

BAB I PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Kemampuan manajerial kepemimpinan merupakan kebutuhan utama dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Salah satu faktor yang mendukung kemampuan kepemimpinan adalah mampu mengelola manajemen sumber daya organisasi secara baik. Sehingga cukup alasan bahwa upaya peningkatan kemampuan kepemimpinan dan Kapolsek menjadi program kegiatan prioritas yang dilakukan secara berkelanjutan, agar pengelolaan organisasi khususnya Satuan Polsek menjadi lebih baik dan efektif.

Berdasarkan hasil penelitian tentang SOTK Polsek, yang dilaksanakan dalam dua tahun terakhir (2013 – 2014), sebagian besar (78%) Kapolsek tidak memiliki (*skill*) atau kemampuan kepemimpinan (*leadership*) secara baik. Fakta menunjukkan bahwa, sebagian besar Kapolsek diangkat, bukan didasarkan pada kebutuhan organisasi secara *rasionalitas*, tuntutan publik dan skill kepemimpinan, tetapi cenderung pada pendekatan *patrimonial* (suka dan tidak suka). Sehingga banyak Kapolsek yang kurang profesional dalam melaksanakan tugasnya, baik sebagai pemimpin maupun sebagai manajer satuan. Hal ini menyebabkan kegiatan organisasi Polsek kurang efektif dan efisien, antara lain :

Aspek kepemimpinan :

- a. Lemahnya dinamika operasional organisasi Polsek
- b. Rendahnya tanggung jawab Kapolsek
- c. Kurangnya terintegrasi di dalam membangun *team work*
- d. Rendahnya komunikasi dan kerjasama secara institusional dan instansional
- e. Rendahnya inovasi dan kreatifitas

Aspek manajerial :

- a. Lemahnya implementasi program dan anggaran
- b. Belum efektifnya strukturisasi di tingkat Polsek
- c. Tidak berjalannya fungsi pengawasan

- d. Kurangnya sarana dan prasarana
- e. Rendahnya ketatalaksanaan

Berdasarkan data Srena Mabes Polri sampai dengan medio Oktober 2014, jumlah Polsek di seluruh Indonesia 4780 Polsek. Dari hasil penelitian tentang SOTK Polsek dalam tahun 2013 – 2014, diperkirakan 60 - 70% Kapolsek, pengetahuan tentang kepemimpinannya harus ditingkatkan (*diupgrade*) secara *masiv* dan konsisten, melalui kebijakan pimpinan Polri (Kapolri, Kapolda, Kapolres). Sehingga satuan Polsek sebagai ujung tombak pelayanan Polri dapat terwujud.

Berdasarkan kondisi seperti yang sudah dipaparkan diatas, maka Puslitbang sebagai *agent* perubahan (inovator) institusi Polri, merasa perlu untuk mengkaji lebih mendalam tentang kemampuan kepemimpinan Kapolsek, dan berupaya untuk memperbaiki kekurangannya, melalui program **Riset Aksi Peningkatan Kemampuan Manajerial Kepemimpinan Kapolsek**. Sebagai upaya tindakan perbaikan untuk kemampuan kepemimpinan Kapolsek dalam mengelola dan meningkatkan kinerja organisasi Polseknya.

2. Rumusan Masalah

Melalui pendekatan model riset aksi peningkatan kemampuan manajerial kepemimpinan Kapolsek, bagaimanakah tingkat kemampuan (*skill*) kepemimpinan dan manajerial seorang Kapolsek sebagai pemimpin satuan organisasi Polri pada level terdepan (Polsek) ?

3. Tujuan dan Manfaat

a. Tujuan

Mencari row model pembinaan manajerial kepemimpinan Kapolsek yang lebih kompeten, agar menjadi seorang pemimpin yang mampu mengelola organisasi guna meningkatkan pelayanan publik secara profesional.

b. Manfaat

Memberikan masukan kepada pimpinan Polri (Kapolri) dalam rangka pengembangan dan pemberdayaan kemampuan kepemimpinan Satuan di tingkat Polres dan Polsek, sebagai row model bagi Dikbang kepemimpinan

dan manajerial Polri, terutama bagi calon Kapolsek, sehingga dalam proses pengangkatannya dapat memenuhi standar kompetensi kepemimpinan.

4. Ruang Lingkup

Kegiatan riset aksi ini dibatasi pada evaluasi kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek melalui 3 (tiga) tahapan, yang mencakup kemampuan intelektual, karakter kepribadian dan kesamaptaan.

5. Sistematika

BAB I PENDAHULUAN

BAB II LANDASAN TEORI

BAB III METODE Riset AKSI

BAB IV HASIL PELAKSANAAN Riset AKSI

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

BAB VI PENUTUP

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan muncul bersamaan dengan peradaban manusia sejak zaman dahulu dimana orang-orang berkumpul bersama dan bekerja bersama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya. Sejak itulah terjadinya kerjasama antar manusia di dunia dan munculnya unsur kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku yang menjadi panutan interaksi antar pemimpin dan pengikut serta pencapaian tujuan yang lebih riil dan komitmen bersama dalam pencapaian tujuan dan perubahan terhadap budaya organisasi yang lebih maju. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stoner, (1998) semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Seorang pemimpin harus bisa memadukan unsur-unsur kekuatan diri, wewenang yang dimiliki, ciri-ciri kepribadian dan kemampuan sosial untuk bisa mempengaruhi perilaku orang lain. Pemimpin ada dua macam, yaitu pemimpin formal dan pemimpin informal. Dimana pemimpin formal harus memiliki kekuasaan dan kekuatan formal yang ditentukan oleh organisasi, sedangkan pemimpin informal walaupun tidak memiliki legitimasi kekuatan dan kekuatan resmi namun harus memiliki kemampuan mempengaruhi yang besar yang disebabkan oleh kekuatan pribadinya. Oleh karena itu, dalam proses kepemimpinan telah muncul beberapa teori kepemimpinan. Teori kepemimpinan dalam organisasi telah berevolusi dari waktu ke waktu ke dalam berbagai jenis dan merupakan dasar terbentuknya suatu kepemimpinan. Setiap teori

menyediakan gaya yang efektif dalam organisasi. Banyak penelitian manajemen telah menemukan solusi kepemimpinan yang sempurna. Hal ini menganalisis sebagian besar teori terkemuka dan mengeksplorasinya. Dalam teori kepemimpinan ada beberapa macam teori, diantaranya *Great Man Theory*, teori sifat, perilaku, kepemimpinan situasional dan kharismatik, seperti penjelasan dibawah ini :

a. *Great Man Theory*

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, not made*). dan dilandasi oleh keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki sifat-sifat luar biasa dan dilahirkan dengan kualitas istimewa yang dibawa sejak lahir dan ditakdirkan menjadi seorang pemimpin di berbagai macam organisasi. Orang yang memiliki kualitas dapat dikatakan orang yang sukses dan disegani oleh bawahannya serta menjadi pemimpin besar. Senada dengan hal tersebut, Kartini Kartono dalam bukunya membagi definisi teori ini dalam dua poin, yaitu seorang pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi terlahir menjadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya dan yang kedua dia ditakdirkan lahir menjadi seorang pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimapun juga. James (1980), menyatakan bahwa setiap jaman memiliki pemimpin besar. Perubahan sosial terjadi karena para pemimpin besar memulai dan memimpin perubahan serta menghalangi orang lain yang berusaha membawa masyarakat kearah yang berlawanan.

Teori kepemimpinan ini dikembangkan dari penelitian awal yang mencakup studi pemimpin besar. Para pemimpin berasal dari kelas yang istimewa dan memegang gelar turun-temurun. Sangat sedikit orang dari kelas bawah memiliki kesempatan untuk menjadi seorang pemimpin. Teori *great man* didasarkan pada gagasan bahwa setiap kali ada kebutuhan kepemimpinan, maka munculah seorang manusia yang luar biasa dan memecahkan masalah. Ketika teori *great man* diusulkan, sebagian besar pemimpin adalah orang laki-laki dan hal itu tidak bisa ditawar. Bahkan para peneliti adalah orang laki-laki juga, yang menjadi alasan untuk nama teori tersebut "*great man*". Konsep kepemimpinan pada teori ini yang disebut orang besar

adalah atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin atau sifat personal, yang membedakan antara pemimpin dan pengikutnya.

Teori ini secara garis besar merupakan penjelasan tentang orang besar dengan pengaruh individualnya berupa karisma, intelegensi, kebijaksanaan atau dalam bidang politik tentang pengaruh kekuasaannya yang berdampak terhadap sejarah. Pada teori ini sebagian besar bersandar pada pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh Thomas Charly di abad 19 yang pernah menyatakan bahwa sejarah dunia tidak akan lepas dari sejarah hidup orang-orang besar. Menurutnya, seorang pemimpin besar akan lahir saat dibutuhkan sehingga para pemimpin ini tidak bisa diciptakan.

b. Teori Sifat

Teori sifat kepemimpinan membedakan pada pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi masing-masing. Pada teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau ciri-ciri yang dimilikinya. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat atau ciri-ciri di dalam dirinya. Dalam mencari ciri-ciri kepemimpinan yang dapat diukur, para peneliti menggunakan dua pendekatan yaitu mereka berusaha membandingkan ciri-ciri dari dua orang yang muncul sebagai pemimpin dengan ciri-ciri yang tidak demikian dan mereka membandingkan ciri pemimpin yang efektif dengan ciri-ciri pemimpin yang tidak efektif. Akan tetapi studi tentang ciri-ciri ini mengalami kegagalan untuk mengungkap secara jelas dan konsisten yang membedakan pemimpin dan pengikut.

Hasil penelitian ini dikemukakan oleh Cecil A. Gibb (1969) bahwa pemimpin satu kelompok diketahui agak lebih tinggi, lebih cemerlang, lebih terbuka, dan lebih percaya diri daripada yang bukan pemimpin. Tetapi banyak orang yang memiliki ciri-ciri ini dan kebanyakan dari mereka tidak pernah menjadi pemimpin. Salah satu temuannya, orang yang terlalu cerdas dibanding

dengan anggota dalam kelompok tidak muncul atau tidak menjadi seorang pemimpin, barangkali orang ini berbeda terlalu jauh dengan kelompoknya. Pada teori ini mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan.

Selain itu, juga menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin yang memungkinkan pekerjaan atau tugas kepemimpinannya akan menjadi sukses ataupun efektif di mata orang lain. Seorang pemimpin akan sukses atau efektif apabila dia memiliki sifat-sifat seperti berani bersaing, percaya diri, bersedia berperan sebagai pelayan orang lain, loyalitas tinggi, intelegensi tinggi, hubungan interpersonal baik, dan lain sebagainya. Menurut Judith R. Gordon menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki karakter, seperti kemampuan intelektual, kematangan pribadi, pendidikan, status sosial ekonomi, *human relations*, motivasi intrinsik dan dorongan untuk maju (*achievement drive*). Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (1994:75-76), bahwa seorang pemimpin itu harus memiliki ciri-ciri ideal diantaranya:

- 1) Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, dan orientasi masa depan.
- 2) Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif.
- 3) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang *urgent* dan yang penting, keterampilan mendidik dan berkomunikasi secara efektif.

Adapun kelemahan dari seorang pemimpin pada teori sifat diantaranya :

- 1) Terlampau banyak sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin
- 2) Mengabaikan unsur *Follower* dan Situasi serta pengaruhnya terhadap efektivitas pemimpin
- 3) Tidak semua ciri cocok untuk segala situasi.

- 4) Terlampau banyak memusatkan pada sifat-sifat kepemimpinan dan mengabaikan apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemimpin.

Untuk menyukseskan pelaksanaan tugas para pemimpin belakangan ini telah banyak dilakukan penelitian oleh para ahli dengan harapan dapat ditemukan model kepemimpinan yang baik atau efektif. Namun kesimpulan dari hasil studi, ternyata tidak ada satu model tunggal yang memenuhi harapan. Dalam kaitannya dengan ciri-ciri pemimpin, J. Slikboer menyatakan bahwa setiap pemimpin hendaknya memiliki tiga sifat, yaitu sifat dalam bidang intelektual, berkaitan dengan watak, dan berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin. Ciri-ciri lain yang berbeda dikemukakan oleh Ruslan Abdulgani (1958) bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan dalam hal menggunakan pikiran, rohani dan jasmani.

c. Teori Perilaku

Teori perilaku disebut juga dengan teori sosial dan merupakan sanggahan terhadap teori genetis. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk tidak dilahirkan begitu saja (*leaders are made, not born*). Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta dorongan oleh kemauan sendiri. Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin tetapi memusatkan pada bagaimana cara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain dan hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing. Dasar pemikiran pada teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Teori ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) seorang pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi.

Beberapa pandangan para ahli, antara lain James Owen (1973) berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari. Hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian hasil penelitian telah

membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, perilaku kepemimpinan ini keefektifannya bergantung pada banyak variabel. Robert F. Bales (Stoner, 1986) mengemukakan hasil penelitian, bahwa kebanyakan kelompok yang efektif mempunyai bentuk kepemimpinan terbagi (*shared leadership*), seumpama satu orang menjalankan fungsi tugas dan anggota lainnya melaksanakan fungsi sosial. Pembagian fungsi ini karena seseorang perhatian akan terfokus pada satu peran dan mengorbankan peran lainnya.

Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku :

1) Konsiderasi dan struktur inisiasi

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri-ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Disamping itu, terdapat kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas orientasi.

2) Berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahannya ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model *leadership continuum* pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahannya. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap seorang pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil atau tugas dan terhadap bawahan atau hubungan kerja. JAF. Stoner, 1978:442-443 mengungkapkan bahwa

kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan. Selain itu, pada teori ini seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin memiliki perhatian yang tinggi terhadap bawahan dan terhadap hasil yang tinggi juga.

Bagaimana seorang pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin). Sebagai contoh, pemimpin yang yakin bahwa kebutuhan perorangan harus dinomorduakan dari pada kebutuhan organisasi, mungkin akan mengambil peran yang sangat direktif (peran perintah) dalam kegiatan para bawahannya. Demikian pula seorang bawahan perlu dipertimbangkan sebelum pemimpin memilih gaya yang cocok atau sesuai.

d. **Kepemimpinan Situasional**

Teori Kepemimpinan Situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan perilaku kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menghendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan diagnosa dalam hubungan antara manusia (Monica, 1998). Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap teori perilaku yang menempatkan perilaku pemimpin dalam dua kategori yaitu otokratis dan demokratis. Dalam teori ini dijelaskan bahwa seorang pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Teori ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Keefektifan kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu terhadap suatu situasi, tetapi tergantung pada ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasinya.

Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika

situasi yang ada. Penyesuaian gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku karena tuntutan situasi tertentu. Dengan demikian berkembanglah berbagai macam model-model kepemimpinan diantaranya :

1) Model kontinuum Otokratik-Demokratik

Gaya dan perilaku kepemimpinan tertentu selain berhubungan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, juga berkaitan dengan fungsi kepemimpinan yang harus diselenggarakan. Sebagai contoh, dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin bergaya otokratik akan mengambil keputusan sendiri. Ciri kepemimpinan yang menonjol ketegasan disertai perilaku yang berorientasi pada penyelesaian tugas. Sedangkan pemimpin bergaya demokratik akan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Ciri kepemimpinan yang menonjol disini adalah menjadi pendengar yang baik disertai perilaku memberikan perhatian pada kepentingan dan kebutuhan bawahan.

2) Model Interaksi Atasan-Bawahan

Menurut model ini, efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauh mana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan. Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif apabila :

- a) Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik
- b) Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi
- c) Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat

3) Model Situasional

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam metode ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya

dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah :

- a) Memberitahukan
- b) Menjual
- c) Mengajak bawahan berperan serta
- d) Melakukan pendelegasian

4) Model Jalan-Tujuan

Seorang pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Salah satu mekanisme untuk mewujudkan hal tersebut yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian pemimpin kepada kepentingan dan kebutuhan bawahannya. Perilaku pemimpin berkaitan dengan hal tersebut harus merupakan faktor motivasional bagi bawahannya.

5) Model Pimpinan-Peran serta Bawahan

Perhatian utama model ini adalah perilaku pemimpin dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Perilaku pemimpin perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya. Salah satu syarat penting untuk paradigma tersebut adalah adanya serangkaian ketentuan yang harus ditaati oleh bawahan dalam menentukan bentuk dan tingkat peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan. Bentuk dan tingkat peran serta bawahan tersebut “didiktekan” oleh situasi yang dihadapi dan masalah yang ingin dipecahkan melalui proses pengambilan keputusan.

Pada teori situasional ini terdapat empat dimensi situasi yang dimana secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan seseorang :

1) Kemampuan Manajerial

Kemampuan ini merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan seseorang. Kemampuan manajerial meliputi kemampuan teknis, kemampuan sosial, pengalaman, motivasi dan penilaian terhadap “reward” yang disediakan oleh perusahaan.

