

THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIK LEADERSHIP AT BBPK CILOTO 2020

by. Nanang Sunarya. Widyaiswara BBPK Ciloto

I. PENDAHULUAN

Sekelompok orang yang berkumpul, bekerja sama untuk mencapai tujuan dalam wadah yang kita kenal sebagai organisasi, pada pelaksanaannya mereka akan saling berbagi tugas, mengatur pembagian kewenangan dan tanggungjawab, membuat prosedur kerja, aturan dan sebagainya untuk memudahkan mereka bekerja. Pada kenyataannya pelaksanaan itu tidak akan efektif apabila tidak ada seseorang yang mengarahkan, mengkoordinasikan dan memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan, seseorang yang lazim kita sebut pemimpin. Banyak teori dan alat yang dikembangkan untuk membantu pemimpin meningkatkan kemampuannya serta menyesuaikan kepemimpinannya agar kondusif dan lebih cocok untuk organisasinya. Kemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang untuk mencapai suatu tujuan, Kemimpinan ini mengharuskan pemimpin terlebih dahulu menetapkan suatu tujuan kemudian bergerak mempengaruhi dan memobilisasi stakeholder untuk mendukung dan melaksanakan perubahan, agar seluruh stakeholder mendukungnya untuk mencapai tujuan tersebut. Bila pendekatan manajemen lebih pada mengatasi kekompleksan, maka pendekatan kepemimpinan lebih pada upaya menumbuhkan kembangkan perubahan, termasuk disini adalah menetapkan arah perubahan itu sendiri.

Organisasi yang mempunyai kepemimpinan yang baik, maka dia akan lebih kreatif; Orang-orang dalam organisasi menganggap organisasi sebagai model orang hidup. Orang-orang mengembangkan perubahan melalui pembentukan visi bersama serta menghargai nilai-nilai maupun hubungan antar manusia. Namun walaupun demikian, bila kepemimpinan terlalu dominan, situasi yang terjadi mungkin saja berupa kebingungan, frustrasi, ketegangan meningkat, stress, rasa takut tanpa alasan dan sebagainya. Kepemimpinan akan berjalan secara efektif dan efisien apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Dalam kesempatan ini penulis mencoba mempelajari kepemimpinan strategik yang diterapkan di tempat kerja penulis yaitu di Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Ciloto.

Pada dasarnya Kepemimpinan strategik adalah kepemimpinan yang menumbuhkembangkan organisasi pembelajar yang menerapkan 5 disiplin sebagai dasarnya, yaitu; Keahlian pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan berpikir sistem. Pertanyaan yang muncul dalam penelitian ini adalah “Bagaimana gambaran implementasi kepemimpinan strategik yang diterapkan di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto Tahun 2020”. Sedangkan tujuannya untuk mengetahui penerapan kelima disiplin pendekatan kepemimpinan strategik tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mewujudkan pemimpin stretejik melalui lesson learn dari apa yang sedang berjalan dalam organisasi pembelajaran sehingga memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

II. METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini melalui pendekatan kualitatif dengan analisis ; Keahlian Pribadi, Model Mental, Visi Bersama, Pembelajaran Tim, dan Berpikir sistem untuk mengetahui gambaran tentang implementasi kepemimpinan strategik yang diterapkan di Balai Besar Pelatihan Ciloto Tahun 2020. Penelitian dilaksanakan selama 9 bulan mulai

