

**TRANSFORMASI ORGANISASI DAN PERUBAHAN PERAN,  
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA OTONOMI  
DAERAH**

**Oleh : Musaroh**

*Abstract*

*The era of autonomy has left hopes and challenges. Those challenges are the claims for implementation of good and effectiveness government governance, and the claims of the changing of environmental that more dynamics. Responding for such situation, the district organization has to transform its organization into the superior and effective organization. Such transformation demand the changing of role and function in the human resources department, from traditional function into the new role strategic function. This article would explore those matters as the efforts to anticipated new regulations of autonomy policy in Indonesia.*

*Key words : district autonomy, transformation of organization, the function of human resources.*

**Transformasi Organisasi Pemda Di Era Otonomi Daerah**

Dengan bergulirnya tuntutan otonomi daerah pada era reformasi dewasa ini, sedikit banyak telah berpengaruh kepada tuntutan perubahan organisasi di lingkungan pemerintah daerah, yang menuju kepada kebutuhan akan adanya sebuah organisasi yang efektif dan efisien. Menanggapi dinamika organisasi dan

tuntutan kompetisi serta menghadapi keadaan lingkungan organisasi yang selalu berubah, tantangan permasalahan yang semakin kompleks, sudah saatnya Pemda melaksanakan *Political Will* untuk membenahi organisasi di lingkungan Pemda dengan melakukan transformasi organisasi. Dalam transformasi organisasi itu sendiri, harus dilakukan perubahan peran dari fungsi sumber daya manusia selaku aktor intelektual penggerak perubahan. Dalam menghadapi era otonomi daerah, perubahan peran dari fungsi sumber daya manusia menjadi sangat penting.

Budaya etos kerja yang buruk, sikap serta pengetahuan yang tidak adaptif dengan tuntutan perubahan harus segera diakhiri. Kita memang *sekarang hidup dimasa yang oleh Peter Drucker disebut dengan “ The Age Of Discontinuity “* yaitu masa yang memaksa kita bergerak setelah menggerakkan perubahan dasar dan memaksa kita untuk terikat dalam hal yang disebut “ *Upside- down thinking* “. Secara historis, kemakmuran suatu negara dibangun dengan mengeksploitasi sumber daya alam atau *natural resources* yang dimilikinya. Namun kemajuan teknologi dan peningkatan *global development* telah memotong kondisi tersebut. Dibanding dengan bahan baku atau *asset* fisik lainnya, saat ini pengetahuan dikenal sebagai sumber daya baru kemakmuran dan menjadi dasar keunggulan kompetitive suatu organisasi. Akan tetapi untuk menghitung *asset knowledge*, secara mendasar kita harus mengubah cara kita mengorganisir dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia.

Kemudian inti permasalahan yang utama adalah bagaimana seharusnya transformasi tersebut dilaksanakan dalam lingkungan organisasi Pemerintah

Daerah serta bagaimana peran dari fungsi sumber daya manusia tersebut dalam proses transformasi organisasi?.

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, yang harus dilakukan dalam rangka transformasi organisasi adalah mengidentifikasi masalah-masalah utama yang muncul yang dihadapi oleh organisasi, yang dalam hal ini adalah organisasi Pemda pada khususnya.

Dalam proses transformasi organisasi terdapat atau muncul empat tema umum yang mengkararakteristikkan proses dan bentuk transformasi itu sendiri yaitu :

1. Meredefinisikan fungsi, tugas serta peran yang harus diemban oleh pemerintah daerah selaku pemberi pelayanan kepada masyarakat.
2. Fokus kepada masyarakat, sebagai tujuan pelayanan.
3. Bekerja sebagai sebuah tim yang solid dan bersama-sama mendukung struktur non- hierarkhis.
4. Kepemimpinan dan *sharing* nilai.
5. Perubahan di dalam bahasa.

