

# Makna Performa POLRI Dalam Membentuk Budaya Organisasi

Asriyani Sagiyanto

Staf Pengajar Akademi Komunikasi Bina Sarana Informatika

Jl. Kayu Jati 5, No.2, Pemuda Rawamangun, Jakarta Timur

Email: [asriyani.ayy@bsi.ac.id](mailto:asriyani.ayy@bsi.ac.id)

## *Abstract*

*Cultural organizations often come to the surface to be studied well even among practitioners and academics . One of the current organizational culture has always been the public spotlight is organizational culture of government agencies such as the Indonesian National Police. Lots of police performance that can be understood by the people that have to be considered in the organizational culture that agency. With the performance that is within the police, we can examine and construct meaning , whether seen from the performance within an organizational culture rituals , socialization , politics and enculturation , which has now turned into a culture of police organizations . Construction of meaning police expected performance body DAPT understood by the public or the members in the organization, so that organizational culture can be perceived negatively by the public to be repaired a positive organizational culture . Thus the performance of the Police will also turn out to be positive.*

**Keywords:** *Police meanings, organizational culture*

## **I. Pendahuluan**

Budaya organisasi (*organizational culture*) akhir-akhir ini sering muncul ke permukaan dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik di kalangan praktisi maupun ilmuwan. Banyak diskusi dan seminar diselenggarakan oleh berbagai pihak yang berusaha mengungkapkan hal-hal yang berkaitan dengan penciptaan dan pengembangan budaya organisasi. Gejala-gejala tersebut secara sederhana menunjukkan bahwa budaya organisasi itu dirasakan penting dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tak langsung bagi perkembangan organisasi.

Sebagaimana budaya-budaya dalam suatu daerah, budaya organisasi juga memiliki pantangan yang mengatur

bagaimana masing-masing anggota organisasi bertindak terhadap sesama anggota organisasi dan terhadap orang dari luar anggota organisasi, maka suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya bersikap. Hal tersebut dinamakan dengan budaya organisasi, dengan mengetahui budaya organisasi kita dapat mengetahui bagaimana budaya organisasi tersebut mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, dari mana budaya organisasi tersebut berasal, dan apakah budaya organisasi tersebut dapat diatur atau tidak.

Menurut Richard West dan Turner dalam bukunya Pengantar teori komunikasi analisis dan aplikasi, Budaya organisasi dalam konteks komunikasi merupakan cakupan simbol

komunikasi, (tidakan, rutinitas dan percakapan) dan makna yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dalam meraih tujuan dan kekuasaan.

Jika budaya organisasi tersebut dianggap sebagai himpunan simbolik yang dikomunikasikan kepada anggota organisasi untuk pengendalian organisasi, maka simbol komunikasi (tindakan, rutinitas dan percakapan) dapat diartikan sebagai pembentukan pemahaman, proses komunikasi itu sendiri menjadi pusat perhatian utama, karena proses inilah yang merupakan pembentukan makna tersebut.

Organisasi adalah perilaku simbolik, dan eksistensinya bergantung pada makna bersama dan pada penafsiran yang diperoleh melalui interaksi manusia. Organisasi "bergantung" pada eksistensi modus umum penafsiran dan pemahaman bersama atas pengalaman yang memungkinkan kegiatan sehari-hari menjadi rutin atau sebagainya. Bila kelompok-kelompok menjumpai situasi baru, harus dibentuk penafsiran baru untuk mempertahankan aktivitas yang teratur (Rohim, 2002:150).

Salah satu kegiatan yang sering dijumpai masyarakat dan membentuk berbagai penafsiran adalah performa kepolisian Indonesia. Performa kepolisian di Indonesia akhir-akhir ini banyak memiliki pemahaman yang berbeda, mulai dari pemahaman ritual, berpolitik, bersosialisasi dan enkulturasi. Beberapa kasus yang terjadi di tubuh kepolisian Indonesia terkesan dramatik. Misalnya saja Citra dan performa yang terjadi di Polri, yaitu kasus "perang bintang" bahkan ada yang mengatakan "cicak makan buaya". Artinya, ada

semacam degradasi kepercayaan publik yang kuat terhadap Polri. Walaupun kasus tersebut tidak bisa mengeneralisasi Polri secara keseluruhan. Akan tetapi, kasus yang dimunculkan oleh mantan Kabareskrim Polri Susno Duadji dapat menjadi isu yang liar dan asumsi negatif terhadap Polri dalam semua tingkatan (Pikiran Rakyat, 29/03/2010).

