

BAB I PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Penyelenggaraan pembangunan pemerintah atau yang disebut reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk mewujudkan Indonesia lebih maju, mandiri, adil dan makmur. Untuk itu program pemerintah saat ini diarahkan untuk membenahi berbagai persoalan dalam percepatan pembangunan seperti penerapan **good governance**, pelayanan publik, dan lain-lain. Upaya-upaya tersebut tentunya harus didukung oleh semua pihak.

Demikian halnya Polri, untuk lebih meningkatkan kembali kepercayaan masyarakat/*trust building* menuju **strive for excellent** yang merupakan tahap ketiga dari grand strategi Polri diperlukan komitmen dari seluruh jajaran Polri untuk melaksanakan dengan kesungguhan atas semua kebijakan pimpinan Polri melalui reformasi birokrasi berupa **quick respon**, transparansi penegakan hukum (penyidikan), transparansi pelayanan dan transparansi dalam bidang rekrutmen personil serta menjamin Harkamtibmas. Hal ini semua tidak terlepas dari baik tidaknya tata kerja organisasi yang ada, mulai dari organisasi pimpinan terdepan (Polsek) sampai dengan tingkat pusat (Mabes Polri).

Dalam upaya mewujudkan tolak ukur kinerja perkantoran yang diharapkan, maka Polri dituntut untuk memiliki suatu standar tata laksana organisasi yang baik agar kemampuan pelayanan Polri pada unit-unit organisasi terdepan seperti Polsek dan Polres, dapat dilakukan secara maksimal sehingga harapan menuju pelayanan **strive for excellent** dapat terjadi, untuk itu diperlukan kemampuan manage dan mengelola seluruh proses kegiatan kerja yang saling berhubungan dan berinteraksi baik secara internal maupun eksternal.

Namun dalam beragamnya tipe Polsek, seperti **Polsek Metro, Polsek Urban, Polsek Rural dan Polsek Pra Rural** yang tersebar di satuan kewilayahan dengan beban tugas dan persoalan yang berbeda-beda tentu dibutuhkan suatu studi tentang standar tata laksana perkantoran organisasi Polsek secara modern, outputnya diharapkan Polsek memiliki standar manajemen (tata laksana) organisasi Polsek secara jelas sehingga tolak ukur organisasi modern sesuai harapan masyarakat.

2. Permasalahan

Berdasarkan hal-hal tersebut maka persoalan yang ditelaah/dikaji :

- a. Apakah tata kelola/pengelolaan administrasi perkantoran Polsek sudah sesuai dengan standar manajemen perkantoran modern?
- b. Bagaimana kemampuan sumber daya dan sarana prasarana ditingkat Polsek?
- c. Sejauh mana pengaruh faktor eksternal dalam mendorong terwujudnya standar manajemen perkantoran Polsek?

3. Tujuan dan Manfaat

- a. Tujuan
 - 1) Untuk mendapatkan data dan masukan terkait perumusan standarisasi manajemen perkantoran Polsek sesuai tipologinya.
 - 2) Merumuskan standarisasi manajemen perkantoran (tata laksana) satuan Polsek sebagai basis terdepan pelayanan Polri.
- b. Manfaat

Terciptanya standarisasi manajemen perkantoran Polsek sesuai dengan tipologinya

4. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pengelolaan administrasi (manajemen perkantoran) organisasi satuan Polsek dari aspek kemampuan sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana perkantoran dan kondisi eksternal kewilayahan.

5. Sistematika Laporan

BAB I PENDAHULUAN

BAB II LANDASAN TEORI

BAB III METODE PENELITIAN

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

BAB VI PENUTUP

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Teori Manajemen Perkantoran

Kantor secara etimologis berasal dari bahasa Belanda “*kantoor*” yang maknanya ialah ruang tempat bekerja, tempat kedudukan pimpinan, jawatan instansi dan sebagainya. Dalam bahasa Inggris “*office*” maknanya yaitu tempat memberikan pelayanan (*service*), posisi, atau ruang tempat kerja. Manajemen perkantoran adalah serangkaian aktivitas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan pekerjaan perkantoran.

Manajemen perkantoran adalah pengarahan menyeluruh terhadap aktivitas tulis sebagaimana dibedakan dari aktivitas seperti pengangkutan, kepabrikaan, pergudangan dan penjualan. (William R. Spriegel dan Ernest Davies, *Principles of business Organization and Operation*, 1960). Manajemen kantor adalah seni membimbing personil kantor dalam menggunakan sarana yang sesuai dengan lingkungannya demi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. (Mills Geoffrey, 1990)

Manajemen perkantoran dapat didefinisikan sebagai perencanaan, pengendalian dan pengorganisasian pekerjaan perkantoran serta penggerakan mereka yang melaksanakannya agar mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu. Bersangkut paut dengan peredaran hidup data dan keterangan perusahaan dari sejak penciptaannya melalui pemeliharaan, penyebaran dan penyimpangannya kalau memiliki nilai tetap atau pemusnahannya kalau usang (George R Terry, *Office Management and Control*, 1966)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen perkantoran adalah suatu fungsi tertentu. Fungsi adalah sekelompok tugas pekerjaan meliputi sejumlah aktivitas yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifatnya, pelaksanaannya atau karena merupakan suatu urutan ataupun secara praktis saling bergantung satu sama lain.

a. Pengertian *Office Work*

Setiap tugas/pekerjaan pokok untuk mencapai tujuan tertentu baik instansi pemerintah, perusahaan swasta, maupun badan sosial harus didukung oleh pelayanan perkantoran (*office service*). Pelayanan perkantoran terdiri dari segenap pekerjaan perkantoran yang dilaksanakan untuk mendukung tercapainya sesuatu tujuan pokok apapun. Pekerjaan perkantoran atau "*office work*" dalam bahasa Inggris disebut "*clerical work*" (pekerjaan tulis) dan "*paper work*" (pekerjaan kertas).

Menurut Leffingwell dan Robinson, 1950 pekerjaan perkantoran dapat diperinci dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- 1) Menerima pesanan-pesanan, mengantarkan dan mengirimkannya dengan kapal
- 2) Membuat rekening
- 3) Surat menyurat, mendikte, mengetik
- 4) Menyimpan warkat
- 5) Menyampaikan hutang dan mengumpulkan perhitungan-perhitungan yang belum diselesaikan
- 6) Mengurus, membagi-bagi dan mengirimkan surat-surat pos
- 7) Pekerjaan memperbanyak warkat dan membubuhkan alamat
- 8) Macam-macam pekerjaan seperti; menelepon, menerima tamu, pekerjaan pesuruh
- 9) Tugas-tugas khusus dengan maksud untuk menyederhanakan sistem, menghapuskan pekerjaan yang tidak perlu
- 10) Membuat warkat-warkat/mencatat data yang diinginkan

Sedangkan George Terry, 1966 yang telah melakukan penyelidikan pada perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat, mengenai banyaknya waktu bekerja di kantor yang dipakai hasil penyelidikannya menunjukkan bahwa waktu kerja itu dipergunakan untuk tujuh macam kegiatan dengan persentasi sebagai berikut :

- 1) Mengetik 24,6%
- 2) Menghitung 19,5%
- 3) Memeriksa 12,3%

- 4) Menyimpan warkat 10,2%
- 5) Menelepon 8,8%
- 6) Menggandakan 6,4%
- 7) Mengirim surat 5,5%
- 8) Lain-lain 12,7%

Berdasarkan hasil penelitian diatas pekerjaan perkantoran pada pokoknya terdiri dari tujuh macam kegiatan, yaitu mengetik surat, menghitung dan memeriksa angka, menyimpan dan memperbanyak warkat, menelepon dan mengirim surat.

Office work menurut Geoffrey Mills dan Oliver Standingford tidak berbicara tentang *office work*, melainkan fungsi kantor, fungsi setiap kantor ialah penyediaan suatu pelayanan mengenai komunikasi dan warkat. Fungsi itu dapat diperinci menjadi lima kegiatan sebagai berikut :

- 1) Menerima keterangan
- 2) Mencatat keterangan
- 3) Mengolah keterangan
- 4) Melindungi harta kekayaan

Menurut Mills dan Standingford, setiap kantor memikul kewajiban untuk mengamati secara cermat urusan-urusan perusahaan sebagai mana terlihat pada warkat-warkat dan memperingatkan pejabat pimpinan akan segala sesuatu yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Misalnya memelihara kartu-kartu pesediaan barang dan faktur-faktur tagihan yang terlambat dan sebagainya. Tugas melindungi harta benda organisasi merupakan kewajiban sesuatu kantor disamping kegiatan-kegiatan yang menyangkut informasi dan warkat.

b. Peranan Tata usaha

Setiap pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi tentu mempunyai segi ketatausahaan. Hal ini telah ditegaskan oleh Littlefield dan Peterson sebagai berikut :

“setiap pekerjaan dalam suatu organisasi dewasa ini mempunyai segi-segi pekerjaan perkantoran atau pekerjaan kertas. Dalam kebanyakan pekerjaan-pekerjaan segi ini hanyalah sebagai akibat saja dari aktivitas pokok yang dapat berupa produksi, penjualan, keuangan, pembelian, kepegawaian, teknik, atau salah satu dari banyak pekerjaan lainnya. Walaupun demikian segi-segi pekerjaan kertas itu harus diurus”.

