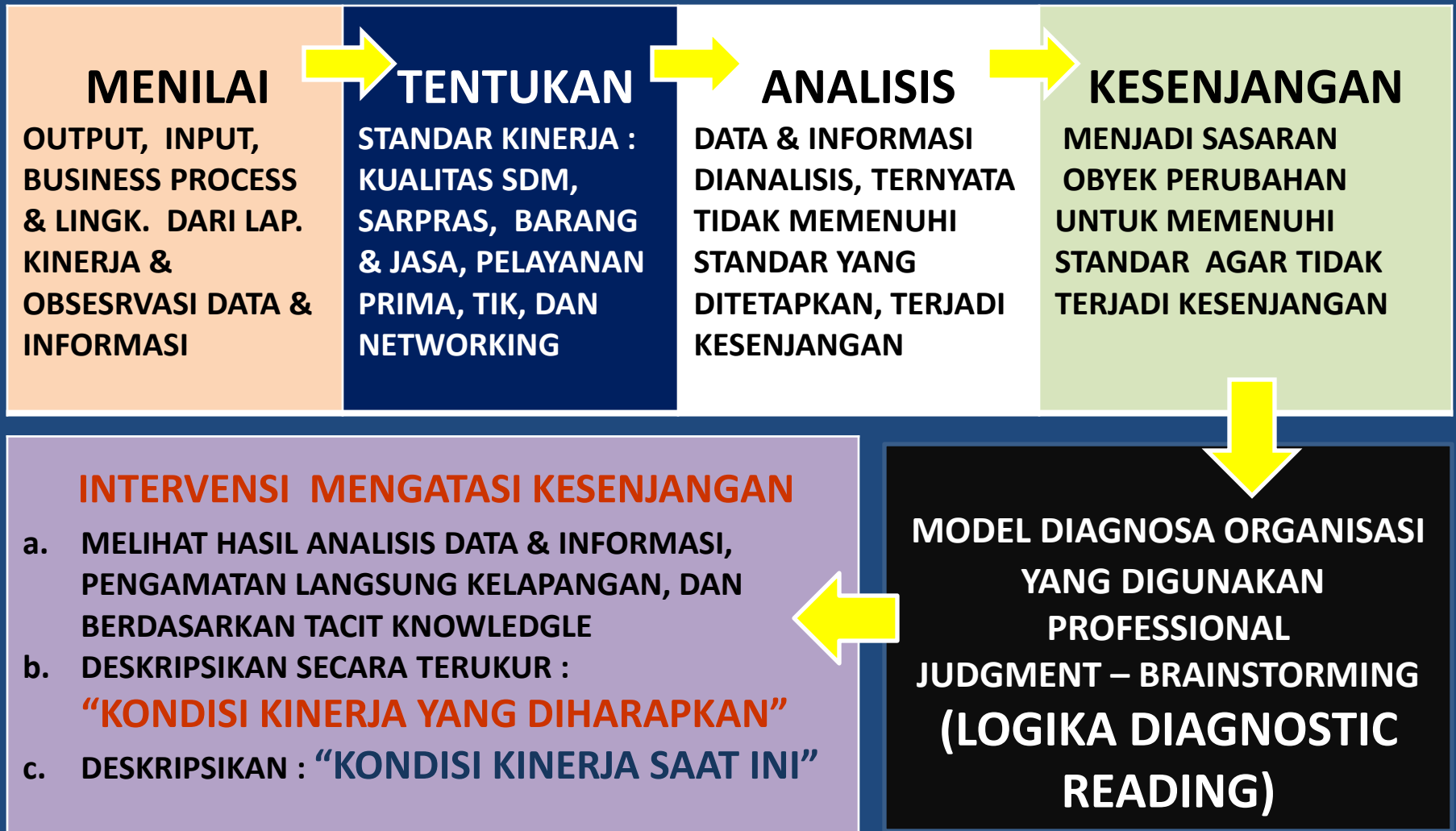
INFORMASI PENTING DARI HASIL SURVEI, SENSUS, DATA PRIMER, SEKUNDER, DAN DARI BERBAGAI SUMBER

# MEMAHAMI KAUSALITAS MASALAH → MENENTUKAN AREA INTERVENSI/SOLUSI

- \* Diagnostic reading bukan hanya membandingkan antara target dan realisasi atau *das sein* dan *das sollen* untuk menemukan gap; tetapi diagnostic reading pada tahap awal harus mampu menghasilkan peta masalah organisasi
- \* Dari peta masalah tadi kemudian dianalisis berbagai faktor yang mungkin berkontribusi terhadap masalah tersebut
- \* Personal judgment dapat membantu cara berpikir serba sistem (*systems thinking*) untuk menemukan *key leverage* atau *driving force*-nya (faktor yang paling berpengaruh)
- \* *Key leverage* atau *driving force* inilah yang ditetapkan sebagai area intervensi (perubahan) secara inovatif

