

Dimensi Politik Lingkungan Organisasi Polri

Bambang Indriyanto*



Abstrak:

Dalam melakukan konsolidasi secara internal dan strategi untuk meminimalisir goncangan (curbing) lingkungan organisasi Polri yang akhir-akhir ini cenderung bersifat politis. Thesis yang diajukan pada tulisan ini adalah bahwa lingkungan organisasi Polri bersifat sangat dinamis dan bermuatan kepentingan. Solusi yang linear untuk curbing terhadap dinamika lingkungan organisasi Polri bukanlah merupakan solusi yang optimal. Reviu bergai literatur tentang organisasi menunjukkan dua perspektif umum tentang organisasi. Perspektif pertama memusatkan pada internal organisasi dan kedua memusatkan entitas organisasi

sebagai satu kesatuan. Namun, meskipun lingkungan organisasi Polri mempunyai karakteristik dinamis dan multi dimensi, organisasi Polri tidak dapat mengambil keputusan di luar peraturan perundang-undangan yang berlaku. Strategi yang digunakan, organisasi Polri tidak bisa meniadakan atau menghentikan dinamika lingkungan politik organisasi Polri.

Kata Kunci : Perilaku Organisasi, Polri, Dimensi Politik

A. Karakteristik Lingkungan Organisasi Polri

Keberadaan organisasi Polri sebagai bagian dari sistem birokrasi Indonesia, tidak bisa steril dari kejadian-kejadian yang terjadi- terutama dalam negeri - maupun luar negeri. Sejak terjadinya reformasi pada tahun 1998, organisasi publik termasuk organisasi Polri tidak bisa lagi menjadi organisasi independen dari sorotan publik. Dalam perspektif ilmu politik, ketika terdapat dua pihak, baik pihak tersebut adalah organisasi atau individu, saling melakukan *manuver* untuk menonjolkan kepentingnya maka di situlah

proses politik terjadi. Namun dalam masyarakat demokratis, proses politik yang merupakan dominasi satu pihak terhadap pihak lain tidak lagi *justifiable*. Dalam wawancara dengan televisi BBC Au San Suu Kyi menyatakan bahwa "*democracy is being inclusive*". Secara analogis, hal ini juga diilustrasikan oleh McAuley (2003: 117) sebagai berikut: "*the ever-increasing importance of globalization and social fragmentation mean that the centrality of class can no longer be sustained*". Proses politik yang berlangsung adalah proses rekonsialisasi kepentingan dari masing-masing pihak yang terlibat dalam *manuver* tersebut.

Keterlibatan Polri dalam arena politik memang tidak bisa dihindari. Dua kasus tentang Andi Nurpati dan rencana konser Lady Gaga

* Dr. Bambang Indriyanto, Pengajar Perilaku Organisasi pada Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian-PTIK

merupakan contoh bahwa pada derajat tertentu organisasi Polri masuk dalam kerangka *manuver* kepentingan. Media Indonesia (12 Februari 2012) mengetengahkan kritik terhadap Polri karena sudah dua tahun tidak mengambil tindakan terhadap Andi Nurpati yang diduga melakukan pemalsuan putusan Mahkamah Konstitusi (MK) sehingga menimbulkan sengketa terhadap hasil Pemilu 2009. Padahal MK telah melaporkan kasus ini ke Mabes Polri pada tanggal 12 Februari 2010. Permasalahan Andi Nurpati tentu saja tidak menjadi suatu debat politis jika yang bersangkutan tidak mempunyai dua atribut yaitu sebagai anggota DPR-RI dan anggota Partai Demokrat. Secara sinikal Media Indonesia (14 Juni 2011: 1) pada editorialnya membuat pernyataan sebagai berikut: "Siapa tahu Nurpati paham betul bahwa dengan jubah Demokrat dia bisa memanduli Polisi".

Kasus lain adalah berkenaan dengan pengekalan Lady Gaga untuk mengadakan konser di Indonesia. Berbagai pendapat mengarah pada pada ketidak-tegasan Polri atau ada juga media massa yang menuduh bahwa Polri terkesan takut dengan kelompok tertentu. Dari pihak yang mendukung pelarangan konser Lady Gaga, menilai Polri bersikap melunak ketika ada indikasi bahwa Polri akan memberikan ijin terhadap konser Lady Gaga (Republika, 22 Maret 2012).

