

# Kepemimpinan Transformasional POLRI

Oleh : Suripto, SH - Wakil Ketua Komisi III DPR RI

## I. PENDAHULUAN

Menurut Bass, definisi kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisai. Dengan demikian maka hubungan antara pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi, sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Merujuk pada definisi tersebut di atas, maka timbul pertanyaan, sudah sejauh mana kepemimpinan transformasional berhasil diterapkan di dalam tubuh POLRI? Apakah reformasi di sektor kepolisian yang telah berlangsung selama satu dasawarsa ini telah berhasil dan mampu menyelesaikan perubahan lingkungan kerja, motivasi kerja dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan? Apakah pimpinan Polri telah berhasil mempersembahkan persepsi antara bawahan dan atasan? Semua pertanyaan itulah yang hendak di bahas dalam makalah ini, untuk mengukur sudah sampai berapa jauh jalannya

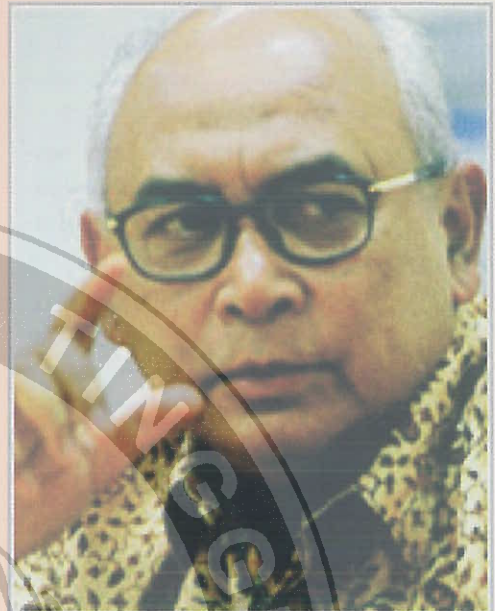
proses reformasi kepolisian, khususnya reformasi aspek kultur.

Mengapa titik berat pembahasan pada reformasi aspek kultur? Karena hal ini menyangkut perubahan perilaku Polisi dalam menjalankan tugasnya. Dan perubahan perilaku merupakan faktor yang sangat dominan dalam kepemimpinan transformasional. Sehingga aspek kultur menjadi penting menjadi titik berat, mengingat makalah ini disajikan dan sekaligus ditujukan untuk mahasiswa PTIK yang kelak di kemudian hari akan menjadi pimpinan di jajaran Polri.

## II. KEPEMIMPINAN PATRON KLIEN DAN BUDAYA FEODAL

Sungguhpun Bangsa Indonesia telah merdeka hampir 64 tahun, namun pola kepemimpinan model hubungan patron klien dan budaya feodalisme masih kuat pengaruhnya terhadap perilaku manusia Indonesia. Perilaku semacam itu merupakan faktor penghambat dalam upaya kita melaksanakan reformasi atau transformasi atau perubahan di segala sektor kehidupan berbangsa dan bernegara.

Mengapa disebut sebagai faktor penghambat?



Halvor Moxnes mendefinisikan relasi patron klien sebagai "hubungan-hubungan sosial di antara individu-individu yang didasarkan pada suatu elemen kuat ketidaksetaraan dan perbedaan dalam kekuasaan. Struktur dasar dari hubungan semacam ini adalah suatu pertukaran dari sumber-sumber yang berbeda dan tidak setara. Seorang patron memiliki sumber-sumber sosial, ekonomis, dan politis yang diperlukan oleh seorang klien. Sebagai balasannya, seorang klien dapat menyatakan kesetiaan dan penghormatan yang berguna bagi sang patron." Moxnes memakai model relasi "patron klien" untuk menggambarkan relasi-relasi sosial dan kepemimpinan.

Unsur-unsur yang terdapat di dalam model relasi 'patron-klien' dapat dijabarkan berikut ini:

- a) Interaksi di antara patron-klien didasarkan pada pertukaran serentak jenis-jenis sumber-sumber yang berlainan. Seorang



patron memiliki sumber-sumber instrumental, ekonomis, dan politis, dan karenanya dapat memberikan janji-janji dan pernyataan-pernyataan solidaritas dan kesetiaan.