Kemudian kasus-kasus yang tidak kalah dramatisnya adalah kasus mafia pajak dengan terdakwa Gayus Tambunan. Padahal salah satu institusi yang diharapkan oleh masyarakat untuk memberantas makelar kasus adalah Polri. Dengan adanya kasus-kasus tersebut tentunya membuat performa Polri di tengah masyarakat menjadi negatif. Performa lebih dari sekedar citra. Citra terkesan seperti sebuah penampilan yang dramatik jauh dari yang sejatinya. Akan tetapi, performa lebih kepada perubahan, baik penampilan luar maupun budaya yang menjadi nilai-nilai hidup para anggota dalam sebuah organisasi.

Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) menyatakan, anggota organisasi yang melakukan performa komunikasi tertentu berakibat pada munculnya budaya organisasi. Performa (*performance*) adalah metafora yang menggambarkan proses simbolik dari pemahaman dan perbaikan akan perilaku manusia dalam sebuah organisasi. Para teoretikus menjabarkan lima performa budaya dalam perbaikan sebuah organisasi ritual, hasrat, sosial, politik, dan enkulturasi (Pikiran Rakyat 29/03/2010).

Dengan adanya performa yang ada di tubuh Polri, kita dapat mengkaji dan mengkonstruksi makna tersebut, baik dilihat dari performa budaya dalam sebuah organisasi ritual, sosialisasi, politik dan enkulturasi, yang kini

berubah menjadi budaya organisasi Polri. Konstruksi pemaknaan performa ditubuh Polri diharapkan dapat dipahami oleh masyarakat ataupun anggota dalam organisasi tersebut, agar budaya organisasi yang dianggap negatif oleh masyarakat dapat diperbaiki menjadi budaya organisasi yang positif. Dengan demikian performa Polri juga akan berubah menjadi positif.

Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk memiliki perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap.

## II. Kajian Literatur Perkembangan Teori Budaya

Dalam perkembangannya, pertama kali Budaya Organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya : Edward H. Shein seorang Profesor Manajemen dari Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology dan juga seorang Ketua kelompok Studi Organisasi 1972-1981, serta Konsultan Bidang Organisasi pada berbagai perusahaan di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya : *Organizational Culture and Leadership*.

Buku-buku lain yang berisi mengenai pandangan budaya, salah satunya *Corporate Culture* (Deal & Kennedy, 1982) membahas bagaimana budaya – nilai-nilai, lambing dan ritual dapat berpengaruh terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Masih pada 1982, Peters & Waterman menyajikan *In Search Of Excellent*, di dalamnya mereka membahas sifat-sifat organisasi yang telah mencapai keunggulan. Mereka mengidentifikasi tema-tema utama yang

dapat diterapkan pada organisasi yang sedang dikaji. Tema-tema ini dapat dipandang bersifat *cultural* dalam arti mewakili nilai-nilai organisasi. Memasuki 1990an, perusahaan-perusahaan menghadapi persaingan global dan kemungkinan perubahan nilai para anggota dan *client*.

Sementara itu di Indonesia Budaya Organisasi mulai dikenal pada tahun 80 – 90-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan Budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru.

### Konsep Budaya Organisasi

Kata budaya organisasi (*culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau (Nimran : 1999 ; h. 134) diartikan sebagai “ *the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norms that knit a community together* (falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama mengikat suatu masyarakat).

Kini konsep tersebut, telah pula mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi dan menjadi bagian bahasan yang penting dalam literatur ilmiah di bidang manajemen dan perilaku organisasi dengan memakai rubrik budaya organisasi.

Istilah budaya organisasi kini telah menjadi sangat populer, baik di Amerika Serikat maupun di bagian-bagian dunia yang lain, termasuk Indonesia. Menurut Elliott Jacques dalam *Perilaku Organisasi* (Nimran ; 1999 ; h. 134) budaya organisasi adalah *the customary or traditional ways of thinking and doing things, which are*

*shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new numbers must learn and least partially accept in order to be accepted into the service of the firm* (cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi/perusahaan).

Berbagai definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat diketahui bahwa ada tiga hal yang menjadi ciri budaya organisasi yaitu : dipelajari, dimiliki bersama dan diwariskan dari generasi ke generasi. Apa yang penting bagi para manajer atau pimpinan organisasi adalah menciptakan dan memelihara suatu budaya organisasi yang kuat dan jelas. Budaya organisasi yang kuat memiliki beberapa tujuan, salah satunya adalah mendapatkan usaha-usaha produktif karyawan dan membantu setiap orang untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang sama.