# MENILAI KINERJA UNIT ORGANISASI

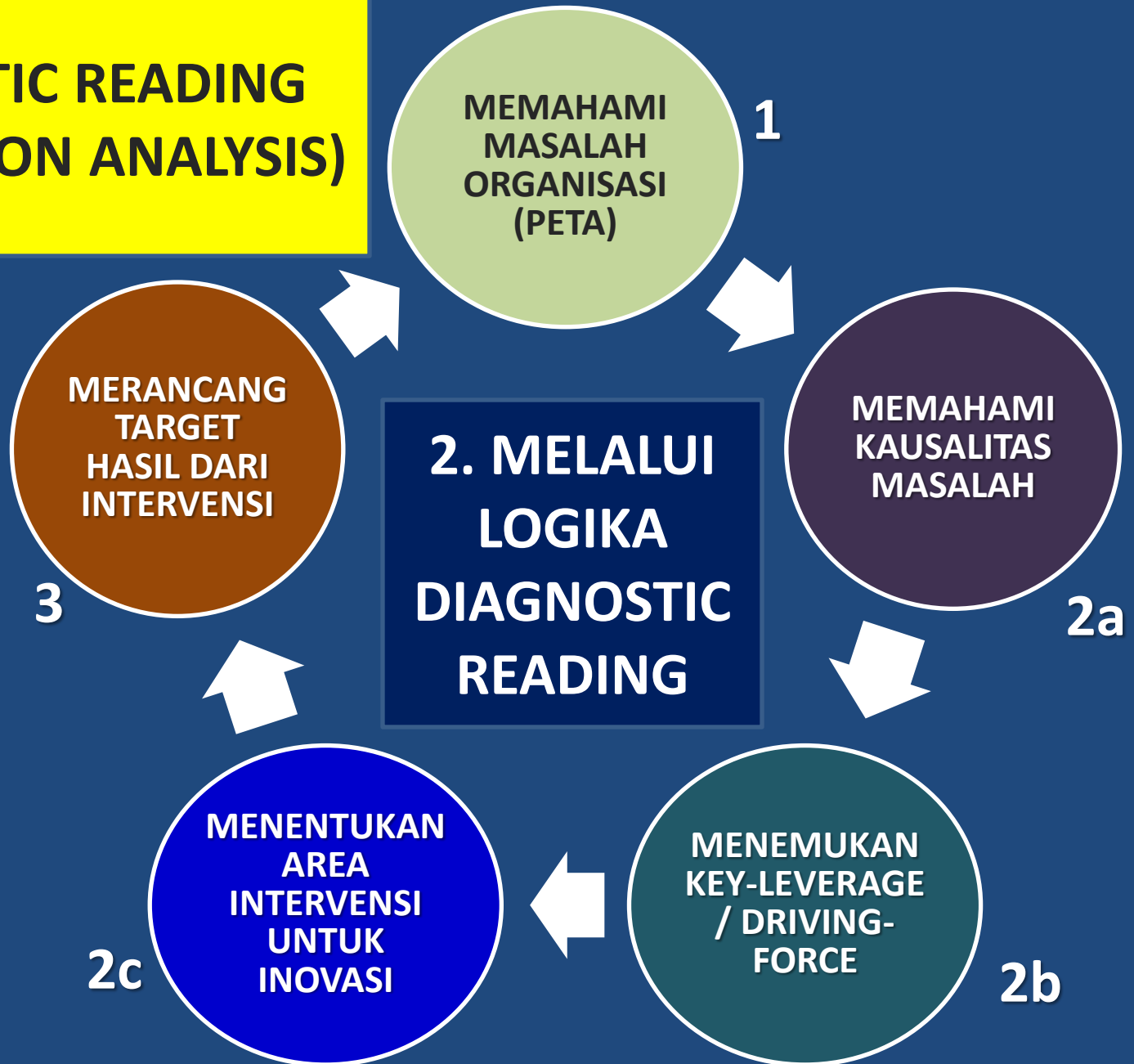
## 1. MELALUI KESENJANGAN ATAU GAP YANG TERJADI



# DIAGNOSTIC READING (ORGANIZATION ANALYSIS)

MELIPUTI : .....

- PROBLEM SOLVING
- CONTINUES IMPROVEMENT
- COMPREHENSIVE APPROACH
- COLLABORATIVE STRATEGY
- +++ INOVASI





# **5. MEMAHAMI KONSEP ANATOMI ORGANISASI**

# Konsep Birokrasi : Weber

## Birokrasi

1. Aturan aturan dan prosedur formal
2. Spesialisasi pekerjaan
3. Kejelasan dalam hirarki
4. Pengembangan karir berdasarkan merit system
5. Impersonal
6. Obyektifitas dan rasional pelaksanaan tugas
7. Komunikasi tertulis

# Patologi birokrasi

- birokrat cenderung ingin memperbesar keuntungan pribadi dan kelompok dengan menambah anggaran, personil, fasilitas organisasinya (Parkinson, 1954):
- Orientasi peraturan, goal displacement behavior R (Merton, 1955)
- Birokrasi tidak peka terhadap mutu, inefisien, cenderung pemborosan (Coase 1964, Wolf, 1979)

