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 menunjukan 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 buah. Dan dari hasil penelitian tentang SOTK Polsek dalam tahun 2013 – 2014, diperkirakan 60 - 70% Kapolsek, pengetahuan tentang kepemimpinannya harus ditingkatkan (di*upgrade*) 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

Polsek sebagai unit satuan organisasi Polri pada level dan menjadi ujung tombak pelayanan masyarakat, apakah kemampuan *(skill)* kepemimpinannya (Kapolsek) sudah standar dan apakah pendekatan model Riset Aksi peningkatan kemampuan manajerial kepemimpinan Kapolsek, bisa dijadikan acuan/Row model bagi dikjur kepemimpinan Kapolsek ?

3. Tujuan dan Manfaat

a. Tujuan

Mencari 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 (Lemdikpol) dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan Kapolsek, dengan model pendekatan Riset Aksi, sebagai Raw model bagi pendidikan khusus (dikjursus) bagi calon Kapolsek, sehingga dalam proses pengangkatannya dapat memenuhi kompetensi kepemimpinan yangdibutuhkan, standar dan dapat dipertanggung jawabkan.

4. Ruang Lingkup

Dengan riset aksi ini ditelaah kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek mulai dari awal sampai akhir, sehingga dalam proses pengangkatannya terdapat kompetensi kepemimpinan yang standar.

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 sabagian 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 instrinsik 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 diidentifikasikan.

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, nikai-nilai, dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin). Sebagai contoh, pimpinan yang yakin bahwa kebutuhan perorangan harus dinomor duakan dari pada kebutuhan organisasi, mungkin akan mengambil peran yang sangat direktif (peran perintah) dalam kegiatan para bawahannya. Demikian pula seorang bawahan perlu dipertimbangkan sebelum pimpinan 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 tuntunan 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 teknikal, 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 pemimpim 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 baisa
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 mempengharuhi 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.

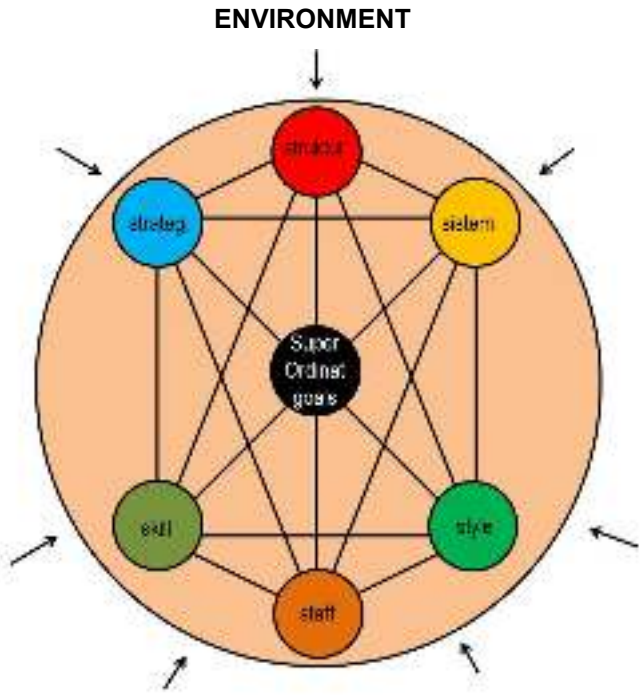
4) Kemampuan diri sendiri *(self-efficacy)*

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:

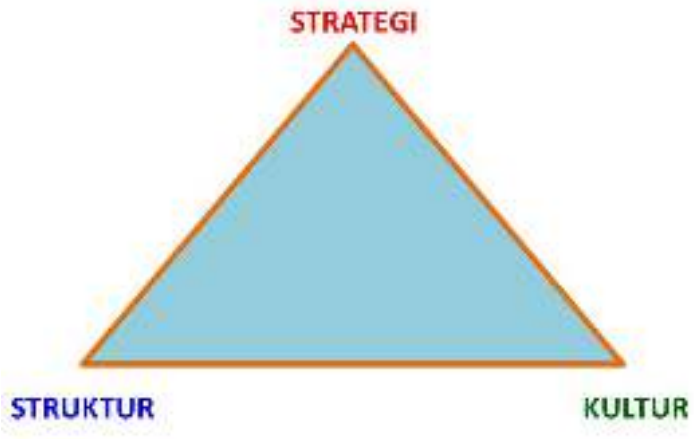


Gambar 1.
Faktor yang berpengaruh terhadap efektifitas Organisasi

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 kdan 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 sasarannya 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 kritikal 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, sumberdaya dan karyawan perusahaan serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan di mana 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 merjer 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

Riset Aksi atau dalam bahasa Inggrisnya *Action Research* merupakan jenis penelitian yang memberi penguatan terhadap objek yang diteliti dengan harapan objek yang diteliti dapat mengalami perubahan *mindset* baik kognitif, afaktif maupun psikomotoriknya sehingga mereka menjadi tahu, mau dan mampu. Asal muasal *action research* tidak jelas dalam suatu literatur. McKernan (1988 seperti disitasi dalam MecKernan 1991) menyatakan bahwa *action research* sebagai sebuah *method of inquiry* telah berkembang pada abad lalu dan studi literatur memperlihatkan "dengan jelas dan meyakinkan bahwa *action research* berakar dari metode ilmiah" yang berhulu kepada gerakan ilmu pendidikan pada akhir abad 19." (McKernan 1991:8).

Kurt Lewin pada tahun 1940-an membuat teori *action research*, yang menjelaskan *action research* sebagai *proceeding in a spiral steps, each of which is composed of planning, actions, and the evaluation of the result of action* (Kemmis and Mc Taggert 1990). Lewin berargumentasi bahwa dalam rangka memahami dan merubah praksis-praksis sosial tertentu, ilmuwan sosial harus memasukkan prakatisioner dari dunia sosial nyata dalam semua fase penyelidikan (McKernan 1991). Konstruksi dari teori *action research* oleh Lewin ini membuat *action research* menjadi sebuah metode penyelidikan yang dapat diterima (McKernan 1991).

Terkait dengan semua ini kajian yang cukup anyar dikemukan oleh Jack Rothman dalam bukunya berjudul *the Strategic of Social Intervention* terkait dengan pemberdayaan dan terkait dengan penguatan objek yang diteliti dengan melakukan yang namanya beberapa tahap penelitian yakni *social planning*, *social enggenering* dan *socian action*. Terutama dalam tahapan sosial action tentunya berujung pada pemberdayaan terhadap objek yang diteliti. Singkat cerita Riset aksi merupakan jenis penelitian yang berupaya memberdayakan objek yang diteliti dengan terlebih dahulu objek tersebut diteliti melalui observasi maupun juga pendekatan kualitatif dan kuantitatif sehingga terhadap titik-titik lemah dari objek yang diteliti. Setelah mengetahui titik-titik lemah tersebut peneliti memandang perlu melakukan intervensi dalam bentuk pelatihan (Diklat), sehingga melalui diklat objek yang diteliti menjadi lebih tahu, lebih mampu dan

lebih mau terhadap Tupoksinya. Dampak dari diklat tersebut juga terus diamati apakah terdapat perubahan prilaku ataukah tidak.

Bila dibandingkan dengan Diklat, maka riset aksi menempatkan diklat menjadi bagian dari pemberdayaan objek yang diteliti. Dia bukanlah independent. Sedangkan diklat itu sendiri sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai. Diklat meliputi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pendidikan dan fungsi pelatihan yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Pendidikan dan Pelatihan yang dimaksud Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000, bertujuan untuk :

a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.
b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya kepemerintahan yang baik.

Pelaksanaan diklat tentunya tidak berangkat dari penelitian terlebih dahulu dengan seperangkat metode ilmiah. Pelaksanaan diklat didasarkan kepada kebutuhan yang ada.

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.

Sedangkan sebagai sampelnya adalah 40 Kapolsek di wilayah hukum Polda Banten, yang mewakili Polsek tipe Rural (72%), 40 Kapolsek di Polda Sumatera Selatan, yang mewakili Polsek tipe Pra rural (76%), dan 40 Kapolsek di Polda Bali, yang mewakili Polsek tipe Urban (81%).

Jika dihubungkan dengan kondisi tipe Polsek pada saat ini, maka proporsionalitas sampel tipe Polsek dalam riset aksi ini adalah : 1,18% tipe Rural, 6,25% tipe Pra rural dan 5,32% tipe Urban. Dan jika diambil rataannya, maka baru sekitar 4,25% Kapolsek yang bisa di *upgrading* kompetensinya melalui riset aksi yang berada di 3 (tiga) Polda yaitu Poldan Banten (Polsek Rural), Polda Sumatera Selatan (Polsek Pra rural) dan Polda Bali (Polsek Urban) dari total 4780 Kapolsek se Indonesia.

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*) dan interaksi antara peneliti dengan responden dalam kerangka peningkatan *skill and character building* seorang Kapolsek, kegiatan riset aksi terbagi atas :

a. Pra Proses, berupa :

1) Perlakuan ***pre test*** untuk menelaah pengetahuan dasar tentang ilmu kepemimpinan dan manajerial dari para Kapolsek peserta kegiatan terhadap materi yang diperlakukan tersebut.
2) Observasi (identifikasi awal) ke beberapa (4 – 5) Polsek, yang Kapolseknya sebagai peserta kegiatan, untuk menelaah kondisi organisasi Polsek, sebagai dampak dari kondisi kepemimpinan, kinerja dan atau kemampuan Kapolseknya.

b. Proses Pelaksanaan, berupa

1) Kegiatan pemberian materi tentang teori kepemimpinan, manajerial dan pembekalan motivasi serta *problem solving*, yang dihadapi para Kapolsek.

2) Perlakuan ***post test***, untuk mengukur tingkat kemampuan Kapolsek, dalam menyerap materi ilmu pengetahuan dan penilaian perilaku personal dalam mengikuti kegiatan.

3) Analisis ***gradediasasi***, untuk menentukan peringkat kemampuan dan klasifikasi profesionalitas, Kapolsek peserta kegiatan

Perlakuan edukasi kepemimpinan yang disampaikan kepada para peserta (Kapolsek) tersurat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Muatan Materi 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 (± 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 pada Polsek-Polsek yang pada pra proses dilakukan observasi, 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 oleh para peserta riset aksi (para Kapolsek), untuk mengevaluasi
1) kegiatan riset aksi pada tahap Proses Pelaksanaan,
2) para Nara Sumber dalam menyampaikan materi yang tersurat pada Tabel 1.

Format penilaian disajikan pada Lampiran 13.

Evaluasi ini dilakukan 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 kemanajemen, berdasarkan **nilai beda** antara nilai *pre test* dengan nilai *post test*, 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 *post test* dari materi yang tersurat pada Tabel 1, yang dianalisis seperti pada analisis nilai beda, untuk menentukan **nilai mutu** pada kemampuan memahami materi-materi kepemimpinan yang diberikan.

Format *pre test* dan *post test* untuk setiap materi seperti tersurat pada Tabel 1 disajikan pada Lampiran 10 dan 11 (Akademik) serta Lampiran 12 (Motivasi)

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

c. Evaluasi hasil atau capaian kinerja peserta riset aksi (Kapolsek)

Setelah mendapat bimbingan dan edukasi yang disampaikan pada narasumber dan tim motivator melalui kegiatan monitoring dan evaluasi untuk melihat efektifitas capaian hasil kinerja para Kapolsek di lingkup kesatuannya masing-masing dengan rating waktu antara 6 sampai dengan 1 Tahun setelah riset aksi dilaksanakan.

