

# Perspektif Organisasi dalam Penanganan Kamdagri

Bambang Indriyanto\*

## Abstrak :

*Selama sepuluh tahun terakhir dinamikan kehidupan politik ditandai dengan berbagai demonstrasi disamping dengan berbagai jenis kejahatan, dan terorisme. Demonstrasi yang terjadi bervariasi tuntutanannya dan pelakunya. Demonstrasi bernuansa politik merupakan bentuk kegiatan yang berpotensi mengganggu keamanan-dalam negeri. Berfungsinya suatu organisasi, termasuk organisasi Polri, adalah karena adanya peran anggota dari organisasi tersebut. Dua faktor yang mendukung setiap anggota dari berbagai keahlian dan tingkatan dalam suatu organisasi yaitu budaya dan komunikasi. Dinamika kehidupan politik, sosial, dan ekonomi, serta intensitas pemanfaatan teknologi maka menjadi suatu keharusan Polri berkembang menuju learning organization, agar mampu mengadaptasi terhadap dinamika yang terjadi di sekitar lingkungan organisasi Polri dan ditransformasikan pada strategi yang didasarkan pada pendekatan pendekatan multidisipliner*

**Kata Kunci :** *Perspektif Organisasi, Kamdagri, Dinamika Politik, Learning Organization*

## A. Dinamika lingkungan Organisasi Polri

Ketentuan umum dari Undang-Undang nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, mendefinisikan keamanan dalam negeri sebagai “.....suatu keadaan yang ditandai dengan terjaminnya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, serta terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat”. Berdasarkan pada definisi tersebut secara implisit setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap individu dari berbagai profesi dan atau sekelompok sosial dengan berbagai bentuk dapat dianggap mengganggu keamanan dalam

negeri jika mengganggu keamanan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat yang terjadi di wilayah teritori negara Indonesia. Kegiatan tersebut dapat terjadi baik di tingkat kesatuan administrasi terendah seperti Rukun Tetangga (RT) sampai dengan tingkat nasional.

Jika keamanan dalam negeri terganggu, maka menjadi tugas Polri untuk mengatasinya. Hal ini sesuai dengan amanat Pasal 2 Undang-Undang tentang Kepolisian Republik Indonesia “Fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat”.

\* Bambang Indriyanto, Pengajar Perilaku Organisasi pada STIK-PTIK

Dinamika berbagai aspek kehidupan masyarakat Indonesia berubah pesat paling tidak karena dua hal yang berkaitan satu dengan lainnya. Pertama adalah demokratisasi kehidupan berpolitik kehidupan bernegara. Demokratisasi ini terjadi sejak tahun 1998 yaitu sejak runtuhnya pemerintahan Orde Baru berubah menjadi Orde Reformasi. Perubahan ini ditandai dengan transparansi sebagai akibat dari keterbukaan. Kedua kemajuan teknologi informasi (TI) dan penggunaannya yang semakin pervasif. Media Indonesia (17 Oktober 2012) menyajikan laporan bahwa pada akhir tahun 2011 terdapat terdapat 6 miliar simcard yang aktif. Jumlah ini hampir menyamai penduduk dunia yang jumlahnya sekitar 7 miliar. Kedua kondisi tersebut menjadikan komunikasi antar anggota masyarakat praktis tidak dibatasi oleh ruang dan waktu. Seorang wartawan Malaysia bernama Premesh Chandran, misalnya, dapat melawan kontrol pemerintah terhadap pemberitaan media massa ketika dia mendirikan surat kabar elektronik melalui Malaysiakini.Com (Kompas, 7 Mei 2013). Melalui media ini setiap warga Malaysia atau warga negara lain yang tertarik terhadap permasalahan politik di Malaysia dapat mengakses ke laman tersebut dari manapun mereka berada. Tidak hanya itu, mereka dapat memberikan komentar terhadap berita yang dimuat pada laman tersebut.

Selama sepuluh tahun terakhir dinamika kehidupan politik ditandai dengan berbagai demonstrasi disamping dengan berbagai jenis kejahatan, dan terorisme. Demonstrasi yang terjadi bervariasi tuntutan dan pelakunya. Demonstrasi tersebut dari yang dilakukan oleh kelompok kecil yang menuntut penurunan harga, oleh mahasiswa dan guru yang menuntut penghapusan Ujian Nasional (UN), sampai dengan demonstrasi buruh yang menuntut peningkatan kesejahteraan sampai dengan jaminan kerja. Khusus yang demonstrasi buruh belangsung secara besar-besarnya. Dan

yang terakhir terjadi pada tanggal 1 Mei 2013 dengan berbagai tuntutan.

Demonstrasi bernuansa politik merupakan bentuk kegiatan yang berpotensi mengganggu keamanan dalam negeri. Demonstrasi tersebut bervariasi, dapat merupakan wujud ketidakpuasan terhadap hasil Pemilu kepala daerah. Tabel berikut memberikan contoh intensitas kejadian gangguan keamanan dalam negeri akibat dari Pemilihan umum kepala daerah.

