Profesionalisme Anggota Polri dalam Kerangka Kebhinnekaan

Bambang Indriyanto*

Abstrak:

Tulisan ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan arah pengembangan profesionalisme anggota Polri dalam kerangka Kebhinnekaan sebagai ciri dari Indonesia sebagai suatu bangsa. Berdasarkan pada tujuan tersebut tiga perspektif akan dijadikan dasar dalam pembahasan yang terdiri dari perspektif Sosiolog, Antropologi, dan politik. Ketiganya ini merefleksikan dinamika yang terjadi dalam menjamin stabilitas dan progresifisme dari Kebhinnekaan untuk mewujudkan Negara Kesatuan Indonesia yang berdaulat dan maju. Organisasi Polri sebagai sebagai bagian dari organisasi publik mengukur kinerjanya berdasarkan prinsip kebijakan publik yakni merujuk pada kebijakan yang lebih tinggi dari Kapolri yaitu Presiden dan Menkopolhukam. Namun dalam implementasi kebijakan tersebut organisasi Polri perlu tampil sebagai organisasi berorientasi budaya yangtelah menjadi bagian dari tradisi seetiap kelompok etnis yang ada di Indonesia. Konsekeunsi dari karekter organisasi mencerminkan dua dimensi tersebut adalah bahwa setiap angota Polri dalam menampilkan profesionalisme di tengah masyarakat yang Bhineka mengedepankan sosok berbudaya yang memegang prinsip moralitas sebagai bagian dari kode etik profesional Polri. Kode etik profesionalisme merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen. Prinsip manajemen lainnya adalah sikap keterbukaan terhadap ide-ide invatif sebagai bagian untuk meningkatkan kinerja organisasi Polri. Fenomena kehidupan bernengara yang bhineka mencerminkan dimensi politik, sosial, dan budaya. Ketika dimensi menjadi pertimbangan dalam pengembangan profesionalisme, dimensi-dimensi ini tidak menampilkan wujudnya sebagai fenomenan terfragmentasi, tetapi menjadi satu kesatuan.

Kata Kunci : Profesionalisme, Kebhinnekaan, Tugas Pokok, Organisasi Polri

Pendahuluan

Bangsa Indonesia sebagai suatu kesatuan sosial ditandai oleh Kebhinnekaan baik berdasarkan pada kelompok etnik, agama, dan stratafikasi sosial. Sebelum kemerdekaan kehinekaan sudah tampak ketika Indonesia masih berbentuk nusantara. Namun sejarah membuktikan bahwa Kebhinnekaan tidak menjadikan Indonesia disintegrasi. Di lain [ihak Kebhinnekaan menyajikan kekayaan budaya. Di lain pihak Kebhinnekaan juga menjadi pendorong untuk membangun suatu kesatuan. Hal ini dimulai pada jama kerajaan Madjaphit yang ditandai dengan pernyataan yang lengendaris dari Gadjah Mada dengan sumpah Amukti Palapa (Vlekke, 2008). Sumpah dan menjadi peletak integrasi bangsa Indonesia yang satu. Kejayaan kerajaan Sri Wijaya yang berkuasan sebagian besar tanah Sumatera dapat juga menjadi pratanda tentang awal pergeseraan

* **Dr. Bambang Indriyanto,** Dosen Perilaku Organisasi dan Manajemen Stratejik. PTIK-STIK

dari Kebhinnekaan pada era nusantara menjadi kesatuan bangsa Indonesia yang bersatu.

Kebhinnekaan menjadi suatu kekhasan bangsa Indonesia yang tidak perlu dipertanyakan lagi tentang status politik maupun hukumnya. Konsekuensinya adalah ketika profesionalisme Polri menjadi suatu agenda kebijakan Mabes Polri maka Kebhinnekaan menjadi titik tolak bagi upaya tersebut. Kapolri Jenderal Tito Karnavian menjadikan profesionalisme menjadi agenda Rencana Aksi 100 Hari Penjabaran Program Prioritas Kapolri. Agenda tersebut dirumuskan dalam dokumen Porefesional Modern dan Terpercaya (Promoter). Di lain pihak, profesionalisme Polri tidak hanya menjadi keamanan dan kestabilan kehidupan masyarakat Indonesia, preofesionalisme Polri bahkan dituntut untuk memperkuat mempertahankan ke-Bhineka Tungal Ika-an tersebut dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kebhinnekaan bukan merupakan kondisi statis, tetapi berkaitan dengan stabilitas dan kemajuan (progresif). Stabilitas, terutama stabilitas politik, menjadi tantangan sekaligus hambatan dalam realisasi profesionalisme anggota Polri. Pemilihan umum baik pada tingkat nasional maupun daerah selalu memberikan tantangan profesionalisme anggota Polri. Dalam waktu bersamaan tumbuhnya paham radikalisme juga menjadi tantangan terhadap profesionalisme anggota Polri. Sepanjang demokrasi menjadi kriteria keberhasilan pemilihan umum dan pertentangan ideologi antar kelompok masyarakat, maka permasalahan stabilitas selalu menjadi tantangan tersendiri bagi upaya peningkatan profesionalisme anggota Polri.

Dinamika Kebhinnekaan juga ditandai dengan orientasi yang bersifat progresif negara dan juga organisasi Polri itu sendiri. Fenomena globalisasi dapat menjadi tantangan tersendiri dari Kebhinnekaan bangsa Indonesia. Pada tingkat pemerintahan globalisasi diwujudkan dalam bentuk kerjasama multilateral baik pada tingkat regional (ASEAN) maupun global, seperti *Trans Pacific Parnership* (TPP), *Asia Pacific Economic Cooperation* (APEC), dan *World Trade Organization* (WTO). Pada tingkat regional, pemerintah Indonesia telah ikut meratifikasi pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN (ASEAN Secreatariat, 2007). Di satu pihak kerjasama ini membuka kesempatan pertumbuhan ekonomi Indonesia, di lain pihak hal ini menjadi sarana prenetrasi ideologi dan budaya dari negara lain. Ke-bhinekaan-an dan ideolgi negara Indonesia menjadi identitas bangsa yang harus dipertahankan (Syahnakri, 2013). Organisasi Polri memang tidak secara langsung terlibat dalam proses ratifikasi kerjasama multilateral ini, namun sebagai bagian dari struktur pemerintahan Indonesia organisasi Polri ikut bertanggung jawab dalam mempertahankan ideologi Indonesia sebagai bagian dari upaya untuk menjaga Kebhinnekaan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Profesionalisme sebagai suatu strategi untuk mendukung peningkatan kerja suatu organisasi, tidak bisa lepas dari kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi dan perilaku anggota organisasi tersebut. Organisasi Polri sebagai suatu bagian dari organisasi publik yaitu Pemerintah Indonesia telah menunjukkan kinerja memberikan dampak positif terhadap stabilitas kehidupan sosial dan politik bangsa Indonesia. Dinamika kehidupan sosial dan politik berjalan lebih cepat dari pada perubahan struktur dan mekanisme kerja dalam organisasi Polri. Kondisi ini memunculkan disparitas antara upaya peningkatan profesionalisme anggota Polri dalam mengatasi pemasalahan-permasalahan yang muncul.