BAB IV
HASIL PELAKSANAAN RISET AKSI

1. Pelaksanaan di Polda Banten

Seluruh kegiatan dilakukan di SPN Polda Banten, Mandalawangi – Pandeglang, dengan jadwal kegiatan, materi ilmu yang diberikan dan pematerinya disajikan pada Lampiran 1.

Kapolsek peserta kegiatan sebanyak 40 orang, dengan rincian seperti di bawah ini :

Tabel 2
Jumlah Peserta Riset Aksi di Polda Banten

NO	PERWAKILAN	JUMLAH	TIPE POLSEK
1	Polres Serang	12	Rural
2	Polres Cilegon	6	Rural
3	Polres Pandeglang	12	Rural

4	Polres Lebak	10	Rural
	JUMLAH	**40**	**RURAL**

Daftar Kapolsek peserta kegiatan disajikan pada Lampiran 2.

a. Rincian kegiatan :

1) **Hari pertama dan kedua** (Senin – Selasa , 9 – 10/3/2015)

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 keleluasaan bergerak dalam penyampaian materi. Karena komunikasi edukasi harus bersifat banyak arah (*multi way communication*). Optimalisasi pembelajaran tercapai dengan efektifitas dan efisiensi tinggi.

2) **Hari ketiga** (Rabu , 11/3/2015)

Inti kegiatan adalah meningkatkan wawasan tentang kepemimpinan strategik, dengan proses pembelajaran dalam bentuk ceramah, diskusi dan studi kasus. Sasaran kegiatan (***output***), adalah membangun kemampuan berfikir analitis dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Dengan harapan (***outcome***), Kapolsek mampu menyelesaikan permasalahan sosial, secara cepat, tepat dan

bijaksana. Adapun kemampuan lainnya yang harus diberikan kepada Kapolsek dari sisi kepemimpinan adalah pengetahuan tentang *Sosio tekno* dan *communication skill* untuk mengetahui dampak dari suatu kegiatan pembangunan yang implikasinya berimbas pada masalah keamanan dan bagaimana cara mengantisipasinya melalui pendekatan koordinasi dan komunikasi yang efektif.

Penyampaian materi Kemampuan Komunikasi oleh DR. Chairil Nur Siregar (ITB)

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

3) **Hari keempat** (Kamis , 12/3/2015)

Inti kegiatan ini adalah membangun sistem pelayanan publik yang baik di lingkungan Polri beserta penerapan prosedur hukumnya. Dengan proses pembelajaran dalam bentuk ceramah, diskusi dan studi kasus.

yanan Publik

Sasaran kegiatan (***output***), adalah membangun kemampuan Kapolsek, dalam membuat perencanaan dan pengelolaan sistem pelayanan publik yang profesional serta kemampuan memahami dan mengimplementasikan SOP dalam

setiap kegiatan. Dengan harapan (***outcome***), Kapolsek mampu merancang bangun manajemen pelayanan kepolisian yang lebih baik.

4) **Hari kelima** (Jumat , 13/3/2015)

Inti kegiatan membangun kemampuan wasdal dan operasionalisasi komputer, sebagai media sistem informasi manajemen dan media sistem pengawasan dan pengendalian.

Dengan proses pembelajaran dalam bentuk ceramah, diskusi dan studi kasus. Sasaran kegiatan (***output***), adalah meningkatkan kemampuan Kapolsek, dalam melakukan wasdal organisasi Polsek, melalui teknologi informasi. Dengan harapan (***outcome***), Kapolsek mampu membina organisasi dan personil yang mengawaki, untuk menjadi pemberi pelayanan prima kepada masyarakat.

Penyampaian materi Pengawasan oleh AKBP. Wadi, SH, MH

5) Hari pertama sampai kelima (Senin - Jumat, 9-13/3/2015)

Instruktur

Membangun Integritas melalui Mental dan Fisik, dimana inti kegiatan ini adalah membangun kegiatan fisik dan perilaku peserta selama 1 minggu dengan cara mengajak peserta melakukan kegiatan olah raga berlari dan memantau perilakunya.

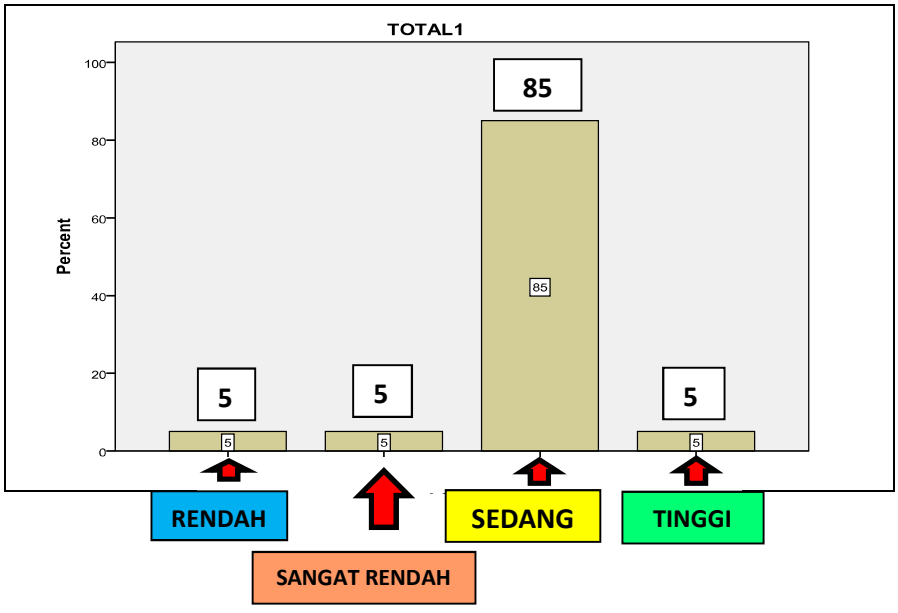
Sasarannya *(output)* adalah membangun pemimpin yang kuat, sehat dan berkarakter baik dengan harapan *(out come)* menjadi pemimpin Polisi masa depan yang ideal jasmani dan rohani serta menjadi panutan bagi bawahan maupun masyarakat pada umumnya.

b. Hasil proses kegiatan

1) Kemampuan Dasar Kepemimpinan dan Manajerial

Kegiatan yang dapat dilakukan hanya analisis kemampuan dasar kepemimpinan dan manajerial Kapolsek peserta kegiatan. Sedangkan analisis kondisi SOTK Polsek, tidak dapat dilakukan, karena kondisi, situasi dan fasilitas yang tersedia, tidak memungkinkan untuk hal tersebut.

Dari hasil analisis tentang kemampuan dasar kepemimpinan dan manajerial dari Kapolsek peserta kegiatan, diperoleh fakta seperti pada Gambar 3 (kepemimpinan) dan Gambar 4 (Manajerial), di bawah ini

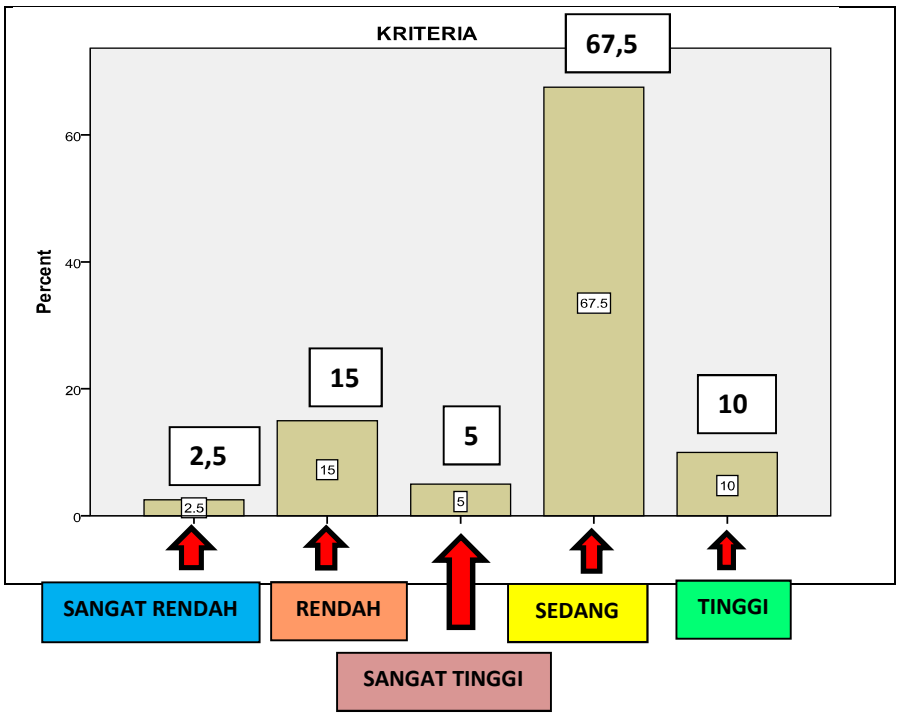


Gambar 3
Proporsionalitas Kriteria
Karakteristik Kepemimpinan

Berdasarkan gambar tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik tingkat kemampuan dasar kepemimpinan para Kapolsek masih belum memenuhi harapan kebutuhan organisasi untuk

mendorong kesatuannya dalam menuju *Good Government* (Polda Banten). Hal ini bisa diukur dari cerminan kemampuan kepemimpinan para Kapolsek pada tahap biasa-biasa saja, terutama dalam hal :

a) **Kejujuran**, baik kepada keluarga, institusi maupun atasan
b) **Tanggung jawab**, dalam kedinasan maupun tugas
c) **Kepedulian**, baik terhadap bawahan maupun kepentingan masyarakat yang membutuhkannya
d) **Saling menghormati**, terhadap bawahan maupun masyarakat sekitarnya



Gambar 4
Proporsionalitas Kriteria
Kemampuan Dasar Manajerial

Dari gambar tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan dasar dalam penguasaan manajemen sebagai salah satu syarat bagi seorang pemimpin rata-rata baru pada taraf sudah cukup mengerti (sedang), dan 15 % memahami (tinggi) hal ini diukur berdasarkan sebaran nilai totalitas dari :

a) Komputer dan teknologi informasi
b) Kemampuan berkomunikasi (*communication skill*)

c) Sosioteknologi

d) Membangun sistem dan prosedur operasional

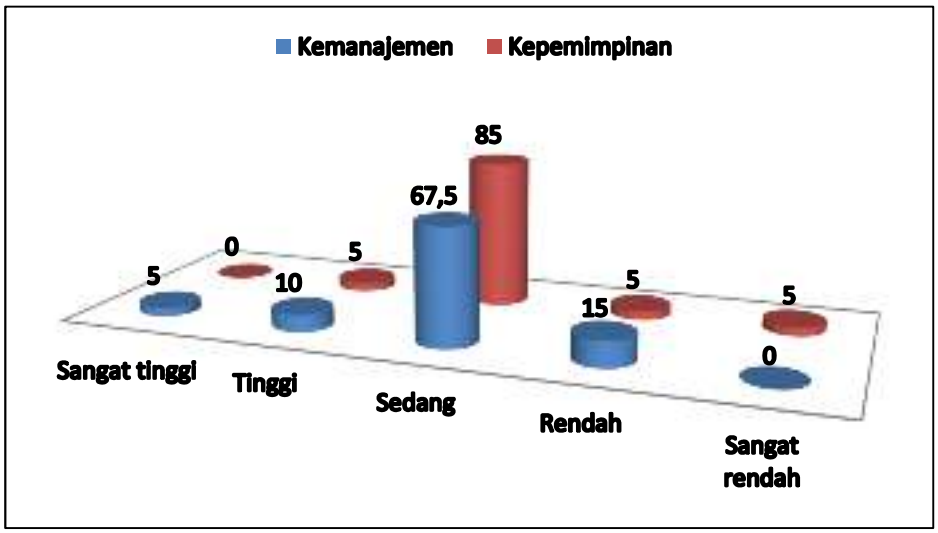
e) Pengawasan dan pengendalian organisasi

Pada Gambar 3 dan 4 tersurat, kemampuan para Kapolsek sebagai pimpinan Polri dan manajer organisasi di tingkat Polsek, masih pada kategori **sedang**. Gambaran umum dapat ditelaah pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3
Proporsionalitas Kemampuan Kapolsek

KEMAMPUAN	KATEGORI (%)				
	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat rendah
Kepemimpinan	0	5	85	5	5
Manajerial	5	10	67,5	15	2,5

Daftar nilai kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek di Polda Banten disajikan pada Lampiran 3.



