

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Birokrasi merupakan instrumen penting dalam masyarakat yang kehadirannya tidak mungkin terelakkan. Birokrasi adalah sebuah konsekuensi logis dari diterimanya suatu asumsi bahwa negara mempunyai kewajiban mulia yaitu untuk mensejahterakan rakyatnya melalui media birokrasi. Sebagai perwujudan dari kewajiban tersebut, maka negara dituntut untuk terlibat langsung menyediakan barang dan jasa publik yang diperlukan oleh rakyatnya. Negara secara aktif terlibat dalam kehidupan sosial rakyatnya, bahkan jika perlu negara yang memutuskan apa yang terbaik bagi rakyatnya. Dalam rangka itulah, maka negara membangun suatu sistem administrasi yang bertujuan untuk melayani kepentingan rakyatnya yang disebut dengan istilah birokrasi.¹

Birokrasi yang dalam Bahasa Inggris disebut *bureaucracy* berasal dari dua kata yaitu "bureau" yang artinya meja dan "cratin" berarti kekuasaan/pemerintahan. Jadi, pengertian birokrasi berarti kekuasaan yang berada pada orang-orang yang ada di belakang meja.² Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, birokrasi adalah: (1) sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan; (2) cara bekerja atau susunan

¹ Paramarta, Y. Ambeg. *Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Di Kementerian Hukum Dan Ham Badan Penelitian Dan Pengembangan Hukum Dan Hak Asasi Manusia Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia RI*, Cetakan Pertama, Tim Pohon Cahaya, Jakarta, 2016, hal. 1

² Anggara Sahya. *Perbandingan Administrasi Negara*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hal. 81

pekerjaan yang serba lamban serta menurut tata aturan (adat dan sebagainya) yang banyak liku-likunya. Max Weber,³ menyatakan bahwa birokrasi merupakan organisasi formal bersifat hierarki, yang ditetapkan oleh aturan-aturan legal rasional untuk mengoordinasikan pekerjaan orang-orang untuk kepentingan pelaksanaan tugas administrasi agar mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien.

Kebijakan pembangunan reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dan merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan pelaksanaan pembangunan nasional. Melalui reformasi birokrasi dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business process), dan sumber daya manusia aparatur. Penataan birokrasi menjadi agenda utama karena kualitas birokrat inilah yang menentukan berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh sektor publik.

Komarudin mengemukakan bahwa reformasi birokrasi merupakan perubahan signifikan secara mindset dan cultureset atas elemen-elemen birokrasi, yaitu kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, pengawasan dan pelayanan publik. Sementara Riant Nugroho merumuskan bahwa secara umum reformasi birokrasi merupakan bagian dari strategi besar dalam ilmu perilaku organisasi yang lebih dikenal sebagai manajemen perubahan, dimana melaksanakan reformasi birokrasi sama dengan melakukan manajemen perubahan dalam birokrasi.⁴

³ Sedarmayanti, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan*, PT Refika Aditama, Bandung, 2009..

⁴ Paramarta, *Op.Cit.*, hal. 2

Mendasari program reformasi birokrasi nasional melalui Permenpan Nomor 11 Tahun 2015 yang mengisyaratkan 8 area perubahan, maka Polri sebagai organisasi besar yang kegiatannya/hasil yang akan dicapai memerlukan Kepuasan atas pelayanan masyarakat yang semakin meningkat terhadap kinerja kepolisian secara menyeluruh melalui reformasi birokrasi. Kepuasan masyarakat terhadap Polri pada tahun 2017 secara umum merasa puas sebagaimana hasil survei dan pendapat ketua Lemkapi Edi Saputra, namun masih terganjal oleh sejumlah faktor diantara salah satunya Ketidakjelasan perkembangan proses penyelidikan dan Penyidikan suatu kasus dugaan tindak pidana yang dilaporkan ke Polisi dalam hal ini Bareskrim, Direskrim pada Polda dan Satreskrim pada Polres serta Unit Reskrim pada Polsek. Survei yang dilakukan dari 1000 responden diperoleh hasil 21,6% masyarakat merasa belum puas dengan penegakan hukum. Selain itu Ketua Ombudsman RI Amzulín Rifai melaporkan terdapat 3000 aduan masyarakat soal kinerja Polisi dan yang disoroti adalah manajemen penyelesaian kasus oleh Reserse Polri baik di tingkat Bareskrim hingga satuan Reskrim tingkat Sektor. Selain itu hasil survei Litbang Kompas tingkat kepuasan masyarakat terhadap Polri meningkat dari 46% pada tahun 2014 menjadi 82,9% pada tahun 2018. Jika dilihat pada beberapa tahun sebelumnya dimana kepercayaan masyarakat terhadap Polri sangat rendah, adapun salah satu factor penyebab saat itu ada penegakan hukum yang masih tidak dipercaya masyarakat, namun dengan diberlakukan perubahan

proses Penyidikan yang lebih transparan dan akuntabel telah meningkatkan kepuasan masyarakat.⁵

Bahkan yang terbaru menurut Lembaga survei Cyrus Network merilis hasil survei terkait kepercayaan publik terhadap lembaga-lembaga penegak hukum. Hasil survei Cyrus Network menyatakan publik lebih percaya kepada Polri ketimbang KPK. Survei Cyrus Network ini dilakukan pada 28 Mei-1 Juni 2021. Jumlah responden dalam survei ini sebanyak 1.230 orang, yang tersebar secara proporsional pada 123 desa/kelurahan terpilih di 34 provinsi. Survei dilakukan secara tatap muka dengan menggunakan metode multistage random sampling. Tingkat kepercayaan (significant level) survei ini adalah 95%, dengan margin of error sebesar +/- 2,85%. Berdasarkan survei tersebut, Polri menempati urutan pertama. Dari 4 lembaga penegak hukum, termasuk Polri, KPK menempati urutan paling akhir. Polri menempati peringkat teratas sebagai lembaga penegak hukum yang paling dipercaya oleh publik, dengan 86,2% responden mengaku percaya terhadap Polri. Diikuti Mahkamah Agung dengan 85,9%, kemudian 82,2% responden percaya terhadap Kejaksaan Agung, dan 80,7% percaya terhadap KPK.⁶

Seiring dengan kemajuan teknologi yang terus bergerak cepat dan telah menghadirkan berbagai reformasi secara gradual dengan tidak mengenal batas baik menurut tempat dan waktu, maka sebagai institusi besar Polri melalui Bareskrim Polri beberapa telah mengembangkan system Elektronik Manajemen Penyidikan

⁵ Sumarso, Laporan Proyek Perubahan Modernisasi Penguatan Penyidikan Perkara Pidana Sistem Informasi Pengawasan Tindak Pidana, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Diklatpim Tk. I Lan Angkatan XL Tahun 2018, hal. 1.

⁶ "Survei Cyrus: Publik Lebih Percaya Polri daripada KPK" selengkapnya <https://news.detik.com/berita/d-5615594/survei-cyrus-publik-lebih-percaya-polri-daripada-kpk>.

(E-Manajemen Penyidikan). Melalui system E-Manajemen Penyidikan ini seluruh penyidik maupun penyidik pembantu dari tingkat pusat dalam hal ini pada satker Bareskrim hingga tingkat Polda, Polres sampai dengan Polsek tidak bisa lagi mengelak dari tuntutan jaman yang serba digital untuk lebih memperbaiki kualitas kerja dan kinerja melalui pemanfaatan teknologi informasi. Hal ini tentunya juga menjadi semangat dari program PRESISI Kapolri saat ini yakni Jenderal Polisi Listyo Sigit Prabowo. PRESISI merupakan singkatan dari “prediktif, responsibilitas, transparansi, berkeadilan”, ada 16 program prioritas Kapolri yang mana jika merujuk dari pemanfaat E-Manajemen Penyidikan ini maka termasuk dalam program prioritas terkait perubahan sistem dan metode organisasi melalui SOP berbasis data dan teknologi informasi. Selain itu E-Manajemen Penyidikan juga termasuk dalam Program prioritas lainnya yakni mengenai peningkatan kinerja penegak hukum melalui pengembangan pusat informasi kriminal nasional serta menjadikan SDM Polri yang unggul di era Police 4.0.

Terkait penerapan E-Manajemen Penyidikan, maka rujukan yang digunakan adalah Peraturan Kapolri Nomor 6 Tahun 2019 tentang Penyidikan Tindak Pidana (Perkap no. 6 Tahun 2019). Disebutkan di Pasal 1 angka 25 Perkap no. 6 Tahun 2019, Aplikasi Elektronik manajemen penyidikan yang selanjutnya disebut Aplikasi E-Manajemen Penyidikan adalah Aplikasi yang berbasis website yang digunakan oleh Penyidik atau Penyidik Pembantu dalam sistem manajemen penyidikan, sebagai sarana pengendalian dan database perkara pidana. Selanjutnya di Pasal 45 disebutkan bahwa untuk mengukur keberhasilan penyidikan yang dilakukan oleh Penyidik/Penyidik Pembantu, dilakukan evaluasi kinerja melalui

aplikasi E-Manajemen Penyidikan. Atasan Penyidik dalam melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan penyidikan, dilaksanakan melalui aplikasi E-Manajemen Penyidikan. Adapun system ini bertujuan sebagai pengontrol dan pengawasan setiap pekerjaan penyidik dan penyidik pembantu sehingga diketahui proses perjalanan kasusnya apakah terdapat hambatan atau telah tuntas P21 bahkan dihentikan Penyidikannya (SP3) karena berbagai faktor. Pada system ini penyidik maupun penyidik pembantu diwajibkan untuk mengisi data mengenai beban tanggung jawab kinerja yang telah diberikan. Hal ini juga menggambarkan berapa waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan satu perkara yang ditangani.

Muatan dari system E-Manajemen Penyidikan ini akan menghimpun banyak hal mulai dari data penyidik maupun penyidik pembantu yang meliputi kompetensi, komitmen, historical perkara yang pernah ditangani atau sedang ditangani oleh team maupun individu penyidik, data kegiatan yang dimasukan ke dalam system E-Manajemen Penyidikan akan diketahui indeks penilaian kinerja seorang penyidik dari tingkat Bareskrim sampai Polsek. Adapun tujuan utama dari system E-Manajemen Penyidikan yang telah tergelar dari tingkat Mabes Polri hingga daerah.⁷

Sebagaimana kewajiban penerapan E-Manajemen Penyidikan di tingkat Polres, maka Polres Ponorogo pun sudah mengakomodir penggunaan sistem manajemen ini dalam penanganan tindak pidana atau kriminalitas yang terjadi. Terkait tingkat kriminalitas di Polres Ponorogo, maka diketahui dari data Satreskrim bahwa di Tahun 2019 terdapat 263 laporan kriminalitas dan menurun

⁷ Sumarso, *Op.Cit.*, hal. 2

sebesar 7,6% di tahun 2020 dengan total terdapat 243 laporan. Baik di tahun 2019 maupun di tahun 2020 terdapat 5 kejahatan yang menonjol dengan jumlah terbesar yakni penipuan, perjudian, pencurian dengan pemberatan serta pencurian biasa. Untuk 5 kasus tersebut hanya kasus perjudian yang mengalami kenaikan di tahun 2020 sebesar 13,2 % dari tahun sebelumnya.

