

AKPOL DI TENGAH GELOMBANG PERUBAHAN

Frans K. Palayukan *)

ABSTRAK

Tidak sedikit sejarah mencatat bahwa siapapun yang melawan perubahan akan betul-betul menjadi "the loser". Akademi Kepolisian sebagai sebuah organisasi juga harus berubah. Sebagai institusi Polri, Akpol berperan sebagai "agen pembentukan dan pengembangan" generasi masa depan Polri. Perubahan Akpol dengan seluruh sistem pengelolaannya harus didahului oleh kesediaan dari segenap personelnya untuk melakukan pembaharuan terhadap "mindset" mereka. Untuk itu dibutuhkan tenaga-tenaga penggerak atau "agent of change" yang dapat berasal dari dalam maupun luar Akpol. "Agent of change" ini diharapkan mampu menarik para pelaku lainnya agar mampu berfungsi aktif sebagai *proponent* bagi langkah-langkah perubahan yang akan dilakukan Akpol. Berikut ini gagasan perubahan Akpol agar menjadi organisasi yang kuat, berkarakter, dan dapat berfungsi secara optimal.

Kata kunci: Akpol, *Agent of change*, organisasi kuat dan berkarakter

A. PENDAHULUAN

Bukan bermaksud mendramatisir judul tulisan, namun memang nyata-nyata perubahan itu bagaikan gelombang di lautan luas yang tidak kenal kompromi. Siapapun dia, apabila bersikap resisten pasti akan dilibas oleh gelombang perubahan. Disadari atau tidak, diterima atau tidak, siap atau tidak, perubahan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan keseharian kita. Kemajuan teknologi dan informasi yang sedemikian cepatnya, bergesernya tren kebutuhan masyarakat, persaingan sumber daya manusia yang semakin ketat dan perubahan

dalam segala hal telah mengubah tatanan dan nilai yang ada. Mungkin kita menganggap sesuatu tidak baik atau salah 10 tahun yang lalu, dan sekarang sudah menjadi sesuatu hal yang biasa. Ini menunjukkan *performance* dunia yang selalu berubah.

Tidak sedikit sejarah mencatat bahwa siapapun yang melawan perubahan akan betul-betul menjadi "the loser". Armada penerbangan kebanggaan negara adikuasa "Pan Am" dilikuidasi karena gagal memenuhi kehendak pasar setelah pesawatnya diserang beberapa kali oleh teroris. Kurang lebih 50 tahun yang lalu, polisi

*) Kepala Departemen Pengetahuan Sosial, Akademi Kepolisian

Jepang dicaci maki oleh masyarakatnya, karena bersikap kasar, arogan, dan dianggap tidak memahami apa yang dibutuhkan masyarakatnya. Contoh lain, tahun 1998 di Indonesia ribuan konglomerat gulung tikar, puluhan bank ditutup, bursa efek mengalami penurunan transaksi, aparat keamanan menghadapi krisis kepercayaan dari masyarakat luas. Tentara seperti kehilangan arah, demikian juga dengan polisi dan para politikus (Kasali 2005).

Itulah perubahan, tidak mudah untuk dihadapi namun bukan untuk dihindari, apalagi ditentang. Perubahan telah membuktikan diri sebagai *“the real superpower”* dalam perjalanan kehidupan umat manusia. Artinya hidup manusia selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu dengan segala bentuk dan implementasinya. Dengan meminjam ungkapan dari Evelyn Waugh *“Change is the only evidence of life”*, maka sesungguhnya perubahan itu adalah pertanda kehidupan.

Timbul pertanyaan kritis, bagaimana dengan sebuah perusahaan atau organisasi atau institusi, apakah dapat digolongkan dengan makhluk hidup juga? Sehingga mereka wajib berubah? Arie de Geus (1997) menyebutkan bahwa pada dasarnya sebuah perusahaan atau organisasi adalah sosok makhluk hidup. Dia lahir, tumbuh, kadang sakit dan bisa berujung dengan kematian seperti layaknya makhluk hidup. Masa hidupnya tergantung bagaimana kiprah, metode merawat dan upaya dari para manusia yang mengawaknya.