# THE BURKE-LITWIN CAUSAL MODEL

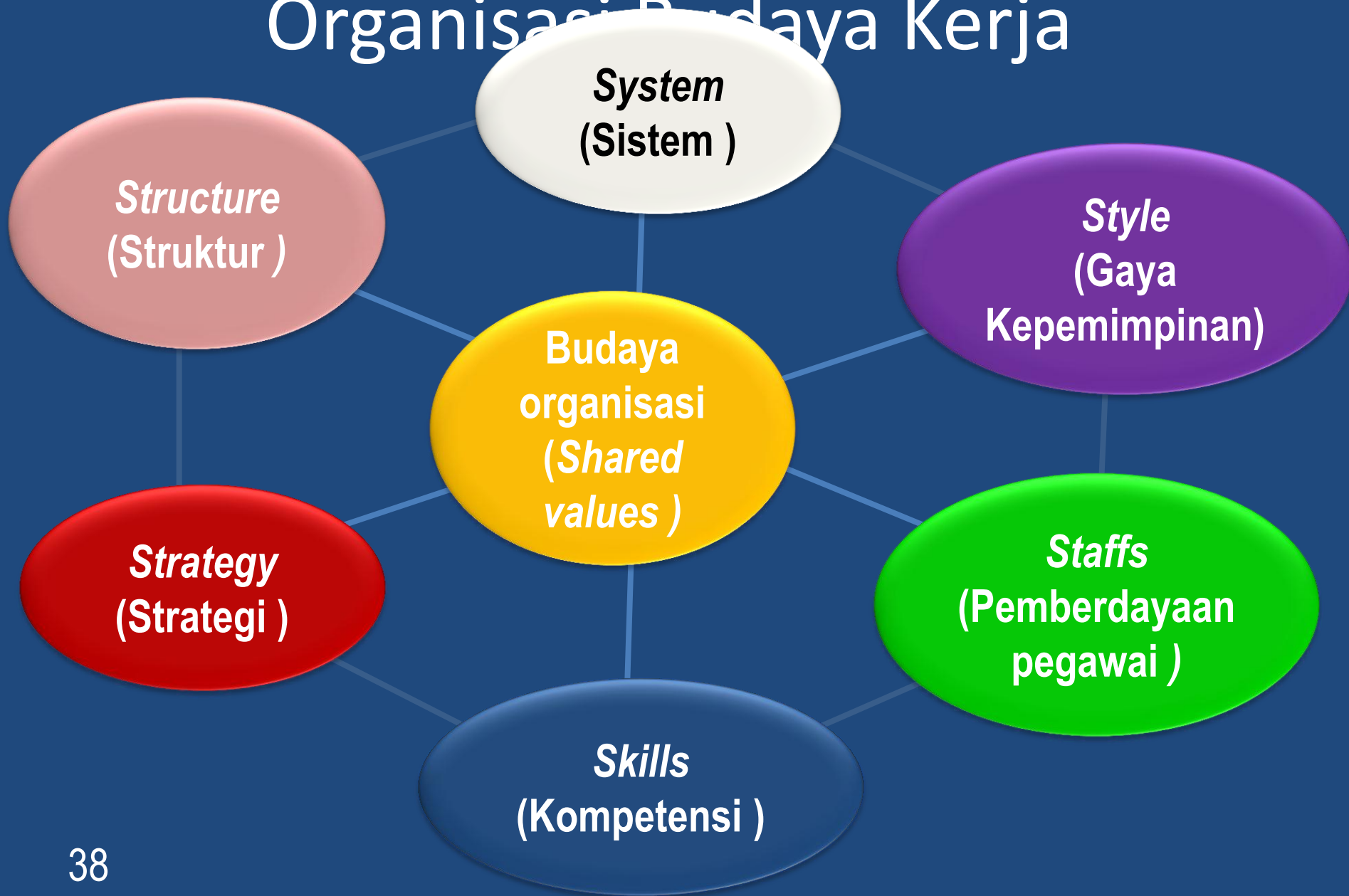


*Lingkungan/Stakeholders*



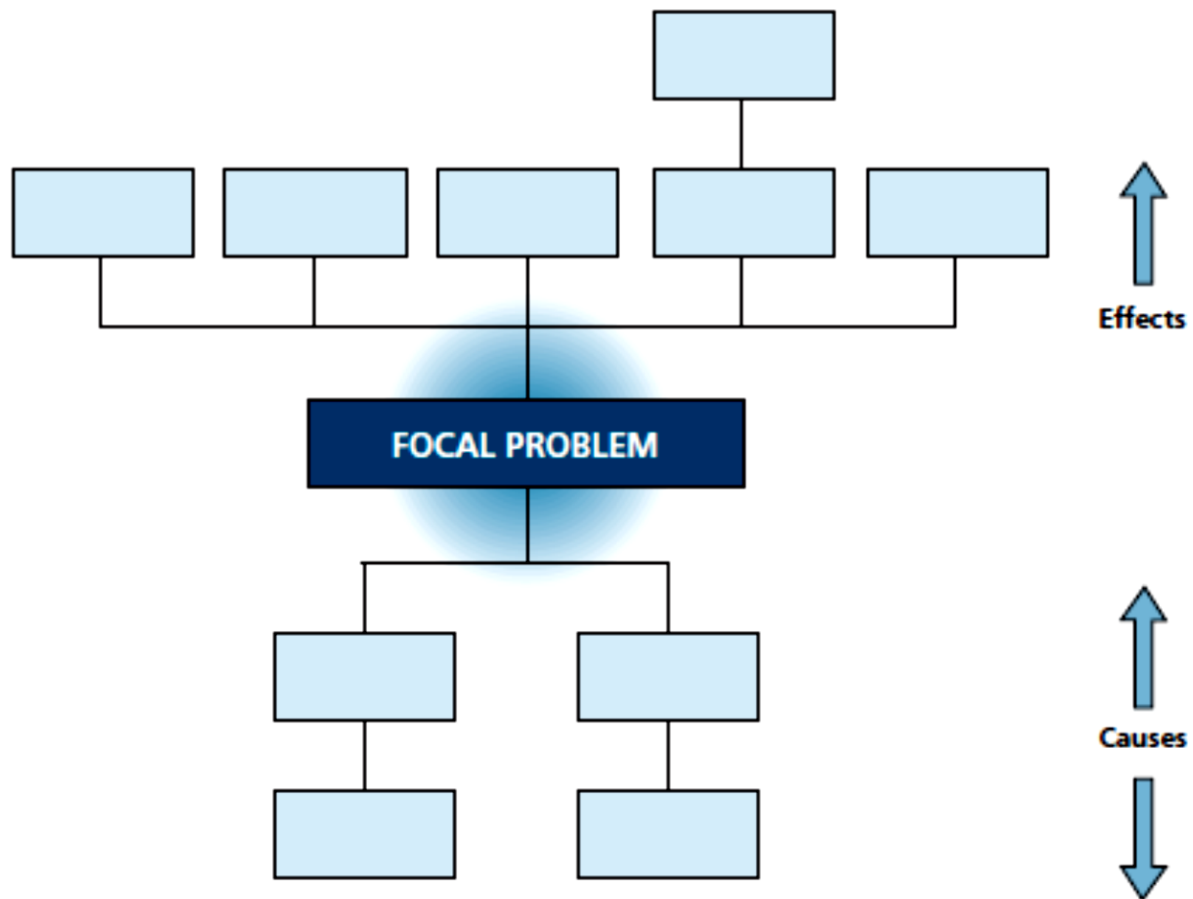
*(Mary Jo Hatch, 1997)*

# Organisasi Budaya Kerja



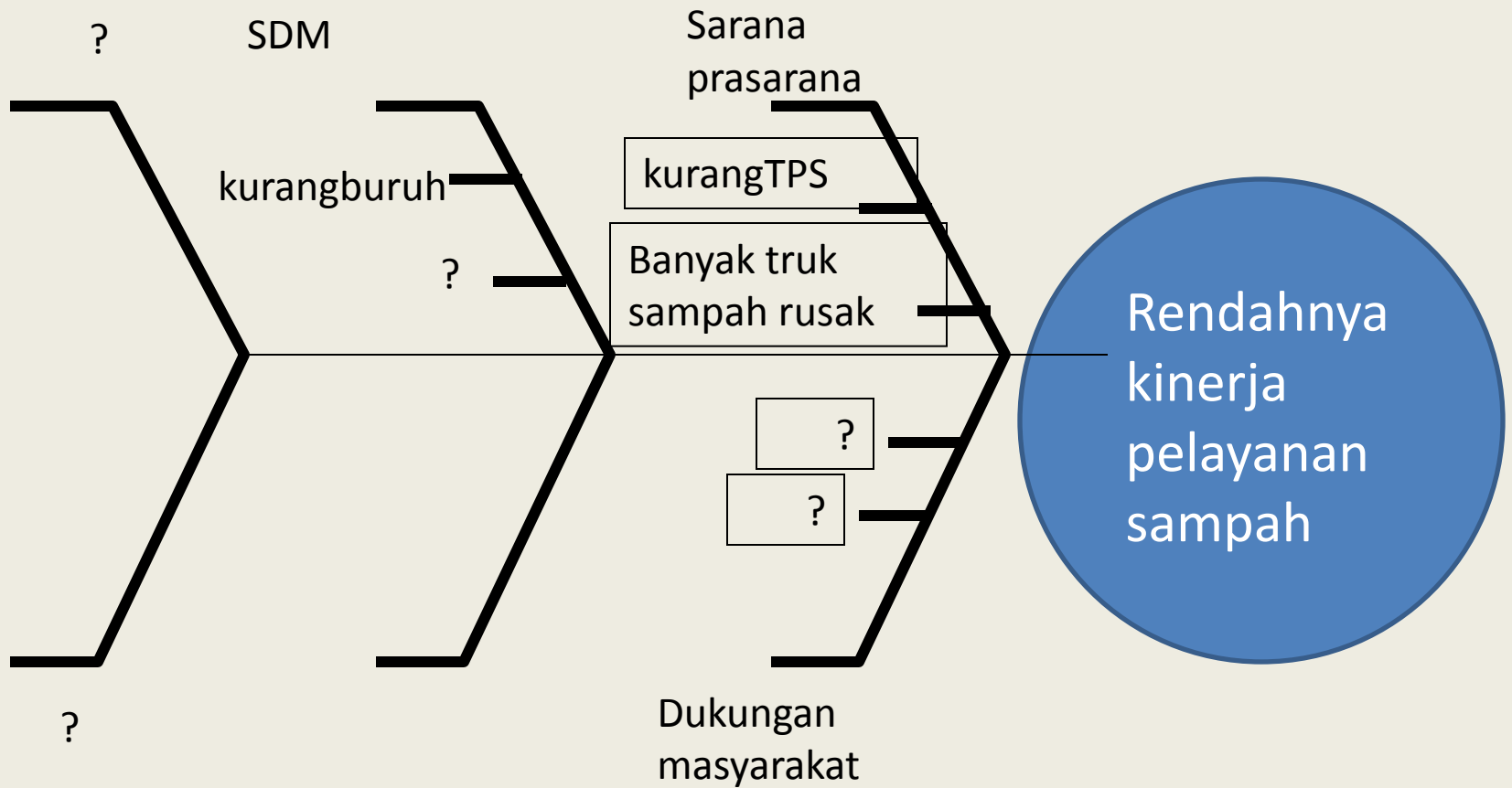
## **6. IDENTIFIKASI PERMASALAHAN DAN PENETAPAN PRIORITAS**