### **Meredefinisikan Peran, Fungsi Serta Tugas Organisasi Dan Fokus Kepada Masyarakat**

Dengan suatu cara atau lebih, kebanyakan organisasi membuat perubahan secara signifikan tentang bagaimana mereka berfikir mengenai bisnis dan pelanggan mereka. Contohnya banyak perusahaan di Amerika yang mengubah fokus bisnisnya dari bekerja dengan uang menjadi bekerja bersama pelanggan.

Maka sudah sepatutnyalah organisasi Pemda di era otonomi daerah ini, mengubah fokus dan etos kerja dari bekerja untuk uang dan diri sendiri (kepentingan pribadi dan golongan) menjadi bekerja bersama-sama dengan masyarakat dan untuk kemajuan bersama.

Visi dan credo tersebut menggambarkan pentingnya redefinisi ini. Organisasi Pemda harus meredefinisikan konsep “Bos”. Bos yang sebenarnya adalah bukan para pejabat di jajaran birokrasi tetapi bos adalah masyarakat selaku pemegang saham terbesar dalam proses pembangunan yang sedang berlangsung. Dalam kaitannya dengan permasalahan ini, juga diperlukan redefinisi tentang suatu istilah pemberdayaan yaitu sebagai “ bukan hal yang benar yang harus dikerjakan seperti keinginan para pejabat birokrasi melainkan menjadi “ menyenangkan mengerjakan apa yang benar menurut aspirasi masyarakat”. Akhirnya konsep fokus kepada masyarakat dan meredefinisikan peran serta fungsi organisasi ini jelas membawa dan mendukung munculnya tema baru, yaitu bekerja bersama-sama untuk mengkombinasikan ulang kompetensi sebagai peluang untuk mencapai kemajuan dan kemakmuran seperti yang dicita-citakan bersama.

### **Bekerja Sebagai Sebuah Tim Dan Mendukung Struktur Non Hierarkhis**

Bekerja sebagai sebuah tim dalam menghadapi rintangan organisasi, merupakan sebuah tanda bagi organisasi yang sedang melakukan proses transformasi. Organisasi Pemda di era otonomi ini harus mampu mengurangi beberapa rintangan tradisional organisasi secara menyeluruh. Pemda dapat mengurangi departemen fungsionalnya yang menjadi rintangan bagi efektivitas

dan efisiensi organisasi, nama pekerjaan dan rintangan-rintangan fisik yang dibuat oleh organisasi. Peran, fungsi dan tugas yang diemban diorganisir oleh tim proyek dimana orang-orang yang bergabung dalam tim diseleksi berdasarkan kompetensi dan minat mereka terhadap hal yang sedang dilaksanakan.

Masing-masing pemerintah daerah dapat memilih struktur organisasi yang mampu untuk menciptakan *reward* yang nyata bagi masyarakat, sebuah struktur organisasi yang memberi ruang gerak bagi terciptanya kontrol atau pengendalian dari pemerintah ke masyarakat (*Top-Down Control*) dan kontrol dari masyarakat ke pemerintah (*Bottom-up Control*).

### **Kepemimpinan Dan *Sharing* Nilai**

Seperti sebuah kode genetika, *shared values* menjadi pembentuk perilaku individu dan organisasi, dan ketika mereka benar-benar *shared*, order diperoleh tanpa memperhatikan mekanisme pengendalian external. Visi yang mengungkapkan bahwa organisasi harus bekerja secara bersama-sama dengan dan untuk masyarakat tadi merupakan salah satu contoh penekanan berbagi nilai (*shared values*) yang mengarahkan perilaku organisasi dan individu. Contoh lain yang bisa menjadi arahan bagi perilaku adalah :

1. Adanya prinsip kebebasan, yang mendorong setiap pegawai dalam lingkungan organisasi pemda untuk tumbuh dalam hal pengetahuan, ketrampilan dan *scope of responsibility*.
2. Adanya prinsip “ *Waterline*” yang menyatakan bahwa kesalahan yang tidak dapat dihindari dalam organisasi yang dinamis yang berupa

kesalahan "*above the waterline*" adalah bukan merupakan kesalahan yang serius. Namun demikian kesalahan yang bersifat "*below the waterline*" adalah merupakan *tipe* kesalahan yang serius, dan hal ini dapat menjatuhkan kapal, yang dalam hal ini kapal tersebut adalah sebuah organisasi. Oleh karena itu, sebelum memperoleh resiko yang serius, organisasi harus perlu mengecek orang-orang kunci.