Tata usaha garis besarnya mempunyai tiga peranan pokok sebagai berikut :

- 1) Melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari sesuatu organisasi
- 2) Menyediakan keterangan-keterangan bagi pucuk pimpinan organisasi itu untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat
- 3) Membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan

Jadi tata usaha mempunyai peranan melancarkan kehidupan dan perkembangan sesuatu organisasi dalam keseluruhannya karena fungsinya sebagai pusat ingatan dan sumber dokumen. Banyak instansi pemerintah atau badan swasta dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatannya tidak melakukan pencatatan-pencatatan yang cermat atau memelihara dokumen-dokumen yang lengkap, padahal keterangan-keterangan itu kelak penting sekali untuk bahan penilaian atau penyusunan program bagi perkembangan organisasi tersebut.

Tata usaha mempunyai tiga ciri utama yaitu :

- 1) Bersifat pelayanan
- 2) Bersifat merembes kesegnap bagian dalam organisasi
- 3) Dilaksanakan oleh semua pihak dalam organisasi

Ciri yang pertama berarti bahwa tata usaha merupakan pekerjaan pelayanan, tata usaha melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari sesuatu organisasi

c. Tugas dan Persyaratan Manager Administratif

Berhubung dengan begitu luasnya lingkup bidang kerja manajemen perkantoran itu yang tidak lagi semata mata menyangkut kantor saja, maka sejak tahun 60an terjadi perkembangan baru. Istilah "*office management*" dianggap tidak lagi mencerminkan kedudukan dan peranan fungsi yang sangat luas itu. Lebih-lebih dengan meluasnya perlengkapan elektronik sehingga berkembang teknologi keterangan atau teknologi pengolahan data serta lahirnya konsep-konsep baru seperti sistem keterangan dan sistem komunikasi, banyak pihak lalu mengubah "*office management*" menjadi "*administratif management*".

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen administratif adalah cabang manajemen yang menyangkut fungsi-fungsi pelayanan :

- 1) Memperoleh keterangan
- 2) Mencatat keterangan
- 3) Menganalisis keterangan
- 4) Menyusun rencana
- 5) Melakukan komunikasi

Pergantian istilah *office management* menjadi *administrative management* itu bukanlah sekedar perubahan nama saja, melainkan juga mengandung pengertian berubahnya peranan, kedudukan, dan lingkup bidang kerja fungsi tersebut. Seperti ternyata dari definisi diatas, manajemen perkantoran kini tidak lagi sekedar mencatat keterangan melainkan memikul tugas-tugas antara lain melakukan analisis dan membuat rencana. Tugas-tugas ini dilakukan oleh pejabat pimpinan yang disebut *administrative manager* (manager administratif).

Kini umumnya diakui bahwa seorang manager administratif bukan lagi sekedar pimpinan dari para juru tulis dalam kantor, melainkan seorang pejabat yang berkedudukan sebagai anggota penuh dari pimpinan organisasi.

Peranannya adalah sama pentingnya seperti pejabat-pejabat pimpinan dalam berbagai bidang kerja lainnya seperti misalnya manager produksi atau manager keuangan. Seperti halnya manager-manager bidang kerja lainnya manager administratif juga harus menunaikan tugasnya dengan mencapai efisiensi. Biaya perkantoran tampaknya senantiasa meningkat dari waktu ke waktu, misalnya saja untuk pembelian perlengkapan teknologi informasi yang makin rumit dan makin mahal. Efisiensi perkantoran dan fungsi pelayanan perkantoran harus menyumbang pada efektifitas menyeluruh dari sesuatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Oleh karena itu garis besarnya lingkupan tugas manager perkantoran dapat digolongkan dalam bidang-bidang dibawah ini :

- 1) Pekerjaan perkantoran pada umumnya
- 2) Sistem perkantoran
- 3) Organisasi perkantoran
- 4) Komunikasi perkantoran
- 5) Pelaporan manajerial
- 6) Manajemen kearsipan
- 7) Kontrol perkantoran
- 8) Penyederhanaan pekerjaan perkantoran
- 9) Perlengkapan perkantoran
- 10) Studi perkantoran

Mengingat demikian luasnya lingkupan tugas itu, maka persyaratan pokok bagi setiap manager perkantoran modern pada dewasa ini menjadi makin berat. Syarat cukup berpengalaman selama bertahun-tahun sebagai kepala kantor sudah tidak bisa memadai lagi. Pengalaman itu kini harus disertai dengan aneka persyaratan, seperti : pendidikan/pelatihan, kemampuan dan kepribadian tertentu.

Menurut Prof. George Terry, 1966 dari Amerika Serikat misalnya mendaftar terdapat 12 *basic cualification* (kecakapan dasar) bagi seorang “*office manager*” seperti dibawah ini :

- 1) Kemampuan pejabat pimpinan

- 2) Suatu latar belakang praktek
- 3) Latihan manajerial
- 4) Kemampuan mengungkapkan diri
- 5) Suatu sikap terbuka
- 6) Keingintahuan
- 7) Kreatifitas
- 8) Pertimbangan sehat
- 9) Kemampuan menjual gagasan
- 10) Kesabaran
- 11) Pengendalian emosi
- 12) Kemampuan kerjasama

Jadi pada dewasa ini maupun dimasa mendatang setiap manager perkantoran bukanlah sekedar seorang kepala kantor melainkan adalah suatu manager administratif dengan kemampuan pejabat pimpinan yang besar.

d. Perencanaan Sistem Perkantoran

Manajemen adalah segenap perbuatan menggerakkan sekelompok petugas dan mengarahkan segenap sarana dalam suatu organisasi apapun untuk mencapai tujuan tertentu. Pejabat pimpinan yang bertugas melakukan perbuatan menggerakkan petugas dan mengarahkan sarana itu disebut *manager*. Dalam rangka ini dua tugas pokok setiap manager ialah :

- 1) Menggerakkan sekelompok petugas, dalam arti mendorong, memimpin, menjuruskan, dan menertibkan para pelaksana agar melakukan berbagai kegiatan yang menuju kearah tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan.
- 2) Mengarahkan segenap sarana, dalam arti menyiapkan pengadaan, mengatur pemakaian, menetapkan langkah, dan menyempurnakan daya guna aneka benda, biaya, alat, bangunan, metode dan sumber-sumber lainnya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi yang bersangkutan.

Prof. George Terry, 1966 dalam bukunya “office management and control”, menjelaskan bahwa perencanaan itu sebagai *office planning* (perencanaan perkantoran) yang berwujud aktifitas-aktifitas mengenai pekerjaan perkantoran apa yang akan dilaksanakan, bila mana, dimana dan bagaimana cara melaksanakannya. Secara terperinci aktivitas itu menyangkut penetapan tujuan, haluan, sistem, prosedur, dan metode yang perlu dilaksanakan dalam kaitannya dengan :

- 1) Pekerjaan rutin dan arus lalu lintas pekerjaan perkantoran
- 2) Rancangan dan pemakaian formulir perkantoran
- 3) Penggunaan mesin dan perlengkapan-perengkapan perkantoran

Dalam praktek administrasi perkantoran telah cukup dikenal istilah “*systems and procedures*” (SOP) dalam kaitannya dengan perencanaan sistem perkantoran itu. Setiap sistem perkantoran mencakup sejumlah prosedur perkantoran dan sesuatu prosedur perkantoran biasanya meliputi sejumlah metode perkantoran.

