

DEADLINE DI POLRI

Oleh: M. Arief Pranoto

Prakata

Deadline ialah garis mati. Atau dalam organisasi disebut dengan *batas waktu yang telah ditetapkan*. Biasanya diperuntukkan sebagai tolok-ukur kesiapan organisasi yang sedang melaksanakan suatu operasi dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan. Deadline bisa merupakan kesepakatan bersama antara anggota, unit, dan fungsi yang ada pada organisasi namun sering juga merupakan kebijakan pimpinan yang tak dapat ditawar-tawar lagi.

Dilihat dari prosesnya, deadline merupakan upaya anggota guna memenuhi harapannya melalui unsur-unsur manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan-pengendalian (WASDAL). Itu terulang dari bagaimana orang-orang dalam organisasi memandang masing-masing perannya. Deadline tidak saja berkaitan erat dengan batas waktu atau ketepatan waktu, kegiatan dan pekerjaan-pekerjaan dari organisasi. Tetapi juga apakah hasil yang dicapai sudah sesuai dengan kesepakatan dan kebijakan yang ditetapkan.

Secara filsafati deadline adalah harapan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu hakekat kedudukannya ditempatkan sebagai tolok-ukur kesiapan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian deadline merupakan proses dari suatu keberhasilan organisasi.

Sekilas MBO

Tidak dapat dipungkiri, bahwa manajemen yang dianut oleh POLRI ialah Management By Objective (MBO), yaitu pengelolaan organisasi Polri melalui unsur-unsur perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan untuk mewujudkan Kamtibmas yang mantap. Upaya untuk mewujudkan Kamtibmas yang mantap merupakan pekerjaan yang sulit dicapai karena ketebatasan sumberdaya yang dimiliki oleh Polri.

Dalam MBO tujuan organisasi ditempatkan sebagai cita-cita ideal yang tak mungkin tercapai. Meskipun demikian bukan berarti setiap organisasi tak dapat mencapai tujuannya; di sinilah terlihat 'keampuhan' dari MBO. Ia beranggapan bahwa organisasi tidak harus mencapai tujuan organisasi yang telah dirumuskan, akan tetapi cukup dengan melalui sasaran-sasaran antara saja. Artinya dengan melalui keberhasilan pelaksanaan tugas unit dari fungsi organisasi adalah identik dengan pencapaian tujuan organisasi.

Naluri MBO lebih mementingkan pelaksanaan tugas unit dari fungsi organisasi daripada usaha-usaha pencapaian tujuan secara makro yang belum tentu tepat dan benar. Persoalannya sekarang adalah, bagaimana merumuskan tugas unit dari fungsi agar menjadi efektif?

Tujuan Jelas

Kerangka yang jelas pada tujuan organisasi menjadi hal yang mutlak oleh karena tanpa kerangka yang jelas, tujuan menjadi samar yang mengakibatkan pelaksanaan tugas mem-babi-buta dan tidak efektif. Hal tersebut dikandung maksud bahwa proses perumusan tujuan organisasi harus melalui 2 pendekatan, yaitu dari atas ke bawah (TOP DOWN) dan dari bawah ke atas (BOTTOM UP). Dengan perkataan lain, bahwa proses perumusan tujuan BOTTOM UP perlu dan mutlak melibatkan anggota, unit, dan fungsi yang ada, agar pemahaman, rasa memiliki, serta komitmen anggota terhadap tujuan organisasi semakin mengental. Dan maksud lainnya adalah penjabarannya dalam sub-sub tujuan pada unit dan fungsi organisasi semakin tajam. Pertanyaannya sekarang, bagaimana penerapannya di Polri?

Keberhasilan kiprah Polri di lapangan terlihat dari pencapaian 6 out put operasional. Keberhasilan Kesatuan Kewilayahan (SATWIL) dilihat dari sejauhmana 6 out put operasional itu dicapainya. Dari sisi MBO, 6 out put operasional merupakan kerangka tujuan yang

bersifat strategis melalui pendekatan TOP DOWN kendatipun data-datanya diperoleh secara BOTTOM UP. Itu berarti bahwa kebijakan tersebut tak bisa ditawar-tawar oleh karena merupakan perintah pimpinan. Hal-hal yang mulak dilaksanakan oleh organisasi adalah, bahwa unit, fungsi, ataupun SATWIL pelaksana menjabarkan lagi ke dalam sub tujuan dari sub-sub tujuan yang sifatnya taktis dan teknis secara lebih rinci, nyata dan konkret sesuai dengan masing-masing karakter dan jenis pekerjaan.

