

**PILKADA: PERSPEKTIF POLITICKING. PARADIGM SHIFT,
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR DAN IMPLIKASINYA
PADA PENINGKATAN KINERJA SDM**

Erwina Ristianni

Mahasiswa Magister Sains Ilmu-Ilmu Ekonomi
Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

ABSTRACT

It seems that currently the word "Pilkada" (regional head election) sounds familiar to the society. They understand that Pilkada is democratic medium for electing governor, regent mayor and their deputies. And interesting matter to study in this first ever Indonesia regional head election, which is also one of the reform agendas, is that there are changes of organization, culture, attitude and leadership as well as human resources. The shift on the assumptions is considered normal as now days people become more and more intelligent, have realistic demands and transform to the needs of better productivity. The paradigm shift requires the use of special strategy to win the election.

The strategy to win in the regional head election brings a consequence of how the candidates do politicking toward factors so that they work more professionally and clean from corruption, collusion and nepotism.

Keywords: *Pilkada, Politicking, Paradigm Shift, Organizational Behavior, HR Performer*

PENDAHULUAN

Pesta demokrasi Pilkada yang saat sekarang sedang berlangsung diberbagai daerah, nampak antusias diikuti semua lapisan masyarakat. Ini menunjukkan langkah maju atas kesadaran kritis masyarakat dalam memilih calon pimpinan, di mana sebelumnya Gubernur, Bupati/Walikota dipilih rakyat melalui DPRD. Dengan pemilihan secara langsung oleh rakyat, menunjukkan hak atas kebebasan memilih dalam menentukan pemimpin dapat tersalurkan sesuai aspirasi apa yang diinginkan dan diharapkan.

Meskipun diakui dalam pelaksanaan disejumlah daerah terdapat keributan atau terjadi ketidakpuasan baik dari segi administrasi, kampanye, pencoblosan ataupun penghitungan suara, namun dilihat dari segi prosesnya rakyat sedang melakukan pendidikan berpolitik dan berorganisasi. Rakyat dituntut untuk mengetahui apa dan siapa pemimpin yang akan dipilih, bagaimana visi dan misi kandidat serta faktor psikologisnya. Dengan demikian kekuasaan Pilkada ini

teritinggi ada pada rakyat. Rakyat berhak menyatakan tidak setuju, menolak atau tidak sepaham sehingga tidak memilih atau tidak menggunakan haknya - golput.

Dalam sebuah organisasi proses seperti Pilkada ini memang seharusnya menjadi kebiasaan dan menjadi sebuah sistem. Artinya, karyawan sebagai pendukung organisasi harus diberdayakan, dioptimalkan dan dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang terbaik. Dengan demikian peran organisasi sebagai *collegial society* yang terorganisasi dapat mencapai keunggulan profesional. Sedang perannya sebagai *community servant* menjadi landasan menerapkan keahlian profesional bagi kemanfaatan sosial kemasyarakatan yang lebih luas (Bunderson, 2001)

Politiking yang biasa dilakukan para kandidat ketika melakukan kampanye atau ketika menyampaikan visi dan misinya selalu berjanji akan melakukan perbaikan di berbagai sektor termasuk bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia untuk lebih memberikan keberpihakan kepada rakyat. Janji yang diungkapkan itu sadar atau tidak sadar membawa konsekuensi kandidat terpilih untuk melakukan manajemen kinerja yang lebih optimal. Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang berkelanjutan antara pemimpin dan karyawan untuk memperjelas apa saja yang menjadi tugas dan kewajibannya demi mencapai tujuan organisasi.

Pilkada tidak dapat lepas dari *power* masing-masing kandidat. Menguji bagaimana kepiawaiannya dalam melihat fenomena-fenomena yang ada, bagaimana merespon gejala yang terjadi di masyarakat dan bagaimana mengisi celah-celah kekosongan yang belum digarap pemimpin sebelumnya. Lalu bagaimana janji dan implementasinya kelak jika terpilih. Mereka berkompetisi secara bebas, mencari simpati, dan mempromosikan dirinya untuk mendapatkan dukungan dalam pemilihan. Untuk mencapai tujuan tersebut, banyak strategi dilakukan. Antara lain, membentuk tim sukses, sosialisasi program ataupun melakukan lobi-lobi khusus. Dalam hal ini kandidat memanfaatkan untuk melakukan *politiking* secara positif. Membangun *bargaining power* dengan rakyat pendukung. Menjanjikan adanya perubahan-perubahan sebagaimana keinginan rakyat. Juga berandai-andai kalau nanti terpilih sebagai Gubernur, Bupati/Walikota. Persoalan yang muncul, sering pula kandidat yang terpilih lupa dengan janjinya atau mengabaikan keinginan rakyat.