Berbagai metode, prosedur, dan sistem perkantoran dalam setiap organisasi perlu direncanakan sebaik-baiknya oleh manager perkantoran karena pasti meningkatkan efisiensi organisasi yang bersangkutan dalam mencapai tujuannya. Menurut J.C. Denyer, 1975 sistem perkantoran yang direncanakan secara baik bermanfaat antara lain sebagai berikut :

- 1) Kelancaran pekerjaan perkantoran, dan mencegah kemungkinan kesalahan dalam pekerjaan
- 2) Pengurangan keterlambatan, hambatan
- 3) Kontrol yang lebih baik terhadap pekerjaan
- 4) Penghematan tenaga kerja dan biaya tata usaha
- 5) Kordinasi berbagai seksi dan bagian dalam organisasi dan
- 6) kemudahan dalam melatih para pegawai tata usaha

Jadi perencanaan memiliki posisi sangat penting dalam sistem perkantoran, dalam menyusun *planning*/perencanaan manager perkantoran harus berpegang pada haluan perkantoran tertentu dan tidak boleh semau-maunya sendiri atau mengikuti kesukaan pribadi. Misalnya karena seseorang manager perkantoran sangat menyukai warna merah,

semua formulir dan berkas dalam kantornya lalu harus berwarna merah dan sebagainya. *Office policy* adalah segenap asas yang dijadikan pedoman dan ukuran dalam pelaksanaan pekerjaan perkantoran secara efisien.

e. Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen (SIM), secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kebulatan jalinan hubungan dan jaring lalu lintas informasi dalam suatu organisasi mulai dari sumber yang melahirkan bahan keterangan melalui proses pengumpulan, pengolahan, penahanan sampai penyebarannya kepada para petugas yang berkepentingan agar dapat melaksanakan semua tugas dengan sebaik baiknya dan terakhir tiba pada pucuk pimpinan organisasi untuk keperluan membuat berbagai keputusan yang tepat.

Selama ini sistem informasi dalam organisasi umumnya dianggap sejalan dengan kerangka pembagian suatu organisasi dalam satuan-satuan di bawahnya. Apabila misalnya sebuah perusahaan dibagi secara lurus dalam unit-unit menurut fungsi-fungsi pokoknya maka masing-masing satuan organisasi itu merupakan sistem tersendiri mengenai fungsi pokok yang bersangkutan. Batas lingkungan dari setiap satuan organisasi menjadi pula ruang lingkup sistem itu. Jadi dalam perusahaan itu terdapat umpamanya unit/sistem pemasaran unit/sistem pembukuan, unit/sistem produksi, unit/sistem pergudangan, dan seterusnya.

Akibat dari kerangka yang demikian itu ialah setiap keterangan yang penting akan ditangani secara berlebih-lebihan dan sendiri-sendiri dalam berbagai satuan organisasi tersebut. Misalnya saja informasi tentang suatu penjualan akan dicatat oleh bagian pemasaran, dibukukan oleh bagian pembukuan, diperhitungkan dalam perencanaan produksi dan dilaporkan dalam sistem pengeluaran barang dari gudang. Ini semua dikerjakan sendiri-sendiri tanpa merupakan suatu sistem keterangan yang bulat. Penerapan sistem yang demikian itu disebut "*the organization chart approach*" (hampiran bagan organisasi).

Pimpinan dari setiap organisasi tentu membuat keputusan-keputusan dan melakukan pengontrolan. Untuk dapat melaksanakan tugas- tugas itu dengan sebaik-baiknya diperlukan adanya jaring-jaring dan lalu lintas keterangan-keterangan yang teratur dalam organisasi. Tanpa sistem keterangan yang baik pimpinan organisasi sulit memperoleh berbagai keterangan dalam bentuk yang tepat, di tempat yang diperlukan dan pada waktu yang singkat, tepat, di tempat yang diperlukan, dan pada waktu yang singkat. Bahkan tidak adanya suatu sistem akan mengakibatkan terjadinya :

- 1) Lalu lintas keterangan yang simpang siur
- 2) Dobel keterangan yang banyak
- 3) Pembiayaan keterangan yang boros
- 4) Kehilangan keterangan yang merugikan organisasi

f. Sentralisasi dan Spesialisasi Pekerjaan Perkantoran

Dalam keseluruhan organisasi maka pengorganisasian tata usaha dapat memakai asas pemusatan (*sentralisasi*) atau asas pemencaran (*desentralisasi*).

1) Asas pemusatan

Dengan asas ini semua kerja perkantoran dalam organisasi yang bersangkutan dibebankan dan dilaksanakan oleh sebuah satuan organisasi yang berdiri sendiri di samping satuan-satuan organisasi yang memikul pekerjaan-pekerjaan operatif. Dalam hal ini satuan-satuan organisasi yang melaksanakan tugas-tugas induk itu dibebaskan dari kegiatan-kegiatan misalnya mengetik surat-surat, menyalin warkat-warkat atau memelihara arsip.

2) Asas pemencaran

Berdasarkan asas ini masing-masing satuan organisasi dalam seluruh organisasi disamping melaksanakan tugas-tugas induknya juga melakukan semua kerja ketatausahaan yang terdapat dalam lingkungannya sendiri jadi misalnya bagian produksi dalam suatu perusahaan melaksanakan pula tugas-tugas korespondensi

memperbanyak sendiri warkat-warkat dan mengurus kamar arsip untuk menyimpan surat-suratnya

Dengan demikian, untuk dijadikan pedoman dalam menerapkan kedua asas itu pada setiap organisasi kantor, kepustakaan dan praktek administrasi perkantoran pada umumnya menetapkan fungsi-fungsi pelayanan yang bersifat terpusat (*central service unit*). Fungsi-fungsi ini kemudian dilembagakan menjadi *central service unit* (satuan-satuan pelayanan pusat). Menurut Littlefield dan Peterson, segi-segi tata usaha yang seringkali dibentuk menjadi satuan pelayanan pusat itu ialah aktivitas-aktivitas :

- 1) *Mail* (pengiriman surat-surat)
- 2) *Files* (pemeliharaan berkas-berkas)
- 3) *Transcription* (penyalinan)
- 4) *Communication* (tata hubungan)
- 5) *Duplicating* (penggandaan warkat)
- 6) *Tabulating* (pendaftaran)
- 7) *Reception* (penerimaan tamu)
- 8) *Supplies* (pengadaan material tata usaha)
- 9) *Building services* (pelayanan yang menyangkut pergedungan)

Diantara aktifitas-aktifitas tersebut diatas, penyimpanan warkat/berkas dan penyalinan (biasanya meliputi pula tugas-tugas stenografi) adalah yang paling sedikit dipusatkan.

g. Sistem Pengawasan (*Controlling*)

Tugas pertama seorang manager dalam melakukan perencanaan berpasangan dengan tugas pengontrolan. Dalam pelaksanaan setiap bidang pekerjaan apapun yang sebaik-baiknya tentu perlu dilakukan perencanaan dan pengontrolan. Perencanaan dan pengontrolan itu merupakan dua kutub dari suatu proses penyelenggaraan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan menjadi taraf permulaan dari proses itu dan mengandung aktifitas-aktifitas melihat kemuka, memikirkan jauh sebelumnya, dan menggambarkan lebih dulu sebagai landasan untuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan mencapai tujuan yang diinginkan, sedang

pengontrolan berikut tindakan-tindakan pembetulannya adalah tahap akhir dari proses penyelenggaraan itu. Rencana yang bagaimanapun baiknya dapat gagal apabila pelaksanaannya tidak didampingi dengan aktifitas manajemen yang berbentuk *control*. Pengontrolan adalah keseluruhan aktifitas mengawasi, memeriksa, mencocokkan, dan mengendalikan kegiatan agar berlangsung sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan hasil yang dikehendaki.

