



BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

AGENDA DIAGNOSTIC READING
ORGANISASI BERKINERJA TINGGI

Sunari Sarwono



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif

KATA PENGANTAR

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

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

bahan ajar Diklatpim ini. Sehingga apa yang diharapkan penulis, yaitu pemahaman secara keseluruhan dan kemanfaatan dari bahan ajar ini tercapai.

Akhir kata, kami, atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*) peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini. Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing. Demikian, selamat membaca dan membedah isi bahan ajar ini. Semoga bermanfaat.

Jakarta, Desember 2015
Kepala LAN RI,

Dr. Adi Suryanto, M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I KARAKTERISTIK ORGANISASI BERKINERJA TINGGI	1
BAB II PENILAIAN PERSEPSI MASYARAKAT TERHADAP KINERJA ORGANISASI	3
BAB III KREASI PENGETAHUAN DALAM ORGANISASI	5
BAB IV KONFLIK DAN <i>COMFORT ZONE</i>.....	8
BAB V KEUNGGULAN KOMPETITIF ORGANISASI.....	9
BAB VI PENUTUP	13

BAB I

KARAKTERISTIK ORGANISASI BERKINERJA TINGGI

Sebagai organisasi yang tujuan utamanya memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka konteks organisasi publik tentu berbeda dengan organisasi swasta. Organisasi publik selalu diperhadapkan dengan tantangan tentang bagaimana memberikan pelayanan kepada masyarakat secara memuaskan. Karena setiap masyarakat memiliki konteks masing-masing, maka organisasi publik dituntut untuk selalu memperhatikan konteks tempatnya beroperasi. Francis Fukuyama¹ menegaskan: “...most good solutions to public administration problems, while having certain common features of institutional design, will not be clear-cut best practices because they will to incorporate a great deal of context-specific information...Everything depends on the context, past history, the identity of organizational players and a host of other independent variables”.

Denhardt² juga mempertegas:

“What endures in their work is the context, the sense of meaning that theory provides. The difference between a good manager

¹ Francis Fukuyama, *Why There is no Science of Public Administration*, Journal of International Affairs, 58 (1). 2004. h. 194.

² Robert B Denhardt, *Theories of Public Organization* (fifth edition), Belmont:, Thomson Wadworth, 2008, h. 190.

and an extraordinary manager lies not in the technical skills but in the sense of oneself and one's surroundings –a sense that can be derived only through thoughtful reflection, through theory”.

Organisasi publik yang berkinerja tinggi tentunya memiliki strategi yang berkesinambungan untuk menghasilkan pelayanan publik yang dirancang khusus dalam konteksnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakatnya yang juga spesifik sesuai konteksnya. Strategi ini kemudian akan melahirkan keunggulan kompetitif, kapabilitas khusus, dan kesesuaian strategis (Michael Armstrong). Keunggulan kompetitif diartikan bahwa organisasi publik tersebut menghasilkan inovasi yang dirasakan manfaatnya oleh masyarakatnya (public value). Kapabilitas khusus adalah bahwa organisasi publik tersebut memiliki suatu kemampuan khusus yang tidak dimiliki oleh organisasi lain, yang mana kemampuan khusus ini juga bertujuan untuk memuaskan masyarakat yang dilayaninya. Sedangkan kesesuaian strategis adalah pilihan strategi yang dilakukan oleh organisasi disesuaikan dengan kemampuan organisasi tersebut. Kombinasi ketiga hal ini yang menjadi karakteristik organisasi berkinerja tinggi.

BAB II

PENILAIAN PERSEPSI MASYARAKAT TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Tinggi rendahnya kinerja suatu organisasi publik ditentukan oleh penilaian stakeholder organisasi publik tersebut. Adalah tidak etis jika suatu organisasi publik memberikan penilaian terhadap kinerjanya sendiri. Prinsip akuntabilitas menuntut bahwa yang memberikan penilaian itu haruslah stakeholder organisasi publik tersebut.

Stakeholder yang bisa memberi penilaian ini sangat luas mulai dari yang berskala internasional, regional, nasional sampai pada lokal. Bahkan stakeholder ini membentuk suatu sistem untuk memeringkatkan organisasi publik. Oleh karena itu, setiap organisasi publik perlu memantau penilaian stakeholder tersebut untuk melihat persepsi stakeholder terhadap kinerja organisasinya.

Namun stakeholder yang dapat memberikan penilaian yang detail dan layak adalah masyarakat yang dilayani. Mereka inilah yang dapat menjadi narasumber utama bagi organisasi publik dalam mendapat data dan informasi tentang kualitas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, organisasi yang berkinerja tinggi memiliki strategi yang bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dari masyarakat yang dilayaninya. Strategi ini

kemudian dapat melahirkan sejumlah program dan kegiatan pengumpulan data dan informasi tentang kualitas pelayanan dari masyarakat yang dilayani seperti survei, observasi, dan lain-lain.