Meskipun demikian proses *politiking* dalam organisasi tidak dapat diabaikan, walau sering terjadi perbedaan pandangan. Permasalahannya, *good politic* bagi setiap orang tidak sama dalam menerimanya atau memiliki interpretasi yang berbeda. (Butcher and Clarke, 1999). Kaitannya dengan kampanye Pilkada, bagaimana seorang kandidat memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang lain, mampu menyeimbangkan antara motivasi yang dimiliki dengan kepentingan diri dan kepentingan organisasi. Teori ini menunjukkan bahwa organisasi perlu ada perubahan sejalan dengan kontrak politik. Dalam kampanye dapat dikatakan sebagai kontrak antara kandidat dengan program yang nanti dijalankan. Dengan demikian, secara umum kandidat dalam kampanye pilkada membangun *politiking*

sebagai proses transaksi dengan organisasi untuk mencapai kepentingan bersama. Meskipun dalam realita, yang menonjolkan justru kepentingan pribadi.

PILKADA DAN POLITIKING

Pilkada sebagai ajang pemilihan calon pemimpin daerah. Masyarakat dalam menyambut pilkada memiliki sikap dan perilaku berbeda. Setiap daerah memiliki karakteristik tersendiri, dan dilaksanakan menyesuaikan dengan kebiasaan atau adat setempat. Itu artinya dapat dilakukan secara sederhana ataupun dengan “mewah”. Para calon memanfaatkannya dengan mengumbar janji, mencari simpati serta melakukan negosiasi dengan pendukungnya. Tidaklah berlebihan jika dikatakan Pilkada sarat dengan *politicking*. Dalam organisasi, proses seperti ini sebagai membangun kepentingan dan keinginan bersama, melakukan transaksi baik dalam administrasi, pekerjaan, SDM ataupun dalam mengatur rumah tangga. Semua transaksi itu untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana diungkapkan **Barker** dalam Low (2004) perlunya mengembangkan pemahaman bersama dengan mempertimbangkan motivasi, tujuan, perspektif yang dihubungkan dengan kepentingan.

Pemimpin dalam organisasi memang dibutuhkan seorang yang benar-benar dapat mengantarkan kearah tujuan organisasi, dapat memahami, menguasai permasalahan dan dapat menyelesaikannya dengan melakukan politiking secara elegan. Namun di lapangan, untuk memperoleh SDM yang berkualitas memang tidaklah gampang, karena tidak semua orang memiliki kemampuan menjadi pimpinan. Untuk menjadi pemimpin yang baik, apakah sejak dilahirkan telah dinobatkan sebagai seorang pimpinan (*be born*) ataukah seseorang perlu diciptakan untuk menjadi pimpinan (*be made*) ?. (Yammarino, et.al 2001). Lalu bagaimana seorang pemimpin memiliki karakteristik, bagaimana mampu memperlihatkan style yang konsisten terhadap kelompok atau tim yang dipimpinya, bagaimana proses internal antar personal, dan bagaimana hubungan antara supervisor dengan subordinat, semua itu perlu kajian khusus. Menurut **Yammarino** pimpinan memiliki empat level yang berbeda yakni dari segi *person, dyad, group dan collective*.

Dalam organisasi seorang pemimpin tidak mungkin berdiri sendiri karena selalu berhubungan dengan pendukung atau variabel lain. Pendukung itu digambarkan sebagai *hard technology, soft technology dan member*. Tingkat keberhasilannya diukur dengan melihat bagaimana pimpinan menggunakan kapabilitas dan kapasitasnya dalam menggerakkan dan mengoptimalkan ke tiga variabel pendukung tersebut. *Hard Technology* sebagai ukuran fasilitas dan fisik seberapa jauh efisien dan efektif penggunaan dalam mencapai sasaran organisasi. *Soft Technology* sebagai ukuran kinerja, bagaimana pimpinan mampu mengoptimalkan segala tata aturan dalam organisasi termasuk anak buah (*member*) dalam menjalankan tugas-tugasnya. *Member* adalah sumber daya manusia sebagai ukuran seberapa kemampuan pimpinan mengkondisikan agar SDM disekitarnya dapat bekerja produktif dapat mencapai hasil maksimal untuk kepentingan organisasi.

Dengan demikian, ajang Pilkada dapat diadakan sebagai *be made* seorang pimpinan dengan segala konsekuensinya. Apabila pemimpin memiliki kharisma, ketegasan, disiplin dan power yang kuat, pimpinan akan mendapat dukungan. Tetapi sebaliknya jika tidak sesuai, potensial terjadinya konflik. Konflik terjadi dapat dilihat dari berbagai perspektif apakah pimpinan tidak becus mengelola organisasi, tidak bijaksana, sistem yang tidak pas atau karyawan yang tidak mampu bekerja. Apapun bentuk konflik yang terjadi perlu dikelola untuk mengetahui kesehatan organisasi, dengan mendeteksi apa saja indikator penyebab konflik. Dalam **Dreu** et.al (2001) disebutkan untuk mendeteksi konflik di tempat kerja dilakukan dengan pengujian kualitas psikometrik dengan mengukur *problem solving, forcing, yielding* dan *avoiding* serta memasukkan unsur *compromising*.