Tujuan dari tulisan ini adalah untuk mendeskripsikan arah pengembangan profesionalisme anggota Polri dalam kerangka

Kebhinnekaan sebagai ciri dari Indonesia sebagai suatu bangsa. Berdasarkan pada tujuan tersebut tiga perspektif akan dijadikan dasar dalam pembahasan yang terdiri dari perspektif Sosiolog, Antropologi, dan politik. Ketiganya ini merefleksikan dinamika yang terjadi dalam menjamin stabilitas dan progresifisme dari Kebhinnekaan untuk mewujudkan Negara Kesatuan Indonesia yang berdaulat dan maju.

Dimensi Profesionalisme

Kalangan penulis organisasi dan manajemen (Rouse, 2007; Prasad, 2008) berpendapat bahwa profesionalisme bukan merupakan keahlian bawaan tetapi merupakan keahlian yang dibentuk seiring dengan keterlibatan staf dalam suatu organisasi. Kalangan ahli Psikologi yang memusatkan perhatiannya pada studi organisasi cenderung setuju dengan argumentasi terebut, namun mereka menambahkan faktor bakat yang dimiliki oleh seseorang staf dapat mempercepat dalam kemampuan profesionalisme dibanding dengan staf lainnya (Schein, 2004; Gibson, 2012). Pengetahuan menjadi indikator utama ketika profesionalisme merupakan hasil pembentukan oleh organisasi (Popper dan Lipshitz, 2004; Spender; 2004)

Argumentasi tentang profesionalisme merupakan hasil pembentukan oleh organisasi yang dibentuk muncul dalam konsep profesional man dari Hebb (2002). Dalam kontek konsep ini, seorang dikatakatkan sebagai profesional man jika mempunyai dua karakteristik yiatu kemampuan berfikir abstrak dan akademis, dan mempunyai assosiasi yang kuat dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Unsur ini menjadi relevan jika dikaitkan dengan argumentasi yang menyatakan bahwa profesionalisme tidak untuk kepentingan subyektivitas individu staf tetapi untuk pentingan organisasi. Dalam kontes organization effectiveness kepentingan organisasi adalah pencapaian target yang telah ditetapkan untuk jangka waktu yang telah disepakati antar pimpinan bersama dengan staf dalam suatu organisasi.

Profesionalisme sebagai salah satu pendukung pada peningkatan *organization effectiveness* menuntut adanya unsur kolaborasi antar staf dengan staf lainnntya; serta antara staf dengan pimpinan. Kolaborasi tidak hanya diarahkan pada sinergisme dalam upaya pencapaian target yang telah ditetapkan, tetapi juga terjalinnya suatu komunikasi profesional antar staf dan antara staf dengan pimpinan. Hasil dalam proses komunikasi ini adalah inovasi yang menghasilkan strategi pencapaian target secara lebi cepat dan tepat sesuai dengan waktu yag telah ditetapkan atau bahkan lebih cepat. Inovasi yang terbentuk melalui proses interkasi dan komunikasi antar profesional dalam suatu organisasi karena dua faktor yaitu *prior knowledge* dan *knowledge sharing* (Witcher, 2002). Faktor *prior knwoldge* didasarkan pada suatu asumsi bahwa proses adopsi suatu *knowledge* baru oleh profesional dari suatu organisasi akan menjadi relevan dengan tugas yang menjadi tanggung jawab jika knoledge tersebut merupakan kelanjutan dari pengalaman yang sudah berlangsung pada suatu organisasi dalam periode yang relatif lama. Fungsi knowlede baru bersifat menambah (supplmentary) dan melengkapi (complementaty) dari praktek yang sudah ada, dan buka meniadakan praktek-praktek yang sudah ada.

Ide *knowledge sharing* mempunyai kesamaan dengan prior knowledge. Keduanya mempersyaratkan pada praktek yang sudah berlangsung dalam suatu organisasi dan pengalaman yang sudah menjadi bagian dari suatu organisasi kehidupan profesional staf dari suatu organisasi. Namun demikian kowledge sharing menganjurkan bahwa adopsi knowledge baru akan mendukung kinerja suatu organisasi jika tidak menegasi *knowledge* yang sudah menjadi bagian dari praktek sudah belangsung dan pengelaman para staf dari suatu organisasi.

Adopsi knowledge dalam suatu organisasi sebagai sarana untuk peningkatan profesionalisme staf bukan merupakan sutau proses yang bersifat superfisial. Di lain pihak, proses adopsi ini dinternalisasi sebagai bagian dari spirit profesionalisme dan proses transformasi knowelde menjadi praktek baik melalui kajian akademik. (Tomala dan Senechal, 2004; Zairi dan Al-Mashari; 2005). Ketika peofesionalisme yang disertai dengan kemampuan beradaptasi dan mengadopsi *knowledge* menjadi identitas suatu organisasi, maka profesionalisme dalam suatu organisasi akan berkembangan untuk mendorong proses pencapaian target secara inovatif.

Profesionalisme tidak hanya menjadikan sarana untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi, tetapi profesionalisme menjadi dasar untuk membangun image suatu organisasi. Profesionalisme yang melekat pada anggota suatu organisasi tidak hanya merefleksikan atribut kompetensi, tetapi atribut etik. Profesionalisme mendapat suatu pengakuan jika terdapat kesanggupan seorang profesional menyelaraskan diri dengan etika profesi yang berlaku dalam suatu organisasi dan yang diberlakukan oleh suatu assosiasi profesi. Aspek etika tidak secara langsung menjadi pendukung kinerja anggora organisasi, tetapi menjadi dasar bagi setiap anggota suatu organisasi menentukan langkah profesionalisme. Hasil kinerja seorang profesional, dari sudut pandang etika, tidak hanya pencapaian target, tetapi kebermanfaatan pencapaian target tersebut bagi khalayak. Di sinilah, keherhasilan penerapan prnsip-prinsip profesionalisme menjadi bagian dari citra suatu organisasi.