Gambar 5
Gambaran Umum Kemampuan
Dasar Kepemimpinan dan Manajerial

2) Efektifitas Riset Aksi

Sudah dipaparkan, riset aksi ini terbagi atas tiga tahap, yaitu tahap awal, proses dan akhir. Analisis efektifitas ini dilakukan baru untuk tahap awal dan proses, sebab untuk tahap akhir baru bisa dilakukan setelah ± 6 bulan ke depan dan pada tahap akhir inilah sesungguhnya adalah kemampuan para Kapolsek dapat dianalisis apakah ada perubahan atau tidak, paling tidak untuk merubah (memperbaiki, meningkatkan) kapabilitas sebagai seorang pemimpin dan mampu memperbaiki manajemen organisasi Polseknya secara lebih baik.

Jika ditelaah dari nilai rataan tentang memahami atau tidak materi riset aksi, maka diperoleh kondisi seperti pada Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4
Statistik Pemahaman Peserta

Statistics				
		AWAL	AKHIR	PERUBAHAN
N	Valid	40	40	40
	Missing	0	0	0
Mean		70.5200	74.7250	4.2050
Median		69.6000	73.7000	4.2000
Mode		65.00[a]	73.00[a]	4.40
Std. Deviation		4.68950	5.10177	3.08461
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown				

Pada tabel di atas tersurat, ada perubahan positif pemahaman peserta pada ilmu kepemimpinan dan manajerial, walaupun kecil (4,21%), dengan koefisien deterministik antara kemampuan awal dengan akhir sebesar, 64,76%. Hal ini menyimpulkan efektifitas kegiatan riset aksi sudah cukup tinggi (>50 %), tetapi belum bisa meningkatkan pemahaman Kapolsek secara signifikan, oleh karenanya untuk melihat efektifitas perubahannya perlu ada evaluasi dan monitoring lapangan sebagai bahan masukan penilaian keberhasilannya.

3) Kepuasan Peserta Kegiatan

Berdasarkan hasil kuesioner evaluasi kegiatan, sebagai masukan dari para Kapolsek peserta, terhadap aktivitas riset aksi tahap proses, dengan informasi yang dibutuhkan beserta indikatornya, diperoleh data seperti tabel di bawah ini.

Tabel 5

Evaluasi Proses Kegiatan

INFORMASI YANG DIBUTUHKAN	INDIKATOR	PROPORSIONAL KRITERIA (%)		
		TINGGI	SEDANG	RENDAH
Kemampuan pemateri	Penguasaan pemateri pada materi paparan	80	16	4
	Kemampuan pemateri dalam menyampaikan paparannya	89	7	4
	Kemampuan pemateri untuk merangsang peserta dalam memahami materi paparan	95	1	4
	Rataan	**88**	**8**	**4**
Kontribusi sarana dalam mencapai sasaran	Ruangan kegiatan	95	4	1
	Alat peraga	76	22	2
	Rataan	**85,5**	**13**	**1,5**

Pada tabel tersurat, 88% peserta menyatakan bahwa pemateri telah memberikan materinya dengan baik, dan 85,5% peserta menyatakan, ruangan dan sarana penunjang dalam penyampaian materi sudah memadai. Jika diakumulasikan, maka tingkat kepuasan peserta pada tahap proses riset aksi, sebesar 86,75%.

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

a) Kegiatan riset aksi harus ditingkatkan menjadi pelatihan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek, sehingga bisa dijadikan sebagai model dikjur Kapolsek

b) Materi riset aksi sudah cukup, tetapi tidak sesuai dengan waktu yang disediakan, sehingga jika materi ini akan dijadikan acuan untuk pelatihan para Kapolsek, maka waktunya harus ditambah.

c) Pelatihan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek, harus dilakukan secara berkelanjutan dan berjenjang, minimal setahun sekali.

c. Hasil akhir penilaian kemampuan kompetensi pejabat Kapolsek peserta riset aksi

Peringkat (gradasi) pemahaman (kemampuan) dalam bidang kepemimpinan dan manajemen, sebagai berikut :

a) Kapolsek yang mendapatkan Peringkat nilai B, berjumlah 6 orang (layak)

b) Kapolsek yang mendapatkan Peringkat nilai C, berjumlah 31 orang (cukup)

c) Kapolsek yang mendapatkan Peringkat nilai D dan E, berjumlah 3 orang (kurang layak)

2. Pelaksanaan di Polda Sumatera Selatan

Seluruh kegiatan dilakukan di SPN Polda Sumatera Selatan, di Betung, Banyuasin, dengan jadwal kegiatan, materi ilmu yang diberikan dan pematerinya disajikan pada Lampiran 4.

Kapolsek peserta kegiatan sebanyak 40 orang dan Gadik SPN 3 orang, dengan rincian seperti di bawah ini :

Tabel 6
Jumlah Peserta Riset Aksi di Polda Sumatera Selatan

NO	PERWAKILAN	JUMLAH	TIPE POLSEK
1	Polresta Palembang	2	Rural (2)
2	Polres Banyuasin	3	Rural (1), Prarural (2)
3	Polres Musi Banyuasin	3	Prarural (3)
4	Polres Ogan Ilir	3	Rural (2), Prarural (1)
5	Polres Prabumulih	3	Rural (1), Prarural (2)
6	Polres Muara Enim	3	Rural (2), Prarural (1)
7	Polres Lahat	2	Rural (2)
8	Polres Pagar Alam	3	Rural (2), Prarural (1)
9	Polres Oku	3	Rural (1), Prarural (2)
10	Polres Oku Timur	3	Rural (1), Prarural (2)
11	Polres Oku Selatan	3	Rural (1), Prarural (2)
12	Polres Musi Rawas	2	Rural (2)
13	Polres Lubuk Linggau	1	Rural (1)
14	Polres Empat Lawang	3	Rural (2), Prarural (1)
15	Polres Oki	3	Prarural (3)
16	SPN Betung	3	Gadik SPN (3)
JUMLAH		**43**	**RURAL (20), PRARURAL (20) GADIK SPN (3)**

Daftar Kapolsek peserta kegiatan disajikan pada Lampiran 5.

a. Rincian kegiatan :

1) **Hari pertama dan kedua** (Senin – Selasa , 6 – 7/4/2015)

Motivator

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 ways communication*), sehingga optimalisasi pembelajaran tercapai dengan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi.

2) **Hari ketiga** (Rabu , 8/4/2015)

Penyampaian materi Berfikir Konseptual dan Analitis oleh Prof. DR. Bambang Widodo Umar

Inti kegiatan adalah meningkatkan wawasan tentang kepemimpinan strategik, dengan proses pembelajaran dalam bentuk ceramah, diskusi dan studi kasus. Sasaran kegiatan (***output***), adalah membangun kemampuan berfikir analitis dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Dengan harapan (***outcome***), Kapolsek mampu menyelesaikan permasalahan

sosial, secara cepat, tepat dan bijaksana. Adapun kemampuan lainnya yang harus diberikan kepada Kapolsek dari sisi kepemimpinan adalah pengetahuan tentang *Sosio tekno* dan *communication skill* untuk mengetahui dampak dari suatu kegiatan pembangunan yang implikasinya berimbas pada masalah keamanan dan bagaimana cara mengantisipasinya melalui pendekatan koordinasi dan komunikasi yang efektif.

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

3) **Hari keempat** (Kamis , 9/4/2015)

Inti kegiatan ini adalah membangun sistem pelayanan publik yang baik di lingkungan Polri beserta penerapan prosedur hukumnya. Dengan proses pembelajaran dalam bentuk ceramah, diskusi dan studi kasus Sasaran kegiatan (***output***), adalah membangun kemampuan Kapolsek, dalam membuat perencanaan dan pengelolaan sistem pelayanan publik yang profesional serta kemampuan memahami dan mengimplementasikan SOP dalam setiap kegiatan. Dengan harapan (***outcome***), Kapolsek mampu merancang bangun manajemen pelayanan kepolisian yang lebih baik

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

4) **Hari kelima** (Jumat , 10/4/2015)

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 ways 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 mengoperasionalkan komputer secara optimal.

Ilyana, MS

5) **Hari pertama sampai kelima** (Senin - Jumat, 6-10/4/2015)

Membangun Integritas melalui Mental dan Fisik, dimana inti kegiatan ini adalah membangun kegiatan fisik dan perilaku peserta selama 1 minggu dengan cara mengajak peserta melakukan kegiatan olah raga berlari dan memantau perilakunya dengan sasaran *(output)* adalah membangun pemimpin yang kuat, sehat dan berkarakter baik dengan harapan *(out come)* menjadi pemimpin Polisi masa depan yang ideal jasmani dan rohani serta menjadi panutan bagi bawahan maupun masyarakat pada umumnya.

Apel *Persiapan pelaksanaan olah raga bersama*

b. Hasil proses kegiatan

1) Profil Peserta

Berdasarkan analisis proporsi tentang Dikum tertinggi, Diktukpol, Dikbangpol, dan Dikjurpol diperoleh fakta seperti pada Tabel 7 di bawah ini.

Tabel 7
Profil Pendidikan Peserta di Polda Sumatera Selatan

VARIABEL		PROPORSI (%)
Dikum tertinggi	S2	5
	S1	47,5
	SLTA	47,5
Diktukpol	PPSS/SIPSS/Secapa	30
	SPN/Sepolwan/Seba	65
	SIP Khusus Reskrim	5
Dikbangpol	SAG	35
	Secapa/Sepa/Setukpa/SIP	25
	Selapa	5
	Akpol	0
	Belum mengikuti	35
Dikjurpol	Binmas	12,76
	Intelkam	19,15

	Reskrim	25,53
	Lantas	12,77
	Brimob	0
	Sabhara	6,38
	Lainnya	12,77
	Belum mengikuti	10,64

Sedangkan yang pernah mengikuti pendidikan informal/nonformal, yang berupa pelatihan atau kursus, sebesar 20%, dalam bidang **operasionalisasi komputer**.

Jika ditelaah dari lama menjabat sebagai Kapolsek, di Polsek sekarang, maka diperoleh fakta sebagai berikut.

Tabel 8
Lama Menjabat di Polsek Sekarang

LAMA MENJABAT	PROPORSI (%)
Kurang dari 1 tahun	60
1 – 2 tahun	35
Lebih dari 2 tahun	5

Dari mereka, sebelum menjabat di Polsek sekarang, ada yang sudah menjabat di Polsek lain, dengan proporsionalitasnya seperti di bawah ini.