Tabel 1. Kasus konflik Pilkada disertai kekerasan

Kabupaten/kota	Bentuk kekerasan
Kaur	Amuk massan, pembakaran gedung-gedung pemerintah, perusakan gedung DPRD
Sukoharjo	Perusakan gedung DPRD
Surabaya	Perusakan gedung DPRD
Halmahera Selatan	Pembakaran gedung DPRD
Gowa	Bentrok massa
Dompu	Bentrok massa
Labuhan Batu	Pembakaran kotak suara
Metro	KPUD diduduki
Binjai	Bentrok massa
Poso	Teror bom
Kapuas Hulu	KPUD dirusak massa
Barru	Bentrok massa vs aparat
Sumba Timur	Bentrok massa vs aparat
Gresik	Perusakan gedung DPRD
Bandar Lampung	Bentrok massa
Tana Toraja	Teror massa terhadap KPUD untuk mengulang Pilkada

Sumber : Media Indonesia (4 Agustus 2005). Konflik di balik hajatan demokrasi : 'Distrust' picu anarkisme Pilkada Halaman 7.

Di samping demonstrasi-demonstrasi yang terjadi secara sporadis tersebut, berbagai kejahatan juga merebak dengan berbagai bentuknya, di samping kejahatan yang secara konvensional, seperti pencopetan, pemerkosaan,

pencurian, yang juga masih terjadi. Berbagai jenis kejahatan yang terjadi di tanah air menjadi tantangan tersendiri bagi Polri. Kejahatan tersebut tidak hanya secara konvensional melibatkan warga negara Indonesia tetapi juga melibatkan warga negara asing. Kejahatan berkaitan dengan peredaran narkoba merupakan contoh jelas tentang keterlibatan warga negara asing. Di samping kejahatan peredaran narkoba yang melibatkan warga negara asing, kejahatan yang melibatkan teknologi informasi terjadi lintas negara yang melibatkan berbagai pelaku berbagai kewarganegaraan. Kejahatan bentuk ini tidak hanya menjadikan teknologi informasi sebagai sarana tetapi juga sebagai sasaran. Gottshchalk (2010) mengidentifikasi *cyber crime* meliputi *computer crime technology*, *computer crime on internet*, dan *financial computer crime*. Kejahatan ini menjadikan teknologi sebagai sasaran sehingga perusahaan atau individu yang tergantung pada teknologi tersebut akan mendapatkan kerugian baik finansial maupun non-finansial. Kerugian finansial terjadi ketika, kelompok peretas (*hacker*) berhasil membobol ATM berhasil meraup uang sebanyak \$ AS 45 juta. Dana sebanyak ini dibobol dari 27 negara antara lain dari Jepang, Rusia, Mesir, Kolombia, Sri Lanka, dan Indonesia. Dengan kecanggihan pemrograman, mereka tidak merampok dana nasabah, tetapi dana talangan dimiliki oleh bank untuk membayar kartu kredit yang digunakan oleh pemilik kartu kredit (Kompas, 11 Mei 2013). Kerugian nonfinansial dapat terjadi sebagai akibat struktur sistem informasi suatu organisasi, seperti misalnya badan intelejen, dapat dibobol sehingga informasi rahasia yang dimiliki oleh organisasi tersebut menjadi terbongkar. Contoh yang populer tentang kasus ini adalah Wikileaks yang telah berhasil membocorkan 251.287 kawat diplomatik pemerintah AS (Republika, 8 Desember 2010). Meskipun demikian ada perbedaan sudut pandang antara pihak yang terkena penyadapan oleh Wikileaks dengan penyadapnya yaitu Yulian Assange. Bagi pihak

yang terkena yaitu biro intelejen AS, CIA, hal itu tersebut merupakan cara untuk mengganggu keamanan dalam negeri AS sekaligus sebagai upaya untuk menurunkan kredibilitas AS di arena internasional, tetapi bagi Assange hal itu merupakan upaya menjamin transparansi. Dalam hal itu Assange menyatakan "*that greater transparency create better society for all people*" (Chesterman, 2010: 6).

Terorisme menjadi tantangan yang tidak pernah akan selesai sepanjang ada kelompok-kelompok ekstrimis. Terorisme yang terjadi di Indonesia, sebagaimana kejahatan narkoba, telah melampaui batas teritori negara. Sasaran terorisme yang dilakukan oleh Safei Riano dan Achmad Taufiq, misalnya, bukan target dalam negeri tetapi Kedutaan Besar Myanmar di Jakarta, sebagai bagian dari pembelaan mereka terhadap etnis Rohingya (Media Indonesia, 4 Mei 2013). Kasus kematian Osama Bin Laden yang ditembak oleh tentara AS mendapat sambutan meriah dari negara-negara barat, karena kematian Osama akan menyurutkan terorisme internasional. Apa yang terjadi di negara barat, merupakan kebalikan dengan yang terjadi di Pakistan dan Indonesia. Di kedua negara ini kematian Osama justru menimbulkan sikap anti Amerika (The Jakarta Post, 12 Mei 2011) yang dapat menimbulkan terorisme dengan sasaran fasilitas Amerika yang ada di kedua negara ini atau bahkan di negara-negara lain. Oleh karena itu, editorial Media Indonesia (3 Mei 2011) meragukan jika kematian Osama merupakan kemenangan atas perang terhadap terorisme. Apakah justru tidak menimbulkan polarisasi baru antara dunia barat-timur, walaupun Presiden Obama telah menyatakan bahwa perang melawan terorisme, khususnya jaringan Osama, bukan perang terhadap Islam.