Secara administratif, dengan menggunakan aplikasi E-Manajemen Penyidikan dalam penanganan kasus-kasus kriminalitas yang terjadi di Polres Ponorogo maka akan sangat membantu anggota Reserse baik dari level pimpinan hingga penyidik dan penyidik pembantu untuk dapat berinteraksi dalam bekerja di dalam sebuah sistem manajemen penyidikan, mulai dari laporan polisi, penugasan personel dalam menangani suatu perkara hingga perkara tersebut selesai ditangani yang semuanya saling terintegrasi. Dan bagi jajaran pimpinan, aplikasi E-Manajemen Penyidikan berguna untuk mengontrol dan melakukan pencarian data terkait laporan polisi, tindak pidana, perkembangan kasus dan yang paling penting adalah untuk melakukan analisa dan evaluasi kinerja anggota Polri khususnya jajaran reskrim Polres Ponorogo. Dengan adanya aplikasi sistem manajemen ini, Pimpinan hingga penyidik dapat mengontrol dan mengetahui perkara-perkara yang ditanganinya secara cepat, tepat dan akurat sesuai dengan data input ke dalam aplikasi sistem berbasis web.

Tidak hanya secara internal, dengan aplikasi E-Manajemen Penyidikan maka akan ada manfaat yang didapatkan oleh eksternal Polri dalam hal ini masyarakat yaitu dengan masyarakat akan dapat mengakses aplikasi ini untuk memantau perkembangan hasil penyidikan (SP2HP Online) dengan menggunakan

handphone, laptop, dan lain-lain. Sehingga menumbuhkan rasa kepercayaan masyarakat dan transparansi terhadap anggota polisi dalam pelaksanaan tugasnya karena lewat aplikasi ini masyarakat dapat memantau dan mengawasi langsung hasil perkembangan penyidikan. Jadi masyarakat dapat dengan mudah menikmati aplikasi ini untuk melihat perkembangan hasil penyidikan yang telah dilakukan oleh penyidik reskrim dalam menangani kejahatan, kriminalitas, dan masalah-masalah sosial lainnya dan tidak perlu datang ke kantor polisi untuk melihat perkembangan hasil penyidikan.

Diluncurkannya meluncurkan sistem E-Manajemen Penyidikan akan merupakan jawaban terhadap era perubahan pelayanan publik. Melalui program E-Manajemen Penyidikan atasan penyidik maupun penyidik pembantu serta masyarakat pencari keadilan mengetahui secara detail dan rinci tentang kasus yang ditangani dan bisa dievaluasi hasil kinerja penyidik selama sebulan, triwulan, semester hingga satu tahun. Guna mewujudkan keberlangsungan system tersebut maka perlu dilakukan optimalisasi penguatan system E-Manajemen Penyidikan secara berkelanjutan. Program modernisasi Penyidikan sebagai sarana kontrol setiap atasan penyidik sehingga dengan mudah segala kinerja dapat diketahui yang dikerjakan atau produk apa yang dimasukan ke data E-Manajemen Penyidikan setiap harinya, karena dapat diketahui detik perdetik, menit permenit, jam perjam apa yang diperbuat hari ini oleh penyidik atau penyidik pembantu.

Akan tetapi sebagai suatu aplikasi yang bermuatan teknologi dan memiliki unsur kebaruan, akan tentunya bersinggungan dengan budaya organisasi lama di internal Polres Ponorogo.

Budaya organisasi berkenaan dengan nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi dalam menyelenggarakan kegiatannya. Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya pada masa lalu. Dan faktor manusia menjadi hal yang penting dalam menerapkan nilai-nilai tersebut dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tangkilisan menyatakan bahwa “Unsur manusia merupakan unsur penting dalam organisasi, yang berperan aktif dan dominan dalam mencapai tujuan organisasi. Manusia adalah perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi”.⁸ Sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai kelompok individu yang bekerjasama dan berinteraksi satu sama lain, akan membentuk sebuah kebiasaan yang lama-kelamaan akan membentuk budaya organisasi dalam sistem organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan pola terpadu yang dihasilkan dari perilaku individu dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Masuknya teknologi informasi dalam suatu institusi akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi yang lama dikarenakan berbagai unsur dari budaya organisasi akan turut terpengaruh.⁹ Diketahui bahwa tumbuhnya budaya organisasi dalam suatu organisasi bisa diketahui karakteristiknya diantaranya adalah : Inovasi dan sikap pengambilan resiko; Perhatian ke hal yang rinci atau detail; Orientasi hasil yaitu kadar seberapa jauh

⁸ Tangkilisan, Hesel Nogi. *Manajemen SDM Birokrasi Publik ; Strategi keunggulan pelayanan public*, YPAPI, Jogjakarta, 2002, hal. 25

⁹ Sobirin, Achmad. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya. Dalam Kehidupan Organisasi*, IBPP STIM YKPTN, Yogyakarta, 2007, hal. 157

pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu; Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi; Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan; Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama; Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo.¹⁰

Masuknya E-Manajemen Penyidikan sebagai sistem baru yang berorientasi pada teknologi di Polres Ponorogo diterapkan dengan menggunakan budaya lama oleh sebagian personil Polres Ponorogo sehingga menyebabkan berbagai persoalan yang menyebabkan tidak optimalnya penerapan program E-Manajemen Penyidikan dan terlebih terjadinya gegar budaya yang merupakan reaksi individu pada lingkungan baru yang belum dikenalnya sehingga menimbulkan reaksi awal berupa cemas akibat individu kehilangan tanda- tanda yang dikenalnya di lingkungan lama.¹¹

Dicontohkan disini pada karakteristik budaya organisasi yang terlihat terkait orientasi hasil, orientasi tim dan stabilitas yang terjadi di Polres Ponorogo dalam menerapkan E-Manajemen Penyidikan, maka dapat diketahui bahwa budaya “hasil akhirlah yang penting” terjadi dalam proses penyidikan. Pada dasarnya, penyelidikan dan penyidikan dalam penanganan kasus-kasus pidana berjalan tanpa kendala serta proses pengumpulan barang bukti berjalan baik, pengembalian berkas

¹⁰ Ardana, A. C. *Etika Bisnis dan Profesi*, Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 167.

¹¹ Maizan, Sabrina Hasyati. *Analytical Theory : Gegar Budaya (Culture Shock)*, Psycho Idea, Tahun 18. No.2, Agustus 2020, hal. 148

perkara oleh Jaksa juga minim terjadi. Hasil akhir bagus, tapi dengan adanya budaya “hasil akhirlah yang penting” maka administratif menggunakan E-Manajemen Penyidikan tidak berjalan maksimal karena dengan cara lamapun penyelidikan, penyidikan serta penuntasan kasus juga berakhir dengan baik. Keengganan penyidik menggunakan aplikasi E-Manajemen Penyidikan ini diketahui dari pencatatan di buku register fisik dan pencatatan di aplikasi E-Manajemen Penyidikan yang tidak berimbang. Kerap kali para penyidik lebih memperhatikan dan nyaman dalam melakukan administrasi fisik tetapi kerap kurang memperhatikan kewajiban update data di Aplikasi E-Manajemen Penyidikan yang menyebabkan antara fisik dan data digital tidak sama kuantitatifnya. Misalnya di data penangkapan pada buku register tahun 2021 tercatat 144 tetapi di E-Manajemen Penyidikan masih tercatat sebanyak 69. Selain itu keengganan penyidik dalam menggunakan aplikasi E-Manajemen Penyidikan diketahui dari prosentase antara jumlah anggota yang dikenai kewajiban membuat dokumen dengan jumlah anggota yang benar-benar menggunakan aplikasi E-Manajemen Penyidikan dalam pembuatan database dokumen perkara pidana. Dari data Satreskrim Polres Ponorogo di tahun 2020 diketahui bahwa anggota yang menggunakan E-Manajemen Penyidikan di bulan Januari sebanyak 26,67%, bulan Februari sebanyak 20%, Maret sebanyak 20%, April sebanyak 20%, Mei sebanyak 33,33%, Juni sebanyak 66,67%, Juli sebanyak 60%, Agustus 40%, September sebanyak 33,33%, Oktober sebanyak 6,67%, Nopember sebanyak 6,67%, Desember sebanyak 6,67%. Jika dirata-rata maka di tahun 2020 sebanyak 28,33%

saja penyidik atau penyidik pembantu yang melaksanakan kewajiban pengisian database perkara pidana menggunakan E-Manajemen Penyidikan.

Kemudian di indikator budaya organisasi lain yakni pada “orientasi orang” yang saat ini kerap disalahartikan sebagai “orientasi tim”. Sebagaimana terjadi bahwa seharusnya dalam Program E-Manajemen Penyidikan tersebut seharusnya pengisian dokumen dilakukan oleh masing-masing penyidik atau penyidik pembantu yang menangani, akan tetapi dalam pelaksanaan yang sesungguhnya yang mengisi dokumen adalah anggota yang ditunjuk sebagai “admin satker” di masing-masing unit dengan tujuan untuk mendongkrak presentase pengisian dokumen mindik dalam E-Manajemen Penyidikan, sedangkan penyidik lainnya fokus terhadap penanganan kasus yang sedang berjalan. Padahal aplikasi E-Manajemen Penyidikan lebih merupakan penilaian performa kerja penyidik secara individu bukan secara tim. Hal permisif semacam itulah yang saat ini terjadi dan membudaya di lingkungan Polres Ponorogo. Selanjutnya terkait stabilitas atau bagaimana anggota organisasi lebih condong mempertahankan keadaan status quo dan lebih menolak terjadinya perubahan. Inilah yang menyebabkan gegar budaya dimana cara-cara konvensional, lama dan telah berjalan adalah lebih nyaman daripada cara-cara baru yang rentan menimbulkan stress dan menambah beban kerja. Misalnya dalam hal administrasi penyidikan yang merupakan penunjang utama dan memiliki peranan penting dalam kegiatan penyelidikan dan penyidikan sebagai manajemen administrasi penyidikan (mindik) sebelumnya dilakukan secara manual tetapi dengan adanya E-Manajemen Penyidikan, penyidik harus melaksanakan berbagai prosedur baru guna update. Prosedur baru yang harus