Kemampuan organisasi untuk *survive* sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan sekitar yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Kemampuan organisasi untuk berkembang ditentukan juga oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan perubahan. Kemampuan organisasi untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdaya personil organisasi dalam melakukan perubahan. Segenap pendukung organisasi harus dikerahkan untuk menghadapi perubahan.

Bagaimana dengan Akademi Kepolisian (Akpol)? sebagai sebuah organisasi yang juga merupakan kepanjangan birokrasi dari Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) apakah harus berubah juga? Apa yang harus dilakukan Akpol agar bertahan di tengah gelombang perubahan? Merupakan beberapa pertanyaan yang akan diuraikan pada bagian selanjutnya.

B. MINDSET BERUBAH ATAU DIUBAH

Dua kata pilihan, agar sebuah organisasi dapat eksis di era perubahan yang sedang mengglobal saat ini yaitu berubah atau diubah. Berubah lebih kepada upaya yang dilakukan oleh internal sebuah organisasi, yang karena kesadarannya maka melakukan perubahan. Sedangkan diubah berkonotasi pemaksaan dari luar organisasi. Berubah lebih terhormat daripada diubah. Ber-

ubah lebih terformat dari pada diubah. Demikian halnya dengan organisasi Akpol, agar terhormat dan bisa eksis maka dia harus berubah bukan diubah apalagi diubah paksa oleh para *stakeholdernya*.

Pada dasarnya, Akpol dalam lingkup institusi Polri memiliki peran sebagai "agen pembentukan dan pengembangan" dalam kaitannya dengan tanggung jawab untuk mempersiapkan generasi masa depan Polri, untuk menghadapi tugas saat ini dan di masa mendatang. Di samping itu, Akpol juga bertanggung jawab untuk menjadi partner bagi Polri yang nantinya secara holistik diharapkan dapat menciptakan sumber daya manusia Polri yang lebih berkualitas. Selain itu dapat berperan aktif dalam memonitor standar kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh Polri dan masyarakat, yang pada akhirnya akan terkait kembali pada komitmen awal yaitu pada pengembangan organisasi Polri secara keseluruhan.

Perubahan Akpol dengan seluruh sistem pengelolaannya harus didahului oleh kesediaan dari segenap personelnya untuk melakukan pembaharuan terhadap "*mindset*" mereka. Untuk itu dibutuhkan tenaga-tenaga penggerak atau "*agent of change*" yang dapat berasal dari dalam maupun luar Akpol. "*Agent of change*" ini diharapkan mampu menarik para pelaku lainnya agar mampu berfungsi aktif sebagai *proponent* bagi langkah-langkah perubahan yang akan dilakukan Akpol.

Mindset personel Akpol harus

terfokus pada anggapan bahwa betapa pentingnya melakukan perubahan. *Mindset* merupakan embrio awal lahirnya suatu keyakinan untuk mampu melakukan perubahan. Keyakinan akan bermuara pada munculnya tekad dan timbulnya pemikiran cerdas untuk melaksanakan tahap-tahap perubahan secara terencana dan terstruktur dengan baik.

Akpol jangan menunggu terpu-ruk dulu baru melakukan perubahan. Seperti Negara Inggris yang sesegera mungkin melakukan perubahan, maka Akpolpun harus memulai dan memilih sendiri perubahan ketika gelombang perubahan menerjang setiap organisasi atau perusahaan yang ada di muka bumi ini. Perubahan tidak bisa dilakukan dalam waktu sekejap, oleh karena itu perubahan Akpol harus dimulai dari tatanan mikro, kemudian bertahap mencapai tatanan makro.

Perubahan memberikan harapan bagi siapapun yang melakukannya, dengan catatan dilakukan *in the right time*, oleh *the right man* dan dengan *the right methode*. Hal ini senada dengan apa yang dikatakan oleh George Bernard Shaw bahwa "*progress is impossible without change, and those who cannot change their minds cannot change anything*". Akpol tidak akan memperoleh kemajuan tanpa melakukan perubahan.