2) Karakteristik Pekerjaan

Merupakan unsur kedua terpenting yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Pekerjaan yang penuh tantangan akan membuat seseorang lebih bersemangat untuk berprestasi dibanding pekerjaan rutin yang membosankan. Juga pada tingkat kerja dengan kelompok yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan akan sangat mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin.

3) Karakteristik Organisasi

Budaya korporat, kebijakan, dan biokrasi bisa membatasi gaya kepemimpinan seorang manajer. Juga bila didalam suatu organisasi banyak terdapat profesional dan kelompok ahli. Maka gaya kepemimpinan yang efektif tentu berbeda dengan organisasi perusahaan yang terdiri dari para pekerja kasar.

4) Karakteristik Pekerja

Dalam karakteristik pekerja meliputi karakteristik kepribadian, kebutuhan, pengalaman dari para pegawai akan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan manajer.

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian (1994:129) adalah :

- 1) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- 2) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- 3) Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan
- 4) Norma yang dianut kelompok
- 5) Rentang kendali

- 6) Ancaman dari luar organisasi
- 7) Tingkat stress
- 8) Iklim yang terdapat dalam organisasi.
- 9) Kepemimpinan Kharismatik

Dalam teori ini para pengikut memiliki keyakinan bahwa pemimpin mereka diakui memiliki kemampuan yang luar biasa. Kemampuan mempengaruhi pengikut bukan berdasarkan pada tradisi atau otoritas formal tetapi lebih pada persepsi pengikut bahwa pemimpin diberkati dengan bakat supernatural dan kekuatan yang luar biasa. Dimana kemampuan yang luar biasa tersebut hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu dan tidak semua orang memilikinya. Seorang pemimpin dianggap orang yang lebih tahu apa yang akan terjadi di kemudian hari. Kharisma berasal dari bahasa Yunani yang memiliki arti “berkat yang terinspirasi secara agung” atau “pemberian tuhan”. Seperti kemampuan melakukan keajaiban atau memprediksikan peristiwa masa depan.

Para pemimpin akan lebih dipandang sebagai kharismatik jika mereka membuat pengorbanan diri, mengambil resiko pribadi dan mendatangkan biaya tinggi untuk mencapai visi yang mereka dukung. Kepercayaan terlihat menjadi komponen penting dari kharismatik dan pengikut akan lebih mempercayai pemimpin yang kelihatan tidak terlalu termotivasi oleh kepentingan pribadi daripada oleh perhatian terhadap pengikut. Yang paling mengesankan adalah seorang pemimpin yang benar-benar mengambil resiko kerugian pribadi yang cukup besar dalam hal status, uang posisi kepemimpinan atau keanggotaan dalam organisasi. Menurut Weber (1947), kharismatik terjadi saat terdapat sebuah krisis sosial, seorang pemimpin muncul dengan sebuah solusi untuk krisis itu, pemimpin menarik pengikut yang percaya pada visi itu. Mereka mengalami beberapa keberhasilan yang membuat visi tersebut dapat terlihat, dapat dicapai dan para pengikut dapat mempercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang luar biasa.

Konsep kharismatik menurut Weber (1947), konsep yang lebih ditekankan kepada kemampuan pemimpin yang memiliki kekuatan luar biasa dan

mistis. Menurutnya, ada lima faktor yang muncul bersamaan dengan kekuasaan yang kharismatik yaitu :

- 1) Adanya seseorang yang memiliki bakat luar biasa
- 2) Adanya krisis sosial
- 3) Adanya sejumlah ide yang radikal untuk memecahkan krisis tersebut
- 4) Adanya sejumlah pengikut yang percaya bahwa seseorang itu memiliki kemampuan luar biasa yang bersifat transendental dan supranatural, serta
- 5) Adanya bukti yang berulang bahwa apa yang dilakukan itu mengalami kesuksesan.

House (1977), berpendapat bahwa seorang pemimpin kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut. Mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakannya lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, merasa disayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi. Kharismatik negatif memiliki orientasi kekuasaan secara pribadi :

- 1) Mereka menekankan identifikasi pribadi daripada internalisasi.
- 2) Mereka lebih menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri daripada idealisme.
- 3) Mereka dapat menggunakan daya tarik ideologis, tetapi hanya sebagai cara untuk memperoleh kekuasaan, kemudian diabaikan atau diubah secara sembarangan sesuai dengan sasaran pribadi pemimpin itu.
- 4) Mereka berusaha untuk mendominasi dan menaklukkan pengikut dengan membuat mereka tetap lemah dan bergantung pada pemimpin.
- 5) Otoritas untuk membuat keputusan penting dipusatkan pada pemimpin, penghargaan dan hukuman digunakan untuk memelihara sebuah citra pemimpin yang tidak dapat berbuat kesalahan atau untuk membesar-besarkan ancaman eksternal kepada organisasi.

- 6) Keputusan dari para pemimpin ini mencerminkan perhatian yang lebih besar akan pemujaan diri dan memelihara kekuasaan daripada bagi kesejahteraan pengikut.

Kharismatik positif memiliki orientasi kekuasaan sosial :

- 1) Para pemimpin ini menekankan internalisasi dari nilai-nilai bukannya identifikasi pribadi.
- 2) Mereka tidak berusaha untuk menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri, tetapi lebih pada ideologi.
- 3) Otoritas didelegasikan hingga batas yang cukup besar, informasi dibagikan secara terbuka, didorongnya partisipasi dalam keputusan, dan
- 4) Penghargaan digunakan untuk menguatkan perilaku yang konsisten dengan misi dan sasaran dari organisasi.
- 5) Hasilnya adalah kepemimpinan mereka akan makin menguntungkan bagi pengikut.

Beberapa teori-teori membahas mengenai bagaimana kharisma seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya. Telah dibahas bahwa seorang bawahan begitu kuat terpengaruh oleh kharisma pimpinannya dalam menyelesaikan sebuah misi. Terdapat beberapa hal yang mempengaruhi proses pengaruh kharismatik seorang pemimpin yaitu :

- 1) Identifikasi Pribadi (*personal identification*)
Identifikasi pribadi merupakan sebuah proses mempengaruhi yang terjadi pada beberapa orang pengikut namun tidak pada yang lainnya. Proses ini paling banyak terjadi pada para pengikut yang mempunyai rasa harga diri rendah, identitas diri rendah, dan kebutuhan yang tinggi untuk menggantungkan diri kepada tokoh-tokoh yang berkuasa.
- 2) Identifikasi Sosial (*social identification*)
Identifikasi sosial merupakan sebuah proses mempengaruhi yang menyangkut definisi diri sendiri dalam hubungannya dengan sebuah kelompok atau kolektivitas. Para pemimpin kharismatik meningkatkan identifikasi sosial dengan membuat hubungan antara konsep diri sendiri, para pengikut individual dan nilai-nilai yang dirasakan

bersama serta identitas-identitas kelompok. Seorang pemimpin kharismatik dapat meningkatkan identifikasi sosial dengan memberi kepada kelompok sebuah identitas yang unik, yang membedakan kelompok tersebut dengan kelompok yang lainnya.

3) Internalisasi (*internalization*)

Para pemimpin kharismatik mempengaruhi para pengikut untuk merangkul nilai-nilai baru, namun lebih umum bagi para pemimpin kharismatik untuk meningkatkan kepentingan nilai-nilai yang ada sekarang pada para pengikut dan dengan menghubungkannya dengan sasaran-sasaran tugas. Para pemimpin kharismatik juga menekankan aspek-aspek simbolis dan ekspresif pekerjaan itu, yaitu membuat pekerjaan tersebut menjadi lebih berarti, mulia, heroic dan secara moral benar. Para pemimpin kharismatik itu juga tidak menekankan pada imbalan-imbalan ekstrinsik dalam rangka mendorong para pengikut untuk memfokuskan diri kepada imbalan-imbalan instrinsik dan meningkatkan komitmen mereka kepada sasaran-sasaran objektif.

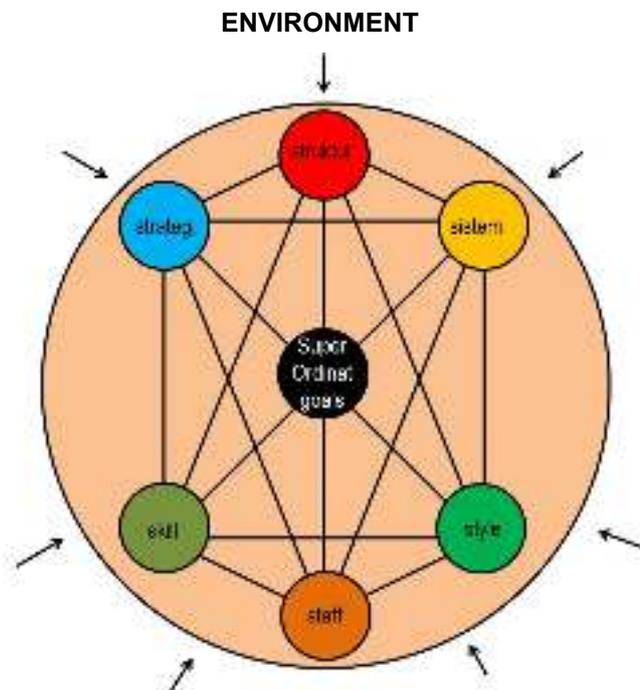
4) Kemampuan diri sendiri (*self-efficacy*)

Efikasi diri sendiri merupakan suatu keyakinan bahwa individu tersebut mampu dan kompeten untuk mencapai sasaran tugas yang sukar. Efikasi diri kolektif menunjuk kepada persepsi para anggota kelompok jika mereka bersama-sama dan mereka menghasilkan hal-hal yang luar biasa. Para pemimpin kharismatik meningkatkan harapan diri para pengikut bahwa usaha-usaha kolektif dan individual mereka untuk melaksanakan misi kolektif akan berhasil.

Pimpinan harus merupakan faktor-faktor yang berpengaruh

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas Organisasi menurut Mc Kensey ada 7-S, yaitu Struktur (*Structure*), Strategi (*Strategy*), Sistem (*System*), gaya kepemimpinan (*Style*), personel (*Staff*), ketrampilan (*Skill*), dan nilai-nilai yang dilaksanakan (*Superordinate*).

Dari tiap faktor tersebut saling pengaruh mempengaruhi, sehingga dapat menentukan efektivitas organisasi tersebut. Disamping itu perkembangan dan kecenderungan lingkungan juga merupakan faktor yang perlu mendapat respon dari ke 7-S tersebut diatas. Apabila digambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 1.
Faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas Organisasi

2. Teori Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi (perusahaan) agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Salah satu hal terpenting yang perlu diperhatikan secara terus-menerus oleh para ahli strategi adalah segitiga strategi-struktur-kultur. Dalam segitiga ini hubungan ketiga elemen tersebut harus dapat dikelola sedemikian rupa agar menjadi seimbang antara satu dengan lainnya. Ketimpangan hubungan tersebut akan bermuara pada tumpulnya strategi yang dibangun. Strategi mengkaji tentang gerak langkah yang akan diambil perusahaan dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan. Kajian tentang struktur memusatkan perhatian pada perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi beserta berbagai unsur lainnya yang

terkait. Sedangkan kajian atas kultur memusatkan perhatian pada persoalan manajemen sumber daya manusia, manajemen perubahan, kultur organisasi, dan berbagai unsur lainnya yang terkait.



Gambar 2.
Segitiga Strategi-Struktur-Kultur

a. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2004) manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Sedangkan Bambang Hariadi (2003 : 3) berpendapat bahwa manajemen strategis adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Menurut Pearch dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen strategi adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Dari pengertian manajemen strategi di atas yang cukup

luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula. Dari pengertian manajemen strategi di atas yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula.

Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan bali.

Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sarasannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

b. Tugas Manajemen Strategik

Menurut Tunggal Amin Widjaja (2004), manajemen strategis terdiri dari sembilan tugas kritical berikut ini :

- 1) Memformulasi misi (*mission*) perusahaan termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud (*purpose*), falsafah (*philosophy*) dan sasaran (*goal*).
- 2) Mengembangkan suatu profil perusahaan yang merefleksi pada kondisi internal dan kemampuannya.
- 3) Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk baik faktor kompetitif maupun faktor yang berhubungan dengan konteks umum.
- 4) Menganalisis opsi perusahaan dengan menandingi sumber daya perusahaan dengan lingkungan eksternalnya.
- 5) Mengidentifikasi opsi yang paling diinginkan dengan menilai setiap opsi dipandang dari sudut misi perusahaan.
- 6) Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang dan strategi total (*grand strategies*) yang akan mencapai opsi yang paling diinginkan.
- 7) Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan kumpulan tujuan jangka panjang yang dipilih dari strategi secara keseluruhan (*grand strategies*).
- 8) Mengimplementasikan pilihan strategi dengan alat alokasi sumber daya yang dianggarkan yaitu memadani tugas–tugas, manusia, struktur, teknologi dan menekankan sistem ganjaran.
- 9) Menilai keberhasilan proses strategik sebagai masukan untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

c. Proses Manajemen Strategis

Menurut Wheelen dan Hunger (1996 : 9), proses manajemen strategis meliputi 4 elemen dasar, yaitu : (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.

- 1) Faktor Internal
 - a) Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan
 - b) Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang diberikan oleh anggota organisasi.

- c) Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

Analisis internal adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana letak kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan.

David Hunger. J & Thomas L. Wheelen (1996) dalam bukunya membagi beberapa faktor kekuatan atau kelemahan internal kunci yang nantinya mempengaruhi dasar analisis internal :

- a) Visi, misi, strategi dan kebijakan perusahaan
- b) Budaya Perusahaan (harapan, nilai-nilai organisasi)
- c) Orientasi perusahaan saat ini
- d) Struktur organisasi (komunikasi, wewenang dan arus kerja)
- e) Pengalaman
- f) SDM manajemen puncak dan karyawan
- g) Hubungan karyawan
- h) Penelitian dan pengembangan (aplikasi dan pemanfaatan teknologi)
- i) Posisi finansial (modal, pembiayaan dan hutang)
- j) Fasilitas pemanufakturan
- k) Saluran distribusi

2) Faktor Eksternal

Jauch dan Glack (dalam Iwan Setiawana, 2002) mendefinisikan analisis eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) bagi perusahaan.

- a) Lingkungan mikro atau lingkungan luar dekat atau tugas.
- b) Lingkungan makro atau lingkungan luar jauh.

Menurut Wheelen dan Hunger (1996 : 17), dalam tahap implementasi strategi, manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

d. Tahapan Manajemen Strategik

Pada prinsipnya, manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

1) Tahap Formulasi

meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, Fred R. David membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk *joint-venture*, serta bagaimana untuk menghindari pangambil alihan secara paksa (*hostile takeover*).

2) Tahap Implementasi

meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. [bandingkan dengan Senge, 1994]. Pada tahap ini, ketrampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana Carl von Clausewitz (1780-1831) dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, strategi bukanlah sekedar aktivitas problem-solving, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk

mempertajam masa depan dalam model *chain of command* di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).

3) Tahap Evaluasi

meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah : (a) menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan; (b) pengukuran kinerja; (c) pengambilan tindakan perbaikan

e. Manajemen Strategik di Sektor Publik

Manajemen Strategik di sektor publik mulai dilaksanakan pada tahun 1993 dengan ditetapkannya *Goverments Performance and Result Act (GPRA)* yang merupakan awal penggunaan Manajemen Stratejik di Amerika serikat pada sektor publik. Penerapan manajemen strategi di sektor publik didasari pertimbangan pentingnya monitoring (pemantauan) terhadap efisiensi dan efektivitas sektor publik termasuk pelayanan publik. Hal ini yang membedakan dengan penerapan manajemen strategik pada sektor swasta yang biasa lebih digunakan untuk mengatasi persaingan, dan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal.

Dalam manajemen strategi, alokasi sumber daya, delegasi manajemen, monitoring dan pengukuran kinerja dapat diamati sehingga masyarakat dapat memastikan bahwa kinerja sektor publik adalah akuntabel. Dalam konteks manajemen strategik, tindakan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu, dan dengan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian tujuan tersebut, penggunaan *resources* (sumber daya) yang efektif dapat dikendalikan dan dicapai.

Bozemen dan Straussman (dalam Hughes, 1998, hal 159-160) merupakan empat prinsip penerapan manajemen strategi pada sektor publik yaitu :

- 1) Perhatian pada jangka panjang
- 2) Pengintegrasian tujuan dan sasaran dalam hierarki yang jelas
- 3) Kesadaran bahwa manajemen strategik dan perencanaan strategi membutuhkan kedisiplinan dan komitmen untuk dapat dilaksanakan, dan bukan *self-implementing*.
- 4) Perspektif eksternal tidak diartikan sebagai adaptasi total terhadap lingkungan, tetapi merupakan antisipasi terhadap perubahan lingkungan.