3. Komitmen, dimana hal ini mengindikasikan bahwa setiap anggota diharapkan menjaga komitmen yang mereka buat, yaitu menyatu baik dalam kata maupun perbuatan.
4. Keadilan, yaitu prinsip menugasi setiap anggota organisasi untuk dapat bersikap dan berbuat adil terhadap setiap orang termasuk kepada masyarakat maupun pihak-pihak yang secara bersama-sama memberikan andil terhadap berjalannya proses pembangunan di daerah (investor, masyarakat, jajaran birokrasi).

Berbicara lebih lanjut mengenai kepemimpinan yang bisa membawa kemajuan dan perubahan positif bagi organisasi, adalah tipe seorang pemimpin yang mampu menjaga kebebasan orang-orang di bawah keputusan dan kepemimpinannya, tentunya dalam hal yang positif. Tipe seorang pemimpin yang jika terjadi permasalahan dan rintangan-rintangan dalam organisasi, memandang dirinya sebagai sumber masalah, bukan karyawan yang menjadi sumber masalah. Dia menyamakan situasi tersebut dengan kumpulan kerbau dimana kumpulan tersebut secara sederhana mengikuti kerbau pemimpin, kemanapun dia pergi

bahkan ke dalam jurang sekalipun. Kebalikannya, dalam kumpulan angsa, setiap anggota bertanggung jawab terhadap nasib kawanan. Ketika pemimpin angsa lelah, angsa lain bergerak ke depan menggantikannya.

Untuk membantu para jajaran pegawai di lingkungan Pemda mengubah dirinya dari kumpulan pengikut yang selalu penuh tanda tanya menjadi komunitas yang lebih memberdayakan diri, sebuah organisasi harus melakukan pendelegasian pekerjaan dan bahkan mentransfer *ownership* atau kepemilikan atas hubungan kemitraan dengan masyarakat.

### **Perubahan Dalam Bahasa**

Bahasa dapat membantu pembentukan *mind-set* dan memainkan peran penting dalam organisasi yang sedang melakukan proses transformasi. Organisasi dapat mengubah bahasa dan retorika yang mereka gunakan sebagai cara memperkuat dorongan perubahan dalam proses transformasi. Sebagai contoh perubahan bahasa, misalnya pegawai menjadi members atau asosiasi, supervisi diartikan sebagai koordinator dan peran pejabat adalah sebagai pelaku, sponsor, dan pelatih. Sesuai dengan konteks transformasi yang terjadi di perusahaan-perusahaan tersebut, menggunakan bahasa baru adalah bukan semata-mata retorika belaka, dalam arti tidak hanya peran dan tanggung jawab yang berubah secara signifikan tetapi juga struktur dan infrastruktur yang ditransformasikan akan mengubah hubungan fundamental antara pemimpin dengan pegawai, antara pegawai dengan masyarakat serta antara pegawai dengan organisasi secara keseluruhan.

## **Perubahan Peran, Fungsi Sumber Daya Manusia Di Era Otonomi Daerah**

Adanya tuntutan terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan bisa mencapai tujuan yang diharapkan yaitu dapat mensejahterakan rakyat, sangat terkait erat dengan perubahan peran dari fungsi sumber daya manusia dalam hal mengelola sumber daya manusia di pemerintah daerah. Dalam era otonomi ini, terhadap pemberdayaan karyawan dirasakan sangat penting sejalan dengan perubahan lingkungan organisasi baik dalam perkembangan teknologi atau lingkungan sosio kultural. Untuk menanggapi hal tersebut dibutuhkan pula pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan mampu menjawab permasalahan yang sedang dihadapi Pemda. *Human Resources Departement* (HRD) memegang posisi kunci dalam kegiatan strategis tersebut. Pada prinsipnya pekerjaan utama dari HRD dewasa ini adalah bagaimana menciptakan sebuah organisasi yang unggul, dalam hal ini sebuah organisasi pemerintah daerah yang efektif dengan jalan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas lewat proses pembelajaran, *teamwork* dan *reengineering* yang dikendalikan oleh organisasi. Organisasi Pemda sudah saatnya menciptakan peran baru bagi HRD secara menyeluruh, serta mengagendakan untuk diimplementasikan di lapangan. Peran baru tersebut adalah melakukan transformasi terhadap peran yang selama ini diembannya yaitu dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia tradisional yang hanya berfokus pada *staffing* dan kompensasi menjadi fokus pada hasil yang mampu meningkatkan nilai organisasi terhadap masyarakat sebagai wujud