Media massa baik cetak maupun elektronik, ternyata tidak hanya menyajikan kegiatan yang mengganggu keamanan dalam negeri, kegiatan gangguan keamanan dalam negeri yang

melibatkan anggota Polri. Kasus yang dihadapi oleh dua jenderal polisi yaitu Djoko Susilo dan Susno Duadi terkena kasus dugaan korupsi menjadi bagian yang harus menjadi perhatian Polri dalam menjaga keamanan dalam negeri, sesuai yang diamanatkan oleh Pasal 2 Undang-Undang nomer 2 Tahun 2002. Kejadian-kejadian penyimpangan kecil yang dilakukan anggota Polri menjadikan pengamatan anggota masyarakat terhadap citra dan kinerja Polri dalam menjaga keamanan dalam negeri. Perilaku menyimpang individu anggota Polri tidak bisa lepas dari kesatuan Polri secara keseluruhan karena adanya atribut Polri yang melekat pada individu pelaku penyimpangan tersebut. Dengan adanya perilaku penyimpangan individu anggota, Polri sudah terperangkap peribahasa yang menyatakan karena nilai setitik rusak susu sebelanga, atau gaya bahasa *Pars pro toto* yang maknanya adalah karena perilaku beberapa individu anggota Polri maka akan mencemarkan reputasi organisasi Polri.

Kejadian-kejadian yang mengganggu keamanan dalam negeri tidak hanya terjadi pada tingkat individu, tetapi pada tingkat kesatuan. Konflik antara Brimob dengan Kostrad di Gorontalo merupakan salah satu contoh (Republika, 23 April 2012).

Tentu saja amanat Pasal 2 tersebut tidak diabaikan sama sekali oleh Polri, berbagai upaya telah dilakukan oleh Polri di berbagai unit kesatuan Polri. Kapolda Metro Jaya, Inspektur Jenderal Putut Bayuseno, menyatakan bahwa:

“saya mengubah pola pemikiran menangani kejahatan dan mencegah kriminalitas dengan lebih mementingkan pendekatan Kamtibmas. Kebijakan sebelumnya lebih mengedepankan reserse. Itu bukan berarti penegakan hukum tidak terlalu penting, tetapi dalam kondisi saat ini pendekatan persuasi lebih tepat. Dengan demikian, potensi terjadinya tindak kriminalitas bisa dicegah”. (Kompas, 5 Maret 2013: 27).

Upaya ini merupakan suatu pendekatan baru, untuk menjamin keamanan dalam negeri. Upaya lain dilakukan oleh Direktorat Lalu Lintas, Polda Metrojaya dengan menggelar Operasi Citra Pelayanan (OCP) dengan dengan strategi “raih simpati, *zero complains*” (Media Indonesia, 2008). Berbagai upaya positif yang dicanangkan oleh Polri tidak bisa menggantikan berbagai penyimpangan yang terjadi di tubuh Polri, karena upaya positif tidak berfungsi sebagai substitusi terhadap berbagai penyimpangan tersebut. Keduanya berjalan paralel. Dalam jangka panjang upaya-upaya positif ini tentu akan mengikis terhadap penyimpangan yang terjadi pada tubuh Polri sehingga Polri akan menjadi suatu organisasi yang efektif dalam menjamin keamanan dalam negeri.

Tujuan dari tulisan ini adalah untuk mengidentifikasi komponen perspektif organisasi dalam upaya meningkatkan peranan Polri dalam menjamin keamanan dalam negeri seperti yang diamanatkan Pasal 2 Undang-Undang nomor 2 tahun 2002. Pembahasan yang diketengahkan berikut ini tentu mempertimbangkan berbagai dinamika yang terjadi pada saat ini. Dinamika yang terjadi pada saat menyebabkan terjadinya *asymetric threats* yakni ancaman yang datang dari berbagai penjuru dengan intensitas dan variasi yang berbeda-beda. Oleh karena itu memerlukan paradigma baru dalam upaya mengatasinya. Paradigma tersebut juga perlu untuk mempertimbang perkembangan masyarakat yang sedang menuju *knowlegde based society* (Mallik, 2008).

Argumentasi yang diketengahkan untuk menjawab tujuan yang diajukan pada tulisan ini adalah bahwa organisasi Polri tidak bisa steril dan independen dari lingkungan organisasi baik itu berupa kemajuan teknologi, aspirasi masyarakat, maupun kepentingan-kepentingan kelompok masyarakat tertentu. Keamanan dalam negeri merupakan suatu kejadian yang bersifat dinamis dan fluktuatif. Organisasi Polri

tidak akan dapat menghentikan semua itu, kecuali berpacu dengan berbagai dinamika dan turbulensi pada lingkungan organisasi Polri. Menjadikan organisasi Polri sebagai *learning organization* menjadi strategi untuk bersaing dengan berbagai dinamika dan turbulensi yang terjadi. Efektivitas *learning organization* terletak pada budaya organisasi dan komunikasi organisasi.

Berdasarkan pada argumentasi tersebut, bagian pertama dari tulisan ini menengahkan pembahasan tentang *learning organization*. Pada bagian berikutnya akan diketengahkan dua sub komponen organisasi yang menjadi bagian dari efektivitas *learning organization* sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi Polri dalam menanggulangi keamanan dalam negeri.