Langkah-langkah yang lazimnya berlangsung dalam pengontrolan adalah sebagai berikut :

- 1) Penentuan standar atau ukuran baku yang akan menjadi patokan
- 2) Pengukuran atau penilaian terhadap kegiatan-kegiatan yang senyatanya dijalankan (atau hasil-hasil kegiatan itu)
- 3) Perbandingan antara pelaksanaan kegiatan-kegiatan atau hasil-hasilnya itu dengan patokan yang telah ditentukan untuk mengetahui penyimpangan atau perbedaan yang terjadi
- 4) Pembetulan terhadap penyimpangan atau perbedaan yang terjadi agar semua kegiatan atau hasilnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan

Bahan-bahan dan metode-metode untuk menjalankan pengontrolan antara lain :

- 1) Laporan dari pelaksanaan kegiatan yang diberikan secara lisan atau tertulis dan secara berkala atau sewaktu-waktu atas permintaan. Manager yang berwenang dan bertanggungjawab menjalankan pengontrolan itu wajib mengikuti dan mempelajari laporan itu.
- 2) Penelaahan terhadap buku catatan tugas atau hasil kerja, jadwal kegiatan, bahan kemajuan pekerjaan, atau pun grafik lainnya
- 3) Survey atau inspeksi setempat dimana kegiatan-kegiatan dijalankan.
- 4) Wawancara dengan pelaksana-pelaksana tugas yang bersangkutan

sasaran pengontrolan pengawasan (*controlling* atau pengendalian) bermacam-macam, antara lain :

- 1) Jumlah hasil kerja (segi kuantitas)

- 2) Mutu hasil kerja (segi kualitas)
- 3) Pegawai (kesungguhan, kerajinan, dan kecakapan kerjanya)
- 4) Uang (pemakaiannya secara sah dan efisien)
- 5) Barang perbekalan (pembelian, penggunaan dan pemeliharannya yang betul)
- 6) Ruang kerja (penataan dan pemakaiannya yang baik)
- 7) Waktu (penggunaannya untuk kepentingan organisasi yang bersangkutan)
- 8) Metode kerja

Dalam tata usaha sebagai suatu bidang kerja perlu pula dilakukan pengontrolan. Ini menjadi tugas dari manager kantor. Dan pengontrolan ini harus dijalankan dalam setiap organisasi karena kalau tidak hal itu bisa mengakibatkan kerugian-kerugian yang cukup parah.

h. Asas-asas Efisiensi Dalam Pekerjaan Perkantoran

Efisiensi adalah suatu asas dasar tentang perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya. Perbandingan ini dapat dilihat dari dua segi yaitu :

1) Segi usaha

Suatu kegiatan dapat dikatakan efisien kalau suatu hasil tertentu tercapai dengan usaha yang sekecil-kecilnya. Pengertian usaha dapat dikembalikan pada lima unsur yang dapat juga disebut sumber-sumber kerja yakni ; pikiran, tenaga, waktu, ruang, benda termasuk uang

2) Segi hasil

Suatu kegiatan dapat disebut efisien kalau dengan suatu usaha tertentu memberikan hasil yang sebanyak-banyaknya, baik yang mengenai mutunya ataupun jumlah satuan hasil itu

Efisiensi kerja adalah perbandingan terbaik antara suatu kerja dengan hasil yang dicapai oleh kerja itu. Selanjutnya bilamana suatu kerja dianalisis, dapatlah dibedakan dalam dua segi yaitu intinya dan

susunannya. Intinya adalah rangkaian aktifitas-aktifitasnya itu sendiri yang wujudnya mengikuti tujuan yang hendak dicapai, sedang yang dimaksud dengan susunannya adalah cara-caranya rangkaian aktifitas-aktifitas itu dilakukan. Jadi setiap kerja tentu mencakup sesuatu cara tertentu dalam melakukan tiap-tiap aktifitas, apapun tujuan dan hasil yang ingin dicapai dengan kerja itu.

Asas-asas efisiensi bagi tata usaha itu ada lima, yaitu :

1) Asas perencanaan

Merencanakan berarti menggambarkan di muka mengenai tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Perwujudan asas ini dalam bidang tata usaha dapat berupa pedoman-pedoman sebagai berikut :

- a) Pedoman tentang maksud warkat
- b) Pedoman tentang penetapan prosedur
- c) Pedoman tentang pengadaan mesin tata usaha
- d) Pedoman tentang perencanaan formulir

2) Asas penyederhanaan

Menyederhanakan berarti membuat suatu sistem yang ruwet atau pekerjaan yang sukar menjadi lebih mudah atau ringan. Pelaksanaan asas ini adalah sebagai berikut :

- a) Pedoman tentang tata cara
- b) Pedoman tentang perlengkapan tata usaha
- c) Pedoman tentang pengorganisasian tata usaha

3) Asas penghematan

Menghemat berarti mencegah pemakaian benda-benda secara berlebihan sehingga biaya pekerjaan yang bersangkutan menjadi mahal. Asas ini dapat dilaksanakan dalam pedoman sebagai berikut :

- a) Pedoman tentang perhitungan biaya dan kemanfaatan
- b) Pedoman tentang perhitungan kebutuhan warkat
- c) Pedoman tentang mekanisme tata usaha

4) Asas penghapusan

Menghapus berarti meniadakan langkah-langkah atau kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan suatu pelaksanaan yang dianggap kurang perlu atau tidak berhubungan dengan hasil kerja yang ingin dicapai. Pelaksanaan asas ini dapat diwujudkan dalam pedoman sebagai berikut :

- a) Pedoman tentang peniadaan gerak-gerak dalam pekerjaan
- b) Pedoman tentang penghapusan tembusan-tembusan atau warkat-warkat lainnya

5) Asas penggabungan

Menggabungkan berarti mempersatukan pekerjaan-pekerjaan yang mempunyai persamaan atau benda-benda yang mungkin dikerjakan sekaligus dalam satu langkah sehingga dapat menghemat waktu kerja. Pedoman-pedoman pelaksanaan asas ini sebagai berikut :

- a) Pedoman tentang kerja sekali jalan
- b) Pedoman tentang pemakaian alat-alat serba guna

i. Perancangan tata ruang

- 1) Tata ruang perkantoran dapat dirumuskan sebagai penyusunan perabotan dan alat perlengkapan pada luas lantai yang tersedia
- 2) Tata ruang perkantoran adalah penentuan mengenai kebutuhan-kebutuhan ruang tentang penggunaan secara terperinci dari ruang ini untuk menyiapkan suatu susunan yang praktis dari faktor-faktor fisik yang dianggap perlu bagi pelaksanaan kerja perkantoran dengan biaya yang layak.

Jadi tata ruang yang baik akan bermanfaat bagi organisasi yang bersangkutan dalam menyelesaikan pekerjaan. Prinsip tata ruang pada pokoknya akan mendapatkan keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

- 1) Mencegah penghamburan tenaga dan waktu para pegawai karena berjalan mondar mandir yang seharusnya tidak perlu
- 2) Menjamin kelancaran proses pekerjaan yang bersangkutan

- 3) Memungkinkan pemakaian ruang kerja secara efisien, yaitu suatu luas lantai tertentu dapat dipergunakan untuk keperluan yang sebanyak-banyaknya
- 4) Mencegah para pegawai dibagian lain terganggu oleh publik yang akan menemui suatu bagian tertentu

Dalam menyusun ruang untuk kerja perkantoran, ada beberapa tujuan yang perlu dicapai. Tujuan itu merupakan pula syarat-syarat yang hendaknya dipenuhi dalam setiap tata ruang kantor yang baik.

Tujuan tata ruang adalah :

- 1) Pekerjaan di kantor itu dalam proses pelaksanaannya dapat menempuh jarak yang sependek mungkin
- 2) Rangkaian aktifitas tata usaha dapat mengalir secara lancar
- 3) Segenap ruang dipergunakan secara efisien untuk keperluan pekerjaan
- 4) Kesehatan dan kepuasan bekerja para pegawai dapat terpelihara
- 5) Pengawasan terhadap pekerjaan dapat berlangsung secara memuaskan
- 6) Pihak luar yang mengunjungi kantor yang bersangkutan mendapat kesan yang baik tentang organisasi itu
- 7) Susunan tempat kerja dapat dipergunakan untuk berbagai pekerjaan dan mudah diubah sewaktu-waktu diperlukan.

2. Teori Manajemen Kepolisian

Sejarah tata kerja organisasi kepolisian atau manajemen Kepolisian pada hakekatnya berasal dari Inggris. Asal usul tata kelola kelembagaan satuan Kepolisian dapat ditelusuri dalam pembentukan Polisi Metropolitan London, Inggris tahun 1829. Kondisi sosial dan ekonomi yang dipicu Revolusi Industri menyebabkan migrasi masif ke kota-kota Inggris. Dan sebagian besar populasi migrasi ini mempunyai pendidikan yang rendah dan kurang memiliki keterampilan sehingga membawa *chaos* kemiskinan, pengangguran dan kejahatan. Dibalik itu, hal ini menyebabkan berkembangnya satuan polisi

husus dan swasta yang dirancang untuk melayani kebutuhan berbagai kelompok kepentingan pada waktu itu.

Polisi perdagangan dibentuk untuk melindungi pemilik toko dan penjaga toko, Polisi gereja melindungi jemaat dan hak milik gereja dan Kepolisian khusus dibentuk untuk melindungi pelabuhan dan kapal-kapal yang berlayar di sungai Thames. Organisasi kelompok khusus ini tidak tertata rapi dan lebih berorientasi kepada kepentingan sendiri. Di lain pihak, sebagian besar warga di kota-kota besar tidak punya kelompok terorganisir untuk melayani dan melindungi kepentingan umum penduduk kota secara keseluruhan.