## Developing the Problem Tree





# FISHBONES ANALYSIS



# Menetapkan prioritas

## 1.USG

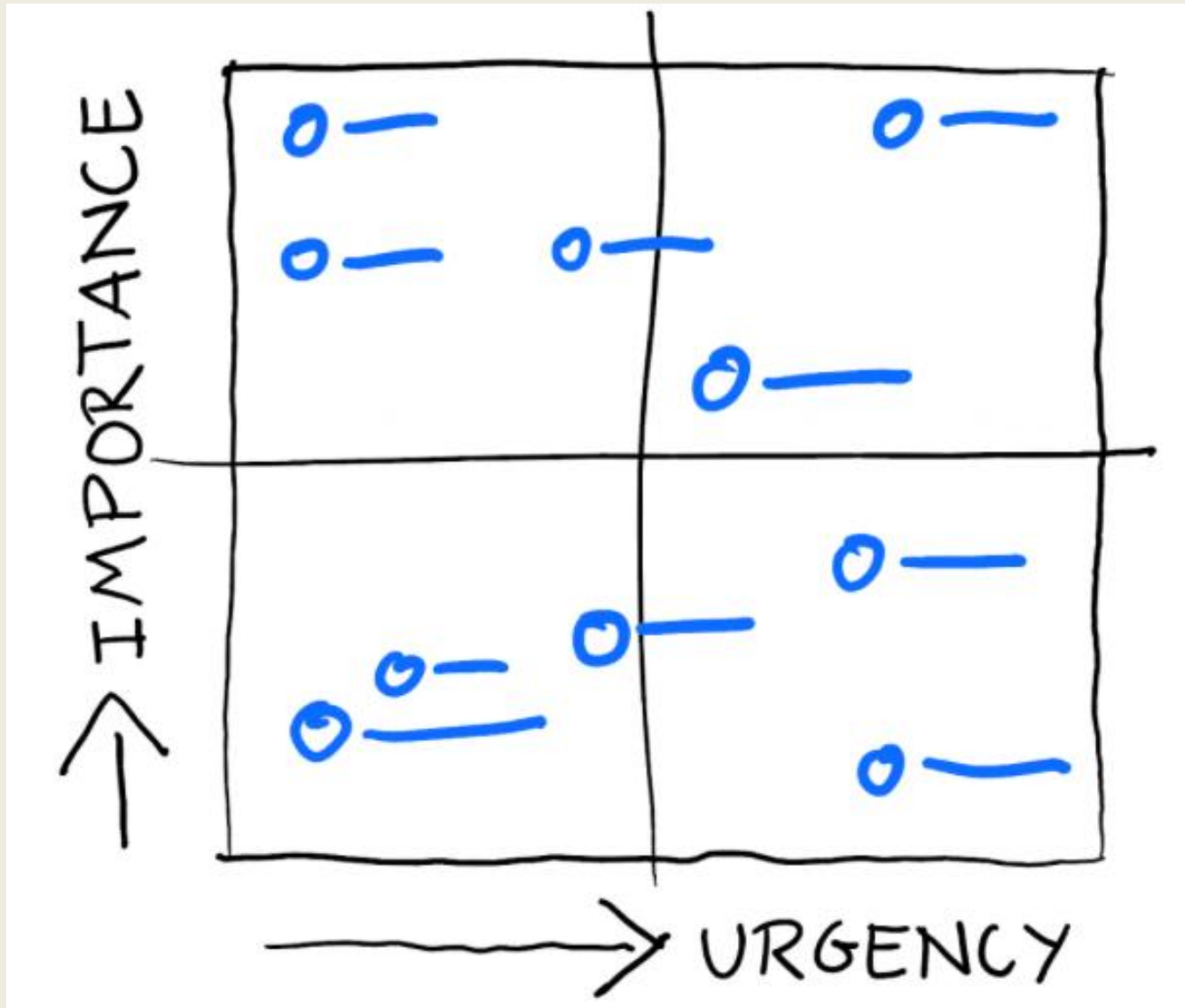
**Contoh matriks pemecahan masalah dengan metode  
USG (*urgency, seriousness, growth*)**

No	Masalah	Nilai Kriteria			Total
		U	S	G	
1	Masalah A	5	3	3	45
2	Masalah B	4	4	4	64
3	Masalah C	3	5	2	30
4	Masalah D	4	5	4	80