BAB III

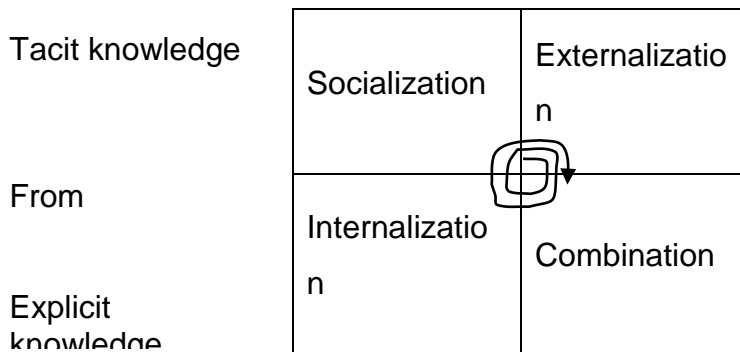
KREASI PENGETAHUAN DALAM ORGANISASI

Keinginan organisasi publik untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakatnya mendorong tumbuh dan berkembangnya inovasi-inovasi dalam organisasi publik tersebut. Perkembangan lingkungan strategis yang didalamnya termasuk perkembangan pengetahuan dan teknologi menjadikan kebutuhan masyarakat organisasi publik tidak statis melainkan dinamis mengikuti perkembangan lingkungan strategis yang ada. Inovasi-inovasi pun kemudian dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang dinamis itu.

Dewasa ini banyak strategi yang telah diciptakan untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya inovasi dan kreativitas melalui strategi mengkreasi pengetahuan (*knowledge creating*) dalam suatu organisasi publik. Di antara berbagai model kreasi pengetahuan pada tingkat organisasi, model kreasi pengetahuan yang diciptakan oleh Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi pada tahun 1995 ini, lebih banyak dirujuk oleh para pakar dalam menjelaskan bagaimana suatu pengetahuan pada tingkat organisasi diciptakan. Untuk mengkreasi pengetahuan dengan menggunakan model ini, maka organisasi harus tuntas melaksanakan empat rangkaian kegiatan organizational, yaitu *socialization*, *externalization*, *combination* dan *internalization*,

yang disingkat dengan *SECI model*. Kreasi pengetahuan kontekstual terjadi akibat adanya konversi pengetahuan *tacit* dan eksplisit yang terjadi pada suatu konteks atau *Ba*. Berangkat dari konteks inilah, organisasi memfasilitasi anggota organisasi berinteraksi dan berbagi pengetahuan untuk mengkreasi pengetahuan melalui SECI Model seperti digambarkan sebagai berikut :

Tacit knowledge to Explicit knowledge



Konversi Pengetahuan

(Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, 1995)

SECI Model merupakan siklus, yang dimulai dengan *socialization*. Menurut Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, *socialization* memfasilitasi terjadinya perpindahan pengetahuan *tacit* antar individu dalam organisasi; *externalization* adalah mengkreasi konsep melalui pengungkapan pengetahuan *tacit*

menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat berupa metafora atau perumpamaan, analog, *prototype*, konsep, hipotesis, atau model; *Combination* adalah proses menyempurnakan konsep menjadi sebuah pengetahuan yang lengkap atau utuh.

Tahap *combination* ini merupakan tahap yang sangat krusial, karena pada tahap inilah proses inovasi sedang terjadi. Penggabungan antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan eksplisit akan menghasilkan sebuah idea baru yang merupakan esensi sebuah inovasi. Produk kombinasi ini dapat berupa inovasi produk yaitu pembaharuan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi; inovasi proses yaitu pembaharuan dalam menghasilkan produk dan jasa; inovasi paradigma yaitu pembaharuan sikap, pandangan, mental model terhadap apa yang dilakukan oleh organisasi

Internalization, yaitu suatu kegiatan yang difasilitasi oleh organisasi agar anggota organisasi dapat mempraktikkan pengetahuan eksplisit baru yang kontekstual tersebut dengan cara *learning by doing*. Dengan demikian, pengetahuan kontekstual yang bersifat eksplisit tadi kemudian terinternalisasi menjadi pengetahuan *tacit* bagi yang mempraktikkannya.

BAB IV

KONFLIK DAN *COMFORT ZONE*

Inovasi yang sudah diterima dan dipraktekkan oleh organisasi publik melahirkan *comfort zone* atau zona nyaman. Pada saat organisasi publik menghasilkan inovasi baru dan bermaksud menerapkannya, maka akan berpotensi menimbulkan penolakan bahkan konflik. Pegawai merasa tidak nyaman karena mengalami berbagai kehilangan atau loss, yang meliputi kehilangan kompetensi, kekuasaan, identitas, muka, pengaruh, hubungan bahkan sumber penghasilan.

Oleh karena itu, organisasi yang berkinerja tinggi dituntut untuk memiliki strategi mengelola perubahan. Tujuan strategi ini adalah untuk mengelola pegawai melewati masa transisi yang dilalui oleh pegawai dalam menerapkan inovasi yang dikreasinya. **Strategi yang dapat dipergunakan adalah pertama menetapkan tujuan, kemudian mendiagnosa kondisi saat ini dalam kaitannya dengan tujuan, selanjutnya organisasi kemudian mengembangkan srtrategi dan recana tindakan untuk mengelola transisi.**

BAB V

KEUNGGULAN KOMPETITIF ORGANISASI

Organisasi berkinerja tinggi adalah organisasi yang mampu mengkreasi pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang dilayaninya. Pengetahuan yang dihasilkan adalah pengetahuan yang bersifat kontekstual karena khusus dikreasi untuk kepentingan masyarakat tersebut. Pengetahuan tersebut tidak bersifat umum, tidak universal. Dengan demikian, maka pengetahuan tersebut memiliki keunggulan kompetitif.

