

Polisi Sipil sebuah konsep tentang budaya organisasi Polri: Istilah Polisi Sipil telah dicetuskan dan dibahas dalam berbagai diskusi dan seminar sejak tahun 1999 tidak lama setelah "tergulingnya" Orde Baru.

# Memantapkan Kultur Polisi Sipil yang Profesional

Oleh : DR Achmad S. Ruky

PADA bulan September 1999 dalam Seminar "*Membangun Kultur Baru Polisi*" diselenggarakan oleh Universitas Gajah Mada di Yogyakarta, dua makalah dari pembicara utama yaitu Jendral Polisi (Purn) Kunarto dan Jend. Pol. (Purn) Bibit S. Riyanto juga beberapa kali menggunakan istilah : Polisi Sipil. Demikian pula tulisan Irjen. Pol. (Purn) Momo Kelana yang diperoleh dari Web Side Polri 24 Oktober 2005. yang menjadi persoalan bagi penulis adalah bahwa tidak satu-pun dari tiga penulis tersebut yang memberikan definisi yang spesifik

tentang Polisi Sipil.

Yang diperoleh dari sejumlah bahan tulisan tersebut adalah uraian tentang konsep Polisi Sipil. Salah satu penjelasan tersebut misalnya berbunyi sebagai berikut : Polisi Sipil yang diindonesiakan dari "*Civil Policy*" atau "*Civil Policing*", kalau diterjemahkan secara luas adalah Polisi yang "beradab", yang menunjang prinsip-prinsip demokrasi, dengan peran warga yang demikian sentral. Dalam masyarakat tersebut kebebasan, transparansi, penanggung jawab publik menjadi ciri yang dominan. Karenanya konsep

Polisi Sipil tersebut hanya mungkin ditemukan atau dibangun dalam masyarakat yang demokratis. Materi lain termasuk Term of Reference yang diterima dari panitia, istilah "Polisi Sipil" juga disebutkan sebagai sebuah "Kultur" atau "Budaya".

Dari materi-materi tersebut dapat disimpulkan bahwa "Polisi Sipil" pertama-tama adalah sebagai konsep menjelaskan bagaimana sebuah institusi Kepolisian harus dikelola dan bekerja. Konsep Polisi Sipil menjelaskan bagaimana orang-orang yang bekerja sebagai Polisi yang biasa disebut anggota



Kepolisian harus bersikap dan berperilaku dalam menjalankan profesinya. Dengan kata lain istilah Polisi Sipil sebenarnya menjelaskan sebuah budaya atau kultur sebuah organisasi yaitu institusi Kepolisian. Penjelasan tersebut di atas cukup membantu untuk memahami apa itu "Polisi Sipil" kelihatannya sampai saat ini "Polisi Sipil" masih berupa suatu konsep dan belum dioperasionalkan secara penuh dan dengan sebuah program yang terencana, terpadu dan terkelola dengan baik.

**Budaya dan Budaya Organisasi**

Dari ilustrasi gunung es di atas bahwa "fondasi" (atau kadangkadang disebut "roh") dari apa yang disebut "budaya" atau kebudayaan adalah "keyakinan" dan "nilai". Dalam kenyataan tidak banyak orang yang faham apa sebenarnya arti "nilai" dalam konteks budaya. Kita sering mendengar pejabat dan politikus berkata tentang "Nilai-nilai 45", "Nilai-nilai Budaya" Bangsa, dan sebagainya tetapi apakah artinya belum pernah ada yang menjelaskan.

Seorang pakar Psikologi bernama Rokeach, seperti dikutip oleh Stevhen Robins dalam bukunya (1990 halaman 117), menjabarkan "nilai" (harga dalam arti abstrak bukan dinilai dengan uang) terhadap segala perilaku atau situasi yang kita hadapi terkait dengan diri kita sendiri atau dalam hubungan kita dengan orang lain, anggota masyarakat, alam dan lingkungan dan "Sang Pencipta". Contoh nilai-nilai budaya bangsa adalah misalnya kebebasan, keberhasilan (prestasi), kesenangan, rasa hormat terhadap orang tua, orang yang lebih tua dari diri sendiri, harga diri, senioritas, status, kejujuran, kepatuhan dan sebagainya.