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarkhi organisasi. Bagi organisasi yang masih didominasi

oleh pendiri, misalnya, maka budaya akan menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada para pekerja lainnya. Demikian pula jika organisasi yang dikelola oleh seorang manajer senior yang bersifat otokratis yang menerapkan gaya kepemimpinan “*top down*”, maka budaya juga akan berperan mengkomunikasikan harapan-harapan mereka.

Wheelen & Hunger dalam *Perilaku Organisasi* (Nimran : 1999 : h. 136), secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, yaitu :

- a) Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja;
- b) Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan;
- c) Membantu stabilisasi organisasi sebagai suatu sistem sosial;
- d) Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Singkatnya, budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Pada dasarnya, untuk membangun budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap, boleh jadi dalam perjalanannya akan mengalami pasang surut yang berbeda dari waktu ke waktu. Meskipun demikian, tahapan-tahapan pembentukan atau pembangunan budaya organisasi itu dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a) Seseorang (pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru;
- b) Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir dan menciptakan kelompok inti yang

mempunyai visi yang sama dengan pendiri;

- c) Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain-lain hal yang relevan;
- d) Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.

Konsep lain dalam teori budaya organisasi menurut Sachramm, Krober dan Kluckhohn dalam Rohim (2003:148-149), menjabarkan tiga perspektif budaya secara luas mengenai budaya yang diterapkan pada situasi organisasi yakni meliputi:

1. Perspektif holistik, memandang budaya sebagai cara-cara terpola mengenai berpikir, menggunakan perasaan dan bereaksi.
2. Perspektif variabel, berpusat pada pengekspresian budaya. Menurut Smircich dan Calas (1987) menyatakan bahwa budaya dapat diuji sebagai sebuah variabel atau suatu metafora dasar (*root methapor*). Bila dipandang sebagai suatu variabel eksternal, budaya adalah sesuatu yang dibawa masuk kedalam organisasi. Bila dibatasi sebagai suatu variabel internal, penekanannya diletakkan pada wujud-wujud budaya (ritual, kisah, dll) yang dikembangkan dalam organisasi.
3. Perspektif kognitif, memberi penekanan pada gagasan konsep, keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma “pengetahuan yang diorganisasikan” yang ada dalam pikiran orang-orang untuk memahami realitas. Sackmann (1991) mengikuti tradisi perspektif kognitif konsepnya sendiri mengenai budaya dalam

organisasi. Ia menggabungkan perangkat-perangkat pembangun kognitif yang mempengaruhi persepsi, pikiran, dan tindakan dengan suatu perspektif pengembangan yang memperhatikan pembentukan dan perubahan kognisi-kognisi budaya. Kognisi menjadi pegangan bersama dalam proses interaksi.

Secara umum, bila orang-orang berinteraksi selama beberapa waktu, mereka membentuk suatu budaya. Setiap budaya mengembangkan harapan-harapan yang tertulis maupun yang tidak tertulis tentang perilaku (aturan dan norma-norma) yang mempengaruhi anggota-anggota budaya itu.

Tetapi orang tidak hanya dipengaruhi budaya tersebut, mereka juga menciptakan budaya. Setiap organisasi memiliki satu atau lebih budaya yang memuat perilaku-perilaku yang diharapkan, tertulis atau tidak tertulis. Implisit dalam konsep budaya adalah suatu apresiasi tentang cara organisasi dibentuk oleh perangkat-perangkat khas nilai, ritual dan kepribadian. Louis (1985) menyatakan bahwa budaya suatu kelompok dapat digolongkan “seperangkat pemahaman atau makna yang dimiliki bersama oleh kelompok orang. Makna tersebut pada dasarnya diakui secara diam-diam oleh para anggotanya, jelas relevan bagi kelompok tertentu dan khusus untuk kelompok tersebut”. Dengan demikian, budaya meliputi interaksi selama beberapa waktu, harapan-harapan perilaku, membentuk dan dibentuk, sifat-sifat khas yang memisahkan sebuah budaya dengan budaya lainnya, dan seperangkat makna atau logika yang memungkinkan aksi kelompok.