Selain ke empat prinsip tersebut, Bozemen dan Straussman juga menambahkan bahwa penerapan ke empat prinsip tersebut harus diimbangi dengan pemikiran strategi (*strategic thinking*) yang mengakomodasikan kewenangan politik. Hal ini disebabkan karena sektor publik tidaklah *immune* (kebal/bebas) dari dinamika publik. Berbagai keputusan, pertimbangan dan perhitungan alokasi *public resources* (sumber daya publik) adalah subyek intervensi politik karena pertimbangan kepentingan publik dan sosial benefit yang sangat kompleks.

Pertimbangan politik inilah yang menimbulkan berbagai kendala penerapan manajemen strategi dalam sektor publik. Pada dasarnya perencanaan anti akan kepentingan politik (*anti-political*) dan *self interest*, pertimbangan yang digunakan adalah rasionalitas alokasi sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Namun karena keberadaan sektor publik tidak dapat dipisahkan dengan dinamika politik dan kepentingan publik sehingga dalam pembuatan perencanaan pertimbangan-pertimbangan politik akan masuk di dalamnya. Hal ini akan menyebabkan permasalahan akuntabilitas sehingga *political control* mengurangi rasionalitas dan obyektivitas manajemen strategi.

Masalah lain adalah kesulitan dalam penerapan menentukan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*). Sektor publik mengemban tugas dan pelayanan yang sangat kompleks, luas dan variasi, yang menyebabkan penerapan manajemen strategik pada sektor publik juga meliputi isu-isu yang sangat luas dan kompleks. Hodge (1993, hal.v) menyebutkan bahwa manajemen strategik di sektor publik juga meliputi politik, perencanaan, keuangan, pemberian pelayanan (*service*), sistem informasi dan tanggung jawab legal

(*legal obligation*). Berbagai tuntutan dan permasalahan publik yang sedemikian kompleks ini menyulitkan pembuatan tujuan dan sasaran yang jelas.

Permasalahan lain yang berkaitan dengan penerapan manajemen strategik pada sektor publik adalah dalam hal pengukuran kinerja yang merupakan tahapan dilakukannya penilaian terhadap capaian/kinerja organisasi publik yang merupakan subyek penilaian masyarakat, kepentingan politik dan kelompok-kelompok lainnya, maka dimungkinkan terjadinya perbedaan nilai capaian pada pengukuran kinerja sektor publik karena sangat ditentukan oleh perspektif yang digunakan oleh sektor pemerintahan, lembaga-lembaga politik, LSM, ataupun konsumen (masyarakat).

Penerapan manajemen strategik di sektor publik juga menghadapi masalah yang berkaitan dengan keberadaan informasi karena perencanaan dan pengukuran kinerja yang baik membutuhkan keakuratan data dan informasi. Sektor publik sampai saat ini seringkali menghadapi permasalahan dengan akurasi data dan informasi. Hal ini akan mempengaruhi kualitas perencanaan dan pengukuran yang dihasilkan.

Selain tantangan-tantangan penerapan manajemen strategik di sektor publik, kita juga harus mengakui kemanfaatan manajemen strategi ini untuk memonitor penggunaan sumber daya yang terbatas (*limited-resources*) dalam pencapaian hasil (*out comes*). Bryson (dalam LAN-RI, 2004) mengatakan bahwa manajemen strategik berharga ketika keberadaannya mampu membantu para pembuat keputusan untuk dapat berpikir dan bertindak stratejik. Manajemen strategi memang bukan satu-satunya yang berpengaruh dalam keberhasilan organisasi, namun manajemen strategi adalah konsep untuk membantu pimpinan dalam membuat keputusan dan tindakan yang penting. Sehingga penerapan manajemen strategik dalam sektor publik adalah sangat berharga jika dilakukan secara bijaksana, tidak terlalu kaku (*rigid*), melibatkan *stake holders*, dan digunakan sebagai sarana untuk membantu mengelola sektor publik dan bukan merupakan tujuan dari sektor publik.

3. Definisi Riset Aksi

Action research atau penelitian tindakan merupakan salah satu bentuk rancangan penelitian, dalam penelitian tindakan peneliti mendeskripsikan, menginterpretasi dan menjelaskan suatu situasi sosial pada waktu yang bersamaan dengan melakukan perubahan atau intervensi dengan tujuan perbaikan atau perubahan. *Action research* dalam pandangan tradisional adalah suatu kerangka penelitian pemecahan masalah, dimana terjadi kolaborasi antara peneliti dengan *client* dalam mencapai tujuan (Kurt Lewin, 1973 disitasi Sulaksana, 2004), sedangkan pendapat Davison, Martinsons & Kock (2004), menyebutkan penelitian tindakan, sebagai sebuah metode penelitian, didirikan atas asumsi bahwa teori dan praktik dapat secara tertutup diintegrasikan dengan pembelajaran dari hasil intervensi yang direncanakan setelah diagnosis yang rinci terhadap konteks masalahnya.

Menurut Gunawan (2007), *action research* adalah kegiatan dan atau tindakan perbaikan sesuatu yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya digarap secara sistematis sehingga validitas dan reliabilitasnya mencapai tingkatan riset. *Action research* juga merupakan proses yang mencakup siklus aksi, yang mendasarkan pada refleksi; umpan balik (*feedback*); bukti (*evidence*); dan evaluasi atas aksi sebelumnya dan situasi sekarang. Penelitian tindakan ditujukan untuk memberikan andil pada pemecahan masalah praktis dalam situasi problematik **yang mendesak** dan pada pencapaian tujuan ilmu sosial melalui kolaborasi gabungan dalam rangka kerja etis yang saling menerima (Raport, 1970 disitasi Madya, 2006). Proses penelitian bersifat dari waktu ke waktu, antara "*finding*" pada saat penelitian, dan "*action learning*". Dengan demikian *action research* menghubungkan antara teori dengan praktek.

Baskerville (1999), membagi *action research* berdasarkan karakteristik model (*iteratif, reflektif* atau *linear*), struktur (kaku atau dinamis), tujuan (untuk pengembangan organisasi, desain sistem atau ilmu pengetahuan ilmiah) dan bentuk keterlibatan peneliti kolaborasi, fasilitatif atau ahli.

Tujuan dan ciri-ciri Penelitian Tindakan (Riset Aksi)

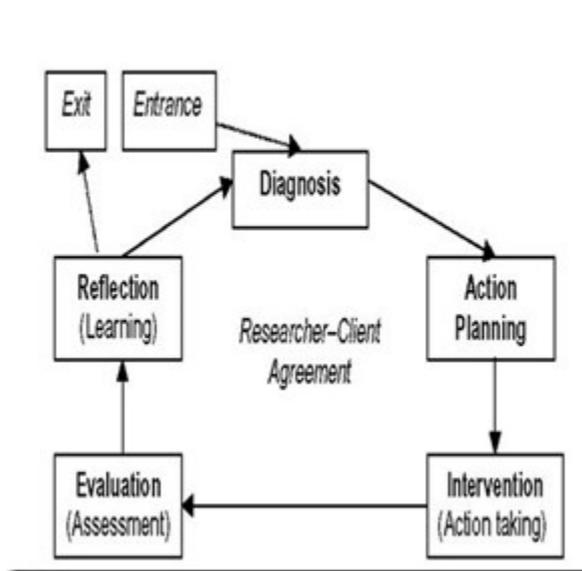
Penelitian tindakan bertujuan untuk memperoleh pengetahuan untuk situasi atau sasaran khusus dari pada pengetahuan yang secara ilmiah tergeneralisasi. Pada umumnya penelitian tindakan untuk mencapai tiga hal berikut : (Madya, 2006)

- Peningkatan praktik.
- Peningkatan (pengembangan profesional) pemahaman praktik dan praktisinya.
- Peningkatan situasi tempat pelaksanaan praktik.

Hubungan antara peneliti dan hasil penelitian tindakan dapat dikaitkan dengan hasil penelitian tindakan sehingga bisa dipakai sendiri oleh penelitiannya dan tentu saja oleh orang lain yang menginginkannya dan penelitiannya terjadi di dalam situasi nyata yang pemecahan masalahnya segera diperlukan, dan hasil-hasilnya langsung diterapkan/dipraktekkan dalam situasi terkait. Selain itu, tampak bahwa dalam penelitian tindakan peneliti melakukan pengelolaan, penelitian, dan sekaligus pengembangan.

Penelitian tindakan (*action research*) dilaksanakan bersama-sama paling sedikit dua orang yaitu antara peneliti dan partisipan atau klien yang berasal dari akademisi ataupun masyarakat. Oleh karena itu, tujuan yang akan dicapai dari suatu penelitian tindakan (*action research*) akan dicapai dan berakhir tidak hanya pada situasi organisatoris tertentu, melainkan terus dikembangkan berupa aplikasi atau teori kemudian hasilnya akan dipublikasikan ke masyarakat dengan tujuan riset (Madya, 2006).

Sementara itu, peneliti perlu untuk membuat kerjasama dengan anggota organisasi dalam kegiatan ini, membuat persetujuan eksplisit dengan klien. Pelaporan secara rutin mengenai jalannya kegiatan dapat mencerminkan ciri khusus dari kesepakatan ini. Baik peneliti maupun klien dapat memiliki peran dan tanggungjawab ganda, meskipun ini dapat berubah selama perjalanan kegiatan berlangsung, tetapi penting untuk menentukan aturan awal pada bagian luar proyek agar dapat mencegah konflik kepentingan dan menghindari ancaman terhadap hak prerogatif pribadi atau jabatan mereka. Adalah sangat penting membuat kesepakatan terlebih dahulu mengenai sasaran dari penelitian, kemudian dapat dilakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan. Berikut tahapan penelitian tindakan (*action research*) yang dapat ditempuh yaitu : (Davison, Martinsons & Kock (2004) lihat Gambar berikut :



Gambar 3
Siklus action research, (Davison, Martinsons & Kock (2004))

Davison, Martinsons dan Kock (2004), membagi *Action research* dalam 5 tahapan yang merupakan siklus, yaitu :

a. Melakukan diagnosa (*diagnosing*)

Melakukan identifikasi masalah-masalah pokok yang ada guna menjadi dasar kelompok atau organisasi sehingga terjadi perubahan, untuk pengembangan pada tahap ini peneliti mengidentifikasi kebutuhan *stakeholder*, akan ditempuh dengan cara mengadakan wawancara mendalam kepada *stakeholder* yang terkait langsung maupun yang tidak terkait langsung dengan melalui kegiatan penelitian awal kemampuan para Kapolsek.

b. Membuat rencana tindakan (*action planning*)

Peneliti dan partisipan bersama-sama memahami pokok masalah yang ada kemudian dilanjutkan dengan menyusun rencana tindakan yang tepat untuk menyelesaikan masalah yang ada, pada tahap ini peneliti memasuki tahapan desain pelaksanaan (*action*). Dengan memperhatikan kebutuhan *stakeholder* terhadap situs web penelitian bersama partisipan memulai membuat sketsa awal dan menentukan isi yang akan ditampilkan nantinya.

c. Melakukan tindakan (*action taking*)

Peneliti dan partisipan bersama-sama mengimplementasikan rencana tindakan dengan harapan dapat menyelesaikan masalah. Selanjutnya setelah model dibuat berdasarkan sketsa dan menyesuaikan isi yang akan ditampilkan berdasarkan kebutuhan stakeholder dilanjutkan dengan mengadakan uji coba awal secara *offline* kemudian melanjutkan dengan sewa ruang di internet dengan tujuan situs web dapat ditampilkan secara *online*.

d. Melakukan evaluasi (*evaluating*)

Setelah masa implementasi (*action taking*) dianggap cukup kemudian peneliti bersama partisipan melaksanakan evaluasi hasil dari implementasi tadi, dalam tahap ini dilihat bagaimana penerimaan pengguna terhadap situs web yang ditandai dengan berbagai aktivitas-aktivitas.

e. Pembelajaran (*learning*)

Tahap ini merupakan bagian akhir siklus yang telah dilalui dengan melaksanakan review tahap-pertahap yang telah berakhir kemudian penelitian ini dapat berakhir. Seluruh kriteria dalam prinsip pembelajaran harus dipelajari, perubahan dalam situasi organisasi dievaluasi oleh peneliti dan dikomunikasikan kepada klien, peneliti dan klien merefleksikan terhadap hasil proyek, yang nampak akan dilaporkan secara lengkap dan hasilnya secara eksplisit dipertimbangkan dalam hal implikasinya terhadap penerapan *Canonical Action Research (CAR)*. Untuk hal tertentu, hasilnya dipertimbangkan dalam hal implikasinya untuk tindakan berikutnya dalam situasi organisasi lebih-lebih kesulitan yang dapat dikaitkan dengan pengimplementasian perubahan proses.

Hasilnya juga dipertimbangkan untuk tindakan ke depan yang dapat dilakukan dalam kaitannya dengan domain penelitian, terutama akibat kegiatan yang terjadi diluar rencana awal (atau kelambanan) dan cara di mana peneliti dapat kurang hati-hati melakukan penyelesaian kegiatan dan dalam hal implikasi untuk komunitas penelitian secara umum dengan mengidentifikasi keuntungan penelitian di masa datang. Di sini, nilai *action research* akan terangkat (bahkan sebuah proyek yang gagal dapat tetap menghasilkan pengetahuan yang bernilai), dan juga merupakan kekuatan status quo dalam lingkungan (organisasi) sosial untuk mencegah perubahan dari proses yang telah berlalu.

Dari penjelasan di atas kita dapat melihat dengan jelas bahwa penelitian tindakan berurusan langsung dengan praktik di lapangan dalam situasi alami. Penelitiannya adalah pelaku praktik itu sendiri dan pengguna langsung hasil penelitiannya dengan lingkup ajang penelitian sangat terbatas. Yang menonjol adalah penelitian tindakan ditujukan untuk melakukan perubahan pada semua diri pesertanya dan perubahan situasi tempat kerja (kantor Polsek) dilakukan guna mencapai perbaikan praktik secara inkremental dan berkelanjutan (Madya,2006).

Sedangkan pelatihan/training adalah suatu proses pelatihan dalam bidang ilmu tertentu yang dilaksanakan secara terprogram. Sesuai dengan tingkat, Jabatan dalam suatu organisasi Polri, tanpa diawali proses. Identifikasi persoalan secara mendalam, melalui pengkajian atau penelitian (tanpa *Action planning*) dan hasilnya tanpa dievaluasi dan dimonitoring secara terus menerus, sedangkan riset aksi hal tersebut merupakan bagian dari rangkuman pokok yang tidak terpisahkan mulai dari pra proses, pembelajaran (*action taking*), dan pasca proses (*evaluating dan monitoring*).

BAB III

METODE RISET AKSI

1. Populasi dan Sampel

Populasi dari riset aksi adalah seluruh Kapolsek di wilayah hukum Republik Indonesia, yang berdasarkan data dari Mabes Polri, per Oktober 2014, ada 4.780 Polsek, yang terbagi atas 7 Polsek tipe Metro, 752 Polsek tipe Urban, 3.381 Polsek tipe Rural dan 640 Polsek tipe Pra rural.

Riset aksi dilaksanakan dalam dua Tahun Anggaran (TA) 2015 dan 2016. Dengan peserta (responden) 40 Kapolsek dari masing-masing Polda sampel, yaitu Polda Banten, Sumatera Selatan dan Bali, untuk TA 2015. Sedangkan pada TA 2016 adalah Polda Jawa Timur, Sulawesi Selatan dan Kalimantan Barat. Masing-masing Polda sampel tersebut mewakili Polsek sesuai dengan tipologinya, yaitu :

- a. Polda Sumsel dan Sulsel mewakili Polsek tipe Pra rural (Polda Sumsel : 30 Polsek Pra rural, 10 Polsek Rural; Polda Sulsel : 31 Polsek Pra rural, 9 Polsek Rural)
- b. Polda Banten dan Jatim mewakili Polsek tipe Rural (Polda Banten : 29 Polsek Rural, 11 Polsek Pra rural; Polda Jatim : 40 Polsek Rural)
- c. Polda Bali dan Kalbar mewakili Polsek Urban (Polda Bali : 32 Polsek Urban, 8 Polsek Rural; Polda Kalbar : 16 Polsek Urban, 24 Polsek Rural)

Sehingga pada dua TA tersebut, baru dapat dilibatkan 48 Polsek Urban, 96 Polsek Rural, 96 Polsek Pra rural.

Pada masing-masing Polda sampel tersebut, dilibatkan juga dua orang perwakilan dari SPN setempat.

Jika dihubungkan dengan jumlah tipe Polsek, di luar tipe Metro, maka populasi Polsek sasaran riset aksi adalah 4.773 (752 Polsek Urban, 3381 Polsek Rural, 640 Polsek Prarural). Sehingga jika ditelaah dari tipologi Polsek, maka baru 12,77% Polsek Urban, 2,84% Polsek Rural dan 15% Polsek Prarural yang dilibatkan dalam riset aksi. Jika ditelaah dari jumlah seluruh Polsek yang ada (per Oktober 2014), maka baru 5,05% Polsek yang dilibatkan dalam riset aksi. Hal ini disebabkan anggaran kegiatan yang sangat terbatas.