Sistim nilai adalah "urutan prioritas nilai-nilai individu yang ditempatkan sesuai kepentingannya". Sistim ini dikenali melalui



adanya kepentingan yang ditempatkan seseorang pada setiap nilai tertentu. Sebagai contoh sederhana adalah bila dalam hidup sehari-hari kita memberi nilai tinggi pada keberhasilan dan yakin bahwa "kebersihan adalah sebagian dari iman" dan kita "malu" kalau dilihat orang sebagai orang yang "jorok" maka kita akan berusaha agar lingkungan sekitar kita akan tetap bersih dan sehat.

**Budaya Organisasi**

Sebuah organisasi seperti misalnya Polri adalah kumpulan manusia yang masing-masing memiliki nilai-nilai dan lama kelamaan menyepakati sepakat nilai yang mengikat mereka sebagai kelompok. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan sikap mereka sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi tersebut dan sewaktu memiliki organisasi berhadapan dengan pihak luar. Secara sederhana Marvin Bower, mantan Presiden Mc Kinsay & Compeny dalam bukunya "The will to manage" mendefinisikan "Budaya Organisasi" secara sederhana sebagai "The way we do things around here" ("cara mereka melakukan sesuatu membuat keputusan melayani orang dan sebagai-

nya") yang dapat dilihat dan dirasakan terutama oleh orang diluar organisasi tersebut.

Sebuah budaya organisasi juga dapat diilustrasikan seperti sebuah gunung es. Bagian yang di atas air terdiri dari apa yang bisa disaksikan, seragam (pakaian kerja), ritual/upacara-upacara, bentuk kantor/pabrik, pengaturan ruang kerja, hirarki, cara saling menyapa dan menghormati yang paling penting dan yang paling adalah cara sikap dan perilaku menghadapi pihak luar. Dengan penjelasan tersebut maka orang bisa langsung mengenali budaya sebuah dan memasuki ruang tamu di mana ada resepsionis. Perhatikan saja sikap dan perilaku petugas yang menerima tamu atau mendengarkan cara menerima telepon dan menjawab telepon yang masuk. Semua hal yang kasat mata tersebut bersumber atau dikendalikan oleh norma-norma yang berlaku dalam organisasi tersebut tang bersumber pada keyakinan dan nilai-nilai yang disepakati atau ditetapkan pimpinan organisasi.

Nilai-nilai budaya organisasi dan nilai-nilai budaya Polri.

Nilai-nilai organisasi berkembang dan atau tertanam secara sengaja atau tidak sengaja dalam

sebuah organisasi. Nilai-nilai yang diarahkan dengan terencana dapat berkembang menjadi nilai-nilai yang tidak mendukung atau malah bertentangan dengan misi yang diemban organisasi tersebut.

Nilai-nilai yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi dan ditanyakan dengan terencana diharapkan akan disepakati dan dianut bersama oleh anggota semua organisasi. Nilai-nilai yang disepakati tersebut selanjutnya menjadi panduan bagi anggota organisasi untuk menentukan mana sikap dan perilaku yang benar dan mana yang salah dalam bekerja di lingkungan organisasi tersebut. Nilai-nilai itulah yang menjadi "Ruh" dari apa yang disebut "Budaya Organisasi".

Ulasan tentang budaya organisasi Polri telah banyak diulas oleh para pakar (termasuk yang Purnawirawan Petinggi Polri antara lain Bibit Riyanto, Momo Kelana dan Kunarto dalam seminar "Membangun Kultur baru Polisi", 23 September 1999 UGM), pengamat dan anggota masyarakat luas. Kesan dan kesimpulan mereka bahwa ciri-ciri budaya Organisasi Polri adalah :

1. **Sikap dan perilaku yang materialistic.** Lihat sistem kepegangatan ( yang walaupun sudah dirubah ) proses pengambilan keputusan yang bergaya militer dan terutama dalam pola sikap dan perilaku sewaktu menghadapi masyarakat.
2. **Budaya Feodalistik.** Indikator yang paling menyolok adalah penghormatan yang sangat berlebihan kepada para atasan dan senior yang mungkin menentukan nasib mereka dalam hal kenaikan pangkat dan kemajuan karier. Akibatnya sikap dan perilaku mereka sewaktu menghadapi anggota masyarakat justru tidak seramah sewaktu mereka menghadapi senior dan atasan.
3. **Sikap "Burung unta".** Anggota Polri dianggap sangat tidak

peka dan tidak responsive terhadap apa yang terjadi di "dunia luar " sana. Kritik dan keluhan masyarakat dianggap sebagai angin lalu seperti layaknya burung unta yang membenamkan kepalanya kedalam pasir bila mendengar hiruk pikuk dan menganggap seolah-olah tidak terjadi apa-apa.