**Bagaimana budaya organisasi didefinisikan ?** salah satu caranya

adalah dengan mengaggap organisasi itu terbuat dari “benda” atau artifak-artifak budat (*cultural artifacts*), kisah-kisah dan ritual. Bila budaya organisasi dianggap sebagai suatu pembentukan pemahaman, maka budaya organisasi ini diidentifikasi melalui proses pembentukan pemahaman, dan perilaku-perilaku simbolik menjadi fokus perhatian.

Mendengarkan apa yang dikatakan orang menjadi sesuatu yang perlu agar dapat melihat apa makna pengalamn mereka. Dalam hal ini, Smircich berpendapat bahwa budaya bukan sekedar sesuatu yang dimiliki organisasi (artifak, struktur), tetapi juga sesuatu yang merupakan organisasi (proses, pemahaman)

Budaya organisasi bukan milik manajemen tapi milik semua anggota organisasi. Analisi budaya tidak menekankan pada apa yang harus terjadi dari perspektif manajemen tapi apa yang benar-benar terjadi. Budaya organisasi dapat eksis dalam setiap organisasi yang dapt berarti berbagai kelompok. Besar kecilnya organisasi tidak dipersoalkan, yang penting aktivitas pengorganisasian. Budaya bukan anugrah yang harus diterima begitu saja. Budaya harus ditemukan melalui pandangan orang-orang yang membentuknya. Budaya bukan sesuatu yang konkrit, tapi merupakan perilaku-perilaku yang muncul yang membentuk dan meyakong pola-pola yang dapat disebut budaya.

**Dapatkah budaya dikelola ?**  
jawabannya sangat tergantung pada definisi seseorang menegnai budaya, sifat proses atau perubahannya, dan kondisi yang mendasari perubahan atau proses pengelolanya. Kaum pragmatis budaya umumnya memandang budaya sebagai suatu kunci kearah komitmen, produktivitas, dan kemampuan

memperoleh manfaat. Mereka menyatakan bahwa budaya dapat seharusnya dan pernah dikelola.

Adapula yang tergabung dalam para pecinta budaya mengaggap tidak dapt dikelola, budaya muncul begitu saja. Para pemimpin tidak menghasilkan budaya, para anggota budayalah yang menciptakan budaya. Budaya adalah suatu ekspresi kebutuhan manusia yang mendalam, suatu alat pencerahan pengalaman manusia dengan makna (Martin, 1985)

## **IMPLIKASI BAGI KOMUNIKASI ORGANISASI**

Peranan komuikasi dalam budaya organisasi dapat dilihat secara berlainan, bergantung pada bagaimana budaya dikonsepsikan. Bila budaya dianggap sebagai himpunan artifak simbolik yang dikomunikasikan kepada anggota untuk pengendalian organisasi, maka komunikasi dapat diartikan sebagai sebuah sarana yang memungkinkan perolehan hasilnya. Bila budaya ditafsirkan sebagai pembentukan pemahaman, proses komunikasi itu sendiri menjadi pusat perhatian utama karena proses inilah yang merupakan pembentukan makna tersebut.

### **Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi**

Terdapat banyak dimensi yang membedakan budaya. Dimensi ini mempengaruhi perilaku yang dapat mengakibatkan kekeliruan pemahaman, ketidakpastian atau bahkan konflik. Konsep budaya pada awalnya berasal dari lapangan antropologi dan mendapat tempat pada awal perkembangan ilmu perilaku organisasi, oleh Morrey dan Luthans 1987. Luthans (1998) dalam Sopiah (2008:129-130), menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi meliputi;

1. Aturan-aturan perilaku  
Berupa bahasa, terminologi dan ritual yang dipergunakan oleh anggota organisasi
2. Norma  
Standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh di masyarakat kita kenal dengan norma agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain.
3. Nilai-nilai Dominan  
Nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.
4. Filosofi  
Kebijakan yang dipercaya organisasi tentang suatu hal-hal yang disukai karyawan dan pelanggannya, seperti Anda adalah harapan kami. Konsmen adalah Raja.
5. Peraturan-peraturan  
Aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.
6. Iklim Organisasi  
Keseluruhan perasaan yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota organisasi berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Sementara menurut Schien, budaya organisasi dapat ditemukandalam tiga tingkatan (Hatch, 1997), yaitu:

1. Atefak  
Pada tingkat ini budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapt diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi dan cara

berpakaian. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan.