Tabel 9
Proporsionalitas Kapolsek Yang Pernah Menjabat di Polsek Lain

MENJABAT DI	JUMLAH LAMA MENJABAT	PROPORSI (%)
1 Polsek	Kurang dari 1 tahun	7,5
	1 – 2 tahun	10
	Lebih dari 2 tahun	5
2 Polsek	Kurang dari 2 tahun	5
	2 – 3tahun	7,5
	Lebih dari 3 tahun	2,5
Lebih dari 2 Polsek	Kurang dari 3 tahun	2,5
	3 – 4 tahun	2,5
	Lebih dari 4 tahun	2,5
	Belum pernah	55

Dari Tabel 7, 8 dan 9 tersurat peserta riset aksi di Polda Sumatera Selatan ini sangat variatif dari segi pendidikan dan pengalaman

sebagai Kapolsek, sehingga profil karakter kepemimpinan dan manajerial Kapolsek bisa tergambarkan dengan jelas.

2) Analisis Tahap Awal

Pada **tahap awal** yang bisa dianalisis hanya kemampuan dasar para peserta dalam bidang kepemimpinan dan manajemen. Berdasarkan analisis nilai-nilai *pre test* dari materi perlakuan yang diberikan, seperti tersurat pada Tabel 1. Sedangkan analisis SOTK untuk Polsek sampel dari Kapolsek yang terlibat dalam riset aksi, tidak bisa dilakukan karena kendala transportasi untuk mengobservasi Polsek-Polsek sampelnya.

Analisis nilai-nilai *pre test*, hanya bisa dilakukan untuk sebagian materi perlakuan, karena tidak semua pemateri memberikan soal *pre test*nya. Sedangkan yang lainnya, hanya analisis nilai-nilai *post test*, termasuk juga materi perlakuan yang di*pre test*kan. Analisis nilai-nilai *post test* dilakukan pada **tahap proses**.

Hasil analisis *pres test* disajikan di bawah ini.

Tabel 10
Analisis Hasil *Pre Test*

MATERI *PRE TEST*	PROPORSI NILAI MUTU (%)				
	A	B	C	D	E
Komputer dan teknologi informasi	11,6	0	86	2,3	0
Sistem dan prosedur hukum	0	65,1	34,9	0	0
Kepemimpinan situasional	20,9	16,3	51,2	0	11,6
Kemampuan berkomunikasi	0	4,7	95,3	0	0
Manajemen pelayan publik	25,6	60,5	13,9	0	0
Analisis dampak keamanan dan konflik sosial	23,3	60,5	16,2	0	0
Sosioteknologi	0	16,3	81,4	0	2,3
Fungsi pengawasan	2,3	14	65,1	18,6	0
RATAAN	**10,89**	**33,67**	**50,24**	**3,04**	**2,16**

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

Hasil analisis *post test* untuk materi yang sama dengan pre test, seperti di bawah ini.

Tabel 11
Analisis Hasil *Post Test*

MATERI *PRE TEST* YANG DI*POST TEST*KAN	PROPORSI NILAI MUTU (%)				
	A	B	C	D	E
Komputer dan teknologi informasi	11,6	0	86	2,3	0
Sistem dan prosedur hukum	11,6	88,4	0	0	0
Kepemimpinan situasional	20,9	69,8	9.3	0	0
Kemampuan berkomunikasi	37,2	48,8	0	14	0
Manajemen pelayan publik	25,6	60,5	13,9	0	0
Analisis dampak keamanan dan konflik sosial	23,3	60,5	16,3	0	0
Sosioteknologi	7	81,4	11,6	0	0
Fungsi pengawasan	3,4	12,3	72,1	10,0	2,2
RATAAN	**15.57**	**52,71**	**26,15**	**3,29**	

3) Analisis Tahap Proses

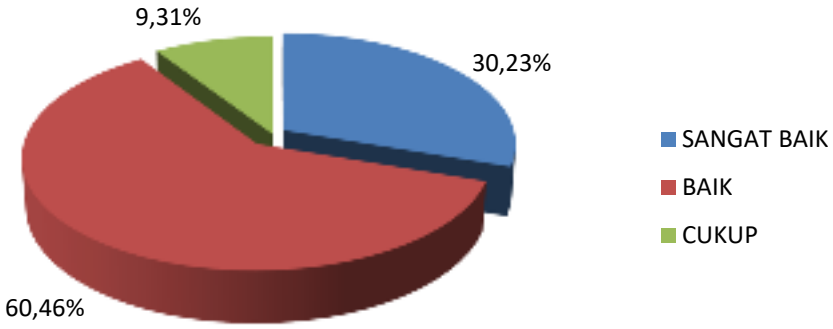
Sudah dipaparkan, analisis tahap proses adalah analisis nilai-nilai *post test*, dengan sasaran pada kemampuan kepemimpinan dan manajerial.

a) Analisis dasar kepemimpinan

Analisis dasar kepemimpinan, diukur berdasarkan nilai totalitas skor dari

(1) Kejujuran
(2) Kepedulian
(3) Tanggung jawab
(4) Saling menghormati

Hasilnya seperti di bawah ini.



Gambar 6
Proporsionalitas
Dasar Kepemimpinan

Pada Gambar 6 tersurat, kemampuan para Kapolsek sebagai pimpinan Polri di tingkat Polsek, dalam memotivasi dan menginovasi dirinya, pada kategori **baik**, dengan ketercapaiannya 90,69%.

Jika dasar kepemimpinan ini dikorelasikan dengan total lama menjabat sebagai Kapolsek, maka korelasinya – 0,213 (koefisien determinasinya : 4,54%), yang berarti terjadi hubungan berkebalikan (diskordan) antara dasar kepemimpinan dengan lama menjabat sebagai Kapolsek. Artinya, makin lama

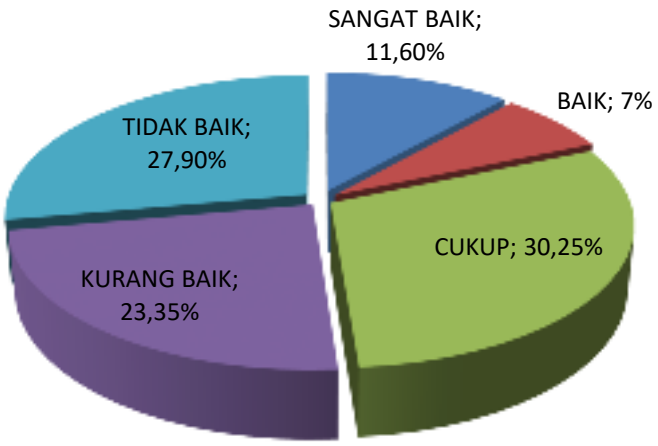
menjadi Kapolsek belum tentu bisa meningkatkan kemampuan memimpin organisasi Polsek, karena kontribusinya tidak terlalu besar, hanya 4,54%. Sehingga untuk meningkatkan kemampuan memimpin organisasi Polsek, perlu dilakukan pelatihan yang bersifat berkelanjutan.

b) Analisis kemampuan manajemen

Analisis kemampuan memanajemen Polsek, diukur berdasarkan sebaran nilai totalitas pada pemahaman tentang

(1) Komputer dan teknologi informasi
(2) Kemampuan berkomunikasi (*communication skill*)
(3) Sosioteknologi
(4) Membangun sistem dan prosedur operasional
(5) Pengawasan dan pengendalian organisasi

Hasilnya seperti di bawah ini.



Gambar 7
Proporsionalitas Kriteria
Kemampuan Dasar Manajerial

Pada Gambar 7 tersurat, kemampuan para Kapolsek dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer Polsek, harus memiliki kemampuan dalam bidang perencanaan kerja dan anggaran, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian, Sistem

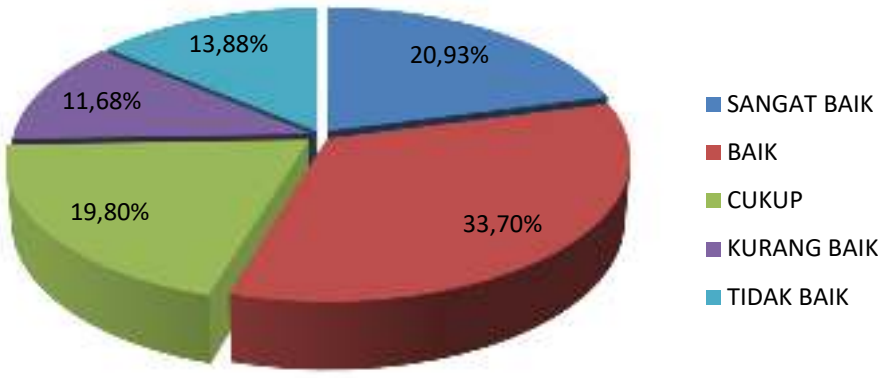
Informasi Manajemen (SIM), berkomunikasi dan bernegoisasi, pada kategori **belum baik** (efektifitasnya : 48,85%)

Jika kedua hal tersebut digabungkan (kepemimpinan dan manajerial), maka profil kemampuan Kapolsek sebagai pimpinan (manajer) Polsek seperti di bawah ini.

Tabel 12
Proporsionalitas Kemampuan Kompetensi

KEMAMPUAN	KATEGORI (%)				
	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat rendah
Kepemimpinan	30,23	60,46	9,31	0	0
Manajerial	11,6	7	30,25	23,35	27,8
RATAAN	**20,93**	**33,73**	**19,78**	**11,68**	**11,88**

Daftar nilai kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek di Polda Sumatera Selatan disajikan pada Lampiran 6.



Gambar 8
Gambaran Umum Kemampuan
Dasar Kepemimpinan dan Manajerial

Hal ini menyimpulkan efektifitas kegiatan riset aksi di Polda Sumatera Selatan, sebesar 54,66% (kategori : cukup)

4) Efektifitas Riset Aksi

Sudah dipaparkan, riset aksi ini terbagi atas tiga tahap, yaitu tahap **awal**, **proses** dan **akhir**. Analisis efektifitas ini dilakukan baru untuk tahap **awal** dan **proses**. Sebab untuk tahap akhir baru bisa dilakukan setelah ± 6 bulan dari tahap proses berakhir. Karena analisis pada tahap akhir adalah analisis tentang kemampuan para Kapolsek peserta kegiatan untuk merubah (memperbaiki, meningkatkan) kepemimpinan dan manajerial organisasi Polseknya.

Jika ditelaah dari nilai rataan tentang memahami materi riset aksi, maka diperoleh kondisi seperti di bawah ini.

Tabel 13
Statistik Pemahaman Peserta

STATISTICS				
		AWAL	AKHIR	PERTUBAHAN
N	Valid	43	43	43
	Missing	0	0	0
Mean		71.4170	76.8026	5.3856
Median		71.1300	76.6000	5.2900
Mode		70.00	75.90	3.12[a]
Std. Deviation		4.57798	3.40607	2.95992

Correlations			
		AWAL	AKHIR
AWAL	Pearson Correlation	1	.763**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	43	43
AKHIR	Pearson Correlation	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	43	43

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pada tabel tersurat, ada perubahan positif pemahaman peserta pada ilmu kepemimpinan dan manajerial, walaupun kecil (5,39%), dengan koefisien deterministik antara kemampuan awal dengan akhir sebesar, 58,22%. Hal ini menyimpulkan, **efektifitas hasil belajar-mengajar** dalam riset aksi sudah **cukup tinggi** (>50%), tetapi belum bisa meningkatkan pemahaman Kapolsek secara signifikan.

5) Kepuasan Peserta Kegiatan

Berdasarkan kuesioner evaluasi kegiatan, sebagai masukan dari para Kapolsek peserta kegiatan, terhadap aktivitas riset aksi pada tahap proses, dengan informasi yang dibutuhkan beserta indikatornya seperti dasajikan pada Lampiran 5, diperoleh data seperti di bawah ini.

