

**PENGEMBANGAN ORGANISASI
JAKARTA CENTRE LAW ENFORCEMENT COOPERATION (JCLEC)
DALAM MEMBANGUN KERJASAMA MULTILATERAL**

Antonia Mayaningtyas¹ dan Nursalim²

¹Alumni Magister Administrasi Publik FISIP UNTAG Semarang Jl. Pawiyatan luhur Bendan Duwur Semarang, Jawa Tengah, Indonesia
email: antonia.mayaningtyas@un.org

² Dosen magister Ilmu Administrasi Publik FISIP UNTAG Semarang Jl. Pawiyatan luhur Bendan Duwur Semarang, Jawa Tengah, Indonesia
Email : nursalimsubarjo@gmail.com

Abstrak

Jakarta Centre for Law Enforcement Cooperation (JCLEC) didirikan pada tahun 2004 sebagai sebuah inisiatif bersama antara Kepolisian Federal Australia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI). Tujuan JCLEC adalah untuk memberikan layanan kependidikan yang difokuskan pada bidang Anti Teror dan Kejahatan Lintas Negara. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis model pengembangan organisasi yang dilakukan oleh JCLEC dalam kapasitasnya membangun kerjasama multilateral dan untuk memberikan rekomendasi bagi masa depan JCLEC. Penelitian ini diarahkan untuk melakukan analisis bagaimana organisasi JCLEC dibangun dan dikembangkan dengan memperhatikan kondisi internal dan masalah yang terjadi dalam organisasi tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa isu strategis, yaitu (1) Bagaimana JCLEC memberikan pelayanan terbaik kepada semua stakeholder, (2) Ketidaksetaraan SDM antar level dalam struktur organisasi, (3) Peran-peran level sub manager yang belum optimal, (4) JCLEC sebagai jembatan yang menghubungkan kepentingan banyak pihak, (5) Mempertahankan jaringan alumni dan prestasi, (6) Situasi pandemic Covid-19, (7) Persaingan NGO bersegmen sama, dan (8) Faktor politik antara pemerintah Indonesia dan Australia yang dapat mempengaruhi roda dan arah kebijakan JCLEC. Penelitian ini merekomendasikan JCLEC perlu mempertimbangkan pada upaya peningkatan kualitas pelayanan dari segi (1) pengembangan segi SDM atau personalia, (2) penempatan JCLEC secara strategis terhadap negara donor, (3) pengembangan dan pelaksanaan rencana pemasaran atau media komunikasi, (4) penguatan peran dewan pengawas dan dewan pembina JCLEC, dan (5) model daring dikembangkan untuk keberlanjutan JCLEC.

Kata kunci: model; manajemen, organisasi, JCLEC, perubahan.

Abstract

The Jakarta Center for Law Enforcement Cooperation (JCLEC) was established in 2004 as a joint initiative between the Australian Federal Police (AFP) and the Indonesian National Police (POLRI). JCLEC's goal is to provide educational services focused on the field of Anti-Terror and Transnational Crime. The purpose of this study is to analyze the organizational development model implemented by JCLEC in its capacity to build multilateral cooperation and to provide recommendations for the future of JCLEC. This research is aimed at analyzing how the JCLEC organization is built and developed by taking into account the internal conditions and problems that occur within the organization. Based on the research conducted, there are several strategic issues, namely (1) How JCLEC provides the best service to all stakeholders, (2) Inequality of human resources between levels in the organizational structure, (3) Sub manager level roles are not optimal, (4) JCLEC as a bridge that connects the interests of many parties, (5) Maintaining alumni networks and achievements, (6) The Covid-19 pandemic situation, (7) Competition for NGOs with the same segment, and (8) Political factors between the Indonesian and Australian governments that can affect the wheels and JCLEC policy direction. This study recommends that JCLEC needs to consider efforts to improve service quality in terms of (1) human or personnel development, (2) strategic placement of JCLEC with donor countries, (3) development and implementation of marketing plans or communication media, (4) strengthening roles a JCLEC supervisory board and advisory board, and (5) an online model developed for JCLEC sustainability.

Key words: model, management, organization, JCLEC, change.

1. PENDAHULUAN

Pengembangan Organisasi atau Organization Development/OD adalah proses mengarahkan anggota organisasi dalam mengembangkan diri menghadapi perubahan¹. OD diperlukan dalam suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan bersaing dengan organisasi-organisasi yang lain. Ada 2 Faktor penyebab dilakukannya OD yaitu: kekuatan eksternal dan kekuatan internal. Kekuatan eksternal meliputi: kompetisi yang semakin tajam antar organisasi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), perubahan lingkungan (baik lingkungan fisik maupun sosial). Sedangkan, pada kekuatan internal meliputi: struktur, sistem dan prosedur, perlengkapan dan fasilitas, proses dan sasaran.²

Pengembangan organisasi diperlukan karena : (1) struktur imbalan dalam pekerjaan tidak cukup memperkuat pelatihan konvensional, sehingga seringkali gagal mengalihkan hasil belajar dalam pekerjaan. Terlalu banyak program yang dirancang dengan baik akan tetapi mengalami kegagalan karena faktor lingkungan kerja yang tidak mendukung. (2) Laju perubahan yang berlangsung dengan cepat, yang mengharuskan organisasi untuk benar-benar luwes dalam rangka melangsungkan hidupnya dan memperoleh keuntungan untuk mengembangkan organisasi secara keseluruhan agar dapat menanggapi perubahan secara lebih seragam dan berkemampuan.³

Kerjasama Penegakan Hukum Jakarta (JCLEC) didirikan oleh pemerintah Indonesia dan pemerintah Australia sebagai sebuah yayasan pada tahun 1997 dan kemudian diperbaharui kembali oleh sebuah *Memorandum of Understanding (MoU)* pada tahun 2002 setelah peristiwa bom Bali. Pada tahun 2004 MoU tersebut diumumkan secara resmi dan JCLEC mulai beroperasi tahun 2005. Dalam nota kesepahaman tersebut tujuan pendirian JCLEC adalah untuk mengkonsolidasikan dan mempertahankan hubungan kerjasama antara Kepolisian Federal Australia (AFP) dan Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) dengan bantuan dari negara-negara donor dan menawarkan bantuan dukungan dan

peningkatan kapasitas operasional Indonesia dan lembaga penegak hukum lainnya di kawasan dalam aspek memerangi kejahatan lintas negara termasuk didalamnya adalah tindak pidana kejahatan terorisme.

Sejak berdirinya, JCLEC dalam banyak hal telah melampaui ekspektasi para pemangku kepentingan. Lebih dari 26.157 peserta telah mengikuti program-program pelatihan di JCLEC, dan telah memiliki reputasi yang menonjol dalam hal kualitas produk-produk kependidikannya, fasilitasnya, logistiknya dan para stafnya. Sejumlah negara dan lembaga telah menjadi donor aktif dalam memfasilitasi penyelenggaraan banyak program yang sangat berkualitas. JCLEC selain menjadi sebuah unsur penting dalam kerangka hubungan Polri-AFP, JCLEC juga telah menciptakan banyak kerjasama produktif lainnya serta memberikan program peningkatan kapasitas serta kemampuan yang sangat penting pada kawasan ini. JCLEC telah menjadi sebuah pusat kerjasama dan peningkatan kapasitas.

Tahun 2011 terjadi kenaikan keikutsertaan dan minat para donor baik negara maupun lembaga non kenegaraan. Inilah waktu yang sangat tepat untuk melihat bagaimana pengaturan strategis JCLEC dalam pengelolaan kerjasama dengan negara atau lembaga donor guna memastikan keberlanjutan pencapaian keberhasilan tersebut mengingat terdapat juga persaingan pada bidang pelatihan berbasis kepolisian yang muncul di kawasan. Di kawasan Asia Tenggara sendiri saat ini tercatat tiga pusat pelatihan internasional berbasis kepolisian yang beroperasi, yaitu *International Law Enforcement Academies (ILEA)* di Thailand, *Southeast Asia Regional Centre for Counter-Terrorism (SEARCCT)* di Malaysia, dan *INTERPOL's Global Centre for Innovation* di Singapura.

Keberadaan JCLEC merupakan sebuah manifestasi atau wujud nyata response positif, dan komitmen hubungan internasional Indonesia dan Australia beserta negara-negara di kawasan Asia Pasifik. JCLEC juga berperan sebagai pengembang kapasitas dan kapabilitas penegak hukum di kawasan ASEAN terhadap ancaman terorisme dan kejahatan transnasional lainnya. JCLEC merupakan salah satu aktor kepanjangan tangan negara yang memiliki arti dan peran penting, serta bahwa JCLEC memiliki manfaat strategis bagi pengembangan kapasitas dan kapabilitas penegakan hukum di Indonesia, serta membuktikan bahwa peningkatan kapasitas penegakan hukum dan kapabilitas para penegak hukum yang pernah mengikuti

¹ Miftah Thoha, 2007: "Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi", PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta, hlm. 9

² Taliziduhu Naraha, 1999, "Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia", PT. Rineka Cipta: Jakarta, hlm. 15

³ Keith Davis dan John W. Newstrom, 1994, "Perilaku Dalam Organisasi", Erlangga: Jakarta, hlm. 246

program JCLEC memiliki relevansi atau korelasi signifikan terhadap efektifitas peningkatan kinerja penegakan hukum serta mampu memberikan implikasi atau *impact* terhadap kondusifitas keamanan Indonesia dari ancaman terorisme dan kejahatan transnasional.⁴

Prestasi JCLEC tidak sepenuhnya berbanding lurus dengan perkembangan inovasi teknologi saat ini, perbaikan sarana dan prasarana secara menyeluruh, perubahan sistem pengelolaan lembaga pendidikan, kenaikan jumlah negara atau organisasi donor serta perbaikan komunikasi internal. Di zaman globalisasi ini, organisasi atau perusahaan diuntut untuk terus berkompetensi agar tidak tergerus oleh zaman. Perusahaan harus mampu melakukan berbagai inovasi agar tetap menjaga kesinambungan dari organisasi. Apalagi pada situasi pandemic Covid-19 sekarang ini, organisasi dituntut untuk lebih serius dalam praktik tata kelolanya.