Pertimbangan pemilihan Polda sampel tersebut, antara lain :

- a. Ketiga Polda sampel tersebut merupakan sampel penelitian SOTK Polsek
- b. Sudah mewakili tipologi Polsek Urban, Rural dan Pra Rural.
- c. Memudahkan komunikasi dan koordinasi dalam monitoring dan evaluasi hasil kegiatan riset aksi.

2. Bentuk kegiatan

Riset aksi adalah sebuah kegiatan penelitian, dengan memberikan perlakuan kepada unit penelitian (responden), yang dalam kegiatan ini adalah Kapolsek. Dalam proses kegiatan terbentuk komunikasi diri (*human communication*) antara peneliti dengan responden. Kegiatan riset aksi terbagi atas:

a. **Pra Proses**, berupa :

- 1) Perlakuan ***pretest*** untuk menelaah pengetahuan dasar dari Kapolsek peserta kegiatan tentang materi yang diperlakukan tersebut. Penilaian dilakukan dengan menggunakan metode PAN (Penilaian Acuan Normatif), yaitu penilaian dengan menganggap perolehan nilai peserta riset aksi, berdistribusi normal.
- 2) Observasi ke beberapa (4 – 5) Polsek, yang Kapolseknya sebagai unit perlakuan (peserta kegiatan), untuk menelaah kondisi awal tata laksana organisasi Polsek, sebagai dampak dari kondisi kepemimpinan, kinerja dan profesionalitas Kapolseknya.

b. **Proses Pelaksanaan**, berupa:

- 1) Kegiatan pemberian materi motivasi dan *problem solving*, kepada Kapolsek.
- 2) Perlakuan ***posttest***, untuk mengukur tingkat kemampuan Kapolsek, dalam menyerap materi ilmu pengetahuan maupun penyelesaian persoalan yang diberikan. Penilaian pada *posttest* sama dengan pada *pretest*.
- 3) Analisis ***gradedisasi***, untuk menentukan peringkat kemampuan dan klasifikasi profesionalitas, Kapolsek peserta kegiatan. Proses analisis sama dengan seperti pada *posttest* dan *pretest*.

Perlakuan yang dikenakan adalah penyampaian materi sebagai tersurat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Materi Perlakuan Riset Aksi

1	Menentukan Visi dan Misi
2	Teknik Komunikasi
3	Membangun Komunikasi
4	Inti Integrasi diri
5	Membangkitkan Integrasi Diri
6	Manajemen Pelayanan Publik
7	Sistem dan Prosedur Hukum
8	Sosio Teknologi
9	Kemampuan Berfikir Konseptual dan Analitis
10	Manajemen Perencanaan dan Anggaran
11	Mengenali Kekuatan dan Kelemahan Diri
12	Kemampuan Komunikasi dan Negosiasi
13	Analisis Dampak Kebijakan Publik & Konflik Sosial
14	Kepemimpinan Situasional
15	Mengenali Karakter Kepemimpinan
16	Membangun Karakter Kepemimpinan
17	Apresiasi dan Rasa Memiliki Terhadap Organisasi
18	Membangun Hubungan dan Kerjasama
19	Evaluasi Prestasi dan Apresiasi Diri
20	Menggali Perubahan Diri
21	Fungsi Pengawasan dan Pembinaan
22	Komputer dan Teknologi Informasi

23	Pembinaan Rohani dan Mental
24	Membangun Tekad Diri Untuk Tidak Mudah Menyerah
25	Permainan Komunikasi
26	Konsistensi Aksi
27	Permainan Membangun Hubungan dan Kepedulian

c. **Post Proses**

Pelaksanaan *post* proses akan dilakukan pada tahap berikutnya (\pm 6 bulan), dalam bentuk :

- 1) Penyebaran kuesioner evaluasi tentang peningkatan (perbaikan) organisasi Polsek, sebagai dampak dari perubahan kemampuan kepemimpinan dan manajerial, Kapolsek peserta kegiatan.
- 2) Observasi Polsek-Polsek dilakukan pada pra proses untuk mengukur tingkat :
 - a) keberhasilan dari kegiatan riset aksi.
 - b) kemampuan mengimplementasikan hasil kegiatan riset aksi, dalam bidang kepemimpinan dan manajerial Kapolsek.

3. Evaluasi kegiatan

Ada tiga bentuk evaluasi yang dilakukan dalam kegiatan riset aksi ini:

a. Evaluasi proses belajar mengajar

Dilakukan kepada para peserta riset aksi, untuk mengevaluasi:

- 1) kegiatan riset aksi pada tahap pra dan proses Pelaksanaan,
- 2) para Nara Sumber dalam menyampaikan materi yang tersurat pada Tabel 1.

Evaluasi ini dilakukan untuk melihat ekspektasi peserta/Kapolsek atas kegiatan yang dilaksanakan sekaligus dalam upaya perbaikan kegiatan riset aksi tahap berikutnya.

b. Evaluasi kemampuan intelektual peserta riset aksi

Didasarkan pada

- 1) Perubahan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang kepemimpinan dan manajemen, berdasarkan **nilai beda** antara nilai *pretest* dengan nilai *posttest*, dari materi yang tersurat pada Tabel 1. Nilai beda ini dianalisis dengan menggunakan metode PAN (Penilaian Acuan Normative), untuk menentukan **tingkat perubahan**.
- 2) Perolehan nilai-nilai *posttest* dari materi yang tersurat pada Tabel 1, yang dianalisis seperti pada analisis nilai beda, untuk menentukan **nilai mutu** pada kemampuan memahami materi-materi tersebut.

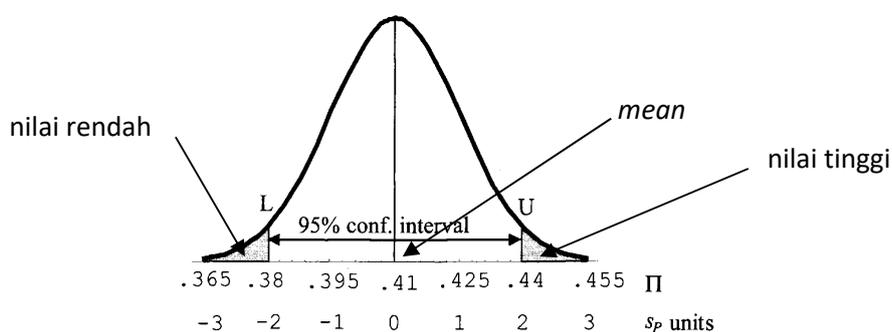
Format *pretest* dan *posttest* untuk setiap materi seperti tersurat pada Tabel 1 disajikan pada **Lampiran 5 dan 6**. (Akademik) serta **Lampiran 7**. (Motivasi)

Tingkat perubahan dan nilai mutu digabungkan untuk menentukan **penilaian kepatutan** kepada para peserta riset aksi sebagai Kapolsek.

4. Metode PAN Dalam Riset Aksi

Untuk menentukan *grade* (nilai mutu) dari Kapolsek peserta riset aksi, seperti sudah dipaparkan menggunakan metode PAN. Yaitu metode dengan asumsi,

- a. distribusi nilai kemampuan Kapolsek dalam bidang manajemen dan kepemimpinan adalah distribusi normal, yaitu distribusi dengan keberadaan nilai tinggi seimbang dengan nilai rendah, dan pada umumnya nilai terakumulasi pada nilai cukup. Sehingga distribusi normal adalah distribusi yang simetris terhadap nilai rata-rata (*mean*)



Gambar 4
Pola Distribusi Normal

- b. Peserta riset aksi adalah sebuah sistem, karena dalam kegiatan riset aksi ditelaah tentang kemampuan Kapolsek dalam memajemen Polseknya,

dan membangun hubungan sosial (*human communication*) yang baik, antara dirinya dengan personilnya, antar Kapolsek sebagai pemimpin dan manajer, dan dengan atasannya. Sehingga penilaian dalam riset aksi adalah penilaian dalam kelompok, bukan penilaian individual.

Metode penilaian dengan menggunakan metode PAN.

- a. Hasil penilaian untuk setiap materi riset aksi seperti tersurat pada Tabel 1, untuk masing-masing peserta dihitung nilai rata-ratanya (*mean*).
Perhitungan dilakukan untuk nilai *pretest* dan *posttest*.
- b. Dari nilai rata-rata masing-masing peserta (*rata-rata pretest* dan *posttest*), dihitung nilai rata-rata (*mean*, μ), nilai tengah (*median*, **me**), nilai yang paling banyak muncul (*modus*, **mo**), dan simpangan baku (*standard deviation*, **s**).
- c. Hitung nilai rata-rata dari *mean*, *median* dan *modus* ($r = \frac{\mu + me + mo}{2}$).
- d. Hitung : $n_1 = r + 3s$, $n_2 = r + 2s$, $n_3 = r + s$, $n_4 = r - s$, $n_5 = r - 2s$,
 $n_6 = r - 3s$.
- e. Hitung : $r_1 = \frac{n_1 + n_2}{2}$, $r_2 = \frac{n_2 + n_3}{2}$, $r_3 = \frac{n_3 + n_4}{2}$, $r_4 = \frac{n_4 + n_5}{2}$, $r_5 = \frac{n_5 + n_6}{2}$
- f. Hitung : $R_1 = \frac{r_1 + r_2}{2}$, $R_2 = \frac{r_2 + r_3}{2}$, $R_3 = \frac{r_3 + r_4}{2}$, $R_4 = \frac{r_4 + r_5}{2}$.
- g. Peserta akan mendapatkan nilai mutu (NM, *grade*)
 - a. A jika nilai rata-ratanya lebih besar sama dengan R_1 ($A = \text{rata-rata} \geq R_1$),
 - b. B jika nilai rata-ratanya antara R_1 dengan R_2 ($B = <R_1 < \text{rata-rata} \leq R_2$),
 - c. C jika nilai rata-ratanya antara R_2 dengan R_3 ($C = <R_2 < \text{rata-rata} \leq R_3$),
 - d. D jika nilai rata-ratanya antara R_3 dengan R_4 ($D = <R_3 < \text{rata-rata} \leq R_4$)
 - e. E jika nilai rata-ratanya kurang dari R_4

Semua perhitungan ini dapat dilakukan dengan menggunakan program Microsoft EXCEL.

BAB IV

HASIL PELAKSANAAN RISET AKSI

1. Pelaksanaan Kegiatan

Kegiatan riset aksi yang telah dilaksanakan baru enam Polda (Polda Banten, Sumsel, Bali, Jatim, Sulsel dan Kalbar), dari 32 Polda seluruh Indonesia. Dari ke enam Polda yang telah dilaksanakan riset aksi, proporsionalitas Polsek sasaran adalah 12,77% Polsek Urban, 2,84% Polsek Rural dan 15% Polsek Prarural. Sehingga jika ditelaah dari jumlah Polsek yang ada per Oktober 2014, maka baru 5,05% Kapolsek yang bisa dilibatkan dalam kegiatan riset aksi ini. Seluruh kegiatan riset aksi, dilakukan di SPN masing-masing Polda sampel, dengan Kapolsek pesertanya disajikan pada **Lampiran 1**.

Pada Bab III telah dipaparkan, kegiatan riset aksi terbagi atas tiga tahapan, yaitu :

- a. **Tahap pra proses**, berupa observasi ke beberapa Polsek, yang Kapolseknya diikuti dalam riset aksi (4 Polsek per Polda sampel, kecuali Polda Banten, Sumsel dan Bali). Dengan tujuan menelaah tingkat pemahaman Kapolsek dalam bidang kepemimpinan dan manajerial.

Bentuk kegiatannya :

- 1) Penilaian kemampuan Kapolsek dalam manajemen Polsek, berdasarkan penilaian pada tata kelola perkantoran.
- 2) Penilaian pada kepemimpinan Kapolsek, berdasarkan wawancara terstruktur dengan para Kanit di Polsek.

Para Kanit di Polsek yang dijadikan sampel dalam tahap pra proses ini, dilakukan wawancara terstruktur yang formatnya disajikan pada **Lampiran 2**.

- b. **Tahap proses**, dengan bentuk kegiatan seperti di bawah ini :

- 1) **Kegiatan Hari Pertama**

Inti kegiatan adalah meningkatkan wawasan tentang kepemimpinan strategik, dengan proses pembelajaran dalam bentuk ceramah, diskusi dan studi kasus. Sasaran kegiatan (**output**), adalah membangun kemampuan berpikir analitis dalam melaksanakan tugas

sebagai pemimpin. Dengan harapan (**outcome**), Kapolsek mampu menyelesaikan permasalahan sosial, secara cepat, tepat dan bijaksana.

Ruangan yang digunakan adalah kelas (ruangan sedang), karena komunikasi edukasi cukup bersifat dua arah (*two way communication*).

2) **Kegiatan Hari Kedua**

Inti kegiatan adalah membangun manajemen perencanaan dan anggaran, beserta sistem dan prosedur hukumnya. Dengan proses pembelajaran dalam bentuk ceramah, diskusi dan studi kasus. Sasaran kegiatan (**output**), adalah membangun kemampuan Kapolsek, dalam membuat perencanaan dan penganggaran, beserta SOP kegiatannya. Dengan harapan (**outcome**), Kapolsek mampu merancang bangun manajemen kepolisian di tingkat Polsek, secara baik.

Ruangan yang digunakan adalah kelas (ruangan sedang), karena komunikasi edukasi cukup bersifat dua arah (*two way communication*).

3) **Kegiatan Hari Ketiga**

Inti kegiatan, membangun kemampuan pengawasan dan pengendalian, secara manual dan digital. Sehingga pada sesi ini, selain diberikan materi tentang metodologi pengawasan dan pengendalian, juga operasionalisasi komputer, sebagai media sistem informasi manajemen. Dengan proses pembelajaran dalam bentuk ceramah, diskusi dan studi kasus. Sasaran kegiatan (**output**), adalah meningkatkan kemampuan Kapolsek, dalam melakukan pengawasan dan pengendalian organisasi Polsek, melalui teknologi informasi. Dengan harapan (**outcome**), Kapolsek mampu membina personil Polseknya, untuk menjadi pemberi pelayanan prima kepada masyarakat, dan mengoptimalkan komputer sebagai pengolah kata dan data, penyimpan dokumen digital, media komunikasi dan informasi.

Ruangan yang digunakan adalah kelas (ruangan sedang), karena komunikasi edukasi cukup bersifat dua arah (*two way communication*), untuk kegiatan membangun kemampuan pengawasan dan pengendalian. Sedangkan untuk kegiatan operasionalisasi komputer, digunakan laboratorium komputer (ruangan yang memiliki jaringan komputer dan internet), karena dalam kegiatan ini langsung praktekum komputer, untuk menelaah kemampuan Kapolsek dalam mengoperasikan komputer secara optimal.

4) **Kegiatan Hari Keempat**

Inti kegiatan adalah proses membangun karakteristik dasar kepemimpinan (**LEADERSHIP FUNDAMENTAL**), dengan proses pembelajaran dalam bentuk : ceramah, forum (grup) diskusi dan simulasi. Sasaran kegiatan (**output**), membangun kejujuran, tanggung jawab, kepedulian dan perbuatan saling menghormati. Dengan harapan (**outcome**), Kapolsek memiliki kemampuan untuk meningkatkan (memperbaiki) cara memimpin.

Ruangan yang digunakan aula (ruangan besar), karena dibutuhkan keleluasan bergerak dalam penyampaian materi. Sebab proses pembelajaran komunikasi edukasi, harus bersifat multi arah (*multi way communication*), sehingga optimalisasi pembelajaran tercapai dengan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi.

Pada masing-masing bentuk kegiatan tersebut, dilakukan penilaian pada segi afektif dan kognitif peserta riset aksi, dengan menggunakan metode PAN.

Jadwal kegiatan lengkap disajikan pada **Lampiran 3**.

- c. **Tahap akhir proses**, berupa evaluasi dan monitoring pada Polsek, yang Kapolseknya peserta riset aksi.

Kegiatan dilakukan setelah enam bulan tahap proses selesai dilaksanakan.

Tetapi hal ini belum bisa dilakukan karena belum tersedia anggarannya.