Tabel 14
Evaluasi Proses

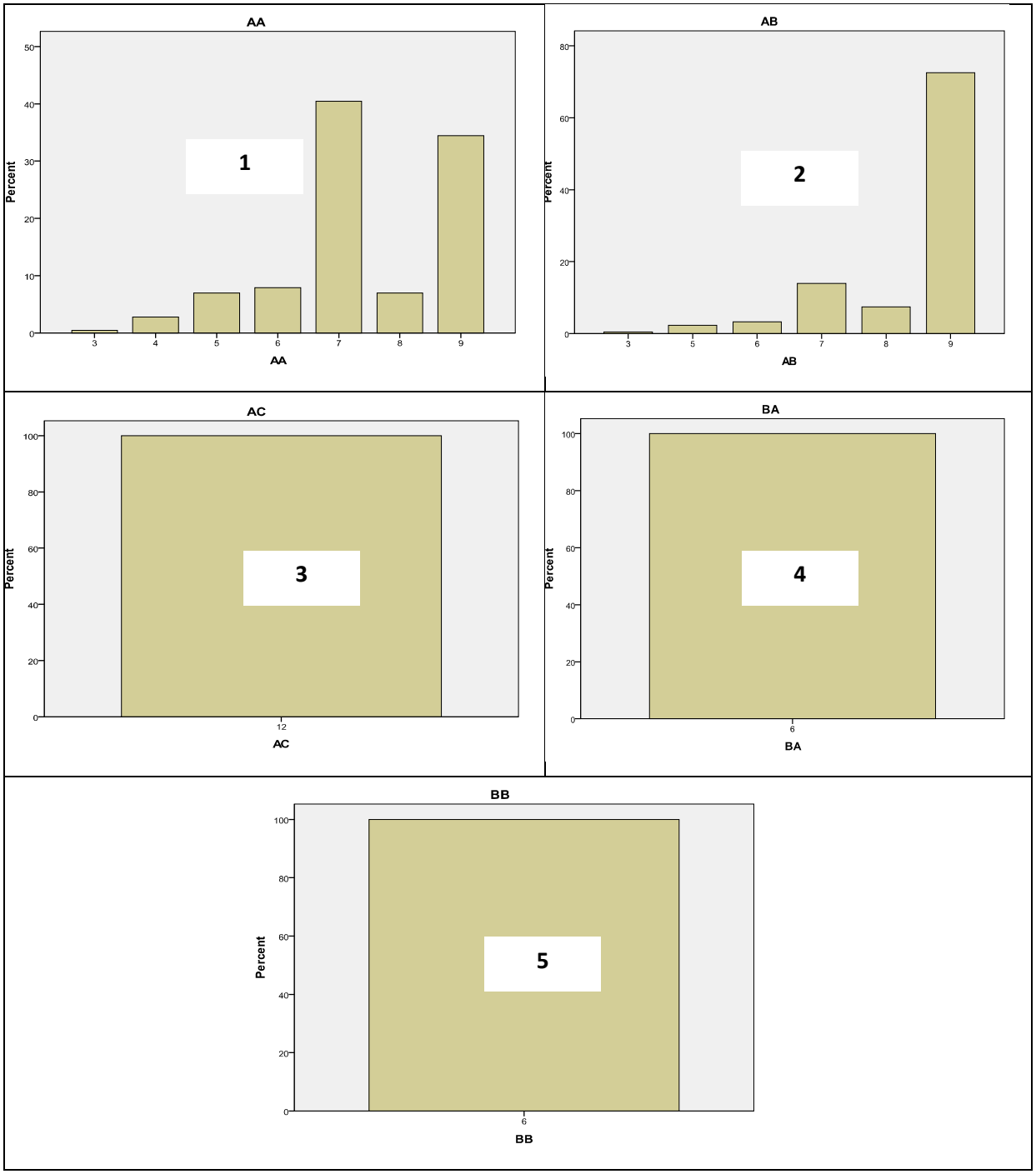
INFORMASI YANG DIBUTUHKAN	INDIKATOR	PROPORSIONAL PENILAIAN (%)		
		TINGGI	SEDANG	RENDAH
Kemampuan pemateri	Penguasaan pemateri pada materi paparan	81,9	14,9	3,2
	Kemampuan pemateri dalam menyampaikan paparannya	80	17,3	2,7
	Kemampuan pemateri untuk merangsang peserta dalam memahami materi paparan	100		
	Rataan	**80,95**	**16,1**	**2,95**
Kontribusi sarana dalam mencapai sasaran	Ruangan kegiatan	100		
	Alat peraga	100		
	Rataan	**100**		

Pada tabel tersurat,

a) 80,95% peserta menyatakan bahwa, pemateri memahami dengan **baik** materi yang diberikan, 16,1% menyatakan **belum baik**, sedangkan 2,95% menyatakan **tidak baik**.

b) Dalam cara penyampaian materi, 80% peserta menyatakan, pemateri telah menyampaikan dengan baik, 17,3% menyatakan belum baik, dan 2,7 menyatakan **tidak baik**.

c) Semua peserta (100%) menyatakan, semua pemateri memiliki kemampuan untuk merangsang peserta agar bisa memahami materi paparannya.



Gambar 9
Distribusi Pendapat Peserta Berdasarkan Indikator
Penguasan pemateri pada materi paparan(1)
Kemampuan pemateri menyampaikan materinya(2)
Kemampuan pemateri dalam merangsang peserta untuk memahami materi(3)
Dukungan ruangan(4)
Dukungan alat peraga(5)

Jika ketiga hal ini diakumulasikan, maka **efektifitas penyampaian materi** dalam riset aksi sudah **tinggi** (80,95%). Dalam hal ruangan

dan sarana penunjang kegiatan riset aksi, semua peserta (100%) menyatakan sudah memadai. Sehingga jika diakumulasikan, maka tingkat kepuasan peserta pada tahap proses riset aksi **sangat tinggi** (tarafnya : 90,48%).

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

a) Waktu kegiatan harus ditambah, paling sedikit 70 JP.
b) Materi kegiatan harus diberkan kepada semua Kapolsek, Kasat dan Kanit.
c) Kegiatan riset aksi harus ditingkatkan menjadi pelatihan kepemimpinan dan kemanajemen organisasi Polsek, yang bersifat
   (1) berkelanjutan, minimal 1 tahun sekali
   (2) berjenjang, menyentuh semua penjabat
   (3) bersinambungan, harus dilakukan kegiatan penyegaran kepada peserta yang pernah mengikuti

c. Hasil akhir penilaian kemampuan kompetensi pejabat Kapolsek peserta riset aksi

Peringkat (gradasi) pemahaman (kemampuan) dalam bidang kepemimpinan dan manajemen, sebagai berikut :

1) Kapolsek yang mendapatkan Peringkat nilai B, berjumlah 6 orang (layak)
2) Kapolsek yang mendapatkan Peringkat nilai C, berjumlah 31 orang (kurang layak)
3) Kapolsek yang mendapatkan Peringkat nilai D dan E, berjumlah 6 orang (kurang layak)

3. Pelaksanaan di Polda Bali

Seluruh kegiatan dilakukan di SPN Polda Bali, di Kabupaten Singaraja, dengan jadwal kegiatan, materi ilmu yang diberikan dan pematerinya disajikan pada Lampiran 7. Kapolsek peserta kegiatan sebanyak 40 orang dan Gadik SPN 3 orang, dengan rincian seperti di bawah ini,

Tabel 15
Jumlah Peserta Riset Aksi

NO	PERWAKILAN	JUMLAH	TIPE POLSEK
1	Polresta Denpasar	3	Urban (3)
2	Polres Buleleng	7	Urban (7)
3	Polres Gianyar	5	Urban (5)
4	Polres Bangli	3	Urban (3)
5	Polres Klungkung	3	Urban (3)
6	Polres Karangasem	7	Urban (7)
7	Polres Tabanan	6	Urban (6)
8	Polres Badung	3	Urban (3)
9	Polres Jembrana	3	Urban (3)
10	SPN Singaraja	3	SPN (3)
	JUMLAH	**43**	**Urban (40) SPN (3)**

Daftar Kapolsek peserta kegiatan disajikan pada Lampiran 8.

a. Rincian kegiatan :

1) Hari pertama (Senin , 4/5/2015)

Inti kegiatan adalah meningkatkan wawasan tentang kepemimpinan strategik, dengan proses pembelajaran dalam bentuk ceramah, diskusi dan studi kasus. Sasaran kegiatan (***output***), adalah membangun kemampuan berfikir analitis dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Dengan harapan (***outcome***), Kapolsek mampu menyelesaikan permasalahan sosial, secara cepat, tepat dan bijaksana. Adapun kemampuan lainnya yang harus diberikan kepada Kapolsek dari sisi kepemimpinan adalah pengetahuan tentang *Sosio tekno* dan *communication skill* untuk mengetahui dampak dari suatu kegiatan pembangunan yang implikasinya berimbas pada masalah keamanan dan bagaimana cara mengantisipasinya melalui pendekatan koordinasi dan komunikasi yang efektif.

2) **Hari kedua** (Selasa , 5/5/2015)

Inti kegiatan ini adalah membangun sistem pelayanan publik yang baik di lingkungan Polri beserta penerapan prosedur hukumnya. Dengan proses pembelajaran dalam bentuk ceramah, diskusi dan studi kasus Sasaran kegiatan (***output***), adalah membangun kemampuan Kapolsek, dalam membuat perencanaan dan pengelolaan sistem pelayanan publik yang profesional serta kemampuan memahami dan mengimplementasikan SOP dalam setiap kegiatan. Dengan harapan (***outcome***), Kapolsek mampu merancang bangun manajemen pelayanan kepolisian yang lebih baik

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

3) **Hari ketiga** (Rabu , 6/5/2015)

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 ways 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 mengoperasionalkan komputer secara optimal.

4) **Hari keempat dan kelima** (Kamis dan Jumat , 7 dan 8/5/2015)

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 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 ways communication*), sehingga optimalisasi pembelajaran tercapai dengan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi.

Leadership Fundamental oleh Motivator Ainy Fauziah, CPC

5) **Hari pertama sampai kelima** (Senin - Jumat, 4-8/5/2015)

Membangun Integritas melalui Mental dan Fisik, dimana inti kegiatan ini adalah membangun kegiatan fisik dan perilaku peserta selama 1 minggu dengan cara mengajak peserta melakukan kegiatan olah raga berlari dan memantau perilakunya dengan sasaran *(output)* adalah membangun pemimpin yang kuat, sehat dan berkarakter baik dengan harapan *(out come)* menjadi pemimpin Polisi masa depan yang ideal jasmani dan rohani serta menjadi panutan bagi bawahan maupun masyarakat pada umumnya.