Organisasi dibangung tidak terlepas dari konteks lingkungannya. Lingkungan yang dimaksud dapar berdimensi ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Suata perusahaan komersial merupakan organisasi yang bergerak di bidang ekonomi yang target utamanya adalah maksimalisasi profit. Dalam upaya untuk memaksimalisasi profit tersebut pendekatannya yang digunakan tidak pada *supply side*, tetapi juga, dan terutama, adalah *demand side*. Dengan pendekata demand side perusahaan mempertimbangkan nilai budaya konsumer yang akan menggunakan produk perusahaan tersebut jika profuk tersebut akan dibeli oleh konsumer. Dengan analogis yang sama kerbelangsungan suatu organisasi partai politik tidak akan berlanjut jika hanya mempertimbangkan kepentingan anggota organisasi partai politik poitik tersebut. Kepentingan anggota masyarakat secara luas dapat berfungsi sebagai barometer tentang status organisasi partai politik. Anggota masyarakat mempunyai hak untuk mengetahui sampai seberapa jauh kepentingannya diakomodasi oleh organisasi partai politik. Semakin banyak kepentingan anggota masyarakat yang diakomodasi oleh suatu organisasi partai politik menjadi jaminan keberlangsngan dari organiasi partai politik tersebut.

Aspek etik tidak hanya secara ekslusf menjadi pertimbangan organisasi swasta (non-pemerintah). Aspek etik juga melekat pada prinsip profesionalisme pada organisasi publik (pemerintah) (McKinney and Howard, 1998). Perkembangan demokrasi dalam kehidupan politik suatu banga diikuti dengan perubahan orientasi kerja organsasi publik. Munculnya prinsip *good governance* and *clean government* merupakan aindikator utama sistem pengelolaan program-program publik. Dalam penetapan program kerja organasi publik tidak bisa hanya mempertimbangkan keputusan pengambil kerbijakan yang bersifat subyektif, tatapi sebaliknya justru harus mempertimbangkan kepentingan dan aspirasi publik yang menjadi dasar untuk menentukan kriteria keberhasilan. Kode etik yang melekat pada prinsip profesionalisme anggota organisasi publik tidak secara rigid didasarkan pada kebijakan internal organisasi publik, tetapi lebih berorentasi pada

kepentingan dan aspirasi publik (McKinney and Howard, 1998). Keselarasan antara program yang ditetapkan oleh organisasi publik dengan prinsip proefsionalisme yang diadopsi oleh anggotanya menjadi bagian dari kriteria keberhasilan pencapaian program yang *accountable*.

Profesionalisme, seperti yang telah diketengahkan di atas, merupakan hasil pembentukan organisasi. Pimpinan organisasi adalah aktor utama yang bertanggung jawab untuk membentukan profesionalisme untuk semua staf yang berada pada suatu organisasi yang dipimpinnya. Dalam rangka pembentukan dan pengembangan profesionalisme, terminologi pemimpin organisasi lebih sebagai *leader* daripada *manager*. Argumentasi ini didasarkan adanya perbedaan peran antara *leader* dan *manager* seperti yang dijabarkan oleh Lawton and Macaulay, (2009: 109) sebagai berikut:

> *"On the one hand managers are caricatured as concerned with administration, with a focus on systems and controls. They are likely to take a short- term view with an eye out for the "bottom line." A leader, on the other hand, is depicted as inspirational, creating visions and missions and inspiring followers. Leaders have a long-term people-focused approach and develop personal bonds within an organizatio".*

Perpektif Kontekstual Profesionalisme Anggota Polri

Sebagai bagian dari organisasi publik organisasi Polri tidak steril dari dua hal. Pertama kebijakan Presiden sebagai pimpinan dari Kapolri. Pada periode Kabinet Kerja Presiden Joko Widodo telah menetakan kebijakan pemerintah yang dinyatakan dalam Nawa Cita. Kedua dinamika kehidupan sosial politik yang berlaksung akhir-akhir ini. Untuk dapat mengakomodasikan kedua hal profesionalisme menjadi solusi dominan. Pada era kepemimpinan Jenderal Badrodin Haiti menekankan adanya staf yang berkualitas untuk mendukung kineja Polri. Prekruitan terhadap calon-calon yang berkualitas menjadi salah satu strategi di samping pembinaan (The Jakarta Post, 2015a). Dengan skema yang berbeda tetapi tujuan yang sama, Kapolri Jenderal Tito Karnavian menekankan profesionalisme anggota Polri melalui sistem pelayanan publik yang lebih cepat dan bebas calo. Di samping itu, untuk maksimalisasi profesionalisme anggota Polri diterapakn pembinaan karir berdasarkan merit system. Program-program tersebut didokumentasikan dalam Rencana Aksi 100 hari Penjabawan Program Prioritas.

Profesionalisme yang menjadi prioritas Polri tidak dimulai dari awal, tetapi merupakan kelanjutan dari upaya yang sudah berlangsung sebelumnya. Kerbhasilan Polri dalam mengungkap dan menangani permasalahan masalah dwelling time yang panjang di pelabuhan Tanjung Priok yang mendapat apresiasi dari publik (The Jakarta Post, 2015) merupakan indikator profesionalisme Polri.

Kebhinnekaan disamping sebagai aset kehidupan berbangsa juga sekaligus menjadi tantangan tersendiri bagi Polri dalam meningkatkan dan mengembangka profesionalisme anggota. Adanya Kebhinnekaan dimungkinkannya terjadi konflik horizontal yang terjadi karena adanya sikap *etno-centrism* suku bangsa sehingga menimbulkan kesalah pahaman. Dipicu dengan pelecehan seksual olah desa dar Konflik di Kalianda, Kabupaten Lampung Selatan, Provinsi Lampung merupakan contoh konflik karena etnisitas antara etnis Lampung dan Bali yang merupakan etnis pendatang. Konflik ini terjadi sejak awal kedatangan etni Bali di Lampung. Meskipun masing-masing etnis tersebut mempunyai kearifan lokal, namun kearifan lokal tersebut tidak dapat menjadi alat pemersatu dari kedua etnis tersebut. Kecenderungan konflik yang

terjadi karena konflik inidividual juga terjadi di Sampit Sambar, Provinsi Kalimantan Barat Di Poso, Sulawesi Tengah terjadi konflik antar kelompok yang terjadi sejak tahun 1998 dimulai dari kejadian kecil pada tanggal 24 Desember 1998, ketika ada sekelompok pemuda dari Kelurahan Lombogia, Kota Poso yang mabuk mendatangi sekelompok pemuda lain yang sedang berada di Masjid Pondok Darussalam, Keluarhan Sayo. Konflik dimulai dengan adanya friksi antar kelompok pemuda dan meluas dan berlangsung sampai sekarang. Konflik di Poso yang terjadi sejak tahun 1998 telah menelan korban kurang lebih 2.000 orang terbunuh dan sedikitnya 60.000 rumah terbakar, bahkan 2 orang anggota Polri juga terbunuh. Konflik yang terjadi di Lampung telah menyebabkan terbunuhnya 14 orang dan 166 rumah terbakar (Noor, 2012, Ida, 2012; Mamar, 2012).