JCLEC telah memiliki reputasi yang menonjol dalam hal kualitas produk-produk kependidikannya, fasilitasnya, makanan yang disediakan dan para stafnya. Sejumlah negara dan non negara telah menjadi donor aktif dalam memfasilitasi penyelenggaraan banyak program atau aktivitas yang sangat berkualitas. JCLEC selain menjadi unsur penting dalam kerangka hubungan antara Kepolisian Republik Negara Indonesia (Polri) dan Kepolisian Federal Australia (AFP).

JCLEC juga telah menciptakan banyak kerjasama produktif lainnya serta memberikan program peningkatan kapasitas serta kemampuan yang sangat penting pada kawasan ini. JCLEC telah menjadi sebuah pusat kerjasama dan peningkatan kapasitas. Mengingat semakin besarnya organisasi JCLEC tantangan yang dihadapi semakin besar. Secara internal, JCLEC belum melakukan evaluasi keberadaan organisasi. Evaluasi yang sudah dilakukan masih sebatas pada aktivitas ad hoc. Pemikiran-pemikiran untuk melakukan pengembangan organisasi telah lama dicetuskan, namun belum dilaksanakan.

Pertanyaan penelitian (*research question*) yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah: bagaimana model pengembangan organisasi yang dilakukan oleh JCLEC dalam membangun kerjasama multilateral. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis model pengembangan yang dilakukan oleh JCLEC dalam

kapasitasnya membangun kerjasama multilateral.

2. METODE

Fokus penelitian ini adalah bagaimana JCLEC melakukan pengembangan organisasi sebagai proses yang mengantarkan organisasi beralih dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan pada masa mendatang, dengan tujuan meningkatkan keefektifan organisasi tersebut dengan mengacu pada elemen sebagai berikut: pengenalan masalah, diagnosis organisasional, pengembangan strategi perubahan, intervensi dan pengukuran dan evaluasi. Lokusnya adalah Jakarta Centre for Law Enforcement Cooperation di Jawa Tengah dan di DKI Jakarta.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif yaitu mendeskripsi, menganalisis, atau secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidik. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara mendalam, FGD, observasi dan dokumentasi. Analisis data merujuk pada Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yaitu: *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data, *conclusion drawing* atau *verification* (simpulan atau verifikasi).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Organisasi (selanjutnya disebut PO) didefinisikan beragam oleh praktisi dan ahli teori, salah satunya, karena kompleksitasnya. Pada dasarnya, pengembangan organisasi adalah upaya terencana yang dilakukan di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan/atau memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran strategisnya. Konsep ini secara resmi muncul pada 1950-an (meskipun beberapa teori mundur ke tahun 1920) dan umumnya merujuk kepada psikolog Kurt Lewin.⁵ Pengembangan organisasi mencakup teori dan praktik dari perubahan terencana dan sistemik pada sikap, keyakinan, dan perilaku pegawai melalui program pelatihan jangka panjang.⁶ PO sering kali digambarkan sebagai "berorientasi pada tindakan". Biasanya, PO dimulai dengan mendiagnosis status quo dan kebutuhan di tingkat organisasi secara saksama. PO dilakukan antardisiplin ilmu –

⁴ Salamuddin, Boy. 2010. Tesis: *Peran JCLEC dalam meningkatkan kapasitas dan efektifitas penanggulangan terorisme dan kejahatan transnasional lainnya di Indonesia*. Universitas Gajah Mada: Yogyakarta

⁵ Child, J. (2005), *Organisation Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing, hal. 292

⁶ Cacioppe, R. dan Edwards, M. (2005), *Seeking the Holy Grail of organisational development, Leadership & Organisation Development Journal* 2005 26:2, 89-91.

mengambil teknik-teknik dari ilmu perilaku, terutama sosiologi dan psikologi (termasuk teori pembelajaran, motivasi, dan kepribadian). Bidang-bidang terkait yang muncul meliputi pengembangan kapasitas, pemikiran sistem, pemikiran kompleksitas, epidemiologi klinis, dan pembelajaran organisasi. Semakin diakui bahwa yang menghasilkan perubahan adalah jejaring hubungan, dan kolaborasi antara organisasi dan individu yang beroperasi dalam konteks sosial, politik, budaya, dan ekonomi – organisasi dan individu itu sering disebut sebagai “lembaga”. Hal ini berarti mengakui bahwa PO perlu mencakup kegiatan baik di tingkat “kelembagaan” yang lebih tinggi dan tingkat “pribadi” yang lebih rendah agar efektif.⁷

Pengembangan organisasi dalam rangka pengembangan sistem manajemen dapat dilakukan dengan cara mengadopsi ide, model, cara atau metode baru guna meningkatkan keefektifan organisasi.⁸ Ide, model, metode atau cara baru yang diadopsi bisa saja berasal dari hasil analisis organisasi itu sendiri atau menerapkan suatu pendekatan yang telah dikembangkan oleh pihak lain. Hal itu tentu saja didasarkan atas pertimbangan bahwa pengadopsian tersebut dapat meningkatkan kualitas keluaran organisasi menjadi lebih baik.

Cummings dan Worley mengemukakan definisi pengembangan organisasi dengan penekanan yang berbeda, misalnya: definisi Burke memfokuskan perhatian pada kultur sebagai target perubahan; definisi French dikaitkan dengan usaha jangka panjang perbaikan organisasi dan penggunaan konsultan; definisi Bechard & Beer ditujukan pada proses pengembangan organisasi. Di samping terdapat perbedaan sudut pandang, ada pula kesamaan dari definisi pengembangan organisasi dengan organisasi itu yakni melakukan perubahan secara berencana untuk memperbaiki kinerja organisasi.⁹

Tujuan utama pengembangan organisasi adalah untuk perbaikan fungsi organisasi itu sendiri. Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan

sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah mengembangkan budaya organisasi yang dapat memaksimalkan keterlibatan orang dalam pembuatan keputusan yang efektif dalam organisasi. Pada dasarnya pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan situasional atau kontingensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Pada dasarnya pengembangan organisasi adalah suatu pendekatan situasional atau kontingensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Meskipun teknik yang digunakan berbeda-beda, prosesnya mencakup tahap-tahap sebagai berikut:¹⁰

1. Pengenalan masalah, misalnya: konflik antar unit-unit organisasi yang ada, semangat kerja rendah, biaya-biaya operasional yang terus meningkat.
2. Diagnosis organisasional yaitu manajer puncak mengundang ahli pengembangan organisasi, lalu keduanya sepakat akan perlunya melakukan diagnosis organisasional, yang diikuti dengan pengumpulan informasi oleh konsultan.
3. Pengembangan strategi perubahan yaitu konsultan mengemukakan hasil temuannya dan menawarkan sejumlah alternatif, dan disertai petunjuk untuk kemudahan proses pengembangan.
4. Intervensi, langkah yang menyangkut suatu perubahan atas dasar rekomendasi yang diperoleh sebelumnya melalui pengembangan strategi. Bentuknya bisa berupa perubahan struktur organisasi, pembentukan tim yang bertugas untuk meningkatkan semangat karyawan atau tim yang bertanggung jawab untuk penerapan program penekanan biaya.
5. Pengukuran dan evaluasi, dilakukan setelah beberapa saat perubahan-perubahan dilaksanakan misalnya tiga bulan atau sesudahnya untuk mengukur efektivitas upaya pengembangan organisasi.

Titik tolak untuk mulai menyelenggarakan suatu program perubahan adalah memahami apa yang dimaksud dengan strategi perubahan total. Dengan perkataan lain perlu pengenalan yang tepat tentang proses pengembangan organisasi sebagai instrument yang handal dalam memikirkan, merencanakan, dan mewujudkan perubahan.

⁷ Horton, D. (2002), *Planning, Implementing and Evaluating Capacity Development*, Makalah Briefing ISNAR 50.

