

**PEMANFAATAN AGENDA *DIAGNOSTIC READING*
DALAM PENENTUAN PROYEK PERUBAHAN
PESERTA DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II
(Studi Kasus Diklat Kepemimpinan Tingkat II Kelas PKP2A II LAN)**

*Utilization of Diagnostic Agenda Reading In Determining The Change Project
Participants of Leadership Level II Case Study of PKP2A II LAN Class II Leadership Training*

**Anita
Grace Dumalang**

PKP2A II Lembaga Administrasi Negara
Jl. Raya Baruga No. 48 Antang Makassar
E-mail : nitaislamlove@yahoo.co.id

Naskah diterima tanggal 30 Mei 2018. Naskah direvisi tanggal 28 Agustus 2018. Naskah disetujui tanggal 27 November 2018

Abstrak

Diklat kepemimpinan bertujuan untuk menghasilkan pemimpin yang mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi dengan pendekatan-pendekatan yang lebih adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman dan pemanfaatan peserta terhadap mata agenda diagnostic reading. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif khususnya studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan telaah dokumen kebijakan. Data dianalisis secara deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan terdapat dua jenis pemahaman peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II terhadap Agenda diagnostic reading yaitu Pemahaman ekstra polation dan Pemahaman interpretation. Sebagian besar peserta tidak dapat mengoptimalkan pemanfaatan agenda diagnostic reading dalam menemukan solusi inovatif pada organisasinya.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Adaptid, Diagnostik Reading, dan Kepemimpinan.*

Abstract

Leadership training aims to produce leaders who are able to solve the problems facing organizations with more adaptive approaches. This study aims to determine the extent to which the participants understanding and exposure to the eye agenda of diagnostic reading. The research method used is qualitative research, especially case study. Data collection techniques through interviews and review of policy documents. Data were analyzed descriptively-qualitative. The results showed that there are two types of participants' understanding of Leadership Level II Training on the agenda of diagnostic reading that is understanding of extrapolation and understanding of interpretation. Most participants cannot optimize the use of the diagnostic reading agenda in finding innovative solutions to their organizations.

Keywords: *Adapted Leadership, Reading Diagnostics, and Leadership.*

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengamanahkan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilaksanakan harus menjamin terwujudnya sistem merit dimana kualifikasi dan kompetensi menjadi dasar. Jaminan terwujudnya sistem merit dalam manajemen ASN dapat dengan mudah dilihat dari kualitas aparatur yang menduduki Jabatan Administrasi (JA), Jabatan Fungsional (JF) dan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Sebagai aparatur dengan komposisi terbesar saat ini, Pegawai Negeri Sipil (PNS) memegang peranan penting dalam menggerakkan birokrasi. Kualitas PNS

menjadi cerminan kemampuan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, sehingga kualitas PNS yang mumpuni mutlak.

PNS tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, melainkan juga sebagai fasilitator, motivator dan pemberdaya masyarakat. Peranan ini akan semakin meningkat kebutuhannya pada JPT, karena memiliki kewenangan sebagai salah satu penentu kebijakan strategis negara. Selain itu para pemangku JPT oleh UU No. 5 Tahun 2014 pasal 19 ayat 2 berfungsi untuk memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah yang dipimpinnya melalui kepeloporan, pengembangan kerjasama dengan instansi lain

dan keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN, kode etik dan kode perilaku ASN.

Kepeloporan diartikan sebagai kemampuan untuk menjadi orang pertama yang mengajukan dan melaksanakan ide-ide baru yang bermanfaat. Dalam bahasa yang lebih dikenal, kemampuan ini adalah kemampuan kreativitas dan inovasi. Kepeloporan JPT menurut UU ASN dapat dilihat dalam keahlian profesionalnya, analisis dan rekomendasi kebijakan yang diajukan serta kemampuan kepemimpinan manajemen. Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai penerima sebagian kekuasaan Presiden yang berkaitan dengan kewenangan penelitian, pengkajian kebijakan Manajemen ASN, pembinaan, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ASN bertanggungjawab pada kualitas kepeloporan yang dimiliki oleh JPT.

Menjalankan amanah tersebut, Lembaga Administrasi Negara melakukan perubahan regulasi dengan menetapkan sejumlah peraturan yang tentang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pola Baru. Regulasi ini menekankan, tujuan keluaran Diklat Kepemimpinan Tingkat II adalah menghasilkan pemimpin yang adaptif yang memiliki kemampuan dalam menetapkan strategi kebijakan instansinya dan dapat memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut atau dapat menjadi pemimpin yang mampu beradaptasi (*Adaptive Leadership*). Penilaian kepeloporan (inovasi) ditetapkan sebagai indikator kelulusan peserta.

Guna membentuk sosok JPT yang diharapkan, khususnya ditingkat Eselon II (JPT Pratama) Kepala LAN menetapkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 11 tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II yang kemudian diubah dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 18 tahun 2015. Pola penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II yang lama, hanya sekedar membekali peserta kemampuan menganalisis kebijakan dimana tingkat keberhasilannya dinilai dari Kertas Kerja Perorangan (KKP) yang dihasilkan. Pada Diklat pola baru, kemampuan ini ditingkatkan dengan menambahkan bekal kemampuan kepada peserta untuk menindaklanjuti seluruh hasil analisa kebijakan yang diperoleh dari hasil *diagnostic reading*. Keberhasilannya dinilai dari kemampuan mengaktualisasikan proyek perubahan yang telah dirancang sebelumnya.

Untuk mencapai kompetensi kepemimpinan strategis atau kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan lingkungannya (*Adaptive leadership*), kurikulum pembelajaran dibagi ke dalam lima agenda pembelajaran dan dilaksanakan dalam lima tahapan.

Agenda Pembelajaran terdiri dari 1). Agenda Penguasaan diri (Self Maestry), 2). Agenda Diagnosa Perubahan (*Diagnostic Reading*) 3). Agenda Inovasi, 4). Agenda Tim Efektif dan 5). Agenda Proyek Perubahan. Kelima agenda ini merupakan sebuah kesatuan yang saling mempengaruhi. Penyajian agenda pembelajaran disusun berdasarkan tata urutan dengan maksud dan kebutuhan tertentu, agar peserta dapat mengetahui tahap demi tahap untuk dapat menjadi pemimpin yang adaptif. Sehingga tujuan dari agenda pembelajaran untuk menghasilkan pemimpin adaptif dapat tercapai.

Namun, adanya pergeseran secara tidak sengaja dari tujuan Diklat Kepemimpinan dari menghasilkan pemimpin adaptif ke menghasilkan pemimpin inovatif mengakibatkan bergesernya paradigma bahwa output dari Diklat Kepemimpinan Tingkat II adalah sekedar menghasilkan inovasi yang dikemas dalam proyek perubahan peserta. Akibatnya, peserta Diklat Kepemimpinan tidak lagi fokus kepada proses melainkan fokus pada output bagaimana membuat inovasi di unit kerjanya. Sehingga inovasi yang dihasilkan kadangkala menjadi tidak ada kaitannya dengan masalah adaptif di lingkungan kerjanya dan lebih banyak menyentuh masalah teknis. Hal ini semakin terlihat pada munculnya peserta yang sebelum mengikuti Diklat telah menyiapkan rancangan inovasinya karena mendengar informasi bahwa yang menjadi dasar kelulusan peserta adalah proyek inovasi yang dimilikinya. Gejala ini muncul sebagai akibat semakin terbarnya informasi model Diklat Kepemimpinan Pola Baru yang tidak dibarengi dengan pemberian pemahaman tentang tujuan Diklat yang sesungguhnya. Akibatnya fokus perhatian peserta dalam mengikuti pembelajaran sehari-hari khususnya pada agenda *diagnostic reading* tidak lagi untuk menemukan masalah dan pendekatan adaptif melainkan pada agenda inovasi.