Konflik yang terjadi di Poso bergeser dari konflik horizontal antar kelompok masyarakat tetapi serangan dari satu kelompok yagng tidak puasdengan solusi yang dikembangkan oleh negara. Ketidak puasan tersebut bukan karena ketidakadilan terhadap konflik resolusi yang dilakukan oleh negara, tetapi karena ada penilaian yang bersifat subyektif, dan bahkan berkembang ke arah ajaran ekstrem (Awaludin, 2012).

Di samping kolnflik, Kebhinnekaan dapat juga merefleksikan bervariasinya ajaran agama yang seharusnya menjadikan dasar bagi masyarakat Indonesia tumbuh manjadi masyarakat yang harmonis dan saling toleran antar pemeluk agama sesuai dengan misi Sila Pertama Pancasila yaitu Ketuhanan Yang Maha Esa. Namun, ketika ajaran agama tersebut menjurus ke arah padangan eksrim maka ajaran agama dapat menjadi titik tolak bagi terjadinya konflik horizontal antar pemeluk agama, dan bahkan knflik vertikal antara penganut ajaran ekstrim dengan pemerintah. Kehadiran kelompok ISIS yang mendeklarsikan diri sebagai kekhalifahan Islam di wilayah Suriah dan Irak, teleh berkembang di Indonesia menamkan nilai-nilai eksprim kepada sejumlah pemuda di Indonesia (Saputri, 2015).

Terdapat dugaan bahwa adanya konflik horizontal dan konflik vertikal bukan murni masalah kesalahpahaman tetapi karena masalah distribusi hasil pembangunan yang tidak merara antar daerah dan kelompok. Realitas konflik antar kelompok yang terjadi di Tolikara, Papua dan Kabupaten Lampung Selatan adalah karena adanya masalah toleransi atau perbedaan kepentingan, namun di balik itu adalah masalah perbedaan taraf kehidupan ekonomis antar kelompok pendatang dan suku asli (Kompas, 2012; Rambatan, 2015).

Pemilihan umum (Pemilu) yang dilaksanakan pada tingkat nasional maupun daerah juga menyajikan suatu dinamikan kehidupan masyarakat Indonesia dalam Kebhinnekaan. Pemilihan umum yang berlangsung berdasarkan pada prinsip demokratis pada dasarnya merupakan sarana artikulasi kepentingan dari peserta Pemilu maupun pendukungnya. Hasil dari Pemilu merpakan rekonsialisasi dari pihak-pihak yang ikut serta dalam Pemilu. Konflik terjadi ketika rekonsiliasi tersebut belum menemukan yang bisa memuaskan masing-masing pihak. Kesepakatan merupakan hasil rekonsiliasi yang dapat memuaskan masing-masing pihak yang terlibat dalam konflik.

Oleh karena dinamika sosial dan politik, serta budaya terjadi dalam ke-bhnineka-an dalam kerangka NKRI, maka kehadiran negara menjadi suatu keharusan. Ketika keamanan menjadi permasalahan yang dapar menggangu Kebhinnekaan maka Polri merupakan wakil pemerintah yang relevan untuk mengambil per-

an. Dalam konteks ini profesionalisme menjadi faktor utama dalam menjalankan peran tersebut. (Ida, 2012; Noor 2012). Dalam menjalan peran tersebut resolusi konflik merupakan langkah awal untuk menciptakan stabilitas kehidupan berbangsa yang Bhineka. Kehidupan harmonis yang tercipta karena adanya stabilitas politik pada tahap berikutnya mencitapkan kesempatan bagi setiap anggota masyarakat Indonesia mengembangkan dan memanfaatkan potensi diri untuk berkarya demi keberlangsungan hidupnya dan bangsanya. Hal ini dapat dijadikan sebagai rute arah perjalanan peningkatan profesionalisme anggota Polri dari perspektif Sosiologi, Anthropologi, dan Politik.

Perspektif Sosiologi

Kebhinnekaan dari perspektif Sosiologi merupakan arena interaksi dari berbagai kesatuan sosial dengan berbagai karakter. Interaksi ini akan berlanjus menjadi suatu sistem sosial ketika kesatuan sosial yang berinteraksi terdapat kesamaan kepentingan. Dalam periode tertentu kesamaan kepentingan tersebut menjadi kepentingan bersama. Dari sudut pandang *symbolic interactionism*, interaksi yang berlangsung dalam satu kesatuan sosila atau dalam skala yang lebih luas masyaakat, terdapat berbagai kepentingan yang berbeda antara satu kelompok dengan kelompok yang lainnya, atau bahkan antara individu yang satu dengan individu laiinya. Oleh karena adanya perbedaan kepentingan setiap dari mereka yang terlibat interaksi tersebur baik dalam tingkat kelompok maupun individu menimbulkan perbedaan inrpertasi terhadap proses interaksi yang berlangsung (Blummer, 2005) atau adanya gejalam *anti-social behaviour* (Bannister dan O'Sullivan; 2013). Di samping itu perbedaan persepsi dapat terjadi sebagai konsekuensi dari *etnocentrism*. Sikap ini muncul pada satu kelompok etnis sebagai konsekuensi dari *inward looking orientation*.

Dalam sudut pandang *symbolic interactionism* konflik bukan merupakan fenomena yang permanen dalam suatu sistem sosial, walaupun selalu ada. Oleh karena suatu proses interaksi terjadi karena adanya persamaan persepsi dari masing-masing pihak yang terlibat dalam interaksi baik pada tingkat individual maupun kelompok sosial akan berkembang menjadi suatu kesapatan. Kesepakatan ini akan menjadi budaya dari suatu kelompok ketiga setiap anggota dari kelompok tersebut mempraktiknya dan menjadikan kesapakatan tersebut menjadi rujukan dalam berperi laku. Adanya desakan anggota Polwan yang beragama Islam untuk menggunakan jilba dalam menjalan tugas merupakan refleksi interaksi sistematis dan berkelanjutan antara anggota Polwan dengan kalangan tokoh agama Islam dan dengan anggota kelruarganya. Penggunaan jilbab ini, menurut Komber Desy Andriani, penggunaan jilbab tidak mengganggu seorang Polwan menjalan tugasnya. "Jilbab bagi Desy justru mempercantik perlilaku polisi wanita sebagai penegak hukum sekaligus pengayom masyarakat" (Republik, 2013: 12). Adanya tanggapan positif dari berbagai kalangan, maka Mabes Polri memutuskan untuk mengijinkan Polwan memakai Jilbab dalal berdinas. Persetujuan ini diformalkan melalui penerbitan Keputusan Kapolri Nomor 245/ III/2015 pada tanggal 25 Maret 2015 (Muzakka, 2015).