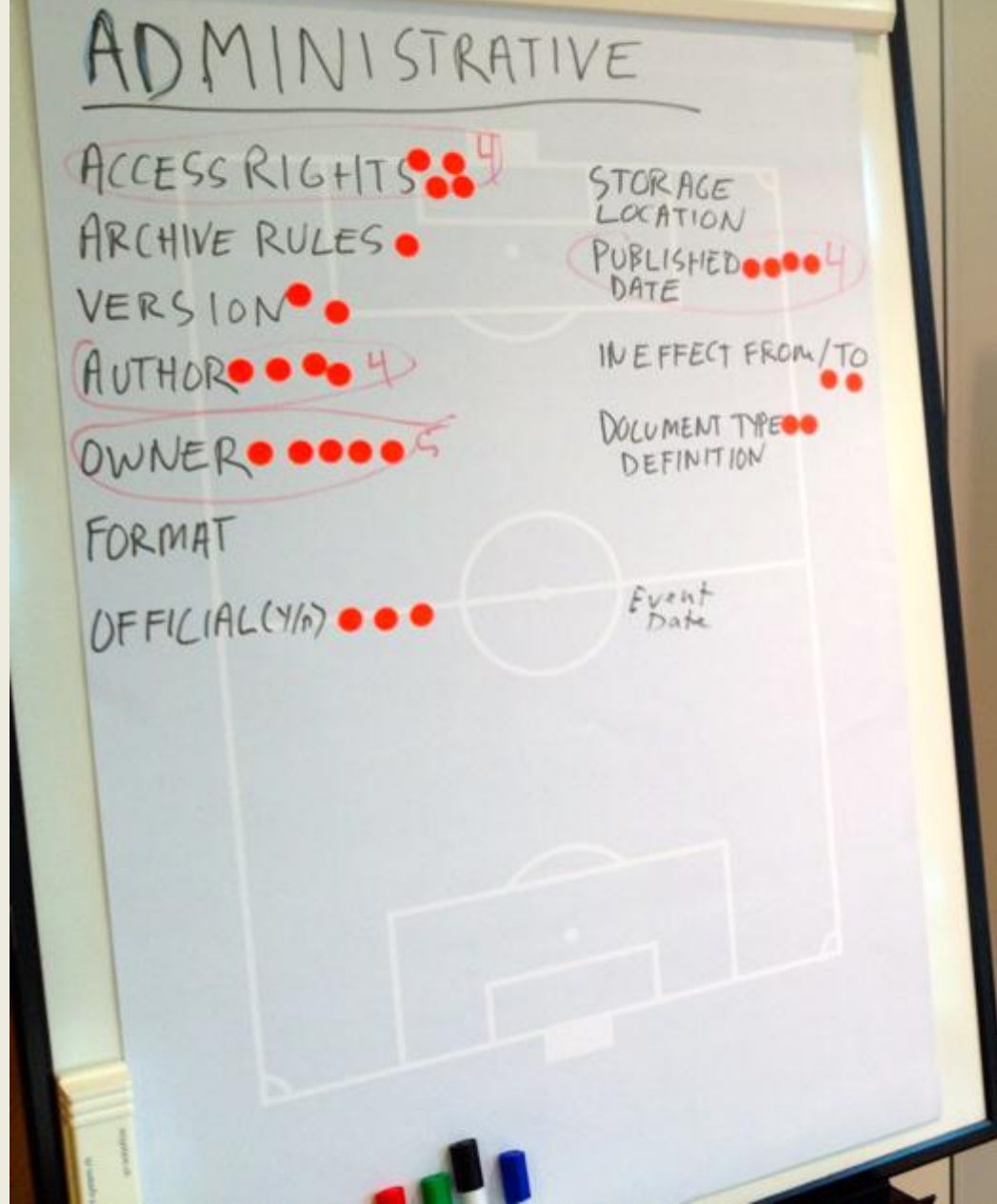
Dengan demikian, urutan prioritas permasalahan atas dasar contoh tersebut maka isu yang merupakan prioritas adalah sebagai berikut:

- 1.Masalah D
- 2.Masalah B
- 3.Masalah A
- 4.Masalah C

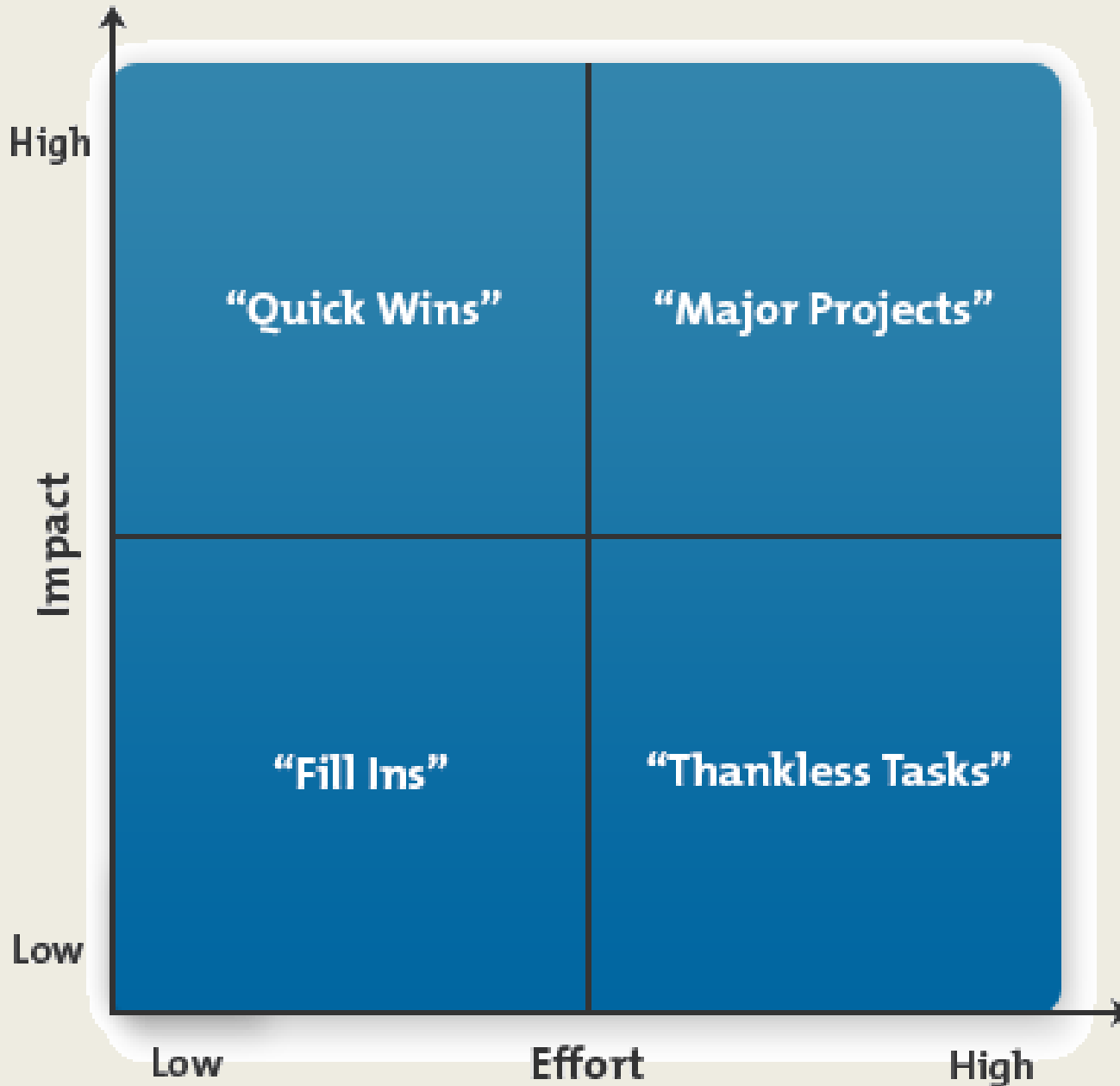
## 2. Eisenhower Matrix



### 3. Dotmocracy



## 4. Action Priority Matrix



## **7. Membangun dialog untuk merumuskan strategic intervention**

# MENYUSUN SOLUSI/LANGKAH-LANGKAH INTERVENSI

1. Berdasarkan data dan informasi perlu dilakukan langkah-langkah :
  - a. Pertama : deskripsikan secara terukur “kondisi kinerja yang diharapkan”
  - b. Kedua : deskripsikan “kondisi kinerja saat ini”
  - c. Identifikasi/nilai gap antara a dan b.
2. Untuk menutup gap tersebut, pemimpin perlu melakukan intervensi/solusi diarahkan kemana....? Tergantung dari hasil analisis data dan informasi yang diperoleh secara akurat.

Data/informasi , selain dari dokumen juga dapat diperoleh dari pengamatan langsung lapangan, pengalaman atau ***tacit knowledge***