⁸ John M. Owens, 1991, *Program Evaluations: Forms and Approaches*. St. Leonards, New York, NSW: Allen and Unwin Ltd., hlm.222

⁹ T.G. Cummings dan C.G. Worley, 2001, *Organization Development and Change*, 7th ed., South-Western College Publishing, Mason, Ohio, USA, hlm.2

¹⁰ <http://efendikaris.blogspot.com/2012/01/pengembangan-organisasi.html>

Secara konseptual, strategi perubahan menyeluruh dengan pengertian bahwa organisasi menggunakan jasa konsultan Pengembangan Organisasi meliputi empat pokok, yaitu:

1. Proses konsultasi yang mana konsultan jasa-jasanya digunakan memegang teguh dua prinsip dalam melakukan kegiatannya yaitu cara bekerja yang efisien dan semangat kerja yang tinggi. Konsultan yang dipekerjakan oleh organisasi diharapkan mampu memainkan perannya dengan tingkat keterampilan yang tinggi.
2. Pengenalan dan penggunaan strategi Pengembangan Organisasi. Telah berulang kali disinggung dimuka bahwa kegiatan Pengembangan Organisasi harus didasarkan pada pendekatan yang Taylor-made. Pernyataan tersebut berarti bahwa tergantung pada jenis permasalahan yang dihadapi oleh klien.
3. Melakukan suatu bentuk intervensi tertentu. Artinya Konsultan melibatkan diri pada proses perubahan bagi organisasi kliennya dengan mengusulkan kepada klien penggunaan teknik-teknik tertentu, baik dalam rangka menghilangkan atau mengurangi kecenderungan para anggota organisasi menolak perubahan.
4. Keadaan yang didambakan. Telah dimaklumi bahwa kegiatan Pengembangan Organisasi diselenggarakan karena dirasakan adanya ketidakseimbangan dalam kehidupan organisasi antara kondisi sekarang dengan kondisi ideal yang didambakan.

Situasi bisnis saat ini sarat dengan perubahan yang berjalan cepat tanpa dapat diramalkan. Berubah adalah suatu keharusan. Organisasi harus mampu bertindak adaptif, antisipatif, bahkan lebih baik lagi bila dapat menjadi trendsetter atau pemicu perubahan. Perilaku organisasi setiap organisasi sangat berbeda dengan organisasi lainnya. Seringkali sebuah organisasi menjadi stagnan dan chaos oleh kenyamanan berkat keberhasilannya di masa lalu. Kalaupun ada perkembangan yang selama ini bisa dilakukan dengan cukup baik, sebatas pada kegiatan operasional. Sedangkan tingkat persaingan dunia globalisasi saat ini demikian pesat. Seperti manusia, secara naluriah, manusia menyukai hal yang sama dan sukar untuk berubah, demikian juga dengan organisasi. Sementara itu dinamika perubahan dan tekanan-tekanan dari lingkungan sosial, ekonomis, serta politik eksternal mendorong timbulnya perubahan yang disukai atau tidak disukai oleh elemen organisasi.

Proses perubahan merupakan refleksi tentang cara untuk mencapai visi perubahan. Kejelasan proses akan membangun optimism karyawan tentang perubahan yang terjadi serta membuat jelas kontribusi yang diharapkan. Perubahan bersifat transisi umumnya merupakan tanggapan dari perubahan di lingkungan eksternal, sedangkan perubahan transformasional merupakan perubahan yang hingga saat ini bacaan ini ditulis masih dipandang kompleks dan sulit dipahami oleh para ahli yang menekuni perubahan di tingkat organisasi. Transformasi merupakan perubahan radikal yang mengubah organisasi menjadi berbeda sama sekali. Perubahan jenis transformasi ini kebanyakan dipicu oleh pilihan kenyataan, mati atau berubah sama sekali.

Model manajemen perubahan yang sangat baik diartikulasikan oleh John P. Kotter (Kotter: 2007)¹¹ dengan delapan langkah manajemen perubahan, yaitu:

1. Membangun situasi perlunya perubahan
2. Membangun koalisi atau kelompok kerja untuk perubahan;
3. Membangun visi dan strategi untuk perubahan;
4. Mengkomunikasikan visi perubahan ke semua pihak di dalam organisasi atau diluar organisasi;
5. Melakukan perubahan melalui pemberdayaan;
6. Menciptakan kemenangan atau hasil baik jangka pendek; dan
7. Melakukan konsolidasi dan melanjutkan perubahan yang diperlukan, dan;
8. Menanamkan pendekatan-pendekatan baru tersebut dalam budaya kerja.

Lebih lanjut Kotter mengungkapkan setidaknya ada tiga kemampuan yang dibutuhkan oleh pemimpin perubahan, yaitu: Kemampuan mendiagnosa kemungkinan-kemungkinan penolakan perubahan; Kemampuan menangani semua bentuk penolakan yang ada, dan Kemampuan memilih strategi untuk melakukan perubahan.

JCLEC merupakan salah lembaga non pemerintahan internasional yang memiliki peran penting dalam memberikan pendidikan dan pelatihan dengan fasilitas bertaraf internasional bagi aparat penegak hukum Indonesia. Selain itu, keberadaan JCLEC merupakan manifestasi atau wujudnya teresponse positif, tanggung jawab dan komitmen hubungan internasional Indonesia

¹¹ Kotter, John P., (2007, January), Leading Change: Why Transformation Effort Fail, *Harvard Business Review*, 1-10.

dengan negara-negara di kawasan Asia Pasifik.

Guna meningkatkan prestasi suatu organisasi maka diperlukan model pengembangan organisasi yang berorientasi pada perubahan dimana mempunyai sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosis yang tepat mengenai kondisi organisasi itu sendiri, permasalahan internal dan eksternal yang dihadapi oleh organisasi. Pengembangan organisasi harus mempunyai strategi untuk merubah nilai-nilai daripada manusia dan juga struktur organisasi berdasarkan pada perencanaan intervensi yang komprehensif disertai dengan strategi monitoring dan evaluasi yang tepat, sehingga organisasi itu dapat adaptif dengan lingkungannya dan dapat mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Pengembangan organisasi (*Organization Development*) adalah untuk pengembangan atau perbaikan berkelanjutan. Pengembangan organisasi akan menciptakan suatu pola peningkatan yang konstan, di mana strategi pengembangan organisasi dikembangkan, dievaluasi, diimplementasikan, dan dinilai kualitasnya.

Berdasarkan hasil penelitian sebagai sebuah lembaga pelatihan, dalam struktur organisasinya JCLEC dipimpin bersama oleh Direktur Eksekutif (dari pejabat Polri) dan Direktur Eksekutif Program (pejabat AFP). Ke bawahnya terdapat 3 Kepala Bagian (Kabag), yaitu Kabag Pengembangan Kapasitas, Kabag Layanan Pendukung, dan Kabag Manajemen Fasilitas. Masing-masing Kabag memiliki beberapa Manajer, *Team Leader*, dan Staf.

Keputusan di JCLEC dibuat secara berjenjang sesuai dengan *Job Description* masing-masing. Contoh dari pengenalan masalah internal dan eksternal dapat dilihat dari respon bagian dari tim di Bagian Pengembangan Kapasitas (Bangtas), yaitu *Capacity Development Manager (CDM)*. Berdasarkan struktur organisasi, CDM tersebut melapor langsung kepada Kabag Bangtas. Ke bawah CDM bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh tim yaitu : (1) manager program berperan dalam memfasilitasi program (termasuk berkomunikasi dengan sponsor) dan melaporkan kepada Eksekutif; (2) manajer acara: berperan dalam membantu manajer program dalam penyelenggaraan program; dan (3) petugas evaluasi dan monitoring: berperan dalam melakukan evaluasi program.

Secara operasional, CDM berkoordinasi dengan Bagian Layanan Pendukung, Bagian Manajemen Fasilitas, dan Eksekutif. Hubungan tim manajemen JCLEC

dengan pengawas JCLEC tergolong sama dengan organisasi pada umumnya yaitu diawasi oleh Dewan Pengawas. Tim Eksekutif (Manajemen JCLEC) terdiri dari Direktur Eksekutif dan Direktur Eksekutif Program. Keduanya merupakan bagian dari Dewan Pengurus.

Secara rutin setiap tiga (3) bulan sekali Dewan Pengurus melakukan rapat dengan Dewan Pengawas guna menginformasikan kegiatan. Menurut Muji Novrita, staff dilibatkan dalam perumusan atau pembentukan sebuah keputusan. Hal ini terlihat dalam Muster Staf JCLEC, yang dilaksanakan setiap dua (2) minggu sekali, kedua Direktur Eksekutif memberikan kesempatan kepada semua staf untuk menyampaikan isu atau kendala yang dihadapi. Dari pertemuan tersebut dapat ditemukan hal-hal yang perlu dibahas bersama dan diberikan keputusan atau solusinya.

Sistem operasional di JCLEC mengacu pada Struktur organisasi JCLEC sebagai Lembaga pelatihan, dipimpin bersama oleh Direktur Eksekutif, dari pejabat POLRI, dan Direktur Eksekutif Program, pejabat AFP. Ke bawahnya terdapat tiga (3) Kepala Bagian (Kabag), yaitu Kabag Pengembangan Kapasitas, Kabag Layanan Pendukung, dan Kabag Manajemen Fasilitas. Masing-masing Kabag memiliki beberapa Manajer, Team Leader, dan Staf. Terdapat SOP di masing-masing bagian, yang kesemuanya dilaporkan kepada "*Contract & Compliance Officer*" yang secara struktur berada di bawah *Human Resources Manager*, sehingga dapat dicatat, diberikan penomoran, dan disosialisasikan kepada semua staf terkait.

Terdapat *Standar Operational Procedures (SOPs)* di masing-masing bagian, yang kesemuanya dilaporkan kepada "*Contract & Compliance Officer*" yang secara struktur berada di bawah *Human Resources Manager*, sehingga dapat dicatat, diberikan penomoran, dan disosialisasikan kepada semua staf terkait. Menurut semua responden Pendistribusian informasi dilakukan melalui email, grup *whatsapp*, dan pertemuan atau rapat baik rutin maupun situasional.

Permasalahan yang selalu terjadi dalam sebuah organisasi adalah komunikasi antar anggota organisasi. Level dalam organisasi seringkali menghambat dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai sebuah organisasi yang sangat berpengaruh, JCLEC memiliki persoalan bukan hanya persoalan komunikasi namun persoalan lain.