Menteri Dalam Negeri pada waktu itu, Sir Robert Peel melakukan lobi secara intensif ke Parlemen berkenaan dengan upaya membentuk satuan Kepolisian yang terorganisir secara profesional di bawah kontrol pemerintah. Usulan Undang-Undang yang diajukan, yaitu *Act for Improving the Police In and Near the Metropolis of London*, atau pada umumnya dikenal sebagai *Metropolitan Police Act*, disahkan pada tahun 1829 dengan tujuan pokok sebagaimana digariskan pada *duty* manual pertama, yaitu mencegah kejahatan dan melindungi hak milik.

Dalam perspektif historis, sejarah kepolisian dan manajemen kepolisian Inggris disajikan di bawah ini sebagai berikut :

Tabel. 1
Periode Sejarah Dalam Manajemen Kepolisian

Tahun	Periode	Pemimpin dan Penulis yang berpengaruh	Kontributor utama terhadap Manajemen Kepolisian
1750-1900	Periode revolusi industri atau periode model manajemen tradisional	Sir Robert Peel, Charles Rowan, Richard Maynes, John Moore, Henry dan John Fielding	Manusia ekonomi, administrasi sentral, model semi militer, pangkat, kepemimpinan yang kuat, tujuan pemolisian adalah pencegahan kejahatan.
1900-1945	Manajemen Ilmiah	Max Weber, O.W. Wilson, F.Taylor, Henry Fayol, Raymond Fosdick, Elmer D. , Graper, Bruce Smith, August Vollmer, V.A. Leonard, Dwight Waldo, dan William Parker	Birokrasi modern, kesatuan komando, pelayanan sipil, divisi tenaga kerja, spesifikasi, kewenangan satu arah, kontrol berjenjang, kehadiran petugas patroli di semua tempat, hierarki.

1945-1960	Manajemen perilaku	Herbert Simon, Douglas Murray McGregor	PPBS, pengembangan organisasi, PERT, STAR
1960-1981	Manajemen sistem	Patrick Murphy dan James McNamara	Zero Based Budgeting, Interface subsistem.
1981 sampai sekarang	Manajemen proaktif	James Q. Wilson, George Kelling, Robert Trojanowicz, Herman Goldstein, Lee Brown, David Couper, dan Steven Bishop.	Sintesis dari teori-teori manajemen terdahulu, dengan penekanan pada rencana pendahuluan dan teknik manajemen konsultatif, komputer teknologi tinggi, dan komunikasi.

**Pert, Program Evaluation and Review Techniques, PPBS, Program Planing Budgeting System, STAR, System Training and Analysis of Requirements.*

Dalam konteks pengembangan manajemen, setiap organisasi selalu ada tiga bidang kerja yang mendasar, yaitu ;

- a. Administrasi
- b. Supervisi
- c. Operasi

Fungsi administratif dilakukan oleh manajemen puncak (*top management*) dan bawahan langsung dari tim *top management*. *Top management* menciptakan dan menentukan kebijakan (serangkaian aksi), memberikan pedoman bagi organisasi tersebut. Kemudian Supervisi pada umumnya dilakukan oleh Supervisor tingkat menengah. *Supervisor* membantu menggerakkan urat nadi organisasi dan memastikan bahwa kebijakan yang dibuat oleh manajemen puncak sudah dilaksanakan oleh pelaksana. Operasi dilakukan oleh pelaksana yang pada umumnya berhubungan langsung dengan publik dan melaksanakan aktifitas Polisi sehari-hari :

- a. Administrasi

POSCORB adalah suatu model teoritis klasik yang membantu mendeskripsikan fungsi utama organisasi dan bagaimana fungsi ini dilaksanakan. POSCORB adalah akronim dari *Planing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting* (Gulick dan Urwick, 1937 ; 1 – 45)

- b. Perencanaan

Kegiatan ini mencakup perencanaan jangka pendek dan panjang yang menspesifikasi maksud dan tujuan organisasi dalam bekerjasama dengan badan publik lainnya. Bekerjasama dengan badan publik lainnya adalah salah satu persyaratan primer. Semakin lama, Departemen Kepolisian perkotaan semakin melihat bahwa mereka harus melibatkan dirinya dengan perencanaan jangka panjang badan pengembangan perkotaan, badan pelayanan sosial, badan kesehatan dan badan lainnya. Bahkan Departemen Kepolisian yang lebih kecil dan berada di wilayah pedesaan mulai melihat bagaimana perencanaan jangka panjang dapat membantu mereka menghadapi berkembangnya kompleksitas peranan polisi dan meningkatnya kejahatan di pedesaan di daerah pinggiran kota.

c. *Organizing*

Pengorganisasian terkait dengan pembentukan struktur formal organisasi Kepolisian, berkiprahnya organisasi besar itu. Tujuannya adalah mengkoordinasikan seluruh unit organisasi agar dapat berfungsi dengan cara yang paling efisien sehingga tercapainya tujuan organisasi dapat tercapai.

Organisasi itu sendiri sepenuhnya menjadi tanggung jawab manajer dan keberhasilan mencerminkan kemampuan organisasional dari tim manajemen puncak. Prinsip dasar bisnis modern adalah mengkombinasikan pengetahuan administrasi publik dengan kegiatan kepolisian modern. Kunci keberhasilannya adalah menciptakan sebuah struktur organisasi dimana talenta yang benar akan menjalankan kerja yang benar pada tingkat efisiensi yang paling tinggi dengan tingkat moral personil dan organisasional yang baik.

d. *Staffing*

Fungsi manajemen ini mencakup aspek organisasi seperti penggajian, pemecatan dan pelatihan serta menugaskan personil untuk tugas dan peran khusus. Perhatian juga ditujukan terhadap penciptaan kondisi kerja yang kondusif, termasuk fasilitas fisik yang aman dan sesuai. Mobil patroli misalnya, harus layak jalan agar tidak membahayakan jiwa petugas.

Kegiatan ini termasuk menyediakan peralatan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas dan memberikan perintah kepada petugas secara tepat. Secara teoritis staffing mencakup pengembangan deskripsi kerja. Setiap tugas harus secara jelas didefinisikan dan diisi oleh seorang petugas yang berkualitas. Berkualitas berarti petugas tersebut punya keterampilan, latar belakang yang terlatih sesuai untuk menuntaskan tugas seperti yang tercantum dalam deskripsi kerja.

Selain itu harus dipertimbangkan faktor kepuasan kerja. Setiap upaya harus terdapat kesesuaian antara kemampuan pegawai dengan tugasnya sehingga pegawai tersebut merasa ;

- 1) Puas
- 2) Berhasil
- 3) Betah

e. *Directing*

Dalam memberi arahan, manajer harus :

- 1) Bertindak sebagai pimpinan organisasi
- 2) Mengarahkan kegiatan perusahaan sehari-hari

Sebagai pimpinan organisasi Kepolisian, manajer harus mengambil keputusan dan mengeluarkan perintah. Dengan menggunakan prinsip dasar manajemen modern, maka semua itu merupakan hasil proses sebuah tim (*team process*) di mana pimpinan menerima informasi dan usulan dari tim manajemen puncak. Pada akhirnya informasi yang diperoleh melalui proses konsultatif ini seharusnya mengarah menjadi keputusan final.

Seorang manajer Polisi yang menerapkan pendekatan seperti ini seharusnya mencari masukan dari tokoh masyarakat, staf manajemen puncak dan pakar bidang penegakan hukum. Oleh karena itu ketika sebuah keputusan dibuat, tim tersebut diharapkan dapat melaksanakan tugas sehari-hari sesuai dengan petunjuk dan prosedur yang secara khusus.

f. Coordinating

Dua kegiatan utama dalam fungsi ini adalah (1) keharusan untuk mengkoordinasikan Instansi Kepolisian dengan badan publik dan swasta lainnya di masyarakat dan (2) koordinasi aktifitas di dalam Departemen Kepolisian sendiri. Koordinasi dirancang untuk menghasilkan kesepakatan tentang rangkaian tindakan khusus terhadap masalah khusus.