Dengan adanya sistem politis yang lebih demokratis, atau lebih tepatnya lebih terbuka, permasalahan politik yang dihadapi Polri sebagai satu kesatuan organisasi semakin bervariasi. Netralitas Polri dalam menanggapi hasil pemilu 2009 menimbulkan dilema tersendiri. Menurut sinyaleman yang dibuat oleh Wulan (22 April 2009) Polisi diharapkan berpihak pada kepentingan masyarakat yang berdasarkan pada hukum yang berlaku daripada partai politik tertentu yang bersifat politis. Argumentasi tentang tentang sikap Polri terhadap hukum yang berlaku juga diajukan oleh Prof. Farouk

Mohmad dalam wawancaranya dengan harian Media Indonesia (20 April 2009). Dinyatakan bahwa berkenaan dengan masalah kerumitan hasil Pemilu 2009 harus dilihat dari kacamata hukum, dan bukan kacamata Politik.

Dengan adanya *grey area* antara ranah politik dan hukum memunculkan fenomena seolah-olah hukum positif tidak dapat mengatasi permasalahan politik. Padahal keduanya merupakan dua entitas yang berbeda satu dengan lainnya. Sukadi (2012: 75) menyatakan:

"Masalah penegakan hukum merupakan masalah yang tidak sederhana, bukan saja karena kompleksitas sistem hukum itu sendiri, tetapi juga rumitnya jalinan hubungan antara sistem hukum dengan sistem sosial, politik, ekonomi dan budaya masyarakat".

Apa yang terjadi pada organisasi Polri bukan merupakan kejadian yang eksklusif, tetapi juga terjadi pada organisasi kepolisian di beberapa negara, bahkan di negara maju seperti Amerika Serikat dan Perancis. Kasus yang terjadi di Amerika Serikat menunjukkan bahwa ketika polisi berupaya mengatasi para demonstran *Wall street* berujung dengan bentrokan antara polisi dengan para demonstran, dan berkempanjangan menjadi masalah politik yang mempertanyakan peran perlindungan polisi terhadap warga sipil (Jakarta Post, 11 Oktober 2011). Dipicu oleh pembunuhan dua pemuda Muslim oleh polisi Perancis, maka masyarakat minoritas di pinggiran kota Paris, *Clichy-sous-Bois* melakukan demonstrasi yang cenderung anarkis, sehingga menimbulkan bentrokan yang lebih luas. Kejadian ini mempunyai implikasi terhadap sikap *a-priori* masyarakat Islam di Perancis terhadap polisi yang dianggap diskriminatif (Koran Tempo, 2 November 2005).

Dimensi politik organisasi Polri merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari atau bahkan dihilangkan. Dimensi politik tersebut

merupakan bagian dari lingkungan organisasi Polri. Kondisi turbulensi dalam masyarakat justru menjadi *raison d'être* bagi organisasi Polri. Jika kondisi negara aman tenteram dan damai, atau jika masyarakat dapat mengatur ketertiban dan keamanannya sendiri, keberadaan Polisi justru tidak diperlukan. Dalam menghadapi kondisi ini organisasi Polri justru dituntut untuk repsonsif dan proaktif. Polri perlu tidak hanya melakukan penertiban, tetapi juga penegakan hukum (Poerba, 2012).

Penjelasan di atas memberikan gambaran *magnitude* dimensi politik yang melingkupi organisasi Polri. Tulisan ini tidak dimaksudkan untuk membahas lebih lanjut tentang *magnitude* dimensi politik tersebut. Tujuan dari tulisan ini adalah mengajukan perspektif organisasi bagi organisasi Polri dalam melakukan konsolidasi secara internal dan strategi untuk meminimalisir goncangan (*curbing*) lingkungan organisasi Polri yang akhir-akhir ini cenderung bersifat politis. Thesis yang diajukan pada tulisan ini adalah bahwa lingkungan organisasi Polri bersifat sangat dinamis dan bermuatan kepentingan. Oleh karena itu, solusi yang linear untuk *curbing* terhadap dinamika lingkungan organisasi Polri tersebut bukan merupakan solusi yang optimal. Dengan kata lain, pendekatan *Weberian* tidak sesuai. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa birokrasi merupakan suatu bentuk organisasi publik yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini karena dua faktor yang saling berkaitan satu dengan lainnya yaitu formalisasi proses dan kemampuan organisasi publik untuk mengendalikan lingkungan organisasi (Weber, 1922).