Kenyataan di lapangan ternyata tidak demikian. Misalnya, dari Mabes menurunkan 6 out put operasional; Polda menurunkan hal yang sama ke Polres; Polres ikut-ikutan Polda menurunkan hal yang sama ke Polsek dan di Polsek yang sebagai ujung tombak Polri menuliskannya pada dinding-dinding kantor. Kewajaran logika akan mengatakan bahwa mungkin demikian kenyataan di unit dan fungsi organisasi. Fakta semacam itu menimbulkan pertanyaan retorika, di mana bisa terlihat sub tujuan dan sub-sub tujuan pada tiap tingkatan-tingkatan SATWIL, di mana bisa ditemukan kontribusi unit dan fungsi dalam pencapaian tujuan organisasi yang terjabarkan dalam pekerjaan dan kegiatan sehari-hari?

Kalimat yang agak tepat untuk fenomena seperti itu adalah distorsi atau terjadi pergeseran makna. Suatu hal yang sia-sia, apabila kerangka tujuan yang strategis menjadi sekedar slogan manakala dijumpai pada SATWIL pelaksana dan hanya tertulis besar-besar di kantor tanpa tahu apa dan bagaimana melaksanakannya.

Deadline dan Tolok-ukur

Sering dan seringkali kita bermain-main dengan deadline sebagai akhir kesiapan SATWIL dalam suatu operasi tertentu. Tersirat 2 hal yang menjadi harapan memang, yaitu di samping target waktu agar persiapan atau pelaksanaan operasi menjadi tidak berkepanjangan juga sebagai pemicu pelaksana di lapangan agar tetap konsisten dan konsekuen pada pekerjaannya. Bisa dibayangkan apabila suatu operasi tanpa deadline, tahapan operasi menjadi kabur sehingga terkesan acak-acakan tidak konseptual. Pertanyaan yang perlu digarap berikutnya ialah, bagaimana bekerjanya tolok-ukur yang dijadikan ketetapan deadline?

Sebelum melangkah jauh, perlu ditegaskan perbedaan antara tolok-ukur dengan deadline

itu sendiri. Secara singkat dapat dibedakan bahwa tolok-ukur merupakan bagian dari deadline, dan tolok-ukur adalah alat dari deadline untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan unit dan fungsi maupun SATWIL pelaksana dalam berkibrah di lapangan mencapai tujuan organisasi. Persoalan tolok-ukur yang mana lebih efektif antara kuantitatif dengan kualitatif tidak akan dibahas dalam tulisan ini, persoalannya sebatas kelebihan dan kekurangan yang konkret saja.

Kuantitatif ialah jumlah atau ukuran yang dapat diukur sedangkan kualitatif kebalikannya. Dan semuanya, bila diproyeksikan pada tujuan POLRI akan terwujud dalam situasi-situasi tertentu di masyarakat. Tolok-ukur kuantitatif acapkali digunakan untuk mengukur suatu operasi yang dikaitkan dengan crime total dan crime clearance dengan mengedepankan tindakan represif kepolisian sedangkan tolok-ukur kualitatif biasanya digunakan dalam menentukan mutu suatu operasi. Untuk menghilangkan atau mengurangi ancaman dan gangguan Kamtibmas melalui tindakan pre-emptif atau bimbingan masyarakat.

Keberhasilan atau kegagalan operasi represif bisa terlihat secara fisik, sedangkan keberhasilan dan kegagalan operasi-operasi pre-emptif sulit yang bisa terlihat secara langsung namun hanya dapat didengar dan dirasakan. Pertanyaan mana yang lebih baik di antara keduanya kembali pada karakter sasaran yang diinginkan serta bagaimana organisasi tersebut merumuskannya. Pertanyaan berikutnya adalah, bagaimana dengan praktek-praktek di Polri?

Polri sering memakai sifat campuran keduanya, misalnya adalah upaya untuk menekan crime total dan menaikkan crime clearance merupakan sifat kuantitatif, sedangkan upaya meningkatkan daya tangkal masyarakat terhadap kejahatan, Polri yang semakin tertib, kamtibcarlantas yang terkendali ialah ukuran-ukuran kualitatif kendatipun dalam beberapa hal dapat terlihat secara kuantitatif.