dilakukan sejak adanya E-Manajemen Penyidikan terkait mindik tersebut antara lain pertama kali adalah mempersiapkan input form E-Manajemen Penyidikan yang didahului dengan melakukan pengecekan pada Komputer, Laptop dan Media Elektronik lainnya yang harus terhubung dengan Jaringan internet. Kemudian Login menggunakan masing-masing akun user E-Manajemen Penyidikan Adapun bentuk form dan prosedur mindik pada aplikasi E-Manajemen Penyidikan mengikuti aturan yang berlaku di KUHAP dan Perkap 6 Tahun 2019 tentang penyidikan tindak pidana. Setelah pengecekan dan login maka dilakukan input form E-Manajemen Penyidikan yang diawali dengan pembuatan e-laporan polisi dapat dilakukan oleh user yang ditugaskan diluar kewenangannya sebagai penyidik dan penyidik pembantu. E-LP tersebut akan didisposisi oleh user (Direktur) kepada tim user melalui admin satker. Tim user melakukan pengisian data pada form dengan menggunakan akun masing-masing. User menerima penugasan dari atasan penyidik melalui admin satker dalam bentuk notifikasi surat perintah penyelidikan dan surat perintah penyidikan yang telah diberikan nomor surat perintah. User melakukan pengisian data yakni : e-Form administrasi penyidikan didalam berkas perkara; e-Form administrasi penyidikan diluar berkas perkara; e-Form administrasi penyelidikan; e-Form Data Personil Reserse pengembangan aplikasi E-Manajemen Penyidikan; e-Form Data penggunaan anggaran penyelidikan dan penyidikan; e-Form SP2HP; dan e-Form dokumen penting lainnya yang terkait penyelidikan dan penyidikan. Selanjutnya dokumen administrasi Penyelidikan dan Penyidikan dalam Sistem Aplikasi E-Manajemen Penyidikan dapat dilakukan perubahan dengan menghubungi operator bantuan helpdesk yang ada dalam Sistem

beserta alasan perubahan. User dapat membuat form dan meletakkan alert kepada user (atasan penyidik) Aplikasi E-Manajemen Penyidikan sehingga form tersebut mendapat urutan prioritas dalam daftar persetujuan yang ada di akun user (atasan penyidik) untuk mendapat persetujuan. Hal-Hal Yang Perlu Diperhatikan adalah setiap pengguna agar menyiapkan syarat formil saat menginput data dan dokumen administrasi penyelidikan dan penyidikan dalam Sistem Aplikasi E-Manajemen Penyidikan. Dalam mengakses dan menginput data dokumen agar penyidik dan penyidik pembantu melakukan koordinasi kepada atasan penyidik dan admin satker. Setiap pengguna agar segera melakukan update data dan dokumen administrasi penyelidikan dan penyidikan setiap selesai melakukan tahapan kegiatan penyelidikan dan penyidikan. Dengan dianggap rumitnya penerapan administrasi elektronik melalui E-Manajemen Penyidikan tersebut terjadi gegar budaya yang menyebabkan ketidaknyamanan pada diri sebagian anggota dan sikap permisif atas ketidakpatuhan dalam pengisian EMP pada akhirnya menjadi budaya organisasi di Polres Ponorogo.

Jika disimpulkan sementara, maka setelah 3 tahun pelaksanaan E-Manajemen Penyidikan di Polres Ponorogo dengan melihat kondisi saat ini yang terjadi antara lain: Kurang pedulinya para penyidik/ penyidik pembantu untuk melakukan pengisian E-Manajemen Penyidikan dan` masih lemahnya kontrol secara maksimal dari atasan penyidik maupun pimpinan kesatuan; Masih terdapatnya beberapa proses penanganan perkara yang berlarut-larut dan ada yang tidak terkontrol serta sulit mengetahui secara langsung perkembangan perkara yang ditangani; Belum dipahami secara menyeluruh tentang digitalisasi Program E-

Manajemen Penyidikan yang merupakan inovasi pengawasan kinerja penyidik/penyidik pembantu baik pada tingkat Bareskrim Polri maupun tingkat ujung tombak terdepan reserse di Polsek; Belum dijadikannya hasil analisa evaluasi program E-Manajemen Penyidikan Penyidikan sebagai penilaian kinerja setiap individu penyidik/penyidik pembantu; Belum ada produk kebijakan yang mengisyaratkan kewajiban bagi penyidik/penyidik pembantu untuk mengisi pekerjaannya ke program E-Manajemen Penyidikan dan kewajiban atasan penyidik untuk melakukan pengawasan; Koodinasi dengan Criminal Justice System (CJS) dan satker Polri pendukung teknis program E-Manajemen Penyidikan baik Divisi TI, As Log masih perlu ditingkatkan dalam giat pengawasan digitalisasi yang lebih optimal.

Jadi disini berdasarkan asumsi sementara penulis, diperlukan revitalisasi budaya organisasi Polres Ponorogo agar budaya organisasi dapat membentuk anggota untuk berperilaku dan bertindak dalam mengatasi permasalahan penerapan E-Manajemen Penyidikan dalam menjalankan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya terkait administrasi penyidikan, sehingga pekerjaan apapun dapat terselesaikan sesuai yang diharapkan.¹²

Revitalisasi peran budaya organisasi guna optimalisasi E-Manajemen Penyidikan tentunya ada “intervening” atau faktor lain yang berada diantaranya atau ditengah antara budaya organisasi dan optimalisasi yang memperkuat hubungan keduanya. Faktor tersebut adalah pola kepemimpinan. Artinya disini

¹² Marliani, Lina. *Peranan Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan Kinerja Suatu Organisasi*, Jurnal Unigal, FISIP universitas Galuh Ciamis, Vol 3 No 2, 2017, hal. 2

penulis juga akan meneliti bagaimana peran Kapolres saat ini terkait budaya organisasi yang berjalan serta pola kepemimpinan ideal untuk membangun dan menerapkan peran vital budaya organisasi untuk mengoptimalkan penerapan E-Manajemen Penyidikan. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk menganalisis lebih lanjut dalam bentuk Tesis dengan judul **PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM OPTIMALISASI PENERAPAN ELECTRONIK MANAJEMEN PENYIDIKAN (E-MP) DI SATRESKRIM POLRES PONOROGO.**

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah menganalisis penerapan elektronik manajemen penyidikan (E-Manajemen Penyidikan) ?
2. Bagaimanakah kendala dalam pelaksanaan elektronik manajemen penyidikan (E-Manajemen Penyidikan) serta upaya optimalisasi budaya organisasi di satreskrim polres ponorogo ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis penerapan elektronik manajemen penyidikan (E-Manajemen Penyidikan)
2. Untuk menganalisis kendala dalam pelaksanaan elektronik manajemen penyidikan (E-Manajemen Penyidikan) serta upaya optimalisasi budaya organisasi di satreskrim polres ponorogo

1.4. Kajian Pustaka

1.4.1. Penelitian Terdahulu

A. Recki Agustoni, 2020, Dengan Penelitian berjudul : Optimalisasi Penyidik Satuan Reskrim Dalam Pemanfaatan Aplikasi E-Manajemen Penyidikan Di Polres Banyumas.

1) Simpulan Penelitian :

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh munculnya inovasi yang dilakukan oleh Bareskrim Polri padatahun 2017 berupa pemanfaatana plikasi E-Manajemen Penyidikan untuk membantu penyidik Polri dalam pembuatan berkas administrasi Penyidikan. Namun hingga tahun 2019 jumlah dokumen penyidikan berjumlah 236 dan anggota yang sudah membuat dokumen penyidikan dengan memanfaatkan aplikasi E-Manajemen berjumlah 24 anggota, sehingga dinilai belum optimal. Oleh karena itu, dilakukanlah penelitian yang bertujuan untuk mendiskripsikan dan menganalisis Pemanfaatan aplikasi E-Manajemen Penyidikan, faktor – faktor yang mempengaruhi, dan bentuk optimalisasi penggunaan aplikasiE-Manajemen Penyidikan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, menggunakan Jenis Penelitian Field and research, serta Teknik pengumpulan data dengan wawancara, pengamatan, dan studi dokumen. Hasil penelitian menemukan bahwa pemanfaatan aplikasi E-Manajemen Penyidikan sampai saat ini dalam segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian belum optimal dilaksanakan. Untuk faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu sarana prasarana, pengawasan internal,

dan evaluasi kinerja pelaksana belum memenuhi standar. Optimalisasi yang sudah dilakukan diantaranya meningkatkan kualitas anggota dengan melaksanakan pelatihan pemanfaatan aplikasi E-Manajemen Penyidikan. Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti menyarankan untuk mewajibkan seluruh penyidik satuan reskrim memanfaatkan aplikasi E-manajemen Penyidikan, mengajukan kepada pihak Bareskrim Polri untuk memberikan anggaran dana khusus pemanfaatan aplikasi E-Manajemen Penyidikan, membuat Standar Operasional Prosedur pengguna anaplikasi E-Manajemen Penyidikan, dan membuat jadwal pelatihan pengoperasian aplikasi E-Manajemen Penyidikan secara kontinu.

2) Persamaan Penelitian

- a) Jenis penelitian kualitatif
- b) Obyek penelitian berfokus pada penerapan E-MP
- c) Permasalahan yang terjadi dalam melaksanakan E-MP yakni sampai saat ini dalam segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian belum optimal dilaksanakan
- c) Memberikan acuan dalam metode optimalisasi dalam penerapan E-MP

3) Perbedaan Penelitian

- a) Subyek penelitian yang berbeda. Pada penelitian di atas dilakukan pada anggota yang bertugas pada unsur pelaksana utama Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) pada tingkat Markas Besar sedangkan dalam Tesis ini subyeknya adalah anggota Kepolisian pada tingkat resor.

- b) Penelitian di atas sama sekali tidak membahas mengenai budaya organisasi, sedangkan penulis membahas secara detail mengenai budaya organisasi dan perannya dalam pengomptimalan pelaksanaan E-MP.

B. Achmad Sani Supriyanto, 2004, dengan judul penelitian : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Resort Malang Ulul Albab, Vol. 5 No. 2.

1) Simpulan penelitian :

Secara simultan dan parsial dapat dikatakan bahwa organization culture atau budaya organisasi kepolisian yang terdiri dari inovasi, imbalan, kerjasama, dan pelayanan berpengaruh terhadap kinerja anggota kepolisian Resort Malang. Budaya Organisasi yang selama ini diterapkan oleh Kepolisian Resort Malang, telah mampu meningkatkan kinerja anggota kepolisian dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor imbalan merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam meningkatkan kinerja anggota kepolisian.