- b) Terdapat suatu unsur kuat solidaritas di dalam hubungan-hubungan ini, yang dikaitkan dengan kehormatan personal dan kewajiban-kewajiban.
- c) Dapat terbangun suatu ikatan spiritual, betapapun ambivalen, antara para patron dan para klien.
- d) Relasi-relasi patron-klien tampak mengikat dan memiliki kisaran waktu yang panjang, idealnya dapat berlangsung seumur hidup. Tetapi relasi-relasi semacam ini di antara individu-individu pada prinsipnya berlangsung secara sukarela, dapat dilepaskan juga secara sukarela.
- e) Relasi-relasi patron-klien didasarkan pada suatu elemen ketidaksetaraan yang sangat kuat dan pada perbedaan di dalam kekuasaan. Seorang patron memiliki suatu monopoli atas posisi-posisi dan sumber-sumber tertentu yang penting dan vital bagi kliennya<sup>1</sup>.

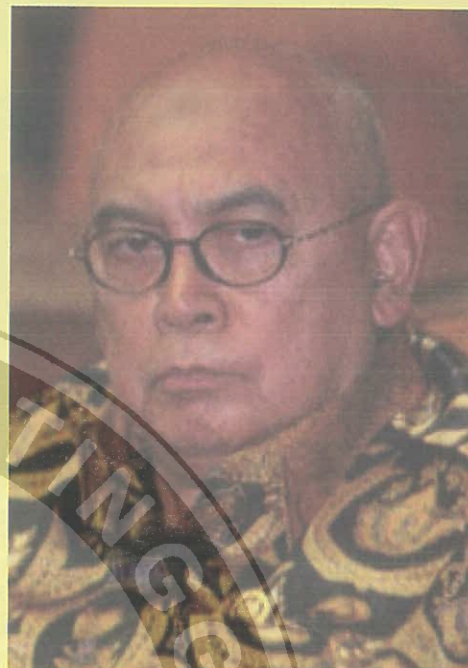
Faktor penghambat lainnya dalam upaya kita melaksanakan reformasi atau transformasi atau perubahan di segala sektor kehidupan berbangsa dan bernegara adalah budaya feodal. Pada hakikatnya perilaku yang bersumber pada budaya feodalisme itu; mendambakan status simbol dimana seseorang itu lebih dihormati ketimbang seorang yang berprestasi (achievement), kekuasaan dianggap sebagai kemampuan perilaku untuk mempengaruhi tingkah

laku pelaku lain, sedemikian rupa sehingga tingkah laku pelaku terakhir menjadi sesuai dengan keinginan dari pelaku yang mempunyai kekuasaan<sup>2</sup>.

Dan dalam konsep (Jawa) kekuasaan itu mempunyai sifat sakti, kewibawaan dan kewenangan yang tidak mengenal transformasi dan akuntabilitas dalam konteks pengawasan atas kekuasaan itu. Dalam hubungan-hubungan dengan konsep kekuasaan Jawa maka hubungan di antara yang memerintah dan di perintah, antara gusti dan kawula dan sesama kaum priyayi dan kaum tani jelas tidak memungkinkan adanya suatu bentuk perjanjian sosial atau konsep mengenai kewajiban-kewajiban timbal balik antara bawahan dan atasan. Jika sang penguasa memberikan suatu (hadiah) kepada kawulanya (rakyatnya) hal ini tidak boleh dianggap sebagai kewajiban penguasa terhadap kawulanya, tetapi lebih karena sebagai tanda kesukaan hatinya; kedermawannya.

Konsep kekuasaan (Jawa) tradisional semacam ini telah membentuk budaya feodal yang membawa dampak negatif dalam tata laksana pemerintahan dan kehidupan masyarakat sehari-hari, yaitu berupa ke atas menjilat dan kebawah menindas, kolusi, nepotisme dan korupsi. Dampak negative tidak dapat dicegah karena konsep kekuasaan tradisional tidak mengenal mekanisme pengawasan sehingga partisipasi masyarakat transparansi dan akuntabilitas tidak ada.

Hingga kini kepemimpinan patron-klien dan budaya feodal masih merasuk dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Hal ini dapat dilihat dalam bentuk upacara-upacara yang



berlebihan, status simbol lebih dihargai dan dihormati dibandingkan prestasi (achievement), penyambutan berlebihan ketika pejabat pusat berkunjung ke daerah, pemberian upeti kepada atasan, ABS (asal bapak senang) dalam menyampaikan laporan-laporan dan dalam memberikan pelayanan (service) kepada atasan, nepotisme di lingkungan kelembagaan Negara.