September 2019 sd Juni 2020. Sehubungan penyusunan tulisan ini pada saat pandemi covid 19 maka pengumpulan data melalui G-forms survei kepemimpinan. yang dishare kepada group pegawai BBPK Ciloto.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Saat ini BBPK Ciloto dipimpin oleh Sjamsul Arifin, SKM, M.Epid seorang public health yang lahir di Cirebon Tanggal 15 November 1966. Beliau ditugaskan sebagai Kepala Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto mulai bulan September 2019 sampai sekarang. Dari hasil survei diketahui responden yang memberikan tanggapan atau mengisi g-forms survei kepemimpinan sebesar 87 % atau sebanyak 125 responden dari 144 anggota group whatsapp BBPK Ciloto. Kondisi sekarang ini, para pemimpin mengembangkan tugas baru atau paradigma baru, yaitu; bahwa dalam suatu organisasi pembelajaran seorang pemimpin mempunyai peran sebagai peneliti (researcher), perancang (designer), guru (teacher) dan pembimbing/pelayan (steward) begitupun apa yang dilakukan kepala BBPK Ciloto dalam menjalankan tugas kesehariannya menerapkan kepemimpinan stratejik mendapat respon yang positif dari sebagian besar pegawai atau 96.7 % menyatakan setuju.

Dari paparan pertama yang disampaikan kepala BBPK Ciloto, kami warga BBPK Ciloto mendapatkan 7 kunci bahagia yang beliau sampaikan, yaitu : ranah intrapersonal; 1. Sabar, 2. Bersyukur, 3. sederhana, ranah interpersonal; 4. Cinta, 5. Memberi, 6. Memaafkan, dan ranah spiritual 7. Ikhlas. Ketujuh kunci bahagia ini merupakan dasar untuk menumbuhkan keadaan yang kondusif sebagai salah satu syarat untuk dimulainya proses pembelajaran.

Selanjutnya dari paparan berikutnya dapat diketahui bahwa, untuk mewujudkan peran tersebut diperlukan upaya peningkatan komunikasi intensif melalui kelompok belajar agar siklus belajar dapat berjalan secara terus menerus /kontinyu, maka dibentuklah oleh beliau (ka Balai) kelompok belajar pada Tanggal 16 Desember 2019 pada momen Capacity Building BBPK Ciloto di Solo. Tujuan pembentukan kelompok belajar ini agar tumbuh rasa empati, tumbuh ketertarikan (gairah) pada kelompok sehingga merasa bangga menjadi bagian kelompok maupun menjadi warga BBPK Ciloto, juga membangkitkan jiwa influencer atau orang yang mempunyai pengaruh, dan tumbuh pandangan positif pada kelompok, serta tumbuhnya rasa percaya tanpa syarat pada kelompok.

Tiap kelompok belajar terdiri dari 10 atau 11 orang, seluruh pegawai BBPK Ciloto dibagi ke kelompok belajar sehingga terdapat 16 kelompok belajar, setiap kelompok belajar terdiri dari unsur pegawai yang ada, di dalam kelompok belajar tersebut atribut yang melekat pada seseorang dilepaskan, semua mempunyai hak dan kewajiban yang sama. Aturan main di kelompok belajar meliputi; 1. Otonomi/merdeka; waktu, ritme belajar, topik pembicaraan. 2. Mengatakan/mengerjakan yang diyakini kebenarannya; disclose (mengungkapkan), Feedback (umpan balik). 3. Buat Komitmen. 4. Lakukan Komitmen. Secara berkala setiap hari jum'at kelompok belajar bertatap muka dan pemantauan dilakukan pimpinan atau kepala balai setiap

hari senin minggu pertama sebagai wahana untuk mendapatkan progres report dari masing-masing kelompok belajar yang dikenal dengan sebutan Tim LO (learning Organisasi).

Siklus belajar berlangsung setiap saat seiring bertambahnya waktu, topik dan tema disesuaikan dengan kesepakatan bersama, semua mempunyai kesempatan yang sama untuk menyampaikan ide/gagasan maupun untuk belajar mendengar sehingga fungsi kelompok belajar ini merupakan laboratorium pembelajaran dalam wujud usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar pembelajar (learner) secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, lingkungan sekitar, bangsa dan Negara serta alam semesta, hal ini sejalan dengan Undang – undang tentang distem pendidikan nasional.