2. Nilai  
Nilai memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi dari artefak. Nilai ini sulit diamati secara langsung sehingga untuk menyimpulkannya seringkali diperlukan wawancara dengan anggota organisasi yang mempunyai posisi kunci atau dengan menganalisis kandungan artefak seperti dokumen.
3. Asumsi dasar  
Pada tingkat ini budaya diterima begitu saja, tidak kasat mata dan tidak disadari. Asumsi ini merupakan reaksi yang bermula dari nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi telah diterima maka kesadaran akan menjadi tersisih. Dengan kata lain, perbedaan antara asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak. Schein memberikan beberapa asumsi dasar yang membentuk budaya organisasi. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk menilai budaya suatu organisasi, karena asumsinya dipercayai oleh anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka pahami, mereka pikirkan dan mereka rasakan.

### **Cara Karyawan Mempelajari Budaya Perusahaan**

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa budaya perusahaan harus dipelajari dan tidak terjadi dengan sendirinya. Karenanya harus ada usaha khusus untuk itu agar karyawan lama mentransformasikan elemen-elemen budaya perusahaan itu kepada karyawan baru. Adapun proses transformasi ini

dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

1. Cerita-cerita  
Cerita-cerita mengenai bagaimana kerasnya perjuangan pendiri organisasi di dalam memulai usaha sehingga kemudian menjadi maju seperti sekarang merupakan hal yang baik untuk disebarluaskan. Bagaimana sejarah pasang surut perusahaan dan bagaimana perusahaan mengatasi kemelut dalam situasi tak menentu merupakan kisah yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras jika mereka mau memahaminya.
2. Ritual atau upacara-upacara  
Di dalam perusahaan tidak jarang ditemui acara-acara ritual yang sudah mengakar dan menjadi bagian hidup perusahaan sehingga tetap terpelihara keberadaannya.
3. Simbol-simbol material  
Simbol-simbol atau lambing-lambang material seperti pakaian seragam, ruang kantor dan lain-lain atribut fisik yang dapat diamati merupakan unsur penting budaya organisasi yang harus diperhatikan sebab dengan simbol-simbol itulah dapat dengan cepat diidentifikasi bagaimana nilai, keyakinan, norma dan berbagai hal lain itu menjadi milik bersama dan dipatuhi anggota organisasi.
  - a. Bahasa  
Bahasa merupakan salah satu media terpenting di dalam mentransformasikan nilai. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, tiap bidang atau strata memiliki jargon yang khas, yang kadang-kadang dipahami oleh kalangan itu sendiri. Hal ini penting karena untuk dapat diterima di suatu

lingkungan dan menjadi bagian dari lingkungan, salah satunya adalah memahami bahasa yang berlaku di lingkungan itu. Dengan demikian menjadi jelas bahwa bahasa merupakan unsure penting dalam budaya organisasi.

### **Prinsip-prinsip organisasi**

Prinsip-prinsip organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli, salah satunya *A.M. Williams* yang mengemukakan pendapatnya cukup lengkap dalam bukunya "*Organization of Canadian Government Administration*" (1965), bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi:

1. *Organisasi Harus Mempunyai Tujuan yang Jelas.*

Organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai, dengan demikian tidak mungkin suatu organisasi tanpa adanya tujuan.

2. *Prinsip Skala Hirarkhi.*

Dalam suatu organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan, pembantu pimpinan sampai pelaksana, sehingga dapat mempertegas dalam pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban, dan akan menunjang efektivitas jalannya organisasi secara keseluruhan.

3. *Prinsip Kesatuan Perintah.*

Dalam hal ini, seseorang hanya menerima perintah atau bertanggung jawab kepada seorang atasan saja.



#### 4. *Prinsip Pendelegasian Wewenang.*

Seorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga perlu dilakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Pejabat yang diberi wewenang harus dapat menjamin tercapainya hasil yang diharapkan. Dalam pendelegasian, wewenang yang dilimpahkan meliputi kewenangan dalam pengambilan keputusan, melakukan hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa minta persetujuan lebih dahulu kepada atasannya lagi.

#### 5. *Prinsip Pertanggungjawaban.*

Dalam menjalankan tugasnya setiap pegawai harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasan.

#### 6. *Prinsip Pembagian Pekerjaan.*

Suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya, melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan tersebut dapat berjalan optimal maka dilakukan pembagian tugas/pekerjaan yang didasarkan kepada kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai. Adanya kejelasan dalam pembagian tugas, akan memperjelas dalam pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, serta menunjang efektivitas jalannya organisasi.