C. KONSEP PERUBAHAN AKPOL

Pembahasan bagian ini diawali dengan sebuah pertanyaan sederhana

yaitu apakah perubahan selalu membawa pembaharuan? Pertanyaan ini terjawab oleh pernyataan dari Henry Wadsworth Longfellow yang menyebutkan bahwa "*All things must change to something new, to something strange*". Jika diperspektifkan dalam upaya perubahan yang dilakukan oleh Akpol, maka harus ada "sesuatu yang baru" dalam organisasi Akpol. Sesuatu yang baru ini sangat mungkin akan membuat Akpol jauh lebih kuat dan eksis. Jadi konsep perubahan Akpol harus memformulasikan pembaharuan di berbagai aspek yang ada dalam organisasi Akpol.

"*Change the rule of the game*", demikian rangkaian kalimat yang familiar dalam dunia perubahan. Akpol harus merubah cara-cara lama yang telah mengakar kuat semenjak Akpol berdiri beberapa dekade yang lalu. Namun hal ini bukan berarti bahwa cara-cara lama yang telah dilakukan Akpol dianggap jelek semua. Tidak demikian adanya. Yang benar adalah, bahwa Akpol harus mulai merasionalisasikan dan melakukan pembaharuan terhadap cara-cara lama menjadi cara-cara baru dalam menjalankan organisasi Akpol.

Pada umumnya, organisasi sebesar Akpol dan biasa melakukan pekerjaan rutin, setia pada moment "*status quo*". Artinya mereka enggan melakukan pembaharuan, enggan merubah cara-cara lama menjadi cara-cara baru. Mereka menganggap bahwa cara lama masih cukup relevan. Anggapan ini didasarkan pada indikator bahwa

sampai saat ini toh Akpol masih ada.

Memang benar bahwa Akpol sampai saat ini masih bisa melaksanakan kegiatannya dan dianggap masih eksis. Namun apabila kita melihat perkembangan dinamika kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks dan meningkat akan kehadiran sosok personel Polri yang andal. Maka sesungguhnya Akpol berada pada titik kritis, jika masih bertahan dengan gaya lama.

Pekerjaan rutin yang dilakukan Akpol, menerima masyarakat sipil, mendidik masyarakat sipil untuk menjadi personel polisi dan melahirkannya dengan strata perwira pertama terkadang menjadi "jebakan" keengganan untuk melakukan perubahan. Menganggap bahwa Akpol masih eksis dengan indikator masih mampu melaksanakan kegiatan pendidikan yang melahirkan perwira pertama Polri, merupakan kesalahan besar. Benar bahwa Akpol memang menghasilkan *output* perwira pertama polisi, namun bagaimana dengan kualitas yang dimilikinya? Apakah kualitas yang diharapkan dulu, sekarang dan masa yang datang akan sama? Tentu kita sepakat bahwa jawabannya adalah tidak. Nah untuk merumuskannya maka Akpol perlu melakukan berbagai pembaharuan.

Konsep pembaharuan yang ditawarkan oleh penulis tercantum dalam tabel sebagai berikut.

Tabel
Konsep Perubahan Akpol

NO	INDIKATOR	CARA LAMA	CARA BARU
1	Strategi organisasi	Tidak memiliki <i>general blue print</i> sehingga perkembangan organisasi menjadi statis dan tidak terfokus	Harus memiliki <i>general blue print</i> tentang pengembangan Akpol, sehingga mau dibawa kemana Akpol menjadi jelas, terencana dan terstruktur
2	Struktur organisasi	Kaya struktur tapi miskin fungsi	Miskin struktur tapi kaya fungsi (optimalisasi berbagai unit kerja yang ada)
3	Sistem birokrasi	<i>Red tape</i> birokrasi (berbelit-belit dan panjang)	Melakukan pemangkasan birokrasi dengan cara membuat SOPs yang rinci dan jelas serta tidak multi tafsir
4	Kultur organisasi	Keteraturan, formal dan <i>social harmony</i>	<i>Open minded of change</i> dan <i>kompetitif</i>
5	Bentuk organisasi	Besar, tertutup dan integral vertikal	Fokus kepada pemberdayaan unit-unit terkecil, terbuka dengan banyak melibatkan <i>outsourcing</i> , melengkapi pola integral vertikal dengan pola integral horizontal

Perubahan dalam konteks pembaruan memerlukan keberanian, termasuk keberanian menghadapi

berbagai resiko yang mungkin akan terjadi. Selain itu diperlukan juga keberanian untuk menghadapi berbagai

pihak yang *resistant* terhadap upaya pembaharuan itu sendiri. Oleh karena itu pembaharuan memerlukan sebuah pemikiran yang konseptual dan adaptif serta prospektif.