Pemimpin adaptif adalah pemimpin yang tidak hanya menghasilkan inovasi tetapi juga mampu bertindak sebagai *problem solver* terhadap permasalahan menahun di lingkungan kerjanya. Inovasi yang dihasilkan peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II harusnya adalah inovasi yang memang benar-benar dibutuhkan dan *urgent* untuk dilaksanakan saat ini juga. Sehingga inovasi tersebut memberikan dampak bagi organisasinya. Diperlukan kemampuan *diagnostic reading* guna menemukan akar permasalahan sehingga mampu menemukan penyelesaian masalah yang tepat dan *urgent* untuk dikembangkan. Sebelum merancang inovasi proyek perubahan agar dapat menjadi pemimpin adaptif, peserta seharusnya menggunakan hasil *diagnostic reading* lingkungan kerjanya sebagai acuan menghasilkan inovasi yang

tepat untuk dikembangkan. Namun, beralihnya fokus peserta pada hanya sekedar menghasilkan inovasi dalam bentuk proyek perubahan mengakibatkan adanya bias pada hasil yang dicapai.

Pentingnya agenda *diagnostic reading* dalam menghasilkan solusi adaptif, mendorong penulis untuk melakukan penelitian mendalam tentang pemanfaatan *diagnostic reading* dalam penentuan ide proyek perubahan khususnya pada peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II dan mengajukannya sebagai karya tulis ilmiah yang akan dijadikan bahan orasi dan persyaratan pengangkatan ke jenjang Widyaiswara Utama. Adapun Judul Penelitian ini adalah Pemanfaatan Agenda Diagnostic Reading Dalam Penentuan Proyek Perubahan Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II (Studi Kasus Diklat Kepemimpinan Tingkat II Kelas PKP2A II LAN Makassar). Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman dan pemanfaatan peserta terhadap mata agenda *diagnostic reading*.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Diklat Kepemimpinan dan Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adalah inti dari manajemen, karena kepemimpinan adalah motor penggerak seluruh sumberdaya (*Man, Money, Methode, Mechine, and Market*) yang dimiliki organisasi. Pemimpin menggerakkan organisasi melalui keputusan dan kebijakannya sehingga kualitas pemimpin ikut pula menentukan kualitas kebijakan organisasi. Hal ini sangat berlaku bagi organisasi publik, dimana pemimpin publik menjadi penentu terbesar kebijakan publik. Siagian (2003) berpendapat terdapat dua pandangan utama tentang asal usul kepemimpinan. Pertama, pemimpin dilahirkan (*leaders are born*) yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Kedua, pemimpin dibentuk dan ditempa (*leaders are made*) yang berpandangan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan ditempa melalui berbagai kegiatan pendidikan dan latihan kepemimpinan. Namun betapa pun besarnya bakat seseorang untuk menjadi pemimpin apabila tidak disertai dengan kesempatan menerapkan ciri-ciri tersebut dan tidak pula didukung oleh pengetahuan yang bersifat teoritikal maka orang tersebut tidak dapat sepenuhnya menjadi pemimpin yang efektif.

Mengingat pemimpin yang terbentuk secara alamiah sangat sulit ditemukan, maka pemimpin perlu dibentuk. Salah satu cara membentuk kepemimpinan

adalah melalui kaderisasi yang bertujuan agar seseorang dapat memperoleh keahlian dalam memimpin organisasi. Rivai (2006) menjelaskan kaderisasi kepemimpinan diperlukan karena semua manusia termasuk yang sekarang menjadi pimpinan, suatu saat pasti akan mengakhiri kepemimpinannya, baik karena dikehendaki maupun tidak. Proses tersebut dapat terjadi karena:

- Dalam suatu organisasi ada ketentuan periode kepemimpinan seseorang.
- Adanya penolakan dari anggota kelompok, yang menghendaki pemimpinnya diganti, baik secara wajar maupun tidak wajar.
- Proses alamiah, menjadi tua dan kehilangan kemampuan memimpin dan Kematian

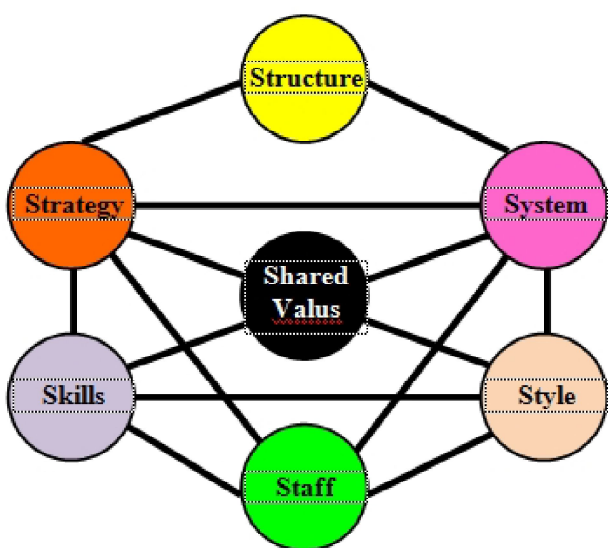
Untuk itu kaderisasi diperlukan untuk mengupayakan agar tersedia jumlah pemimpin yang cukup dan berkualitas sehingga kader aktif mempersiapkan diri agar lebih berkualitas dari generasi sebelumnya. Selain itu organisasi membuat perkiraan jumlah, jenis dan kualitas pemimpin yang diperlukan dimasa depan secara berkesinambungan, agar semakin banyak kader yang disiapkan, akan semakin baik, karena tersedia peluang untuk memilih yang terbaik diantaranya. Dalam pelaksanaannya proses kaderisasi terdiri dari 2 macam yaitu kaderisasi informal dan kaderisasi formal.

Kaderisasi formal dilakukan secara berencana, teratur dan tertib, sistematis, terarah, dan disengaja yang diselenggarakan secara melembaga. Untuk itu proses kaderisasi mengikuti suatu kurikulum yang harus dilaksanakan selama jangka waktu tertentu dan berisi bahan-bahan teoritis dan praktek tentang kepemimpinan serta bahan-bahan lain sebagai pendukungnya. Kaderisasi formal inilah yang digunakan dalam organisasi publik tujuannya adalah untuk menyiapkan kader pimpinan instansi pemerintah yang mampu menunjukkan jiwa kepeloporan, memiliki integritas yang tinggi dan memiliki wawasan kebangsaan yang kuat (Dwiyanto, 2015).

Pelaksanaan kaderisasi formal di lingkungan organisasi publik di Indoensai diatur dalam UU ASN No. 5 Tahun 2014 dan diamanahkan menjadi tanggung jawab Lembaga Administrasi Negara. Kederasi kepemimpinan dilaksanakan oleh LAN dalam bentuk Diklat Kepemimpinan Tingkat I, II, III dan IV, tujuannya adalah menghasilkan pemimpin adaptif yang mampu menghasilkan perubahan tetapi dan bertindak sebagai *problem solver* terhadap kondisi lingkungan kerjanya. Kurikulum mencakup lima agenda pembelajaran yang dilaksanakan dalam lima tahapan. Diklat Kepemimpinan berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 18

Tahun 2015 dilatar belakangi oleh keinginan untuk menutupi kelemahan kapasitas pimpinan dalam memimpin implementasi kebijakan strategis negara (visi dan misi). Setiap peserta yang mengikuti Diklat ini dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam merancang suatu perubahan di unit kerjanya, memimpin perubahan tersebut hingga menimbulkan hasil yang signifikan. Kemampuan memimpin perubahan inilah yang kemudian menentukan keberhasilan peserta tersebut dalam penyelenggaraan Diklatpim Tingkat II.

Penelitian Thomas J. Peters dan Robert Waterman dalam Nugroho (2013: 55) kemudian juga menyebutkan bahwa organisasi yang unggul dalam persaingan adalah mereka yang mampu melakukan perubahan pada tujuh dimensi kritisnya, yang dapat dilihat pada gambar berikut:

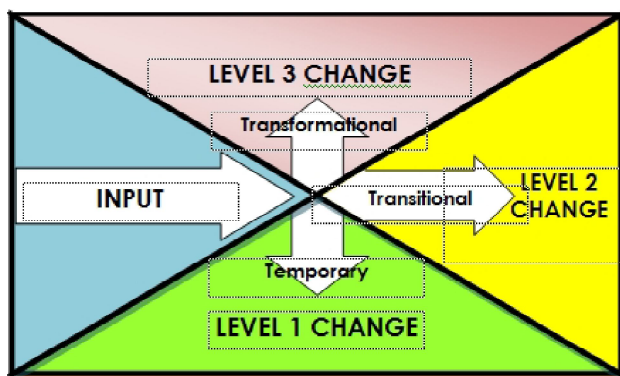


Gambar 1.