Menurut nara sumber bagaimana cara mempertahankan jaringan alumni JCLEC dan prestasi JCLEC sebagai *Centre of Excellence*

adalah merupakan dua persoalan utama. Berdasarkan pendapat Bapak Bill Laidlaw, yang menjadi persoalan di JCLEC adalah dari faktor politik antara pemerintah Indonesia dan Australia yang dapat mempengaruhi roda dan arah kebijakan JCLEC. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang dituturkan oleh Bill Laidlaw: *"Politics play a part when big agencies work together. This can influence what is going on a bit."*

Berdasarkan keterangan responden tersebut diatas dalam mengembangkan organisasi khususnya pada tahap pengenalan masalah, adapun yang menjadi tantangan dan persoalan secara internal JCLEC adalah ketersediaan SDM yang tepat disetiap bagian manajemen dan kondisi politik dalam negara Indonesia dan Australia sebagai pendiri sebagai faktor eksternal. Kedua faktor tersebut harus bersinergi dalam mewujudkan pengembangan organisasi JCLEC yang berdampak positif.

Salah satu langkah yang bisa diambil oleh JCLEC agar bisa beradaptasi terhadap pengembangan organisasi dengan baik yaitu dengan melakukan diagnosa organisasi. Diagnosa organisasi merupakan proses memahami bagaimana organisasi saat ini berfungsi, dan menyediakan informasi yang diperlukan untuk merancang perubahan. Diagnosa organisasi adalah salah satu bentuk dari melakukan perubahan yang direncanakan (*planned change*) atau proaktif. Mendiagnosa organisasi membutuhkan cara berpikir yang rasional dan objektif, bahkan kalau memungkinkan terbebas dari keterikatan emosional.

Berikut adalah diagnosis yang dilakukan oleh JCLEC:

1. *Segi SDM atau Personalia.*

JCLEC melalui *Performance Appraisal* yang dilakukan oleh masing-masing manajer bagian dan HR yang seterusnya dilaporkan kepada kedua Direktur Eksekutif JCLEC dan *Human Resource* (HR). Apabila terdapat suatu kebutuhan lain atau koreksi dari lini manajer maka HR akan berkoordinasi dengan line manajer tersebut untuk membuat *Jobs Description* yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Selain melakukan *Performance Appraisal* secara rutin, JCLEC juga dalam keadaan situasional menganalisa kecukupan sumber daya dibandingkan dengan *workload* atau beban kerja masing-masing bagian. Manajemen JCLEC memberikan keleluasaan kepada para kepala divisi untuk membangun kerjasama tim melalui rapat internal mingguan dan bulanan. Manajemen JCLEC juga melakukan

pertemuan staf, *family gathering*, dan *team building* untuk membangun kerjasama tim secara keseluruhan;

2. *Segi Negara Donor.*

JCLEC untuk memastikan dukungan berkelanjutan dari Donor JCLEC mempertahankan hubungan multilateral dengan negara donor atau sponsor dengan memberikan pelayanan yang berkualitas dengan hasil yang memuaskan sesuai yang dibutuhkan sponsor. JCLEC juga memberikan laporan pelaksanaan pelaksanaan pelatihan secara lengkap kepada para negara negara dan membuat buku laporan tahunan. Melalui *Stakeholder Communication Meeting* (SCM), JCLEC juga melakukan mobilisasi sumber daya dan puncak pimpinan JCLEC bertanggung jawab penuh dalam hal ini. Setiap tahun jumlah sponsor JCLEC berubah, tergantung pelatihan yang mereka danai yang difasilitasi oleh JCLEC. Adapun sponsor JCLEC pada tahun 2020 tercatat sebagai berikut : Indonesia, Amerika Serikat, Australia, Inggris, INTERPOL, Jerman, Kanada, RSO Bali Process, Selandia Baru, dan *United Nations Office on Drugs and Crime* (UNODC).

3. *Segi Media komunikasi.*

JCLEC menjaga komunikasi yang baik dengan berbagai pihak yaitu dengan membuat JCLEC *Newsletter*. Terdapat keinginan negara donor dan *stakeholder* agar JCLEC dapat lebih terbuka di media sosial untuk kepentingan publikasi, namun sampai saat ini belum dapat dilaksanakan karena adanya kepentingan menjaga keamanan informasi;

4. *Segi Manajemen.*

JCLEC berkomunikasi dengan Dewan Pengawas JCLEC untuk mendapatkan saran dan masukan melalui rapat triwulan. Secara operasional keputusan tetap dilaksanakan oleh Dewan Pengurus dan tim Manajemen JCLEC. Dewan Pengawas mendorong JCLEC untuk bekerjasama dengan donor baru yang tertarik pelatihan, salah satunya adalah bidang kejahatan lingkungan.

5. *Segi Pelaksanaan Kegiatan.*

JCLEC memberikan kemudahan dalam perencanaan pelatihan dari para donor dan memberikan jaminan dukungan komunikasi melalui jaringan yang dimiliki JCLEC pada saat para donor tersebut akan melaksanakan pelatihan di JCLEC.

Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan juga difahami sebagai upaya yang ditempuh oleh para manajer untuk mengelola perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, komunikasi dan disiplin. Dengan demikian manajemen perubahan semestinya memiliki strategi yang baik, sesuai dengan situasi dan kondisi yang sedang atau akan terjadi.

Manajemen perubahan sangat tepat dilakukan dalam meningkatkan disiplin utamanya pada perguruan tinggi. Sebab akibat-akibat yang ditimbulkan oleh perubahan dalam organisasi selalu berakibat dua hal yaitu perubahan menuju kebaikan dan perubahan menuju kehancuran. Kedua hal itu dapat terjadi karena beberapa sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar lembaga yang bersangkutan. Sebab, manajemen perubahan itu sendiri adalah merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orang-orang melalui proses perubahan untuk meningkatkan disiplin, sehingga tujuan lembaga dapat tercapai.

Strategi pengembangan sebagai bagian dari perubahan di JCLEC meliputi. Perombakan Struktur Organisasi. JCLEC melakukan *Shared power strategy* sebagai strategi perubahan. Strategi yang melibatkan partisipasi dari berbagai pihak yang terlibat untuk melakukan perubahan sesuai dengan nilai, kebutuhan maupun tujuan JCLEC. Menurut responden pula bahwa dengan melaksanakan strategi tersebut, perubahan di JCLEC memerlukan waktu yang cukup lama, namun perubahan tersebut akan lebih tahan lama dan terinternalisasi dalam diri masing-masing. Contoh konkrit dari strategi tersebut adalah JCLEC membentuk dua divisi baru dan didalam divisi tersebut terdapat berbagai unit kerja yang dikepalai oleh seorang manager. Salah satu contoh adalah pemberian tanggung jawab proposal pendanaan atau sponsorship diemban oleh program manager yang seterusnya dilaporkan kepada Direktur Eksekutif. Perencanaan program di JCLEC yang tertuang didalam *Activity Event Submission* (AES) akan dikomunikasikan oleh Manajer Program atau Manajer Bangtas yang selanjutnya akan dikomunikasikan dengan pihak terkait.

Pengembangan Kapasitas Staf JCLEC dilakukan secara rutin untuk menguatkan inerja serta meng *up date* perkembangan baru dari

berbagai metode dan kasus yang terjadi di dunia. Memanfaatkan keunggulan teknologi yang sudah terbangun di JCLEC untuk berinovasi mengikuti trend pelatihan dan isu – isu penegakan hukum terkini untuk ditawarkan kepada para donor.

JCLEC dengan bantuan konsultan memproses secara sistematis untuk mengumpulkan data, menggunakan data untuk merencanakan aksi, dan mengevaluasi hasil dalam pertimbangan penerimaan *stream* yang lebih luas dan tidak hanya terfokus pada tindakan terorisme. Ibu Kumala Intan Prawestri dan Bapak Randy Wiliza mengemukakan bahwa JCLEC mempunyai kekuatan yaitu relevansi dengan penanganan tindak kejahatan yang sedang terjadi, keamanan penyelenggaraan program, fleksibilitas yang tinggi, dan jejaring yang tercipta dalam pelaksanaan program juga JCLEC memiliki pengalaman dan sumber daya yang cukup untuk mengelola terselenggaranya sebuah program pelatihan secara sukses. Fasilitas JCLEC dan jaringan kerjasama yang dimiliki JCLEC juga termasuk kekuatan yang dimiliki.

Menjadikan JCLEC sebagai Pusat Penelitian atau Research Centre. Ini merupakan visi yang terus diimplementasikan dengan berbagai strategi perubahan, termasuk perubahan pola pikir dalam menjalankan tugas. Pendekatan humanistic menjadi pilihan atas berbagai pilihan metode lain.

Memperhatikan apa yang sudah dilakukan oleh JCLEC, meriver 3 aktivitas persyaratan yang dimodifikasi fase tradisional pada perubahan perencanaan meliputi: (1) identifikasi bagaimana individu atau kelompok terlibat dalam program perubahan; (2) konvensi yaitu relevansi individu atau departemen dalam perusahaan pada organisasi untuk tugas kinerja; (3) organisasi yaitu mekanisme perbedaan organisasi kreate pada struktur interaksi persyaratan baru antara individu dan departemen; dan (4) evaluasi yaitu penilaian hasil organisasi. Evaluasi penyesuaian proses organisasi atau identifikasi, konvensi dan aktivitas organisasi (Cumings dan Woley,2008)¹².