2) Persamaan Penelitian

- a) Subyek penelitian adalah anggota Kepolisian di tingkat Resor
- b) Obyek penelitian tentang peran vital dari budaya organisasi

3) Perbedaan Penelitian

- a) Jenis penelitian diatas adalah kuantitatif, sedangkan penulisan tesis ini menggunakan jenis penelitian kualitatif

- b) Penelitian di atas tidak meneliti mengenai penerapan E-MP sebagai metode manajemen penyidikan

1.4.2. Teori-Teori

1.4.2.a. Budaya Organisasi

A. Definisi dan Unsur Budaya Organisasi

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, budaya (*culture*) diartikan sebagai: pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Dalam kehidupan sehari-hari, orang biasa mengkaitkan pengertian budaya dengan tradisi (*tradition*). Dalam hal ini tradisi diartikan sebagai ide-ide, sikap dan kebiasaan dan masyarakat yang nampak dalam perilaku sehari-hari yang telah menjadi kebiasaan dan kelompok dalam masyarakat tertentu. Budaya organisasi mengacu pada sekumpulan keyakinan bersama, sikap dan tata hubungan serta asumsi-asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima dan digunakan oleh keseluruhan anggota organisasi untuk menghadapi lingkungan luar dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi mempunyai pengaruh penting terhadap motivasi. Tampaknya ada suatu kesepakatan yang luas, bahwa budaya organisasi yang sebagian menyebut juga tradisi organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dan organisasi-organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, jika diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai bahkan dicita-citakan oleh organisasi itu. Budaya organisasi/perusahaan adalah nilai—nilai yang menjadi pegangan

sumber Jaya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Tiga sudut pandang mengenai budaya, yaitu :¹³

1. Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan dan sebagainya.
2. Budaya merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
3. Budaya merupakan produk sikap orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi

Dalam hubungan ini organisasi didefinisikan sebagai berikut:¹⁴

1. Suatu subsistem dari lingkungannya yang lebih luas.
2. Semua pengaturan yang berorientasi pada sasaran orang dan tujuan yang meliputi
3. Suatu subsistem teknik, yaitu orang-orang yang menggunakan pengetahuan, teknik, peralatan & fasilitas.
4. Suatu subsistem struktural, yaitu orang-orang yang bekerja bersama dalam berbagai kegiatan yang terpadu.
5. Suatu subsistem psikososial, yaitu orang-orang yang terlibat dalam hubungan sosial
6. Suatu subsistem manajerial yang merencanakan & mengendalikan semua usaha.

¹³ Sulaksono, Hari. *Budaya Organisasi Dan Kinerja*, Deepublish Publisher, Jakarta, 2019, hal. 4

¹⁴ *Ibid.*

Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihinya pada masa lalu. Hal ini mengarah pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi para pendirinya

Secara tradisional, pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang biasanya mencirikan organisasi Baru lebih jauh memudahkan pendiri memaksakan visi mereka pada seluruh anggota organisasi. Proses penyiptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka. Kedua, pendiri melakukan indoktrinasi dan menyosialisasikan cara pikir dan berperilakunya kepada karyawan. Terakhir, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan, dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut. Apabila organisasi mencapai kesuksesan, visi pendiri lalu dipandang sebagai faktor penentu utama keberhasilan itu. Di titik ini, seluruh kepribadian para pendiri jadi melekat dalam budaya organisasi. Menurut Robbins budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi mempersepsikan karakteristik dari

suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.¹⁵

Menurut Geertz budaya seperti sebuah jaring yang dipintal laba-laba. Setiap jaring berbeda dengan lainnya. Budaya juga seperti ini, bahwa semua budaya berbeda dan memiliki keunikan masing-masing. Pacartowsky dan Trujillo Menerapkan prinsip jaring laba-laba pada organisasi. Baik karyawan ataupun manajer memintal jaring mereka sendiri. Mereka memegang peranan penting dalam organisasi, dan karenanya sangat penting untuk mempelajari perilaku mereka sehubungan dengan perilaku mereka di dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang amat signifikan terhadap perilaku organisasinya. Untuk itu membuat dan menciptakan budaya organisasi yang sifatnya menarik amatlah penting. olehnya itu perlu dipahami apa budaya organisasi itu. Davis seperti dikutip Andreas lako mengatakan budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.¹⁶

Hal yang sama diungkapkan Mangkunegara yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “ seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang di kembangkan dalam organisasi yang di jadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal”.

¹⁵ Robbins, P. Stephen. *Perilaku Organisasi. Edisi Sembilan, Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia*. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2003, hal. 305.

¹⁶ Lako, Andreas. *Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi Isu Teori Dan Solusi*, Amara Books, 2004, Yogyakarta, hal. 29

Selanjutnya Robbins berpendapat budaya organisasi merupakan "perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya".¹⁷

Di samping pendapat para tokoh diatas banyak lagi para tokoh lain yang mendefinisikan tentang budaya organisasi itu diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Luthans mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan norma norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggotanya.¹⁸
- b. Menurut Cushway dan Lodge budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para bawahan berperilaku.¹⁹
- c. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhom, Hunt, Osborn, budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.²⁰

Budaya organisasi berawal dari kebiasaan saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melakukan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah

¹⁷ Tampubolon, Manahan P. *Prilaku Keorganisasian*, Ghia Indonesia, Jakarta, 2004, hal. 190.

¹⁸ Dalimunthe, Asfar halim. "Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, Universitas Sumatra utara, 2009, hal.15

¹⁹ Ihsan, Muhammad. "Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Surat Kabar Harian Barito Post" *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, vol 2 no 1. Juli-Desember 2014, hal. 20.

²⁰ Prahmasari, Ida Ayu. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)", *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, vol.10, no. 2 September 2008, hal.127

dilakukan, dengan demikian budaya organisasi merupakan persepsi umum yang diyakini oleh para anggota organisasi. Semakin banyak guru dari sebuah organisasi yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkatannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka akan menjadikan sebuah budaya menjadi kuat. Dari definisi yang dikemukakan oleh para tokoh diatas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi yaitu:

- a. Asumsi dasar yaitu berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- b. Keyakinan yang dianut ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofi usaha atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
- c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi
Budaya organisasi perlu diciptakan dan didesain serta dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.
- d. Pedoman mengatasi masalah. Dalam organisasi ada dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi
- e. Berbagi nilai. Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang paling baik dan berharga bagi Seseorang.
- f. Pewaris. Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

- g. Penyesuaian (adaptasi). Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

B. Karakteristik budaya organisasi

Adapun karakteristik budaya organisasi dapat diartikan sebagai berikut:²¹

1. *Innovation and risk taking. The degree to which employees are encouraged to be innovative and take risks.*
2. *Attention to detail. The degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis, and attention to detail.*
3. *Outcome orientation. The degree to which management focuses on results or outcomes rather than on the techniques and processes used to achieve them.*
4. *People orientation. The degree to which management decisions take into consideration the effect of outcomes on people within the organization.*
5. *Team orientation. The degree to which work activities are organized around teams rather than individuals.*

²¹ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta, 2008, hal. 512.

6. *Aggressiveness. The degree to which people are aggressive and competitive rather than easygoing.*
7. *Stability. The degree to which organizational activities emphasize maintaining the status quo in contrast to growth.*

Jika diartikan adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (Innovation and risk taking)

Yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail (Attention to detail)

Yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Berorientasi kepada hasil (Outcome orientation)

Yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia (People orientation)

Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim (Team orientation)

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.

6. Agresifitas (Aggressiveness)

Yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif dari pada santai.

7. Stabilitas (Stability)

Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

C. Pengelompokan Budaya Organisasi

Harrison dalam mengemukakan bahwa pada saat orang-orang berkumpul di dalam suatu organisasi. mereka akan membentuk persepsi terhadap budaya organisasi dimana mereka berada sesuai dengan apa yang dilihat dan dirasakannya. Hamson mengelompokkan empat tipe budaya yang dominan di dalam suatu organisasi yaitu:²²

1. Budaya kekuasaan. Budaya ini membenkan penekanan pada penguasaan lingkungan eksternal dengan jalan ditundukkan dan norma-norma yang berlaku pada budaya tersebut adalah: berkompetisi untuk mempernalahkan daerah kekuasaannya dan melakukan ekspansi dengan menindas dan merampas hak orang lain. membeli dan menjual organisasi dan atau orang seperti barang komodib, melegalkan perbudakan, hukum hmba yang berlaku. dan menuruti keserakahan pribadi dari para penguasa organisasi. Pada budaya organisasi ini dapat tegadi 'pemutarbalikan' informasi untuk kepentingan pribadi penguasa. Pada umumnya hanya sejumlah elit anggota organisasi yang agresiflah yang beruntung mampu mengembangkan kariernya ke level puncak. Di sini juga tertutup kesempatan bagi para anggota lainnya untuk mengembangkan inisiatif mereka sendiri. Ketika organisasi berkembang menjadi besar dan kompleks maka kontrol dari puncak pimpinan akan semakin ketat dan kuat. Struktur

²² Hadijaya, Yusuf. Budaya Organisasi, Pusdikra Mitra Jaya, Medan, 2020, hal. 4.

organisasi dan proses pengambilan keputusan pada organisasi yang berorientasi kekuasaan ini pada umumnya sangat efektif bagi pemecahan masalah yang menuntut keputusan secara cepat dan mengandung resiko yang sangat besar. Situasi yang penuh gejolak, dan bahaya seperti itu akan melahirkan orang-orang besar yang tamak terhadap harta dan efisien dalam pengelolaan keuangan serta dapat dipercaya untuk memikul beban tanggung jawab dalam memimpin organisasi dengan selalu menemukan jalan keluar dalam menghadapi berbagai persoalan yang besar dan pelik yang menentukan hidup atau matinya organisasi tersebut. Para anggota organisasi ini terdiri dari orang-orang yang suka petualangan, tantangan, dan mempunyai cita-cita yang tinggi untuk meraih kehidupan yang lebih baik dan mimpi untuk meraih kemakmuran dan kesenangan hidup.

2. Budaya peran. Sebutan populer bagi budaya ini adalah budaya birokrasi sebagai bentuk koreksi terhadap budaya kekuasaan. Orientasi budaya kekuasaan dengan ciri di antaranya yaitu kompetisi dan pertentangan, maka pada budaya birokrasi dibuat menjadi istilah-istilah yang lebih beradab, egaliter, dan kompromi yaitu konsensus, perjanjian atau kesepakatan, dan tarik ulur kepentingan: adanya kebijakan, peraturan, dan prosedur sebagai keputusan eksekutif bukan semata-mata berdasarkan perintah dan paksaan: hak dan kewajiban diberikan dan diimbangi setara dan berkeadilan: kepatuhan yang tinggi pada status/pangkat/jabatan diubah menjadi keterikatan pada legitimasi dan pengakuan terhadap hierarki otomatis dan regulasi: stabilitas dan kehormatan dinilai sesuai dengan kemampuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dalam konteks