Kepercayaan anggota masyarakat tidak tumbuh secara tiba-tibas. Kepercayaan ini tumbuh secara evolisoner dalam intensitas hubungan sosial, bahkan personal, antara anggota polisi dengan anggota masyarakat. Dengan adanya kepercapayaan ini akan terbangun motivisi kerja di antara polisi. Dengan adanya motivasi akan mendukung terhadap peningkatan kinerja organisasi polisi. Pada giliran berikutnya, peningkatan kinerja polisi akan mendapat apresiasi anggota masyarakat (Sunshine, dan

Tyler, 2003).

Interkasi sistematis dan intensif antara anggota polisi tidak hanya dapar meningkarkan moralitas anggota polisi. Interaksi semacam ini dapat membentuk hubungan kolaboratif antara organisasi polisi dengan anggota masyarakat. Kolaborasi ini memang tidak terwujud dalam bentuk kerjasama yang bersifat formal, tetapi belangsung dalam suasana dinamik yang bersifat responsif. Dengan adanya apresiasi dan bahkan kritik dari berbagai kelangan masyarakat dapat menjadi titik tolak bagi polisi untuk menentukan arah profesionalisme anggota (Heijes, 2007). Intensitas interaksi dapat membangun mekanisme kerja dalam tubuh anggota polisi yang lebih accountable sesuai dengan aspirasi yang berkembang dalam masyarakat. Jika mekanisme ini telah telah mapan maka dapat dijadikan sebagai peraturan internasl organisasi polisi (Silbey, 2005). Formalisasi penggunaan Jilbab oleh Polwan merupakan contoh pensyesuaian organisasi Polri terhadap aspirasi maysarakat.

Perspektif Antropologi

Kesatuan sosial yang ada di lingkungan organisasi Polri merefleksi sistem nilai yang bersifat khas. Sepanjang sistem nilai ini tidak bertentangan dengan ideologi negara dan peraturan perundangan yang mengatur tata cara kehidupan bernegara dalam nuansa Kebhinnekaan. Dalam suatu kesatuan sosial nilai budaya tumbuh secara bertahap melalui suatu proses internalisasi oleh anggotanya dalam periode yang panjang. Pada saat nilai budaya tersebut telah diyakini kebermanfaatanya oleh anggota dari suatu kesatuan sosial, atau lebih tepatnya suatu kelompok etnis, maka membandingkan nilai budaya dari satu kelompok etnis yang satu dengan lainnya menjadi tidak adil. Ketika perbandingan tersebut menyimpulkan bahwa nilai budaya dari satu kelompok etnis lebih baik atau lebih unggul, maka kesimpulan tersebut dapat dikategorikan sebagai diskriminatif. Dalam ungkapan (Lindholm 2007:162) "*cultural values can never simply be imposed unilaterally, but instead are differentially incorporated*".

Dalam konteks reformasi birokrasi, yang berorientasi pada upaya untuk melayani masyarakat (Media Indonesia 2014) maka sistem nilai yang berlaku pada organisasi Polri tidak bisa secara sepihak tidak ditanamkan dalam suatu sistem perilaku masyarakat. Hal ini juga tidak berarti bahwa organisasi Polri mengadopsi sistem nilai dari masyarakat menjadi norma yang berlaku dalam mengatur sistem kerja anggota Polri. Dari perspekti Antropoligi yang dapat dilakukan oleh organisasi Polri adalah asimilasi budaya. Dalam konteks ini adalah asimilai budaya organisasi Polri dengan budaya masyarakat yang menjadi target dari pelayanan Polri.

Dari perspektif Anthropologi, organisasi Polri sebagai salah satu bentuk sistem sosial mempunyai sistem nilai budaya yang mengatur perilaku setiap anggotanya dan hubungan kerja vertikal dan horizontal. Budaya sebagai stturktur sistem nilai yang menjadi rujukan bagi setiap anggota dapat diartikulasikan menjadi kebijakan, motivasi kerja, kreativitas untuk berinovasi para anggota untuk mendukung program-program yang telah ditetapkan oleh anggota. Di sinilah makna budaya sebagai suatu nilai dalam suatu organisasi (Schein, 2004, Mullins, 2006; Robbins and Judge, 2013). Perwujudan dari internalisasi nilai budaya dalam suatu organisasi nampak dari motivasi kerja, pola-pola komunikasi antar anggota komunikasi. Dalam mengekspresikan semua didasarkan pada etika yang ditarik dari nilai budaya yang berlaku pada suatu organisasi (Mullins, 2006).

Adanya kecenderungan bahwa perilaku anggota organisasi merupakan perwujudan dari nilai budya yang dinternalisasi bersama, menjadi indikakasi bahwa preofesionalisme tidak hanya merupakan atribut yang merefleksikan

kompotensi anggota organisasi, tetapi juga merupakan atribut etika yang menjadi rujukan dari anggota dalam mengaktualisasikan kompetensi untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Dengan adanya etika yang menjadi rujukan, maka profesionalisme anggota organsasi dapart ditumbuhkan berdasarkan pada moral obligation yang telah ditanamkan pada anggota organisai (Waters dan Bird, 1987). *Moral obligation* menjadi dorongan yang tumbuh dari dari dalam diri setiap anggota organisasi. Adanya kenyataan bahwa nilai budaya tidak bersifat single-dimension, tetapi cenderung muti-dimensions mendorong pengembangan profesionalisme berdasarkan pada culutural inteligence (Moon, 2010). Dalam konteks cultural inteligence, menuntut profesionalisme tidak hanya mempertimbangkan pada nilai budaya yang berlaku internal organisasi, tetapi pada lingkungan organisasi.

Pergerakan antara intra organisasi dan lingkungan merupakan suatu proses yang berlangsung sepanjang organisasi ada. Kondisi juga mengindikasikan terhadap gaya kepemimpinan untuk menggunakan *soft skills* dalam mengelola program yang dijalankan oleh organisasi yang dipimpinnya. Dalam konteks reformasi yang arahnya adalah menlayani masyarakat interaksi antara organisasi dengan lingkunagan menjadi suatu keharusan. Dengan merujuk pada konsep cultural intelligence dari Moon (2010) kemampuan untuk membina interkasi anrara organisasi dan lingkungannya merupakan sarana untuk membangun inivasi dalam sistem kerjanya. Pengembangan kerja yang inovatif mempunyai dampak positif bagi siswa untuk mengembangkan profesionalisme berdasarkan pada moral obligation.

Perspektif Politik

Interaksi yang terjadi antar anggota suatu organisasi, di satu pihak dan antara anggota organisasi dengan anggota masyarakat sekitar organisasi, di samping membangun kesepakatan yang menhasilkan nilai-nilai kebudayaan, juga merupakan arena untuk artikulasi kepentingan. Artikulasi kepentingan tersebut belangsung intra organisasi antar anggota, maupun antara organisasi dengan lingkungannya. Perspektif politik sebagai disiplin ilmu memusatkan perahtian pada dan menginterpertasikan faktor kepentingan (Mackie, 2003) pada organisasi.