## B. Learning Organization Polri

Adigium yang berlaku dalam manajemen modern adalah *working hard and smart*. Bekerja keras ternyata tidak lagi memadai dengan adanya kompleksitas yang terjadi di masyarakat. Kerja keras merupakan satu persyaratan, tetapi kerja secara cerdas menjadi prasyarat agar kerja keras dapat mendukung kinerja organisasi. *Interconnectivity* menjadi salah satu faktor yang memicu terhadap kompleksitas ini. Dengan hadirnya teknologi informasi *interconnectivity* tidak lagi dibatasi oleh ruang dan waktu serta stratifikasi sosial. Apa yang terjadi di suatu tempat, akan terdengar oleh anggota masyarakat pada di tempat lain dengan batas waktu yang berbeda. Komunikasi antar anggota masyarakat menjadi global yang tidak akan bisa dilacak paling tidak dalam jangka pendek tanpa menggunakan teknologi.

Burner et. Al (2003) mengajukan proposisi perlunya suatu organisasi berubah menjadi *learning organization*. Pertama, setiap organisasi berada pada lingkungan yang berubah. Lingkungan yang berubah merupakan suatu

keniscayaan dan diikuti oleh tingkat kompetisi yang semakin ketat antar organisasi. Organisasi yang tidak mempunyai kemampuan untuk mempelajari dan menyesuaikan terhadap lingkungan dan berkompetisi dengan organisasi lain, maka organisasi tersebut tidak diakui eksistensinya. Secara fisik organisasi tersebut masih eksis, tetapi peran organisasi tersebut tidak diakui.

*Learning organization* merupakan konsep yang mengambil analogi dari individu. Ketika seorang individu dapat dikatakan pandai maka individu tersebut harus mempunyai kemampuan dan kemauan untuk belajar. Belajar mempunyai konotasi menggali ilmu pengetahuan (*knowledge*). Dengan analogi tersebut, kemampuan organisasi menjadi lebih "pintar" apabila organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk menggali dan memanfaatkan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kinerjanya. Ilmu pengetahuan merupakan faktor yang diajukan sebagai dasar untuk menjadikan suatu organisasi menjadi *learning organization* (misal Goel, et. Al. 2009; dan Lee, 2000). Dan semakin intensifnya penggunaan TI maka Langer mengajukan TI sebagai faktor pendukung terbentuknya *learning organization*. Berkenaan dengan penggunaan TI dalam pembentukan *learning organization*, paling tidak tiga syarat perlu diperhatikan. Pertama, kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi lingkungan dan target yang akan dicapai. Kedua, membentuk suatu mekanisme kerja yang memungkinkan TI yang diadopsi oleh suatu organisasi dapat mendukung kinerja organisasi tersebut, dan ketiga adalah kemampuan (*competence*) dan kemauan (*commitment*) anggota organisasi dalam memanfaatkan TI yang diadopsi oleh suatu organisasi (Langer, 2005).

Dalam *learning organization* ilmu pengetahuan dan TI saling melengkapi satu dengan lainnya. Penggunaan TI berperan mempercepat penyediaan ilmu pengetahuan bagi *learning organization*, sebaliknya kebutuhan akan

tipe dan jenis ilmu pengetahuan menentukan jenis TI yang diperlukan oleh suatu organisasi. Titik tolak ilmu pengetahuan adalah data yang diproses menjadi informasi. Artikulasi informasi ini pada tingkat berikutnya akan membentuk ilmu pengetahuan (Lee, 2000). Dalam prakteknya ilmu pengetahuan tidak tersedia tanpa melalui proses. Data merupakan realitas yang menggambarkan keadaan suatu tempat pada waktu tertentu. Data tidak mempunyai makna jika tidak dikaitkan dengan suatu tujuan. Pemrosesan data dalam konteks tujuan tertentu menghasilkan informasi. Informasi akan menghasilkan ilmu pengetahuan jika mempunyai dua kriteria yaitu sistematis dan terukur.

Informasi yang sistematis jika menggambarkan suatu kondisi yang berkaitan satu dengan lainnya. Hal ini didasarkan pada suatu kenyataan bahwa tidak ada suatu kejadian yang terjadi independen dari kejadian lainnya. Suatu kejadian dapat terjadi karena ada faktor yang mempengaruhinya. Jika faktor yang mempengaruhi tersebut dapat diketahui maka intervensi kebijakan akan dilakukan pada faktor tersebut. Sebagai ilustrasi, misal diketahui penyebab terjadinya terorisme secara sistematis dikarenakan karena disorientasi terhadap ajaran agama, maka intervensi yang dilakukan untuk mencegah terorisme adalah pengajaran agama secara lebih intensif dan benar sehingga tidak terjadi disorientasi terhadap nilai agama. Dengan adanya pemahaman nilai agama secara benar dan tepat dapat diprediksi bahwa kejadian terorisme dapat menurun.