Dapatkah pola kepemimpinan patron-klien dan budaya feodal dibentengi agar tidak merasuk ke dalam kelembagaan kepolisian? Atau dapatkah perilaku kepemimpinan yang transformatif yang sedang dikembangkan di lingkungan kepolisian mampu membendung pengaruh negatif luar?

### III. KEPEMIMPINAN YANG IDEAL

Menurut Ronald Heifetz dan Laurie ; Kepemimpinan masa depan adalah seorang pemimpin yang adaptif terhadap tantangan, peraturan yang menekan, memperhatikan peme-





Apel dipimpin langsung oleh Kapolri Jenderal Pol Bambang Hendarso Danuri

lihaaran disiplin, memberikan kembali kepada para bawahan dan menjaga kepemimpinannya. Kepemimpinan harus selalu menyiapkan berbagai bentuk solusi dalam pemecahan masalah tantangan masa depan. Sedangkan Bass menyebutkan bahwa, kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. Hubungan antara pemimpin dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha dan kinerjanya.

Richard Beckhard mengatakan bahwa kepemimpinan di abad 21 akan menghadapi tantangan yang lebih besar dan kompleks, sebab ledakan kemajuan teknologi membawa konsekuensi serta kesadaran dalam mengemban organisasi yang mengandung muatan agenda aspek sosial ekonomi yang semakin efektif sehingga dengan demikian pelimpahan wewenang sangat diperlukan.

Adapun Judith M Bardwick menyebutkan bahwa pemimpin di masa depan itu harus melakukan 6 perbuatan, yaitu:

1. Merumuskan prioritas apa yang seharusnya dilakukan.

2. Menguasai strategi dan mengetahui strategi lawan dengan tujuan strategi kita lebih unggul.

3. Membangun komunikasi secara persuasif, dengan memperhatikan faktor ancaman dan perubahan

4. Memiliki integritas agar kepercayaan (trust) dapat dicapai.
5. Senantiasa menghargai pihak lain (lawan)
6. Dibutuhkan tindakan nyata (act) agar tidak menimbulkan keragu-raguan.

Memang kepemimpinan yang ideal sebagaimana disebutkan di muka sangat dibutuhkan POLRI untuk menghadapi tantangan-tantangan ke depan yang lebih kompleks dan rumit. Singkat kata ada 2 kata kunci yang dibutuhkan kepemimpinan POLRI ke depan, yaitu "Knowledge dan Profesionalisme".

Mengapa Knowledge? Karena di masa depan, kita akan menghadapi tantangan-tantangan yang di antaranya semakin langkanya sumber energi, penemuan baru teknologi seperti apa yang disebut Nano Bio-IT Neuro, tenaga kerja yang mengglobal, usia manusia semakin panjang (nano tech, neuro tech, genomics), kejahatan dan perilaku teroris melalui pengendalian pikiran (mind control), benturan budaya dan nilai-nilai, perubahan iklim (climate change). Ancaman yang dapat timbul dari kemajuan teknologi, pemerintah dan ideologi yang ekstrim terhadap individu dalam konteks HAM.

#### Mengapa Profesionalisme?

Karena kepemimpinan modern diminta pertanggungjawaban publik dalam bentuk transparansi dan akuntabilitas dalam mengelola organisasi dan menjalankan tugasnya.

#### IV. TANTANGAN DAN HARAPAN KEPEMIMPINAN POLRI

Pola kepemimpinan "patron-klien" dan budaya feodal ternyata masih berakar dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, dari sejak kita memproklamkan kemerdekaan Indonesia hingga saat ini. Ini berarti kita belum berhasil membebaskan diri dari pengaruh patron-klien dan budaya feodal yang sedikit banyak membentuk perilaku kita dalam kehidupan kita sehari-hari. Sementara di sisi lain, modernisasi, reformasi dan transformasi telah membentuk pikiran dan mungkin juga sekaligus mempengaruhi perilaku kita dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Apakah dua kutub itu mempengaruhi bangsa ini? Apabila jawabannya iya, maka kondisi semacam ini merupakan kondisi paradoks yang menjadi tantangan yang tidak boleh berkepanjangan atau berlarut-larut. Tantangan ini perlu di carikan solusinya. Jika kondisi paradoks ini dibiarkan berlarut-larut, maka betapa pun sempurnanya konsep, kebijakan dan keputusan yang diambil dalam pengelolaan kehidupan berbangsa dan bernegara, hal itu tidak akan berjalan seperti apa yang diharapkan. Konsep dan kebijakan hanya akan bagus di atas kertas tapi buruk atau melenceng pada tataran implementasinya.