Pembahasan pada tulisan mengetengahkan dua topik bahasan yaitu karakteristik pengambilan keputusan dan karakteristik kepemimpinan. Kedua konsep ini merupakan bagian dari konsep *organization effectiveness*. Pembahasan tentang perspektif organisasi akan mendahului kedua topik bahasan tersebut. Hal

ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran konstelasi manajemen dan kepemimpinan organisasi Polri.

Titik tolak pembahasan adalah *complexity theory of strategy* (Cunha dan Cunha, 2007). Teori ini melihat organisasi sebagai bagian dari kesatuan dan sistem yang lebih besar, dan oleh karena itu, interpertasi bagaimana keputusan diambil dan dilaksanakan oleh suatu organisasi tidak lepas dari lingkungan organisasi yang mempengaruhinya. *complexity theory of strategy* menggambarkan empat fenomena. Pertama kemampuan organisasi sebagai suatu sistem yang vital dan kreatif dalam menghadapi kondisi kekacauan (*chaos*). Kedua bahwa bentuk struktur dan proses pengambilan keputusan serta tipologi kepemimpinan yang diadopsi merupakan hasil dari interaksi antara organisasi dengan berbagai pihak dari berbagai tingkatan. Ketiga, organisasi merupakan organisme yang sensitif dan rentan terhadap lingkungannya. Oleh karena itu keberlangsungan organisasi terletak pada kemampuan organisasi merespons terhadap lingkungannya dan kemudian bersama-sama bergerak (*co-evolving*) dengan lingkungannya. Keempat, teori ini juga memberikan peringatan bahwa lingkungan organisasi dapat menentukan aturan permainan sendiri di luar kendali organisasi, sebagai akibat dari intensitas interaksi dari berbagai pihak dari berbagai tingkatan.

B. Perspektif Tentang Organisasi

Reviu bergai literatur tentang organisasi menunjukkan dua perspektif umum tentang organisasi. Perspektif pertama memusatkan pada internal organisasi dan kedua memusatkan entitas organisasi sebagai satu kesatuan.

Tema yang memusatkan perhatian pada internal organisasi membahas tentang struktur organisasi, jenis kewenangan yang dimiliki oleh berbagai individu yang memiliki kedudukan, dan budaya organisasi, serta komunikasi dalam

organisasi (Hall, 1987; Robbin dan Judge, 2007). Perspektif yang memusatkan pada internal organisasi ada yang secara spesifik membahas tentang perilaku individu dalam organisasi. Secara lebih spesifik mereka yang membahas individu melihat motivasi dan kompetensi individu dalam organisasi, terutama mereka yang menjalankan peran kepemimpinan (Schein, 1980).

Di lain pihak perspektif yang memusatkan pada organisasi sebagai entitas melihat organisasi dalam posisi relatif dibanding dengan organisasi lainnya (Scott, 1987). Pembahasan pada perspektif organisasi sebagai satu kesatuan tidak secara spesifik mengidentifikasi apa yang dimaksud dengan lingkungan organisasi.

Perspektif ini mengkategorikan organisasi dalam tiga kelompok yaitu *rational system*, *natural system*, dan *open system* (Scott, 1987). Organisasi sebagai *rational system* terbentuk sebagai upaya individu yang tergabung dalam suatu organisasi mencapai suatu tujuan bersama. Untuk menjamin keberlangsungan organisasi tersebut maka upaya yang telah disepakati tersebut kemudian diformalisasikan. Dengan adanya formalisasi ini maka setiap individu dalam organisasi tersebut mau mentaati, karena jika tidak maka dia akan terkena sanksi.

Hal penting dalam memahami suatu organisasi dapat tetap berlangsung adalah pada formalisasi upaya bersama. Dalam formalisasi terkandung unsur *commitment* dan motivasi tidak hanya untuk mentaatinya tetapi lebih daripada itu merealisasikan menjadi rencana kerja. Dengan rencana kerja tersebut masing-masing individu akan memainkan peranannya secara sinergi.