#### 7. *Prinsip Rentang Pengendalian.*

Artinya bahwa jumlah bawahan atau staf yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional. Rentang kendali ini sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi, semakin besar suatu organisasi dengan jumlah

pegawai yang cukup banyak, semakin kompleks rentang pengendaliannya.

#### 8. *Prinsip Fungsional.*

Bahwa seorang pegawai dalam suatu organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerja, serta tanggung jawab dari pekerjaannya.

#### 9. *Prinsip Pemisahan.*

Bahwa beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dibebankan tanggung jawabnya kepada orang lain.

#### 10. *Prinsip Keseimbangan.*

Keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tersebut akan diwujudkan melalui aktivitas/ kegiatan yang akan dilakukan. Organisasi yang aktivitasnya sederhana (tidak kompleks) contoh 'koperasi di suatu desa terpencil', struktur organisasinya akan berbeda dengan organisasi koperasi yang ada di kota besar seperti di Jakarta, Bandung, atau Surabaya.

#### 11. *Prinsip Fleksibilitas*

Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (*internal factor*) dan juga karena adanya pengaruh di luar organisasi (*external factor*), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya.

#### 12. *Prinsip Kepemimpinan.*

Dalam organisasi apapun bentuknya diperlukan adanya kepemimpinan, atau dengan kata lain organisasi mampu menjalankan aktivitasnya karena adanya proses kepemimpinan yang digerakan oleh pemimpin organisasi tersebut

### **III. Metodologi Penelitian**

Dalam kajian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif analisis. Menurut Artherton dan Klemmack (1982) yang dikutip Ruslan (2010:3) menerangkan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian untuk menggambarkan tentang karakteristik (ciri-ciri) suatu masyarakat, kelompok atau individu tertentu sebagai obyek penelitiannya.

Pada metode ini peneliti menggunakan metode kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (1975) dalam moleong (2002:4) mendefinisikan "metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati" menurut mereka pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh).

### **IV. Pembahasan**

Saat ini Kepolisian Republik Indonesia (Polri) benar-benar sedang diuji kredibilitasnya. Di tengah-tengah upaya pemberantasan korupsi dengan tema memburu makelar kasus yang digembar-gemborkan oleh Polri dan pemerintah, tiba-tiba muncul pengakuan dari petinggi Polri, seorang jenderal bintang tiga Susno Duadji, bahwa ada makelar kasus di Polri. Susno menunjuk dua mantan anak buahnya terlibat kasus mafia pajak dengan terdakwa pegawai Ditjen Pajak, Gayus Tambunan. Padahal,

salah satu institusi yang diharapkan oleh masyarakat memberantas makelar kasus adalah Polri.

Oleh karena itu, dengan kejadian ini dan pemberitaan seperti ini, tentu akan menambah berat bagi Polri memperbaiki citra dirinya. Padahal, Polri baru saja keluar dari lubang jarum saat kasus Cicak versus Buaya beberapa waktu lalu. Saat itu, Polri mendapat respons negatif dari masyarakat dengan tingginya dukungan berbagai elemen gerakan sosial masyarakat terhadap Bibit dan Candra melalui Facebook.

Citra dan performa Muncul istilah-istilah yang ngetrend terkait dengan kasus yang terjadi di Polri, yaitu "perang bintang" bahkan ada yang mengatakan "buaya makan buaya". Artinya, ada semacam degradasi kepercayaan publik yang kuat terhadap Polri. Walaupun kasus tersebut tidak bisa mengeneralisasi Polri secara keseluruhan. Akan tetapi, kasus yang dimunculkan oleh mantan Kabareskrim Polri Susno Duadji dapat menjadi isu yang liar dan asumsi negatif terhadap Polri dalam semua tingkatan.

Memang bukan hal yang mudah untuk memperbaiki performa Polri. Menurut Dadang Garnida ketika menjadi Kapolda Jabar mengatakan bahwa untuk memperbaiki Polri perlu waktu yang panjang. Hal ini terkait dengan berbagai masalah internal organisasi kepolisian dan rekrutmen anggota polisi. Memperbaiki performa lebih dari sekadar citra. Citra terkesan seperti sebuah penampilan yang dramatik jauh dari yang sejatinya. Akan tetapi, performa lebih kepada perubahan, baik penampilan luar maupun budaya yang

menjadi nilai-nilai hidup para anggota dalam sebuah organisasi.