4. **Integritas Moral yang rendah.** Integritas moral rendah diakibatkan oleh 2 hal : pertama adalah budaya feodalistik yang mengharuskan anggota bersikap sangat melayani atasan, sehingga terpaksa mengirim "upeti" sebagaimana layaknya pejabat rendah memberi upeti kepada pejabat tinggi di jaman kerajaan dahulu kala. Alasan kedua adalah kebutuhan dana untuk mencukupi biaya hidup karena gaji yang dianggap minus.

Jenderal Pol. (Pur) Kunarto juga menyatakan kultur Polisi adalah produk budaya Bangsa nya. Bagaimana institusi Polisi bersikap dan berperilaku sangat dipengaruhi oleh bagaimana Bangsa tersebut bersikap dan berperilaku. Memang benar bahwa budaya organisasi akan dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dibawa oleh individu yang menjadi anggota organisasi tersebut, (Geert Hofstede, "Culture and organization", 1983), tetapi sebuah organisasi seharusnya tidak terba-wa arus dan tunduk pada nilai-nilai budaya nasional yang dianggap tidak sejalan dengan apa yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

Organisasi seperti Polri seharusnya menjadi "change agent" yang memelopori perubahan, bukannya berkilah bahwa " kita adalah produk budaya Bangsa ".

Hal ini dibuktikan oleh organisasi-organisasi bisnis di Indonesia yang telah berhasil membentuk budaya "unggul" dalam produktivitas dan kualitas, dengan integritas moral yang cukup tinggi didalam lingkungan budaya Indo-

nesia yang mementingkan "hubungan"/koneksi, status, senioritas, (Farid Elasmawi dalam multi Cultural Management, 1993).

#### Profesionalisme Polisi

Secara harafiah istilah profesional berasal dari kata " profesi " yang sebenarnya berasal dari kata bahasa inggris "profession" sebagai sebuah "bidang kerja" atau "pekerjaan" yang digeluti seseorang. Dengan demikian maka "Polisi" adalah sebuah profesi sebagaimana juga tentara , guru, dosen, petani, pedagang dan juga perampok dan penjahat lainnya yang justru harus ditindak oleh Polisi. Dalam pengertian akademik istilah atau sebutan " Profesional " sebenarnya digunakan untuk menunjuk sekelompok orang yang dapat disebut sebagai "kaum spesialis". Orang-orang ini menjalankan "profesi" tertentu setelah melalui pendidikan dan pelatihan yang lama (beberapa tahun) setelah pendidikan dasar dan lanjutan. Mereka harus menjalankan berbagai tes atau ujian untuk mendapatkan sertifikat dan ijin khusus untuk menjalankan profesi mereka. Contohnya adalah para Dokter, Pengacara, Notaris, Arsitek, Akuntan public dan Auditor, ahli computer dan kaum spesialis lain.

Dalam perkembangannya terutama saat ini profesionalnya kemudian juga digunakan untuk menjelaskan orang-orang yang menggeluti sebuah bidang kerja (Profesi) dengan mendapat bayaran. Dengan kata lain mereka "hidup" dan mencari nafkah dari kegiatan tersebut. Lawan dari kelompok ini adalah apa yang disebut "Amatir" yang melakukan kegiatan tersebut sekedar "hobby". Contoh yang paling dikenal adalah petinju, manajer, penyanyi, PSK dan beberapa kegiatan lain. Definisi terakhir ini telah menjadi sebuah fenomena dan mengandung beberapa hal yang dapat dijadikan titik tolak pembahasan berikutnya.

**Kriteria Profesional**

Pembahasan tentang arti dan definisi istilah professional diatas telah menyiratkan kriteria profesional. Seorang yang disebut professional dituntut memiliki kemampuan atau kompetensi yang lebih mumpuni dan otomatis harus menghasilkan kinerja/ prestasi kerja dengan kualitas yang jauh lebih tinggi dari seorang yang berstatus amatir. Contohnya adalah seorang petinju professional ia bertinju untuk mendapat bayaran, untuk itu harus bertinju selama antara 8 sampai 12 ronde tergantung kelasnya dan juga tidak menggunakan pelindung kepala.