akuntabilitas publik, maupun terhadap para pegawai pemerintah daerah dan para investor.

Secara khusus, sumber daya manusia dapat membantu menghantarkan organisasi yang unggul dalam 4 cara yaitu :

1. HRD bisa menjadi partner dengan pejabat lini yang lebih senior dalam melaksanakan strategi, membantu untuk menggerakkan perencanaan dari ruang konferensi hingga ke lapangan.
2. HRD dapat menjadi seorang ahli dalam menentukan cara kerja yang diorganisasikan dan dilaksanakan, dapat menciptakan administratif secara efisien untuk menjamin bahwa biaya-biaya dapat direduksi.
3. HRD bisa menjadi pelopor atau pejuang (*champion*) bagi pekerja, dengan penuh semangat merepresentasikan keyakinan yang dimilikinya pada pejabat di atasnya dan pada pekerjaan dalam waktu yang sama untuk meningkatkan kontribusi para pegawai Pemda, yang tidak lain bahwa para pegawai memiliki komitmen terhadap organisasi dan kecakapan yang dimilikinya untuk menciptakan hasil.
4. HRD dapat menjadi agen perubahan dari transformasi secara terus menerus, membentuk proses dan budaya yang secara bersama dapat meningkatkan kapasitas organisasi selama perubahan terjadi.

Untuk dapat menciptakan sumber daya manusia yang unggul, agar dapat melakukan tugas yang dibebankan kepadanya, hal yang harus diperhatikan dan dilaksanakan oleh fungsi HRD adalah :

1. Mengelola kemampuan karyawan, meningkatkan kemampuan karyawan berkaitan dengan perubahan teknologi dan perubahan organisasi.
2. Mengelola keragaman karyawan, bagaimana menarik dan memotivasi serta mempertahankan karyawan yang mempunyai latar belakang berbeda.
3. Mengelola tingkat persaingan yang semakin tinggi, berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi organisasi, dalam merespon kebutuhan masyarakat berkaitan adanya tingkat persaingan dalam meningkatkan daya saing daerah dalam rangka mendapatkan perhatian investor maupun pihak-pihak yang menjadi target daerah untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan .
4. Mengelola globalisasi, adanya pengaruh globalisasi bagi pemerintah daerah, harus direspon secara berkesinambungan dalam rangka menciptakan para pegawai yang adaptif dan bisa memanfaatkan kondisi lingkungan yang ada untuk meningkatkan kinerja organisasi.

### **Transformasi Organisasi dan Kepemimpinan yang Efektif**

Dalam proses transformasi, sangat dibutuhkan dukungan yang kuat dari adanya kepemimpinan yang efektif. Tanpa adanya *effective leadership* transformasi organisasi tidak dapat berjalan secara optimal. Peran seorang pemimpin diharapkan dapat mengkoordinasikan, mengorganisir, dan mengawasi jalannya proses transformasi yang sedang dilaksanakan. Meskipun *effective*

*leadership* secara kuat tergantung kepada pola interaksi yang kompleks antara *leader*, *follower*, dan situasi, secara umum seorang pemimpin yang sukses akan memenuhi 2 peran. Peran yang pertama disebut *charismatic role* sedang peran yang lainnya disebut *instrumental role*.