perikehidupan yang merdeka dan berdaulat: tanggapan dan tindakan yang benar cenderung lebih dihargai daripada tanggapan dan tindakan yang efektif; peraturan dan keputusan yang telah dibuat bersifat mengikat dan menerapkan persamaan perlakuan bagi semua anggota kecuali ada suatu kebijaksanaan pimpinan tertinggi dengan pertimbangan yang seksama sebagai solusi terhadap kasus-kasus tertentu yang memang pelik dan kontradiktif: prosedur untuk perubahan cenderung kaku dan butuh waktu lama dalam mengambil langkah adaptasi dan akomodatif terhadap tuntutan perubahan lingkungan. Inti sari ripe budaya peran ini didasarkan kepada keinginan untuk mendudukkan orang-orang dalam organisasi sebagai subjek maupun sebagai subjek yang saling berinteraksi di dalamnya berdasarkan pemikiran rasional dan ketertiban umum melalui pengakuan dan dukungan terhadap keputusan strategis dan manajerial organisasi. legitimasi, otonomi, hak, dan kewajiban yang bisa mengkoordinir kepentingan organisasi dengan seluruh anggota di dalamnya secara proporsional dan profesional demi mencapai tujuan organisasi. Pada tipe budaya organisasi ini ketertiban, kebijakan, stabilitas, prosedur, penganggaran, dan kinerja yang merupakan nilai-nilai yang dianut dalam orientasi budaya peran. lebih diandalkan sehingga mekanisme organisasi akan berjalan secara otomatis dengan pembagian pekerjaan, peran-peran, dan struktur yang kaku dalam suatu hubungan birokratis. Dalam organisasi dengan orientasi ini para pemimpin dan manajer yang memegang kekuasaan sekalipun tidak akan mampu untuk membuat perubahan yang dibutuhkan dengan cepat, karena terkendala prosedur operasional yang sudah baku. Budaya peran sangat efektif

untuk mengelola organisasi yang sudah besar dan kompleks karena mampu meredam konflik internal yang diakibatkan oleh banyaknya perbedaan kepentingan dan para anggota yang begitu banyak jumlahnya. Selain itu, pada budaya ini memungkinkan terbangunnya integrasi internal sehingga pimpinan puncak dapat mengendalikan organisasi secara efektif melalui jajaran rantai birokrasinya tanpa pimpinan tersebut harus turun tangan secara langsung untuk mengerakkannya karena di dalam institusi tersebut juga sudah ada panduan kerja yang jelas dalam bentuk peraturan dan prosedur.

3. Budaya tugas. Asumsi dasar tipe budaya organisasi ini adalah pencapaian tujuan yang paling tinggi (super ordinate goals) merupakan prioritas utama dan dinilai paling penting. Dengan demikian, struktur organisasi, fungsi, dan program hingga kinerja organisasi selalu diukur berdasarkan sumbangan nyata terhadap pencapaian tujuan yang menjadi prioritas tertinggi. Di sini segenap sumber daya diarahkan bagi penyelesaian tugas dalam rangka pencapaian tujuan: mekanisme organisasi yang berkaitan dengan kebijakan, struktur, program, proyek, dan alokasi anggaran yang tidak efektif dan efisien bagi pemecahan masalah yang dihadapi organisasi akan disusun ulang agar dapat mendukung pelaksanaan semua tugas dan fungsi organisasi: ototans dianggap sah hanya jika didasarkan pada profesionalisme; tidak ada sifat kompetitif yang melekat pada tugas pokok personil: organisasi sangat lentur dan antisipatif dalam menanggapi berbagai perubahan lingkungan yang cepat atau tak terduga sekalipun: dan setiap proses kegasama dilandasi kesamaan nilai-nilai yang dianut selalu diarahkan bagi pencapaian tujuan organisasi. Tipe budaya ini

sangat tepat digunakan untuk menghadapi lingkungan yang kompleks dengan lingkup perubahan yang sangat cepat dan sering kali tak terduga. Strategi yang diterapkan pada umumnya dengan membentuk satuan-satuan tugas atau kelompok-kelompok kerja kecil yang terdiri dari para pakar dan profesional di bidangnya masing-masing. Satuan tugas atau kelompok kerja yang dibentuk bersifat temporer sesuai kebutuhan pada waktu itu. Dengan selesainya misi satuan tugas tersebut, maka berakhirilah keberadaan satuan tugas tersebut dan para anggotanya akan disusun kembali dalam satuan-satuan tugas baru untuk mengatasi masalah-masalah baru yang muncul. Dalam kondisi pekerjaan yang demikian, memang menjadi agak sulit untuk menuntut komitmen yang penuh dari para personil di posisi-posisi seperti itu. Selain itu pada organisasi ini agak sulit membina kekompakan internal dalam satuan tugas tersebut akibat dari sifat kesementaraan dari satuan-satuan tugas atau tim kerja yang dibentuk tersebut. Kekompakan internal membutuhkan koordinasi aktivitas dan struktur yang mapan dan berkelanjutan. Hanya saja kelebihanannya di sini adalah ketika dibutuhkan peralihan sumber-sumber daya yang berbeda diperlukan dalam waktu cepat atas dasar masalah-masalah eksternal, maka organisasi dengan tipe ini sudah selalu dalam keadaan siaga untuk mengantisipasi hal-hal seperti itu. Budaya tugas ini biasanya ditemukan dalam bentuk organisasi-organisasi kecil. Sementara organisasi besar dengan tipe budaya ini ditemukan pada perusahaan-perusahaan manufaktur yang menggunakan mesin-resin dengan tingkat produksi yang tinggi dan jumlah pegawai yang besar.

4. Budaya orang. Tipe budaya organisasi ini bertujuan memenuhi kebutuhan-kebutuhan para anggotanya yang tidak dapat dipenuhi jika dilakukan secara individual. Alasan keberadaan organisasi ini diperuntukkan bagi orang-orang yang memiliki jiwa kemandirian dengan motif untuk mengekspresikan dirinya sendiri. Kebutuhan-kebutuhan personal pada umumnya dapat terpenuhi dalam organisasi yang berorientasi pada orang. Ciri tipe budaya organisasi ini dapat dilihat dari: otontas bila diperlukan dapat didelegasikan kepada orang lain yang dipandang memiliki kompetensi dan keahlian untuk menjalankan otoritasnya, di sini seseorang dengan keteladanan dapat menggerakkan orang lain tanpa is sendiri harus bergerak lagi, berkembang sikap gotong royong; lebih mengutamakan jalan musyawarah untuk mufakat dalam pembuatan keputusan: biasanya para anggota organisasi diharapkan melakukan hal-hal yang selaras dengan tujuan dan nilai organisasi; personil dibenkan kepercayaan dan tanggung jawab untuk belajar dan berkembang; pekerjaan suka rela dan tak menyenangkan dipikul bersama.

D. Peran Budaya Organisasi

Ada beberapa pendapat para ahli tentang peran budaya organisasi:

a. Peran Budaya organisasi menurut Robbins.

Pertama, menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu

meningkatkan kemantapan system sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi dan Kelima, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.²³

b. Peran budaya menurut Ndraha

Adapun dilihat dari fungsinya menurut Ndraha, maka budaya organisasi dapat dikualifikasikan sebagai berikut :²⁴

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas terbentuk dari berbagai faktor yaitu: sejarah, politik, ekonomi, dan sistem sosial yang berlaku.
- 2) Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan adalah faktor yang kuat untuk mengikat seluruh anggota masyarakat.
- 3) Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggan dan sumber daya. Sebagai kekuatan penggerak. Budaya itu dinamis yang terbentuk melalui proses belajar mengajar.
- 4) Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Budaya itu berhubungan dengan nilai tambah organisasi.

²³ Arianty, Nel. "Pengaruh budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Vol. 14 Issn: 1693 No. 2, Oktober 2014, hal.145.

²⁴ Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*. PT. Asdi Mahasatya, Jakarta, 2003, hal. 45

- 5) Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
- 6) Sebagai warisan. Budaya diajarkan dan disosialisasikan kepada generasi berikutnya.
- 7) Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.
- 8) Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.
- 9) Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara, sehingga terbentuk nation state.

E. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja. Sekali ditegakkan, jarang budaya itu akan berangsur padam. Kebiasaan, tradisi dan cara umum melakukan segala sesuatu sebagian besar disebabkan oleh apa yang dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dengan usaha keras tersebut. Ini yang membimbing ke sumber paling akhir dari budaya organisasi yaitu : pendirinya. Para pendiri ini secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalikan oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Sekali suatu budaya itu terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada para anggotanya seperangkat pengalaman yang serupa. Menurut Robbins mengatakan ada 3 (tiga)

kekuatan yang memainkan peranan dalam mempertahankan suatu budaya organisasi, yaitu :²⁵

1. Proses seleksi untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi.
2. Tindakan manajemen puncak melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, manajemen puncak menegakkan norma-norma yang akan merembes ke bawah sepanjang organisasi.
3. Sosialisasi yaitu proses yang mengadaptasikan anggota organisasi pada budaya organisasi itu. Karena mereka tidak kenal dengan budaya organisasi, karyawan baru agakpotensial mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Inilah saat organisasi berupaya membenyuk orang luar menjadi seorang karyawan/ pegawai dalam kedudukan yang baik.

Pentingnya membangun budaya organisasi terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi terdiri dari karakteristik yang relatif stabil. Budaya itu dikembangkan dari tahun ke tahun dan berakar pada nilai yang kuat diyakini pegawai sehingga mendapatkan komitmen yang tinggi. Selanjutnya, ada sejumlah kekuatan terus bekerja mempertahankan budaya tersebut.

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan. Terdapat pula pedoman

²⁵ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi Edisi ke 7 (Jilid II)*. Prehallindo, Jakarta, 1996, hal. 297

ketat berkaitan dengan pencapaian tujuan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang. Hal ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja dimana dalam suatu organisasi para karyawan membentuk persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi atas resiko, tekanan pada tim, dan dukungan. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan para anggotanya, dengan dampak yang lebih besar pada penguatan budaya

1.4.2.b. Kepemimpinan

A. Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen

Pada suatu kesempatan, Winardi merumuskan bahwa kepemimpinan memiliki kaitan dengan fungsi penggerakan (*actuating*) dalam manajemen.²⁶ Pada dasarnya, fungsi penggerakan termasuk memberi motivasi, memimpin, komunikasi, training dan berbagai jenis aktivitas yang melibatkan keterampilan pribadi. Berbagai fungsi tersebut berguna bagi pemimpin dalam mendorong dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. lads, *actuating* mempunyai Italian dengan fungsi-fungsi manajemen yang lainnya seperti: perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar tujuan-tujuan organisasi.