Masalah khusus yang melibatkan fungsi koordinasi mencakup peraturan dan percabangannya (*legal ramification*) pengambilan kebijakan dan memutuskan siapa yang akan ditugaskan dalam kasus yang melibatkan yurisdiksi yang tumpang tindih. Kunjungan tamu negara sahabat, misalnya harus melakukan koordinasi diantara organisasi sipil dan otoritas lokal, negara bagian atau federal; hal ini memerlukan perencanaan jangka panjang agar cukup waktu untuk bersiap-siap menghadapi masalah atau situasi yang mungkin terjadi. Koordinasi acapkali menjadi bagian manajemen Kepolisian yang mendasar tapi terabaikan.

g. Reporting

Pelaporan terkait berkenaan dengan menjaga arus informasi ke atas, ke bawah dan lintas organisasi. Hal ini juga mencakup pelaporan kepada atasan bidang politik organisasi Kepolisian, Gubernur, *executive country* dan sejenisnya. Laporan tahunan ke masyarakat dan DPR telah menjadi alat utama untuk mengkomunikasikan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Kalau ingin berhasil guna, komunikasi tidak harus satu arah saja, komunikasi mengalir secara terorganisir melalui matriks tiga dimensi keseluruhan atasan dan bawahan organisasi. Yang semakin penting bagi manajemen modern adalah lateral ke para spesialis dan staf.

h. Buggeting

Pembiayaan mencakup mempersiapkan perencanaan keuangan tahunan dan berfungsi di dalam batas-batas perencanaan tersebut. Pembiayaan adalah bentuk perencanaan fiskal yang mengharuskan tersedianya

pengetahuan tentang jenis model anggaran yang ada. Contoh spesifik adalah :

- 1) *Planned Program Budgeting System (PPBS)*
- 2) *Line item budgeting*
- 3) *Zero based budgeting*

Dalam hal ini ada tekanan yang semakin besar terhadap Departemen Kepolisian berkenaan dengan akuntabilitas fiskal dan keahlian dalam bidang stabilitas, analisis dan laporan keuangan.

Mengoperasikan badan penegak hukum hampir sama dengan menjalankan korporasi tetapi dengan menggunakan dana publik bukan swasta. Sebagian besar korporasi swasta mempekerjakan jumlah yang memadai manager eksekutif dengan gaji yang cukup tinggi, pakar dan staf keuangan yang berkualitas. Tetapi biasanya dalam korporasi publik keahlian seperti itu sangat kecil, termasuk instansi Kepolisian. Itulah sebabnya administrator Polisi sangat memerlukan pelatihan tentang finansial dengan jumlah yang lebih banyak.

i. Supervisi

Jabatan pengawas pada organisasi Kepolisian adalah sebuah mata rantai (*link*) yang vital antara pelaksana dan pihak manajemen. Masalahnya adalah pegawai yang dipromosikan untuk jabatan pengawas acapkali belum melakukan transisi berpikir sebagai pengawas. Alasan mendasar mengenai hal ini adalah :

- 1) Promosi melalui ujian pelayanan sipil (*civil service ex-aminations*)
- 2) Kurangnya pelatihan dan resosialisasi tugas yang sesuai dengan peran pengawas.

Karena kekurangan ini pegawai yang baru diangkat menjadi pengawas akan sukar melaksanakan tugasnya dengan baik sebagai pengawas dibanding dengan tugas polisi lainnya. Dengan resosialisasi yang baik dalam peran manajemen, petugas itu akan dapat menjadi pengawas yang baik. Hal ini membutuhkan perencanaan, waktu dan biaya. Karena pengawas adalah anggota utama tim total management, perannya sangat

berarti. Pengawas acapkali ditunjuk untuk membuka slot pada bagan organisasi tanpa mengacu kepada pelatihan sebelumnya, pelatihan yang dibutuhkan atau pengetahuan petugas yang sangat dipromosikan tersebut.

Di sebuah Departemen Kepolisian berskala kecil kurang dari 10 petugas, peranan pengawas lebih mendekati peran petugas Polisi karena pengawas acapkali berbagi banyak tugas dengan para pelaksana. Karena peranannya kurang terfokus dibandingkan perannya di Departemen Kepolisian besar, peran pengawas Departemen Kepolisian kecil patut dipertimbangkan secara khusus.

Masalah yang paling umum bagi pengawas dan kepala Kepolisian di satuan berskala kecil adalah bahwa mereka dapat membangun hubungan pribadi yang dapat mempersulit pendelegasian atau penugasan secara adil dan tidak berat sebelah tanpa terkecuali, dalam promosi acapkali menyebabkan perasaan tertekan karena seseorang biasanya akan marah karena merasa diabaikan.

Para administrator dan pengawas Polisi di Departemen Kepolisian berskala kecil memang mengakui terpaksa bersikap generalis, hanya karena mereka merupakan satu-satunya orang yang bertugas selama suatu giliran khusus. Oleh karena itu Kepala Polisi dapat melaksanakan kegiatan rutin polisi sehari-hari dan mengurus tugas administratif. Di lain pihak, ada manfaat nyata dengan ketiadaan rantai komando yang kompleks, khususnya dalam bidang komunikasi dan pengawas langsung. Tanpa memperhatikan faktor besar Departemen Kepolisian yang ada, peranan administrator puncak membutuhkan keterampilan konseptual, kemampuan berkomunikasi dengan seluruh bidang kemasyarakatan. Dengan demikian karena sangat alamiah kehadirannya di masyarakat, Departemen Kepolisian berskala kecil sesungguhnya mempraktekkan *Community Policing* mengenal kegiatan hampir setiap orang di masyarakat sampai memberikan berbagai pelayanan kepolisian.

3. Ketentuan Pemerintah tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014

Reformasi pada hakekatnya adalah sebuah perubahan (*change*), *improvement* atau penyesuaian (*eufimisme*) ke arah yang lebih baik atau *responsive* terhadap situasi dan kondisi. Reformasi birokrasi artinya sebuah perubahan organisasi birokrasi agar *responsive* dan mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi atau tuntutan publik. Arah reformasi birokrasi, yakni terwujudnya efisiensi, efektivitas, *responsibilitas*, *good governance* dan *clean government*.

Reformasi birokrasi ialah suatu usaha melakukan perubahan-perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan mengubah struktur, tingkah laku, dan kebiasaan atau keberadaan yang telah lama (Khan,1981). Reformasi adalah suatu proses untuk mengubah proses dan prosedur birokrasi publik, sikap, perilaku birokrat untuk mencapai efektifitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional (Quah,1976).

Sedangkan Samonte (1979) menjelaskan bahwa reformasi merupakan sebuah perubahan atau inovasi-inovasi dengan penggunaan perencanaan dan adopsi untuk membuat sistem administrasi sebagai agen atau badan yang lebih efektif untuk perubahan sosial, politik, keadilan sosial, dan ekonomi, perubahan dimaksud semuanya dalam kerangka proses akselerasi pembangunan nasional dan pembangunan bangsa.

Selain itu Riswanda Imawan (Kunarto, 1999) menandakan bahwa reformasi berhubungan dengan upaya menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan tanpa membongkar fondasi yang ada. Reformasi berbeda dengan revolusi yang bermakna membongkar semuanya lalu membangun sesuatu yang baru sama sekali.

Berdasarkan landasan teoritis di atas Warsito Utomo (Kunarto, 1999), menjelaskan, reformasi birokrasi hakekatnya berkaitan dengan empat aspek, yaitu : *pertama*, reformasi mengandung pertalian adanya inovasi dan transformasi; *kedua*, kesuksesan reformasi membutuhkan perubahan sistematis dalam kerangka yang lebih luas dan harus direncanakan secara

matang. *Ketiga*, tujuan reformasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas; *Keempat*, reformasi harus dapat menanggulangi perubahan lingkungan.

Dengan demikian maka ruang lingkup reformasi tidak terbatas pada proses dan prosedur atau administrasi tetapi juga perubahan struktur organisasi, sikap, tingkah laku birokrat dan pejabat publik, *mind set* dan *cultur set* birokrasi publik agar mampu menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan, responsive, akuntabel, transparan, efisien, efektif dan terwujud *good governance* dan *good goverment*.

a. Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025

Krisis ekonomi yang dialami Indonesia tahun 1997, pada tahun 1998 telah berkembang menjadi krisis multidimensi. Kondisi tersebut mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk segera diadakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sejak itu, telah terjadi berbagai perubahan penting yang menjadi tonggak dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi, yang dikenal sebagai reformasi gelombang pertama. Perubahan tersebut dilandasi oleh keinginan sebagian besar masyarakat untuk mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. Untuk mewujudkan hal itu, telah ditetapkan beberapa Tap MPR RI, di antaranya:

- 1) Tap MPR RI Nomor X/MPR/1998 tentang Pokok-Pokok Reformasi Pembangunan dalam rangka Penyelamatan dan Normalisasi Kehidupan Nasional;
- 2) Tap MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, yang ditindaklanjuti dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;

- 3) Tap MPR RI Nomor VI/MPR/2001 tentang Etika Kehidupan Berbangsa;
- 4) Tap MPR RI Nomor VIII/MPR/2001 tentang Rekomendasi Arah Kebijakan Pemberantasan dan Pencegahan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
- 5) Tap MPR RI Nomor II/MPR/2002 yang mengamanatkan percepatan pertumbuhan ekonomi nasional termasuk reformasi birokrasi dan membangun penyelenggaraan negara dan dunia usaha yang bersih;
- 6) Tap MPR RI Nomor VI/MPR/2002 yang mengamanatkan pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme, penegakan dan kepastian hukum, serta reformasi birokrasi dengan penekanan pada kultur birokrasi yang transparan, akuntabel, bersih dan bertanggung jawab, serta dapat menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

Dalam perkembangan pelaksanaan reformasi gelombang pertama, reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum. Oleh karena itu, pada tahun 2004, pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan reformasi birokrasi.