Peran karismatik meliputi cara dimana seorang pemimpin harus memiliki kekuatan untuk *envision*, *empower* dan *energize* dalam rangka untuk memotivasi pengikut mereka. Pada saat yang sama setiap dari pemimpin yang efektif harus memenuhi peran instrumental dan menjadi seorang desainer organisasi, pengendali (pengawas) dan memiliki perilaku menghargai secara tepat. Kembali pada dimensi pertama dari peran karismatik, kita semua mengerti bahwa bagian yang penting dari peran kepemimpinan adalah untuk menentukan kemana sebuah organisasi akan dibawa dan untuk membangun komitmen agar tujuan yang ditetapkan dapat dilaksanakan dan berhasil. Tidak ada *effective leadership* tanpa visi.

Harapannya adalah bahwa setiap orang yang datang dalam wilayah kepemimpinan akan memagari perilakunya untuk organisasi seperti tuntutan visi yang sudah ditetapkan. Hal tersebut akan menggambarkan nilai inti dan nilai kepercayaan yang dimiliki seorang pemimpin, serta memungkinkan dirinya untuk menentukan panduan *philosophy* dari sebuah organisasi yaitu yang disebut *missi*.

Seorang pemimpin sebagai internal individu, akan dipengaruhi oleh kekuatan dari luar pribadinya dalam proses kepemimpinannya, pengaruh tersebut dapat berupa situasi ataupun pengaruh dari *follower* yang merupakan *transferensial processes* kepada seorang pemimpin. Pengaruh dari luar terhadap

sebuah kepemimpinan, yang berasal dari *follower* yang merupakan *transferensial processes* tersebut akan dapat terjalin komunikasi serta transfer dari apa yang diinginkan oleh para *follower* tersebut, dapat terjalin dengan efektif apabila seorang leader dalam proses kepemimpinannya menguasai dan memiliki :

- Kemampuan untuk mengelola diri sendiri (*self management*).
- Kemampuan untuk mengelola kompleksitas kognitif (*managing cognitive complexity*).
- Kemampuan untuk mengelola relativitas budaya (*cultural relativity*).
- Menguasai undang-undang
- Seorang leader harus mempunyai dan menguasai *team building skills, impression management, trust management, dan generativity*.
- Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang tugas-tugas yang relevan atau yang terkait.

Secara umum Kets de Vries (1994), menyebutkan bahwa untuk mencapai *effective leadership*, seorang leader harus memiliki *charismatic role* dan *instrumental role*. *Charismatic role* meliputi *envisioning, empowering, dan energizing*. Sedangkan *Instrumental role* meliputi *designing, controlling, dan rewarding*. Dalam uraian di atas telah disebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin tersebut dapat juga berupa Situation. *Outside influences situation* tersebut dapat mempengaruhi *emotional stability* atau stabilitas emosional seorang leader. Untuk menangani dan menjaga *emotional stability* tersebut, seorang pemimpin harus berlaku :

- *Conscientiousness* atau bersifat hati-hati dalam arti mendengarkan kata hati nurani
- *Extroversion*
- *Dominance*
- *Self- confidence*
- *Energy*
- *Agreeableness*
- *Intelligence*
- *Open to Experience*

### **Transformasi Organisasi dan Efektivitas Tim Organisasi**

Dalam proses transformasi organisasi terdapat atau muncul tema umum yang mengkarakteristikan proses dan bentuk transformasi organisasi itu sendiri yaitu bekerja sebagai sebuah tim yang solid dan secara bersama-sama mendukung struktur non-hierarkhis. Adanya tuntutan perubahan organisasi, yang semakin dirasakan perusahaan dewasa ini adalah disebabkan oleh perubahan lingkungan organisasi itu sendiri. Tuntutan perubahan organisasi tersebut adalah *competitiveness* atau kemampuan daya saing dan globalisasi. Dalam lingkungan kerja diperlukan motivasi kerja yang diimbangi dengan kemampuan bekerja. Kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan memberikan hasil yang lebih tinggi dari usaha yang sama, membutuhkan metode kerja yang harus dikembangkan dengan baik. Salah satu metode kerja agar karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan *smart* adalah dengan membentuk tim kerja.