²⁶ Winardi. *Kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta, Rineka Cipta, 2000

Dengan kata lain, fungsi manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan pengarahan. Dalam mewujudkan fungsi perencanaan tersebut, menurut Kasminto dan Sjamsuddin bukan hanya merealisasikan sumber daya alam saja tetapi juga sumber daya manusia. Mereka juga mengatakan bahwa perencanaan yang telah disusun tersebut bertujuan agar setiap individu dalam organisasi dapat melaksanakan aktivitas yang sesuai dengan tujuan organisasi.²⁷

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pencegahan merupakan suatu strategi yang diperlukan untuk menghindari munculnya berbagai kendala, peristiwa ataupun masalah-masalah yang dapat mengganggu jalannya organisasi di masa mendatang. Ketika organisasi menghadapi masa mendatang yang kurang mempunyai kepastian, sudah barang tentu pencegahan yang dilakukan oleh organisasi belum dapat berjalan sesuai dengan keinginan. Atas dasar itu, para manajer sebagai "leader", dalam organisasi perlu melakukan antisipasi secara cermat melalui berbagai alternatif dalam menghadapi segala kemungkinan yang paling buruk sekalipun. Pada suatu kesempatan, William dan Joseph mengatakan bahwa dalam pengorganisasian, pihak manajemen perlu melakukan berbagai strategi yang paling sesuai untuk menggabungkan dan mengombinasikan berbagai potensi yang dimiliki oleh sumber daya menjadi satu kesatuan agar dapat bermanfaat bagi organisasi. Sumber daya tersebut digabungkan menurut sifat dan jenisnya, diupayakan untuk dapat memiliki peran/fungsi yang bisa membuat saling

²⁷ Wijono, Sutarto, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*, Prenada Media Group, Jakarta 2018, hal. 18

ber-interaksi menjadi suatu sistem yang terpadu. Sistem yang terpadu tersebut diharapkan dapat membuahkan hasil produksi yang berupa barang/jasa yang sudah digariskan dalam perencanaan.²⁸

Dalam kesempatan yang berbeda, Kasminto & Sjamsuddin menerangkan bahwa kepemimpinan berperan penting dalam manajemen karena "unsure" sumber daya manusia menjadi salah satu variabel yang paling utama dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia dapat bertindak sebagai pemimpin meliputi para manajer, para kepala bagian, dan para supervisor serta sebagai para pelaksana yaitu para staf dan para bawahan dalam suatu organisasi dapat menjadi aset yang sangat berharga untuk menunjang tujuan organisasi.

Sementara itu, Domingo mengatakan bahwa pihak manajemen puncak (top management) perlu memiliki daya saing yang berkualitas dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah-masalah di masa mendatang. Dengan kata lain, kualitas pimpinan puncak seharusnya tercermin dari caranya untuk menjadi pendorong yang dapat melindungi para staf dan bawahannya ketika menghadapi berbagai masalah dan tantangan sehingga dapat merealisasikan tujuan organisasi. Oleh karena itu, muncul ungkapan yang mengatakan bahwa kualitas adalah sebagai cara "melakukan sesuatu secara benar sejak awal." Pernyataan ini dijelaskan oleh Domingo sebagai berikut: "*doing the right thing right the first time.*" Selanjutnya, Domingo juga mengatakan bahwa "menghindari kualitas berarti berbuat baik untuk melayani konsumen." Domingo dalam kesempatan sama juga mengatakan bahwa ada mengemukakan tiga hal dari tujuh belas dasar kepemimpinan yang

²⁸ *Ibid.* hal. 19

diterapkan di General Douglas McArthur selalu mengemukakan pertanyaan-pertanyaan berikut dalam setiap tindakannya, yaitu: Apakah seluruh kekuatan yang ada pada saya telah saya arahkan untuk mendorong, memberikan insentif, dan membebaskan dari kelemahan dan kesalahan? Apakah setiap perbuatan saya telah membuat bawahan saya mau mengikutinya, dan apakah saya secara konsisten dapat menjadi teladan dalam karakter, berpakaian, dan bersikap sopan-santun?

Atas dasar tiga pertanyaan yang diungkapkan oleh Domingo diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang efektif seharusnya mempunyai kualitas yang berorientasi pada cara pemimpin mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin efektif seharusnya mempunyai kualitas yang dapat diandalkan dalam memberi dorongan dan motivasi kepada staf dan bawahannya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin efektif dapat memberi dorongan dan motivasi serta diharapkan juga mempunyai karakteristik pribadi positif di antaranya asertif, berwibawa, bertanggung jawab, disiplin, dan dapat melayani staf dan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Kepemimpinan Manajerial

Mullins (1993) memberi penjelasan bahwa meskipun terdapat perbedaan, ada hubungan dekat di antara kepemimpinan dan manajemen dalam organisasi kerja, dan hal itu tidak mudah untuk dipisahkan satu sama yang lainnya sebagai suatu kegiatan yang berbeda. Ada berbagai macam metode manajemen training

yang dapat juga digunakan sebagai suatu alat untuk mengukur gaya kepemimpinan.²⁹

Pada dasarnya, menjadi manajer yang efektif seperti yang dijelaskan dalam pernyataan sebelumnya bahwa dia seharusnya dapat memfungsikan peran kepemimpinannya secara lebih tepat. Pandangan umum mengatakan bahwa pekerjaan manajer mempersyaratkan adanya suatu kemampuan kepemimpinan, sehingga dapat berpengaruh terhadap manajemen secara keseluruhan; meskipun demikian, kepemimpinan adalah sebuah pertalian yang mempunyai perbedaan dengan elemen-elemen yang dimiliki oleh manajer. Menjadi manajer yang efektif meliputi keberhasilan dalam mengelola manusia. Chris Bonington, contohnya, menyarankan bahwa keterampilan-keterampilan dasar yang sama dari kepemimpinan yang memungkinkannya kecepatan berhasil memanjat Everest dapat dipelajari dan dipraktikkan dalam bisnis. Ada kesamaan di antara keterampilan kepemimpinan yang disyaratkan pada Everest dan keterampilan yang sama disyaratkan oleh para pemimpin tim dalam manajemen.³⁰

Hubungan penting antara kepemimpinan dan manajemen yang efektif bagi keberhasilan kinerja organisasi telah diperhatikan oleh hasil studi yang dilakukan oleh Goldsmith dan Clutterbuck's di berbagai perusahaan yang terkenal di Inggris. Para manajer menunjukkan kepemimpinan yang efektif di tingkat manajemen

²⁹ Mullins, JW. *Imidacloprid. A new nitroguanidine insecticide*. Kansas City (US): National Agricultural Library.

³⁰ Wijono, *op.Cit.*, hal. 21

puncak sebagai kunci untuk memotivasi mereka dan keberhasilan perusahaan/organisasi.³¹ Ada tiga elemen kepemimpinan:³²

1. Pemimpin adalah "visible";
2. Pemimpin menetapkan sebuah misi yang jelas, mereka amat suka pada did mereka sendiri dan mendorong orang lain untuk mendukung kebutuhan pengembangan organisasi yang dipimpinnya;
3. Kepemimpinan maju dengan pesat ketika orang mempunyai tujuan yang jelas dan menemukan berbagai sumber di luar diri mereka.

C. Peran Kepemimpinan Dalam Keberhasilan Penerapan Budaya Organisasi Baru

Pimpinan organisasi merupakan orang yang paling berpengaruh untuk menentukan aktivitas dan kebijakan yang harus dijalankan oleh bawahannya. Keberadaan seorang pemimpin di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan bagi maju mundurnya organisasi.

Dalam proses sosialisasi, peran pemimpin sangat diperlukan untuk memberikan dukungan dan koordinasi yang tepat bagi bawahan terutama anggota organisasi baru untuk lebih memahami budaya organisasi. Seorang pemimpin harus dapat memotivasi bawahannya dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk lebih banyak terlibat dalam berbagai kegiatan. Pemimpin juga harus dapat

³¹ Kasminto dan Sjamsuddin, *Kepemimpinan*, Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan, 2007, hal.

³² Wijono, *op.Cit.*, hal. 21

memelihara budaya yang ada di organisasi. Untuk dapat memelihara budaya dengan baik, ada beberapa langkah penting yang harus dilakukan :³³

1. Pemimpin organisasi harus senantiasa memberikan dorongan kepada para manajer dan bawahan untuk mengimplementasikan budaya perusahaannya dalam setiap event penting, terutama yang bersifat ritual.
2. Pemimpin organisasi harus memberikan keteladanan, terutama dalam lingkungan yang bersifat paternalistik yang menempatkan organisasi harus dapat adaptif terhadap subkultur yang ada (yang tidak bertentangan dengan budaya perusahaan) dan turut serta memperkaya main culture atau dominant culture di organisasi tersebut.
3. Pemimpin organisasi dan para manajer memberikan bimbingan agar kelompok yang memiliki subkultur tertentu dapat memahami dan menoleransi kelompok lain dengan subkultur yang berbeda, bahkan berusaha untuk membantunya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.
4. Pemimpin organisasi dan para manajernya senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa perusahaan yang dimiliki
5. Pemimpin organisasi dan para manajernya senantiasa memberikan penjelasan dan menekankan bahwa organisasi yang dimiliki itu akan semakin maju dan kuat, karena dibangun melalui di antara subkultur yang ada di organisasi.

Menerapkan kepemimpinan dalam lingkungan yang sulit seperti ini menuntut kemampuan baru bagi para pemimpin dan pemikiran baru bagi

³³ Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi - Edisi Pertama*, Prenadamedia Group, Jakarta, 2010, hal. 22

organisasinya. Para pemimpin tersebut, dan organisasi mereka dapat bertindak lebih efektif dalam lingkungan transnasional. Kemampuan tersebut mencakup:³⁴

1. Kesadaran diri sendiri yang lebih tinggi.

Sebuah pemahaman komprehensif atas kekuatan dan kelemahan seseorang, bagaimana hal tersebut dipandang oleh orang lain, dan bagaimana mereka memengaruhi orang lain adalah sangat penting. Dampak tersebut adalah seperti bercermin pada beberapa cermin sekaligus untuk melihat diri kita sendiri seperti apa yang dilihat orang lain. Pengetahuan diri sendiri ini dapat memungkinkan pemimpin untuk mengubah perangai yang menghambat efektivitas, memperkuat perilaku yang mendukung efektivitas, dan membuat rencana untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi yang dapat dilakukan selama periode beberapa bulan bahkan tahun. Hanya apabila pemimpin senior memahami terlebih dahulu dan melakukan transisi diri sendirilah kemudian dapat memimpin perubahan organisasi dengan efektif.

2. Kebiasaan meminta umpan balik.

Adalah melalui dorongan akan umpan balik yang jujur, namun konstruktif dari orang lain, atasan, rekan, dan laporan langsung para pemimpin dapat mengembangkan kesadaran diri sendiri yang dapat menjadi dasar perubahan dan aksi pribadi. Umpan balik ini biasanya, meskipun tidak selalu, dapat diperoleh melalui alat-alat umpan balik yang canggih yang diisi oleh orang tersebut atau orang lain yang telah divalidasi secara teliti untuk ketepatan dan konsistensi dalam hubungannya dengan maksud kegunaannya. Kemampuan

³⁴ *Ibid.*, hal. 23

untuk memberikan dan menerima umpan balik adalah keterampilan yang sulit untuk diperoleh dan digunakan secara sukses, namun ia merupakan alat yang penting untuk membantu seseorang mengembangkan potensinya secara penuh sebagai pemimpin, karena ia membantu mereka untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang mungkin tidak mereka sadari. Kekuatan dan kelemahan ini dapat mempunyai dampak positif dan negatif pada organisasi yang sedang dipimpin. Umpan balik dapat digunakan sebagai alat aktif dan praktis untuk memperbaiki perilaku dan kerja sama kelompok; ia tidak perlu dibatasi pada hubungan satu dengan yang lain. Para pemimpin yang mahir dalam penggunaan lebih luas dan umpan balik dapat membantu individual dan kelompok untuk lebih memahami aset-aset tersembunyi mereka dan dengan demikian membuat apa yang tidak kelihatan menjadi tampak dan yang tak tercapai menjadi tercapai. Para pemimpin seperti itu berdiri di atas jurang yang memisahkan kenyataan dan apa yang mungkin. Ini adalah kualitas yang langka, tetapi mungkin merupakan yang mendefinisikan pemimpin dan organisasi yang sukses di masa depan.