Hasil keunggulan kompetitif tersebut dapat berupa inovasi yang menghasilkan public value. Inovasi tersebut memberikan manfaat besar bagi masyarakat yang dilayani oleh organisasi tersebut. Masyarakat mengapresiasi inovasi yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, karena berkat inovasinya, kehidupan dengan segala aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat dapat lebih mudah, lebih murah, lebih cepat, dan tentu saja dengan hasil yang lebih bagus.

FRAMING

Masyarakat yang dilayani oleh organisasi publik perlu memiliki persepsi dan pemahaman yang akurat tentang keunggulan-keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi publik tersebut. Hal ini sangat penting karena berkaitan dengan

image atau citra organisasi publik itu sendiri dimata masyarakat yang dilayaninya. Organisasi publik berkinerja tinggi memiliki citra yang positif dimata masyarakat yang dilayani.

Organisasi publik yang berkinerja tinggi perlu memiliki strategi yang bertujuan untuk menyebarluaskan atau mensosialisasikan keunggulan kompetitifnya. Pesan dan informasi perlu dikemas sedemikian rupa dan sedemikian menarik untuk disampaikan kepada masyarakatnya. Penggunaan bahasa dan kata perlu dipikirkan secara mendalam agar dapat membingkai (*framing*) informasi, sehingga masyarakat mendapat gambaran yang akurat keunggulan kompetitif organisasi publik.

MEMOBILISASI MEDIA

Di era informasi ini, peranan media massa sangat menentukan. Citra organisasi dapat runtuh dengan cepat jika media massa memberitakan hal-hal yang bersifat negatif tentang organisasi publik.

Organisasi berkinerja tinggi perlu memiliki strategi untuk membangun jejaring kerja dengan berbagai media massa baik yang cetak maupun yang elektronik. Pemberitaan positif tentang keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh suatu organisasi publik dapat membantu meningkatkan *public trust*.

Di samping itu, peranan *social media* di era digital ini juga perlu dioptimalkan. Unit organisasi yang membidangi hubungan

masyarakat atau public relation perlu membangun strategi untuk mengoptimalkan pemanfaatan jejaring sosial seperti facebook, twitter dan lain-lain untuk memberitakan keunggulan kompetitif organisasi. Kombinasi antara media massa dan *social media* ini akan menghasilkan sinergi yang akan melambungkan citra organisasi publik.

PENGEMBANGAN BERKELANJUTAN

Keunggulan kompetitif yang dimiliki saat ini tentu memiliki masanya sendiri. Seiring dengan perkembangan waktu, keunggulan kompetitif tersebut kemudian menjadi tidak kompetitif lagi, karena kebutuhan masyarakat tidak lagi dapat dipenuhi secara optimal oleh keunggulan kompetitif tadi.

Organisasi yang berkinerja tinggi memiliki strategi untuk pengembangan berkelanjutan. Dengan menggunakan model SECI Model, maka organisasi mampu melakukan inovasi yang berkelanjutan. Sejumlah program program yang mendukung pemanfaat SECI Model tersebut perlu difasilitasi. Program tersebut meliputi: membangun budaya kerja kolaboratif, membangun fasilitas yang memudahkan terjadinya *knowledge sharing*, termasuk menata layout ruangan kantor yang memudahkan pertemuan antar pegawai untuk berbagi pengetahuan.

MOBILISASI SUMBER DAYA ORGANISASI

Keunggulan kompetitif organisasi tidak tiba tiba muncul begitu saja, melainkan direncanakan dengan komprehensif. Perencanaan dan pelaksanaannya membutuhkan sumber daya sebagai investasi organisasi. Proses yang dilalui oleh organisasi dalam menghasilkan suatu keunggulan kompetitif kerap kali membutuhkan waktu dan biaya yang banyak. Kegagalan-kegagalan dalam berinovasi merupakan bagian yang tidak dapat dielakkan.

Organisasi publik yang berkinerja tinggi memiliki strategi untuk memobilisasi sumber daya organisasi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Strategi ini tidak melihat kegagalan dalam proses inovasi sebagai kegagalan, yang menuntut dihentikannya proses inovasi. Strategi ini menuntut organisasi publik untuk terus memobilisasi sumber daya yang dimilikinya untuk terus melanjutkan proses tersebut hingga memperoleh keunggulan kompetitif yang dikehendaki.

BAB VI

PENUTUP

Organisasi publik dibentuk untuk melayani masyarakat. Kepuasan masyarakat menjadi pertarungan keberadaan dan kelangsungan hidup organisasi publik tersebut. Tinggi rendahnya kinerja organisasi publik ditentukan oleh tinggi rendahnya organisasi publik tersebut berinovasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakatnya.



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