Kriteria keterukuran bahwa setiap strategi yang diadopsi oleh suatu organisasi dapat dipahami anggota organisasi dan dapat dijabarkan dalam serangkaian kegiatan. Dengan merujuk pada contoh kejadian terorisme, secara sistematis diketahui terjadinya terorisme tersebut adalah karena disorientasi terhadap nilai agama. Untuk menjadikan intervensi

pengajaran agama dapat mengubah disorientasi, Polri perlu untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan disorientasi terhadap agama, pada bagian mana dari ajaran agama yang tidak dipahami oleh pelaku terorisme. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi siapa pihak yang dapat memberikan pemahaman yang benar tentang nilai agama tersebut. Ketika pengajaran agama secara intensif dan benar sudah berlangsung, hal penting yang perlu dilakukan adalah menentukan kriteria keberhasilan dari program pengajaran agama tersebut. Hal itu dilakukan melalui metodologi evaluasi yang komprehensif.

Contoh di atas memang merupakan suatu contoh yang bersifat simplistik. Kejadian-kejadian yang mengganggu keamanan dalam negeri bersifat multidimensional yang tidak bisa dipecahkan dengan satu strategi. Kasus korupsi menjadi gangguan keamanan dalam negeri yang pelik, karena pelakunya adalah kalangan elit baik di partai politik dan bahkan di lingkungan Polri. Pelaksanaan secara cermat belum tentu memecahkan permasalahan korupsi, tetapi pembuatan laporan yang komprehensif dan adil menjadi suatu strategi yang perlu dipertimbangkan. Pelaksanaan penyelidikan secara cermat adalah *working hard*, sedangkan pengambilan keputusan untuk menentukan siapa yang tersangka merupakan *working smart*. Ketidacermatan dalam mengambil keputusan menimbulkan *bumerang effects* bagi organisasi Polri. *Bumerang effects* tidak hanya terjadi ketika Polri harus menangani elit di tubuh Polri, tetapi ketika Polri menangani terorisme, seperti yang terjadi Poso. Hal ini secara eksplisit dinyatakan oleh Kepala Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT), Ansyad Mbaei sebagai berikut:

“Penangkapan terhadap jaringan kelompok teroris harus dilakukan dengan cara operasi tidak biasa, seperti patroli. Aparat yang mencoba menangkap teroris dengan cara-cara biasa justru

dapat menjadi target teroris". (Kompas, 22 Desember 2012: 12).

Gerakan separatis yang terjadi di Papua dan Aceh merupakan kegiatan yang jelas mengganggu keamanan dalam negeri. Namun menyatakan bahwa gerakan tersebut sebagai tindakan pidana murni, mengandung berbagai konsekuensi yang justru dapat menimbulkan gangguan keamanan dalam negeri dalam bentuk lain. Gerakan separatis yang terjadi di Indonesia, sebagaimana di negara lain, tidak lepas dari pengamatan organisasi internasional seperti PBB, dan organisasi bergerak di bidang HAM. Dale (2012) mengemukakan bahwa pembangunan transformatif menjadi solusi untuk mengatasi gerakan separatis yang terjadi di Papua. Program-program pembangunan yang terjadi pada saat ini lebih bersifat eksploitatif terhadap sumber daya alam yang tersedia di Papua, dan belum memberikan kesempatan secara adil dan proporsional bagi rakyat Papua. Pendapat ini dapat juga kiranya berlaku untuk Aceh.

Tindak kekerasan yang terjadi secara sporadis di berbagai daerah, terutama kota besar berdasarkan wujud kejadiannya merupakan tindakan kriminal. Tetapi dari latar belakang kejadiannya, jika ditelusuri lebih jauh adalah karena kemiskinan yang menyebabkan rasa frustrasi. Oleh karena tindakan yang dilakukan oleh Kapolda Metro Jaya Irjen Putut Bayuseno dapat menjadi strategi intervensi preventif yang tepat.

Kasus-kasus yang disajikan di atas menjadi titik tolak arah pengembangan organisasi Polri sebagai *learning organization*. Fenomena kejadian gangguan keamanan dalam negeri bersifat multidimensional. Fenomena tersebut, seperti diketengahkan di atas, sebagai data. Untuk merubah data menjadi informasi yang dapat memberikan pemahaman secara obyektif dan menyeluruh memerlukan pemahaman multidisipliner. Pendekatan juridis formal dalam hal ini tidak selalu menjadi satu-satunya strategi jika targetnya untuk memecahkan masalah,

bukan menahan pelaku. Pasal 2 Undang-undang nomor 2 tahun 2002 menekankan peran Polri bukan pada penindakan, tetapi pemeliharaan dan pengayoman untuk menjamin ketertiban yang merupakan indikator keamanan dalam negeri.

Proses dari informasi menjadi ilmu pengetahuan ketika mempunyai keterkaitan dengan disiplin ilmu pengetahuan, seperti misalnya Sosiologi, Politik, ataupun Manajemen. Disiplin ilmu pengetahuan tersebut memberikan payung teori dan konsep. Berdasarkan inferensi teoritis dan konseptual, strategi ditetapkan dan dioperasionalkan menjadi kegiatan-kegiatan terencana dan bertahap.

Keberadaan teknologi terutama TI menjadi sarana pendukung yang dapat menyajikan data secara lebih cepat dan tepat dalam waktu singkat. Dengan TI data dari berbagai sumber dapat diperoleh secara cepat, tepat dalam jumlah banyak, sehingga data tersebut dapat diolah menjadi *comparative information*. Dari informasi ini penyelidikan yang dilakukan menghasilkan suatu analisis yang lebih menyeluruh dengan meminimalisir unsur subyektivitas penyelidik. Dengan demikian hasil penyelidikan lebih kredibel.