Hasil atau ouput dari program kegiatan kelompok belajar (Tim LO) memberikan daya ungkit yang sangat besar walau tanpa biaya dari manajemen (kantor) terhadap peningkatan kinerja atau Performance Institusi BBPK Ciloto sudah nampak terlihat setelah enam bulan berjalan siklus belajar. output ini termasuk internalisasi sofskill pada sebagian besar pegawai BBPK Ciloto.

Program kegitan dari 16 Tim LO, terdiri dari ;

1. Pembuatan taman
2. Penanaman obat tradisional
3. Pemanfaatan limbah
4. Bedah Buku
5. Mikanyaah ka sasama
6. Santun anak yatim
7. Nagaji bareng
8. Sedekah bada subuh One day one thousand
9. Pembuatan Sabun Cuci
10. Pembuatan kereta angkut barang (lif sederhana)
11. Pembuatan Jamu sehat buat karyawan
12. Penanaman sayur melalui Hydroponik
13. Ternak ikan lele
14. Pembuatan spanduk cegah covid 19.
15. Pembuatan tanaman kerdil (bonsay).
16. Sasapu (Sapoe sakali pesan positif keur urang)
17. Kelas Hipnoterapi Peningkatan Percaya Diri.

TIM Learning Organisasi atau kelompok belajar itu sebagaimana yang dipaparkan fakri (2017). merupakan kumpulan manusia yang pada hakekatnya manusia memiliki kelengkapan untuk hidup sebagai makhluk yang sempurna. Kelengkapan ini merupakan potensi manusia untuk

hidup berkembang menuju kematangan secara total. Pertumbuhan dan perkembangan ini hanya dapat terwujud secara optimal melalui pembelajaran atau Learning.

Learning yang efektif terjadi dalam diri learners secara total dan utuh menyentuh semua aspek secara serasi dan seimbang. Potensi yang disentuh tersebut merupakan modal dasar manusia atau human capital. Karena learning itu begitu strategic dalam kehidupan manusia, maka para ekonom percaya learning adalah investasi in human capital yng paling utama dan paling tidak ternilai harganya. Learning adalah peoses acquisisi ilmu, skills dan values untuk merubah prilaku menjadi manusia yang cerdas yang berguna untuk bangsa dan negaranya

Learning adalah proses yang terjadi dan melekat pada diri setiap orang dalam perkembangannya dan pertumbuhannya menjadi manusia yang matang secara total. Learning adalah proses pembudayaan manusia untuk menjadi insan yang berbudaya dan bermartabat. Learning adalah proses untuk mengerti, proses untuk berbuat proses untuk mencapai kematangan yang sempurna dan menjadi apa yang diinginkan, dan proses untuk hidup bersama manusia lain dengan damai, aman, tenteram dan penuh toleransi. Learning adalah proses pembelajaran yang melekat dengan kehidupan sepanjang hayat untuk menjadi cerdas secara total

Learning adalah proses penguasaan New Capabilities untuk menghadapi tantangan dan persaingan dalam kehidupan. Karakter dasar learning sebuah proses psikologis; terjadi seumur hidup; adanya transformasi knowledge dan values; secara total, serasi dan seimbang; berorientasi KEMASA DEPAN.

Keahlian Pribadi. Pembentukan keahlian pribadi secara tidak langsung sudah dimulai dalam kelompok belajar dimana masing-masing insan manusia belajar pada satu sama lain, sehingga mengenal dirinya dari proses pembelajaran dalam kelompok belajar tersebut. setelah berjalan sekitar 6 bulan secara intensif. Tanggapan dari pernyataan pernyataan yang tersirat pada survei memperlihatkan potensi dan kemampuan yang dimiliki dari masing-masing warga belajar serta menggelorakan visi misi bersama. Beberapa hal yang masih perlu ada upaya untuk peningkatan kemampuan bagi warga BBPK Ciloto, adalah;

- Menumbuhkan perasaan seolah-olah sebagai bagian dari proses kreatif yang dapat dipengaruhi tetapi tidak mengendalikannya.(proses kreatif 80.5%)
- Menumbuhkan perasaan sungguh – sungguh percaya diri (percaya diri 85.5%).
- Menumbuhkan keinginan belajar lebih cepat.(keinginan belajar sepanjang hayat 77.5%)
- Menumbuhkan perasaan lebih dekat dengan hati mereka. (jiwa korsa 84.7%)

Bila kita mengintegrasikan personal mastery kedalam aktifitas kehidupan kita, maka ada 2 kegiatan yang mendasarinya secara terus menerus, yaitu :1) Memperjelas apa yang sangat penting bagi kita. 2). Belajar melihat realitas saat ini secara lebih jelas.