Sudut pandang *natural system* mengasumsikan bahwa organisasi terbentuk bermula dari kebersamaan (*collectivity*) yang mempunyai kesamaan kepentingan. Tujuan muncul setelah mereka yang berada dalam

satu organisasi dalam satu periode tertentu. Faktor kebersamaan menjadi dominan bagi individu untuk mencapai tujuan. Pada derajat tertentu tujuan yang akan dicapai tidak harus eksplisit terukur atau bersifat ekonomis, tetapi kebersamaan itu sendiri menjadi tujuan. Di sini jiwa korsa (*l'esprit de corp*) menjadi karakteristik yang menonjol.

Open system mengasumsikan bahwa suatu organisasi tidak independen dari kepentingan berbagai pihak yang berasal dari organisasi lainnya. Masuknya individu-individu yang berasal dari berbagai organisasi karena adanya rekonsiliasi kepentingan antar individu yang membentuk suatu organisasi. Masing-masing individu tersebut mempunyai nilai tawar yang relatif setara satu dengan lainnya.

Rekonsiliasi kepentingan antar individu merupakan proses yang bersifat dinamis dari satu waktu ke waktu dan menjadi faktor menjamin keberlangsungan suatu organisasi. Jika rekonsiliasi tidak tercapai organisasi dapat pecah atau bahkan bubar. Di banding dengan organisasi yang terbentuk karena *rational system* dan *natural system*, organisasi yang terbentuk berdasarkan *open system* lebih banyak muatan politiknya karena rekonsiliasi terus berlangsung sepanjang organisasi tersebut berlangsung. Prinsip politik yang menyatakan bahwa "tidak ada teman abadi dalam politik, yang ada adalah kepentingan abadi" berlaku pada organisasi *open system* ini. Keuntungan dari organisasi dengan sistem *open system* adalah ketika rekonsiliasi mencapai konsensus, maka organisasi akan sangat progresif untuk berkompetisi dengan organisasi lain dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perbedaan perspektif dalam melihat dinamika organisasi dalam *curbing* terhadap *turbulency* lingkungan organisasi hanya dapat dilakukan untuk kepentingan analisis akademik yakni pengembangan teori dan konsep. Namun dalam realitasnya kedua perspektif berlangsung

secara bersama-sama. Adanya dinamika lingkungan organisasi Polri yang bersifat dinamis, memungkinkan pimpinan Polri akan melakukan *fine-tune* untuk mencari suatu strategi yang tepat pada suatu momentum tertentu.

Di samping itu, perbedaan antara dua perspektif cenderung terletak pada titik tolak analisis. Perspektif yang memusatkan pada internal organisasi bertitik tolak pada struktur dan individu yang berada pada struktur tersebut, dan perspektif yang memusatkan entitas organisasi bertitik tolak dari kesatuan organisasi. Ketika kedua perspektif membahas tentang *organization effectiveness* analisis dari kedua bersifat saling melengkapi satu dengan lainnya. Dalam konteks *organization effectiveness* analisis berdasarkan pada perspektif internal organisasi tidak bersifat *robust* tanpa melihat lingkungan organisasi. Sebaliknya analisis berdasarkan pada perspektif entitas organisasi akan bersifat parsial tanpa mempertimbangkan aktor yang memainkan fungsi organisasi.

Argumentasi di atas akan menjadi dasar konseptual dalam membahas topik yang diajukan pada tulisan ini. Artinya bilamana relevan, pembahasan mengenai karakteristik pengambilan keputusan dan karakteristik kepemimpinan menggunakan perspektif internal organisasi atau perspektif entitas organisasi; dan kedua perspektif secara bersama-sama.

C. Karakteristik Pengambilan Keputusan

Dalam konteks perilaku organisasi, pengambilan keputusan merupakan suatu proses yang selalu ada dalam setiap organisasi, apapun tipe kepemimpinan yang diadopsi oleh organisasi tersebut. Scott (1987) mengidentifikasi dua tingkat pengambilan keputusan yang harus diambil oleh pimpinan dalam organisasi. Pertama adalah pengambilan kebijakan (*policy decision making*) dan kedua adalah *operasional decision making*. Dua tingkat pengambilan keputusan ini

terjadi pada organisasi Polri yang mempunyai struktur relatif berjenjang dari tingkat nasional (kapolri) sampai dengan kecamatan (Kapolsek). Keputusan yang diambil oleh Kapolri merupakan kebijakan mempunyai dampak terhadap perilaku organisasional pimpinan yang di bawahnya dari Kapolda sampai dengan Kapolsek. Di lain pihak, setiap tingkat organisasi di bawah organisasi Mabes Polri cenderung bersifat keputusan operasional.