Berdasarkan prosesnya secara umum perubahan organisasi dapat diklasifikasikan dalam 2 (dua) kelompok yaitu perubahan yang bersifat sebagian (*incremental*) dan perubahan yang bersifat radikal. Perubahan bertahap memiliki beberapa karakteristik seperti adanya kemajuan perubahan yang bersifat perlahan dan berkesinambungan

¹² Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change* (9th edition). Canada: South-Western Cengage Learning

(continued), berpengaruh pada hanya beberapa bagian unit organisasi, prosesnya dilakukan dalam konteks proses manajemen dan struktur organisasi yang normal serta adanya pengaruh peningkatan teknologi yang masih ditujukan sebatas pada perbaikan kualitas produk atau layanan.

Sedangkan perubahan radikal merupakan suatu perubahan organisasi dengan karakteristik seperti adanya perubahan paradigma organisasi, adanya upaya transformasi atau perubahan bentuk dan struktur yang melibatkan seluruh unit organisasi, menciptakan struktur dan management organisasi yang baru, adanya terobosan pemanfaatan teknologi yang baru sehingga dapat melakukan penciptaan produk baru untuk menciptakan pasar yang baru.

Kertati¹³ juga mengungkapkan dalam pengembangan organisasi memerlukan kerjasama antara stakeholder dan pemerintah. Hal ini penting agar dalam pengembangan organisasi memerlukan dukungan para pihak sehingga memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi. Adapun dari sisi tipologinya, perubahan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2007)¹⁴, dapat dibagi dalam 3 bentuk yaitu perubahan adaptif, perubahan inovatif dan perubahan radikal. Perubahan adaptif lebih difokuskan pada upaya memperkenalkan kembali praktek-praktek bisnis yang telah dikenal dalam suatu proses kerja suatu organisasi. Sedangkan perubahan yang inovatif difokuskan pada upaya memperkenalkan praktek-praktek baru dalam proses kerjanya. Terakhir untuk perubahan radikal difokuskan dengan memperkenalkan praktek-praktek yang baru bagi industri bisnisnya. Secara umum perbedaan tipologi perubahan ini akan mempengaruhi tingkat kesulitan dalam menanganinya.

Berikut adalah beberapa aktivitas terstruktur yang membantu JCLEC untuk mempertahankan reputasi yaitu sebagai *leader* lembaga pelatihan internasional. Intervensi yang dilakukan oleh JCLEC meliputi: (1) Tingkat individu yaitu JCLEC melalui pemberian training manajemen setiap unit, negosiasi peranan setiap staf sekaligus penempatan staf yang tepat, redesain pekerjaan, promosi staf ke jabatan yang lebih

tinggi. (2) Tingkat Kelompok atau Tim yaitu JCLEC melalui *team building*, *intergroup team building*, konsultasi proses memperkuat ikatan dan kerjasama antar staf dan kinerja keseluruhan organisasi. *Team building* tersebut termasuk adalah diskusi terbuka kelompok. (3) Tingkat organisasi, JCLEC melakukan survei umpan balik untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan dan seterusnya dikomunikasikan dalam rapat SCM yang dilaksanakan oleh Yayasan JCLEC. JCLEC memperkuat kembali akuntabilitas dan peranan Dewan Pembina dan Dewan Pengawas JCLEC merupakan elemen yang tepat dan lengkap untuk menjamin tata kelola yang baik. Selain itu, JCLEC juga melakukan kerjasama bilateral dengan negara donor baik yang baru maupun yang sudah ada untuk mendapatkan dukungan jangka panjang, rapat di tingkat level yang lebih tinggi atau eksekutif level sekaligus melaksanakan *re-design* atau penyusunan kembali struktur organisasi.

Apa yang dilakukan JCLEG merupakan jenis intervensi yang dapat dilakukan dalam proses dan upaya pengembangan dan perubahan organisasi secara umum sebagaimana diklasifikasikan dalam (Cumming & Worley 2005) yaitu:

1. Intervensi Proses: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan proses kerja yang terkait langsung dengan aspek manusianya baik secara individu, antar individu/kelompok, maupun tingkat organisasi secara keseluruhan, misalnya mengembangkan sistem pertemuan reguler, sistim bantuan konsultan dan bimbingan (*coaching*).
2. Intervensi Tekno-Struktural: pendekatan yang dilakukan melalui kombinasi perubahan teknologi dan struktur organisasi seperti upaya restrukturisasi organisasi, hubungan industri (*employee relation*) serta rancangan bidang uraian kerja sesuai proses bisnis.
3. Intervensi Manajemen Sumber Daya manusia: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan sistim manajemen kinerja dan pengembangan karir.
4. Intervensi Strategis: pendekatan yang dilakukan melalui perubahan strategi bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan bisnis melalui berbagai upaya seperti akuisisi, merger, kolaborasi dan kemitraan serta transformasi organisasi.

Strategi *Monitoring* dan Evaluasi dilakukan secara berkala. Monitoring dan Evaluasi adalah kegiatan yang ditujukan pada suatu program yang sedang atau sudah berlangsung. Monitoring sendiri merupakan

¹³ Kertati, Indra.

https://www.researchgate.net/profile/Indra-Kertati/publication/341038405_Collaboration_Model_for_Green_Belt_Management_Area_in_Tegal_City/links/5ef2871ca6fcc158d25cf04/Collaboration-Model-for-Green-Belt-Management-Area-in-Tegal-City.pdf

¹⁴ Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2007). " *Organizational Behaviour* ", *Seventh Edition*, Mc.Graw Hill International.

aktivitas yang dilakukan pimpinan untuk melihat, memantau jalannya organisasi selama kegiatan berlangsung, dan menilai ketercapaian tujuan, melihat factor pendukung dan penghambat pelaksanaan program. Dalam monitoring (pemantauan) dikumpulkan data dan dianalisis, hasil analisis diinterpretasikan dan dimaknakan sebagai masukan bagi pimpinan untuk mengadakan perbaikan. Evaluasi adalah proses untuk mengidentifikasi masalah, mengumpulkan data dan menganalisis data, menyimpulkan hasil yang telah dicapai, menginterpretasikan hasil menjadi rumusan kebijakan, dan menyajikan informasi (rekomendasi) untuk pembuatan keputusan berdasarkan pada aspek kebenaran hasil evaluasi.

Terkait dengan evaluasi, Scriven (1967)¹⁵ menyatakan "*Evaluation as the assessment of worth and merit*". Sementara itu, Stufflebeam (2007)¹⁶ mengatakan "*Evaluation is the process of delineating, obtaining, and providing usefull information for decision making*". Sedangkan Cronbach mengatakan bahwa "*Evaluation as methods for quality improvement in education*".

Menurut beberapa naras umber yang diwawancarai, JCLEC memiliki sistem *Monitoring* dan Evaluasi (MONEV), dengan mengadopsi model Kirk Patrick, menggunakan platform *Survey Monkey*. Saat ini konsep pertanyaan yang ada di dalam questioner tersebut masih sederhana, karena hanya mengukur keberhasilan program dan bagaimana pelayanan yang diberikan.

JCLEC akan mengikutsertakan fase dampak program terhadap peserta dan organisasi dengan mengirimkan survey secara berkala kepada alumni. Apabila hasil evaluasi berhubungan dengan staf dan fasilitas JCLEC, petugas evaluasi menyampaikan kepada Manajemen untuk dapat ditindaklanjuti. Apabila hasil evaluasi berhubungan dengan upaya peningkatan kualitas program, petugas evaluasi akan bekerjasama dengan Manajer Program untuk membahas dengan fasilitator/sponsor.

Dalam sesi wawancara dengan responden manajemen JCLEC menggunakan laporan MONEV untuk: meningkatkan prestasi keseluruhan dari seluruh kelompok, departemen dan organisasi secara keseluruhan; memudahkan pemecahan

masalah dalam pekerjaan (ditempat kerja) dan meningkatkan mutu keputusan; mengadakan perubahan-perubahan yang lebih efektif; mengurangi pertentangan yang sifatnya merusak dan membuatnya menjadi lebih efektif; meningkatkan keterlibatan dengan tujuan organisasi; dan memelihara kerjasama diantara individu dan kelompok dalam pekerjaan pengembangan organisasi dengan melibatkan sentimen, emosi, harapan dan kreativitas/inovasi.

Semua kegiatan dan pelaporan di masing-masing bagian dalam pelaksanaan penyelenggaraan event/program didokumentasikan secara rapi di setiap bagian. Pada saat sebuah program berakhir atau selesai Tim Manajer Acara berkoordinasi dengan Petugas Evaluasi akan menyampaikan kuesioner evaluasi program yang diisi oleh para peserta program. Selanjutnya hasil evaluasi dilaporkan kepada sponsor dan Manajemen. Adapun pelaporan tersebut disimpan dalam format word atau excel atau pdf atau powerpoint, disesuaikan dengan kebutuhan serta ditinjau oleh *Team Leader*, Manajer, Kabag masing-masing, dan dilaporkan kepada kedua Direktur Eksekutif.