Personal mastery dapat diartikan pula sebagai suatu tingkat keahlian khusus dalam setiap aspek kehidupan pribadi dan profesional (kepiawaian pribadi). Orang dengan personal mastery tinggi memiliki beberapa karakteristik dasar sebagai berikut :

- Mereka memiliki secara khusus sense of purpose yang melatar belakangi visi dan tujuannya.
- Mereka telah belajar bagaimana memahami dan bekerja dengan kekuatan pembaharuan daripada melawan kekuatan.
- Mereka selalu ingin tahu, memiliki komitmen untuk terus menerus melihat realitas yang lebih akurat.
- Mereka merasa terkait satu dengan yang lainnya tetapi tidak mengobarkan keunikan masing - masing.
- Mereka merasa seolah-olah sebagai bagian dari proses kreatif, yang dapat dipengaruhi tetapi tidak mengendalikannya.
- Mereka sangat menyadari ketidak tahuan, ketidak mampuan.
- Mereka sungguh – sungguh percaya diri.
- Mereka mengambil banyak prakarsa.
- Mereka mempunyai tanggung jawab penuh atas pekerjaannya.
- Mereka belajar lebih cepat.
- Mereka lebih dekat dengan hati mereka.
- Mereka hidup dalam semangat belajar yang terus menerus tidak pernah merasa puas.

Perkembangan emosional tersebut memberikan daya ungkit yang besar untuk menggali potensi kita. Personal mastery bukanlah sesuatu yang dibawa sejak lahir, tetapi merupakan proses dan suatu disiplin sepanjang hidup. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang senantiasa mencari atau meningkatkan keahlian pribadinya. Dengan menerapkan prinsip ini berarti pemimpin tersebut senantiasa menempatkan kreativitas sebagai prinsip kerjanya, lebih menggunakan sudut pandang/kacamata kreatif daripada reaktif. Untuk memupuk personal mastery pemimpin harus menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mengembangkan dan mempraktekkan personal mastery dalam kehidupan sehari hari yang berkomitmen pada kejujuran dan menjadikannya sebuah nilai. .

Model Mental. Model mental (mental models) adalah citra/image/gambaran yang tertanam sangat kuat dalam pikiran yang dilatarbelakangi oleh pengalaman yang mempengaruhi segala aspek kehidupan. Namun demikian mental model masih bisa dirubah, ada dua keterampilan yang sifatnya sentral atau inti untuk mengubah dan menumbuhkan mental model diantara para anggota organisasi, yaitu reflection dan inquiry. Dari hasil survei kedua keterampilan ini sebagian besar warga (93.8%) telah mereka miliki. Reflection adalah keterampilan atau kemampuan untuk berpikir secara bertahap dan tenang (perlahan-lahan) agar dapat lebih menyadari proses terbentuknya model mental. Inquiry adalah melakukan usaha mencari kejelasan tentang asumsi orang lain dalam suatu dialog atau konversasi dengan sejawat.

Secara keseluruhan, reflection dan inquiry adalah keterampilan untuk berpikir dengan tenang dan bertahap, menyampaikan kepada pihak lain (lawan bicara) secara efektif dan terbuka dan saling mengembangkan pengetahuan tentang asumsi masing-masing secara efektif dan terbuka, dan dapat saling mempengaruhi sejawat yang lainnya, yang pada akhirnya dapat diperoleh kesepakatan bersama.