Diantara performa Polri yang menjadi basan dalam penulisan ini adalah ritual, enkulturasi, dan simbol (bahasa). Ritual adalah segala sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan dan sudah mengakar kuat dan menjadi bagian hidup organisasi sehingga tetap terpelihara keberadaannya, Sopiah (2008:138). Misalnya pola rekrutmen dan pemahaman anggota Polri terhadap organisasi. Budaya organisasi yang telah melembaga, seperti proses mutasi atau promosi belum sesuai dengan kompetensi para personelnya, selain itu tidak dilaksanakan secara prosedural, dan kurang transparan. Bahkan ada kesan otoriter dengan bisa melakukan mutasi kapan dan dimana saja. Atasan tidak pernah mengkomunikasikan dengan anggota, baik secara formal maupun informal.

Dengan ketidakjelasan mutasi ini, membuat bawahan mempunyai interpretasi yang berbeda-beda serta bekerja dalam ketidakpastian, karena sewaktu-waktu bisa dilakukan mutasi. Bahkan untuk tingkat Polres, ada Kapolres yang tidak menyertakan Kabagmin dalam melakukan proses mutasi personel. Jadi disimpulkan tidak ada kompetensi Pimpinan Polres karena tidak berupaya memfungsikan bawahan sesuai kompetensi dan bidang tugas yang harus diembannya, yang pada akhirnya lahir budaya Polri untuk selalu patuh pada atasan. Apa yang menjadi “Bijak Pimpinan” harus dilaksanakan anggota dengan penuh loyalitas, meskipun kadang menyimpang dari kompetensi dan profesionalisme Polri (Suwarni, 2009: 82 – 83).

Dari kasus tersebut jelas sekali bahwa pemahaman mengenai rekrutmen seperti itu (otoriter) sudah menjadi hal yang biasa, itu dikarenakan budaya organisasi Polri yang militeristik. Dimana kebijakan-kebijakan yang ditetapkan bersifat otoriter dan terkesan memaksa. Hal ini tentunya tidak akan sehat jika budaya organisasi seperti ini tetap dipertahankan, karena akan membuat pandangan atau interpretasi yang berbeda-beda antara anggota organisasi.

Selain itu, jika proses rekrutmen tidak dijalankan sesuai dengan prosedural, maka yang akan terjadi adalah pertimbangan kualitas intelektual dari masing-masing anggota Polri. Bukan sekadar fisik yang harus menjadi pokok pertimbangan pelulusan tetapi juga kompetensi dan profesionalisme juga akan menentukan tumbuhnya budaya organisasi yang sehat. Berbahaya ketika seorang yang tidak cerdas diterima menjadi polisi. Ia akan kaku dalam memahami sebuah tugas dan aturan. Salah satu contoh kecil adalah kasus orang yang salah jalan tetap ditilang adalah itu merupakan ketidakcerdasan polisi.

Kasus lain yang sudah menjadi rahasia umum adalah budaya pungli atau budaya setoran dikalangan polisi. Pungli yang mereka lakukan sepertiganya digunakan untuk makan, sepertiga lain untuk menambah dana transportasi dan sepertiga sisanya untuk setoran ke atasan (Suara Merdeka 14/07/2005). Ini terjadi juga dikarenakan budaya Polri untuk patuh kepada atasannya. Seperti yang dijelaskan sebelumnya “apa yang menjadi bijak pimpinan harus dilaksanakan anggota dengan penuh loyalitas, meskipun kadang-kadang

menyimpang dari kompetensi dan profesionalisme Polri.

Jelas sekali bahwa budaya setoran seperti ini merupakan suatu perilaku yang dibentuk atau dikonstruksi oleh anggota organisasi Polri sendiri. Hal tersebut tentunya suatu yang dilarang, namun budaya tersebut didukung oleh anggota organisasi. Maka asumsi yang terjadi adalah hal yang disadari tidak baik, menjadi tersisih dikarenakan asumsi-asumsi tersebut didukung oleh anggota organisasi. Hingga sampai saat ini menjadi suatu warisan yang selalu diikuti dari generasi ke generasi berikutnya.

Kemudian, Enkulturasasi adalah proses pengenalan yang berlaku di masyarakat. Hal yang terkait dari enkulturasasi adalah bagaimana peningkatan pemahaman jati diri dan kepribadian polisi sebagai teladan masyarakat menjadi perhatian tersendiri. Semboyan mengayomi dan melindungi masyarakat harus tercermin pada kinerja Polri, bukan sebaliknya, seperti kasus budaya setoran yang dijelaskan sebelumnya. Jika anggota seseorang yang direkrut dengan cara yang sebenarnya, tentunya akan memahami tugas dan tanggung jawab dalam melindungi dan mengayomi masyarakat. Polisi yang profesional tentunya tidak mempertahankan budaya setoran, yakni dengan melakukan pungli atau menilang tidak sesuai dengan aturan. Performa seperti itu, nantinya akan dinilai atau diinterpretasikan oleh masyarakat menjadi makna yang negatif, yang tidak sesuai dengan semboyannya dalam mengayomi dan melindungi masyarakat.