Politiking dalam Pilkada dapat mempunyai banyak persepsi, dalam tulisan ini pengertiannya adalah bagaimana seorang kandidat melakukan upaya atau rekayasa positif untuk mencapai tujuannya. Melakukan *politiking* agar kandidat terpilih menjadi Gubernur, Bupati/Walikota dengan berbagai pendekatan. *Politiking* program, agar nantinya dapat berlangsung sukses dan mendapat dukungan yang hasilnya untuk kepentingan semua rakyat. Lebih jauh kandidat juga melakukan *politiking* untuk membangun jaringan, melakukan proaktif dan inovatif dalam membangun organisasi serta bagaimana mengembangkan karakter produk yang lebih jelas. Seperti dilakukan **Kiyosi Sato** Presiden Electronic Tokyo dalam Japan Special Advertising Section (2004) meski bukan berasal dari jajaran Direksi tetapi memiliki kemampuan dan kapabilitas organisasi. **Sato** berani melakukan terobosan perubahan manajemen dengan lebih transparan, melawan sesuatu yang stagnan serta melakukan gebrakan dengan target lebih internasional, mengembangkan produk yang berteknologi tinggi, efisien bisnis dan berorientasi pada pelanggan.

Politiking dalam arti negatif dapat terjadi apabila pimpinan tidak mampu mengelola organisasi, gagal menjalin komunikasi dan tidak dapat membangun hubungan kreatif, inovatif dengan antar komponen disekitarnya. Oleh karenanya, keberhasilan pemimpin melalui Pilkada ini nantinya dapat dilihat bagaimana kandidat dapat memenej organisasi dengan mengutamakan *human capital, intelektual capital* dan *sozial capital organization*.

PILKADA DAN PARADIGM SHIFT

Berlangsungnya Pilkada merupakan proses perubahan dalam sistem Pemilihan Umum akibat dari bergulirnya reformasi. Pemilihan pemimpin dipilih langsung oleh rakyat. Perubahan-perubahan atas pelaksanaan Pemilu dalam Pilkada ini membawa konsekuensi atas fenomena-fenomena baru.

Setidaknya dalam tataran masyarakat tingkat bawah, mereka dihadapkan pada pilihan yang bisa dikatakan mudah. Artinya mereka memilih karena pengaruh *referensi* disekitarnya atau *opinion leader* yang kuat. Tetapi ditingkat menengah ke atas, banyak yang harus dipertimbangkan. Mereka tidak lagi mau didekte, atau karena dijanjikan sesuatu yang menarik, tetapi lebih pada kemampuan, intelektual, performance serta psikologis kandidat. Terjadi perubahan-perubahan yang

mendasar dan hampir merata di lingkungan organisasi. Termasuk rakyat langsung memilih Bupati/Walikota.

Perubahan-perubahan itu membawa konsekuensi organisasi harus berubah secara radikal dengan mengadaptasi *issue* yang berkembang. Perubahan sebagai strategi dan memperkenalkan beberapa *framework* sebagai konsep. Menurut **Ackerman** dalam **Block** (2001) terdapat tiga tipe perubahan organisasi *developmental*, *transitional* dan *transformasional* masing-masing memiliki tujuan, intervensi serta resiko yang berbeda. Dalam melakukan perubahan perlu ekstra hati-hati karena organisasi mulai meninggalkan *the past* dan mulai memimpikan *new future* sehingga akan menimbulkan kekacauan jika tidak memiliki visi dan misi yang jelas serta dukungan yang kritis. Selain itu perlu ada keberanian melakukan transformasi. Pimpinan berani mengambil resiko atas kegagalan tetapi juga melakukan pembelajaran untuk mengembangkan organisasi. Pimpinan perlu partner dalam mengembangkan organisasi. Seperti ditekankan **Gibson et. al** (2003) organisasi berubah perlu intervensi pihak lain Faktor eksternal akan membantu mengumpulkan dukungan untuk pengembangan organisasi. Sedang **Archi Norman dalam Beer** (2001) melaksanakan perubahan organisasi dalam dua pendekatan, yakni perubahan dari *top-down* dan dari *bottom-up*. Meskipun dalam tipe ini memerlukan waktu panjang terutama dalam pembenahan SDM, komunikasi dan perubahan pemimpin.

Membawa ke arah perubahan tidaklah gampang, Martin (1998) dalam Harvard Business Review on Change menandakan halangan dalam menerapkan perubahan dalam organisasi karena sulitnya mematahkan visi pendiri ataupun pembawa sukses organisasi yang telah mendarah daging dan menjadi urat nadi organisasi. Kesuksesan tersebut menghalangi upaya adaptasi organisasi apabila lingkungan berubah dengan cepat dan tidak dapat direspon akibat terpancang pada kesuksesan masa lalu.