Dengan demikian maka tuntutan yang diajukan para penontonnya (yang membayarnya) dalam bentuk kualitas bertinjunya berbeda dengan tuntutan yang diajukan kepada petinju amatir. Ia harus membuktikan bahwa “kelasnya” memang berbeda dengan seorang petinju amatir, pelatih dan pembunuh bayaran. Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa mereka yang disebut professional paling sedikit harus lama “mumpuni” dalam keahlian, keterampilan, pengetahuan, motivasi, sikap, karakter dan persyaratan lain dibandingkan dengan mereka yang tergolong kelompok amatir.

Prof. Douglas Mc Gregor dalam bukunya “The Professional Manager” (1960) yang populer dikalangan manajer bisnis menjelaskan bahwa seorang manajer dapat dikategorikan sebagai manager professional bila ia memenuhi kriteria dibawah ini :

1. Berorientasi pada prestasi tinggi. Seorang manager profesional mempunyai kecondongan (orientasi) pada pencapaian hasil dan prestasi yang tinggi. Seorang professional akan selalu menetapkan tujuan dan sasaran kerja yang tinggi yang akan dicapainya dan akan berusaha mencapainya.
2. Mempunyai rasa percaya diri yang besar. Percaya pada diri sendiri



berarti bahwa seseorang yakin akan kemampuannya untuk dapat melaksanakan kegiatan tertentu dengan baik dan mencapai sasaran prestasi yang ditetapkannya rasa percaya pada diri dimiliki seseorang karena ia memiliki pengetahuan yang mendalam tentang kemampuannya sekaligus mengetahui kekurangannya sendiri.

3. Kesediaan mengambil resiko. Tujuan dan sasaran tidak akan selalu dapat diraih dengan mudah karena ada kemungkinan berakhir dengan kegagalan. Seorang profesional, apakah dia seorang manager atau seorang anggota Polri akan bersedia mengambil resiko yang telah diperhitungkan dengan matang.
4. Keteguhan / konsistensi pada kode etik profesinya . Barang kali kriteria yang keempat ini seringkali terabaikan walaupun tanpa sengaja .Seorang professional akan berusaha mencapai tujuan-tujuannya melalui upaya dan usaha yang keras tetapi ia akan selalu berpegang teguh pada kode etik profesinya. Kode etik profesi yang harusnya dipatuhinya mungkin ditetapkan oleh organisasi dimana ia

bergabung atau kode etik yang ditetapkan oleh kelompok profesinya . Semua profesi memiliki kode etik. Misalnya dokter, pengacara, akuntan public dan sebagainya walaupun dewasa ini banyak orang-orang yang disebut kelompok professional justru sudah menyimpang dari kode etik profesinya sendiri.

5. Memiliki pengetahuan dan keahlian teknis mumpuni yang dituntut oleh profesinya . Disamping sifat atau karakter yang disebutkan dalam butir 1 sampai 4 diatas seorang profesional dituntut untuk memiliki pengetahuan, kemampuan dan teknis.

**Professionalisme**

Prof. David H. Maiser, seorang konsultan yang mantan guru besar di Universitas Harvard dalam bukunya: “The True Professionalism” (Simon & Schuster, 1997) menulis bahwa sewaktu ia mengajukan pertanyaan pada sejumlah perusahaan tentang perbedaan antara konsultan yang “baik” dan konsultan yang “hebat” maka mereka akan menjawab bahwa seorang konsultan yang “hebat” akan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Bangga dengan pekerjaannya

dan menunjukkan komitmen yang tinggi pada kualitas hasil kerja.

2. Memiliki rasa tanggung jawab yang sangat besar
3. Melakukan antisipasi, tidak menunggu sampai diperintah melakukan apapun untuk menyelesaikan tugasnya.
4. Berpartisipasi dalam kegiatan tim. Tidak hanya memusatkan perhatian pada tugas sendiri
5. Selalu mencari cara untuk membantu mereka yang harus dilayani dengan sebaik-baiknya.
6. Mendengarkan dengan sungguh-sungguh apa yang dibutuhkan oleh mereka yang harus dilayaninya
7. Selalu bersemangat untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian baru
8. Bersikap jujur, dapat dipercaya dan loyal
9. Terbuka untuk kritik membangun dan bermaksud memperbaiki
10. Terbuka untuk kritik membangun, dan bermaksud memperbaiki

Semua kriteria yang disebut di atas dapat dirangkum dalam satu kata "perhatian" (CARE). Semua kriteria yang disebut di atas tidak ada yang terkait dengan keahlian teknis. Dengan kata lain, istilah professional sebenarnya lebih merefleksikan "sikap" (attitude), bukan seperangkat keahlian teknis. Itulah alasan mengapa dari 5 kriteria profesional, pengetahuan dan keahlian teknis ditempatkan pada nomor urut kelima atau terbawah. Ada dua kesimpulan yang dapat dibuat dari uraian di atas pertama, kriteria-kriteria di atas berlaku juga bagi setiap profesi yang harus melayani publik termasuk POLISI. Kedua, seorang anggota Polri misalnya, tidak dapat disebut sebagai profesional hanya mengandalkan kemampuan teknisnya. Ia akan disebut sebagai profesional bila menunjukkan secara konsisten sebuah sikap dan perilaku "CARE" seperti yang dicontohkan oleh

Maister.