Pembentukan tim kerja merupakan instrumen yang semakin populer digunakan untuk meningkatkan kemampuan kerja, kemampuan belajar, dan teknologi kerja. Secara karakteristik, sebuah tim didefinisikan sebagai sebuah kelompok kecil dari orang-orang yang mengerjakan pekerjaan yang sama, mengidentifikasi dan menganalisis penyebab masalah, memberikan rekomendasi kepada manajemen terhadap solusi permasalahan yang sedang dihadapi serta jika mungkin mengimplementasikan solusi.

Dalam setiap tim kerja, individu sudah selayaknya dituntut untuk bertanggung jawab memberikan kontribusi terhadap kerja tim, sehingga diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan penjumlahan masing-masing anggotanya. Tim kerja dalam perspektif bisnis dewasa ini, adalah merupakan “*new frontier*” yang akan banyak dieksplorasi. Pengaruh dari adanya tim ini dapat ditunjukkan dengan adanya kecenderungan “*quality improvement*” pada produk-produk negara Jepang pasca perang dunia kedua. Jepang adalah sebuah negara yang dapat dijadikan *benchmark* bagi pengembangan tim kerja di dunia.

### **Kesimpulan**

Dengan bergulirnya otonomi daerah, tuntutan terhadap perubahan organisasi yang semakin efektif semakin mutlak diperlukan. Adanya tantangan baru yang dihadapi pemerintah daerah semakin mengukuhkan arti pentingnya transformasi organisasi dari yang selama ini ada dan perubahan peran dari fungsi sumber daya manusia. Transformasi organisasi yang bisa menciptakan sebuah organisasi yang unggul, harus dibarengi dengan pemberdayaan sumber daya

manusia yang semakin kuat. Hal demikian menjadi tugas dari HRD untuk lebih memfokuskan bidang tugasnya tidak hanya kepada fungsi tradisional yang selama ini diembannya, tetapi lebih dari sekedar hal tersebut, yaitu bagaimana HRD harus bisa menciptakan nilai yang unggul dalam kontribusinya terhadap organisasi, sehingga dapat tercipta sebuah organisasi yang memiliki nilai lebih di mata masyarakat, pegawai dan investor, sebagai wujud akuntabilitas terhadap publik. Dalam transformasi organisasi, sangat diperlukan *leadership transformation* yang mampu membawa arah organisasi secara tepat dan *effective* seperti yang sudah ditentukan sebelumnya. Di samping itu transformasi organisasi juga membutuhkan metode kerja yang harus dikembangkan dengan baik. Salah satu metode kerja agar karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan *smart* adalah dengan membentuk tim kerja.

## Referensi

1. Barney, J.B., & Wright, P.M.1998. *On becoming a strategic partner : The role of human resources in gaining competitive advantage*. Human Resources Management, 37 (1) : 31-46.
2. Bucholz, S., Roth, T., *Creating the high-performance team*, John wiley & Sons, New York, NY, 1987.
3. Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G., & Frink, D.D. 1999. *Human Resources Management : Some New Directions*. Journal of Management, 25 (3): 385-415.
4. Ivancevich, M. John & Matteson, T. Michael, *Organizational Behavior and management*, Mc Graw. Hill, 1999, 302-330.
5. Kets de Vries, F. R., Manfred. 1994. *The Leadership mystique*. Academy of management Executive, 8 (3) : 73-92.
6. Lancourt, J., & Savage, C. 1995. *Organizational transformation and the changing role of the human resources function*. Compensation & Benefits management, Autumn : 42-49
7. Lee, C., *Beyond Teamwork*, Training, June-July, 1990, 25-32.
8. Schuler, R. S. 1990. *Repositioning the human resource function : Transformation or demise?* Academy of management executive, 4 (3) : 49-60.
9. Seltzer, Joseph & Bass, M. Bernard. 1990. *Transformational leadership : Beyond Initiation and Consideration*. Journal of management, 16 (4) : 693-703.
10. Ulrich, D. 1998. *A New mandate for human resources*. Harvard Business Review, January-February : 124-134.