Di awal pembahasan bagian ini kita sepakat bahwa perubahan membawa konsekuensi sebuah pembaharuan. Hal yang sama kita analogikan dengan apa yang harus dilakukan oleh Akpol. Perubahan di Akpol harus dikonsepsikan adanya suatu pembaharuan. Konsep pembaharuan bagi Akpol sudah tertera pada tabel di atas.

Pembaharuan pertama, Akpol harus memperbaharui strategi organisasinya. Cara yang dapat dilakukan adalah sesegera mungkin membuat *general blue print* tentang pengembangan Akpol. *General blue print* ini penting, sebagai panduan arah mau dibawa kemana Akpol saat ini dan ke depannya. Langkah-langkah dalam membuat *general blue print* adalah:

- a. Identifikasi berbagai permasalahan yang ada di lembaga Akpol selama ini.
- b. Lakukan *mapping* terhadap berbagai masalah yang telah diidentifikasi tersebut. *Mapping* bisa berupa pengelompokan masalah berdasarkan sumber masalah, dampak yang mungkin ditimbulkan dan sebagainya. *Mapping* memudahkan proses analisis permasalahan.
- c. Hasil *mapping* masalah kemudian dianalisis dari berbagai perspektif disiplin ilmu yang relevan.
- d. Analisis masalah menghasilkan solusi-solusi aplikatif. Solusi inilah yang dapat diangkat menjadi sebuah program aplikatif. Inilah yang dinamakan program dapat menjawab permasalahan suatu organisasi. Jadi bukan program yang “diawang-awang”.
- e. Kumpulan program kemudian dibuat skala prioritas dan di-*breakdown* menjadi beberapa langkah tindak yang dapat dilaksanakan oleh unit-unit kerja.
- f. Pelaksanaan program memerlukan waktu, oleh karena itu, setelah menentukan skala prioritas kemudian perlu ditentukan *time limit*nya.
- g. Rangkaian kegiatan mulai dari identifikasi masalah sampai dengan penentuan *programme time limit* harus dituangkan dalam suatu kebijakan. Kebijakan inilah yang dianggap sebagai *blue print* dan menjadi acuan bagi setiap unit kerja yang ada di lingkungan Akpol.

Pembaharuan kedua adalah struktur organisasi Akpol harus menerapkan prinsip miskin struktur tapi kaya fungsi. Artinya setiap unit terkecil harus dioptimalkan kinerjanya. Struktur organisasi tetap menggunakan sistem bertingkat namun menggunakan pendekatan efektif dan efisien. Pelaksanaan pembaharuan pada bagian ini harus diikuti dengan pembaharuan ketiga yaitu melakukan pemangkasan birokrasi dengan cara membuat SOPs yang rinci dan jelas serta tidak multi

tafsir. Organisasi yang ringkas secara otomatis menghilangkan *bureaucracy red tape*.

Jika ketiga pembaharuan ini sudah dilaksanakan maka akan lahir pembaharuan keempat yaitu Akpol akan memiliki *new organizational culture*. Untuk dapat mencapai apa yang dinamakan dengan *new organizational culture*, maka Akpol harus melakukan *open minded of change* dan menerapkan prinsip kompetitif. Tempatkan Akpol sejajar dengan berbagai lembaga pendidikan tinggi sederajat. Hal ini membawa dampak positif, Akpol merasa punya pesaing, sehingga akan muncul semangat berkompetisi dengan *competitor* lainnya. Selama ini dan mungkin hal inilah yang membuat Akpol pada akhirnya dapat terpuruk menjadi lembaga pendidikan yang statis, karena merasa tidak punya pesaing sehingga terjebak ke dalam kegiatan yang bersifat rutinitas saja.