Istilah "profesional" bukanlah sebuah "lebel" yang dapat ditempelkan oleh kita sendiri itu adalah sebuah predikat yang kita harapkan akan diberikan oleh orang lain, khususnya mereka yang kita layani. Seorang profesional akan berusaha berbuat dan menghasilkan yang terbaik karena memiliki "harga diri" (self respect) dalam arti malu apabila ia gagal. Memiliki harga diri adalah kunci untuk mendapatkan penghormatan dari orang lain. Jika seseorang ingin dipercaya dan dihormati maka ia harus berusaha mendapatkannya.

**Langkah-langkah membangun budaya polisi sipil**

Pekerjaan ini adalah tugas yang paling berat dan kritis yang harus dikerjakan oleh seorang pimpinan organisasi apapun (termasuk Polri) pada saat ia pertama kali menerima tanggung jawab. Langkah-langkah yang harus ditempuh adalah sebagai berikut :

1. Konversi Konsep Budaya polisi Sipil Menjadi Perilaku dan Sikap. Budaya polisi Sipil yang sejak 1999 hanya dicanangkan sebagai wacana/konsep segera dikontroversikan menjadi seperangkat panduan baru dalam bersikap dan perilaku bagi anggotanya. Panduan tersebut biasanya disebut "Kode Etik perilaku dan Sikap Kerja" (*Code of Conducts*) yang harus dimiliki dan dihayati oleh setiap anggota. Nilai-nilai budaya Polri yang tercantum dalam Tri Brata dan catur Prasetya yang harus diingat dan dibacakan dalam setiap upacara masih sangat bersifat filosofis dan dianggap sebagai dua hal yang "sacral", tidak bersifat aplikasi dan sukar dijadikan acuan untuk menulis Kode Etik Profesi atau Code of Conducts. Sebaiknya Polri membuat Kode Etik Profesi yang lebih aplikatif seperti dicontohkan oleh London metropolitan police (Bibit

Rianto dalam seminar membangun Kultur Baru Polisi, 1999,UGM).

2. Menjadi Konsep Polisi Sipil Elemen "Core Competency" Untuk Kurikulum Pendidikan dan Penelitian Kinerja. Pada tahap ini ada dua hal yang harus dikerjakan.
  - a. Nilai-nilai budaya polisi sipil yang harus menjadi bagian dari Kompetensi Inti (Core Competensi) yaitu kompetensi yang harus dimiliki oleh semua organisasi pada semua bidang dan semua tingkatan.
  - b. Kompetensi Inti harus dijadikan sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja sehingga pada setiap periode harus ditetapkan sasaran peningkatan dan evaluasi tersebut dikaitkan dengan kebijakan dan sistem ganjaran akan menjadi "pemaksa" bagi anggota untuk beradaptasi dengan nilai-nilai organisasi.
3. Program Sosialisasi (Indoktrinasi). Ada dua cara pendekatan atau metode yang dapat digunakan untuk melakukan perubahan budaya organisasi yaitu "perubahan oleh pimpinan puncak" (*Top-Down*) dan pendekatan melalui "penggalian" lebih banyak dipilih oleh organisasi yang mengalami kemunduran dalam kinerja dalam masa yang lama sehingga berada dalam kondisi yang kritis. Garis besar pendekatan "top-down" adalah sebagai berikut:
  - a. organisasi melaksanakan sosialisasi atau kampanye untuk "memaksa" karyawan beradaptasi dengan nilai-nilai yang ditetapkan oleh organisasinya melalui berbagai teknik yang tepat.
  - b. Teguran dan hukum tegas bagi anggota dan pimpinan yang tidak menerapkan nilai-nilai secara konsisten. Dalam tahap ini semua jajaran pimpinan harus selalu memberi contoh dan tauladan dalam menerapkan \*\*\*