Hasil analisis tersebut dapat berupa rangkuman informasi dari setiap kelompok responden, kemudian dilengkapi dengan rangkuman gabungan dari semua kelompok responden. Hasil analisis data juga ditentukan oleh tujuan monev. Kalau tujuannya untuk menilai keberhasilan, mencari hambatan pelaksanaan, dan mengetahui cara mengatasi hambatan pelaksanaan program maka hasil analisis data juga harus mengarah ke sana. Kalau tujuan monev ada keinginan untuk menjangar saran masukan untuk perbaikan pelaksanaan program ke depan, maka hasil analisis juga harus dapat memperlihatkan saran masukan dari responden. Kalau tujuan monev untuk menguji hipotesis, maka hasil analisis juga harus bisa menampilkan pengujian hipotesis. Pendek kata, hasil analisis harus sesuai dengan tujuan monev.

Sebagian besar monev menggunakan analisis data yang sederhana seperti model analisis ini. Kebanyakan data monev dianalisis secara deskriptif kuantitatif dan kualitatif sederhana. Menghitung rata-rata penilaian responden terhadap keberhasilan program dan mengkonversi rata-rata tersebut kedalam kategori keberhasilan program sudah cukup. Menampilkan rata-rata keberhasilan untuk setiap aspek program juga cukup efektif untuk melihat aspek mana yang lemah dan perlu dikuatkan untuk perbaikan pelaksanaan. Untuk analisis kualitatifnya, merangkum jawaban responden

¹⁵ Scriven, M. 1967. *The methodology of Evaluation*, in: R. Tyler, R. Gagné & M. Scriven (Eds.), *Perspectives of Curriculum Evaluation* (AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation, No. 1) (Chicago, Rand McNally) pp. 39-83.

¹⁶ Stufflebeam, Daniel L. & Shinkfield, Anthony J. *Evaluation, Theory, Models, and Application*, San Fransisco: Jossey-Bass, 2007

berdasarkan kategori atau pertanyaan yang ada. Untuk memperoleh hasil analisis yang diinginkan, program komputer dapat dimanfaatkan.

Sebagai sebuah praktek pembelajaran JCLEC telah melakukan perubahan dalam pengelolaan organisasi. Menghadapi ancaman kejahatan luar biasa tersebut dibutuhkan kesadaran dan komitmen kolektif dari negara-negara diberbagai kawasan dunia. JCLEC adalah lembaga kerjasama pelatihan penegakan hukum internasional. Keberadaannya merupakan manifestasi atau wujudnya taresponse positif, tanggung jawab dan komitmen hubungan internasional Indonesia dan Australia beserta negara-negara di kawasan Asia Pasifik.

Mendasari hubungan dan kerjasama bilateral tersebut, kedua pemerintah menggagas dan menjadi sponsor pembangunan serta donor utama operasionalisasi program-program JCLEC. Fokus JCLEC adalah pengembangan kapasitas dan kapabilitas penegakan hukum di kawasan ASEAN terhadap ancaman teroris medan kejahatan transnasionalnya. Dalam perkembangannya beberapa Negara kawasan lain berkontribusi kepada JCLEC dalam bentuk program pengembangan kapabilitas penegakan hukum dan pembangunan infrastruktur JCLEC.

Penelitian membenarkan atau membuktikan bahwa keberadaan JCLEC sebagai salah satu actor kepanjangan tangan Negara yang memiliki arti dan peran penting. Sebagai tambahan bahwa JCLEC memiliki manfaat strategis bagi pengembangan kapasitas dan kapabilitas penegakan hukum di Indonesia. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa peningkatan kapasitas penegakan hukum dan kapabilitas para penegak hukum yang pernah mengikuti program JCLEC memiliki relevansi atau korelasi signifikan terhadap efektifitas peningkatan kinerja penegakan hukum serta mampu memberikan implikaitauimpact terhadap kondusifitas keamanan Indonesia dari ancaman teroris medan kejahatan transnasional.

Hasil penelitian membuktikan bahwa keberadaan dan peran JCLEC mampu meningkatkan wawasan dan kompetensi para penegak hukum terhadap ancaman kejahatan terorisme dan transnasional lainnya, meningkatkan kinerja satuan kerja dalam penanggulangan ancaman kejahatan transnasional tersebut, mampu meningkatkan kredibilitas dan apresiasi masyarakat internasional terhadap komitmen pemerintah Indonesia terhadap ancaman kejahatan transnasional serta mampu mengintensifkan

kerjasama antara Polri, JCLEC dengan aktor-aktor Negara dan non Negara dari kawasan.

Kerjasama di antara aktor-aktor Negara (inter dan intrastateactors) dalam hal ini antara Indonesia, Australia dengan negara-negara kawasan lainnya, diantara aktor-aktor non state (inter dan intra non state actors), yang dilakukan oleh JCLEC dengan lembaga kajian strategis atau pengembangan kapasitas dari Negara lain dan di antara actor Negara dengan non Negara merupakan suatu realitas yang obyektif dan strategis. Kerjasama dan kolaborasi diantara keduanya adalah bagian strategi preemtif yang efektif diantara negara-negara kawasan dalam penegakan hukum terhadap ancaman potensial terorisme dan kejahatan transnasional.

Makin maraknya aksi radikalisme, ekstrimisme, serta terorisme di Indonesia mendorong pihak Polri untuk mengajak semua kalangan masyarakat dalam upaya preventif dan pencegahan. Direktur Jakarta *Center for Law Enforcement Cooperation* (JCLEC) menyampaikan paham radikalisme, ekstrimisme, serta terorisme tidak akan pernah mati, di butuhkan kerjasama dari berbagai pihak untuk menangkal serta meminimalisir hal tersebut. Masalah pencegahan tidak hanya bertumpu kepada kepolisian saja, namun semua pihak harus terlibat. Jika semua stakeholder beserta masyarakat bergandengan tangan serta satu visi hal tersebut dirasa dapat menjadi senjata paling ampuh dalam mencegah radikalisme, ekstrimisme, serta terorisme," imbuhnya.

Pemicu yang sering ditemui terjadinya radikalisme, ekstrimisme, dan terorisme merupakan adanya kelompok masyarakat yang memiliki tingkat pemahaman agama yang belum mendalam sehingga mudah dipengaruhi dengan menjadi 'pengantin' yang dijanjikan akan masuk surga. Keadaan sosial ekonomi, tidak adanya pengakuan dari lingkungan sekitar khususnya keluarga serta masifnya propaganda paham ISIS di Negara Indonesia disinyalir menjadi faktor pemicu munculnya sikap radikalisme, ekstrimisme, serta terorisme yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Polri tidak bisa menangani radikalisme, ekstrimisme, serta terorisme secara sendiri. Semua pihak bertanggung jawab dalam menangkal hal tersebut. Kecuali hal tersebut sudah terjadi, Polri yang menangani. Semua pihak harus siap dan bergandengan tangan untuk upaya preventif serta pencegahan agar hal tersebut tidak terjadi.

Untuk mendorong percepatan upaya penanganan terorisme di Indonesia,

Pemerintah Indonesia dan Australia yang difasilitasi oleh JCLEC melakukan pelatihan-pelatihan untuk pengembangan kapabilitas dalam institusi, infrastruktur organisasi, sumber daya manusia dan peralatan. Hal tersebut dilakukan dengan cara-cara seperti pelatihan dan pertukaran personil, program pendidikan bersama dan pelatihan, pembangunan infrastruktur organisasi, penyediaan saran dan pertimbangan, dukungan teknologi dan peralatan mutakhir, serta seminar dan konferensi yang dapat menunjang upaya pemberantasan terorisme di Indonesia. (www.treaty.kemlu.go.id,2008).

Sejak berdiri pada tahun 2004 hingga tahun 2013, JCLEC telah melakukan 611 program yang melibatkan 14.981 orang peserta yang berasal dari 70 negara partisipan JCLEC. Empat program di tahun 2004 dengan 89 peserta, 27 program di tahun 2005 dengan 741 peserta, 49 program pada tahun 2006 dengan 1.018 peserta, 63 program pada tahun 2007 dengan 1.304 peserta, 55 program di tahun 2008 dengan 1.294 peserta, program di tahun 2009 dengan 81 peserta, 81 program di tahun 2010 dengan 2.049 peserta, 92 program di tahun 2011 dengan peserta 2.311, 81 program di tahun 2012 dengan 2.118 peserta, 81 program di tahun 2013 dengan 2.254 peserta yang terdiri dari program pelatihan pengembangan investigasi sebesar 36% dari jumlah pelatihan atau sebanyak 220 kali, pengembangan manajemen sebesar 37% dari jumlah pelatihan atau sebanyak 226 kali, pelatihan forensik sebesar 15% dari jumlah pelatihan atau sebanyak 92 kali dan pengembangan intelijen sebesar 12% dari pelatihan atau sebanyak 73 kali (www.jclec.com, 2013).

Adapun transfer teknologi yang dilakukan untuk menunjang operasi dukungan persenjataan dan peralatan pendukung yang mutakhir. Polri mendapat bantuan 64 jenis barang yang terdiri dari 841 unit. Selain itu Polri melalui Detasemen 88 AT juga mendapat perlengkapan khusus untuk kontra-terorisme yang terdiri dari 13 jenis barang sejumlah 121 unit. Barang-barang tersebut berupa senjata api jenis Colt M4 5.56 mm dan jenis Steyr-AUG, atau senapan penembak jitu, Armalite AR-10, serta shotgun model Remington 870 yang digunakan oleh personil Detasemen 88 AT. Selain itu, adapun alat-alat tambahan untuk setiap personil Detasemen 88 AT Polri dilengkapi dengan peralatan personal maupun tim; alat komunikasi personal, GPS, kamera pengintai malam, alat penyadap dan perekam mikro, pesawat interceptor, mesin pengacak sinyal, dan lain-lain (www.dpr.go.id, 2009).