3. Haus akan belajar.

Gampang menerima pengetahuan baru dan kemauan untuk mengubah perspektif dan perilaku seseorang yang berdasarkan hal itu dapat merupakan hal penting. Pengalaman di pekerjaan merupakan guru yang terbaik. Tantangannya adalah bagaimana belajar dari pengalaman secara konsisten, dan menyesuaikan perilaku seseorang. Kemauan keras untuk belajar juga dikaitkan dengan kreativitas dan kepada kemampuan untuk memberi kerangka pada

perspektif baru untuk berpikir dengan cara-cara baru. Lingkungan belajar yang kaya menciptakan yang aman di mana seseorang dapat bermain-main, dapat mencoba ide-ide dan perilaku baru, dan dapat melihat melalui lensa-lensa baru atau melalui lensa lama dengan cara yang berbeda. Perspektif yang diubah secara drastis ini membantu pemimpin untuk menciptakan makna dan situasi yang kacau dan membingungkan. Kepemimpinan sebagai pencipta makna adalah konsep yang kuat, terutama saat makna tersebut dibagi dan dimengerti oleh masyarakat luas.

4. Integrasi antara kerja dan kehidupan pribadi.

Memimpin dan hidup berhubungan erat, karena pemimpin-pemimpin yang efektif harus mempunyai keyakinan diri yang kuat sebagai manusia seutuhnya, tidak hanya sebagai orang yang didefinisikan oleh status pekerjaan. Dewasa ini tidak ada batas yang jelas antara kehidupan di rumah dan pekerjaan. Tuntutan keluarga dan masyarakat harus seimbang atau mungkin lebih tepatnya, terintegrasi dengan tuntutan kerja. Ini bukan berarti jam kerja yang lebih pendek, yang merupakan tujuan yang tidak realistis bagi seorang pemimpin. Ia berarti bahwa untuk menjadi dirinya sendiri, seorang pemimpin harus mencoba merasa nyaman dalam semua konteks tersebut di atas dan menyelaraskan situasi-situasi di atas. Karena mereka memperoleh kekuatan dan sumber nilai-nilai kepribadian yang sama. Keselarasan antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan juga menimbulkan perasaan pribadi yang kuat dan kepercayaan yang dicadangkan orang dalam diri seorang pemimpin; ia dapat menciptakan antusiasme dan tujuan dalam organisasi atau masyarakat dan

pemimpin tersebut. Konsep keseimbangan antara kerja dan keluarga dapat bervariasi, tergantung pada pentingnya kerja bagi identitas pribadi. Di mana pekerjaan karier menempati tempat utama.

5. Menghormati perbedaan pada orang lain.

Agar menjadi efektif dalam lingkungan global yang sedang terjadi, pemimpin harus radar akan adanya, dan sensitif terhadap, orang dan situasi yang jauh berbeda. Dalam hal ini kami maksudkan lebih dari sensitivitas terhadap perbedaan bahasa, kebiasaan, dan budaya, yang dengan sendirinya penting. Yang dimaksudkan adalah kemampuan untuk menemukan kecocokan dan sintesis dalam sudut pandang yang sangat berbeda, dan memberi kesempatan bagi perspektif dan nilai-nilai orang lain. Dalam berbagai cara, keterampilan ini dapat diterapkan secara universal. Ia dipedukan dalam situasi-situasi lintas budaya, namun juga dalam situasi di mana sudut-sudut pandang yang berbeda diekspresikan dalam bisnis, politik, dan pemerintah. Semua keterampilan ini, bekerja sama secara harmonis membantu pemimpin untuk bertindak dalam situasi di mana perspektif-perspektif yang berbeda perlu dijadikan satu. Dengan bertindak, sang pemimpin memberi kesempatan kepada berbagai perspektif untuk bersuara dan menghormati mereka, mendorong suatu keterlibatan yang melampaui perasaan kedae-ghan, namun tidak menghambat perbedaan.

Strategi implementasi budaya yang homogen di organisasi dapat dilakukan melalui sosialisasi budaya organisasi. Dalam strategi ini organisasi melakukan tindakan manipulasi budaya/persepsi. Hal-hal yang dianggap memberi pengaruh

buruk pada bawahan akan diarahkan agar memberikan pengaruh baik, sehingga hasil dari tindakan ini akan memberikan kondisi yang paling ideal yang harus dilakukan oleh seluruh anggota perusahaan.

Sosialisasi mencakup suatu kegiatan di mana anggota organisasi mempelajari seluk-beluk organisasi dan bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi di antara anggota organisasi untuk menjalankan semua aktivitas organisasi. Pada umumnya, sosialisasi menyangkut dua masalah yaitu makro dan mikro. Masalah makro berkaitan dengan pekerjaan yang akan dihadapi oleh bawahan dan masalah mikro menyangkut kebijakan, struktur, dan budaya organisasi.

Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengajak bawahan terutama bawahan baru untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja yang baik. Di samping itu, organisasi yang dibantu oleh manajemen puncak harus mampu melakukan sosialisasi terhadap sumber daya manusia yang ada agar hasil dari proses sosialisasi tersebut akan mempunyai dampak positif terhadap produktivitas, komitmen terhadap organisasi, dan turnover dari sumber daya manusia yang dimiliki. Pada akhirnya implementasi dari sosialisasi budaya organisasi akan mendukung dan mendorong sumber daya manusia untuk mencapai sasaran yang diinginkan organisasi.

Dalam proses sosialisasi, peran pemimpin sangat diperlukan untuk memberikan dukungan dan koordinasi yang tepat bagi bawahan terutama bawahan baru untuk lebih memahami budaya organisasi. Seorang pemimpin harus dapat memotivasi bawahannya dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk lebih

banyak terlibat dalam berbagai kegiatan. Pemimpin juga harus dapat memelihara budaya yang ada di organisasi. Bagi organisasi, sosialisasi dapat digunakan untuk mengomunika-sikan semua hal yang berhubungan dengan aktivitas organisasi dan bu-daya organisasi sehingga apa yang dihasilkan dapat dimanfaatkan oleh bawahan untuk memahami segala sesuatunya mengenal organisasi.

1.4.2.c. Elektronik Manajemen Penyidikan (E-Manajemen Penyidikan)

A. Pengertian Penyidikan

Penyidikan berasal dari kata sidik dan menurut kamus umum bahasa Indonesia berarti penyelidikan jari untuk mengetahui dan membedakan orang. Sedangkan menyidik berarti memeriksa, menyelidiki, mengamati. Jadi, kegiatan menyidik ini tidaklah mudah karena sifatnya harus hati-hati, agar yang diperiksa, diselidiki atau yang diamat-amati tersebut tidak merasa dikurangi hak-hak asasinya.³⁵

KUHAP mendefinisikan mengenai penyidikan pada Pasal 1 angka 2, yang dimaksud dengan penyidikan adalah “serangkaian tindakan penyidik dalam hal dan menurut cara yang diatur dalam undang-undang ini untuk mencari serta mengumpulkan bukti yang terjadi dan guna menemukan siapa tersangkanya”.

Dengan demikian penyidikan merupakan tahapan penyelesaian perkara pidana setelah sebelumnya dilakukan penyelidikan yang merupakan tahapan awal mencari ada atau tidaknya tindak pidana dalam suatu peristiwa. Ketika kemudian peristiwa itu diketahui tindak pidana maka mulai saat itulah penyidikan dimulai.

³⁵ Sumartini, L. *Pembahasan Perkembangan Pembangunan Hukum Nasional Tentang Hukum Acara Pidana*, 1996, Jakarta, hal. 30.

Pada penyidikan dititik beratkan pada tindakan mencari serta mengumpulkan bukti yang bertujuan membuat terang tindak pidana yang ditemukan serta menemukan siapa pelakunya. Suatu proses penyidikan mulai dilaksanakan apabila dikelurkannya Surat Perintah Penyidikan oleh pejabat yang berwenang di instansi penyidikan. Penyidik yang telah mulai melaksanakan penyidikan terhadap peristiwa tindak pidana harus segera mungkin memberitahukan telah dimulainya penyidikan kepada penuntut umum (Pasal 109 ayat (1) KUHAP). Akan tetapi terhadap Putusan MK No. 130/PUU-XIII/2015 pemberitahuan dimulainya penyidikan juga harus diberitahukan kepada tersangka, korban, dan atau pelapor.

Kegiatan penyidikan tindak pidana meliputi :

- a. Penyelidikan
- b. Dimulainya Penyidikan
- c. Upaya Paksa
- d. Pemeriksaan
- e. Penetapan Tersangka
- f. Pemberkasan
- g. Penyerahan Berkas Perkara
- h. Penyerahan Tersangka dan Barang Bukti i. Penghentian Penyidikan

Bagian-bagian hukum acara pidana yang menyangkut penyidikan adalah sebagai berikut :³⁶

1. Ketentuan tentang alat-alat penyidik
2. Ketentuan tentang diketahuinya terjadi delik

³⁶ Hamzah. Andi, *Hukum Acara Pidana Indonesia*, Sinar Grafik, Jakarta, 2008, hal. 120.

3. Pemeriksaan ditempat kejadian
4. Pemanggilan tersangka atau terdakwa
5. Penahanan sementara
6. Penggeledahan
7. Pemeriksaan atau interogasi
8. Berita acara (penggeledahan, interogasi, dan pemeriksaan ditempat)
9. Penyitaan
10. Penyampaian perkara
11. Pelimpahan perkara kepada penuntut umum dan pengembaliannya kepada penyidik untuk disempurnakan.

Penyidikan tindak pidana pada hakekatnya adalah suatu upaya penegakan hukum yang bersifat pembatasan dan pengekangan hak-hak warga negara, bertujuan untuk memulihkan terganggunya keseimbangan antara kepentingan individu dan kepentingan umum agar terpelihara dan terciptanya situasi keamanan dan ketertiban, oleh karena penyidikan tindak pidana juga merupakan bagian dari penegakan hukum pidana, maka harus dilaksanakan berdasarkan ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku.³⁷

E. Inovasi Pengisian Database Penyidikan melalui Elektronik Manajemen Penyidikan (E-Manajemen Penyidikan)

Elektronik Manajemen Penyidikan di atur dalam Perkap Nomor 6 Tahun 2019 Tentang Penyidikan Tindak Pidana, Pasal 1 butir 26 menjabarkan bahwa

³⁷ Samosir, Djisman. *Segenggam Tentang Hukum Acara Pidana*, Nuansa Aulia, Bandung, 2013, hal. 108.