Baik *policy decision making* maupun *operasional decision making*, perlu untuk mempertimbangkan dua kriteria yang saling berkaitan satu dengan lainnya yaitu efisiensi dan efektivitas meskipun keduanya bersifat *mutually exclusive*. Keberhasilan kriteria efektif terwujud apabila target yang ditetapkan tercapai. Di lain pihak kriteria efisien menekankan pada penggunaan sumber daya atau dana seminimum mungkin untuk mencapai target semaksimal mungkin.

Kedua kriteria menjadi pertimbangan dalam pencapaian target yang telah ditetapkan karena keterbatasan sumber daya dan dana yang tersedia. Konotasi sumber daya dan dana yang terbatas tidak sama maknanya dengan sedikit. Terbatas di sini adalah relatif dengan target yang akan dicapai.

Permasalahan dalam pencapaian target yang ditetapkan dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas semakin kompleks ketika penetapan target tidak pernah bisa didasarkan pada informasi yang stabil tetapi kondisi yang *turbulence*. *Turbelency* menjadi suatu kondisi permanen yang melingkupi organisasi. Oleh karena itu, seperti yang diungkapkan di atas, pendekatan *Weberian* tidak sesuai dijadikan sebagai dasar dalam menentukan strategi pencapaian target. Pendekatan *Weberian* didasarkan pada pendekatan *pure-rationality*.

Dalam kasus pemberian ijin terhadap konser Lady Gaga, keputusan untuk memberikan ijin atau tidak misalnya, tidak pernah didasarkan

pada suatu informasi yang jelas dan terukur. Oleh karena itu efektivitas dari keputusan yang diambil bersifat probalistik murni yakni 50% kemungkinan akan menimbulkan protes dan 50% kemungkinan akan diterima oleh berbagai pihak yang berkepentingan.

Pertanyaannya apakah *policy decision* yang ditetapkan oleh pimpinan tertinggi Polri tidak didasarkan pada pada rasionalitas?. Jawabnya tentu tidak. Simon (1946) mengajukan argumentasi bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada rasionalitas pada tingkat tertentu. Ketika organisasi tidak dapat mengendalikan lingkungannya, maka yang proses pengambilan keputusan, terutama *policy decision making*, adalah rasionalitas terbatas (*bounded rationality*). James G. March mendukung argumentasi yang dikemukakan oleh Simon dengan menyatakan:

"even if decision-making process is intended to be rational, there are severe bound to its rationality. Decisions will be taken knowing much less than in principle it could be known". Pugh dan Hickson (1989:142).

Kondisi yang dihadapi organisasi Polri mengharuskan mempertimbangkan lingkungan organisasi yang tidak dalam rentang kendali organisasi Polri untuk menentukan arahnya. Apapun yang diputuskan oleh organisasi Polri bukan terletak pada salah atau benar, tetapi pada tepat atau tidak tepat dalam rekonsialisasi kepentingan dari berbagai kelompok yang berkemungkinan. Dengan meminjam terminologi yang digunakan oleh Simon (1946) kriteria keberhasilan dalam pengambilan keputusan bukan memuaskan (*satisfying*), tetapi mencukupi (*satisficing*).

Keputusan dengan kondisi *bounded rationality* tidak secara otomatis berarti pelaksanaan tidak optimal. Optimalisasi dapat dicapai melalui proses *muddling-through* yakni melalui proses yang berulang-ulang dan bertahap (Lindblom, 1959). Bergeron (2003) dan Gottshalk (2005)

menawarkan dua faktor yang dapat mendukung pelaksanaan keputusan menjadi optimal. Kedua faktor tersebut adalah tingkat kompetensi staf dan teknologi. Kompetensi yang dimaksud meliputi pengetahuan tentang fungsi struktur organisasi, misi organisasi dan isi keputusan. Faktor teknologi, terutama teknologi informasi, merupakan faktor penunjang kompetensi bagi staf untuk memberikan pertimbangan secara tepat dan cepat. Teknologi informasi memang membawa dampak negatif karena semua jenis informasi dapat terbuka, dan setiap orang mempunyai hak yang sama terhadap satu jenis informasi tertentu sehingga menambah kompleksitas permasalahan yang di hadapi oleh Polri, tetapi hal tersebut tidak bisa menjadi alasan bagi Polri untuk menolak penggunaan teknologi informasi.