Fenomena kepentingan jika tidak dikelola berdasarkan suatu pemahaman tentang peran masing-masing anggota dala suatu organisasi menimbulkan friksi yang dapat menyebabkan disintegrasi dalam suatu organisasi. Timbulnya power dalam suatu organisasi dapat menjadi pendukung terhadap penguatan integrasi tetapi dapat juga menyebabkan disintegrasi dalam suatu organisasi. Power dapat menjadi penyebab disintigrasi jika digunakan untuk memenuhi kepentingan pribadi. Hal tersebut jika mereka yang mempunyai power juga mempunyai ototitas. Power dapat menjadi pendukung untuk memperkuat integrasi organisasi jika digunakan untuk memfasilitasi dan mengakomodasikan kepentingan setiap anggota secara proporsiional untuk mencapai tujuan dibentuknya suatu organisasi (Stroh, et. Al. 2002).

Dengan adanya kepentingan, dari perspektif politik, tidak ada mekanisme kerja yang berlangsung dalam suatu organisasi yang bersifat politik. Namun proses menyusun program dan atau perbahan organsasi dapat bersifat a-apolitik jika sudah terdapat kesepakatan bersama tentang apa yang akan dicapai pada periode tertentu. Proses penetapan program pada umumnya berlangsung secara incremental dengan melibatkan sebanyak munkin partisipasi anggota organisasi (Dawson, 2003).

Demokrasi merupakan suatu sistem yang disepakati sebagai suatu sistem politik dalam organsasi. Indikator utamanya adanya partisipasi masyoritas dari anggota dalam menentukan

setiap langkah yang akan diambil oleh organisasi. Keputusan anggota untuk berpartisipasi dalam suatu proses penentuan langkah atau keputusan merupakan refleksi sikap yang bersifat rasional (Mackie, 2003). Dasar sikap rasional bukan tanpa dasar. Sikap rasional tersebut diasarkan pada suatu pertimbangan seberapa banyak kepentingan seorang anggota dapat diakomodasi dalam pengambilan keputusan. Bargaining power dalam pengambilan keputusan menjadi suatu fenomena organisasi yang lazim terjadi, karena hal ini mencerminkan adanya fenomena politik dalam suatu organisasi, meskipun didasarkan pada prinsip demokratis.

Dalam konteks ini maka preofesionalisme juga mempunyai kepemtingan di dalamnya. Masalah kenaikan gaji, misalnya, merupakan suatu contoh yang lazim muncul ke permukaan ketika ada seorang preofesional dalam suatu organisasi berupaya untuk meningkatkan profesionalismenya. Sistem meritokrasi merupakan fenomena yang nampak di permukaan bagi seorang pimpinan meningkat profesionalisme stafnya. Di balik itu, terdapat bargaining power. Bagi staf arah dari penggunaan bargaining power adalah untuk memaksimalisasikan kepentingan pribadinya. Kepentingan pribadi tersebut, dalam berbagai kasus, adalah peningkatan gaji. Di lain pihak manajemen organisasi, dengan modalitas sistem meritokrasi, adalah memaksimalkan kepentingan organisasi.

Friksi muncul dalam proses bargaining power antara staf dan manajemen ketika terjadi kondisi kontradiksi antara kedua belah pihak. Dari pihak staf berupaya memaksimalkan kepentingan pribadi dengan meminimalir kepentingan organsasi. Di lain pihak, pihak manjamen berupaya memaksimalkan kepentingan kepentingan organisasi dengan meminimalisir kepentingan pribadi staf. Fenomena ekspolitasi terhadap tenaga kerja merupakan bukti kemenangan dari pihak manajemen dalam memaksimalkan kepentingan organisasi. Dalam konteks demokrasi, reconliasi dari kepentingan masing-masing pihak menjadi kepentingan bersama, merupakan pencapaian nilai demokrasi tertinggi meskipun kondisi tidak bersifat permanen (Barker, 2009).

Profesionalisme memang mempunyai dimenasi kepentingan di dalamnya. Profesionalisme hanya akan menjadi faktor pendukung terhadap integrasi dan meningkatkan kinerja organisasi jika dimensi kepentingan dalam profesionalisme diselaraskan dengan kepentingan organisasi melalui *common importance* (Perrin, 2005).

Dengan merujuk pada argumentasi dari Barker (2009) tentang rekonsiliasi konflik, *common importance* merupakan bentuk rekonsiliasi konflik dalam suatu organisasi. Rekonsiliasi konflik yang berlangsung dalam suatu organisasi dapat berlangsung ketika ada ruang *political microculture* (Perrin, 2005). Ruang ini menjadi arena bagi setiap pihak dalam organsasi untuk mengemukakan kepentingan masing-masing sebagai cara untuk memperoleh respons (positif_ dari pihak lain. Demikian pula, pihak tersebut harus menyadiakan kesempatan pihak lain untuk mengemukakan kepentinganya. Jika pihak-pihak yang terlibat dalam proses rekonsiliasi konflik dalam ruang *political microculture* adalah profesional maka kepentingan yang dimaksud adalah merupakan kombinasi antara *knowledge* dan kompetensi dari berbagai disiplin ilmu maka rekonsiliasi yang terjadi merupakan integrasi berbagai tingkatan knoweledge dan kompentensi untuk mengembangkan berbagai inovasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Penutup

Organisasi Polri sebagai sebagai bagian dari organisasi publik mengukur kinerjanya berdasarkan prinsip kebijakan publik yakni

merujuk pada kebijakan yang lebih tinggi dari Kapolri yaitu Presiden dan Menkopolhukam. Namun dalam implementasi kebijakan tersebut organisasi Polri perlu tampil sebagai organisasi berorientasi budaya yangtelah menjadi bagian dari tradisi seetiap kelompok etnis yang ada di Indonesia. Konsekeunsi dari karekter organisasi mencerminkan dua dimensi tersebut adalah bahwa setiap angota Polri dalam menampilkan profesionalisme di tengah masyarakat yang bhineka mengedepankan sosok berbudaya yang memegang proinsip moralitas sebagai bagian dari kode etik profesional Polri.

Interaksi antara anggota Polri dengan anggota masyarakat bukan merupakan sesuatu keadaan yang harus dihindari tetapi harus diakomodasi dalam menjalan tugasnya sebagai anggota Polri dan diadopsi karena anggota Polri adalah anggota masyarakat ketika melepaskan seragam kedinasannya. Sebagai anggota masyarakat lainnya, perilaku anggota Polri menyesuaikan dengan apa yang berlaku pada masyarakat tersebut. Pada tingkat satua kelompok sosial yang paling kecil keluarga, seorang anggota Polri menempatkan dirinya sebagai kepala keluarga yang melindungi anak dan isitrinya. Keberlangsungan keluarga menjadi tanggung jawabnya. Jika anggota Polri tersebut belum menikat dan masih tinggal bersama keluarga, maka anggota Polri terebut perlu untuk meberlakukan dirinya sebagai anak yang menyesuaikan diri dengan norma keluarga orang tuanya.