2. **Profil Peserta**

Kepada Kapolsek peserta riset aksi, diberikan daftar isian (pada saat registrasi, formatnya disajikan pada **Lampiran 4**), untuk menelaah profil peserta dari segi:

- Pendidikan (dikum, diktukpol, dikbangpol, dikjurpol)
- Masa kerja sebagai anggota Polri
- Masa jabatan sebagai Kapolsek di Polsek sekarang
- Masa jabatan sebagai Kapolsek di Polsek sebelumnya.
- Masa jabatan sebagai Kasatfung

Profil Kapolsek peserta riset aksi, berdasarkan data yang diperoleh, sebagai berikut :

a. Profil pendidikan

Tabel 2
Profil Pendidikan Peserta Riset Aksi

Variabel		Polda (orang)						Jumlah
		Banten	Sumsel	Bali	Jatim	Sulsel	Kalbar	
Dikum tertinggi	S3	0	0	0	0	0	0	0
	S2	1	2	7	0	0	0	10
	S1	22	21	23	38	14	16	134
	Diploma	1	0	2	2	3	0	8
	SLTA	18	19	10	2	25	26	100
Jumlah		42	42	42	42	42	42	252
Diktuk pol	Akpol	4	5	6	0	1	8	24
	PPSS/SIPSS/Secapa	6	5	18	7	1	1	38
	SPN/Sepolwan/Seba	30	30	14	35	40	33	182
	SIP khusus Reskrim	2	2	4	0	0	0	8
Jumlah		42	42	42	42	42	42	252
Dikbang pol	SAG	7	14	0	5	6	8	40
	Secapa/Sepa/Setukpa/SIP	15	10	15	33	13	6	92
	Selapa	7	2	13	4	3	11	40

	PTIK/SITK	2	2	6	0	0	7	17
	Belum mengikuti	11	14	8	0	20	10	63
	Jumlah	42	42	42	42	42	42	252
Dikjur pol	Binmas	3	1	1	10	1	0	16
	Intelkam	4	6	4	5	2	5	26
	Reskrim	7	9	12	9	2	4	43
	Lantas	6	5	9	3	2	9	34
	Brimob	1	0	0	3	2	1	7
	Sabhara	1	3	0	3	1	1	9
	Lebih dari 2 dikjur	5	7	7	4	1	7	31
	Belum mengikuti	15	11	9	5	31	15	86
	Jumlah	42	42	42	42	42	42	252

Pada Tabel 2 tersurat, 53,17% peserta riset aksi berpendidikan S1, alumni Akpol (20%), alumni PPSS (15,08%), alumni Secapa (59,13%), dan alumni Dik PA SAG (15,88%). Sedangkan 40% hanya dibekali pendidikan formal, yaitu berupa lulusan setingkat SMA/ sederajat.

b. Profil pengalaman sebagai pemimpin

Jika ditelaah dari pengalaman sebagai pemimpin, maka profilnya sebagai berikut.

- 1) Sebagai pejabat di Polsek saat ini

Tabel 3
Lama Menjabat di Polsek Sekarang

Lama Menjabat	Polda (orang)						Jumlah
	Banten	Sumsel	Bali	Jatim	Sulsel	Kalbar	
Kurang dari 1 tahun	19	24	25	7	9	32	116
1 – 2 tahun	16	13	16	28	18	6	97
Lebih dari 2 tahun	7	5	1	7	15	4	39

Jumlah	42	42	42	42	42	42	252
---------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

- 2) Sebagai pejabat di Polsek sebelumnya
 Dari mereka, sebelum menjabat di Polsek saat ini, ada yang sudah menjabat di Polsek lain, dengan proporsionalitasnya seperti di bawah ini.

Tabel 4
Kapolsek Yang Pernah Menjabat di Polsek Lain

Menjabat di	Lama menjabat	Polda (orang)						Jumlah
		Banten	Sumsel	Bali	Jatim	Sulsel	Kalbar	
1 Polsek	Kurang dari 1 tahun	5	4	4	11	2	4	30
	1 – 2 tahun	4	6	6	3	3	4	26
	Lebih dari 2 tahun	2	1	2	2	1	3	11
2 Polsek	Kurang dari 2 tahun	1	2	0	0	2	1	6
	2 – 3 tahun	3	4	1	5	1	3	17
	Lebih dari 3 tahun	3	0	3	4	1	5	16
Lebih dari 2 Polsek	Kurang dari 3 tahun	1	0	0	0	3	2	6
	3 – 4 tahun	1	0	1	0	1	1	4
	Lebih dari 4 tahun	4	4	6	5	2	1	22
Baru menjabat Kapolsek		18	21	19	12	26	18	114
Jumlah		42	42	42	42	42	42	252

- 3) Sebagai pejabat Wakapolsek atau Kasatfung
 Sebelum menjabat Kapolsek, dari mereka ada juga yang pernah menjadi Wakapolsek atau Ka Satfung, profilnya seperti di bawah ini.

Tabel 5
Kapolsek yang sebelumnya pernah menjadi Wakapolsek atau Kasatfung

Menjabat di	Lama menjabat	Polda (orang)						Jumlah
		Banten	Sumsel	Bali	Jatim	Sulsel	Kalbar	
1 Satfung	Kurang dari 1 tahun	6	6	7	5	4	6	34
	1 – 2 tahun	4	4	5	3	3	3	22
	Lebih dari 2 tahun	2	1	1	5	2	2	13
2 Satfung	Kurang dari 2 tahun	2	2	1	1	3	4	13
	2 – 3 tahun	2	1	1	2	3	2	11
	Lebih dari 3 tahun	3	1	5	4	2	5	20
Lebih dari 2 Polsek	Kurang dari 3 tahun	3	0	2	2	3	8	18
	3 – 4 tahun	1	0	1	1	3	1	7
	Lebih dari 4 tahun	3	1	2	8	1	5	20
Belum pernah		16	26	17	11	18	6	94
Jumlah		42	42	42	42	42	42	252

Tabel 3, 4 dan 5 tersurat bahwa peserta riset aksi :

- 1) 46,03% Kapolsek masa jabatannya kurang dari 1 tahun di Polsek saat ini tetapi sudah mempunyai pengalaman sebagai Kapolsek sebelumnya,
- 2) 45,24% baru pertama menjabat sebagai Kapolsek namun sudah pernah menjabat sebagai Wakapolsek atau Kasatfung,
- 3) 37,30% sebagai Kapolsek tetapi belum pernah menjabat Wakapolsek atau Kasatfung sebelumnya.

Sehingga dapat disimpulkan, sebagian besar (> 50%) Kapolsek peserta riset aksi, telah memiliki masa jabatan sebagai pemimpin dan manajer lebih dari satu tahun. Artinya dari aspek pemahaman dan implementasi kepemimpinan dan manajemen, harusnya dianggap cukup.

3. Analisis Tahapan Kegiatan

Sudah dipaparkan bahwa, kegiatan riset aksi ini yang baru dapat dilakukan mencakup beberapa tahapan, antara lain tahap pra proses dan tahap proses.

a. Analisis tahap pra proses berupa analisis terhadap:

- 1) SOTK untuk Polsek yang Kapolsek terlibat dalam riset aksi.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan teori kepemimpinan dan manajemen dari Kapolsek peserta riset aksi.

Kedua analisis ini, berdasarkan pada data yang diperoleh dari 4 (empat) Polsek sampel pada masing-masing Polda sampel, sehingga jumlah Polsek sampel ada 24 Polsek dengan variabel yang dianalisis:

- 1) Standar tata ruang dan kelayakannya, serta dukungan peralatan perkantoran.
- 2) Sistem manajemen perkantoran
- 3) Pendapat personil terhadap perilaku/gaya kepemimpinan dan tatakelola satuannya

b. Analisis tahap proses berupa analisis *pretest* dan *posttest*, dengan sasaran peningkatan pengetahuan dan pemahaman Kapolsek, pada ilmu kepemimpinan dan manajemen. Analisis dilakukan berdasarkan metode PAN.

1) Analisis *pretest* dan *posttest*, hanya dilakukan pada materi:

- a) Kemampuan Berfikir Konseptual dan analitis
- b) Kepemimpinan Situasional
- c) Komputer dan Teknologi Informasi
- d) Fungsi Pengawasan
- e) Manajemen Perencanaan dan Anggaran
- f) Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Publik
- g) Kemampuan Komunikai dan Negoisasi
- h) Sistem Prosedur Hukum
- i) Sosio teknologi

2) Sedangkan pada materi.

- a) Leadership fundamental

b) Binrohtal

hanya dilakukan analisis *posttest* saja, karena materi ini lebih bersifat *problem solving* atau penyelesaian masalah pekerjaan dan bersifat *out door/praktek*

4. Analisis Hasil Peningkatan Kemampuan Kepemimpinan Kapolsek

a. Tahap pra proses

Dari hasil analisis elaborasi berdasarkan tipologi Polsek, berdasarkan observasi lapangan dan wawancara dengan para Kanit di Polsek sampel, diperoleh hasil yang relatif sama, sehingga jika diakumulasikan, maka diperkirakan 60 – 70% Kapolsek, masih kurang dalam aspek pengetahuan, pemahaman dan mengimplementasikannya. Hal ini didasarkan pada :

- 1) Tata ruang satuan Polsek, beserta sarana – prasarana yang kelayakannya masih di bawah standar rata-rata, dan masih rendah upaya Kapolsek dalam menginisiasi, meginovasi dan meningkatkan mutu/kualitas sarana organisasi satuan Polsek.
(taraf efektifitas : 50 – 60%).
- 2) Sistem manajemen perkantoran dan tatakelola keuangan yang belum baik (taraf efektifitas : 55 – 70%)
- 3) Hasil wawancara dengan personil Polsek tentang perilaku/gaya kepemimpinan dan tata kelola manajemen organisasi satuan, dimana tingkat kepuasannya masih di bawah 75%.

Jika diakumulasikan, maka efektifitas pengetahuan dan memahami serta mengimplementasikan ilmu kepemimpinan dan manajemen dari para Kapolsek, sebelum mengikuti kegiatan riset aksi, baru sebesar 62,17%.

b. Tahap proses.

Dengan mengacu pada sistem Penilaian Acuan Normatif (PAN), yaitu penilaian yang mengacu pada asumsi bahwa distribusi nilai adalah distribusi normal, diperoleh hasil sebagai berikut:

1) Analisis kemampuan kepemimpinan

Analisis kemampuan kepemimpinan, diukur berdasarkan sebaran nilai rata-rata dari materi ilmu kepemimpinan seperti di bawah ini:

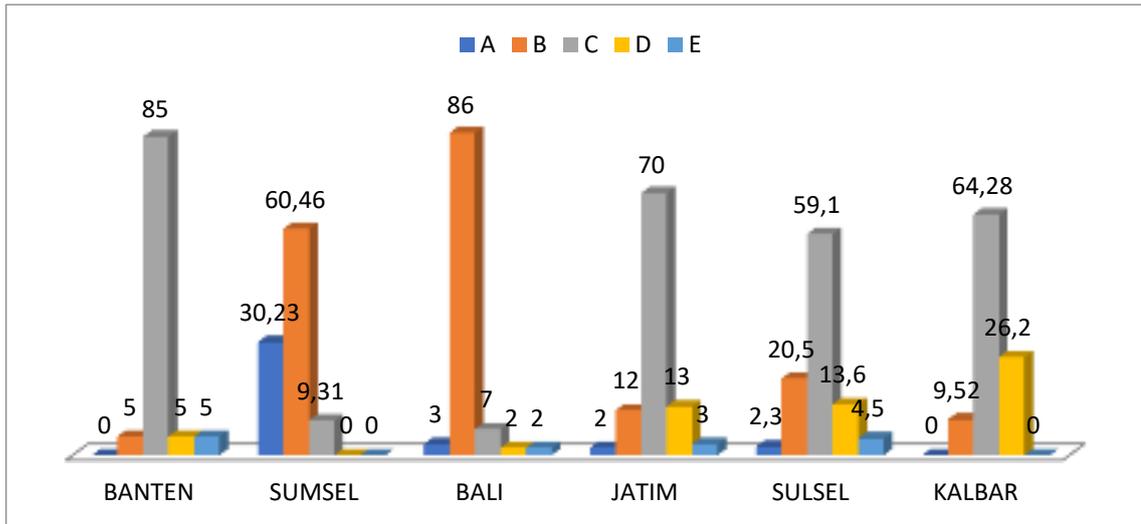
Tabel 6
Materi Riset Aksi Tentang Ilmu Kepemimpinan

1	Kemampuan berpikir konseptual dan analitis
2	Kepemimpinan situasional
3	Motivasi dan inovasi
4	Pembinaan rohani dan mental

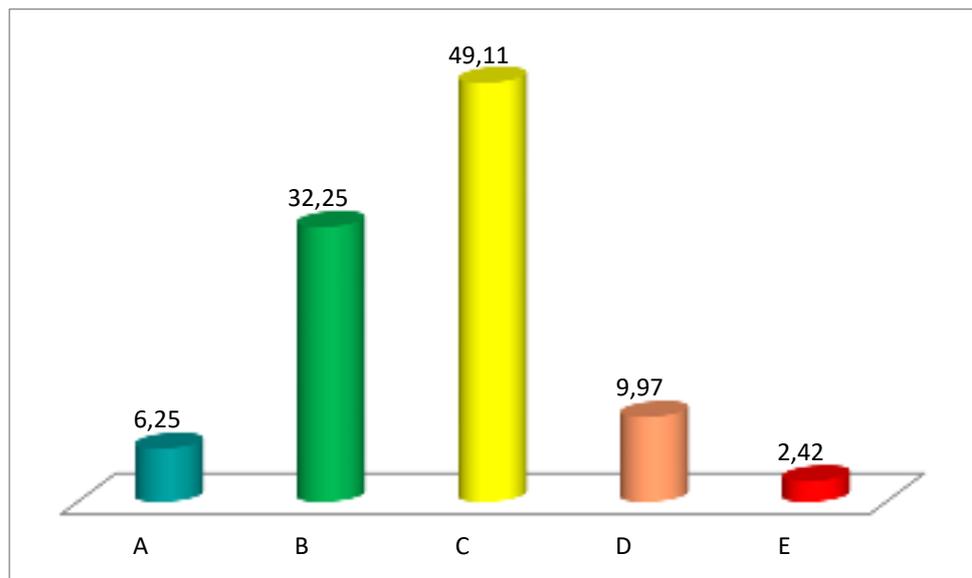
Berdasarkan hasil *posttest*, proporsionalitas pengetahuan para Kapolsek setelah diberikan materi riset aksi, dalam bidang ilmu kepemimpinan seperti gambar di bawah ini.

Tabel 7
Nilai Mutu Bidang Ilmu Kepemimpinan

Polda	Proporsionalitas nilai mutu (%)				
	A	B	C	D	E
Banten	0	5	85	5	5
Sumsel	30.23	60.46	9.31	0	0
Bali	3	86	7	2	2
Jatim	2	12	70	13	3
Sulsel	2.3	20.5	59.1	13.6	4.5
Kalbar	0	9.52	64.28	26.2	0
RATAAN	6.25	32.25	49.11	9.97	2.42



Gambar 5
Proposionalitas Nilai Mutu
Bidang Ilmu Kepemimpinan

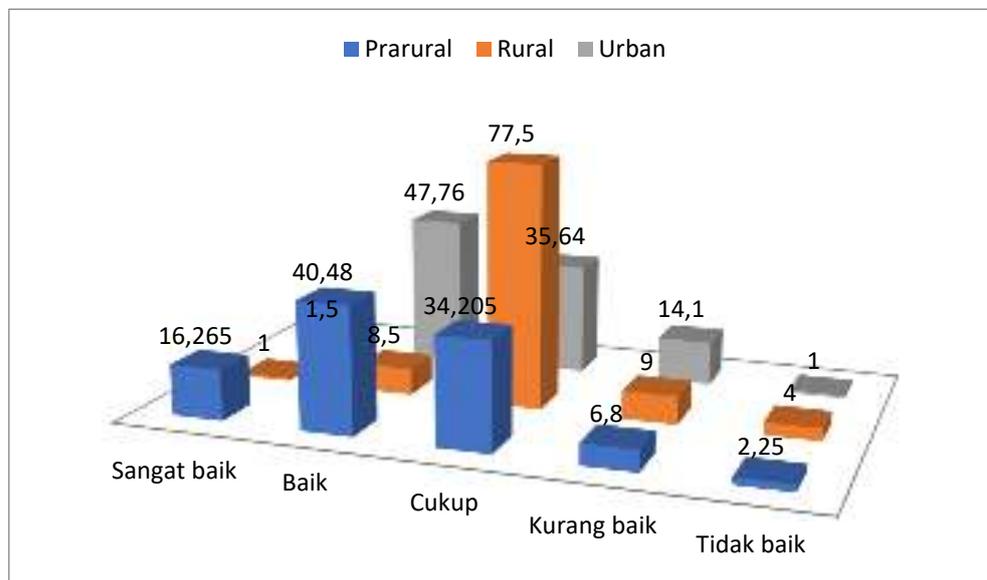


Gambar 6
Proposionalitas Rataan Nilai Mutu
Bidang Ilmu Kepemimpinan

Pada Gambar 6 tersurat, ada kecenderungan, kemampuan Kapolsek pada bidang ilmu kepemimpinan pada tingkatan cukup. Jika dilakukan analisis profil untuk tingkat kemampuan Kapolsek dalam bidang ilmu kepemimpinan, berdasarkan tipe Poleseknya, maka diperoleh hasil seperti di bawah ini.