Apabila proses ini tidak diikuti, maka dikhawatirkan akan memperoleh asumsi yang keliru sehingga langkah-langkah yang diambil menjadi tidak tepat. Seandainya berpikir tenang bila ada pegawai yang datang terlambat datang, ditanya mengapa datang terlambat dan ditelaah kehadirannya pada setiap rapat. Pemimpin yang efektif senantiasa terus menyempurnakan model mentalnya. Kita melihat atau mempersepsikan realitas melalui filter model mental. Apa yang kita lihat akan mempengaruhi keyakinan kita, apa kita yakini mempengaruhi apa yang kita perbuat. Dengan penguasaan/pemahaman model mental, akan melihat realitas setepat mungkin dan membuat keputusan yang sesuai dengan realitas tersebut, kita juga akan tumbuh menjadi orang yang berwawasan luas.

Visi Bersama. BBPK Ciloto merupakan suatu organisasi kediklatan yang tentunya mempunyai tujuan bersama yang hendak dicapai, sebagaimana yang dipaparkan kepala balai pada suatu kesempatan menawarkan tujuan bekerja dan berorganisasi menjadi suatu visi bersama. Dari hasil survei ini sebagian besar (97.6%) menyetujuinya. Visi BBPK Ciloto itu adalah untuk mewujudkan insan (Sumber Daya Manusia) yang tumbuh menjadi hamba Allah yang barokah. Untuk mewujudkan visi tersebut diperlukan misi. Misi yang ditawarkan beliau dan mendapat persetujuan dari warga BBPK Ciloto, sebagai berikut:

1. Memberi pelayanan kepada peserta pelatihan (pelanggan) agar peserta tumbuh kearifannya muncul lebih dini.(91.9%)
2. Menerapkan siklus belajar secara terus menerus dan berkesinambungan.(90.4%).
3. Memberi kontribusi (sumbangsih) terhadap kelestarian alam semesta.(93.4%)

Visi bersama sangat vital bagi organisasi pembelajar karena sifatnya memberikan fokus dan energi untuk terus menerus belajar. Terwujudnya visi sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan norma. Nilai-nilai individu dan organisasi yang ada akan memberikan gambaran apakah mereka memberi cerminan untuk dapat terwujud ataukah tidak visi yang telah ditetapkan.

Team Learning. Suatu team learning biasanya diperlukan untuk menangani masalah yang komplek. Team learning juga efektif untuk mengembangkan produksi atau strategi yang inovatif, oleh karena pekerjaan semacam ini memerlukan tindakan dan pemikiran yang searah dan sinergi, koordinasi serta jaringan yang rapi sehingga memungkinkan dibaginya peran dan tugas diantara anggotanya. Team learning berkaitan dengan ketrampilan dan kecerdasan individual namun merupakan suatu disiplin kolektif. Disiplin team learning terdiri dari penguasaan dialog dan diskusi. Hasil survei menunjukkan sebagian besar (95.2%) warga BBPK Ciloto mampu melakukan dialog dan diskusi.

Dialog adalah ungkapan yang bebas dan kreatif, mendengarkan orang lain bicara dengan sungguh-sungguh dan menunda pendapat pribadi. Sedangkan diskusi merupakan bagian yang penting dari dialog. Dalam diskusi, pandangan atau pendapat yang berbeda disampaikan dan diperdebatkan, dimana dari sini akan didapat hasil telaah yang berguna dalam pengambilan suatu keputusan.

Untuk membangun sebuah team learning membutuhkan sekelompok orang dengan seorang ketua yang memiliki sikap kepemimpinan yang kuat. Ketua memfasilitasi anggotanya untuk membangun visi bersama dan mendorong anggotanya untuk meningkatkan kemampuannya yang berkaitan dengan visi yang telah ditetapkan. Dalam proses pembangunan team learning secara teratur mereka melakukan latihan dialog dan diskusi serta membuat suatu praktek lapangan yang memungkinkan mereka untuk latihan bersama dan mengembangkan ketrampilan belajar kolektif. Pemimpin yang efektif menggairahkan team learning. Team Learning penting karena tim bukan individu, yang menjadi unit dasar pembelajaran dari organisasi yang efektif.