Olah raga bersama dipandu oleh Instruktur Aerobik

b. Hasil proses kegiatan

1) Profil Peserta

Berdasarkan analisis proporsi tentang Dikum tertinggi, Diktukpol, Dikbangpol, dan Dikjurpol diperoleh fakta seperti di bawah ini

Tabel 16
Profil Pendidikan Peserta

VARIABEL		PROPORSI (%)
Dikum tertinggi	S2	17,5
	S1	57,5
	SLTA	25
Diktukpol	Akpol	15
	PPSS/SIPSS/Secapa	47,5
	SPN/Sepolwan/Seba	35
	SIP Khusus Reskrim	2,5
Dikbangpol	SAG	0
	Secapa/Sepa/Setukpa/SIP	32,5
	Selapa	7,5
	PTIK/SITK	15
	Belum mengikuti	45
Dikjurpol	Binmas	2,5
	Intelkam	10
	Reskrim	30
	Lantas	7,5
	Brimob	2,5
	Sabhara	2.5
	Lebih dari 2 dikjur	40
	Belum mengikuti	5

Pada tabel tersurat, sebagian besar peserta riset aksi berpendidikan S1 (57,5%), alumni PPSS (47,5%), sekolah pengembangan perwira (32,5%), dan telah mengikuti dikjurpol dua macam atau lebih (40%) Sedangkan yang pernah mengikuti pendidikan informal/nonformal, berupa pelatihan atau kursus operasionalisasi komputer, sebesar 15%.

Jika ditelaah dari lama menjabat sebagai Kapolsek, di Polsek sekarang, maka diperoleh fakta sebagai berikut.

Tabel 17
Lama Menjabat di Polsek Sekarang

LAMA MENJABAT	PROPORSI (%)
Kurang dari 1 tahun	**63,4**
1 – 2 tahun	**34.1**
Lebih dari 2 tahun	**2,5**

Dari mereka, sebelum menjabat di Polsek sekarang, ada yang sudah menjabat di Polsek lain, dengan proporsionalitasnya seperti di bawah ini.

Tabel 18
Proporsionalitas Kapolsek Yang Pernah Menjabat di Polsek Lain

MENJABAT DI	JUMLAH LAMA MENJABAT	PROPORSI (%)
1 Polsek	Kurang dari 1 tahun	20,1
	1 – 2 tahun	6,7
	Lebih dari 2 tahun	0
2 Polsek	Kurang dari 2 tahun	0
	2 – 3tahun	6,7
	Lebih dari 3 tahun	13,4
Lebih dari 2 Polsek	Kurang dari 3 tahun	0
	3 – 4 tahun	0
	Lebih dari 4 tahun	6,7
Belum pernah		46,4

Sebelum menjabat Kapolsek, dari mereka ada juga yang pernah menjadi Wakapolsek atau Ka Satfung, profilnya seperti di bawah ini.

Tabel 19
Proporsionalitas Kapolsek yang sebelumnya pernah menjadi Wakapolsek atau Kasatfung

MENJABAT DI	JUMLAH LAMA MENJABAT	PROPORSI (%)
1 Satfung	Kurang dari 1 tahun	12,5
	1 – 2 tahun	7,5
	Lebih dari 2 tahun	0
2 Satfung	Kurang dari 2 tahun	2,5
	2 – 3tahun	5
	Lebih dari 3 tahun	10
Lebih dari 2 Satfung	Kurang dari 3 tahun	5
	3 – 4 tahun	2,5
	Lebih dari 4 tahun	7,5
Belum pernah		47,5

Tabel 17, 18 dan 19 tersurat peserta riset aksi di Polda Bali ini, sebagian besar Kapolsek, masa jabatanya kurang dari 1 tahun (63,4%), dan belum pernah menjadi Kapolsek (46,4%), atau menjabat Wakapolsek atau Ka Satfung (47,5%).

2) Analisis Tahap Awal

Pada **tahap awal** yang bisa dianalisis hanya kemampuan dasar para peserta dalam bidang kepemimpinan dan manajemen. Berdasarkan analisis nilai-nilai *pre test* dari materi perlakuan yang diberikan, seperti tersurat pda Tabel 20. Sedangkan analisis SOTK untuk Polsek sampel dari Kapolsek yang terlibat dalam riset aksi, tidak bisa dilakukan karena kendala transportasi untuk mengobservasi Polsek-Polsek sampelnya.

Analisis nilai-nilai *pre test*, hanya bisa dilakukan untuk sebagian materi perlakuan, karena tidak semua pemateri memberikan soal *pre test*nya. Sedangkan yang lainnya, hanya analisis nilai-nilai *post test*, termasuk juga materi perlakuan yang di*pre test*kan. Analisis nilai-nilai *post test* dilakukan pada **tahap proses**.

Hasil analisis *pres test* disajikan di bawah ini.

Tabel 20
Analisis Hasil *Pre Test*

MATERI *PRE TEST*	PROPORSI NILAI MUTU (%)				
	A	B	C	D	E
Komputer dan teknologi informasi	11,6	0	86	2,3	0
Sistem dan prosedur hukum	0	65,1	34,9	0	0
Kepemimpinan situasional	20,9	16,3	51,2	0	11,6
Kemampuan berkomunikasi	0	4,7	95,3	0	0
Manajemen pelayan publik	25,6	60,5	13,9	0	0
Analisis dampak keamanan dan konflik sosial	23,3	60,5	16,2	0	0
Sosioteknologi	0	16,3	81,4	0	2,3
Fungsi pengawasan	2,3	14	65,1	18,6	0
RATAAN	**10,89**	**33,67**	**50,24**	**3,04**	**2,16**

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

Hasil analisis *post test* untuk materi yang sama dengan pre test, seperti di bawah ini.

Tabel 21
Analisis Hasil *Post Test*

MATERI *PRE TEST* YANG DI*POST TEST*KAN	PROPORSI NILAI MUTU (%)				
	A	B	C	D	E
Komputer dan teknologi informasi	11,6	0	86	2,3	0
Sistem dan prosedur hukum	11,6	88,4	0	0	0
Kepemimpinan situasional	20,9	69,8	9.3	0	0
Kemampuan berkomunikasi	37,2	48,8	0	14	0
Manajemen pelayan publik	25,6	60,5	13,9	0	0
Analisis dampak keamanan dan konflik sosial	23,3	60,5	16,3	0	0
Sosioteknologi	7	81,4	11,6	0	0
Fungsi pengawasan	3,4	12,3	72,1	10,0	2,2
RATAAN	**15.57**	**52,71**	**26,15**	**3,29**	

3) Analisis Tahap Proses

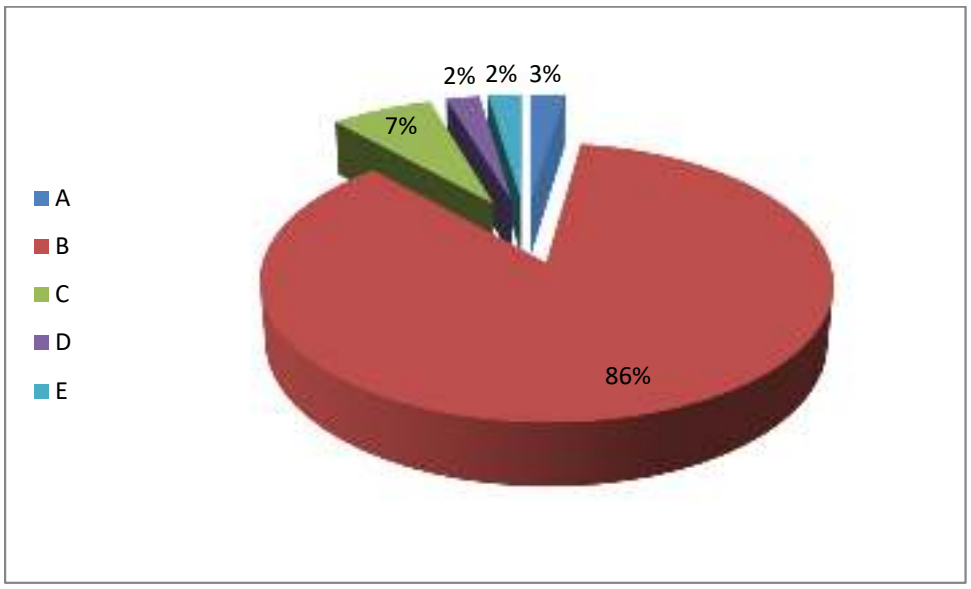
Sudah dipaparkan, analisis tahap proses adalah analisis nilai-nilai *post test*, dengan sasaran pada kemampuan kepemimpinan dan manajerial.

a) Analisis dasar kepemimpinan

Analisis dasar kepemimpinan, diukur berdasarkan nilai totalitas skor dari

(1) Kemampuan berfikir konseptual dan analisis
(2) Kepemimpinan situasional
(3) Kejujuran
(4) Tanggung jawab
(5) Kepedulian
(6) Saling menghormati
(7) Pembinaan rohani dan mental

Hasilnya seperti di bawah ini.



Gambar 10
Proporsionalitas
Dasar Kepemimpinan

Pada Gambar 10 tersurat, kemampuan para Kapolsek sebagai pimpiman Polri di tingkat Polsek, dalam memotivasi dan menginovasi dirinya, pada kategori **baik**, dengan ketercapaiannya 86%.

Jika dasar kepemimpinan ini dikorelasikan dengan total lama menjabat sebagai Kapolsek, maka korelasinya – 0,213 (koefisien determinasinya : 4,54%), yang berarti terjadi hubungan berkebalikan (diskordan) antara dasar kepemimpinan dengan lama menjabat sebagai Kapolsek. Artinya, makin lama menjadi Kapolsek belum tentu bisa meningkatkan kemampuan memimpin organisasi Polsek. Tetapi kontribusinya tidak terlalu besar, hanya 4,54%. Sehingga untuk meningkatkan kemampuan memimpin organisasi Polsek, perlu dilakukan pelatihan kepemimpinan dan manajerial yang bersifat berkelanjutan, seperti melatih cara berfikir konseptual dan analitis, strategi memimpin dalam situasi yang abnormal, memiliki tanggung jawab yang kuat, memiliki karakter dalam

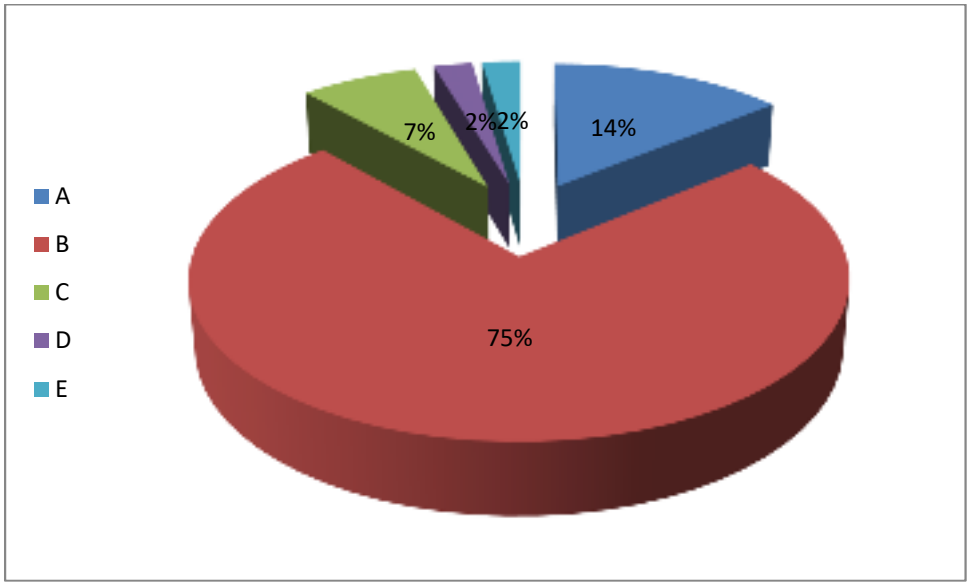
kejujuran, kepedulian dan menghormati sesama serta ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa

b) Analisis kemampuan manajerial

Analisis kemampuan manajerial Polsek, diukur berdasarkan sebaran nilai rataan pada pemahaman tentang

(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

Hasilnya seperti di bawah ini.