“Aplikasi Elektronik Manajemen Penyidikan yang selanjutnya disebut aplikasi E-MP adalah aplikasi yang berbasis website yang digunakan oleh Penyidik atau Penyidik Pembantu dalam sistem manajemen penyidikan, sebagai sarana pengendalian dan database perkara pidana”. E-Manajemen Penyidikan mengintegrasikan data-data pada aplikasi dengan modul-modul dokumen administrasi penyidikan sehingga diharapkan dapat mempermudah dan mempercepat pekerjaan penyidik/penyidik pembantu dalam membuat dokumen-dokumen administrasi penyidikan dalam proses penyidikan.

Tujuan dari E-Manajemen Penyidikan merupakan transparansi penyidikan yaitu melaksanakan registrasi administrasi penyidikan yang dilakukan secara terpusat sebagaimana Pasal 10 Perkap Nomor 6 Tahun 2019 tentang Penyidikan Tindak Pidana. Proses awalan yang menunjukkan bahwa pelaporan masyarakat atas suatu tindak pidana akan ditindaklanjuti dengan rangkaian kegiatan penyidikan. E-Manajemen Penyidikan kemudian secara paralel menerbitkan perkembangan penanganan perkara pada kegiatan penyidikan tindak pidana dalam surat Pemberitataan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP) online.

Sistem E-Manajemen Penyidikan menghimpun banyak hal mulai dari data penyidik yaitu kompetensi, komitmen penyidik, historical perkara yang pernah ditangani seorang penyidik dan indeks penilaian kinerja seorang penyidik. Sebagai database, E-Manajemen Penyidikan berisi data-data hasil proses penyidikan perkara pidana yang ditangani oleh seluruh satuan kerja (satker) dan sub satuan kerja (subsatker) reserse di tingkat Polsek, Polres, Polda hingga Bareskrim. Aplikasi E-

Manajemen Penyidikan diharapkan adapat memenuhi kebutuhan internal polri atau penyidik dalam hal:

- a. Database tindak pidana untuk kebutuhan analisis kriminalitas;
- b. Database pelaku kejahatan untuk membantu pengungkapan suatu perkara pidana;
- c. Sistem pencarian perkara yang cepat dan akurat;
- d. Sistem penilaian kinerja kesatuan;
- e. Sistem penilaian kinerja penyidik.

Selain itu sistem aplikasi E-Manajemen Penyidikan juga diharapkan dapat mempermudah penyidik dalam hal :

- a. Mudah dan cepat membuat dokumen mindik;
- b. Mudah dan cepat kontrol penanganan perkara;
- c. Mudah dan cepat penilaian kinerja;
- d. Mudah dan cepat kumpul, olah dan saji data;
- e. Integrasi data secara Nasional;
- f. Transparan dan Kompetitif;
- g. Membangun data Valid dan akurat

Apalikasi E-Manajemen Penyidikan merupakan inovasi dalam pelayanan yang dilakukan oleh Polri untuk memudahkan kontrol pimpinan atas penanganan kasus yang diselesaikan oleh penyidik dalam proses penyidikan. E-Manajemen Penyidikan merupakan metode pengawasan dan pengendalian kegiatan penyidik yang ditempuh melalui penelitian administrasi. E- Manajemen Penyidikan menjadi dasar pengawasan dan pengendalian secara lebih lanjut yang dilakukan melalui pengawasan taktis dan teknis, asistensi dan supervise, dan gelar perkara.

Sebagaimana bunyi Pasal 40 Perkap Nomor 6 Tahun 2019 tentang Penyidikan Tindak Pidana bahwa metode pengawasan dan penegendalian kegiatan penyelidikan dan penyidikan, paling sedikit meliputi:

- a. penelitian administrasi dan e-manajemen penyidikan;
- b. pengawasan taktis dan teknis;
- c. asistensi dan supervise;
- d. gelar perkara.

Kemudian Pasal 45 Perkap Nomor 6 Tahun 2019 tentang Penyidikan Tindak Pidana menyebutkan bahwa untuk mengukur keberhasilan penyidikan yang dilakukan oleh penyidik/penyidik pembantu dilakukan evaluasi melalui aplikasi E-Manajemen Penyidikan, atasan penyidik dalam melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan penyidikan juga dilakukan melalui aplikasi E-Manajemen Penyidikan, dan ketentuan lebih lanjut mengenai penyelenggaraan sistem aplikasi E-Manajemen Penyidikan diatur dengan Peraturan Kabereskrim Polri.

Manfaat Elektronik Manajemen Penyidikan (E-MP) selain mempermudah internal kepolisian dalam artian anggota penyidik dalam melakukan pekerjaan, juga diharapkan dapat mempermudah eksternal kepolisian seperti masyarakat dalam hal pelapor mengetahui perkembangan hasil penyidikan.

1.5. Metode Penelitian

1.5.1. Pendekatan Penelitian

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena

tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan caradeskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yangalamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.³⁸ Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalahyang ada sekarang berdasarkan data-data.Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai budaya organisasi di Polres Ponorogo. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif diharapkan dapat diungkapkan situasi dan permasalahan yang dihadapi dalam dalam penerapan E-MP di Polres Ponorogo saat ini.

1.5.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah di Polres Ponorogo jl. Bhayangkara No.60, Banyudono Kec. Ponorogo, Kab. Ponorogo Jawa Timur. Secara lebih khusus penelitian dilaksanakan di Satuan Reserse Kriminal.

1.5.3. Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang memiliki informasi tentang penelitian. Informasi penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Kapolres Ponorogo
2. Kasatreskrim Polres Ponorogo
3. Kanit Pidter Satreskrim Polres Ponorogo
4. KBO Satreskrim Polres Ponorogo

³⁸ Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hal, 6

5. Penyidik Satreskrim Polres Ponorogo

Dipilihnya informan tersebut adalah yang benar-benar berkompeten dan mengetahui benar terkait pelaksanaan E-MP di Polres Ponorogo.

1.5.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah suatu proses data primer untuk keperluan dalam penelitian. Pengumpulan data merupakan langkah penting dalam metode ilmiah karena pada umumnya data yang dikumpulkan harus valid. Valid atau tidaknya data yang dikumpulkan harus melalui beberapa metode dalam membantu pengumpulan data yang lengkap sehingga dapat mendukung landasan teori. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa:

1. Wawancara

Wawancara adalah kegiatan mencari informasi atau keterangan atau pendapat melalui tanya jawab dengan informan atau narasumber penelitian. Tujuan dari wawancara adalah untuk mengungkapkan latar belakang, motif-motif yang ada di sekitar masalah yang diobservasi.³⁹

2. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung tentang objek yang akan diteliti. Observasi menjadi dasar dari semua bidang ilmu pengetahuan. Melalui observasi, penulis dapat mengetahui secara langsung tentang masalah yang terjadi dalam kehidupan masyarakat baik mengenai perilaku maupun tindakan seseorang.⁴⁰

³⁹ Muchson, *Statistik Deskriptif*, Spasi Media, 2016, hal 26.

⁴⁰ Irwan, *Dinamika dan Perubahan Sosial pada Komunitas Lokal*, Yogyakarta: Deepublish, 2015, hal 76.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan mengumpulkan data dengan cara mengalir atau mengambil data-data dari catatan dan administrasi. Dokumentasi diperoleh melalui dokumen-dokumen atau arsip-arsip dari objek yang diteliti yaitu mencari data berupa catatan, dokumentasi dianggap sebagai rangkaian kegiatan penelitian dalam rangka menunjang data penelitian sebagai sumber sekunder, digunakan sejak awal penyusunan rencana penelitian, proses dan akhir penelitian.⁴¹

1.5.5. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah, mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data-data sistematis serta objektif dengan tujuan untuk memecahkan suatu persoalan atau melakukan pengujian suatu hipotesis. Instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel adalah uji validitas dan reliabilitas. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara.

Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara memungkinkan peneliti untuk memastikan bahwa pengumpulan data yang serupa dari tiap informan. Pedoman wawancara memberikan keleluasaan kepada peneliti untuk mengembangkan pertanyaan dalam proses wawancara dan memperbolehkan peneliti

⁴¹ Taufan, *Sosiologi Hukum Islam: Kajian Empirik Komunitas Sempalan*, Yogyakarta: Deepublish, 2016, hal 104.

untuk lebih mengendalikan proses wawancara agar bisa mengeksplorasi topik dan tujuan penelitian yang dilakukan.⁴²

1.5.6. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari narasumber yang berkaitan dengan penelitian. Informan yang bersangkutan benar-benar mengetahui kondisi di lapangan. Selain itu catatan wawancara juga dikategorikan sebagai data primer dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pelengkap dari data primer. Biasanya data sekunder ini berupa tulisan atau catatan-catatan (dokumentasi) yang mendukung penelitian seperti arsip, dokumen, laporan tertulis, data dari narasumber maupun data dari internet.

1.5.7. Teknik Analisis Data

Setelah mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian, langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah melakukan analisis terhadap data yang telah terkumpul. Analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategorisasi dan satuan uraian dasar. Analisis data dilakukan untuk mengkaji dan mengolah data yang telah terkumpul agar memperoleh simpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian. Metode analisis

⁴² Rendro, *Beyond Borders: Communication Modernity & History The First LSPR Communication Research Conference 2010*, London: STIKOM The London School of Public Relations, 2010, hal 27.

data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis deskriptif. Tahapan-tahapan model analisis deskriptif dalam penelitian ini terdiri dari:⁴³

1. Reduksi data

Merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan yang tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung secara terus-menerus di lokasi penelitian.

2. Penyajian data

Merupakan sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan terhadap adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data lebih banyak mengacu pada teks naratif dan akan dilakukan penyederhanaan pada informasi yang bersifat kompleks.

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Merupakan penyusunan yang dilakukan berdasarkan pada pola-pola induktif yaitu diverifikasi selama penelitian berlangsung. Selanjutnya, makna-makna yang muncul dari data perlu diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya melalui *check* dan *crosscheck*.

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I Berisi pendahuluan, yang didalamnya diuraikan mengenai latar belakang penulisan tesis ini, perumusan masalah, kemudian dilanjutkan dengan tujuan penelitian tesis, kajian pustaka dan terakhir diuraikan sistematika penulisan.

⁴³ Miles, Matthew B. dan Huberman, A. Michael. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook Edition 3*, USA: Sage Publications, 2014, hal 16.

Bab II merupakan analisis terkait penerapan elektronik manajemen penyidikan (E-Manajemen Penyidikan)

Bab III akan menganalisis kendala dalam pelaksanaan elektronik manajemen penyidikan (E-Manajemen Penyidikan) serta upaya optimalisasi budaya organisasi di satreskrim polres ponorogo

Bab IV Berisi penutup, Berisikan kesimpulan dari Tesis ini dan saran-saran untuk topik yang diangkat dalam tesis ini.