Kecerdasan dan keterampilan anggota Polri dalam memilih dan memilah data dan informasi memfasilitasi dan mendukung proses pengambilan keputusan secara tepat dan cepat. Kesadaran bahwa informasi tidak bebas nilai, tetapi penuh muatan politik, menjadi pertimbangan setiap anggota Polri. Oleh karena itu kemampuan memilah dan memilih informasi yang dapat mendukung proses pengambilan keputusan baik pada tingkat kebijakan (*policy decision making*) maupun operasional (*operational decision making*) menjadi kunci.

D. Karakteristik Kepemimpinan

Pada majalah Time (4 Juni 2011: 26) Perdana Menteri Inggris, Cameron, memberi pendapat tentang kepemimpinan Ratu Elizabeth II dalam rangka memperingati 60 tahun sebagai Ratu Inggris, sebagai berikut : *"Though she is not interested in the details, she doesn't get into weeds A vital skills for a CEO is the ability to see the bigger picture"*. Pendapat tersebut mencerminkan sudut pandang terhadap permasalahan yang dihadapi oleh pemimpin suatu organisasi dan perannya dalam menangani

permasalahan tersebut. Seorang pemimpin memang tidak harus terlibat dalam suatu permasalahan secara rinci. Kemampuan untuk melakukan inferensi terhadap permasalahan yang dihadapinya merupakan kompetensi yang diperlukan oleh seorang pemimpin.

Pada berbagai literatur tentang kepemimpinan, seorang pemimpin mempunyai beberapa karakteristik antara lain kejujuran, tanggung jawab, kecerdasan, dan kompetensi. Tulisan ini tidak menolak terhadap karakteristik tersebut. Tetapi yang lebih penting adalah kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan. Dalam pengambilan keputusan perubahan hari bukan sekedar perubahan *moment*, tetapi perubahan *momentum*. Secara semantik keduanya tidak mempunyai perbedaan signifikan, karena pada keduanya terdapat pergerakan waktu. Perubahan sebagai *moment* tidak mempunyai konsekuensi apapun terhadap organisasi Polri. Ibarat satuan waktu satu minggu merupakan *moment* terdiri dari hari senin sampai dengan minggu. Hari senin sampai dengan jumat merupakan hari kerja bagi setiap anggota Polri dan hari sabtu dan minggu merupakan hari libur. *Moment* tersebut bergulir dari bulan ke bulan dan dari tahun ke tahun.

Ketika perguliran waktu tersebut merupakan *momentum*, maka setiap perguliran mempunyai konsekuensi terhadap organisasi Polri. Dua contoh yang disajikan pada bagian awal dapat dijadikan sebagai ilustrasi. Jika keputusan Polri untuk melarang konser Lady Gaga keluar setelah tanggal 3 Juni 2012 yakni pada saat konser telah berlangsung, maka keputusan tersebut tidak mempunyai makna apa-apa, karena momentumnya sudah berlalu.

Dalam dunia politik *momentum* menjadi sangat penting. Momentum tidak ditentukan dengan Senin, Selasa, atau Januari, Februari dan seterusnya. Tetapi suatu kecepatan pengambilan keputusan pada saat yang tepat. Keputusan

yang menetapkan bahwa seorang calon bupati mempunyai ijazah palsu menjadi terlambat misalnya, ketika pemilihan bupati tersebut sudah berlalu dan calon tersebut menjadi pemenangnya. Pemilihan bupati ulang akan menjadi sangat mahal baik dari segi biaya yang harus dikeluarkan maupun upaya yang dilakukan oleh berbagai pihak secara psikologis akan sangat melelahkan.