Dengan demikian, reformasi birokrasi gelombang pertama pada dasarnya secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004. Pada tahun 2011, seluruh kementerian dan lembaga (K/L) serta pemerintah daerah (Pemda) ditargetkan telah memiliki komitmen dalam melaksanakan proses reformasi birokrasi. Pada tahun 2014 secara bertahap dan berkelanjutan, K/L dan Pemda telah memiliki kekuatan untuk memulai proses tersebut, sehingga pada tahun 2025, birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi dapat diwujudkan.

Sementara itu, pada pidato kenegaraan dalam rangka memperingati ulang tahun ke-64 Kemerdekaan RI di depan Sidang DPR RI tanggal 14 Agustus

2009, Presiden menegaskan kembali tekad pemerintah untuk melanjutkan misi sejarah bangsa Indonesia untuk lima tahun mendatang, yaitu melaksanakan reformasi gelombang kedua, termasuk reformasi birokrasi. Reformasi gelombang kedua bertujuan untuk membebaskan Indonesia dari dampak dan rekor krisis yang terjadi sepuluh tahun yang lalu.

Pada tahun 2025, Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju. Berkaitan dengan hal tersebut, reformasi birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Selain itu, reformasi birokrasi juga bermakna sebagai sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21.

Jika berhasil dilaksanakan dengan baik, reformasi birokrasi akan mencapai tujuan yang diharapkan, di antaranya:

- 1) Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan;
- 2) Menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*;
- 3) Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat;
- 4) Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi;
- 5) Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi;
- 6) Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Akan tetapi, jika gagal dilaksanakan, reformasi birokrasi hanya akan menimbulkan ketidakmampuan birokrasi dalam menghadapi kompleksitas yang bergerak secara eksponensial di abad ke-21, antipati, trauma, berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan ancaman kegagalan pencapaian pemerintahan yang baik (*good governance*), bahkan menghambat keberhasilan pembangunan nasional. Reformasi birokrasi berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih

(*overlapping*) antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit.

Selain itu, reformasi birokrasi pun perlu menata ulang proses birokrasi dari tingkat (*level*) tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir diluar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*), perubahan paradigma (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*). Oleh karena itu, reformasi birokrasi nasional perlu merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru. Upaya tersebut membutuhkan suatu *grand design* dan *road map* reformasi birokrasi yang mengikuti dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan sehingga menjadi suatu *living document*.

Grand Design Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010- 2025. Sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ketahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas.

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden, sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 ditetapkan dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi agar dapat memiliki sifat fleksibilitas sebagai suatu *living document*. *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 merupakan penyempurnaan dari Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor : PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor : PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan

Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian / Lembaga / Pemerintah Daerah.

Tabel. 2
Perbandingan Reformasi Birokrasi Gelombang I dan Gelombang II

Reformasi Birokrasi Gelombang I (2004 – 2009)	Reformasi Birokrasi Gelombang II (2010 – 2014)
Sifat : Instansional	Sifat: Nasional dan Instansional
Sasaran : Mewujudkan tata kerja pemerintahan yang baik	Sasaran : • Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN • Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat • meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Area Perubahan : • Kelembagaan • Budaya organisasi • Ketata laksanaan • Regulasi – Deregulasi • SDM	Area perubahan : • Organisasi • Tatalaksana • Peraturan Perundang-undangan • Sumber Daya Manusia aparatur • pengawasan • akuntabilitas • pelayanan publik • Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya kerja (<i>culture set</i>) aparatur

1) Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi

Arah kebijakan reformasi birokrasi adalah:

- a) Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya (Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025).
- b) Kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi (Peraturan Presiden Nomor 5 tahun 2010 tentang RPJMN 2010-2014).

2) Visi Reformasi Birokrasi

Visi reformasi birokrasi adalah “*Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia*”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu “pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke 21”, melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Misi Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi memiliki beberapa misi sebagai berikut :

- a) Membentuk / menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kerja pemerintahan yang baik;
- b) Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*;
- c) Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif;
- d) Mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

3) Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi

Pola pikir pencapaian visi reformasi birokrasi dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar. 1
Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi

Penyempurnaan kebijakan nasional di bidang aparatur akan mendorong terciptanya kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing K/L dan Pemda, manajemen pemerintahan dan manajemen SDM aparatur yang efektif, serta sistem pengawasan dan akuntabilitas yang mampu mewujudkan pemerintahan yang berintegritas tinggi. Implementasi hal-hal tersebut pada masing-masing K/L dan Pemda akan mendorong perubahan *mind set* dan *culture set* pada setiap birokrat ke arah budaya yang lebih profesional, produktif, dan akuntabel.

Setiap perubahan diharapkan dapat memberikan dampak pada penurunan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, pelaksanaan anggaran yang lebih baik, manfaat program-program pembangunan bagi masyarakat meningkat, kualitas pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik meningkat, produktivitas aparatur meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat, dan hasil-hasil pembangunan secara nyata dirasakan seluruh masyarakat. Secara bertahap, upaya tersebut diharapkan akan terus meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Kondisi ini akan menjadi profil birokrasi yang diharapkan.

Kondisi tersebut di atas akan dicapai melalui berbagai upaya, antara lain dengan penerapan program *quick wins*, yaitu suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit. *Quick wins* bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan meningkatkan kepercayaan instansi untuk melakukan sesuatu perubahan yang berat. Penyelesaian sesuatu yang berat merupakan inti dari suatu program besar. *Quickwins* dilakukan di awal dan dapat berupa *quick wins* untuk penataan organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan penataan budaya kerja aparatur.

Selanjutnya, pelaksanaan reformasi birokrasi harus disertai monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara periodik dan melembaga. Monitoring dan evaluasi ini bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan melakukan koreksi bila terjadi kesalahan/penyimpangan arah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Selain itu, perlu juga didukung oleh beberapa hal berikut :

- a) penerapan manajemen perubahan (*change management*) agar tidak terjadi hambatan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi;
- b) penerapan *knowledge management* agar terjadi suatu proses pembelajaran dan tukar pengalaman yang efektif bagi K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi;
- c) penegakan hukum agar terwujud batasan dan hubungan yang jelas antara hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan masing-masing pihak.

4) Tujuan Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Adapun area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukakan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3
Area Perubahan dan Hasil Yang Diharapkan

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Bela pikir (<i>mind set</i>)	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

5) Sasaran Reformasi Birokrasi

Sasaran reformasi birokrasi adalah:

- a) Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- b) Meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
- c) Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

6) Prinsip-prinsip Reformasi Birokrasi

Beberapa prinsip dalam melaksanakan reformasi birokrasi dapat dikemukakan sebagai berikut.

a) *Outcomes oriented*

Seluruh program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam kaitan dengan reformasi birokrasi harus dapat mencapai hasil (*outcomes*) yang mengarah pada peningkatan kualitas kelembagaan, tata laksana, peraturan perundang-undangan, manajemen SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*cultureset*) aparatur. Kondisi ini diharapkan akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan membawa pemerintahan Indonesia menuju pada pemerintahan kelas dunia.

b) Terukur

Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus dilakukan secara terukur dan jelas target serta waktu pencapaiannya.

c) Efisien

Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan profesional.

d) Efektif

Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara efektif sesuai dengan target pencapaian sasaran reformasi birokrasi.

e) Realistik

Outputs dan *outcomes* dari pelaksanaan kegiatan dan program ditentukan secara realistik dan dapat dicapai secara optimal.

f) Konsisten

Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, dan mencakup seluruh tingkatan pemerintahan, termasuk individu pegawai.

g) Sinergi

Pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan secara sinergi. Satu tahapan kegiatan harus memberikan dampak positif bagi tahapan kegiatan lainnya, satu program harus memberikan dampak positif bagi program lainnya. Kegiatan yang dilakukan satu instansi pemerintah harus memperhatikan keterkaitan dengan kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah lainnya, dan harus menghindari adanya tumpang tindih antar kegiatan di setiap instansi.

h) Inovatif

Reformasi birokrasi memberikan ruang gerak yang luas bagi K/L dan Pemda untuk melakukan inovasi-inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan *best practices* untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

i) Kepatuhan

Reformasi birokrasi harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

j) Dimonitor

Pelaksanaan reformasi birokrasi harus dimonitor secara melembaga untuk memastikan semua tahapan dilalui dengan

baik, target dicapai sesuai dengan rencana, dan penyimpangan segera dapat diketahui dan dapat dilakukan perbaikan.