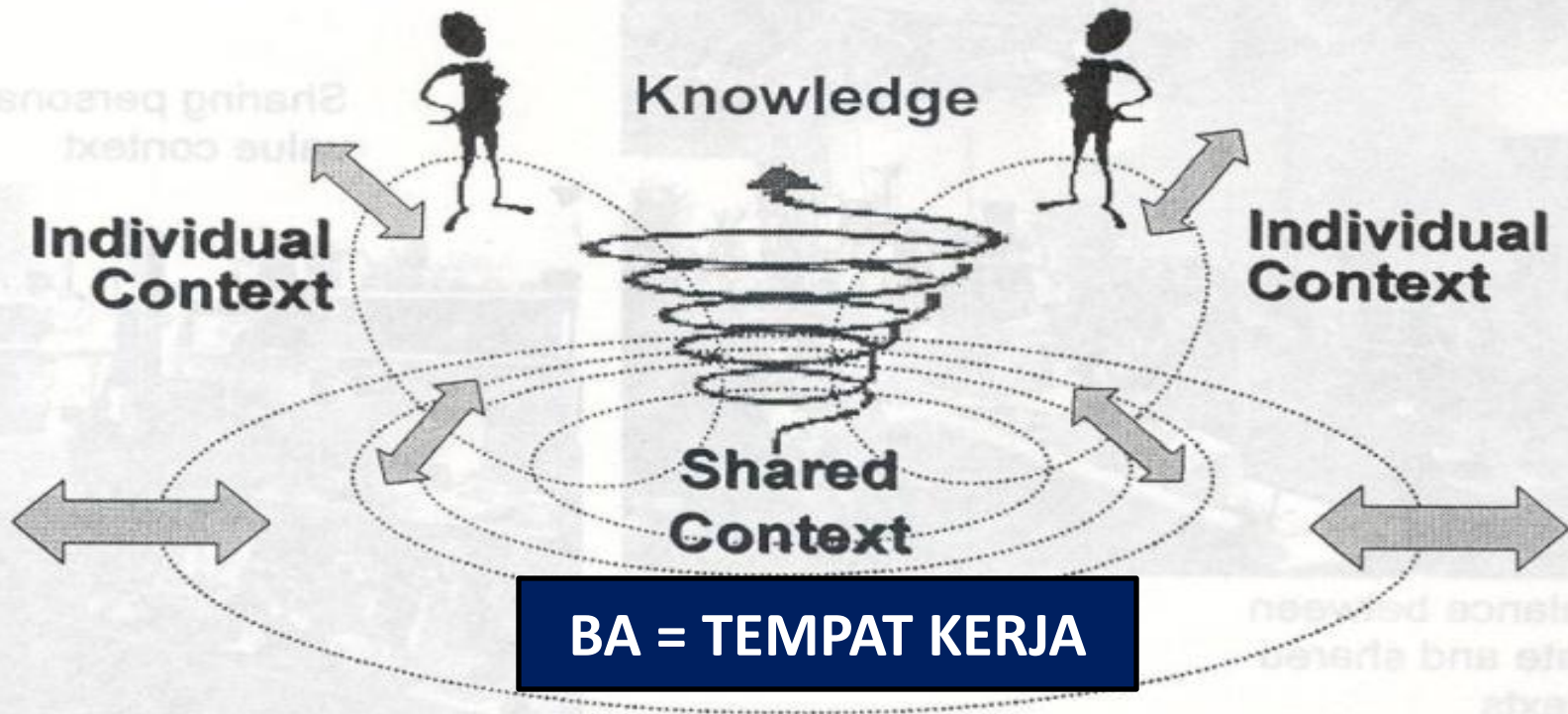




# DIALOGUE MENGGALI TACIT KNOWLEDGE

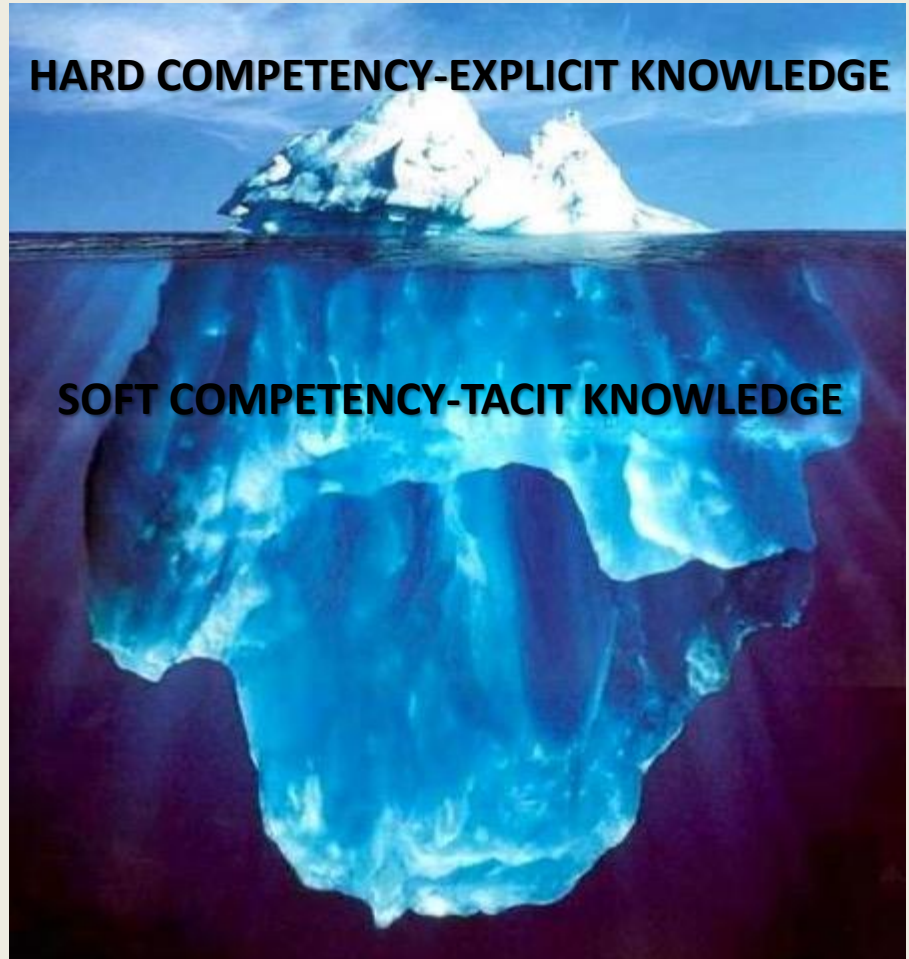
1. UNTUK MENJADI MENDIAGNOSA YANG AKURAT ATAU MERANCANG DAN MENGIDENTIFIKASI KONDISI SEKARANG DAN KONDISI YANG DIHARAPKAN SERTA REFORM YANG DILAKUKAN PERLU MENGIMPLEMENTASIKAN TACIT KNOWLEDGE-NYA DARI SETIAP PESERTA

2. HARUS BERINTERAKSI (ADAPTIF) DENGAN STAKEHOLDERS SECARA INDIVIDU DAN INSTITUSI UNTUK MELAKUKAN GAGASAN PERUBAHAN



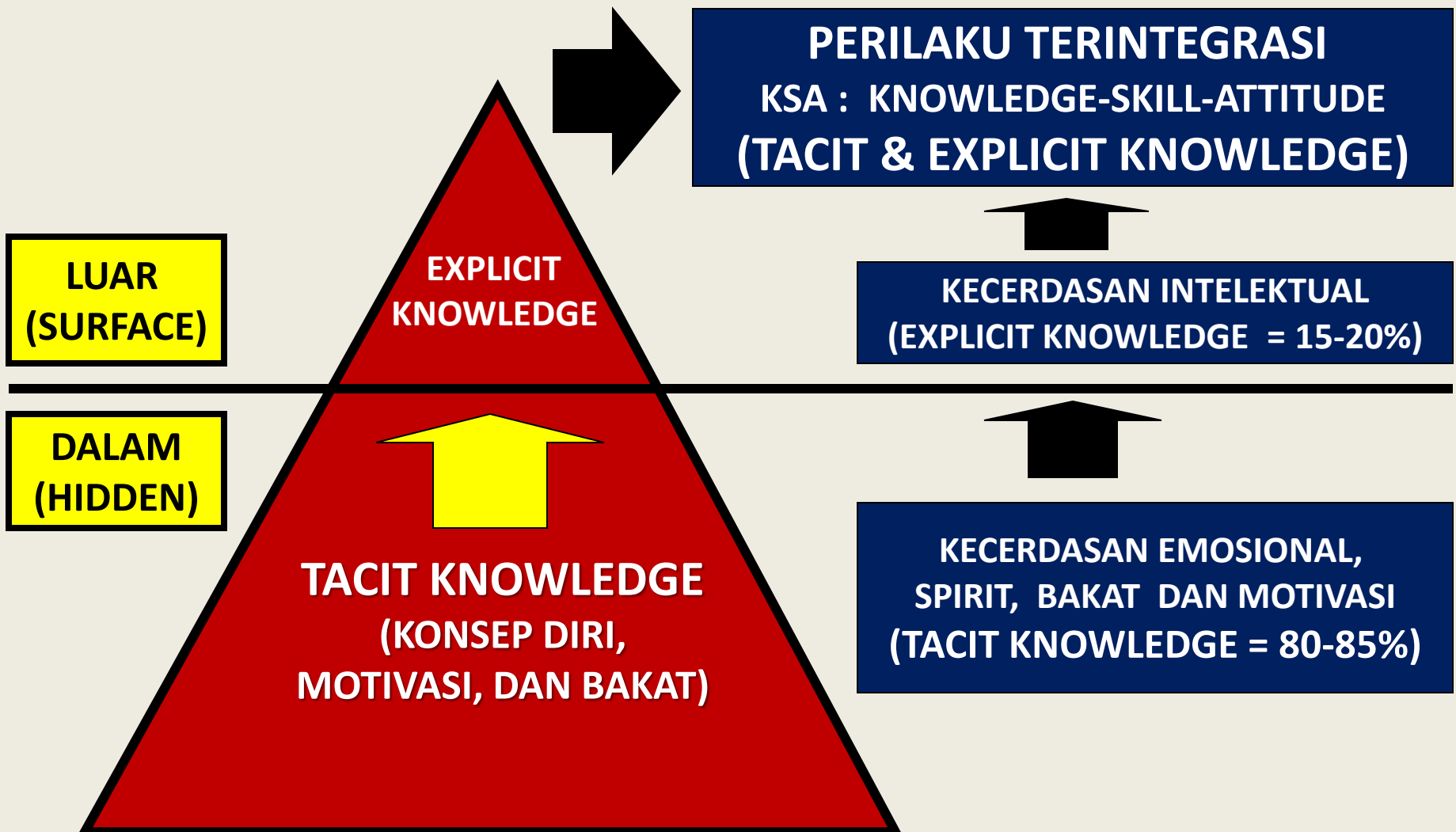
# NONAKA DAN TAKEUCHI (1995)