Tujuh Dimensi Kritis Perubahan

Sumber: Nugroho, Riant (2013: 55)

Hasil dari perubahan organisasi dapat dibagi atas tiga level berbeda yang dikaitkan dengan input dan output yang dihasilkan. Tiga perubahan tersebut dapat digambarkan pada model di bawah ini:



Gambar 2. Tiga Level Perubahan

Sumber: Connors, Roger and Tom Smith. 2011: 53

Level 1 *temporary change* (perubahan sementara) adalah perubahan dalam skala kecil dan sifatnya hanyalah modifikasi dari pola yang sudah ada dan tidak dipertahankan dari waktu ke waktu. level 2 *transitional change* adalah perubahan dalam skala kecil dan sifatnya hanyalah modifikasi dari pola yang sudah ada dan dipertahankan dari waktu ke waktu. Sedangkan level 3 *transformational change* adalah perubahan signifikan terhadap cara berfikir dan bertindak. Perubahan yang dihasilkan oleh peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II diharapkan adalah *transformational change* yang hasil capaiannya tidak hanya dirasakan secara jangka pendek melainkan juga secara jangka panjang dan berkelanjutan. Untuk itu dalam pembelajaran dan penyusunan proyek perubahan, pendekatan proses menjadi sangat penting dan semua agenda pembelajaran harus dipahami sebagai sebuah siklus yang saling menopang satu sama lain yang penggunaannya tidak hanya berakhir seiring berakhirnya kepesertaan Diklat kepemimpinan Tingkat II. Tahapan ini jika dikaitkan dengan pendekatan Kurt Lewin (1951) dalam Winardi (2010: 5) prosesnya dilakukan melalui tiga tahap yaitu *unfreezing*, *movement* dan *refreezing*.

Pemimpin yang dapat menghasilkan *transformational change* adalah pemimpin yang mampu membaca perubahan di lingkungan kerjanya dan menyelesaikan masalah adaptif. Menurut Heifetz R, Alexander G dan Marty L (2009) masalah adaptif sangat unik dan ciri-cirinya yaitu:

1. *Input and output are not linear.* your strategy produces unintended consequences.
2. *Formal authority is insufficient.* The formal authority of your position is not enough to effect change.
3. *Different factions each want different outcomes.* A change you propose is praised by one group of employees but protested by another.
4. *Previously highly successful protocols seem antiquated.* The tried-and-true techniques that worked for you in the past seem antiquated, not adequate for the new challenge.

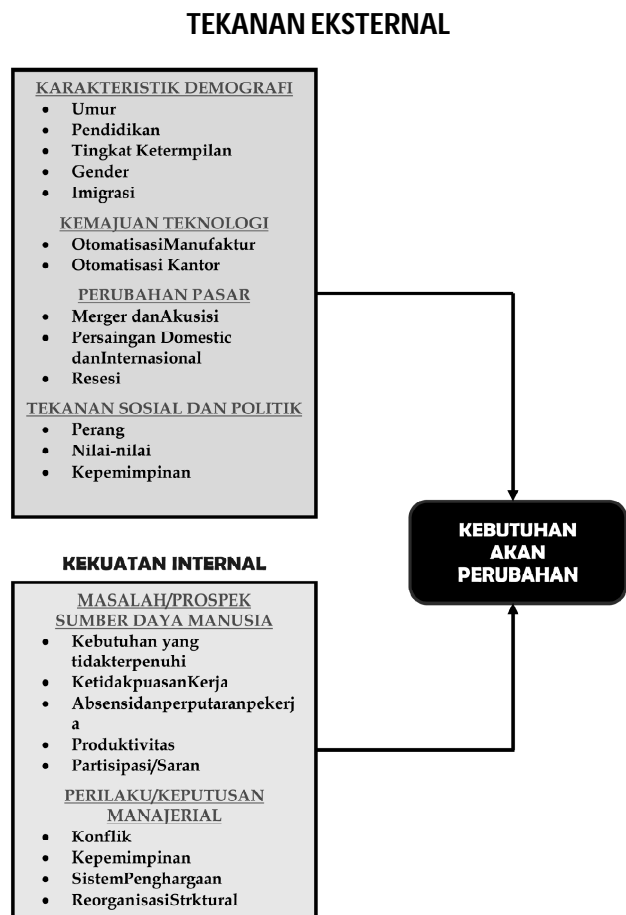
Keunikan ini mengakibatkan pendekatan yang digunakan untuk menyelesaikannya haruslah pendekatan inovatif dan sering kali tidak formal. Hanya pemimpin adaptif yang mampu menyelesaikan masalah-masalah adaptif. Bass et al. (1997) mendefinisikan pemimpin adaptif adalah pemimpin yang bekerja lebih efektif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dengan membantu karyawan untuk

memahami tantangan yang dihadapi oleh pemimpin dan pengikut sehingga tepat menanggapi tantangan-tantangan. Pendapat ini didasarkan pada gagasan Bennis (2003), bahwa para pemimpin adaptif bekerja dengan pengikut mereka untuk menghasilkan solusi kreatif pada masalah-masalah yang kompleks, sehingga bisa mengembangkan pemimpin untuk mampu menangani masalah yang lebih luas yang tanggung jawab kepemimpinan. Lebih lanjut Bennis (2003) menyatakan bahwa para pemimpin adaptif bekerja dengan pengikut mereka untuk menghasilkan solusi kreatif pada masalah-masalah yang kompleks, sehingga bisa mengembangkan pemimpin untuk mampu menangani masalah yang lebih luas yang tanggung jawab kepemimpinan. Penyelesaian masalah-masalah adaptif sangat memerlukan kemampuan *diagnostic problem* yang baik guna menemukan akar permasalahan sehingga mampu menemukan penyelesaian masalah yang tepat. Harapan inilah yang menjadi tujuan Diklat kepemimpinan pola baru, dimana peserta dituntut fokus untuk memperhatikan kinerja organisasi dan menemukan masalah terkait peningkatan kinerja tersebut.

Diagnostic Reading

Selayaknya makhluk hidup, organisasi juga ikut tumbuh dan berkembang yang disebut sebagai perubahan dan menjadi pertanda kemampuan eksistensi. Suatu organisasi akan *dapat* bertahan hidup manakala mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di lingkungannya (Heifetz dkk., 2009). Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan lingkungannya niscaya akan mati. Contoh yang terjadi pada Nokia, perusahaan elektronik di Jepang, dan lainnya dapat menjadi pelajaran. Organisasi yang mampu melakukan perubahan atau transformasi akan tetap mampu bertahan hidup dan bahkan mampu membuat pertumbuhan organisasi menjadi lebih tinggi.

Kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungannya ditentukan oleh kemampuannya dalam mengamati dan merespon apa yang terjadi di lingkungannya. Perubahan organisasi disebabkan kekuatan-kekuatan yang bersumber dari faktor internal dan eksternal. Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki (2005) merinci faktor-faktor tersebut pada gambar berikut ini:



Gambar 3.
Kekuatan Internal dan Eksternal Untuk Perubahan

Sumber: Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki (2005)

Guna mengurangi tekanan eksternal dan menguatkan kekuatan internal, Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki (2005) mengemukakan para pemimpin yang hanya berfokus pada solusi jangka pendek dan bersifat instan terhadap permasalahan organisasi. Ketika hal ini diterapkan pada perubahan organisasi, pendekatan ini menjadi awal malapetaka, karena solusi instan tidak menyelesaikan masalah dan hanya memiliki kekuatan yang kecil untuk bertahan. Untuk itu para pemimpin harus memiliki 2 kemampuan dasar yaitu kemampuan menemukan akar permasalahan melalui *diagnostic reading* dan kemampuan menemukan solusi inovatif dalam penyelesaiannya.

Penilaian organisasi adalah suatu pernyataan yang mengungkapkan pendirian sikap dan pendapat seseorang atau beberapa orang tentang keadaan organisasi, dalam menganalisis Organisasi, selayaknya, diawali dengan menentukan arah perubahan yang diperlukan oleh organisasi artinya mengenali organisasi untuk melakukan perbaikan/perubahan, melakukan Perubahan dimulai dengan mendiagnosa organisasi untuk

suatu Solusi. Janicijefic (2010) menyatakan Diagnostic Organisasi merupakan isu penting dalam perubahan suatu organisasi, Dalam mendiagnose Organisasi akan menjawab tiga pertanyaan penting yaitu “Mengapa organisasi harus berubah?”, dan apakah yang akan diubah?” (Pettigrew, 1997)

Diagnosis merupakan proses kolaborasi antara anggota organisasi untuk mengumpulkan informasi terkait hal dalam organisasi, menganalisis, dan menarik kesimpulan untuk perencanaan aksi dan intervensi. Diagnosis dalam administrasi adalah proses memahami bagaimana organisasi saat ini berfungsi, dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk merancang perubahan. *Diagnostic reading* berorientasi pada pengembangan organisasi, menilai fungsi organisasi untuk menemukan area yang bermasalah sehingga mendapatkan/menemukan solusi untuk pengembangan masa depan.