Gambar 11
Proporsionalitas Kriteria
Kemampuan Dasar Manajerial

Pada Gambar 11 tersurat, kemampuan para Kapolsek dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer Polsek, yang harus memiliki kemampuan dalam bidang Sistem Informasi

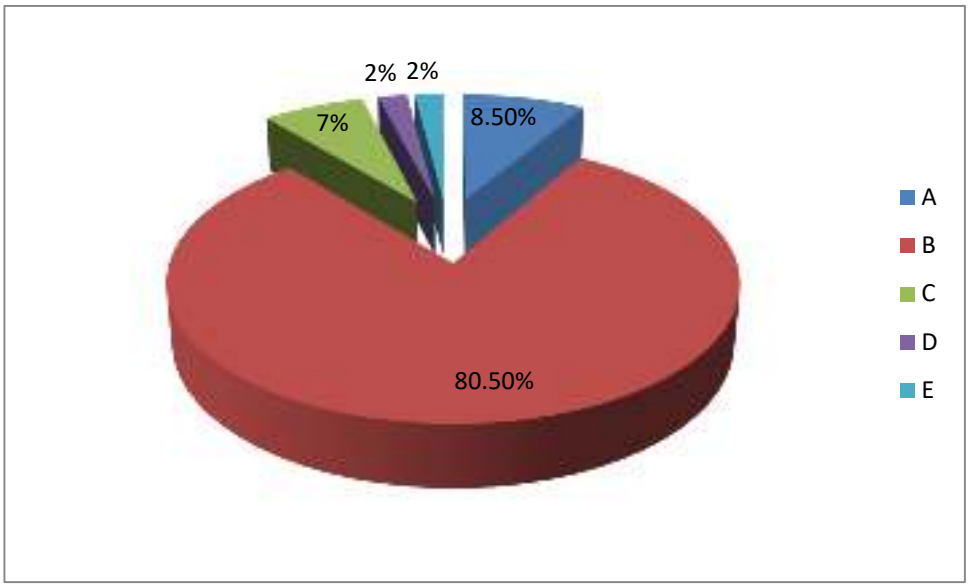
Manajemen (SIM), berkomunikasi dan bernegoisasi, perencanaan kerja dan anggaran, pengawasan dan pengendalian, pada kategori **baik** (efektifitasnya : 75%)

Jika kedua hal tersebut digabungkan (kepemimpinan dan manajerial), maka profil kemampuan Kapolsek sebagai pimpinan (manajer) Polsek seperti di bawah ini.

Tabel 22
Proporsionalitas Kemampuan Kompetensi

KEMAMPUAN	KATEGORI (%)				
	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat rendah
Kepemimpinan	3	86	7	2	2
Manajerial	14	75	7	2	2
RATAAN	**8,50**	**80,50**	**7**	**2**	**2**

Daftar nilai kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek di Polda Bali disajikan pada Lampiran 9.



Gambar 12
Gambaran Umum Kemampuan
Dasar Kepemimpinan dan Manajerial
Secara Kumulatif

Hal ini menyimpulkan efektifitas kegiatan riset aksi di Polda Bali, sebesar 89% (kategori : baik)

4) Efektifitas Riset Aksi

Sudah dipaparkan, riset aksi ini terbagi atas tiga tahap, yaitu tahap **awal**, **proses** dan **akhir**. Analisis efektifitas ini dilakukan baru untuk tahap **awal** dan **proses**. Sebab untuk tahap akhir baru bisa dilakukan setelah ± 6 bulan dari tahap proses berakhir. Karena analisis pada tahap akhir adalah analisis tentang kemampuan para Kapolsek peserta kegiatan untuk merubah (memperbaiki, meningkatkan) kepemimpinan dan manajerial organisasi Polseknya.

Jika ditelaah dari nilai rataan tentang memahami materi riset aksi, maka diperoleh kondisi seperti di bawah ini.

Tabel 23
Statistik Pemahaman Peserta
Pada Segi Kepemimpinan

Statistics				
		AWAL	AKHIR	PERUBAHAN
	Valid	43	43	43
	Missing	0	0	0
Mean		47.2093	88.1395	40.9302
Median		45.0000	90.0000	45.0000
Mode		35.00	85.00[a]	45.00
Std. Deviation		16.15779	8.09345	18.36326
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown				

Correlations			
		AWAL	AKHIR
AWAL	Pearson Correlation	1	-.041
	Sig. (2-tailed)		.796
	N	43	43
AKHIR	Pearson Correlation	-.041	1
	Sig. (2-tailed)	.796	
	N	43	43

Tabel 24
Statistik Pemahaman Peserta
Pada Segi Manajerial

Statistics				
		awal1	akhir1	perubahan1
N	Valid	43	43	43
	Missing	0	0	0
Mean		61.6312	77.5029	15.8717
Median		61.0000	77.7500	15.8571
Mode		59.29	77.75	6.16[a]
Std. Deviation		5.43485	4.23847	5.11086
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown				

Correlations			
		awal1	akhir1
awal1	Pearson Correlation	1	.464**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	43	43
akhir1	Pearson Correlation	.464**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	43	43
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Pada tabel tersurat, ada perubahan positif yang cukup variatif dari peserta pada ilmu kepemimpinan, walaupun kecil (0,17%). Sedangkan pada ilmu manajerial, perubahannya juga cukup baik, tetapi relative lebih besar dari ilmu kepemimpinan (21,53%). Hal ini menyimpulkan bahwa efektifitas hasil belajar mengajar dalam Riset Aksi sudah cukup tinggi (50 %)

5) Kepuasan Peserta Kegiatan

Berdasarkan kuesioner evaluasi kegiatan, sebagai masukan dari para Kapolsek peserta kegiatan, terhadap aktivitas riset aksi pada tahap proses, dengan informasi yang dibutuhkan beserta indikatornya seperti disajikan pada Lampiran 5, diperoleh data seperti di bawah ini.

Tabel 25
Evaluasi Proses

INFORMASI YANG DIBUTUHKAN	INDIKATOR	PROPORSIONAL PENILAIAN (%)		
		TINGGI	SEDANG	RENDAH
KEMAMPUAN PEMATERI	Penguasaan pemateri pada materi paparan	81,9	14,9	3,2
	Kemampuan pemateri dalam menyampaikan paparannya	80	17,3	2,7
	Kemampuan pemateri untuk merangsang peserta dalam memahami materi paparan	100		
	Rataan	**80,95**	**16,1**	**2,95**
KONTRIBUSI SARANA DALAM MENCAPAI SASARAN	Ruangan kegiatan	100		
	Alat peraga	100		
	Rataan	**100**		

Pada tabel tersurat,

a) 80,95% peserta menyatakan bahwa, pemateri memahami dengan **baik** materi yang diberikan, 16,1% menyatakan **belum baik**, sedangkan 2,95% menyatakan **tidak baik**.
b) Dalam cara penyampaian materi, 80% peserta menyatakan, pemateri telah menyampaikan dengan baik, 17,3% menyatakan belum baik, dan 2,7 menyatakan **tidak baik**.
c) Semua peserta (100%) menyatakan, semua pemateri memiliki kemampuan untuk merangsang peserta agar bisa memahami materi paparannya.

Jika ketiga hal ini diakumulasikan, maka **efektifitas penyampaian materi** dalam riset aksi sudah **tinggi** (80,95%). Dalam hal ruangan dan sarana penunjang kegiatan riset aksi, semua peserta (100%) menyatakan sudah memadai. Sehingga jika diakumulasikan, maka tingkat kepuasan peserta pada tahap proses riset aksi **sangat tinggi** (tarafnya : 90,48%).

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

a) Waktu kegiatan harus ditambah, paling sedikit 70 JP.
b) Materi kegiatan harus diberikan kepada semua Kapolsek, Kasat dan Kanit.
c) Kegiatan riset aksi harus ditingkatkan menjadi pelatihan kepemimpinan dan kemanajemen organisasi Polsek, yang bersifat
    (1) berkelanjutan, minimal 1 tahun sekali
    (2) berjenjang, menyentuh semua penjabat
    (3) bersinambungan, harus dilakukan kegiatan penyegaran kepada peserta yang pernah mengikuti

c. Hasil akhir penilaian kemampuan kompetensi pejabat Kapolsek peserta riset aksi

Peringkat (gradasi) pemahaman (kemampuan) dalam bidang kepemimpinan dan manajemen, sebagai berikut :

1) Kapolsek yang mendapatkan Peringkat nilai B, berjumlah 37 orang (layak)
2) Kapolsek yang mendapatkan Peringkat nilai C, berjumlah 5 orang (cukup)
3) Kapolsek yang mendapatkan Peringkat nilai D dan E, berjumlah 1 orang (kurang layak)

4. Kemampuan Kapolsek Pada Bidang Kepemimpinan dan Manajerial

Kegiatan pada tahap proses pelaksanaan riset aksi adalah evaluasi kemampuan kognitif dan afektif Kapolsek pada bidang Kepemimpinan dan manajerial. Berdasarkan perolehan nilai pre test dan pos test diperkirakan efektifitas kemampuan pada bidang kepemimpinan, dari segi :

a. inovasi dan kreatifitas 54,71% - 72,87%
b. komunikasi dan kerjasama 69,55% - 75,01%
c. membangun team work 51,47% - 69,93%
d. optimalisasi pengelolaan organisasi 51,78% - 65,16%
e. tanggung jawab Kapolsek 51,98% - 70,17%

Sedangkan efektifitas kemampuan pada bidang manajerial, dari segi :

a. implementasi program dan anggaran 50,43% - 61, 27%
b. struktur organisasi 59,67% - 71,89%
c. fungsi pengawasan 69,02% - 74,94%
d. sarana prasarana 47,37% - 51,94%
e. ketatalaksanaan 46,31% - 61,83%

Jika efektifitas dari kedua bidang diakumulasikan, maka karakteristik kemampuan pada bidang kepemimpinan dan manajerial dari Kapolsek, kalau dihubungkan dengan tipologi Polsek yang dipimpinnya, diperkirakan sebagai berikut :

Tabel 26
Efektifitas Kegiatan

TIPE POLSEK	EFEKTIFITAS (%)
Pra rural	69,5
Rural	64
Urban	86

Sedangkan pada segi kemampuan dalam memahami materi kegiatan dapat dilihat seperti tabel di bawah ini

Tabel 27
Peringkat kemampuan

Peringkat	Proporsi (%)								
	Kepemimpinan			Manajemen			Kumulatif		
	Prarural	Rural	Urban	Prarural	Rural	Urban	Prarural	Rural	Urban
A (Sangat baik)	30,23	0	14	11,6	0	2.4	20,93	0	0
B (baik)	60,46	12,5	74.4	7	15	86	33,73	13,75	86
C (cukup)	9.31	77,5	7	30,25	75	7	19,78	76,25	11.6
D (kurang)	0	5	2.3	23,35	7,5	2.3	11.68	6,25	2.4
E (sangat kurang)	0	5	2.3	27,8	2,5	2.3	11,88	2,73	0

Pada Tabel 27 tersurat, ada kecenderungan kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek pada Polsek tipe Pra rural dan Rural tidak berbeda secara signifikan. Sedangkan Kapolsek pada Polsek tipe Urban berbeda secara signifikan. Bahwa hal ini menunjukkan kompetensi Kapolsek tipe Urban gradenya harus lebih tinggi dibandingkan dengan Kapolsek tipe Rural dan Pra rural. Kemudian kompetensi Kapolsek tipe Pra rural sebaiknya sama dengan Kapolsek tipe Rural.