Persoalan yang muncul dalam upaya perubahan adalah tidak semua pemimpin mampu melaksanakan karena tidak mau menyatukan paradox dengan kegagalan, salah dalam mengasumsikan organisasi dan salah dalam melakukan manajemen. Dalam paradigma antara sistem lama menuju paradigma sistem baru dirasakan ada sesuatu yang hilang sehingga enggan untuk meninggalkan budaya yang telah lama "ditekuninya".

Gaya kepemimpinan seseorang terhadap sebuah organisasi memang berpengaruh terhadap roda organisasi, artinya pemikiran visioner pemimpin akan sangat kental mewarnai organisasi. Selain itu, bagaimana menanamkan pemahaman berorganisasi dan budaya kepada semua karyawan termasuk manajer dan top maajer. Dalam era global saat ini, menurut **Letmathe** Chief Executif Officer of Nestle, organisasi perlu ada perubahan sekaligus untuk menjawab tantangan persaingan yakni dengan mengidentifikasi *core value*, budaya perusahaan serta *core competencies* untuk jangka panjang (Barbey, 2000).

Proses Pilkada yang saat sekarang marak berlangsung disejumlah daerah, terdapat fenomena menarik. Setidaknya terdapat perbedaan cara berpikir pemilih, bersikap dan berperilaku dalam berorganisasi. Pemilih memiliki kriteria tersendiri

terhadap calon pemimpinnya. Tidak lagi muncul budaya kepatuhan tetapi lebih cenderung mengadaptasi lingkungan sekitar. Sementara kandidat secara tidak langsung dituntut untuk transparan, efisien, efektif, jujur, berwibawa, intelektual, agamis, memiliki jiwa gotong royong, supel, ramah, berkualitas, berkepribadian dan kriteria lain yang diinginkan masing-masing pemilih. Dengan demikian, suka tidak suka, perubahan menyentuh transformasi nilai-nilai. Tantangan berat bagi sebuah organisasi apabila masih tidak bergeming dengan tuntutan adanya perubahan, akan berperilaku seperti ketika belum ada reformasi. Seyogyanya organisasi tidak lagi sekedar bagaimana sebagai regulator dan bersifat birokratik tetapi bagaimana memberi pelayanan masyarakat dengan mengedepankan kesejahteraan dan dikelola secara inovatif kreatif untuk kemajuan organisasi. (Kasali, 2005).

Merubah budaya yang sudah mengakar pada organisasi memang tidaklah mudah. Dalam Bernick (2001) disebutkan perlu ada penelitian tersendiri yang hasilnya akan meningkatkan strategi dan memberi semangat kinerja karyawan sehingga perusahaan tumbuh dan berkembang. Perubahan budaya akan bergulir sesuai dengan keinginan karyawan sendiri sementara eksekutif memberi arahan yang tepat. Penelitian itu kemudian dikenal sebagai budaya HOT CC FIRST (honesty, ownership, trust, customer orientation, commitment, fun, innovation, risk taking, speed and urgency and thank goodness) (Bernick, 2001).

Budaya tumbuh dan berkembang sejalan tumbuh dan berkembangnya ideologi dari masyarakat sendiri. Dengan demikian budaya tidak dapat dicegah atau dihentikan, selanjutnya tinggal bagaimana organisasi dapat menampung atau mewadahi sehingga menjadikan karyawan sebagai *agent of cultural* bagi organisasi. Organisasi sebagai *Malting Pot* tempat bekerja yang nyaman dan potensial untuk produktif. Pemimpin memberikan motivasi dan mendorong untuk mengumpulkan *need* karyawan berhubungan dengan organisasi. Artinya bagaimana organisasi mampu menyeimbangkan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi sehingga mengarah pada terciptanya kesejahteraan semua orang.

PILKADA : ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Organisasi sebagai *malting pot* bagaimana memberi fasilitas dan menempatkan orang-orang yang ada didalamnya menjadi *the main actor*. Menjadi orang penting dengan apapun kedudukannya diharapkan akan mampu memberikan kontribusi bagi budaya dalam organisasinya. Pilkada sebagai jalan mencapai tujuan menjadi pemimpin semestinya kandidat yang sudah melakukan transaksi tidak gamang lagi memutuskan dan menetapkan institusi sebagai *malting pot* dan menempatkan karyawan menjadi *somebody is special*.