Tolok-ukur yang digunakan sekarang sepertinya baru berdimensi tunggal yaitu dari persepsi Polri saja, seyogyanya dimensi yang lain pun harus dijadikan referensi dalam perumusan tolok-ukur, salah satunya ialah dimensi masyarakat yang tak boleh diabaikan oleh Polri karena masyarakat langsung merasakan hasil kerja Polri di lapangan. Tolok-

ukur yang berdimensi tunggal dalam prakteknya banyak menemui kendala-kendala, contohnya ialah; Polri mengartikan rasa aman dengan ukuran crime total yang rendah; sedangkan masyarakat mengartikan rasa aman dengan situasi yang bebas dari rasa kecamasan dan kekhawatiran, adanya ketentraman dan kepastian, kedamaian dan seterusnya. Benturan persepsi antar dimensi tersebut menimbulkan pertanyaan retorika, bisakah rasa aman masyarakat terwujud sementara banyak praktek dark number di lapangan; bagaimana dengan kecemasan dan kekhawatiran warga masyarakat sewaktu di jalan sementara banyak razia kendaraan yang dilakukan Polri dalam rangka menekan crime total? Retorika di atas memang tidak untuk dijawab agar tulisan ini bisa dilanjutkan.

Dalam beberapa hal 2 tolok-ukur itu mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing, sehingga acap kali pimpinan Polri menggunakannya secara simultan walau dengan intensitas yang berbeda-beda. Dengan perkataan lain, di daerah-daerah yang rendah tingkat kriminalitasnya maka upaya-upaya pre-emptif yang dikedepankan sedangkan di daerah yang tinggi kriminalitasnya upaya represif yang ditonjolkan kendatipun fungsi pre-emptif mengikuti dari belakang. Persoalannya di sini, apa saja kelebihan dan kekurangan dari 2 tolok-ukur tersebut?

Seperi diketahui bersama, bahwa tolok-ukur kuantitatif dalam pelaksanaan operasi bisa dilihat hasilnya melalui angka-angka, sehingga keberhasilan atau kegagalan operasi segera dapat diketahui. Dengan demikian analisa terhadap faktor internal dan eksternal organisasi yang menjadi hambatan serta ancaman pada saat operasi bisa segera dilaksanakan oleh pimpinan agar dinamika operasi menjadi hangat kembali.

Kekurangan tolok-ukur kuantitatif adalah menjamurnya praktek dark number atau penggelapan perkara oleh SATWIL pelaksana dalam sistem laporan. Kenyataan seperti ini dilatarbelakangi rasa cemas yang berlebihan

dari SATWIL pelaksana oleh karena takut dinilai tidak berhasil dalam mengemban misi organisasi. Kalau demikian halnya, maka salah satu penghambat mendasar dari tidak maksimalnya pelaksanaan tugas Polri justru dari dalam sendiri. Artinya, dengan invalidnya data-data yang diperoleh mengakibatkan rencana dan predeksi organisasi menjadi tidak akurat. Naluri manajemen mengisyaratkan bahwa rencana yang kurang matang akan memperbesar resiko kegagalan, sehingga terjadi penghamburan tenaga, waktu dan dana yang tidak sedikit. Apabila praktek-praktek semacam ini tidak segera diakhiri dengan penuh kesadaran sendiri, maka keberhasilan suatu SATWIL hanya sekedar onani atau menyenangkan diri sendiri karena kenyataannya tidak demikian.

Pada tolok-ukur kualitatif, keberhasilan atau kegagalan suatu operasi tak dapat dilihat secara fisik tetapi hanya bisa didengar dan dirasakan baik oleh anggota maupun masyarakat luas. Dalam penilaian ini tidak jarang menimbulkan subyektivitas pada pelaksanaannya. Kadangkala, baik atau tidaknya – berhasil atau tidaknya – suatu organisasi bisa ditentukan oleh 'service' yang diberikan. Permasalahannya bukan pada tolok-ukur mana yang dipakai pedoman; hal itu terpulang dari para pelaksana di lapangan. Kenyataan seperti ini memang tidak menarik tetapi itulah kenyataan 'budaya' yang mau tidak mau harus kita rangkul.

Opini masyarakat dan kemampuan ekspose pimpinan organisasi turut menentukan berhasil atau tidaknya organisasi yang dipercayakan kepadanya. Keakraban dengan tokoh-tokoh masyarakat, alim ulama, para cendekiawan, kaum pengusaha dan terutama kedekatan dengan wartawan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari ikut mempengaruhi keberhasilan organisasi dari sisi tolok-ukur kualitatif.

Kapten Pol. Drs. M. Arief Pranoto adalah Ka Setum Polda Sumbar