Kemampuan *diagnostic reading* seharusnya dimiliki semua pimpinan. Kemampuan ini layaknya tugas seorang dokter dalam memandang lingkungan organisasi. Jika dilakukan dengan benar, maka sang pemimpin dapat menghasilkan organisasi yang berkinerja tinggi. *HR Intelligence Report* (2008) mengungkapkan terdapat beberapa alat/model yang dapat digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi, antara lain:

Tabel 1.
Alat/Model Diagnostic Reading

No	Ragam Alat Analisis	Kegunaan
1.	SWOT	Analisis keadaan lingkungan internal & eksternal
2.	Diagram pohon masalah	Untuk merinci akar masalah dan sebab akibat
3.	<i>Force field analysis</i>	Analisis merencanakan perubahan
4.	Diagram <i>fishbone</i> Model	untuk merinci dan sebab akibat.
5.	Model <i>causal map</i>	Model untuk pemetaan sebab akibat
6.	Model matriks	Model untuk penyusunan fakta dan data.
7.	Suatifikasi	Pengelompokan ke dalam berbagai kriteria.
9.	Model skala nilai	Model dalam menilai, membotot satu faktor
10.	Matriks <i>USG</i>	Matriks dalam memilih prioritas masalah
11.	Diagram <i>pareto</i>	Model penyajian dan pemilihan fakta dan data
12.	Model <i>problem priority</i>	Model pemilihan prioritas masalah

Sumber: Hasil Olahan Data Kepustakaan

Manfaat model diagnosa organisasi dalam *HR Intelligence Report* (2008) adalah:

1. Membantu meningkatkan pemahaman tentang perilaku organisasi.
2. Membantu mengkatagorikan data tentang organisasi.
3. Membantu menginterpretasikan data tentang organisasi.
4. Membantu menyediakan informasi dalam bahasa yang sama.

Secara sederhana dapat dijelaskan manfaat diagnosa organisasi adalah untuk memudahkan dalam memahami dan mengidentifikasi permasalahan organisasi dan hubungannya dengan perubahan lingkungan, membantu dalam merancang intervensi yang diperlukan bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan membantu merancang bagaimana melakukan perubahan dalam organisasi.

Konsep Inovasi

Menurut Amabile dan Conti (1999), inovasi adalah implementasi dan adopsi pemikiran baru oleh individu dalam perusahaan/organisasi. Dari berbagai inovasi yang telah disampaikan, disimpulkan bahwa inovasi adalah suatu proses memikirkan dan mengimplementasikan pemikiran tersebut sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan, dan lain sebagainya. *Inovatif* merupakan sebuah usaha seseorang dalam mendayagunakan sebuah fikiran atau pemikiran yang baru, kemampuan imajinasi, individu dan stimulan di sekelilingnya untuk menghasilkan produk atau hasil yang baru, untuk diri ataupun lingkungannya.

Dalam hal inovasi di sektor publik, pemerintah mempunyai tiga peranan kebijakan terkait dengan inovasi, yaitu:

1. *Policy innovation: new policy direction and initiatives* (inovasi kebijakan)
2. *Innovations in the policy-making process* (inovasi dalam proses pembuatan kebijakan)
3. *Policy to foster innovation and its diffusion* (kebijakan untuk mengembangkan inovasi dan penyebarannya).

Berkenaan dengan itu Berry & Berry menjelaskan bahwa penyebaran inovasi kebijakan terjadi dengan merujuk pada dua determinan penting, yaitu internal determinant, dan regional diffusion. Yang dimaksud dengan internal determinant atau penentu internal adalah karakteristik sosial, ekonomi, dan politik sebuah negara menentukan keinovativan sebuah negara. Sedangkan regional diffusion atau difusi regional adalah kemungkinan sebuah negara mengadopsi kebijakan tertentu lebih tinggi jika negara-negara tetangganya telah mengadopsi kebijakan tersebut.

Studi inovasi di sektor publik melalui survey yang dilakukan oleh Borins (2001) mengindikasikan bahwa:

1. 50% inovasi di sektor publik merupakan inisiatif dari front line staff dan manager tingkat menengah (middle manager).

2. 70% inovasi yang dihasilkan bukan merupakan respon dari krisis.
3. 60% inovasi melewati batas-batas organisasional (cut cross organizational boundaries).
4. Inovasi hadir lebih dikarenakan oleh motivasi untuk dikenali atau dihargai (recognition) dan kebanggaan daripada sekedar penghargaan financial.

Proses inovasi pada dasarnya memiliki beberapa tahapan yang saling terkait. Tahapan inovasi dalam sebuah organisasi memerlukan sinergi yang melibatkan banyak orang. Proses inovasi bagi organisasi berbeda dengan proses yang terjadi secara individu. Menurut Rogers (2003), sebagai sebuah organisasi sektor publik dapat mengadopsi inovasi melalui tahapan sebagai berikut:

1. *Initiation* (perintisan)

Tahapan perintisan terdiri atas fase *agenda setting* dan *matching*. Ini merupakan tahapan awal pengenalan situasi dan pemahaman permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Pada tahapan agenda setting ini dilakukan proses identifikasi dan penetapan prioritas kebutuhan dan masalah. Selanjutnya dilakukan pencarian dalam lingkungan organisasi untuk menentukan tempat di mana inovasi tersebut akan diaplikasikan. Tahapan ini seringkali memakan waktu yang sangat lama. Pada tahapan ini juga biasanya dikenali adanya *performance gap* atau kesenjangan kinerja. Kesenjangan inilah yang memicu proses pencarian inovasi dalam organisasi. Fase selanjutnya adalah *matching* atau penyesuaian. Pada tahapan ini permasalahan telah teridentifikasi dan dilakukan penyesuaian atau penyetaraan dengan inovasi yang hendak diadopsi. Tahapan ini memastikan feasibility atau kelayakan inovasi untuk diaplikasikan di organisasi tersebut.

2. *Implementation* (pelaksanaan)

Pada tahapan ini, perintisan telah menghasilkan keputusan untuk mencari dan menerima inovasi yang dianggap dapat menyelesaikan permasalahan organisasi. Tahapan implementasi ini terdiri atas fase redefinisi, klarifikasi dan rutinisasi. Pada fase redefinisi, seluruh inovasi yang diadopsi mulai kehilangan karakter asingnya. Inovasi sudah melewati proses *re-invention*, sehingga lebih dekat dalam mengakomodasi kebutuhan organisasi. Pada fase ini, baik inovasi maupun organisasi meredefinisi masing-masing dan mengalami proses perubahan untuk saling menyesuaikan. Pada umumnya terjadi paling tidak perubahan struktur organisasi dan kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Fase klarifikasi adalah terjadi ketika inovasi sudah digunakan secara meluas dalam organisasi dan mem-

pengaruhi seluruh elemen organisasi dalam keseharian kerjanya. Fase klarifikasi ini membutuhkan waktu lama, karena mempengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan, sehingga tidak sedikit yang kemudian justru gagal dalam pelaksanaannya. Proses adopsi yang terlalu cepat justru menjadi kontra produktif akibat resistensi yang berlebihan. Sedangkan Fase rutinisasi adalah fase di mana inovasi sudah dianggap sebagai bagian dari organisasi. Inovasi tidak lagi mencirikan sebuah produk baru atau cara baru, arena telah menjadi bagian rutin penyelenggaraan organisasi.

Kerangka Pikir

Kebanyakan para pendapat ahli berpendapat bahwa setiap inovasi diawali dari adanya kesenjangan (gap) atau permasalahan yang dirasakan. Sehingga inovasi harus dimulai dengan tahapan *diagnostic reading* yang bertujuan mengetahui apa saja masalah yang dihadapi, penyebab munculnya masalah dan apa sesungguhnya akar permasalahan tersebut. Sehingga dari masalah tersebut dapat ditentukan solusi dan inovasi yang tepat untuk dilakukan.