Lambert (2000) menandakan karyawan dalam *Organizational Citizenship Behavior* - OCB mendukung pelaksanaan organisasi. Semakin menemukan benefit semakin mendukung organisasi. Dengan demikian karyawan organisasi yang sehat baik perempuan maupun laki-laki mempunyai kesamaan dalam kinerja. Bukan karena *reward* yang diberikan oleh organisasi tetapi karena mereka memahami apa

yang menjadi tanggungjawabnya. *Need* karyawan dapat terpenuhi dan manfaatnya dapat dirasakan maka perilaku OCB menjadi sesuatu yang biasa. Bahkan dengan sendirinya melakukan *do ers* dan *analizers*. Menjadi *analizers* tidak sekedar menjalankan aktivitas tetapi juga mampu mengatasi atau memperbaiki apabila terjadi kekurangan. Dengan menempatkan karyawan sebagai *human being* maka organisasi tidak akan kehilangan kreativitas. Dalam kondisi seperti ini pemimpin hasil Pilkada akan memiliki prospek tinggi. Organisasi sehat dan berkualitas akan bertahan dan melakukan perubahan-perubahan ke arah perbaikan.

Dalam memasuki era baru sebagai pemimpin yang dipilih langsung oleh rakyat, berarti memegang mandat penuh untuk memimpin daerah. Strategi manajemen harus dilakukan disesuaikan dengan lingkungan disekitarnya. Namun untuk melakukan perubahan sekali lagi perlu hati-hati karena kesiapan SDM dalam mengikuti irama pemimpin dapat menimbulkan stress. Timbulnya stress akibat tidak siap menerima perubahan baik secara individual ataupun organisasi, tidak mampu mengikuti dinamika organisasi. Untuk menghindari stres berkepanjangan atau terjadinya *burn out* pemimpin secara terus menerus melakukan dorongan untuk memaksimalkan potensi. Menjadikan setiap orang penting dan memiliki spirit untuk tumbuh dan berkembang. Dalam *Job-Related Burnout*, timbulnya *burnout* karena adanya kelelahan emosional sehingga menimbulkan sikap sinis, terutama karena mengalami kesukaran berpikir secara kreatif dan inovatif. Untuk menghindari terjadinya burnout, organisasi perlu meninjau bagaimana melakukan proses *reactualisasi* – menjadikan setiap karyawan mempunyai peran penting, lingkungan memiliki spirit tumbuh dan berkembang secara baik, *rejuvinasi* - melakukan peremajaan spirit organisasi dan *reposisi* – sinergis antara karyawan dengan organisasi dan organisasi dengan karyawan.

Dalam melakukan aktifitas organisasi seorang pemimpin dalam mengambil keputusan tidak jarang menimbulkan ketidakpuasan atau konflik. karena keputusan berdasar emosional atau kedekatan dengan kelompok tertentu Dalam memimpin sebuah organisasi tujuannya adalah bagaimana kelompok yang ada menjadi kohesif, akrab, erat hubungannya satu sama lain sehingga merasakan nyaman. Tetapi pemimpin yang memberi ruang gerak organisasi menggunakan emosional, keputusan yang dibuat akan memberatkan kepentingan kelompok atau bukan menjawab permasalahan-permasalahan yang terjadi. Dalam situasi seperti ini kemungkinan akan terjadi *group think*, di mana sebagian karyawan mengelompok berdasar kedekatan dan kesamaan kepentingan. Jika terjadi akan menjadi ancaman kelompok lain. Oleh karenanya pemimpin secepatnya harus mampu mengatasi dan mengambil kebijakan serta keputusan lebih mengarah pada *rasional drive*. Dalam penelitian Ensley dan Pearce (2001) perlu mengembangkan *share cognition* dari pada komponen spesifik dari kognisi yang dibentuk.

Oleh karenanya dalam menghadapi permasalahan yang terus bermunculan di era demokrasi sekarang, diperlukan pemimpin yang memiliki karakter tegas sehingga akan efektif dalam menghadapi permasalahan menyangkut perilaku organisasi dan SDM. Bagaimana pemimpin menyelesaikan secara *managerialship*,

organizationalship dan melalui usaha pemberdayaan *empowerment* sumberdaya manusia yang ada.

PILKADA : IMPLIKASINYA PADA PENINGKATAN KINERJA SDM

Tidak dapat dipungkiri bahwa Pilkada membawa konsekuensi di berbagai hal terutama perubahan dalam organisasi dan sumberdaya manusia. Jika melawan perubahan berarti akan tegilas tetapi mengikuti perubahan dapat berarti sekedar bertahan. Memang sesuatu hal yang sulit, tetapi apapun roda terus berputar. Keberhasilannya tergantung bagaimana mampu mengarungi arus perubahan sekaligus menimba peluang yang muncul dari lingkungan yang berubah pesat.

Faktor utama dalam proses transformasi organisasi adalah peran sumberdaya manusia. SDM selain sebagai motor penggerak organisasi juga agen perubahan. Perubahan dalam organisasi tidaklah berjalan jika tidak dibingkai dengan sarana komunikasi antara yang memimpin dan yang dipimpin. Komunikasi antara eksekutif dan karyawan akan potensial terjadi hambatan apabila muncul perbedaan pandangan akibat tidak sinergi dalam pemikiran. Itu artinya menghambat keberhasilan dalam proses perubahan. Untuk menghindari terjadinya hambatan itu, menurut Strebel dalam buku yang sama Harvard (1998) perlunya memahami dimensi *personal compaq* karyawan, yaitu kewajiban dan komitmen karyawan terhadap organisasi, terdiri dari tiga faktor. Faktor formal : hubungan antara atasan dan bawahan, faktor psikologis : hubungan ketenagakerjaan dan faktor sosial : menyangkut budaya organisasi yang membentuk perilaku dan sikap karyawan.