JCLEC (*Jakarta Centre For Law Enforcement Cooperation*) yang didirikan pada Februari 2004 atas prakarsa pemerintah Indonesia dan Australia. Keberadaan JCLEC (*Jakarta Centre For Law Enforcement Cooperations*) ini difungsikan sebagai media dalam mendukung sistem informasi dan telekomunikasi negara-negara Asia-Pasifik dalam rangka menangani ancaman terorisme. JCLEC akan bekerjasama SEARCCT (*South East Asian Regional Centre For Counter Terrorism*) yang berada di Kuala Lumpur, Malaysia dan juga dengan ILEA (*International Law Enforcement Academy*) di Bangkok, Thailand. Peran JCLEC menjadi penting karena didalamnya terdapat berbagai aspek dalam hal penanganan masalah-masalah lintas batas (transnasional), mencakup pencucian uang, penyelundupan senjata, pengiriman data rahasia dan aspek lainnya. JCLEC menyediakan fasilitas pelatihan personel kepolisian untuk mengungkap dan mengantisipasi ancaman terorisme. Adapun tujuan JCLEC dalam jangka panjang adalah berusaha meningkatkan kapasitas perundang-undangan yang mengatur mengenai penyelidikan kejahatan transnasional dan kasus-kasus terorisme di kawasan AsiaPasifik.

Pendirian JCLEC ini merefleksikan prioritas bersama antara Indonesia dan Australia dalam penanganan kejahatan lintas Negara sebagaimana disepakati dalam Bali *Regional Ministerial Meeting On Counter Terrorism* (BRRM-CT). Tujuan dari JCLEC adalah untuk meningkatkan kemampuan operasional para petugas penegak hukum di kawasan guna memerangi transnational crime, khususnya kasus terorisme di kawasan Asia Pasifik dengan melakukan beberapa hal diantaranya yaitu dengan memperkuat hukum dan perundang-undangan sebagai sarana untuk memerangi ancaman kejahatan transnasional khususnya terorisme, meningkatkan dan mengembangkan penyelidikan tentang kasus-kasus terorisme, meningkatkan skill dan kemampuan para intelijen.

Komitmen pemerintah Australia itu ditunjukkan dengan memberikan bantuan sebesar AUD\$36,8 juta untuk lima tahun kepada kepolisian Indonesia, untuk dipakai dalam pembangunan dan operasional JCLEC. Pendonor utama pembangunan JCLEC adalah Australia, menyumbang sebesar 61,99% dana dari dana keseluruhan pendirian. Australian Federal Police juga berperan penting dalam mendesain program-program pendidikan, termasuk membangun desain program pendidikan di JCLEC (Bachtiar, 2010:16).

Alasan Australia menjadi pendonor utama adalah kepedulian Australia terhadap kejahatan terorisme menjadi alasan utama Australia dalam pendonoran JCLEC, selain itu banyak warga negara Australia yang menjadi korban aksi pengeboman teroris di Indonesia. Hubungan Indonesia-Australia yang terbangun sangat baik sejak 2002 pun, menggerakkan Australia untuk mendonorkan dananya. JCLEC diharapkan mampu meningkatkan keamanan kawasan Asia Tenggara dan Australia dalam kontra terorisme

(<http://nasional.kompas.com/read/23332010/11/21/17201538/JCLEC>).

Selain menjadi tempat pendidikan polisi dalam menangani kejahatan lintas negara, JCLEC juga menjadi pusat pengoleksi, penganalisis, dan pendistribusi data intelijen di kawasan regional. JCLEC dilengkapi fasilitas jaringan multimedia untuk mengakses informasi intelijen dari berbagai negara, bahkan ke tataran internasional. Misalnya dalam konteks kejahatan terorisme, meliputi informasi mengenai kegiatan, sumber dana, dukungan, serta fondasi jaringan terorisme. Pelatihan ini menitikberatkan terhadap penanganan pasca peristiwa peledakan bom.

Beberapa keterampilan aplikatif, seperti pengalaman Indonesia dalam menangani bom Bali dan bom di J.W Marriott. Beberapa keterampilan lain juga menjadi focus dalam pelatihan JCLEC antara lain proses investigasi, identifikasi bahan kimia berdaya ledak tinggi, identifikasi rancangan dan komponen bom, dan identifikasi korban.

Mengingat fokus pelatihan pada penanganan pasca peledakan bom, maka pelatihan ini tidak harus dari polisi, tetapi juga personel instansi lain yang terkait, seperti kejaksaan, kehakiman, tentara, atau intelijen nonkepolisian. Pendirian JCLEC ini dimaksudkan sebagai sumber daya untuk kawasan Asia Tenggara dalam memerangi kejahatan transnasional, fokus pada anti terorisme dan akan mengkoordinasikan serta memfasilitasi berbagai program pelatihan, termasuk seminar dan lokakarya.

Pembentukan lembaga pelatihan dan pendidikan ini akan membantu pemerintah untuk kepentingan keamanan dan tujuan di Asia Tenggara. JCLEC juga akan menanggapi permintaan dari negara-negara kawasan regional untuk dukungan operasional dalam menangani terorisme dan kejahatan lintas negara lainnya. Walaupun lembaga ini dibentuk sebagai bagian dari kerjasama bilateral, namun tidak menutup juga bagi negara-negara lain dari kawasan regional maupun Internasional untuk turut berpartisipasi baik sebagai donor maupun

kontribusi peserta maupun pelatih untuk mencapai tujuan dari lembaga ini.

Program JCLEC disusun oleh beberapa ahli dari berbagai negara, antara lain Mr. Julian, pakar dari Australia, Irjen Made Mangkupastika, Brigjen (Pol) Edi Saparwoko, dan Brigjen (Pol) Gories Mere, pakar dari Indonesia, serta pakar-pakar lain dari Jerman, Belanda, Inggris, dan Amerika Serikat. Sedangkan peserta pelatihan antara lain dari negara Korea Selatan, Malaysia, Brunei, Laos, Timor Leste, Singapura, Fiji, dan Mozambik.

Kegiatan awal JCLEC dimulai dengan dibukanya pelatihan bertema *Bomb Blast Processing* selama dua minggu, diikuti sekitar 30 peserta dari 26 negara Asia Pasifik. Tema ini diangkat berdasarkan urgensi kejahatan transnasional yang dianggap cukup menakutkan karena menimbulkan korban jiwa yang tidak sedikit.

JCLEC mulai menunjukkan perannya sebagai model pusat pelatihan yang berhasil melalui adanya 45 kunjungan resmi yang diikuti oleh 229 delegasi dari berbagai negara ke fasilitas pelatihan ini termasuk didalamnya adalah tur fasilitas, presentasi dan diskusi mengenai program-program yang dilaksanakan, tata kelola, keuangan dan struktur manajemen. Para delegasi tersebut meliputi Menteri Luar Negeri Denmark, Komisi Integritas Australia dan Penasihat Khusus Perdana Menteri Kanada bidang Perdagangan Manusia.

Hal itu kemudian mulai sedikit demi sedikit membuktikan keberadaan JCLEC sebagai kerjasama regional jangka panjang kontra terorisme antara Indonesia-Australia. Keberadaan JCLEC yang didirikan sejak Juli 2004 sangat penting dalam melakukan tindakan kontra terorisme. Pembuatan pusat pelatihan tersebut dilatar belakangi maraknya aksi terorisme transnasional seperti bom Bali.

Sejak pendiriannya, JCLEC telah mengalami pertumbuhan yang sangat pesat baik dalam segi fasilitas maupun pelatihannya. Dengan didirikannya JCLEC ini diharapkan upaya Indonesia dan Australia dalam mengatasi tindak terorisme semakin terwujud dan dapat terciptanya sebuah kawasan regional antara kedua negara yang aman dari isu terorisme maupun jaringannya, dan juga diharapkan dapat mengembalikan citra Indonesia sebagai Negara yang aman setelah sebelumnya kerap di identikkan dengan kasus terorisme.

Beberapa contoh apresiasi yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini adalah :