Kahadiran teknologi dan ilmu pengetahuan dalam pembentukan organisasi Polri menuju *learning organization* merupakan *pre-requisite*. Namun efektivitas *learning organization* adalah ".....at creating, acquiring, and trasfering knowlegde, and at modifying its behavior to reflect new knowledge and insight..... Learning organizations translate new knowledge into new way of behaving". (Giesecke dan McNeil 2004: 55).

### C. Dua komponen organisasi Polri: Budaya dan komunikasi organisasi

Berfungsinya suatu organisasi, termasuk organisasi Polri, adalah karena adanya peran

anggota dari organisasi tersebut. Anggota tersebut berperan dengan spesialisasi dan kedudukannya. Dua faktor yang mendukung setiap anggota dari berbagai keahlian dan tingkatan dalam suatu organisasi yaitu budaya dan komunikasi.

Kebudayaan merupakan konsep yang menjadi topik utama dalam disiplin Sosiologi dan Anthropologi. Kedua disiplin ilmu menekankan bahwa budaya merupakan pola berpikir, pola bertindak, dan pola berperasaan. Ketiga pola ini kemudian diekspresikan dalam bentuk sistem nilai. Sistem nilai yang berlaku sebagai apa yang dianggap benar atau salah serta baik atau buruk. Sistem nilai juga berfungsi sebagai faktor atributif yang membedakan seorang menjadi anggota salah satu organisasi atau bukan. Oleh karena itu sistem nilai tersebut dapat menjadi faktor penggerak dan pendorong bagi berfungsinya suatu organisasi (Schein, 2004; Langbein dan Jorstad 2004). Hasil penelitian yang dilakukan pada anggota polisi anggota polisi di Florida, mengindikasikan bahwa keterikatan antar anggota polisi terhadap organisasinya (*cohesiveness*) dan dukungan atasan merupakan dua faktor yang mendukung terhadap kinerja anggota polisi. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa sistem nilai yang berlaku pada organisasi kepolisian tidak secara sendirinya dapat mendukung kinerja organisasi tanpa ada kebersamaan dan dukungan dari atasan. Lebih lanjut hal ini juga bermakna bahwa pemahaman atasan terhadap sistem nilai dalam suatu organisasi akan menjadi bermakna dan pengangan dari bawahan yang dipimpinnya jika sistem nilai tersebut senantiasa ditanamkan.

Kebersamaan antar anggota polisi dalam suatu organisasi dari berbagai tingkatan tidak hanya berbentuk refleksi fisik bahwa mereka menjadi anggota Polri, tetapi merupakan ekspresi kebersamaan pencapaian tujuan dalam mencapai misi organisasi Polri. Dengan kebersamaan ini, pencapaian misi organisasi Polri tidak hanya

menjadi kepentingan yang sama (*like-interest*) tetapi, lebih daripada itu, adalah kepentingan bersama (*common interest*). Ketika misi organisasi Polri menjadi kepentingan yang sama, setiap anggota Polri dapat melakukan cara yang berbeda dalam mencapainya tetapi tujuannya sama yaitu misi organisasi Polri; sedangkan ketika misi organisasi Polri menjadi kepentingan bersama, cara mencapai dan target yang dicapai adalah sama.

Di lain pihak beberapa oknum polisi yang tidak memahami dan menginternalisasikan sistem nilai yang disepakati, cenderung menunjukkan perilaku yang tidak mencerminkan karakter Polri. Perilaku tersebut dapat berupa tindakan penyimpangan seperti penodongan atau penggunaan narkoba.

Ketika proses internalisasi sistem nilai menjadi bagian untuk membentuk loyalitas bagi setiap anggota Polri terhadap misi dan sistem nilai organisasi Polri, maka sistem komunikasi dalam organisasi Polri mempunyai peran dan makna penting. Prinsip umum dalam komunikasi adalah kesinambungan antara proses *encoding* dari sumber informasi dan *decoding* oleh penerima informasi. Dengan kesinambungan ini diharapkan penerima informasi tidak hanya mengerti tetapi memahami (McShane, dan Von Glinow, 2010). Kata memahami sengaja digarisbawahi karena komunikasi dalam organisasi perlu diikuti dengan tindakan. Dalam konsep mengerti hanya melibatkan aspek kognitif saja tanpa harus diaktualisasikan dengan suatu tindakan. Dari perspektif Psikologi mengerti tidak harus meningkatkan motivasi dari penerima informasi. Di lain pihak mengerti dapat meningkatkan motivasi kerja penerima informasi, ketika ada insentif yang terbayang atau paling tidak tidak terdapat konflik dengan kepentingan pribadi penerima informasi (Quick dan Macik-Frey 2007).