Jika dibuat deskripsi sebagai berikut, Kapolsek yang mendapatkan peringkat :

a. A dan B, dapat **dipertahankan dan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi**.
b. C, dapat **dipertahankan pada jabatannya, tapi perlu diberikan pelatihan tambahan dalam bidang manajemen dan kepemimpinan**, untuk meningkatkan kompetensinya**.**
c. D dan E, **perlu dipertimbangkan pada posisi jabatannya**.

Maka berdasarkan proporsi kumulatif dari Tabel 27, diperkirakan karateristik kelayakan Kapolsek sebagai pemimpin dan manajemen strategi seperti di bawah ini

Tabel 28
Pertimbangan kelayakan jabatan Kapolsek

PERTIMBANGAN	PROPORSI (%)			GREAT KOMPETENSI
	Prarural	Rural	Urban	
dipertahankan dan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi	14	13,75	88.4	A + B
dipertahankan pada jabatannya, tapi perlu diberikan pelatihan tambahan dalam bidang manajemen dan kepemimpinan	72,1	76,25	7	C
perlu dipertimbangkan pada posisi jabatannya	13,9	9	4.6	E + D

Dari tabel di atas diperkirakan bahwa pengangkatan/penunjukan Kapolsek tipe Pra rural didasarkan pada hubungan patrimonial *(like and dislike).* Hal ini terlihat pada tabel tersebut di atas, dengan banyaknya (14%) jabatan Kapolsek Pra rural yang perlu di pertimbangkan pada posisi jabatannya karena kurang layak dan tidak memenuhi kompetensi jabatan yang diharapkan. Sedangkan Kapolsek yang sesuai harapan namun masih perlu pembinaan/pembekalan tambahan ilmu adalah 72% dan yang memiliki kualitas kompetensi yang baik sesuai harapan organisasi baru 14%.

Untuk Kapolsek tipe Rural perlakuan kompetensinya hampir sama dengan Kapolsek tipe Pra rural. Untuk Kapolsek tipe Urban sebagian besar pengangkatannya sudah sesuai dengan kemampuan kompetensinya baik kepemimpinan maupun manajerial yang dibutuhkan oleh organisasi Polri.

5. Kendala dan Pendukung Kegiatan

Hal-hal yang menjadi kendala, adalah

a. Fasilitas tempat belajar (meja, kursi dan proyektor) yang kurang mendukung.
b. Tidak ada laboratorium komputer, walaupun ada kurang memadai dari segi sarana dan prasarana.
c. Ruang belajar yang kurang nyaman.

Sedangkan pendukungnya, sehingga diperoleh hasil seperti yang telah dipaparkan adalah

a. Kehadiran peserta yang selalu 100% pada setiap kegiatan.
b. Keinginan peserta untuk mendapatkan pengetahuan baru sangat tinggi.
c. Kesungguhan peserta untuk mengikuti paparan, diskusi dan penyelesaian tugas (*pre test* dan *post test*) sangat tinggi.
d. Dukungan dari satuan wilayah sangat baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

a. Metode riset aksi adalah merupakan pengembangan hasil penelitian SOTK polsek Tahun 2013 - 2014 yang menemukan beberapa kelemahan dalam pengelolaan organisasi Polsek, yang salah satunya mengenai kepemimpinan dan manajerial Polsek yang di nilai rendah. Implementasi metode ini menggunakan pola *action learning*, yaitu langsung mengatasi kekurangan/kelemahan kemampuan Kapolsek dengan menggabungkan materi assesment plus motivator leadership dan materi spriritual serta fisik, yang penilaiannya di kolaborasikan dengan menggunakan metode PAN (Penilaian Acuan Normatif), metode penghitungannya dilakukan dengan aplikasi statistik serta untuk mengukur efektifitas keberhasilannya perlu dilakukan monitoring dan di evaluasi secara berkala (± 6 - 1 Tahun) ke depan.

b. penjaringan mutu kompetensi jabatan Kapolsek dengan pendekatan metode riset aksi adalah merupakan salah satu terobosan kreatif menjaring bibit-bibit unggul yang berkompeten untuk menjadi kasatwil khususnya (Kapolsek). Jika dengan pola *learning action* yang mensinergikan materi assesment jabatan Kapolsek plus motivator leadership dan pembinaan mental spiritual secara fisik bagi peserta dengan dibantu oleh tenaga-tenaga profesional dan *trainer leadership* handal baik dari intern Polri dan non Polri, sehingga dapat menjaring seorang Kapolsek menjadi pemimpin yang profesional, kuat, tangguh dan berkarakter baik, oleh karenanya model pelatihan ini bisa dijadikan acuan untuk mengisi kekosongan Pola Pembinaan / Dikjur Kapolsekyang saat ini belum ada.

   Adapun hasil penjaringan rekam jejak kemampuan kompetensi Kapolsek yang sudah dilaksanakan di 3 (tiga) Polda (Banten, Sumatera Selatan dan Bali) dengan pendekatan riset aksi peningkatan kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek sebagai berikut :

   1) Yang mendapat peringkat A kosong

   2) Yang mendapat nilai peringkat nilai B untuk Kapolsek

a) Tipe Pra rural : 14% (6 orang)
b) Tipe Rural : 13,75% (6 orang)
c) Tipe Urban : 88,4% (37 orang)

3) Yang mendapat peringkat nilai C untuk Kapolsek
a) Tipe Pra rural : 72,1% (31 orang)
b) Tipe Rural : 76,25% (31 orang)
c) Tipe Urban : 9% (5 orang)

4) Yang mendapat nilai peringkat D dan E untuk Kapolsek
a) Tipe Pra rural : 14% (6 orang)
b) Tipe Rural : 9% (3 orang)
c) Tipe Urban : 4,6% (1 orang)

Adapun pertimbangan peningkatan jabatan para Kapolsek yang telah mengikuti uji kompetensi jabatan Kapolsek melalui metode riset aksi peningkatan kemampuan kepemimpinan dan manajerial Kapolsek diserahkan sepenuhnya kepada Kapolda sebagai user dengan pertimbangan sebagai berikut :

1) Nilai B : 49 Kapolsek
2) Nilai C : 67 Kapolsek
3) Nilai D dan E : 10 Kapolsek

c. Berdasarkan hasil analisis apektif dan kognitif pada bidang kepemimpinan dan manajerial Kapolsek dapat disimpulkan sebagai berikut :

1) Efektifitas pada Bidang Kepemimpinan, dari segi kemampuan:
a) inovasi dan kreatifitas 54,71% - 72,87%
b) komunikasi dan kerjasama 69,55% - 75,01%
c) membangun *team work* 51,47% - 69,93%
d) optimalisasi pengelolaan organisasi 51,78% - 65,16%
e) tanggung jawab Kapolsek 51,98% - 70,17%

2) Efektifitas pada Bidang Manajerial, dari segi :
f. Implementasi perencanaan program dan anggaran 50,43% - 61, 27%
g. Pengorganisasian 59,67% - 71,89%
h. Fungsi pengawasan 69,02% - 74,94%

i. Sarana prasarana 47,37% - 51,94%
j. Ketatalaksanaan 46,31% - 61,83%

d. Pelaksanaan riset aksi mendapat apresiasi dari Kapolda dan seluruh jajarannya bahkan Kapolda Banten merespon sangat baik dengan menyatakan seluruh Kapolsek Jajaran Polda Banten untuk mengikuti metode riset aksi ini, karena dapat memetakan kemampuan Kapolseknya yang memiliki kapabilitas kepemimpinan dan kemampuan manajerial yang memadai

2. Rekomendasi

a. Pengawasan dalam upaya untuk mewujudkan dan membangun penerapan standar kompetensi SDM dilingkungan Polri khususnya. Kapolsek cenderung belum diterapkan secara adil, transparan dan akuntabel serta belum memenuhi harapan anggota. Kondisi ini terjadi sebagai akibat belum terbangunnya paradigma yang sama di level manajemen pimpinan Polri tentang pola pembinaan standar kompetensi SDM Kapolsek, sebagai pimpinan Satuan Polri terdepan dalam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat.

b. Pelaksanaan kegiatan riset aksi peningkatan kemampuan manajerial kepemimpinan Kapolsek dengan pendekatan *Learning Action* sebagai salah satu terobosan kreatif Litbang Polri sebagai upaya untuk melakukan reevaluasi terhadap sistem pembinaan standar kompetensi seorang Kapolsek yang lebih baik transparan dan akuntabel serta dapat dijadikan acuan pertimbangan bagi pimpinan Polri terutama Kalemdikpol dan ASSDM Polri, dalam pembenahan tata kelola pembinaan kemampuan aparatur SDM Polri khususnya di level satuan terbawah (Kapolsek) dengan memanfaatkan fasilitas sarana dan prasarana SPN di masing-masing Polda, karena ekuivalensi kebutuhan Kapolsek sangat besar yaitu 4780 Kapolsek se Indonesia.

c. Tingginya penempatan jabatan Kapolsek yang tidak rasional dan tidak didasarkan pada kompetensi/keahlian terutama pada Polsek tipe pra rural dan rural (14 - 72%) mengindikasikan bahwa proses penempatan

penunjukan jabatan Kapolsek masih banyak dilakukan dengan pendekatan hubungan patrimonial dan KKN, maka penelitian ini merekomendasikan bahwa satuan kerja terkait dalam bidang pembinaan SDM Polri perlu segera dibuat regulasi yang berkaitan dengan standar kompetensi jabatan Kapolsek agar tidak terjadi jual - beli jabatan dan asal terjual, karena kedepan rujukan sertifikasi kompetensi menjadi sesuatu hal yang mutlak dibutuhkan bagi seseorang yang akan menjabat.

d. Untuk peningkatan kemampuan afektif dan kognitif para Kapolsek pada bidang kepemimpinan dan manajerial, direkomendasikan :
   1) kemampuan kepemimpinan Kapolsek perlu di upgrade dengan skala prioritas, pada segi :
      a) Tanggung jawab seorang pemimpin
      b) Membangun *team work*
      c) Optimalisasi pengelolaan organisasi
      d) Inovasi dan kreatifitas
      e) Membangun komunikasi dan kerjasama
   2) kemampuan manajerial Kapolsek perlu di upgrade dengan skala prioritas, pada segi :
      a) Optimalisasi ketatalaksanaan
      b) Optimalisasi tatakelola sarana prasarana
      c) Implementasi perencanaan program dan anggaran
      d) Optimalisasi struktur organisasi
      e) Fungsi pengawasan

d. Untuk menguji reliabilitas riset aksi yang dilaksanakan maka perlu dilanjutkan riset aksi sebagai bahan untuk mengembangkan model pelatihan Kapolsek

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, November 2015
KETUA POKJA RISET AKSI

Drs. LILIK HERI SETIADI, M.Si
KOMBES POL NRP. 65070963

Paraf :

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

DAFTAR SUSUNAN TIM PENELITI :

1.	KBP. Drs. SYAMSUDIN DJANIEB, MM	……	
2.	PROF. DR. BAMBANG WIDODO UMAR		……
3.	PROF. DR. DWI PURWOKO	……	
4.	AINY FAUZIAH, CPC, CHt		……
5.	DR. CHAIRIL NUR SIREGAR	……	
6.	Drs. PRIYO H,AR MPA		……
7.	DR. MULYANA, MS	……	
8.	AKBP. WADI, SH. MH		……
9.	AKBP. HETTY SETIAWATI, SH	……	
10.	KOMPOL. A.A. PUTRI SUCIPTAWATI, SH		……
11.	PENATA. SOSIANTI	……	
12.	PENDA. FAJAR ISTIONO, ST		……