Selanjutnya, terkait dengan simbol (bahasa). Dalam kasus “markus”

yang hingga saat ini masih dalam persidangan, terdapat istilah-istilah yang membuat kredibilitas Polri menjadi menurun, seperti istilah *Cicak Vs Buaya*, *Perang Bintang atau Buaya makan Buaya*. Ini dimaknai adanya ketidaksehatan dalam organisasi Polri, baik dengan lembaga atau komisi lain maupun dengan anggota Polri sendiri. Kasus ini merupakan perbaikan performa sosial dan politik yang saat ini harus mendapat perhatian serius Polri. Adanya kasus “markus” yang disampaikan sendiri oleh Kabareskin Susno Duadji, ini dimaknai bahwa budaya setoran atau pungli bukan hanya terjadi kepada anggota polisi berpangkat rendah, tetapi juga terjadi pada anggota polisi berpangkat bintang (Jendral). Kasus seperti ini membuktikan bahwa budaya tersebut sudah mengakar kuat baik dari atasan hingga pada bawahan, karena sudah menjadi sesuatu yang biasa dan didukung oleh semua pihak, meskipun tidak sesuai dengan semboyan Polri sendiri yaitu melindungi dan mengayomi masyarakat.

Dengan adanya beberapa performa Polri yang tidak sesuai dengan semboyannya, hingga menjadi suatu budaya dari organisasi Polri itu sendiri, maka yang harus menjadi perhatian sekarang adalah bagaimana Polri menjaga hubungan baik dan kembali merebut hati rakyat. Bagaimana Polri menjadi suatu lembaga yang bisa dipercaya dimata masyarakat. Bagaimana Polri menjalankan fungsi dan tugasnya sesuai dengan semboyannya. Yaitu dengan performa atau penampilan Polri yang kembali menjadi bagian dari rakyat, yang sesuai dengan semboyannya. Dengan demikian budaya Organisasi dalam tubuh Polri akan

menjadi jati diri yang sehat dan kuat di mata masyarakat.

## V. Penutup

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk atau dikonstruksi dan dipelajari. Karena pada dasarnya budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Begitu juga dengan performa Polri yang membentuk suatu budaya organisasi dalam institusinya, mulai dari budaya setoran hingga budaya taat pada atasan yang sifatnya otoriter.

Budaya organisasi juga sangat penting perannya dalam mendukung suatu organisasi atau perusahaan yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikutsertaan pribadi dengan perusahaan yang menyajikan pedoman perilaku kerja bagi karyawan. Dengan performa polri dari berbagai kasus yang tidak sesuai dengan semboyannya, bisa dianggap Polri tidak mempunyai jati diri. Dan hasilnya terbentuknya budaya organisasi yang menyimpang baik dari atasan hingga pada jabatan terendah dan itu didukung oleh semua pihak dan sudah menjadi suatu kebiasaan.

## DAFTAR PUSTAKA

Pace, R. Wayne, Don F. Faules, **Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan**, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005.

Rohim Syaiful, **Teori Komunikasi Perspektif, Ragam dan Aplikasi**, Rineka Cipta, 2009.

Sopiah, **Perilaku Organisasi**, ANDI, Yogyakarta, 2008.

West Richard dan Lyn H, Turner, **Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi**, Salemba Humanika, Jakarta, 2006.

Yayat Hayati Djatmiko, **Perilaku Organisasi**, Alfabeta, Bandung, 2002.

## Sumber Lain:

Pikiran Rakyat 29/03/2010

<http://bataviase.co.id>

<http://www.suamerdeka.com/harian/0507/14/nasb.htm>

## BIODATA PENULIS

Asriyani Sagiyanto, memperoleh gelar Sarjana Ilmu Komunikasi (S.IKom), jurusan Public Relations dari Universitas Budi Luhur Jakarta, dan memperoleh gelar Magister Komunikasi (M.IKom) pada program Pasca Sarjana Magister Ilmu Komunikasi dari Universitas Mercubuana Jakarta.