Berpikir Sistem. Berpikir sistem merupakan disiplin yang berorientasi kepada cara memandang sesuatu secara holistik sehingga dapat digunakan sebagai kerangka kerja di dalam mempelajari adanya keterkaitan antara fenomena yang ada. Melalui cara ini tentunya tidak disarankan untuk melihat fenomena secara parsial tetapi dituntut untuk mampu berpikir melihat suatu pola perubahan fenomena tersebut.

Hasil survei memperlihatkan sebagian warga BBPK Ciloto (96.0%) mampu berpikir secara sistem. Berpikir sistem merupakan kemampuan untuk merasakan adanya keterkaitan sehingga kita dapat menjelaskan keunikan dari suatu karakter dalam sistem kehidupan dunia. Esensi berpikir sistem lebih berfokus kepada memandang fenomena sebagai keterkaitan bukan dengan cara sebab akibat. Bila menemukan permasalahan di dalam suatu organisasi. Seseorang yang berpikir sistem tentunya tidak akan secara otomatis melihat permasalahan sebagai akibat kesalahan individu tertentu melainkan melihat permasalahan tersebut dari sisi struktur yang mendasari timbulnya permasalahan tersebut. Dengan demikian esensi berpikir sistem adalah suatu disiplin untuk melihat situasi yang kompleks sehingga dapat membedakan kualitas perubahan dari berbagai pengungkit yang digunakan untuk mengatasi permasalahan yang kompleks. Pemimpin yang efektif membantu pengembangan berpikir sistem, berpikir sistem berarti melihat bagaimana sesuatu secara keseluruhan, bukan hanya bagian-bagiannya.

IV. KESIMPULAN

Kepemimpinan stratejik adalah kepemimpinan yang menumbuhkembangkan organisasi pembelajar, dengan demikian berlaku juga prinsip-prinsip maupun cara – cara pendekatan pembelajaran pada umumnya. Kepemimpinan ini memfokuskan pada proses pengembangan organisasi pembelajar yang menerapkan 5 disiplin (keahlian pribadi, model mental, visi bersama, team learning, dan berpikir sistem) sebagai prinsip dasarnya. Penerapan kelima disiplin yang

terpadu akan memberikan hasil yang luar biasa, namun terasa lamban pada awalnya akan tetapi cepat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja individu, kelompok maupun organisasi melalui inovasi perilaku. Perubahan perilaku di kelompok belajar (team learning) memberikan daya ungkit dan berkemampuan menggerakkan yang lebih besar secara konsisten karena semua itu diperoleh melalui belajar dari pengalaman. Penerapan kepemimpinan strategik murah, cepat, optimum, berdaya ungkit sehingga sangat efektif dan efisien.

Daftar Rujukan :

1. Ben lozare, Leadership concept and starguide frame work, jhon hopkins, baltimore, 2001.
2. William C. Fannie, Hands On Strategy : the Guide to Crafting Your Company's Future, John Wiley & Sons, Inc, new York, 1994.
3. Senge, Peter, The Fifth Discipline, New York, 1990.
4. Peter G. Northouse, Kepemimpinan, Teori dan Praktek. PT Indeks. Jakarta 2013
5. Ronald H. et alls. The Practice of ADAPTIVE LEADERSHIP. Harvard Business Press. 2009.
6. Hamdani Dimyati. Model Kepemimpinan & Sistem Pengambilan Keputusan. Pustaka Setia Bandung. 2014.
7. Willian A. Cohen. Seni Kepemimpinan. PT Mitra Utama. Jakarta 1995.
8. Wibowo. Manajemen Perubahan. edisi kedua. PT Raja Gravindo Persada. Jakarta. 2008.
9. Fakri, Mohhamad. Manajemen Learning, UPI, 2017
10. Ariffin, Syamsul. PPT Learning Organitation. BBPK Ciloto.