Efektivitas kepemimpinan bukan hanya pada ketepatan dalam merumuskan keputusan, tetapi juga mendistribusikan keputusan tersebut menjadi satu strategi kerja yang dapat menggerakkan staf untuk mencapai tujuan dari keputusan tersebut. Motivasi staf merupakan dimensi individu dari organisasi yang dapat mendukung atau menghambat pelaksanaan keputusan (Schein, 1980). Motivasi menjadi pendukung bagi pimpinan ketika staf merasa bahwa tugas yang diperintahkan kepadanya akan mendapat pengakuan dari pimpinan bahwa keberhasilan pencapaian target organisasi merupakan sumbangan staf. Di lain pihak motivasi staf dapat menjadi penghambat ketika staf merasa bahwa apa yang dikerjakan tidak mendapatkan suatu pengakuan. Sekecil apapun sumbangan dari seorang staf terhadap pencapaian target perlu untuk mendapat pengakuan dan penghargaan.

Kriteria selanjutnya untuk menjamin efektivitas pelaksanaan keputusan adalah kriteria struktur organisasi. Kriteria ini didasarkan pada asumsi bahwa setiap organisasi selalu terdiri dari struktur. Setiap struktur mempunyai peran sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu penempatan staf pada setiap struktur perlu didasarkan pada kopetensinya (*the right man on the right place*). Organisasi Polri mempunyai struktur organik yang melekat pada organisasi Polri (misal. Divisi dan asisten), dan organisasi anex (Polda, Polres, dan Polsek). Keputusan yang ditetapkan oleh Kapolri akan terdistribusikan baik pada struktur organik maupun organisasi anex dari organisasi

Polri. Prinsip sinergisme -dalam arti setiap komponen akan melakukan fungsi yang berbeda-beda tetapi untuk mencapai tujuan yang sama yaitu melaksanakan kebijakan Kapolri- menjadi dasar untuk berfungsinya komponen struktur organik dan organisasi anex.

E. Penutup

Berdasarkan pada prinsip akuntabilitas keberhasilan pelaksanaan keputusan Kapolri bukan lagi didasarkan pada sejauh mana setiap keputusan dapat dilaksanakan, tetapi lebih dari itu yaitu sejauh mana setiap keputusan Kapolri dapat dilaksanakan dan memberikan kemaslahatan bagi berbagai jenis dan tingkat *stake holder* Polri. Transparansi dalam setiap pelaksanaan keputusan Kapolri menjadi bagian dari akuntabilitas, hal ini sebagai konsekuensi dari keterbukaan. Anggota masyarakat mempunyai hak untuk mengetahui bagaimana suatu keputusan ditetapkan dan dilaksanakan.

Untuk menjamin efektivitas dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tersebut, Cu Cunha dan Cunha (2007) mengajukan lima strategi yaitu (1) *boundary rules*, (2) *priority rules*, (2) *how-to rules*, (3) *timing rules*, dan (4) *exit rules*.

Boundary rules merujuk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Meskipun lingkungan organisasi Polri mempunyai karakteristik dinamis dan multi dimensi, namun organisasi Polri tidak dapat mengambil keputusan di luar peraturan perundang-undangan yang berlaku. *Priority rules* didasarkan pada suatu kenyataan bahwa sumber daya dan dana yang tersedia, selalu lebih sedikit dibanding dengan target yang akan dicapai. Penentuan prioritas menjadi suatu keharusan. Prioritas mempertimbangkan pada efisiensi dan efektivitas secara bersama-sama dan proporsional.

How-to-rules menentukan cara untuk melaksanakannya. Cara untuk melaksanakan

didasarkan pada prioritas yang telah ditetapkan. Pendelegasian dan pendistribusian kewenangan dilakukan dengan memaksimalkan struktur organik dan organisasi anex yang ada. *Timing rules* didasarkan pada *momentum* dan bukan pada *moment*. Kejelian untuk mengambil keputusan dan menentukan keberhasilan pelaksanaan keputusan pada *momentum* yang tepat merupakan titik kritical berdasarkan pada kriteria efektivitas dan akuntabilitas. *exit rules* merupakan suatu cara untuk menentukan kapan suatu keputusan harus diterminasi atau dilanjutkan. Tugas dan fungsi organisasi Polri tidak hanya terpusat pada satu isu. Sumber daya dan dana yang tersedia tidak hanya diarahkan untuk mengatasi satu jenis permasalahan saja, tetapi berbagai permasalahan. Berdasarkan argumentasi *exit rules* perlu ada keputusan organisasi Polri untuk bergeser pada isu lain yang juga memerlukan perhatian dan segera untuk dipecahkan melalui keputusan yang tepat dan cepat.