1. Pelatihan intelijen oleh JCLEC (*Jakarta Center For Law Enforcement Cooperation*)

- Akpol, AKBP Widya Anugrah Sejati. Kegiatan ini merupakan Program dari Pokja Penataan Sistem Manajemen SDM dan Pokja Manajemen Perubahan. Kegiatan dilaksanakan di ruang kelas dan diikuti seluruh pegawai LPP Semarang. Kegiatan diawali dengan sambutan oleh Kalapas Perempuan Kelas II A Semarang lalu dilanjutkan dengan penyampaian materi dan diakhiri dengan sesi tanya jawab. Di akhir kegiatan beliau juga menyampaikan kesimpulan tentang intelijen, yaitu penyelidikan, pengamanan, dan penggalangan secara struktural, rutin, dan terus menerus berdasarkan tata cara kerja yang tetap. (Tim Humas LPP Semarang)
2. Delegasi yang tergabung dalam forum kerjasama Indonesia, Malaysia, dan Philipina (INDOMALPHI) melaksanakan kunjungan ke pusat pelatihan Polri Jakarta *Center for Law Enforcement Cooperation* (JCLEC) di Semarang, Jawa Tengah, Selasa (06/08/2019). Kedatangannya delegasi disambut hangat oleh Direktur Eksekutif JCLEC Brigjen Pol. Nugroho S. Wibowo, dan Superintendent Greg Davis (*Executive Director Programs JCLEC*). Secara struktur organisasi, JCLEC berada di bawah Kepala Lembaga Pendidikan Kepolisian. Untuk urusan keseharian, tugas Direktur Eksekutif adalah untuk mengelola operasional dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan JCLEC. Kunjungan ke pusat fasilitas ini merupakan salah rangkain program pertemuan Indomalphi yang dilaksanakan di Semarang. Tujuan dari pertemuan ini adalah untuk memberikan gambaran dan informasi kepada para delegasi bahwa Polri telah memiliki pusat pelatihan bertaraf internasional yang bisa digunakan untuk melatih para personel kepolisian untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya. Materi pelatihan yang menjadi titik berat dalam kurikulum di JCLEC adalah intelijen, manajemen, investigasi, dan forensik. Namun investigasi dan manajemen lebih dominan ditekankan dalam setiap materi kursus bagi para peserta. Selain itu, materi pelatihan lain juga ada, mulai dari Manajemen Insiden Paska Ledakan, Pengenalan dan Identifikasi Senjata Api, Program Anti-Terror dan Penuntutan Hukum, Kepemimpinan dalam intelijen kriminal, Program Kepemimpinan Eksekutif Regional, Manajemen Internasional pada Kejahatan Serius, Anti Pencucian Uang dan puluhan program pelatihan unggulan lainnya. Kegiatan kunjungan diisi dengan sambutan dan paparan singkat mengenai JCLEC yang di bawakan langsung oleh Direktur Eksekutif JCLEC. Dalam sambutannya Brigjen Pol. Nugroho menjelaskan mengenai perkembangan JCLEC yang semakin baik dari tahun ke tahun. Mulai dari perkembangan mengenai keterlibatan negara-negara peserta baru dan juga keterlibatan peserta Polisi Wanita yang semakin banyak jumlahnya. Pada kesempatan tersebut, para peserta delegasi diajak untuk berkeliling melihat fasilitas yang mendukung jalannya kegiatan pelatihan-pelatihan di JCLEC. Selain ruangan belajar yang dilengkapi dengan fasilitas yang canggih, JCLEC juga dilengkapi pusat kebugaran dan kolam renang. Para delegasi juga turut menyempatkan diri untuk bertemu dengan para peserta pelatihan yang merupakan personel Kepolisian Republik Indonesia yang sedang melaksanakan pelatihan.
 3. Apresiasi lain terjadi pada tanggal 13 Februari 2019 dari Humas Bakamla RI yang dalam perkembangannya menjadi *Indonesian Coast Guard*, personel Bakamla ditempa untuk meningkatkan kapabilitas dan kemampuannya, salah satunya yaitu dengan mengikuti undangan pelatihan *Operational Command Course yang digelar oleh Jakarta Centre for Law Enforcement Cooperation (JCLEC)*. Pelatihan digelar selama empat hari tanggal 4 sampai 8 Februari 2019 dan diikuti 16 personel dari berbagai satuan kerja yaitu Dit. Operasi Laut, Dit. Operasi Udara, Dit. Data dan Informasi, serta Kantor Pengelolaan Informasi Marabahaya Laut (KPIML). Selain itu adapula peserta dari Stasiun Pemantauan Keamanan dan Keselamatan Laut (SPKKL) Batam, SPKKL Kupang, SPKKL Bitung, SPKKL Sambas, SPKKL Bali, Stasiun Bumi Babel dan Kantor Kamla Zona Maritim Timur Ambon. Dalam pelatihan ini, peserta diajarkan ketrampilan praktis terkait perencanaan, koordinasi, dan melakukan tindakan operasional terhadap ancaman keamanan maritim dan transnational. Sementara itu metode pengajaran yaitu melalui pemberian materi oleh instruktur dari Australian Border Force (ABF), kerja kelompok, diskusi, dan latihan praktikal.
 4. Pelatihan ini sendiri melibatkan personel Bakamla yang sehari-hari berkecimpung di bidang operasi, data dan informasi serta monitoring dan surveilliance dari kantor pusat hingga pengawasan perairan oleh stasiun pengawasan Bakamla di daerah.

Melalui pelatihan ini personel Bakamla dididik untuk menjadi pengawal yang tangguh sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap meningkatnya kemampuan operasi patroli sebagai satu kesatuan yang utuh dengan melibatkan kemampuan laut, udara, deteksi kapal serta sharing data dan informasi.

5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai Model Pengembangan Organisasi *International Non-Government Organisation* (INGO) Dalam Membangun Kerjasama Multilateral di Jakarta *Centre for Law Enforcement Cooperation* (JCLEC) di Semarang dapat di simpulkan sebagai berikut:

1. Kerja sama antara Indonesia dan Australia merupakan suatu hal yang penting untuk dilakukan sebagai upaya untuk melindungi keamanan nasional dan masyarakat Indonesia dan Australia dari aksi terorisme yang ada di Indonesia. Selain itu, ada pandangan yang sama oleh kedua negara dalam melihat terorisme sebagai sebuah persoalan, dalam sudut pandang liberalisme hal tersebut akan menimbulkan kecenderungan bagi negara-negara untuk kerja sama dalam menyelesaikan permasalahan internasional.
2. Terorisme merupakan sebuah kejahatan transnasional yang muncul sejak lama di Indonesia dan berkembang hingga saat ini yang juga didukung oleh faktor-faktor penyebab seperti percepatan globalisasi, modernisasi, doktrinasi dan hal-hal pemicu aksi. Upaya untuk penanganan terorisme di Indonesia harus memperhatikan hal-hal tersebut dalam upaya penanganan terorisme yang dilakukan secara kuratif dan preventif melalui operasi gabungan, pertukaran informasi dan intelijen, pembentukan kantor penghubung dan penempatan perwira penghubung serta pengembangan kapabilitas dalam institusi, infrastruktur organisasi, sumber daya manusia dan peralatan yang difasilitasi oleh JCLEC.
3. Perlu bagi Indonesia dan Australia untuk meningkatkan kerja sama dengan membentuk lembaga-lembaga serupa JCLEC dan memperbanyak pelatihan-pelatihan dan keterlibatan anggota Polri dan AFP yang dapat menunjang dan mempercepat upaya pengembangan kedua negara sehingga dapat memberi dampak yang lebih signifikan untuk penanganan terorisme di Indonesia.
4. Secara kelembagaan mekanisme dan/atau *assessment tool* yang digunakan oleh JCLEC dalam pengenalan masalah internal maupun eksternal belum dioptimalkan sementara kebutuhan akan pengembangan kapasitas sangat diperlukan.
5. *Performance Appraisal* untuk staf secara terprogram dan lebih bersifat *ad-hoc* termasuk didalamnya pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelatihan.
6. JCLEC memiliki manfaat strategis bagi pengembangan kapasitas dan kapabilitas penegakan hukum di Indonesia, serta membuktikan bahwa peningkatan kapasitas penegakan hukum dan kapabilitas para penegak hukum yang pernah mengikuti program JCLEC memiliki relevansi terhadap efektifitas peningkatan kinerja penegakan hukum serta mampu memberikan implikasi atau impact terhadap kondusifitas keamanan Indonesia dari ancaman terorisme dan kejahatan transnasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Miftah Thoha, 2007: "Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi", PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta, hlm. 9
- Taliziduhu Naraha, 1999, "Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia", PT. Rineka Cipta: Jakarta, hlm. 15
- Keith Davis dan John W. Newstrom, 1994, "Perilaku Dalam Organisasi", Erlangga: Jakarta, hlm. 246
- Salamuddin, Boy. 2010. Tesis: Peran JCLEC dalam meningkatkan kapasitas dan efektifitas penanggulangan terorisme dan kejahatan transnasional lainnya di Indonesia. Universitas Gajah Mada: Yogyakarta
- Child, J. (2005), *Organisation Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing, hal. 292\
- Cacioppe, R. dan Edwards, M. (2005), Seeking the Holy Grail of organisational development, *Leadership & Organisation Development Journal* 2005 26:2, 89-91.
- Horton, D. (2002), *Planning, Implementing and Evaluating Capacity Development*, Makalah Briefing ISNAR 50.
- John M. Owens, 1991, *Program Evaluations: Forms and Approaches*. St. Leonards, New York, NSW: Allen and Unwin Ltd., hlm.222
- T.G. Cummings dan C.G. Worley, 2001, *Organization Development and Change*, 7th ed., South-Western College Publishing, Mason, Ohio, USA, hlm.2

- <http://efendikaris.blogspot.com/2012/01/pengembangan-organisasi.html>
- Kotter, John P., (2007, January), Leading Change: Why Transformation Effort Fail, *Harvard Business Review*, 1-1
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9th edition). Canada: South-Western Cengage Learning
- Kertati, Indra.
https://www.researchgate.net/profile/Indra-Kertati/publication/341038405_Collaboration_Model_for_Green_Belt_Management_Area_in_Tegal_City/links/5ef2871ca6fdcc158d25cf04/Collaboration-Model-for-Green-Belt-Management-Area-in-Tegal-City.pdf
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo.(2007). “*Organizational Behaviour* “, *Seventh Edition, Mc.Graw Hill International*.
- Scriven, M. 1967. *The methodology of Evaluation*, in: R. Tyler, R. Gagné & M. Scriven (Eds.), *Perspectives of Curriculum Evaluation* (AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation, No. 1) (Chicago, Rand McNally) pp. 39-83.
- Stufflebeam, Daniel L. & Shinkfield, Anthony J. *Evaluation, Theory, Models, and Application*, San Fransisco: Jossey-Bass, 2007