Proses komunikasi yang berkelanjutan antara eksekutif dan karyawan/ atasan dan bawahan menurut Soetjipto (2004) untuk menyepakati beberapa hal :

1. Fungsi pokok pekerjaan bawahan
2. Bagaimana pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi
3. Pengertian “efektif” dan “berhasil” dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan
4. Bagaimana bawahan dapat bekerjasama dengan atasan dalam rangka efektifitas pelaksanaan pekerjaan bawahan
5. Bagaimana mengukur efektifitas (kinerja) pelaksanaan pekerjaan bawahan
6. Berbagai hambatan efektifitas dan apakah alternative cara untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.

Dengan memahami manajemen kinerja maka akan memudahkan kontrol pemimpin kepada bawahannya, artinya karyawan sebagai bawahan akan melakukan pekerjaannya sesuai *job description* dan menjalankan dengan penuh tanggungjawab. Bahkan jika terdapat hambatan secara cepat dapat menyelesaikannya. Dengan demikian tugas seorang pemimpin lebih ringan dan dapat berkonsentrasi pada persoalan lain yang lebih utama.

Tantangan bagi kandidat terpilih, apa yang telah dijanjikan dalam kontrak politik dengan rakyat harus dapat diimplementasikan. Terutama bagaimana melakukan pembenahan disegala bidang untuk mencapai tujuan organisasi.

Diawali dengan pembenahan (kata lain dari perubahan) pada kinerja SDM di lingkungannya. Pemimpin selayaknya dapat menuntun dan mengatur bawahan, memberi kesempatan berdialog dan berkomunikasi secara berkelanjutan yang semua itu untuk memperlancar aktivitas pekerjaan. Dengan terjalinnya hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan, diharapkan akan mengurangi hambatan atau perkiraan yang akan terjadi. Lebih jauh, bawahan merasa bangga memiliki pemimpin yang proaktif dan peduli terhadap bawahan. Hal ini akan membawa konsekuensi dan terciptanya *Organizational Citizen Behavior*, di mana bawahan sebagai karyawan dengan enjoy melakukan pekerjaan dengan seksama.

Diakui, dalam menjalankan roda pemerintahan di daerah keberhasilannya seorang pemimpin tergantung beberapa faktor. Tergantung bagaimana sumberdaya yang dimiliki mampu diolah dan bermanfaat untuk rakyat banyak. Keberhasilan pengolahan tersebut salah satunya bagaimana mengoptimalkan peran sumberdaya manusia. SDM dituntut meningkatkan ketrampilan dan kemahiran dalam menjalankan segala hal terutama dalam menghadapi perubahan yang sangat cepat. Oleh karenanya dalam memilih atau merekrut SDM menurut Behling (1998) perlu memiliki *the big five personality dimension* yakni *extroversion* – aktif, tegas dan dapat bersosialisasi, *emotional stability* – dapat menahan amarah dan emosi, *agreeableness* – dapat bekerjasama, *conscientiousness* – kecenderungan bekerja keras dan tanggung jawab, serta *openness to experience* – terbuka terhadap penanaman/praktik yang bermanfaat, tidak hanya berdasar teori. Kelima dimensi tersebut sebagai usaha mendapatkan SDM yang berkualitas dan sesuai yang dibutuhkan organisasi. Lebih jauh Bowen, et al (1991) menandakan rekrutmen SDM tidak sekedar yang sesuai pekerjaannya tetapi mampu memahami keseluruhan kinerja organisasi, yang dikenal dengan KSA - *knowledge, skill, ability* serta *personalit*. Dengan demikian dalam penerimaan SDM tidak sekedar menilai yang memiliki kemampuan secara fisik – pengalaman dan prestasi saja tetapi juga penilaian kepribadian.

Manajemen kinerja sebagai mata rantai yang saling terkait satu sama lain secara sistemik dan berkelanjutan. Untuk mendapatkan *human capital* yang sesuai kebutuhan organisasi, harus diawali sejak penerimaan pegawai/karyawan sampai bagaimana mencapai prestasi tertinggi dan karir terus menanjak, sehingga diperlukan evaluasi yang terus menerus. Istilah yang dipakai Bowen, et.al (1991) *person-organization fit* (PO-fit). Tidak sekedar SDM yang memiliki kemampuan terhadap organisasi tetapi juga bagaimana kinerja serta pemikiran kreatifnya mengarah pada peningkatan organisasi yang lebih baik, lebih berprestasi. Demikian juga Schuler dan Walker (1990), bahwa strategi SDM sebagai suatu proses dan aktivitas dihubungkan dengan kegiatan bersama antara *human resource* dan manajer lini untuk menyelesaikan persoalan-persolan *people related business*. Dari pernyataan itu menunjukkan peran SDM tidak ringan dan harus mampu menyelesaikan baik yang berhubungan dengan organisasi maupun diluar organisasi. Untuk itu diperlukan SDM yang memiliki wawasan luas dan intelektual memadai.