Tabel 8
Profil Kemampuan Kepemimpinan Kapolsek Menurut Tipologi

Tipe Polsek	Tingkat Kemampuan (%)				
	Sangat baik (A)	Baik (B)	Cukup (C)	Kurang baik (D)	Tidak baik (E)
Prarural	16.265	40.48	34.205	6.8	2.25
Rural	1	8.5	77.5	9	4
Urban	1.5	47.76	35.64	14.1	1



Gambar 7
Profil Kemampuan Kepemimpinan Kapolsek Menurut Tipologi

Pada Gambar 7 tersurat, dari hasil analisis kemampuan kepemimpinan Kapolsek berdasarkan tipologinya sebagai berikut; Polsek tipe Urban, masuk pada kategori **antara baik dan cukup** (73,4%), Kapolsek pada Polsek tipe Rural masuk pada kategori **cukup** (77,5%), sedangkan Kapolsek pada Polsek tipe Prarural masuk pada kategori **antara baik dan cukup** (74,685%). Jika di generalisasikan ada kecenderungan kemampuan manajerial Kapolsek tipe Prarural dan Urban pada katagori baik, sedangkan

pada Kapolsek tipe Rural pada katagori cukup. Sehingga jika akan dilakukan pelatihan tentang kepemimpinan lebih diutamakan Kapolsek tipe rural.

2) Analisis Kemampuan Manajerial

Pengetahuan kemampuan Manajerial dari para Kapolsek peserta riset aksi, diukur berdasarkan sebaran nilai rataan pada pemahaman tentang materi seperti di bawah ini.

Tabel 9
Materi Riset Aksi Tentang Ilmu Manajerial

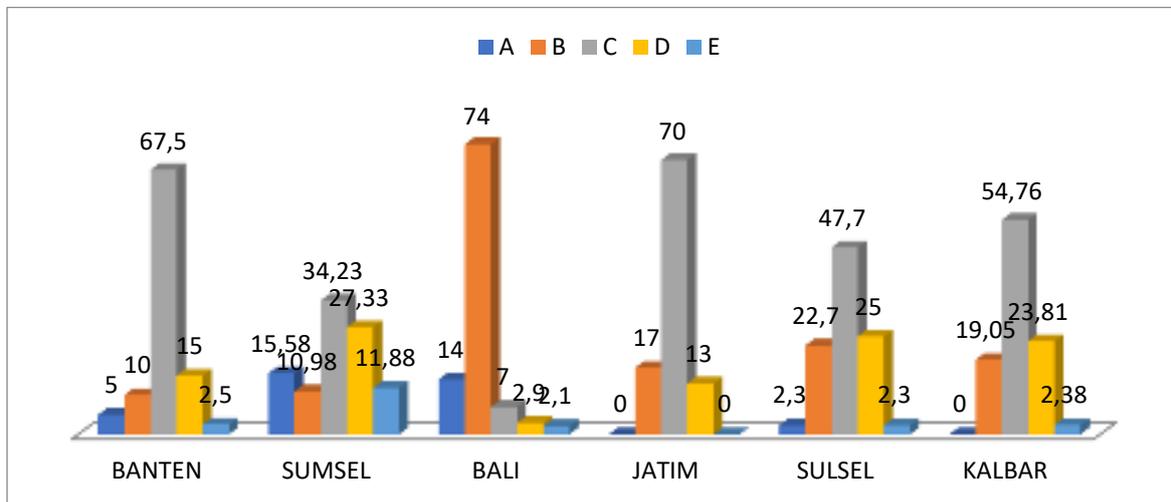
1	Analisis dampak kebijakan publik
2	Manajemen perencanaan dan anggaran
3	Kemampuan berkomunikasi
4	Sosio teknologi
5	Sistem dan prosedur hukum
6	Manajemen pelayanan publik
7	Fungsi pengawasan
8	Komputer dan teknologi informasi

Berdasarkan hasil *postest*, proporsionalitas pengetahuan para Kapolsek setelah diberikan materi riset aksi, dalam bidang ilmu manajerial seperti di bawah ini.

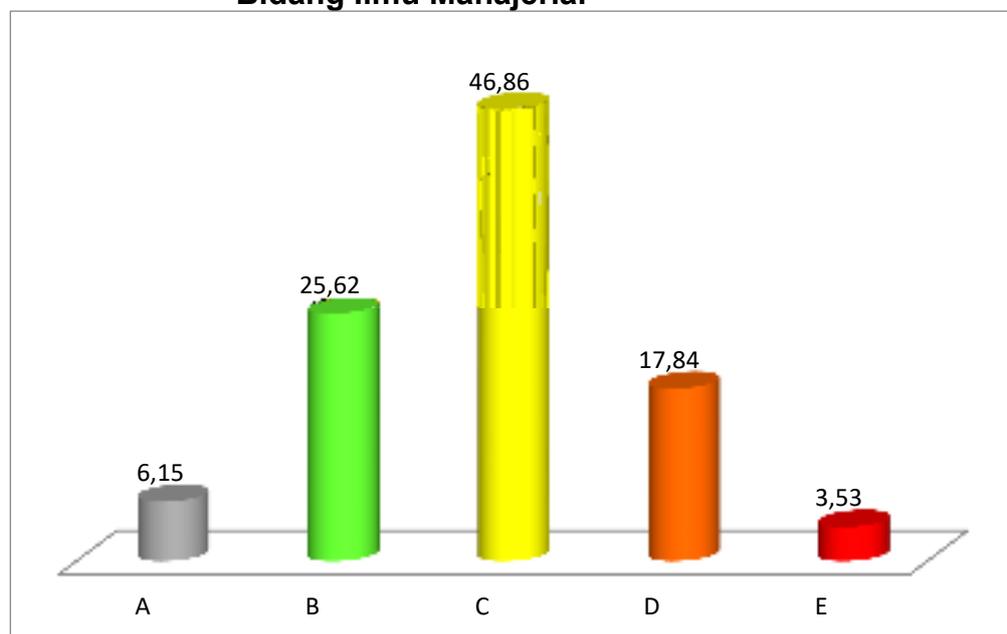
Tabel 10
Nilai Mutu Pada Bidang Ilmu Manajerial

Polda	Proporsionalitas nilai mutu (%)				
	A	B	C	D	E
Banten	5	10	67.5	15	2.5
Sumsel	15.58	10.98	34.23	27.33	11.88
Bali	14	74	7	2.9	2.1
Jatim	0	17	70	13	0

Sulsel	2.3	22.7	47.7	25	2.3
Kalbar	0	19.05	54.76	23.81	2.38
RATA-RATA	6.15	25.62	46.86	17.84	3.53



Gambar 8
Proposionalitas Nilai Mutu
Bidang Ilmu Manajerial



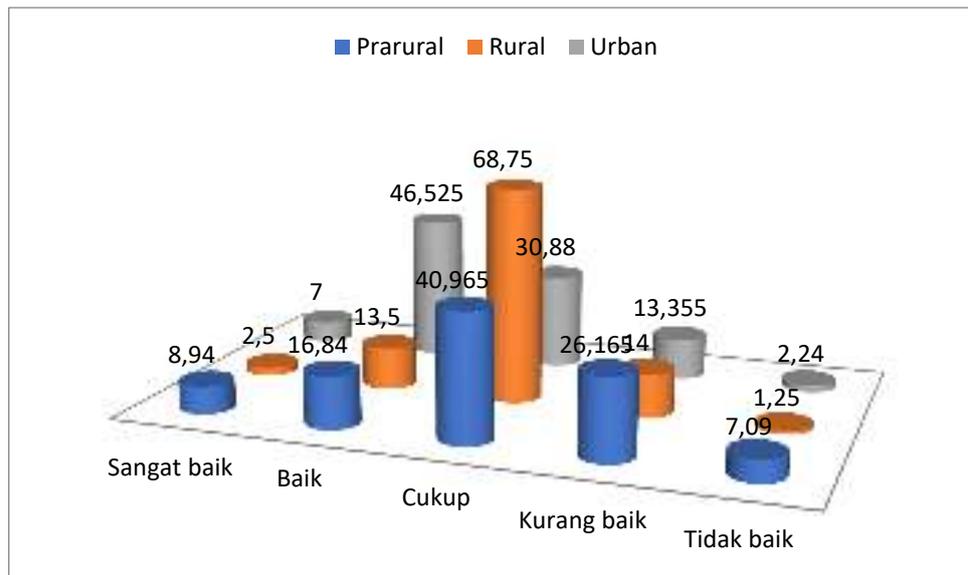
Gambar 9
Proposionalitas Rataan Nilai Mutu
Bidang Ilmu Manajerial

Pada Gambar 9 tersurat, ada kecenderungan kemampuan manajerial Kapolsek, pada kategori cukup.

Jika dilakukan analisis profil untuk tingkat kemampuan Kapolsek dalam bidang ilmu manajerial, berdasarkan tipe Polsek, maka diperoleh hasil seperti di bawah ini.

Tabel 11
Profil Kemampuan Manajerial Kapolsek
Menurut Tipologi

Tipe Polsek	Tingkat Kemampuan (%)				
	Sangat baik (A)	Baik (B)	Cukup (C)	Kurang baik (D)	Tidak baik (E)
Prarural	8.94	16.84	40.965	26.165	7.09
Rural	2.5	13.5	68.75	14	1.25
Urban	7	46.525	30.88	13.355	2.24



Gambar 10
Profil Kemampuan Manajerial Kapolsek
Menurut Tipologi

Pada Gambar 10 tersurat, dari hasil analisis kemampuan manajerial Kapolsek berdasarkan tipologi Polsek sebagai berikut; Polsek tipe Urban, masuk pada kategori **antara baik dan cukup** (77,05%), Kapolsek pada Polsek tipe Rural, masuk pada kategori **cukup** (68,75%), sedangkan Kapolsek pada Polsek tipe Prarural masuk pada kategori **antara cukup dan kurang baik** (67,13%). Jika di generalisasikan ada kecenderungan kemampuan manajerial Kapolsek tipe Prarural dan Rural pada kategori cukup, sedangkan pada Kapolsek tipe Urban pada kategori baik. Sehingga jika akan dilakukan pelatihan tentang manajemen Polsek lebih diutamakan Kapolsek tipe Prarural dan Rural.

3) Analisis Kemampuan Kepemimpinan dan Manajerial

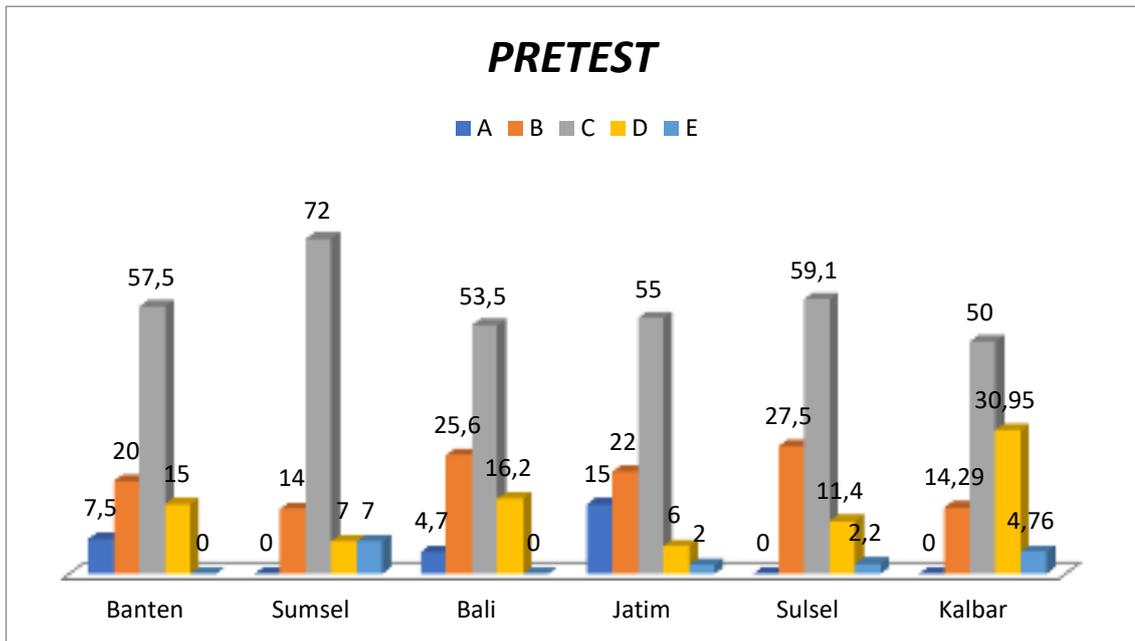
Dari hasil analisis *pretest* dan *posttest* dari para Kapolsek tentang kemampuan kepemimpinan dan manajerial, diperoleh hasil seperti di bawah ini.

Tabel 12
Nilai Mutu Kepemimpinan dan Manajerial

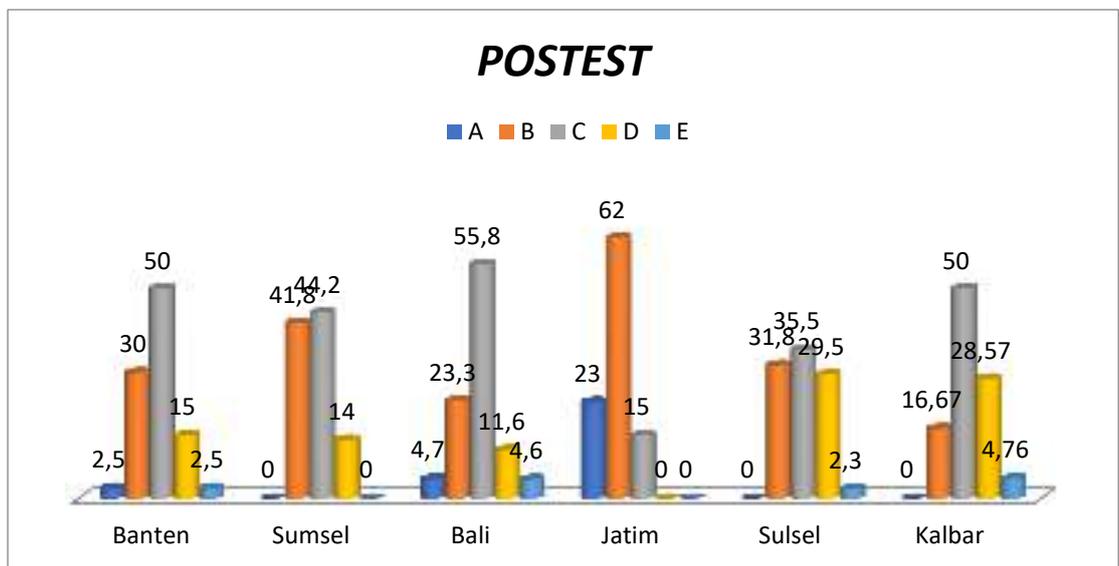
Polda	Proporsional Nilai mutu (%)									
	<i>Pretest</i>					<i>Posttest</i>				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
Banten	7.5	20	57.5	15	0	2.5	30	50	15	2.5
Sumsel	0	14	72	7	7	0	41.8	44.2	14	0
Bali	4.7	25.6	53.5	16.2	0	4.7	23.3	55.8	11.6	4.6
Jatim	15	22	55	6	2	23	62	15	0	0
Sulsel	0	27.5	59.1	11.4	2.2	0	31.8	35.5	29.5	2.3
Kalbar	0	14.29	50	30.95	4.76	0	16.67	50	28.57	4.76
RATA-RATA	4.53	20.56	57.85	14.42	2.66	5.03	34.26	41.75	16.44	2.36

Keterangan :

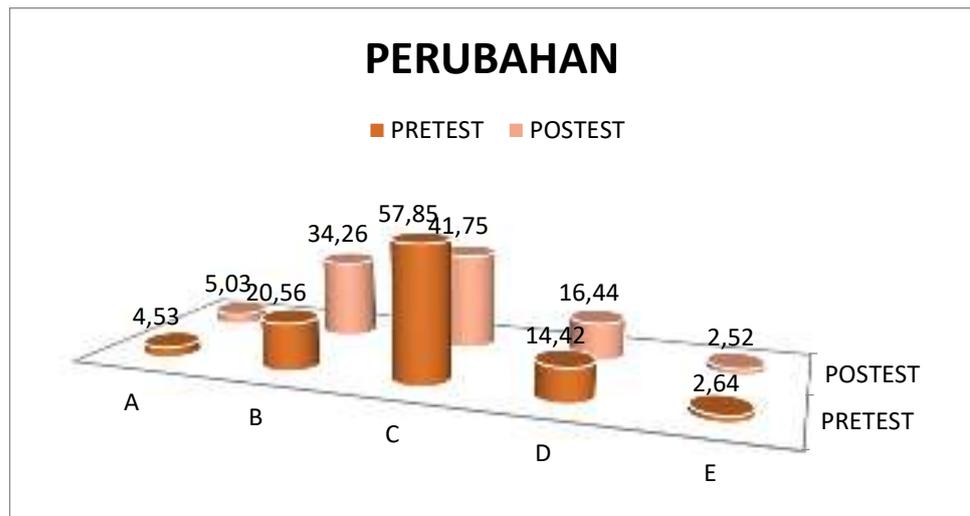
A : sangat baik ; B : baik ; C : cukup ; D : tidak baik ; E : sangat tidak baik



Gambar 11
Proposionalitas Pengetahuan Ilmu Kepemimpinan dan Manajerial Sebelum Riset Aksi