Dalam konsep memahami terdapat dua

faktor yang dapat mentransformasi pemahaman menjadi tindakan. Kedua faktor tersebut adalah daya nalar (inteligensi) dan kepentingan pribadi penerima informasi. Ketika terdapat perbedaan daya nalar penerima terhadap informasi yang diterima rendah, terdapat disparitas pemahaman antara pemberi informasi (*encoder*) dengan penerima informasi (*decoder*). Jika hal ini terjadi menurunkan kompleksitas informasi dapat menjadi solusi untuk meminimalisir disparitas pemahaman antara *encoder* dengan *decoder*. Faktor kedua yaitu kepentingan pribadi. Perbedaan kepentingan antara *encoder* dengan *decoder* mengarah pada resistensi dari pihak penerima informasi. Dalam realitas organisasi kepentingan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh, baik dalam konotasi negatif maupun positif, terhadap berfungsinya organisasi. Kaptein, dan van Reenen (2001) mengidentifikasi tiga dilema berkenaan dengan faktor kepentingan pada proses komunikasi dalam organisasi yaitu *dilemma of entangled hand*, *dilemma of many hands*, dan *dilemma of the dirty hands*. Konsep tiga tipe dilema dikembangkan didasarkan pada pengamatannya terhadap organisasi kepolisian di Belanda.

Dilema tipe pertama yaitu *entangled hand*, terjadi karena rendahnya loyalitas anggota polisi terhadap misi organisasi. Meskipun seorang anggota merasa mengerti terhadap apa yang diperintahkan kepada dia, tetapi perintah tersebut tidak sepenuhnya dilaksana. Diingatkan bahwa setiap anggota mempunyai kepentingan pribadi (*vested interest*) yang berbeda dengan kepentingan organisasi. Ketika hal ini terjadi, ketersediaan sarana yang lengkap tidak menunjang pencapaian misi organisasi.

Dilema tipe kedua yaitu *many hands*, merupakan suatu fenomena yang sering terjadi dengan dua kemungkinan. Kemungkinan pertama adalah seorang anggota menerima perintah lebih dari satu atasan, atau satu perintah diberikan kepada lebih dari satu anggota

tanpa adanya komunikasi satu dengan lainnya. Konsekuensi dari kejadian ini adalah sama, penerima perintah sama-sama tidak bertanggung jawab sepenuhnya terhadap tugas yang diberikan kepada dia.

Dilema tipe ketiga yaitu *the dirty hands*. Asumsi yang mendasari dilema ini adalah tidak semua anggota polisi mempunyai motif yang sama untuk menjadi anggota polisi. Perbedaan motif menimbulkan perbedaan persepsi antara anggota polisi yang melaksanakan tugas dengan persepsi anggota masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Anggota masyarakat merasa dengan adanya bantuan dari kepolisian, permasalahan dengan keamanan seharusnya terpecahkan tetapi yang terjadi justru menambah tidak aman. Secara organisasi, peran polisi adalah menjamin keamanan masyarakat, tetapi jika peran tersebut dilaksanakan oleh anggota dengan karakter *dirty hand* yang terjadi bisa sebaliknya.

Sebagaimana dikemukakan oleh Kaptein, dan van Reenen (2001) ketiga dilema tidak berlangsung secara sendiri-sendiri. Terdapat kasus, anggota polisi yang tidak memahami terhadap misi organisasi secara jelas (*entangled hand*) melakukan praktek *dirty hand*. Dalam kasus lain, anggota yang melakukan praktek *dirty hand* juga karena menerima perintah dari berbagai sumber (*many hands*).

Pembangunan integritas semua anggota organisasi terhadap misi organisasi merupakan strategi yang diusulkan. Namun strategi ini tidak hanya harus berlangsung melalui saluran formal, tetapi dalam suasana informal melalui refleksi perbuatan dan komunikasi informal antar anggota dalam berbagai forum dan berlangsung dalam dimensi ruang dan waktu yang berkelanjutan.

Pembangunan integritas tidak hanya menanamkan nilai apa yang nampak di permukaan, tetapi lebih pada apa yang mendasari munculnya apa yang nampak di permukaan. Oleh

Denison (1996) apa yang nampak di permukaan dalam organisasi adalah *organization climate*, sedangkan nilai-nilai yang mendasari tentang yang nampak di permukaan adalah *organization culture*. Berdasarkan pada argumentasi tersebut, tulisan ini mengajukan suatu proposisi bahwa internalisasi *organization culture* merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi semua anggota Polri untuk mencapai misi organisasi daripada memahami *organization climate*. Untuk mencapai kondisi tersebut, argumentasi logika menjadi prasyarat bukan syarat, karena yang lebih penting adalah rekonsiliasi antar berbagai kepentingan antar anggota Polri.

#### D. Penutup

*Put it on works and let the jobs done*, itu merupakan ungkapan untuk merealisasikan rencana menjadi suatu tindakan untuk mencapai misi organisasi Polri. Organisasi Polri sebagai bagian dari sistem pemerintahan, tidak dapat lepas dari peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan tidak merujuk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku keberadaan dan implementasi kebijakan organisasi Polri tidak mempunyai landasan formal yang sah.

Namun peraturan perundang-undangan diharapkan tidak menjadi hambatan dalam pelaksanaan tugas bagi setiap anggota Polri. Dengan adanya dinamika kehidupan politik, sosial, dan ekonomi, serta intensitas pemanfaatan teknologi maka menjadi suatu keharusan bahwa organisasi Polri berkembang menuju *learning organisasi*. Perkembangan ke arah *learning organization* menuntut organisasi Polri mampu mengadaptasi terhadap dinamika yang terjadi di sekitar lingkungan organisasi Polri dan ditransformasikan pada strategi yang didasarkan pada pendekatan pendekatan multidisipliner. Hal ini didasarkan pada suatu kenyataan bahwa setiap kegiatan yang dapat mengganggu keamanan dalam negeri merupakan fenomena

multidimensional. Penggunaan teknologi, terutama teknologi informasi, faktor pendukung untuk memfasilitasi dan mempercepat pencapaian misi organisasi Polri, dan oleh karena itu keberadaannya bukan merupakan tujuan tetapi sarana.