Dalam konteks yang lebih, seorang anggota Polri ketika berada dalam satu kesatuan lingkungan rukun tetangga perlu untuk menampilkan dirinya sebagai anggota rukun tangga. Dalam konteks ini atriut sebagai anggota Polri tidak menjadi relevan untuk dijadikan jastifikasi profesionalisme. Dalam status sebagai anggota dari rukun tangga statusnya adalah sama dengan anggota masyarakat lainnya, meskipun anggota lainnya adalah seorang pedagang dan anggota Polri tersebut adalah perwira tinggi. Kedua belah pihak mengikuti aturan main yang disepakati oleh anggota rukun tangga tersebut, ketua rukun tangga sebagai pengendali

Penyelarasan karakteristik anggota Polri dengan lingkungan tempat tinggal mereka baik pada tingkat keluarga maupun yang lebih besar dari keluarga seperti misalnya kelurahan merupakan proses internalisasi nilai kemasyarakatan terhadap profesionalisme anggota Polri. Sebagaimana diketengahkan di atas, profesionalisme mempunyai dimensi budaya. Dimensi budaya dapat melekat jika anggota Polri tersebut masuk dalam arena political microculture dari kesatuan sosial dimana mereka menjadi bagiannya. Arena tersebut memberi kesempatan bagi anggota Polri berinteraksi dengan anggota masyarakat lainnya. Asimilasi budaya dapat terjadi melalui intensitas interaksi.

Perpindahan tempat tugas bagi anggota Polri merupakan bagian dari komitmen tugas. Di satu pihak perpindahan ini merupakan bagian dari panggilan tugas, dari perspektif Sosiologis perpindahan dari satu tempat ke tempat lain merupakan perluasan interaksi anggota Polri dengan berbagai kelompok etnis. Dari perspektif Anthropologi permindahan tempat tugas dari satu tempat ke tempat lain yang beberba-bedan karakteristik budaya memberi kesempatan untuk melakukan asimilasi budaya dengan berbagai kelompok etinis yang ada di Indonesia. Baik melalui interaksi maupun asimilasi budaya meningkatan sensitivitas budaya dalam upaya untuk mengembangkan profesionalisme anggota Polri.

Asimilasi budaya merupakan konsekuensi positif bagi anggota Polri dalam mengembangkan dan menumbuhkan profesionasilme dalam Kebhinnekaan, namun intensitas hubungan antara anggota Polri dengan anggota masyarakat sekitar, karena adanya faktor etnocentrism,

dapat menimbulkan friksi. Namun ketika profesionalisme juga mempunyai dimensi moral, maka rekonsiliasi antara kedua belah pihak menjadi solusi. Dari prespektif politik adanya inisiatif untuk melakukan rekonsiliasi dengan kelompok sosial atau masyarakat sekitar merupakan commitment anggota Polri untuk membangun *democratic ethos* (Del Pozo, 2005) yang menjadi dogma moral bagi anggota Polri dalam mengembangkan profesionalisme. Arah profesionalisme yang didasarkan pada dogma moral searah dengan reformasi pemerintah yaitu melayani masyarakat. Hal ini yang telah diimplementasikan oleh Inspektur Jenderal Putut Bayuseno ketika menjabat sebagai Kapolda DKI Jakarta (Kompas, 2013).

Asimilasi budaya dan democratic ethos berperan sebagai rujukan bagi anggota Polri. Kompetensi untuk menjaga keamanan dan stabilitas negara Indonesia kode etik profesionalisme Polri. Sikap ini adalah konsisten tidak berpihak pada salah satu kelompok ketika harus menegakan hukum. Keputusan untuk menyatakan seseorang bersalah bukan didasarkan pada siapa yang melakukan tindakan kriminal, tetapi pada jenis tindakan kriminal yang dilakukan oleh seseorang dan seberapa berat tindakan tersebut (Engel, 2000).

Kode etik profesionalisme merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen. Sistem meritokrasi dalam penempatan seorang anggota Polri dalam posisi tertentu, seperti yang sekarang sedang ditekankan oleh Kapolri Jenderal Tito Karnavian merupakan salah satu bentuk prinsip manajemen. Untuk menempatkan seorang anggota Polri pada jabatan tertentu bukan melihat pada siapa orangnya, tetapi apa komptensi dan prestasinya.

Prinsip manajemen lainnya adalah sikap keterbukaan terhadap ide-ide inovatif sebagai bagian untuk meningkatkan kinerja organisasi Polri. Peningkatan profesionalisme tidak hanya merupakan upaya berkelanjutan, tetapi juga mengadopsi pendekatan multi-displin. Fenomena kehidupan bernengara yang bhineka mencerminkan dimensi politik, sosial, dan budaya. Ketika dimensi menjadi pertimbangan dalam pengembangan profesionalisme, dimensi-dimensi ini tidak menampilkan wujudnya sebagai fenomenan terfragmentasi, tetapi menjadi satu kesatuan. Terorisme dapat merefleksi perilaku politis atau refleksi dari sistem nilai budaya yang dipercaya oleh kelompok teroris, Profesionalsime anggota Polri tidak melihat kejadian teorisme tersebut satu dimenasi namun satu kesatuan dimensi politik, sosial, dan budaya.

Dalam sistem manajemen modern, dengan adanya kompleksitas yang tinggi dalam kehidupan bernegara, maka tidak ada satu bagian dari organisasi Polri bagian dapat meneyelsaikan semua pekerjaan. Profesionalisme menuntut adanya *division of labour* dalam penyelesaian kerja. Hal ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa semakin tinggi tingkat profesionalisme seorang anggota Polri maka kompetensi ditandai dengan spesialisasi yang tinggi pula. Dengan spesialisasi yang tinggi maka tidak mungkin akan dapat menyelesaikan semua masalah.

Daftar Pustaka

Agustin, Prima Mulya Sari (21 Juni 2012). Resolusi Konflik *Papua. Republika*: 4.

ASEAN Secretariat (2007). *ASEAN Economic Community Blueprint*. Jakarta: ASEAN Screatariat.

Awaludin, Hamid (30 Oktober 2012). Poso dan Poso lagi. *Kompas*: 7.

Bannister, Jon., and O'Sullivan, Anthony. (2013) Civility, Community Cohesion and Antisocial Behaviour: Policy and Social Harmony. *Journal of Social Policy*, 42 (1): 91-110.

Barker, Derek W. M.(2009). *Tragedy*

and Citizenship : Conflict, Reconciliation, and Democracy from Haemon to Hegel. Albany: State University of New York Press.