Gambar 12
Proposionalitas Pengetahuan Ilmu Kepemimpinan dan Manajerial Sesudah Riset Aksi



Gambar 13
Proporsionalitas Perubahan Pengetahuan
Ilmu Kepemimpinan dan Manajerial Peserta Riset Aksi

Pada Gambar 13 tersurat, kegiatan riset aksi terbukti berhasil dapat meningkatkan perubahan kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek, hal ini dapat dilihat dari nilai mutu sebagai berikut :

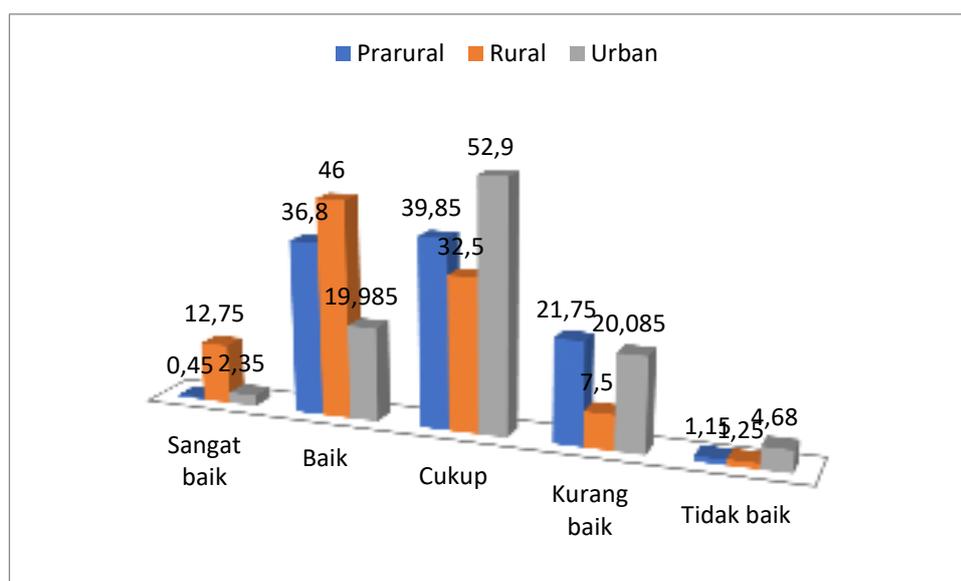
- a) A **naik**, dari 4,5% menjadi 5,03% (kenaikannya 0,53%),
- b) B **naik**, dari 20,56% menjadi 34,26% (kenaikannya 13,7%),
total kenaikan nilai mutu A dan B, sebesar 14,23%.
- c) D naik dari 14,42% menjadi 16,44% (kenaikannya 2,02%),
- d) E turun dari 2,67% menjadi 2,52% (penurunannya - 0,15%).
total kenaikan D dan E sebesar 1,87%.

Sehingga kenaikan nilai mutu baik (A dan B) lebih besar dari kenaikan nilai mutu tidak baik (D dan E), dengan nilai kenaikan 760%

Pada Bab III telah dipaparkan, Polda Sumsel dan Sulsel mewakili Polsek tipe Prarural, Polda Banten dan Jatim mewakili Polsek tipe Rural, sedangkan Polda Bali dan Kalbar mewakili Polsek tipe Urban. Jika dilakukan analisis elaborasi proporsional untuk menelaah profil kemampuan Kapolsek berdasarkan tipologi Polseknya, maka diperoleh hasil seperti di bawah ini.

Tabel 13
Profil Tingkat Kemampuan Kepemimpinan dan Manajerial Kapolsek

Tipe Polsek	Tingkat Kemampuan (%)				
	Sangat baik (A)	Baik (B)	Cukup (C)	Kurang baik (D)	Tidak baik (E)
Prarural	0,45	36.8	39.85	21.75	1.15
Rural	12.75	46	32.5	7.5	1.25
Urban	2.35	19.985	52.9	20.085	4.68



Gambar 14
Profil Kemampuan Kapolsek
Dalam Bidang Kepemimpinan dan Manajerial

Pada Gambar 14 tersurat, ada kecenderungan kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek tipe Prarural dan Urban pada katagori cukup, sedangkan pada Kapolsek tipe Rural pada kategori baik. Sehingga jika akan dilakukan pelatihan tentang kepemimpinan dan manajemen Polsek lebih diutamakan Kapolsek tipe Prarural dan Urban.

Analisis proporsi tentang profil tingkat kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek yang telah dipaparkan, merupakan analisis inferensial dari hasil analisis deskriptif tentang peringkat kemampuan Kapolsek peserta riset aksi di wilayah Polda sampel, yang hasilnya disajikan pada tabel di bawah ini

Tabel 14
Peringkat Kemampuan Kepemimpinan Dan Manajerial Kapolsek

POLDA	PERINGKAT KEMAMPUAN PESERTA (orang)				
	A	B	C	D	E
BANTEN	0	6	31	2	1
SUMSEL	0	18	19	6	0
BALI	0	37	5	1	0
JATIM	1	7	27	5	0
SULSEL	0	2	19	21	2
KALBAR	0	6	21	13	2

Pada tabel 14 tersurat, dalam bidang kepemimpinan dan manajerial, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a) Kapolsek peserta riset aksi yang mendapatkan peringkat A dan B dapat dipertahankan pada jabatannya dan bisa dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi, di Polda Banten 6 orang, Polda Sumsel 18 orang, Polda Bali 37 orang, Polda Jatim 8 orang, Polda Sumsel 2 orang dan Polda Kalbar 6 orang.
- b) Kapolsek peserta riset aksi yang mendapatkan peringkat C dapat dipertahankan pada jabatannya tetapi harus diberikan pelatihan yang intensif, komprehensif dan profresif, di Polda Banten 31 orang, Polda Sumsel 19 orang, Polda Bali 5 orang, Polda Jatim 27 orang, Polda Sumsel 19 orang dan Polda Kalbar 21 orang
- c) Kapolsek peserta riset aksi yang mendapatkan peringkat D dan E perlu dipertimbangkan pada jabatannya sebagai pemimpin dan manajer Polsek, di Polda Banten 3 orang, Polda Sumsel 6 orang, Polda Bali 1 orang, Polda Jatim 5 orang, Polda Sumsel 23 orang dan Polda Kalbar 15 orang

4) Analisis Korelasi

Jika dilakukan analisis korelasi antara kemampuan pada bidang ilmu kepemimpinan dan manajerial dengan lamanya menjabat sebagai Kapolsek, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

- a) Jika ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan dikorelasikan dengan lamanya menjabat sebagai Kapolsek, maka total korelasinya sama dengan $-0,213$, artinya terjadi hubungan berkebalikan (diskordan) antara ilmu pengetahuan kepemimpinan yang dimiliki para Kapolsek, dengan lamanya menjabat sebagai Kapolsek.

Hal ini berarti, makin lama menjabat sebagai Kapolsek, belum tentu menjamin kemampuannya dalam memimpin organisasi Polsek. Mengingat kontribusinya tidak terlalu besar, hanya 4,54%.

- b) Jika makin tinggi ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan di korelasikan dengan tata kelola manajemen organisasi, maka besarannya sama dengan 0,54.

Hal ini berarti, terdapat korelasi positif (konkordan) antara kepemimpinan dengan kemanajementan. Artinya, makin baik kepemimpinan seorang Kapolsek, maka makin baik pula dalam mengelola manajemen Polseknya, dengan kontribusi cukup besar 29,4%.

Sehingga untuk meningkatkan kemampuan memimpin dan mengelola manajemen organisasi Polsek menjadi lebih baik, maka perlu dilakukan :

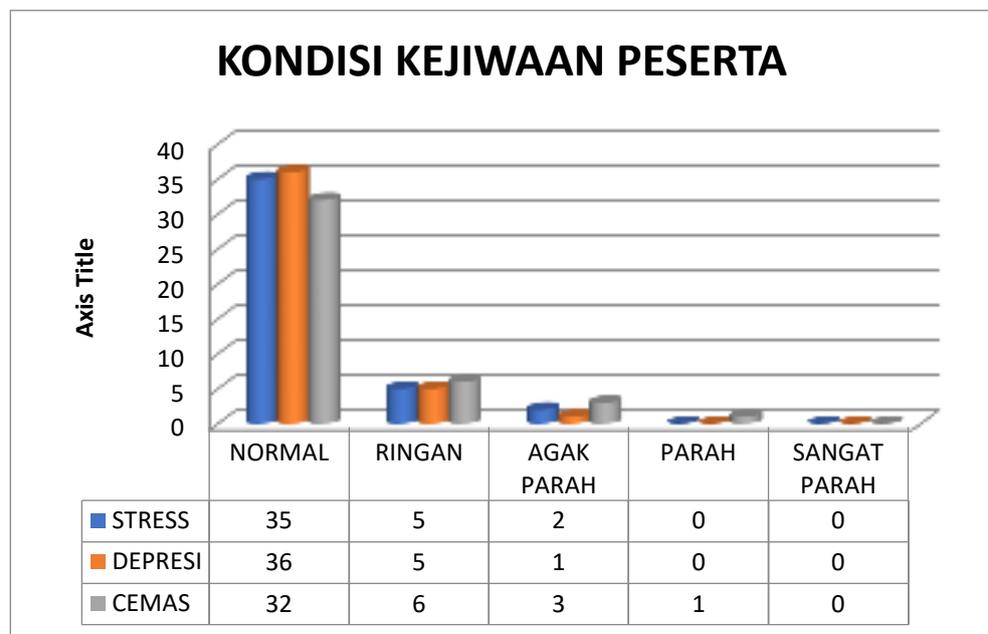
- a) pelatihan (seperti model riset aksi) kepada Kapolsek yang sisa masa dinasnya lebih dari 2 tahun, secara terprogram, berkelanjutan, dan konsisten sesuai dengan level jabatannya.
- b) menstandarisasi keseragaman model pelatihan untuk pengangkatan calon Kapolsek berdasarkan tipologi Polsek

5) Analisis khusus di Polda Kalbar

Khusus di Polda Kalbar, selain analisis-analisis seperti yang telah dipaparkan, dilakukan juga analisis tentang kondisi psikologis peserta riset aksi, dengan menggunakan metode **DAAS-42** (*Depression, Anxiety and Stress Scale*), yang diukur berdasarkan format seperti disajikan pada **Lampiran 9**.

Berdasarkan teori psikologi, setiap manusia memiliki rasa cemas (*anxiety*), depresi (*depression*) dan stress (*stress*). Hanya kondisinya seperti apa ? **normal, ringan, agak parah, parah** atau **sangat parah** ?

Hasil analisis diperoleh gambaran tentang kondisi psikologis peserta, yang dapat mempengaruhi kinerja sebagai seorang pemimpin. Adapun gambaran hasilnya sebagai berikut :



Gambar 15
Kondisi Psikologis Peserta Riset Aksi di Polda Kalbar
Pada Saat Akan Mengikuti Kegiatan Riset Aksi

Pada Gambar 15 tersurat, peserta riset aksi yang kondisi kecemasannya normal ada 32 orang, ringan 6 orang, agak parah 3 orang dan parah 1 orang. Dari segi indikasi depresi agak parah 1 orang. Sedangkan dari segi indikasi gangguan stres agak parah 2 orang. Hal ini menyimpulkan, sebagian peserta (82%) kondisi psikologisnya normal, dan siap untuk mengikuti kegiatan riset aksi, termasuk dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin

Polsek (18%), sebaiknya menjadi catatan khusus bagi Biro SDM Polda dalam menyeleksi para Kapolsek.

5. Analisis Kepuasan Peserta Kegiatan

Untuk mengevaluasi tingkat efektifitas dari kegiatan riset aksi, diberikan kuesioner evaluasi kegiatan kepada peserta riset aksi, dengan tujuan untuk menilai kemampuan pemateri dan sarana kegiatan.

Format kuesionernya dlsajikan pada **Lampiran 8**.

Dari hasil analisis jawaban peserta riset aksi, jika diakumulasikan maka proporsionalitas kepuasan peserta riset aksi seperti di bawah ini

Tabel 15
Evaluasi Proses

VARIABEL	INDIKATOR	PROSENTASE PENDAPAT (%)	
Kemampuan pemateri	Penguasaan pemateri pada materi paparan	SANGAT MEMUASKAN	7.5
		MEMUASKAN	15
		CUKUP	65
		KURANG MEMUASKAN	10
		TIDAK MEMUASKAN	2.5
	Kemampuan pemateri dalam menyampaikan paparannya	SANGAT MEMUASKAN	22.5
		MEMUASKAN	62.5
		CUKUP	12.5
		KURANG MEMUASKAN	2.5
		TIDAK MEMUASKAN	0
	Kemampuan pemateri untuk merangsang peserta dalam memahami materi paparan	SANGAT MEMUASKAN	0
		MEMUASKAN	27.5
		CUKUP	55
		KURANG MEMUASKAN	12.5
		TIDAK MEMUASKAN	5

VARIABEL	INDIKATOR	PROSENTASE PENDAPAT (%)	
Kontribusi sarana dalam mencapai sasaran	Ruangan kegiatan	SANGAT MEMUASKAN	0
		MEMUASKAN	62.5
		CUKUP	32.5
		KURANG MEMUASKAN	2.5
		TIDAK MEMUASKAN	2.5
	Alat peraga	SANGAT MEMUASKAN	0
		MEMUASKAN	30
		CUKUP	52.5

		KURANG MEMUASKAN	12.5
		TIDAK MEMUASKAN	5

Jika diakumulasikan, maka kepuasan peserta pada:

- a. **Kemampuan pemateri**, secara proporsionalitas (prosentase) seperti di bawah ini.



Gambar 16
Proporsionalitas Kepuasan Peserta Pada
Kemampuan Pemateri dan Materi Yang Disampaikan

Pada gambar tersurat,

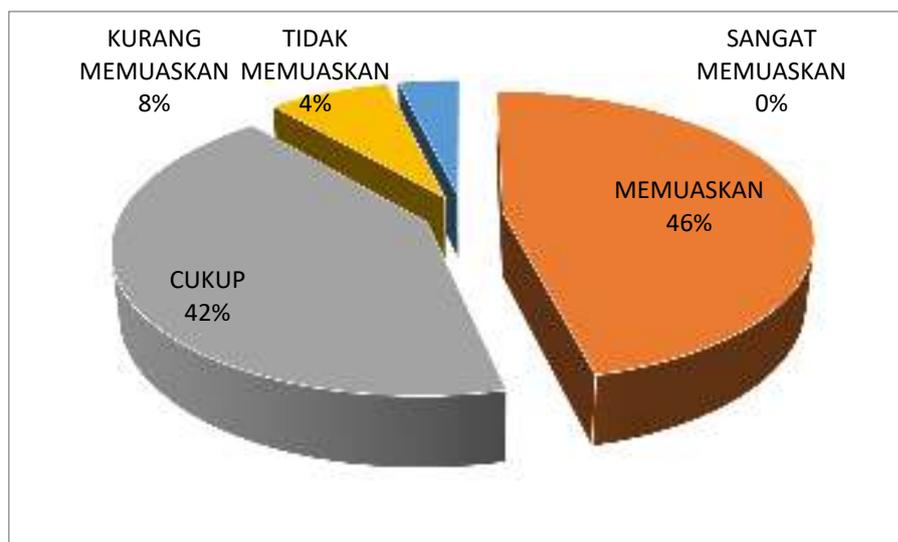
- 1) peserta **sangat puas** (10%) atas kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi paparannya, dan mereka menyatakan materi yang dipaparkannya **sangat bermanfaat** untuk memimpin dan manajemen Polseknya
- 2) peserta **puas** (77%) atas kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi paparannya, dan mereka menyatakan materi yang dipaparkannya **bermanfaat** untuk memimpin dan manajemen Polseknya
- 3) peserta **cukup puas** (8%) atas kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi paparannya, dan mereka menyatakan materi yang dipaparkannya **cukup bermanfaat** untuk memimpin dan manajemen Polseknya
- 4) peserta **kurang puas** (5%) atas kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi paparannya, dan mereka menyatakan materi

yang dipaparkannya **kurang bermanfaat** untuk memimpin dan manajemen Polseknya

Sedangkan yang menyatakan **tidak puas** atas kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi paparannya, dan yang menyatakan materi yang dipaparkannya **tidak bermanfaat** untuk memimpin dan manajemen Polseknya, tidak ada (0%).

Sehingga jika disimpulkan, maka tingkat kepuasan peserta riset aksi terhadap Narasumber/pemateri dan materinya sangat puas (88%), dan mereka berharap model pelatihan (seperti riset aksi) dapat dikembangkan disemua pimpinan, antara lain Kasat dan Kapolres.

b. **Sarana belajar**, secara proporsionalitas (prosentase) seperti di bawah ini.