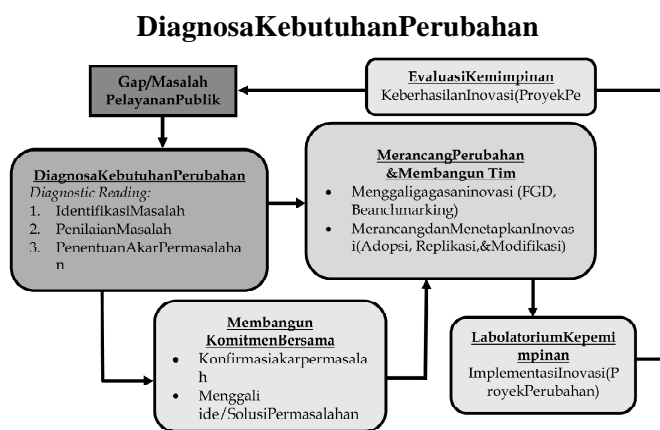
Dalam konsep penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II, peserta diharapkan menghasilkan inovasi yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan di lingkungan kerja mereka. Hal ini menjadi penekanan, karena latar belakang penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Pola Baru khususnya pada tingkat II sebagaimana amanah Peraturan Kepala LAN No. 18 Tahun 2015 adalah keinginan untuk menutupi kelemahan kapasitas pimpinan dalam memimpin implementasi kebijakan strategis negara (visi dan misi). Mengikuti hal tersebut, kurikulum Diklat Kepemimpinan kemudian disusun dan diatur sedemikian rupa berdasarkan tata urutan yang dirasakan dapat merangsang peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II untuk menghasilkan perubahan dalam bentuk inovasi.

Inovasi yang dihasilkan, bukan merupakan inovasi *Incremental innovations-radical innovations* yang biasa dilakukan di organisasi perusahaan, namun inovasi yang bersifat *Needs-led innovations and efficiency-led innovation* yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan di sektor publik. Hal ini disebabkan tujuan dari berdirinya organisasi publik dan pengangkatan jabatan JPT yang merupakan asal peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II adalah melaksanakan urusan pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah secara adil dan merata kepada seluruh masyarakat.

Untuk itu inovasi yang dihasilkan haruslah inovasi yang dapat memberikan nilai tambah bagi pelayanan

publik yang ada selama ini. Sehingga inovasi yang muncul haruslah berasal dari *diagnostic reading* tentang kondisi penyelenggaraan pelayanan publik yang telah dilaksanakan selama ini. Tujuannya agar inovasi yang dihasilkan adalah inovasi memang benar-benar dibutuhkan dan *urgent* untuk dilaksanakan saat ini juga.

Berikut ini kerangka pikir penelitian yang menunjukkan hubungan pemanfaatan *agenda diagnostic reading* dengan inovasi dan perubahan yang dihasilkan peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II:



Gambar 4. Kerangka Pikir Penelitian

METODE PENDEKATAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif khususnya studi kasus dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas, terhadap satu atau lebih orang (Sugiyono, 2012). Penelitian ini dipilih untuk menemukan jawab terhadap sejumlah gejala sosial yang belum diketahui secara pasti variabel penyebabnya. Lokus dalam penelitian yang dipilih adalah PKP2A II LAN Makassar dengan dua alasan utama yaitu secara rutin menyelenggarakan Diklat Kepemimpinan Tingkat II dan kemudahan pengambilan data dalam wawancara dan pengamatan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer berasal dari hasil wawancara dengan sejumlah informan yang berasal dari peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II dan Widyaiswara yang pernah mengajar di Diklat Kepemimpinan Tingkat II, dan data sekunder berasal dari dokumen peraturan terkait pelaksanaan Diklat Kepemimpinan Tingkat II dan Laporan penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II. Sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis data kualitatif yang secara umum menurut Pohan dalam Prastowo, 2011 menggunakan 2 langkah utama yaitu Langkah permulaan ini terdiri dari tiga tahapan, yaitu proses *editing*, proses klasifikasi, dan proses memberi kode dan langkah lanjut

(penafsiran) yang merupakan langkah terakhir dalam tahap analisis data yang hakikatnya bertujuan sebagai pemaparan pada umumnya untuk menjawab pertanyaan : “apa”, “mengapa”, dan “bagaimana” *diagnostic reading* menurut pemahaman informan. sehingga apa dikemukakan adalah temuan pada data yang dibangun dan dikembangkan dari data lapangan, bukan dari teori yang sudah ada.

HASIL PENELITIAN

Pemahaman Peserta terhadap Agenda *Diagnostic Reading*

Pemahaman terhadap sebuah agenda pembelajaran menjadi penting, karena ini menjadi pintu masuk peserta mencapai tujuan penyelenggaraan Diklat. Pemahaman menurut kamus besar bahasa Indonesia berasal dari kata paham yang diartikan sebagai mengerti benar, sedangkan pemahaman adalah proses, cara, perbuatan memahami atau memahamkan. Menurut Suke Silversius (1991) pemahaman dapat dibagi atas 3 jenis yaitu:

1. Menerjemahkan (*translation*), pengertian menerjemahkan disini bukan hanya pengalihan (*translation*) arti dari bahasa satu ke dalam bahasa yang lain melainkan dapat juga dari konsepsi abstrak menjadi suatu model, yaitu model simbolistik untuk memudahkan orang mempelajarinya. Pengalihan konsep yang dirumuskan dengan kata-kata ke dalam gambar grafik dapat dimasukkan dalam kategori menerjemahkan.
2. Menginterpretasi (*interpretation*) adalah kemampuan untuk mengenal dan memahami ide utama suatu komunikasi.
3. Mengekstrapolasi (*ekstrapolation*) agak lain dari menerjemahkan dan menafsirkan, tetapi lebih tinggi sifatnya. Ia menuntut kemampuan intelektual yang lebih tinggi.

Dalam konsep Diklat Kepemimpinan Tingkat II pemahaman dilakukan oleh para pengajar (fasilitator) dalam bentuk penyajian agenda pembelajaran yang terbagi dalam beberapa mata diklat dan jam pembelajaran. Hasil dari upaya pemahaman adalah peserta memahami dalam artian mengerti benar maksud dan tujuan pemberian setiap agenda pembelajaran yang dilakukan oleh para fasilitator.

Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas informan sebelum mengikuti mata diklat pada agenda *diagnostic reading* mengaku sudah memahami apa yang dimaksud *diagnostic Reading* walaupun masih sebatas perkiraan dan dugaan (persepsi). Para informan

sebelum mengikuti mata diklatnya memahami *diagnostic reading* sebagai:

1. Telaahan masalah,
2. Pemeriksaan dan penelitian sebelum memperbaiki.
3. Membaca dan menganalisis masalah organisasi.
4. Kemampuan mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi kebutuhan sehingga melaksanakan perubahan kearah yang lebih baik dan
5. Arah kebijakan organisasi.
6. Sebuah inovasi.

Munculnya persepsi terhadap makna agenda *diagnostic reading* yang berbeda-beda dikarenakan informan sebelum mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat II telah memiliki sejumlah pengetahuan yang bersumber dari:

1. Pemahaman kata *diagnostic reading* yang berasal dari bahasa Inggris kedalam dalam bahasa Indonesia yaitu membaca diagnosa.
2. Pengalaman sebagai dokter yang sehari-hari mendignosa pasien.
3. Pengalaman dari pendidikan dan Diklat-diklat yang pernah mereka ikuti.
4. Pengalaman saat mengikuti Diklat Kepemimpinan Tingkat IV dan III.

Perbedaan persepsi ini, kemudian dalam penyajian Agenda *diagnostic reading* kemudian diarahkan para pengajar (fasilitator) pada sudut pandang yang sama sehingga menghasilkan persepsi yang sama. Namun setelah mengikuti setiap mata diklat pada agenda *diagnostic reading*, parainforman memahami *Diagnostic Reading* masih secara berbeda. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat dua persepsi utama dalam memahami tujuan pembelajaran agenda *diagnostic reading*, yaitu:

1. Sebagai upaya memberikan kemampuan peserta untuk mengidentifikasi masalah dan merumuskan solusinya dalam dalam rangka merancang proyek perubahan.
2. Sebagai upaya memberikan kemampuan seseorang untuk membaca masalah, menganalisis dan mencari solusi yang tepat.