**PERUSAHAAN-PERUSAHAAN  
JEPANG MEMPUNYAI  
PERBEDAAN DALAM  
MEMANDANG  
PENGETAHUAN, DIMANA  
PENGETAHUAN YANG  
DIGAMBARAKAN BERUPA  
KATA-KATA DAN BILANGAN  
HANYA BERUPA PUNCAK  
DARI GUNUNG ES.**



# KLASIFIKASI KOMPETENSI

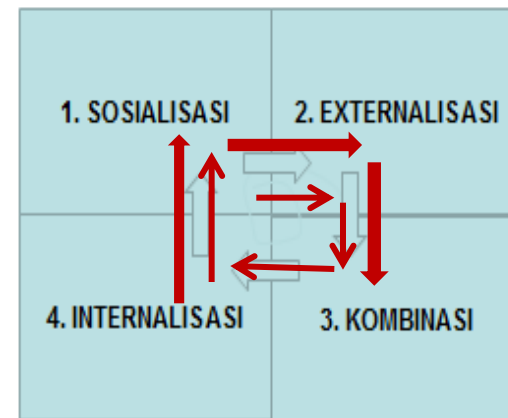
DIPERMUKAAN GUNUNG ES : 15 % DARI KEMAMPUAN KITA  
DIBAWAH PERMUKAAN GUNUNG ES : 85% DARI KEMAMPUAN KITA



# EMPAT HABITS

1. Sosialisasi
2. Externalisasi
3. Kombinasi
4. Internalisasi

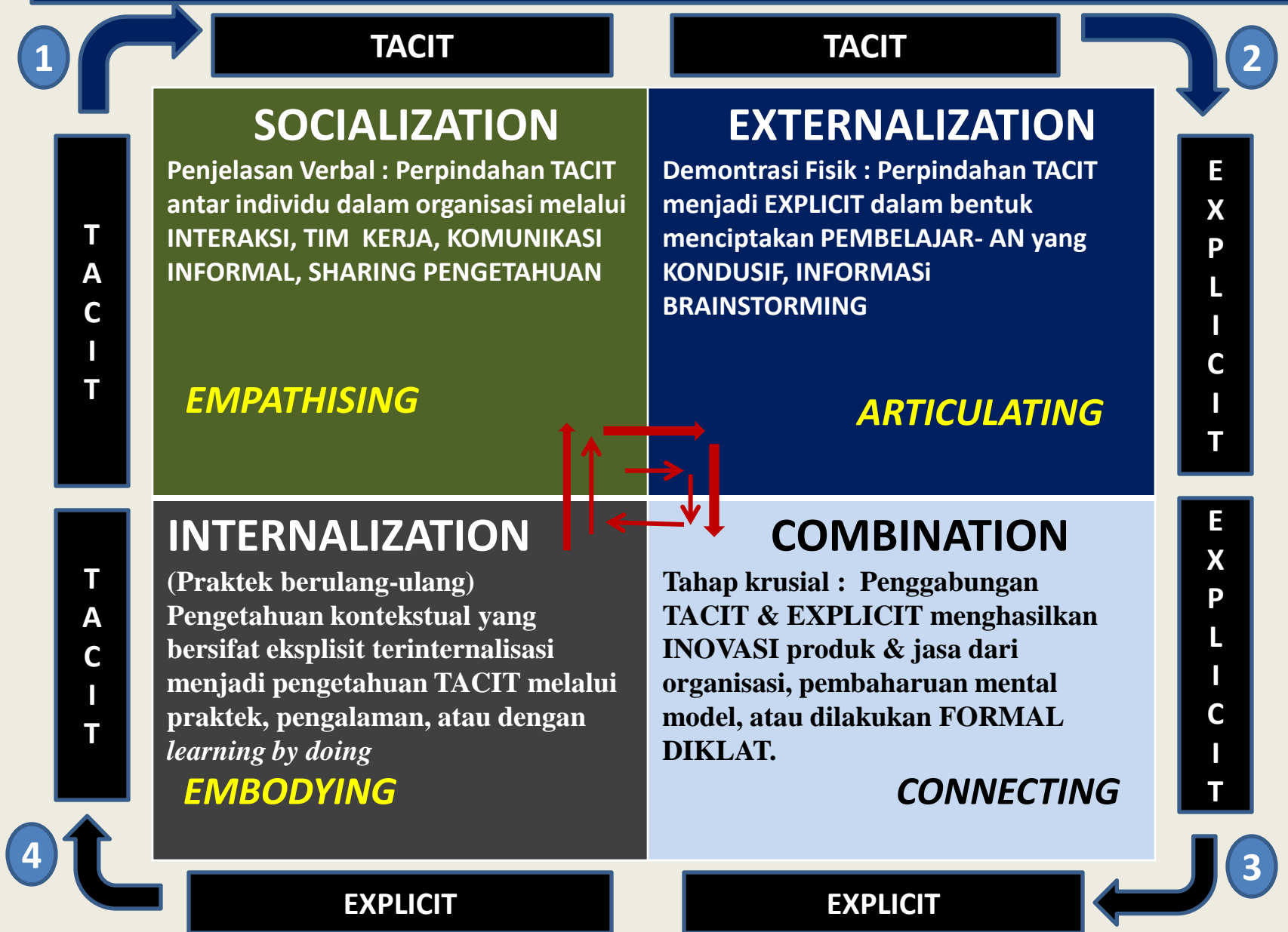
INSTRUMEN BUDAYA KERJA UNTUK  
BERINOVASI DALAM PELAYANAN PUBLIK  
(SEKI)



(Sumber: Nonaka dan Takeuchi, 1995)

# SECI MODEL

## SOCIALIZATION-EXTERNALIZATION-COMBINATION-INTERNALIZATION



# **DISKUSI KELOMPOK**

- 1. Setiap Kelompok mencoba untuk mengambil satu contoh kasus dan mengidentifikasi permasalahan penyebabnya**
- 2. Menetapkan prioritas**
- 3. Menetapkan langkah intervensi**

**\*) - waktu diskusi 30 menit  
- presentasi setiap kelompok @ 10 menit**

# PENUTUP

- 1. Pemimpin perubahan pada dasarnya mirip seorang dokter, namun yang didiagnosa bukan tubuh manusia, tetapi organisasi yang dipimpinnya**
- 2. Dalam men-diagnosa, pemimpin terlebih dahulu menilai kinerja organisasinya, menemukan area yang bermasalah, lalu melakukan intervensi agar dapat meningkat kinerjanya**
- 3. Kemampuan mendiagnosa organisasi secara akurat menentukan berhasil tidaknya pemimpin dalam membawa perubahan bagi organisasinya**

**TERIMA KASIH**