Merekrut SDM yang berkualitas memang tidak gampang, kandidat terpilih nantinya harus bekerja keras untuk mendapatkan *partner* yang mampu mengimbangi pemikiran dan bersinergi pada semua program yang direncanakan. Persoalannya, dilapangan sering muncul hambatan-hambatan di mana pemimpin dalam menerapkan manajemen SDM tidak mulus. Pemimpin dituntut mendiagnosis untuk mengembangkan kemampuan kerja bawahan, sehingga apabila dijumpai kesalahan atau kekurangan cepat diatasi. Demikian juga bagaimana mengembangkan karir karyawan agar dapat menempati posisi sesuai kemampuan kerjanya. Selain itu pemimpin dapat memberikan penghargaan – *reward* bagi karyawan yang berprestasi sekaligus sebagai landasan untuk mengusulkan atau menetapkan besarnya gaji atau insentif yang layak diberikan kepada karyawan. Persolan itu penting menjadi perhatian untuk mendukung aktivitas manajemen SDM.

Pelaksanaan manajemen kinerja khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja SDM sering dihadapkan pada realita yang sulit. Kesulitan itu baik dari posisi pemimpin sebagai pejabat penilai atau karyawan sebagai pihak yang dinilai. Pejabat penilai dihadapkan pada persyaratan yang kadang-kadang tidak mudah dipahami, kriteria yang digunakan sulit dimengerti sehingga menimbulkan multi interpretasi. Padahal penilai tidak cukup waktu untuk menilai dengan cermat sementara dalam pekerjaan rutusnya membutuhkan perhatian. Selain itu pejabat penilai sering dihadapkan pada pilihan tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan yang dinilai. Satu sisi menginginkan bekerjasama untuk menyelesaikan tugas dan mendukung tujuan organisasi, tetapi sisi lain ternyata kinerja bawahan tidak memiliki kriteria memadai. Hal ini membawa konsekuensi umpan balik bagi pemimpin dan organisasi.

Kesulitan lain dari pihak yang dinilai, di mana pengalaman pemimpin memperlakukan bawahan kurang baik atau mengecewakan sehingga membawa konsekuensi kinerja SDM tidak produktif. Akibatnya pekerja mendapat teguran, sementara bawahan tidak senang dikritik. Lebih jauh bawahan tidak memahami manfaat diterapkannya manajemen kinerja SDM. Kondisi seperti disebabkan kurang efektifnya komunikasi terhadap pentingnya manajemen kinerja bagi keberhasilan organisasi.

Menjadi tantangan bagi kandidat terpilih. Bagaimana memanfaatkan kondisi dan situasi termasuk kelemahan dan kelebihan potensi-potensi yang ada di daerah pilihan. Bagaimana menciptakan sesuatu yang baru dan tampil beda tetapi dapat diterima semua pihak dan didukung SDM yang berkualitas. Kekurangan atau keberhasilan dalam menerapkan manajemen kinerja dapat berdampak pada kredibilitas manajemen organisasi di mana manajemen tidak mampu mendongkrak kinerja SDM-nya.

PENUTUP

Pilkada sebagai proses demokrasi membawa dampak pada perubahan organisasi yang siap atau tidak siap harus dijalani. Pilkada merupakan arena memilih pemimpin yang memiliki kriteria tertentu yang dapat memenuhi apa yang

dibutuhkan dan diinginkan masyarakat. Untuk memenuhi tuntutan tersebut perlu melakukan politiking baik dalam proses pemilihan, politiking ketika sudah menjabat dan politiking program untuk mencapai tujuan, sasaran dan target.

Pilkada membawa konsekuensi pula untuk melakukan perubahan dalam bersikap dan berperilaku. Perubahan sistem dari sistem lama pada sistem baru dan tuntutan yang harus dipenuhi di era demokrasi sekarang seperti transparansi, *good political* dan *personality* yang kuat, lebih mengarah pada pelayanan publik serta intelektual seorang pemimpin. Dan keinginan yang tidak diharapkan seperti KKN, komersialisasi dan manipulasi disegala sektor. Dengan demikian terjadi perubahan secara mendasar pada semua sektor yang disebut sebagai *paradigm shift*.

Perubahan-perubahan tersebut membawa konsekuensi pula dalam perilaku organisasi. Di mana perubahan manajerial harus selalu bergulir seiring perubahan itu sendiri. Transformasi manajerial dan pelaku organisasi perlu merubah nilai-nilai lama untuk siap menghadapi era baru. Lingkungan yang stagnan/stabil pada masa lalu kini harus diimbangi dengan sikap dan perilaku yang dinamis, kompetitif, bertindak cepat untuk merespon perubahan sehingga eksistensi organisasi tetap survive.