Kedua persepsi tersebut sekilas terlihat sama, namun sesungguhnya terdapat perbedaan. Persepsi pertama memahami agenda *diagnostic reading* sebagai dasar dalam merancang proyek perubahan yang akan diajukan sebagai tugas akhir peserta. Sehingga

informan dari persepsi ini memandang agenda *diagnostic reading* penting untuk diperhatikan karena merupakan bagian tak terpisahkan dari proses merancang proyek perubahan. *Diagnostic Reading* menjadi langkah awal yang sangat menentukan dimana kesalahan dalam mendignosa organisasi dapat menimbulkan berbagai kendala. Berikut ini hasil wawancara informan 3:

“Diagnostic reading membantu saya menemukan masalah di kantor saya, sehingga dari masalah ini saya memperoleh gambaran tentang unit kerja mana yang nantinya ingin saya perbaiki. Hasil Diagnostic reading akan saya diskusikan dengan mentor untuk menentukan tema proyek perubahan yang saya ajukan nanti dalam ujian”

Persepsi kedua, memandang agenda *diagnostic reading* hanya sebagai sekedar upaya memberikan peserta pengetahuan dan *tools* dalam menganalisa lingkungan kerjanya. Akibatnya, peserta yang sudah pernah mendapatkan materi tersebut diluar Diklat Kepemimpinan Tingkat II menganggap mata diklat dalam agenda ini hanya sebagai upaya mengingatkan mereka tentang pengetahuan yang lama.

“Sebelum ikut Diklat ini, saya sudah pernah mendapatkan materi analisis SWOT dan lain-lain. Saya kira ini hanya upaya untuk mengingatkan saya kembali pengetahuan tersebut. Tidak ada yang istimewa dan tidak ada pengetahuan yang baru”

Jika dikategorikan, maka persepsi pertama ini adalah pemahaman tertinggi yaitu pemahaman ekstrapolasi (menerjemahkan dan menafsirkan) dimana peserta sudah mampu menemukan makna agenda *diagnostic reading* berdasarkan Peraturan Kepala LAN No. 18 Tahun 2015, dimana tujuan peserta merancang dan mengimplementasikan proyek perubahan adalah untuk mengukur tingkat pemahaman peserta terhadap seluruh agenda pembelajaran yang diberikan termasuk apakah *diagnostic reading* digunakan dalam menyusun proyek perubahan peserta. Sedangkan persepsi kedua masuk dalam kategori pemahaman interpretasi yaitu kemampuan yang hanya mengenal dan memahami agenda *diagnostic reading* sebagai upaya menambah pengetahuan peserta.

Bagi informan yang menganggap *diagnostic reading* itu penting, (bahkan sangat penting), *diagnostic reading* membantu mereka dalam melakukan perbaikan organisasi. Hal ini disebabkan karena mereka dapat mengetahui permasalahan yang ada, melakukan inovasi dalam organisasi, memperbaiki yang

salah menjadi benar, membangun kepercayaan, menjadi pemecah masalah organisasi, pemimpin dapat mengetahui karakter seseorang dalam organisasi, mengetahui kebutuhan untuk pencapaian tujuan, dan *Diagnostic Reading* berhubungan erat dengan tujuan organisasi.

Dalam melakukan *Diagnostic Reading*, seluruh informan sepakat, baik sebelum maupun sesudah mengikuti mata diklat *Diagnostic Reading*, bahwa terdapat hal-hal yang harus dilakukan terkait upaya perbaikan organisasi. Beberapa hal tersebut adalah sebagai berikut: (1) melakukan analisa kondisi awal/identifikasi masalah, (2) melihat kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan, (3) membangun komitmen, (4) melakukan *review*, pooling saran dan masukan, (5) membuat rencana perubahan, (6) mencari dukungan, (7) konsisten pada langkah proses, (8) mencari solusi, (9) pendekatan secara adaptif, (10) memperlancar komunikasi, (11) tepat waktu, (12) menguatkan kompetensi SDM, dan (13) evaluasi, jika berhasil.

Melalui *Diagnostic Reading*, informan dapat menemukan masalah dalam organisasi. Penemuan masalah menjadi hal yang penting karena tindak lanjut dari penemuan tersebut dapat dilakukan terutama dalam merancang perubahan pada organisasi. Penemuan masalah menjadi awal dari langkah-langkah selanjutnya. Menurut informan, masalah yang ditemukan harus *segera* diatasi sebelum terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Langkah-langkah lain yang segera dilakukan adalah menyusun strategi perubahannya, merencanakan proyek perubahan, mengupayakan perbaikan organisasi, menginventarisasi kebutuhan sumber daya, mencari solusi, merumuskan alternatif pemecahan masalah, menentukan akar masalah, dan merumuskan langkah-langkah intervensi.

Melalui identifikasi masalah dalam *Diagnostic Reading*, dapat diketahui arah kebijakan organisasi, strategi organisasi yang efektif, strategi organisasi saat ini, dan identifikasi gap arah kebijakan organisasi. Hal ini searah dengan yang dipaparkan Edwards Deming (dalam Utomo, 2016) yang menyatakan bahwa "*if you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you are doing*". Edward Deming menegaskan pentingnya identifikasi sebagai sebuah proses. Tanpa identifikasi, maka pemimpin akan mengambil arah yang salah dalam langkah selanjutnya. Boleh dikata, pemimpin tidak tahu apa sebenarnya yang ia tengah lakukan. Diagnosa yang baik akan menghasilkan rencana aksi yang matang.

Terkait problematika organisasi, Utomo (2016) memaparkan bahwa pemahaman terhadap problematika organisasi sangat penting karena paling tidak

terkait dengan 3 (tiga) hal. *Pertama*, tidak semua *problem* dapat diatasi dalam waktu bersamaan. Perlu ada pemilihan prioritas masalah yang akan diselesaikan. *Kedua*, tidak semua gejala adalah masalah organisasi. Misalnya, sebuah organisasi tidak memiliki Standar Operasional Prosedure. Masalah bagi organisasi tersebut bukan pada SOP nya melainkan ketiadaan standar yang menimbulkan diskriminasi. *Ketiga*, harus ada kesepahaman pada tataran apa gagasan perubahan akan diterapkan.

Mencari penyebab masalah menjadi salah *satu* alternatif dalam penyelesaian masalah. Meski ada beberapa yang tidak setuju, namun mayoritas informan menganggap bahwa untuk menyelesaikan masalah maka perlu mencari akar masalah tersebut. Ada pula yang berargumen bahwa tindakan yang tepat didasarkan pada akar masalah yang ada. Menurut informan yang tidak setuju, yang perlu dipikirkan adalah bagaimana cara menyelesaikan masalah untuk perubahan kearah yang lebih baik, bukan mencari penyebab masalah. Pendapat lainnya adalah jika masalah sudah dimengerti maka tidak perlu lagi mencari penyebab masalah tersebut pemahaman inilah yang harus diluruskan justru jika permasalahan sudah diketahui.

Munculnya persepsi bahwa pembelajaran pada agenda *diagnostic reading* hanya sebagai akibat Untuk proses pembelajaran durasi *waktu* diperlukan ditambah agar latihan-latihan dapat diperbanyak dan lebih variatif

Pemanfaatan Agenda *Diagnostic Reading* Dalam Menemukan Solusi Inovatif Pada Organisasinya

Pemahaman akan sebuah konsep pada taraf ekstrapolasi dapat mempengaruhi pola pikir dan tindakan seseorang. Pemahaman ini bahkan menciptakan keyakinan kuat dalam mengikuti paham-paham yang ia yakini dan anut. Seseorang yang memiliki paham akan menghadapi mempertahankan pahamnya bahkan seluruh tantangan dan resiko dengan senang hati dijalaninya. Untuk itu pemahaman informan terhadap makna pembelajaran agenda *diagnostic reading* sangat berdampak pada pemanfaatannya dalam penentuan tema dan area proyek perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar informan tidak menggunakan hasil *diagnostic reading* sebagai acuan penentuan proyek perubahan. Hal ini disebabkan karena informan tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan *diagnostic reading* secara lengkap. Berikut ini hasil wawancara terhadap para informan 5:

“Pembelajaran *diagnostic reading* hanya 2 hari saja saya dapatkan itu pun isinya hanya diskusi besar atau diskusi kelas, sehingga yang kami dapatkan hanya contoh-contoh. Yang didiskusikan pun hanya 1 kasus saja. Belum sempat saya menggali kasus unit saya sendiri”

Berdasarkan Peraturan Kepala LAN No. 18 Tahun 2015 agenda *diagnostic reading* disajikan dengan selama 30 Jam Pembelajaran (JP) dengan pembagian sebagai berikut:

Tabel 2
Pembagian Jam Pembelajaran
Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi

Mata Diklat	Jam Pembelajaran
Isu Strategis	9
Diagnostic Reading	12
Organisasi Berkinerja Tinggi	9

Sumber: Peraturan Kepala LAN No. 18 Tahun 2015

Rendahnya waktu pembelajaran agenda *diagnostic reading* yang dirasakan informan berdasarkan penelusuran data skunder memang terjadi karena pembelajaran yang benar-benar membahas cara-cara mengidentifikasi masalah dan menemukan solusinya efektif hanya dilakukan pada mata diklat *diagnostic reading* yang hanya dilakukan dalam 12 JP yang artinya jika dalam sehari terdapat maksimal 9 JP maka mata diklat ini hanya diajarkan selama 2 hari. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui:

“Isu-isu strategis hanya berbetuk ceramah pakar atau praktisi. Ceramahnya pun tidak secara detail menjelaskan bagaimana cara *diagnostic reading*. Sehingga kami mendengarkannya saja sebagai bahan menambah pengetahuan bukan menambah keterampilan mendignosa. Sedangkan pada mata diklat organisasi berkinerja tinggi kebanyakan yang ditunjukkan itu teori dan contoh atau akibat organisasi bagus tapi tidak menyentuh bagaimana dulunya sebelum bagus dan bagaimana mendignosa masalah sebelum organisasi bagus”.

Rendahya waktu *diagnostic reading* juga diakui pengajar menyulitkan mereka untuk mengajak satu persatu peserta mendiagnosa unit kerjanya. Berikut hasil wawancara dengan informan:

“Waktu materi *diagnostic reading* sangat sedikit dibandingkan dengan mata diklat dan agenda lainnya. Padahal agenda ini adalah dasar untuk menemukan area yang layak untuk mendapatkan sentuhan perubahan.

Biasanya untuk memudahkan dan mengefektifkan waktu yang ada, pada saat mengajar atau dikusi 1 unit kerja perwakilan peserta saja berkelompok yang bisa kami diskusikan. Mau mi diapa kalau semua peserta diagnose masing-masing saat pembelajaran bias-bisa tidak selesai dibahas dan menggantung”

Rendahnya JP bagi agenda *diagnostic reading* sebagaimana yang disebutkan para informan, dapat dilihat dalam perbandingan JP agenda pembelajaran yang juga memberikan pemahaman kepada peserta sebagai berikut:

Tabel 3
Perbandingan Jam Pembelajaran Setiap Agenda Pembelajaran Yang Melalui Tahap Pembelajaran On Kampus

Mata Diklat	Jam Pembelajaran
Agenda <i>Self Mastery</i> :	
▪ Integritas dan wawasan Kebangsaan	18
Agenda Diagnosa Perubahan Organisasi:	
▪ Isu Strategis	9
▪ <i>Diagnostic Reading</i>	12
▪ Organisasi Berkinerja Tinggi	9
Agenda Inovasi:	
▪ Inovasi	18
▪ <i>Benchmarking ke Best Practice</i>	36
Agenda Tim Efektif	
▪ Membangun tim efektif	18
Agenda Proyek Perubahan	
▪ Proyek Perubahan	47

Sumber: Peraturan Kepala LAN No. 18 Tahun 2015

Rendahnya waktu proyek perubahan mengakibatkan informan dan tidak dilakukannya *diagnostic reading* secara lengkap yang berakibat pada tidak dijadikannya hasil *diagnostic reading* sebagai acuan penentuan proyek perubahan, berdasarkan pendekatan tahapan inovasi, yang disebutkan para ahli berdampak pada kualitas inovasi yang dihasilkan. Sebagaimana disebutkan pada pembahasan konsep inovasi, semua ahli berpendapat, tahapan inovasi dimulai dari menemukan masalah (gap) yang kemudian diteruskan pada analisa masalah dan berakhir pada menemukan dan membuat inovasi yang cocok. Selain itu, telah diatur dalam Peraturan Kepala LAN No. 18 tahun 2015 bahwa tujuan Diklat Kepemimpinan adalah menutupi gap kompetensi kepemimpinan yang dirasakan tidak mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Jika *diagnostic reading* diabaikan, maka bisa jadi inovasi yang dihasilkan dalam bentuk proyek perubahan bukanlah inovasi yang bersifat urgent dan mampu

meningkatkan kualitas pelayanan unit kerjanya secara berkelanjutan.

Rendahnya jam pembelajaran agenda diagnosa perubahan, menurut para pengajar dapat ditutupi peserta melalui jam-jam mandiri dan saat off kampus pertama (tahap membangun komitmen bersama), namun banyak peserta yang tidak mampu melakukan hal tersebut. Berikut pernyataan yang diberikan oleh narasumber 3 dan 6:

“Memang idealnya pada saat malam kami lakukan diagnosa sendiri, namun kami kadang kelelahan dengan padatnya kegiatan Diklat. Tidak mudah untuk memaksimalkan waktu. Apalagi kami sudah berumur dan tidak seenerjik waktu muda dan butuh istirahat yang cukup.”

“Aduh sulit saat off kampus mau lakukan diagnosa masalah dengan lengkap karena saat pulang kami tidak hanya mengerjakan urusan Diklat, kami juga harus mengurus pekerjaan kantor apalagi kalau ada yang mendesak diselesaikan dan ada penugasan dari Bupati. Tidak mungkin di tolak. Saya hanya berusaha menyempatkan diri untuk minimal bisa komunikasi dengan bawahan dan mentor tentang masalah yang bagus diangkat untuk proyek perubahan diwaktu sore atau saat ada kesempatan saja.”

Untuk mengetahui lebih lanjut pemanfaatan agenda *diagnostic reading*, lebih lanjut kepada para responden ditanyakan darimana asal ide proyek perubahan yang mereka ajukan kepada *coach* sebagai rancangan proyek perubahan. Berikut ini hasil wawancara dengan para informan:

“Pertama kali ketemu coach dan ditanya rancangan saya jawab belum ada rancangan apa kira-kira yang bagus untuk di inovasikan. Nanti setelah diskusi dengan coach baru saya ada ide.” (Narasumber ke-8)

“Saat ke coach saya sudah ada ide kira-kira tiga masalah yang mau saya buat proyek perubahan. Tapi yang mana yang paling penting untuk saya fokuskan sebagai proyek perubahan saya belum putuskan. Nanti diskusi dengan coach baru saya ada sedikit gambaran mana yang mau saya inovasikan.” (Narasumber ke-2)

Belum lengkapnya *diagnostic reading* saat bertemu pertama kali dengan coach ternyata sangat menyulitkan coach dalam berdiskusi dan membagi

waktu adil pada seluruh *coachee*. Berikut hasil wawancara dengan informan *coach 1* dan *2*:

“Pusing bagi waktu yang adil dengan semua coachee. Penyebabnya banyak coachee yang datang ke kami dalam keadaan bingung dan belum jelas diagnostic readingnya. Sehingga kadangkala kami harus mulai dulu dengan menggali satu-satu masalah organisasinya. Harusnya ini sudah tuntas saat mereka mendapatkan pembelajaran diagnostic reading sehingga kami tinggal memperdalam dan mengasah saja. Akibatnya kadang ada peserta yang karena belum ada rancangannya lebih banyak diam dan mendengarkan diskusi teman coachee lainnya baru setelah itu dia menemukan ide.”

“Bervariasi kemampuan peserta sehingga bervariasi juga pendekatan yang saya gunakan. Kalau ada yang belum tahu masalah organisasinya apa, maka itu yang lebih dulu kami kejar. Tapi kalau mau didalami sedalam-dalamnya habis waktu. Kadang coach terpaksa sampai tengah malam melayani coachee. Itu capeknya luar biasa dan tidak dihitung sebagai beban kerja coach yang layak dibayarkan.”