Kondisi paradoks akan sarat dengan perilaku ABS (asal bapak senang), kolusi, korupsi dan



nepotisme. Selain itu kondisi yang paradoks membuka peluang terjadinya konflik nilai sampai pada konflik fisik. Hal ini dapat kita saksikan dalam kasus pemekaran daerah, pilkada, pemilu legislatif, SARA, dan aksi-aksi kekerasan lainnya (penggusuran, demo buruh, demo mahasiswa, dan lain sebagainya).

Konflik yang bermuatan kekerasan inipun juga dalam tubuh kepolisian, seperti bentrokan bersenjata antara Polri dan TNI AD di beberapa daerah. Bahkan konflik bernuansa politik pun terjadi dalam tubuh Polri, seperti pada era Presiden Abdurrahman Wahid (Gus Dur), yakni Kapolri (Bimantoro) secara terbuka menolak perintah Gus Dur untuk mundur. Bimantoro lalu memaksa Gus Dur mengangkat Chairuddin Ismail untuk menjadi Wakil Kapolri sebelum diangkat menjadi Kapolri. Konflik juga melibatkan 8 (delapan) Pamen Polri yang ditahan Bimantoro atas dugaan mendukung Chairuddin Ismail.

Kemudian juga kerap kali terjadi konflik fisik antara Polri dan

anggota masyarakat, yang merupakan gambaran gamblang bahwa Polri belum menemukan format yang pas dalam konteks reformasi aspek kultural, terutama dalam pemahaman dan penerapan HAM. Sebagaimana diketahui bahwa di masa era orde baru Polri berada dalam satu payung hukum dengan TNI, dalam wadah ABRI. ABRI pada saat era orde baru terbiasa dalam manajemen berbagai kasus cenderung menggunakan pendekatan militeristik.

Perubahan kultural ini nampaknya masih berjalan lambat. Hal ini dapat dilihat dari catatan kritis KONTRAS dalam melakukan pemantauan atas kinerja Kepolisian yang menunjukkan bahwa kultur kekerasan masih melekat pada tubuh Kepolisian; Lihat table;

**V. PENUTUP**

Dengan adanya tuntutan masyarakat yang menginginkan institusi Polri lebih baik dan menjadi pelindung dan pengayom masyarakat

yang profesional dan bersahabat, maka sudah seharusnya konsep kepemimpinan transformasional menjadi jiwa setiap pimpinan atau anggota Polri. Sehingga persoalan ketimpangan-ketimpangan yang terjadi selama ini bisa diperbaiki, dengan menjauhkan budaya militeristik di tubuh Polri dan menjadikan semangat modernisasi, reformasi dan transformasi sebagai acuan bersama.

Namun demikian dengan kondisi kekinian, dimana proses transformasi perubahan kultur yang ada masih berjalan lambat dan masih kentalnya pola kepemimpinan patron-klien dan budaya feodal dalam kehidupan berbangsa dan bernegara yang juga merasuk institusi kepolisian, maka kemungkinan besar dalam 15-20 tahun ke depan pola kepemimpinan transformasional masih akan sulit untuk diimplementasikan dengan baik dan utuh.\*\*\*

**Sungguhpun Bangsa Indonesia telah merdeka hampir 64 tahun, namun pola kepemimpinan model hubungan patron klien dan budaya feodalisme masih kuat pengaruhnya terhadap perilaku manusia Indonesia.**

Tindakan	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Penembakan/ penyalahgunaan senjata api	43	62	23
Penyiksaan selama proses peradilan	43	24	14
Penangkapan dan penahanan sewenang-wenang	65	36	39
Bentrokan dengan sesama Polisi	-	6	-
Bentrokan dengan anggota TNI	5	12	1
Penyalahgunaan kekuasaan yang lain	23	30	12

Gbr. Table