Gambar 17
Proporsionalitas Kepuasan Peserta Pada
Sarana Belajar

Pada gambar tersurat :

- 1) Tidak ada peserta (0%) yang menyatakan ruang belajar **sangat mendukung**, dalam proses belajar-mengajar.
- 2) 46% peserta menyatakan ruang belajar **mendukung** dalam proses belajar-mengajar
- 3) 42% peserta menyatakan ruang belajar **cukup mendukung** dalam proses belajar-mengajar

- 4) 8% peserta menyatakan ruang belajar **kurang mendukung** dalam proses belajar-mengajar
- 5) 4% peserta menyatakan ruang belajar **tidak mendukung** dalam proses belajar-mengajar

Sehingga jika disimpulkan, maka tingkat efektifitas kegiatan riset aksi di Polda Jatim, dari segi fasilitas kegiatan sebesar 86%, dan jika diakumulasikan, maka efektifitas kegiatan riset aksi dari Sapras, sebesar 87%.

Hal-hal yang mendukung, sehingga diperoleh hasil seperti ini, adalah:

- 1) Kehadiran peserta yang selalu 100% pada setiap kegiatan.
- 2) Antusias dan keinginan peserta untuk mendapatkan pengetahuan dan motivasi diri
- 3) Kesungguhan peserta untuk mengikuti paparan, diskusi dan penyelesaian tugas (*pretest* dan *posttest*) termasuk *problem solving*.
- 4) Fasilitas tempat belajar (meja, kusi dan proyektor) yang cukup mendukung.
- 5) Ruang belajar yang cukup nyaman (berpendingin udara/ac)
- 6) Tersedia modul belajar secara lengkap

Sedangkan kendalanya:

- 1) Laboratorium komputer yang kurang memadai
- 2) Waktu belajar yang sangat terbatas, sehingga forum diskusi kurang maksimal

Selanjutnya, jika menelaah dari saran-saran yang diajukan peserta dan diakumulasikan, maka ada beberapa hal yang bisa dikemukakan.

- 1) Waktu kegiatan harus ditambah, paling sedikit 70 JP diluar materi motivator
- 2) Materi kegiatan harus diberikan kepada semua Kapolsek, Kasat dan Kanit
- 3) Kegiatan riset aksi harus ditingkatkan menjadi pelatihan kepemimpinan dan kemanajemenan organisasi Polsek, yang bersifat:
 - a) berkelanjutan, minimal 1 tahun sekali

- b) berjenjang, menyentuh semua pejabat (Kapolres, Kasat dan Kapolsek)
- c) bersinambungan, harus dilakukan kegiatan penyegaran kepada peserta yang belum pernah mengikuti

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

- a. Di lingkungan internal Polri saat ini, aspek pengawasan menjadi hal utama untuk mewujudkan dan membangun penerapan standar kompetensi SDM di lingkungan Polri khusus pada pimpinan lini terdepan seperti Kapolres, Kasat dan Kapolsek. Sulit untuk bisa diterapkan secara adil, transparan dan berintegritas. Mengingat saat ini akuntabilitas pengangkatannya belum ada acuannya.

Hal ini terjadi, akibat belum terbangunnya paradigma yang sama dalam hal komitmen yang konsisten, di level pimpinan manajemen Polri, tentang implementasi standar pola pembinaan dan penilaian kompetensi jabatan pimpinan satuan pada level *midle* dan *first line supervisor*. Sehingga nilai transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengangkatan jabatan Kapolsek masih ada kecenderungan pada pendekatan hubungan pribadi.

- b. Pelaksanaan kegiatan riset aksi, peningkatan kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek, merupakan salah satu terobosan kreatif dari program unggulan Puslitbang Polri, yang diharapkan dapat dijadikan suatu *row model* dalam proses penilaian untuk pengangkatan seorang Kapolsek. Hal ini merupakan keniscayaan bagi Polri, untuk melakukan akselerasi perubahan yang sesuai dengan harapan masyarakat, serta perkembangan lingkungan strategis.
- c. Kapolda Banten dan Jawa Timur yang menjadi sampel pelaksanaan kegiatan riset aksi telah mengapresiasi atas terselenggaranya kegiatan tersebut, karena terbukti membantu dan memetakan kemampuan Kapolsek diujarnya melalui penilaian kemampuan intelektual/pengetahuan, karakter kepribadian dan kesamaptaan dalam membentuk seorang pemimpin pada lini terdepan satuan Polri. Bentuk apresiasi Polda banten adalah melakukan kegiatan riset aksi lanjutan secara mandiri dengan pelaksana Puslitbang Polri. Sedangkan apresiasi Polda Jawa Timur adalah melakukan pelatihan manajerial kepemimpinan Kapolsek dengan mengadopsi metode riset aksi.

d. Berdasarkan hasil analisis apektif dan kognitif, pada bidang kepemimpinan dan manajemen Kapolsek, yang telah dilakukan dalam riset aksi, di 6 (enam) Polda, yaitu Polda Banten, Sumsel, Bali, pada TA 2015, dan Polda Jatim, Sulsel dan Kalbar pada TA 2016, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Nilai mutu **kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek**, sebagai berikut :

a) di Polda Banten

(1) Nilai sangat baik (A)	0 orang (0%)
(2) Nilai baik (B)	6 orang (15%)
(3) Nilai cukup (C)	31 orang (77.5%)
(4) Nilai kurang baik (D)	2 orang (5%)
(5) Nilai tidak baik (E)	1 orang (2.5%)

b) di Polda Sumatera Selatan

(1) Nilai sangat baik (A)	0 orang (0%)
(2) Nilai baik (B)	18 orang (41.86%)
(3) Nilai cukup (C)	19 orang (44.19%)
(4) Nilai kurang baik (D)	6 orang (13.95%)
(5) Nilai tidak baik (E)	0 orang (0%)

c) di Polda Bali

(1) Nilai sangat baik (A)	0 orang (0%)
(2) Nilai baik (B)	37 orang (86.05%)
(3) Nilai cukup (C)	5 orang (11.63%)
(4) Nilai kurang baik (D)	1 orang (2.32%)
(5) Nilai tidak baik (E)	0 orang (0%)

d) di Polda Jatim

(1) Nilai sangat baik (A)	1 orang (2.5%)
(2) Nilai baik (B)	7 orang (17.5%)
(3) Nilai cukup (C)	27 orang (67.5%)
(4) Nilai kurang baik (D)	5 orang (12.5%)
(5) Nilai tidak baik (E)	0 orang (0%)

e) di Polda Sulsel

(1) Nilai sangat baik (A)	0 orang (0%)
(2) Nilai baik (B)	2 orang (4.54%)
(3) Nilai cukup (C)	19 orang (43.19%)
(4) Nilai kurang baik (D)	21 orang (47.73%)
(5) Nilai tidak baik (E)	2 orang (4.54%)

f) di Polda Kalbar

(1) Nilai sangat baik (A)	0 orang (0%)
(2) Nilai baik (B)	6 orang (14.29%)
(3) Nilai cukup (C)	21 orang (50%)
(4) Nilai kurang baik (D)	13 orang (30.95%)
(5) Nilai tidak baik (E)	2 orang (4.76%)

Jika diambil rata-ratanya, maka dapat disimpulkan bahwa :

- a) Kapolsek yang dapat dipertahankan pada posisi jabatannya dan atau dapat dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi sebanyak 112 orang (44,49%).
- b) Kapolsek yang dapat dipertahankan pada posisi jabatannya, tetapi harus diberikan tambahan program pelatihan tentang ilmu kepemimpinan dan manajemen strategis sebanyak 85 orang (33.5%)
- c) Kapolsek yang perlu dievaluasi dan dipertimbangkan pada posisi jabatannya sebanyak 55 orang (22,01%)

Sedangkan jika ditelaah dari tipe Polsek, maka bisa disimpulkan :

- 1) Kapolsek pada Polsek tipe Urban (Polda Bali dan Kalbar)
 - a) Kapolsek yang dapat dipertahankan pada posisi jabatannya dan dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi 43 orang (50.59%)
 - b) Kapolsek yang dapat dipertahan dalam jabatannya tetapi harus diberikan pelatihan secara komprehensif dan progresif dalam bidang ilmu kepemimpinan dan manajemen 26 orang (30.59%)
 - c) Kapolsek yang perlu dievaluasi dan dipertimbangkan pada posisi jabatannya 16 orang (18.82%)

- 2) Kapolsek pada Polsek tipe Rural (Polda Banten dan Jatim)
 - a) Kapolsek yang dapat dipertahankan pada posisi jabatannya dan dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi 14 orang (17.5%)
 - b) Kapolsek yang dapat dipertahan dalam jabatannya tetapi harus diberikan pelatihan secara komprehensif dan progresif dalam bidang ilmu kepemimpinan dan manajemen.58 orang, (72.5%)
 - c) Kapolsek yang perlu dievaluasi dan dipertimbangkan pada posisi jabatannya 8 orang (10%)

- 3) Kapolsek pada Polsek tipe Pra Rural (Polda Sumsel dan Sulsel)
 - a) Kapolsek yang dapat dipertahankan pada posisi jabatannya dan dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi 20 orang (22.99%)
 - b) Kapolsek yang dapat dipertahan dalam jabatannya tetapi harus diberikan pelatihan secara komprehensif dan progresif dalam bidang ilmu kepemimpinan dan manajemen.38 orang (43.68%)
 - c) Kapolsek yang perlu dievaluasi dan dipertimbangkan pada posisi jabatannya 29 orang (33.33%)

- e. Dalam kegiatan riset aksi ini, dilakukan evaluasi proses kegiatan, dengan meminta pendapat peserta, melalui seperangkat pertanyaan (kuesioner). Hasil yang diperoleh berdasarkan pendapat peserta (Kapolsek), tentang kepuasannya pada kegiatan riset aksi seperti di bawah ini.
 - 1) Kepuasan pada Pemateri/Narasumber yang diajarkan :
 - a) 15,77% peserta merasa **sangat puas** atas kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi paparannya, dan mereka menyatakan materi yang dipaparkannya **sangat relevan dan bermanfaat** untuk memimpin dan mengelola Polseknya
 - b) 41,93% peserta merasa **puas** atas kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi paparannya, dan mereka menyatakan materi yang dipaparkannya **relevan dan bermanfaat** untuk memimpin dan mengelola Polseknya

- c) 37,97% peserta merasa **cukup puas** atas kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi paparannya, dan mereka menyatakan materi yang dipaparkannya **cukup relevan dan bermanfaat** untuk memimpin dan manajemen Polseknya
- d) 4.17% peserta merasa **kurang puas** atas kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi paparannya, dan mereka menyatakan materi yang dipaparkannya **kurang relevan dan bermanfaat** untuk memimpin dan mengelola Polseknya

Sedangkan yang menyatakan **tidak puas** atas kemampuan pemateri dalam menyampaikan materi paparannya, dan yang menyatakan materi yang dipaparkannya **tidak/kurang relevan** relatif kecil dalam memimpin dan mengelola Polseknya, sebesar 1,67%, hal yang wajar sebagai sebuah dinamika belajar.

Sehingga jika disimpulkan, maka tingkat efektifitas kegiatan riset aksi dari segi kemampuan pemateri/narasumber dalam memberikan materi sebesar 95,67%.

- 2) Antusias dukungan dan harapan Kapolsek atas kegiatan riset aksi
 - a) Dukungan
 - (1) Kehadiran peserta yang selalu 100% pada setiap kegiatan.
 - (2) Keinginan peserta untuk mendapatkan tambahan pengetahuan dan memotivasi diri sangat tinggi
 - (3) Kesungguhan peserta untuk mengikuti paparan, diskusi dan penyelesaian tugas (*pretest* dan *post test*)
 - (4) Fasilitas tempat belajar (meja, kusi dan proyektor serta sound system) yang sangat mendukung.
 - (5) Ruang belajar yang nyaman.
 - (6) Ada kemauan kuat dari peserta untuk melakukan perubahan diri dan menjadikan organisasi Polsek menjadi lebih baik.
 - b) Harapan peserta/Kapolsek kedepan agar kegiatan riset aksi lebih baik

- (1) Waktu kegiatan harus ditambah, paling sedikit 100 JP diluar kegiatan motivator
- (2) Materi kegiatan harus diberikan kepada semua Kapolsek, Kasat dan Kanit, karena materinya sangat relevan dan sesuai dengan tuntutan organisasi satuan
- (3) Kegiatan riset aksi harus ditingkatkan menjadi pelatihan kepemimpinan satuan Polri pada level midle manajer dan first line supervisor, yang bersifat
 - (1) berkelanjutan, minimal 1 tahun sekali
 - (2) berjenjang, menyentuh semua pejabat pada level midle kebawah
 - (3) bersinambungan, harus dilakukan kegiatan penyegaran kepada peserta yang belum pernah mengikuti

2. Rekomendasi

- a. Berdasarkan pada hasil proses penilaian secara personal dari para Kapolsek sebagai peserta riset aksi baik mulai dari pra proses dilakukan yang diawali dari masukan anggota Polsek, observasi satuan Polsek yang mereka pimpin, pelaksanaan pengamatan di dalam kelas secara personal, diskusi, pemberian tugas-tugas problem solving terhadap masalah yang dihadapi serta evaluasi kegiatan mental kepribadian dan kesamaptaan dan diakhiri dengan pengolahan nilai berdasarkan sistem PAP yang dikolaborasikan dengan Penilaian Acuan Normatif (PAN), maka dapat direkomendasikan, sebagai berikut :
 - 1) Terkait dengan penunjukan jabatan Kapolsek agar Biro SDM Polda sasaran riset aksi dapat menindak lanjuti rekomendasi tim riset aksi terhadap kelayakan jabatan Kapolsek berdasarkan pada rangking nilai yang didapat dari hasil pelaksanaan riset aksi
 - 2) Mengingat tingginya apresiasi dari para Kapolda dan jajaran serta responsibilitas dari para Kapolsek selaku peserta riset aksi peningkatan kemampuan kepemimpinan manajerial Kapolsek, berharap model riset aksi ini dapat dijadikan model assessment dan model susjab Kapolsek. Oleh karena itu direkomendasikan pada

Lemdiklat dan SSDM Polri agar design, metode, muatan materi kurikulumnya serta cara penilaiannya untuk dapat diakomodir dan dijadikan acuan program kebijakan dalam perumusan model standar pelatihan susjab calon Kapolsek yang sampai saat ini masih belum ada (dirumuskan)

- 3) Upaya *upgrading* bagi para Kapolsek yang nilai kepemimpinannya nilai (D dan E) dianggap rendah dan kurang memenuhi syarat, maka prioritas peningkatan kemampuannya diarahkan pada :
 - a) Bidang kepemimpinan meliputi nilai :
 - (1) Tanggung jawab Kapolsek
 - (2) Membangun *team work*
 - (3) Inovasi dan kreatifitas
 - (4) Optimalisasi pengelolaan organisasi
 - (5) Komunikasi dan kerjasama
 - b) Bidang manajerial meliputi materi :
 - (1) Optimalisasi ketatalaksanaan
 - (2) Optimalisasi sarana prasarana
 - (3) Implementasi perencanaan program dan anggaran
 - (4) Optimalisasi struktur organisasi
 - (5) Fungsi pengawasan
- b. Untuk mengimplementasikan model pelatihan peningkatan kemampuan kepemimpinan dan manajerial dilingkungan Polri secara terprogram, berkelanjutan bagi para Kapolsek, tim expert riset aksi Puslitbang Polri siap membantu Lemdiklat Polri dalam rangka membangun model pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi
- c. Untuk mencapai kedalaman hasil pelatihan peningkatan kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek perlu dilakukan evaluasi lanjutan bagi para Kapolsek untuk mendapatkan standar model dikjur Kapolsek yang sesuai, sebagai bagian penyempurnaan *assesment* Kapolsek yang sudah ada

BAB VI PENUTUP

Demikian laporan akhir hasil riset aksi “**Peningkatan Kemampuan Manajerial Kepemimpinan Kapolsek**” telah disusun. Semoga dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada Pimpinan Polri dalam menetapkan kebijakan lebih lanjut.

Jakarta, Agustus 2016
KETUA POKJA RISET AKSI

Drs. ASRUL AZIZ, M.AP
KOMBES POL NRP. 63100752

Paraf :

1. Konseptor/Kaurmin : 2. Kasubbid SDM : 3. Kasubbid Binprof :

DAFTAR SUSUNAN TIM PENELITIAN :

- | | | |
|-----|------------------------------------|-------|
| 1. | PROF. DR. BAMBANG WIDODO UMAR | |
| 2. | PROF. DR. DWI PURWOKO | |
| 3. | DR. CHAIRIL NUR SIREGAR | |
| 4. | DR. MULYANA, MS | |
| 5. | AINY FAUZIAH, CPC, CHt | |
| 6. | KBP. Drs. SYAMSUDIN DJANIEB, MM | |
| 7. | AKBP. WADI, SH. MH | |
| 8. | AKBP. Dra. YUDHIA DEWI, M.Si | |
| 9. | AKBP. HETTY SETIAWATI, SH | |
| 10. | KOMPOL. A.A. PUTRI SUCIPTAWATI, SH | |
| 11. | PENATA. SOSIANTI | |
| 12. | PENDA. FAJAR ISTIONO, ST | |
| 13. | PENGATUR. BAHRINEL SIREGAR | |