Walaupun sebagian besar peserta belum melakukan dan memanfaatkan hasil *diagnostic reading* dengan baik, ada juga peserta yang memanfaatkan. Salah satu informan yang telah pernah melakukan *diagnostic reading* menuturkan:

“Diagnostic reading yang telah saya lakukan terkait masalah kedisiplinan kehadiran tenaga kontrak. Dalam melakukan Diagnostic Reading, langkah-langkah yang dilaksanakan informan tersebut adalah mencari akar permasalahan yang pada akhirnya ditemukan adalah berawal dari gaji yang dirasa tidak mencukupi, bahkan untuk transportasi sekalipun, sehingga Jalan keluar/solusi yang diberikan adalah tenaga kontrak tetap diminta datang sesuai jam kerja namun diizinkan untuk menambah penghasilan pada jam istirahat dan di luar waktu kerja.”

Dari hasil kajian penulis terhadap peserta yang telah mengikuti Latihan Kepemimpinan Tingkat II ini terkait *Diagnostic Reading* Organisasi yang memacu inovasi adalah organisasi yang bersifat organismis yang bersifat seperti berikut: (1) tanpa batas antar unit yang kaku dan memungkinkan setiap unit untuk berkomunikasi dan bekerja sama lintas fungsi. (2) batas tugas yang sangat fleksibel, tergantung pada proses bisnis yang dilakukan dalam menghasilkan produk. (3)

komunikasi antar unit bersifat lateral (4) tidak menekankan budaya perintah dan pengawasan (*command and control*), tetapi menekankan pada berbagai pengetahuan (*sharing knowledge*) dan konsultasi. (5) pengembangan kualitas kerja dan inovasi lebih diutamakan daripada kepatuhan loyalitas pada pimpinan. (6) prestise ditentukan oleh profesionalisme, bukan oleh hierarki jabatan.

Cukup banyaknya informan yang belum melakukan *Diagnostic Reading* pada organisasi, mengidentifikasi masalah yang ditemukan dan hal inilah membuat mereka merasa tertantang untuk mengimplementasikan hasil *diagnostic reading* pada organisasi tempat mereka bekerja. Beberapa tantangan yang sempat terpetakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) tidak semua staf mau berubah, artinya selama ini mereka merasa nyaman ditempat mereka (2) aturan masih membatasi ruang gerak, artinya dalam keinginan melakukan perubahan ada aturan / regulasi yang membatasi (3) tidak dapat/mampu berpikir/bekerja *out of the box*, (4) kemampuan dalam melibatkan stakeholder kurang (5) tidak semua perubahan dapat diterima, (6) arahan pimpinan masih bersifat standar (pimpinan tidak inovatif), dan (7) pimpinan dituntut agar diagnose yang dilakukan dimotivasi oleh kepentingan negara, kepentingan publik, dan kepentingan bersama. Selain itu tantangan lain, seperti kondisi budaya organisasi, kekuatan misi-visi-strategi lembaga, kualitas komunikasi, dan kepuasan pegawai tersebut akan menentukan keberlangsungan *Diagnostic Reading* dalam organisasi.

Meski terdapat tantangan, informan sepenuhnya yakin bahwa melalui *Diagnostic Reading*, mereka mampu menemukan solusi yang inovatif pada organisasi. Kemampuan tersebut didasarkan pada berbagai argument sebagai berikut: (1) munculnya hal-hal yang baru, baik berupa pengetahuan, cara baru, teknologi, penemuan, dan lain-lain, (2) merubah sistem dan metode, serta memudahkan dalam melaksanakan suatu kegiatan, (3) langkah-langkah menemukan solusi dibuat secara sistematis, (4) dapat menentukan inovasi yang dibutuhkan melalui *Diagnostic Reading*

Identifikasi solusi dalam *Diagnostic Reading* seyogianya akan mampu menghasilkan strategi organisasi, deskripsi strategi yang efektif, serta *road map* mencapai strategi yang efektif tersebut. Solusi yang inovatif akan diperoleh karena, sebagaimana dipaparkan Utomo (2016), seseorang mampu memikirkan apa yang orang lain tidak atau belum sempat memikirkannya (*think the unthinkable*), melihat apa yang orang lain tidak atau belum sempat melihatnya (*see what others don't*), dan membiasakan yang asing dan mengasingkan yang biasa.

Dari bagian kedua ini terlihat bahwa melalui *Diagnostic Reading* informan mampu menemukan berbagai hal baru yang berguna dalam menemukan solusi yang inovatif pada organisasinya. Hal-hal baru yang didapatkan dan diaplikasikan dalam organisasi seperti beberapa contoh yang telah dilakukan oleh para peserta antara lain:

Karakter pemimpin perubahan adalah orang yang memiliki Visi yang kuat, memiliki integritas yang kuat, berani mengambil resiko, contoh yang baik bagi diri sendiri, dapat mejadi motivator dapat menjadi inspirasi perubahan dan dalam menentukan arah perubahan tersebut sudah tepat sehingga perubahan tersebut dapat tercapai.

Dari hasil kajian penulis terhadap peserta yang telah mengikuti Latihan Kepemimpinan TK. II ini terkait *Diagnostic Reading* Organisasi yang memacu inovasi adalah organisasi yang bersifat organismis yang bersifat seperti berikut: (1) tanpa batas antar unit yang kaku dan memungkinkan setiap unit untuk berkomunikasi dan bekerja sama lintas fungsi. (2) batas tugas yang sangat fleksibel, tergantung pada proses bisnis yang dilakukan dalam menghasilkan produk. (3) komunikasi antar unit bersifat lateral (4) tidak menekankan budaya perintah dan pengawasan (*command and control*), tetapi menekankan pada berbagai pengetahuan (*sharing knowledge*) dan konsultasi. (5) pengembangan kualitas kerja dan inovasi lebih diutamakan daripada kepatuhan loyalitas pada pimpinan. (6) prestise ditentukan oleh profesionalisme, bukan oleh hierarki jabatan.

Peserta diharapkan dapat menjadi memimpin perubahan tersebut sehingga memberikan hasil yang mampu mengungkit kinerja organisasi yang kemudian berdampak terhadap kinerja pemerintah kabupaten/kota. Kurikulum pada pola baru ini diharapkan dapat menghasilkan *output* berupa gagasan inovatif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan:

1. Terdapat dua jenis pemahaman peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II terhadap Agenda *diagnostic reading* yaitu:
 - a. Pemahaman *ekstrapolation* yang memahami Agenda *diagnostic reading* sebagai upaya memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada peserta untuk mengidentifikasi masalah dan merumuskan solusinya dalam dalam rangka merancang proyek perubahan.
 - b. Pemahaman *interpretation* yang memahami Agenda *diagnostic reading* hanya sebagai

- upaya memberikan pengetahuan kepada peserta untuk dapat membaca masalah, menganalisis dan mencari solusi yang tepat.
2. Sebagian besar peserta tidak dapat mengoptimalkan pemanfaatan agenda *diagnostic reading* dalam menemukan solusi inovatif pada organisasinya. Hal ini disebabkan oleh:
 - a. Terbatasnya jam pelajaran yang diberikan kepada peserta akibat terbatasnya alokasi jam pembelajaran yang diatur melalui Peraturan Kepala LAN No. 18 Tahun 2015.
 - b. Kurang optimalnya pemanfaatan jam pembelajaran mandiri dan off kampus agenda komitmen.
 - c. Keterbatasan waktu para coach untuk mengulang eksplorasi *diagnostic reading* setiap *coachee*.
- Peraturan Kepala LAN No. 18 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B., Webster, S & Adams, B. 1997. *The Ethics of Transformational Leadership*. New York: The John Macgregor Burns Academy of Leadership Press.
- Bennis, W. 2003. *On Becoming a Leader*. Cambridge, MA: Peruses Publishing.
- Borins, Sandford. 2001. *The Challenge of Innovating in Government*. Arlington: Price Waterhouse Coopers.
- Connors, Roger and Tom Smith. 2011. *Change The Culture, Change the Game: The Breakthrough Strategy for Energizing Your Organization and Creating Accountability for Results*. New York: Penguin Group.
- Dwiyanto, Agus. 2015. *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Heifetz R, Alexander Grashowdan Marty Linski. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and The World*. Massachusetts: Harvard Busines School Publishing.
- Kreitner, Roberto danAnggeloKinicki. 2005. *PerilakuOrganisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, Dr. Riant. 2013. *Change Mangement untuk Birokrasi: Strategi Revitalisasi Birokrasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.