Menjaga gawang organisasi agar tetap survive diperlukan koordinasi antara manajemen puncak dengan para karyawan sebagai ujung tombak, meliputi berbagai bidang fisik dan non fisik yang berkaitan erat untuk mencapai tujuan organisasi. Kualitas SDM dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang cepat berubah, sementara organisasi berusaha memberi fasilitas untuk pengembangan karir dan pemberian *reward* yang memadai atas prestasi yang dicapai karyawan. Pilkada sebagai sarana menuju puncak bagi seorang calon pemimpin, implementasinya perlu disiapkan secara matang dan diperlukan pemahaman manajemen kinerja. Tanpa manajemen kinerja dan manajemen organisasi yang memadai tidaklah ada artinya, hanya membuang waktu, tenaga biaya tanpa hasil konkrit.

DAFTAR PUSTAKA

- Berbey, Burrus Katrina, "Interview : Leadership, Global Management, and Future Challenges : An Interview with Peter Brabeck-Letmenthe, Chief Executive Officer of Nestle SA," (2000), *Thunderbird International Business Review*, Vol. 42 (5), 497
- Beer, Michael, "How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance : Embrace the Drive for Result-Capability Development Paradox," (2001), *Organizational Dynamics*, Vol.29, No. 4, p.241
- Behling,O., Employee Selection : Will Intelligence and Conscientiousness do The Job ? (1998),*Academy of Management Executive*, 12 (1): 77-86
- Bernick, Lavin Carol, *When Your Culture Needs a Makeover* (2001), Harvard Business Review, June, 56
- Bowen,D.E.,Ledford,Jr.,G.E., & Nathan,B.R., Hiring for The Organization, not The Job, *Academy of Management Executive*, 5(4):35-51

- Bunderson, J.Stuart, "How Work Ideologies Shape The Psychological Contracts of Professional Employees : Doctors' Responses to Perceived Breach," (2001), *Journal of Organizational Behavior*, 22, 719
- Block, Lory, "Perspectives on Organizational Change," (2001), *Academic Research Library*, Vol.25. No.3&4, p. 67
- Butcher, David and Clarke, Martin, "Organizational Politicts : The Missing Dicipline of Management ?," (1991), *Industrial and Commercial Training*, Vol 31, No.1, P.10
- Dreu, K.W.De,Carsten; Evers, Arne; Beersma, Bianca; Kluwer S.Esther; Nauta, Aukje, "A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in The Workplace,:" (2001), *Journal of Organizational Behavior*, 22, p 647
- Ensley D. Michael and Pearce L. Craig, "Share Cognition in Top Management Teams : Implications for New Venture Performance," (2001), *Journal of Organizational Behavior*, 22,P. 155
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, *Organization-Behavior, Structure, Process*, (2003), 11th McGraw Hill, Irwin, International Edition
- Job-Related Burnout : A Review, Burnout Review Kasali, Rhenald, *Paradigm Shif dan Budaya Korporat*, (2005), Usahawan, No.3, Maret, 3-10
- Sato, Kiyoshi. *Time of Need, Chosen to Succeed*, (2004), Japan Special Advertising Section, Jan
- Schuler, R.S. & Walker, J.W., *Human Resource Strategy : Focusing on Issues and Actions* (1990), *Organizational Dynamics*, Summer : 5-19
- Lambert J. Susan, "Added Benefit : The Link Between Work-Life Benefit and Organizational Citizenship Behavior," (2000), *Academy of Management Journal*, vol. 43, No.5, 8003
- Low, Lafe, "It's Politics, As Usual," (2004), *Issue of CIO Magazine*, April, 1
- Yammarino, J.Francis; Dansereau, Fred; Kennedy J. Christina, " A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership : Viewing Leadership Through an Elephant Eye," (2001), *Organizational Dynamic*, Winter, p,149
- _____*Harvard Business Review on Change* (1998), Harvard Business School Publishing, Boston, MA

BIODATA PENULIS :

NAMA : ERWINA RISTIANNI
ALAMAT : PERUM. WINONG 330.
KOTA GEDE, YOGYAKARTA 55172
TELEPON : 0274 – 371164/HP 0811283738
E-MAIL : ristianni@yahoo.com
PENDIDIKAN : MAGISTER SAINTS ILMU-ILMU EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS GAJAH MADA, YOGYAKARTA
NO. MAHASISWA : 21128/IV-3/2085/04
PEKERJAAN : KARYAWAN RRI CABANG MADYA
YOGYAKARTA
ALAMAT : JL. AMAD JAZULI NO. 4 KOTABARU
YOGYAKARTA
TELEPON : 0274 – 512783, 512785, 518206
FAX : 0274 – 512784