Apapun strategi yang digunakan, organisasi Polri tidak bisa meniadakan atau menghentikan dinamika lingkungan politik organisasi Polri. Organisasi Polri hanya bisa meminimalisir dampak dari dinamika tersebut, baik dampak tersebut kepada organisasi Polri itu sendiri, atau pada ketertiban pada masyarakat secara luas. Oleh karena itu kerhasilan dalam meminimalisir tersebut tidak bisa mencapai *satisfying* tetapi *satisficing*.

Daftar Pustaka

Bergeron, Bryan (2003). *Essentials of Knowledge Management*. Hoboken, New Jersey John Wiley & Sons, Inc.

Cunha, Miguel Pina e dan Cunha, Joao Vieira da. (2007). *Towards a complexity theory of strategy*. Management Decision. Vol. 44 No. 7, halaman 839-850.

- Gottschalk, Petter; (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*. Hershey PA: Idea Group Publishing.
- Hal, Richard H. (1987). *Organizations: structure, process, & outcomes*. 4th ed. Englewood, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Lee, James Sr (Oct 2000). *Knowledge management: The intellectual revolution. IIE Solutions*; 32, 10. Hal. 34-37.
- Lindblom, Charles (1959). *The science of "muddling through"*. Dalam Jay M. Shafritz dan Albert C. Hyde (1978). *Classic of public administration* (2nd Ed). Chicago, IL: The Dorsey Press. Halaman. 263 – 275.
- McAuley, James W. (2003). *An Introduction to Politics, State and Society*. London: SAGE Publications Ltd.
- Newman, Karen L (July 2000). *Organizational transformation during institutional upheaval; The Academy of Management Review*; 25, 3. Hal. 602-619
- Pugh, Derek S. dan Hickson, David J. (1989). *Writers on organizations*. 4th ed. New burrypark, C.A.: Sage Publication, Inc.
- Poerba, Zakarias (Januari-April 2012). *Koordinat sosiologis polisi dalam alam kemerdekaan yang reformatif*. Jurnal Studi Kepolisian. Edisi 076. Halaman. 33- 38.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (terjemahan, 2007). *Perilaku organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Scott, W. Richard. (1987) *Organizations: rational, natural, and open systems*. 2nd. Englewood, NY: Prentice-Hall. Inc.
- Schein, Edgar H. (1980). *Organizational psychology*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Simon, Herbert A. (1946). *The proverbs of administration*. Dalam Jay M. Shafritz dan Albert C. Hyde (1978). *Classic of public administration* (2nd Ed). Chicago, IL: The Dorsey Press. Halaman. 164 – 180.
- Sukadi, Imam (Januari-April 2012). *Matinya hukum dalam proses penegakan hukum di Indonesia*. Jurnal Studi Kepolisian. Edisi 076. Halaman. 71 – 84.
- Weber, Max (1922). *Bureaucracy*. Dalam Jay M. Shafritz dan Albert C. Hyde (1978). *Classic of public administration* (2nd Ed). Chicago, IL: The Dorsey Press. Halaman. 50-54.
- Wulan, G. Ambar (22 April 2009). *Netralitas Polri dan Pemilu 2009*. Kompas, halaman 4.
- _____ (11 Oktober 2011). *American spring: Police, protesters clash at Washington DC museum*. The Jakarta Post, halaman. 1
- _____ (14 Juni 2011). *Editorial: Andi Nurpati Manduli Polisi*. Media Indonesia, halaman 1.
- _____ (13 Februari 2012). *Dua tahun, Polri tidak sentuh Andi Nurpati*. Media Indonesia, Halaman 5.
- _____ (22 Mei 2012). *Sikap Polri melunak*. Republika, halaman. 2.
- _____ (2 November 2005). *Pinggiran kota paris membara*. Koran Tempo, halaman B-5.
- _____ (4 Juni 2012). *60 years of Elizabeth II: Her royal majesty*. Time, halaman 21 – 26.