Pembaharuan kelima adalah bentuk organisasi Akpol harus diubah menjadi lebih fokus kepada pemberdayaan unit-unit terkecil, terbuka dengan cara banyak melibatkan *outsourcing* dan melengkapi pola integral vertikal dengan pola integral horizontal. Optimalisasi kinerja unit terkecil bisa dilaksanakan dengan mengkolaborasi integral vertikal dan horizontal. Maksudnya sesama unit kerja sederajat dan bertingkat di atasnya selalu mengembangkan *networking* dan *team work* dalam memecahkan masalah atau bekerja.

Agar pembaharuan kelima dapat tercapai maka lakukan pembaharuan keenam yaitu menyangkut pengelolaan sumber daya manusia Akpol. Sumber daya manusia harus dikelola dengan dinamis dan memiliki pola pembinaan yang baik. Sesuai dengan prinsip manajemen sumber daya manusia maka pola pembinaan karier meliputi rekrutment, penggunaan tenaga, sistem kerja, *reward and punishment* (Hadrianus 2005). Sistem pembinaan karier harus jelas dan rinci sehingga mengandung kepastian (Hartanto 2003).

Pembaharuan ketujuh adalah menyangkut kepemimpinan. Kepemimpinan disini bukan hanya ditujukan kepada *top leader* saja, tetapi juga kepada *middle* dan *low leader*. Artinya pembaharuan prinsip kepemimpinan harus meliputi semua level kepemimpinan yang ada di lembaga Akpol. pembaharuan kepemimpinan di Akpol harus mengembangkan apa yang dinamakan dengan *superleadership* yaitu mengembangkan prinsip bahwa setiap karyawan dapat memimpin dirinya sendiri sesuai kapasitas tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Superleadership menuntut adanya pembaharuan dalam sistem komunikasi kerja di Akpol. Hal ini masuk dalam ranah usulan pembaharuan kedelapan. Proses perubahan dalam suatu organisasi dapat dilaksanakan secara optimal apabila didukung dengan upaya membangun komunikasi dua arah antara unsur manajemen dan pelaksana di lapangan. Segala kesulitan dapat

segera ditangani dengan cepat, tepat dan akurat apabila telah tercipta komunikasi dua arah antara *management*, *backoffice staf* dan *implementor*.

Keberadaan Akpol dalam struktur organisasi Polri dalam rangka membentuk dan melahirkan generasi penerus Polri. Harus disadari bahwa perubahan dan perkembangan selalu terjadi dari generasi ke generasi. Artinya bahwa sosok perwira Polri yang telah dibentuk dan dilahirkan Akpol harus *suitable* pada jamannya. Realita ini menyadarkan Akpol harus selalu memperbaharui standar kelulusan para Tarunanya. Kalau tidak disesuaikan maka lulusan Akpol tidak dapat berkiprah sesuai jamannya. Pembaharuan secara periodik terhadap standar mutu lulusan Akpol merupakan muara dari kedelapan pembaharuan sebagaimana yang telah dijelaskan secara runtut di atas.

Berbagai pembaharuan yang telah diuraikan dan harus dilakukan oleh Akpol dalam rangka menciptakan Akpol sebagai organisasi yang kuat, berkarakter dan dapat berfungsi secara optimal. Harapannya bahwa konsep perubahan dalam konteks pembaharuan yang dilakukan Akpol akan menjadikan Akpol sebagai sosok organisasi yang tahan terhadap gelombang perubahan.

D. DAFTAR PUSTAKA

- Kasali, Rhenald. 2006. *Change*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Moekijat. 1998. *Analisis Jabatan*. Bandung: Penerbit CV. Mandar Maju.
- Hubeis, Musa dan Mukhamad Najib. 2008. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Brotoharsojo, Hartanto. 2003. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Suharyanto, Hadriyanus dan Agus Heruanto Hadna. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Media Wacana.