Blumer, Herbert. (2005). Society as Symbolic Interaction dalam Sean P. Hier (Ed). *Contemporary Sociological Thought: Themes and Theories*. Toronto: Canadian Scholars' Press Inc.: 91-100.

Dawson, Patrick (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage Publications.

Del Pozo, Brandon (Summer, 2005). One Dogma of Police Ethics: Gratuities and the "Democratic Ethos" of Policing. *Criminal Justice Ethics,* 24 (2): 25-49.

Engel, Robin Shepard; Sobol, James J; Worden, Robert E. (June 2000). Further exploration of the demeanor hypothesis: The interaction effects of Suspects' Behavior and Demeanor on Police Behavior. *Justice Quarterly,* 17 (2): 235-258.

Feltes, Thomas. (2002). Community-oriented Policing in Germany – Training and Education. A*n International Journal of Police Strategies & Management*, 25 (1): 49-59.

Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr.; James H. and Konopaske, Robert.

(2012). (Edisi ke14). *Organizarions Behavior: Structure, Proceeses*. New York: McGraw-Hill.

Hebb, Donald Olding. (2002). *The organization of behavior: a neuropsychological theory*.

Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc

Heijes, Coen. (2007). Officers at Work in a Multicultural Police Force. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 30 (4): 550-566.

Ida, Laode (6 November 2012). Humanisme itu Terkoyak. *Kompas*: 7.

Lawton, Alan and Macaulay, Michael. (2009). Ethics Management and Ethical Management dalam Raymond W. Cox III.(ed). *Ethics and Integrity in Public Administration : Concepts and Cases*. New York: M.E. Sharpe, Inc.: 107-120.

Lindholm, Charles. (2007). *Culture and Identity: The History, Theory, and Practice of Psychological Anthropology*. Oxford: Oneworld Publications

Mackie, Gerry (2003). *Democracy defended*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mabes POLRI. (2015). *Kajian Grand Strategi POLRI menuju 2025*. Jakarta: Mabes POLRI.

Mamar, Sulaiman (20 Oktober 2012). Menunggu Damai di Tanah Poso. *Kompas*: 7. (3

McKinney, Jerome B. and Howard, Lawrence C.. (1998). (2nd Ed). Public Administration: Balancing Power and Accountability. Westport: Praeger Publishers.

Mengko, Diandra (April 16, 2015a). Police Professionalism and Police Commission Reform. *Tha Jakart Post*: 4.

Moon, Taewon. (2010). Organizational Cultural Intelligence: Dynamic Capability Perspective. *Group & Organization Management*, 35(4): 456–493.

Mullins, Laurie J. (2006). *Essentials of Organization Behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.

Muzakka, Ahmad (27 Maret 2015). Menyambut Polwan Berjilbab. *Republika*: 6.

Noor, Firman (3 November 2012). Kompleksitas Konflik Lampung. *Kompas*: 6.

Perrin, Andrew J. (December, 2005). Political Microcultures: Linking Civic Life and Democratic Discourse. *Social Forces,* 84 (2): 1049-101.

Popper, Michael and Lipshitz, Raanan. (2004). Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility dalam Christopher Grey and Elena Antonacopoulou (eds). *Essential Readings in Management Learning*. London: Sage Publications Ltd: 37-52.

Prasad, Jai Ballabha. (2008). *Culture and organizational behaviour*. New Delhi**:** Sage Publications India Pvt Ltd.

Rambatan, Bonni. (July 22, 2015). Tolikara and the paradox of tolerance. *The Jakarta Post*: 7.

Redfearn, Nick and Litman, Richard (October 21, 2014). Innovation: A Catalyst for Indonesia's Future. *The Jakarta Post*: 6.

Ricklefs, M.C. (2001) (Terjemahan) *Sejarah Indonesia Modern 1200-1204*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2013) (15th Ed). *Organizational Behavior*. Boston: Prentice Hall.

Rouse, William B. (2007). *People and Organizations : Explorations of Human-centered Design*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.,

Saputri, Suciati Dessy. (18 Maret, 2015). Polri: ISIS Hadir Sejak Lama. *Republika*: 9.

Schein, Edgar H. (2004). (Ed ke 3). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Silbey, Susan S. (2005). Everyday Life and the Constitution of Legality dalam Mark D. Jacobs and Nancy Weiss Hanrahan (Eds). *The Blackwell Companion to the Sociology of Culture*, Malden: Blackwell Publishing Ltd. : 332-345.

Spender, J.C. (2004). Knowing, Managing and Learning: A Dynamic Managerial Epistemology dalam Christopher Grey and Elena Antonacopoulou (eds). *Essential Readings in Management Learning*. London: Sage Publications Ltd: 107-129.

Stroh, Linda K.; Northcraft, Gregory and Neale, Margaret A (2002). (3rd ed.). *Organizational Behavior: a Management Challenge*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Sunshine, Jason and Tyler, Tom. (2003). Moral Solidarity, Identification with the Community, and the Importance of Procedural Justice: The Police as Prototypical Representatives of a Group's Moral Values. *Social Psychology Quarterly*, 66, (2): 153-165.

Syahnakri, Kiki (11 September 2013). Struktur Dasar Kenegaraan. *Kompas*: 7.

Tomala, Frederic and Senechal, Olivier. (2004). Innovation Management: A Synthesis of Academic and Industrial Points of View. *International Journal of Project Management*, 22: 281–287.

Vlekke, Bernard. H.M. (2008) (Terjemahan). *Nusantara: Sejarah Indonesia*. Jakarta: Kepustakaan Popular Gramedia.

Waters, James A. and Bird, Frederick. (1987). The Moral Dimension of Organizational Culture. *Journal of Business Ethics,* 6: 15-22.

Wilson, Karl and Kumar VR, Krishna. (June, 12-18, 2015). Job for Life no Longer a Top Priority. *China Daily*: 7.

Witcher, Waldo. (2002). *The Innovation Paradigm*. New York: Wiley. Perluanya inovasi

Zairi, Mohamed and Al-Mashari, Majed. (2005). Developing a Sustainable Culture

of Innovation Management: A Prescriptive Approach. *Knowledge and Process Management*, 12 (3): 190–202.

_____. (1 November, 2012). Tajuk Rencana: Tragedi Berdarah di Way Panji. *Kompas*: 6.

_____. (5 Maret 2013). Keamanan Lingkungan: Kami Pilih Jadi Sahabat Warga. *Kompas*: 27.

_____. (15 November 2013). Komisaris Besar Polisi Desy Andriani: Jilbab tak Menghalangi Tugas Kepolisian. *Republika*: 12.

_____. (13 November 2014). Apratur yang Melayani Masyarakat. *Media Indonesia*: 24.

_____. (April 17, 2015a). Quality of Offcers Main Focus of Police Reform. *The Jakarta Post*: 2.

_____. (August 4, 2015b). Monitoring the Beraucracy. The Jakarta Post: 6.