Dengan semakin kompleksnya permasalahan berkaitan dengan keamanan dalam negeri, pemilihan strategi dan mekanisme penanggulannya tidak bisa lagi di dasarkan pada pilihan *comparative advantage*, tetapi *competitive advantage*. Berdasarkan prinsip *comparative advantage* pertimbangan utama adalah jumlah dana yang diperlukan untuk menjalankan strategi dan penanggulangan relatif kecil, di lain pihak pilihan *competitive advantage* mempertimbangan kualitas strategi dan mekanisme penanggulangan meskipun dana yang diperlukan relatif lebih besar.

Pertimbangan untuk memilih strategi dan mekanisme tersebut tidak semata-mata tergantung pada dana, tetapi pada urgensi dan dampak gangguan keamanan dalam negeri yang harus ditangani oleh Polri. Kegagalan dalam penanganan keamanan dalam negeri bisa mempunyai konsekuensi politik, ekonomi, dan sosial yang akan memerlukan pendanaan yang lebih besar jika tidak ditanggulangi sejak awal.

#### Daftar pustaka.

Burnes, B; Cooper, Cary; West, P. (2003). Organizational learning: The new management paradigm?. *Management Decision*; 2003; 41, 5/6. 452-464.

Chesterman, S. (6 Desember 2010). Wikileaks, secret and lies. *The Jakarta Post*. 6.

Dale, C.J.P. (29 Desember 2012). Darurat kekerasan di Papua. *Kompas*. 7.

Denison, D. R (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate?: A native's point of

review on a decade of paradigm war. *The Academy of Management Review*; 21, 3. 619-6594.

Giesecke, J. dan McNeil, B. (2004). Transitioning to the Learning Organization. *Library Trends*; 53, 1. 54-67.

Goel, L; Junglas, I; dan Ives, B. (2009). Virtual worlds as platforms for communities of practice, dalam William R. King (ed). *Knowledge Management and Organizational Learning*. New York: Springer. 181-199.

Gottschalk, P. (2010). Policing cyber crime. Petter Gottschalk & Ventus Publishing Aps. Book Boon.com

Jaramillo, F; Nixon, R; dan Sams, D. (2005). The effect of law enforcement stress on organizational commitment. *Policing*; 28, 2. 321-336.

Kaptein, M. dan van Reenen, P. (2001). Integrity management of police organizations. *Policing*; 224, 3. 281-300.

Langbein, L. dan Jorstad, C. (2004). Productivity in the Workplace: Cops, Culture, Communication, Cooperation, and collusion. *Political Research Quarterly*; 57, 1. 65-79.

Langer, A. M. (2005). IT and organizational learning: Managing Change through Technology and Education. New York: Routledge

Lee, J. Sr. (2000). Knowledge management: The intellectual revolution. *IIE Solutions*; 32, 10. 34-37.

Mallik, A. (2008). National security challenges and competition for India: Defence and space R&D in a strategic context. *Technology in Society*, 30. 362- 370.

McShane, S. L. Dan Von Glinow, M. A. (2010) (Ed kelima) *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.

Quick, J. C. dan Macik-Frey, M. (2007). Healthy, Productive Work: Positive Strength through Communication Competence and

Interpersonal Interdependence, dalam Debra L. Nelson and Cary L. Cooper, *Positive Organizational Behavior*. London: SAGE Publications. 25-39.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

\_\_\_\_\_ (4 Agustus 2005). Konflik di balik hajatan demokrasi: 'Distrust' picu anarkisme Pilkada. *Media Indonesia*. 7.

\_\_\_\_\_ (4 November 2008). Polantas mengubah citra. *Media Indonesia*. 6.

\_\_\_\_\_ (8 Desember 2010) Gerak Wikileaks dipersempit. *Republika*. 10.

\_\_\_\_\_ (12 Mei 2011). Lone jihadists: a new threat after Bin Laden's death. *The Jakarta Post*. 7.

\_\_\_\_\_ (23 April 2012). Kostrad-Brimob bentrok. *Republika*. 1.

\_\_\_\_\_ (17 Oktober 2012). Pengguna ponsel nyaris setara populasi dunia. *Media Indonesia*. 18.

\_\_\_\_\_ (22 Desember 2012). Kasus Poso bukan peristiwa biasa. *Kompas*. 1 dan 12.

\_\_\_\_\_ (5 maret 2013). Keamanan lingkungan: Kami pilih jadi sahabat warga. *Kompas*. 27.

\_\_\_\_\_ (7 Mei 2013). Premesh Chandran: Memelopori kebebasan pres lewat Malaysiakini.com. *Kompas*. 16.

\_\_\_\_\_ (4 Mei 2013). Terorisme: Kedutaan Myamar diduga target. *Kompas*. 1.

\_\_\_\_\_ (11 Mei 2013). Peretas raup 45 juta dollar AS. *Kompas*. 11.