7) Sasaran Lima Tahunan Reformasi Birokrasi

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN Tahun 2005-2025 menetapkan tahapan pembangunan yang meliputi periode RPJMN I (2005-2009), periode RPJMN II (2010-2014), periode RPJMN III (2015-2019), dan periode RPJMN IV (2020-2024). Sasaran lima tahunan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi ini mengacu pada periodisasi tahapan pembangunan sebagaimana tercantum dalam RPJPN 2005-2025.

a) Sasaran lima tahun pertama (2010-2014)

Sasaran reformasi birokrasi pada lima tahun pertama difokuskan pada penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

b) Sasaran lima tahun kedua (2015-2019)

Selain implementasi hasil-hasil yang sudah dicapai pada lima tahun pertama, pada lima tahun kedua juga dilanjutkan upaya yang belum dicapai pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah pada lima tahun pertama.

c) Sasaran lima tahun ketiga (2020-2024)

Pada periode lima tahun ketiga, reformasi birokrasi dilakukan melalui peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus untuk menjadi pemerintahan kelas dunia sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua.



Gambar 2
Tahapan Pencapaian Sasaran Lima Tahunan

8) Strategi Pelaksanaan

Langkah-langkah strategi pelaksanaan reformasi birokrasi meliputi tingkat pelaksanaan, pelaksana program, dan metode pelaksanaan.

a) Tingkat Pelaksanaan

Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui tiga tingkat pelaksanaan, sebagaimana dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4
Tingkat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Tingkat Pelaksanaan		Keterangan
Nasional	Makro	menyangkut penyempurnaan regulasi nasional yang terkait dengan upaya pelaksanaan reformasi birokrasi
	Meso	menjalankan fungsi manajerial, yakni menerjemahkan kebijakan makro dan mengkoordinir (mendorong dan mengawal) pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat K/L dan Pemda
Kementerian/ Lembaga/ Pemda	Mikro	menyangkut implementasi kebijakan/ program reformasi birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional yang menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda

b) Pelaksana



Gambar 3
Pengorganisasian Reformasi Birokrasi

Peran Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional antara lain mengarahkan kebijakan, strategi, dan standar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi dan kinerja operasi birokrasi. Peran Tim Reformasi Birokrasi Nasional antara lain

merumuskan kebijakan dan strategi operasional reformasi birokrasi. Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional bertanggung jawab kepada Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional. Tim Reformasi Birokrasi Nasional dibantu oleh Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dilakukan oleh Tim Independen.

Sedangkan Tim *Quality Assurance* bertugas dalam memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi. Dalam pelaksanaan tugasnya Tim Independen dan Tim *Quality Assurance* bertanggung jawab kepada Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional. Tim Reformasi Birokrasi K/L dan Pemda berperan sebagai penggerak, pelaksana dan pengawal pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing K/L dan Pemda. Pengorganisasian pelaksana reformasi birokrasi dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5
Pelaksana Reformasi Birokrasi

Tingkat Pelaksanaan		Penanggungjawab/Pelaksana
Nasional	Makro	Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional
		Tim Reformasi Birokrasi Nasional
	Meso	Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional
		Tim Independen
		Tim Quality Assurance
Instansional (K/L/Pemda)	Mikro	Tim Reformasi Birokrasi K/L/Pemda

Strategi pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui program-program yang berorientasi pada hasil (*outcomes oriented program*). Program-program tersebut dilaksanakan sesuai dengan tingkat pelaksanaannya sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini.

Tabel 6
Perbandingan Program Antar tingkat Pelaksanaan

Program Untuk Tingkat Makro	Program Untuk Tingkat Meso	Program Untuk Tingkat Mikro
1) Penataan Organisasi	1) Manajemen Perubahan	1) Manajemen Perubahan
2) Penataan Tatalaksana	2) Konsultasi dan Asistensi	2) Penataan Peraturan Perundang-undangan
3) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	3) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	3) Penataan dan penguatan Organisasi
4) Penguatan Pengawasan	4) <i>Knowledge management</i> .	4) Penataan Tatalaksana
5) Penguatan Akuntabilitas Kinerja		5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur
6) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik		6) Penguatan Pengawasan
		7) Penguatan Akuntabilitas Kinerja
		8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
		9) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan

Catatan:

Pada setiap program baik tingkat makro, meso, maupun mikro harus menetapkan *quick wins*.

- b. Peraturan Menteri PAN No. 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014

Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi (GDRB) yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Sasaran tahun pertama akan menjadi dasar bagi sasaran tahun berikutnya, begitu pun sasaran tahun-tahun berikutnya mengacu pada sasaran tahun sebelumnya

Keterkaitan *Grand Design* dan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut:

<i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi 2010 – 2025	<i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden
<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2010 – 2014	<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi untuk periode 2010–2014 lebih bersifat <i>living document</i> , ditetapkan dengan Peraturan Menteri PAN dan RB
<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2015 – 2019	<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2015 – 2019 dan 2020 – 2024 yang akan disusun

	sesuai dengan hasil pelaksanaan RPJMN dan RMRB periode sebelumnya, serta dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan
<i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi 2020 –2024 Transisi 2024 – 2025	UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional menetapkan bahwa proses penyusunan RPJP harus dilaksanakan 1 tahun sebelum berakhirnya RPJP sedang berjalan.



Gambar 4
Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 –2014, *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015–2019, dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024

1) Tujuan

Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) bertujuan untuk memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi di kementerian/lembaga (K/L) dan pemerintah daerah (Pemda) agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan.

2) Ruang lingkup RMRB 2010-2014 mencakup tiga hal berikut :

a) Penguatan Birokrasi Pemerintah

Terwujudnya penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

b) Tingkat Pelaksanaan

Ada dua tingkat pelaksanaan, yaitu tingkat nasional dan tingkat instansional. Pada tingkat nasional, pelaksanaan reformasi birokrasi dibagi ke dalam tingkat pelaksanaan makro dan meso. Tingkat pelaksana makro menyangkut penyempurnaan regulasi nasional dalam upaya pelaksanaan reformasi birokrasi. Sementara tingkat pelaksanaan meso menjalankan fungsi manajerial, yaitu mendorong kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, dan mengkoordinasikan (mendorong dan mengawal) pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat K/L dan Pemda. Pada tingkat instansional (disebut tingkat pelaksanaan mikro) menyangkut implementasi kebijakan/program reformasi birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional dan menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda.

c) Program

Program-program berorientasi hasil (*outcomes oriented programs*), baik pada tingkat makro, meso, maupun tingkat mikro sebagaimana dikemukakan pada tabel berikut ini.

Tabel 7
Program berorientasi hasil pada tingkat makro, meso dan mikro

Program Untuk Tingkat Makro	Program Untuk Tingkat Meso	Program Untuk Tingkat Mikro
1) Penataan Organisasi	1) Manajemen Perubahan	1) Manajemen Perubahan
2) Penataan Tatalaksana	2) Konsultasi dan Asistensi	2) Penataan Peraturan Perundang-undangan
3) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	3) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	3) Penataan dan penguatan Organisasi
4) Penguatan Pengawasan	4) <i>Knowledge management</i> .	4) Penataan Tatalaksana
5) Penguatan Akuntabilitas Kinerja		5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur
6) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik		6) Penguatan Pengawasan
		7) Penguatan Akuntabilitas Kinerja
		8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
		9) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan

3) Ukuran keberhasilan

Mengukur keberhasilan reformasi birokrasi dilakukan antara lain melalui pencapaian sasaran reformasi birokrasi sebagaimana ditetapkan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025, dengan indikator kinerja utama (*key performance indicators*), pada tabel berikut ini :

Tabel 8
Sasaran dan indikator keberhasilan Reformasi Birokrasi

Sasaran	Indikator		Base line (2009)	Target (2014)
Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN	IPK*)		2,8	5,0
	Opini BPK (WTP)	Pusat	42,17%	100%
		Daerah	2,73%	60%
Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat	Integritas pelayanan publik	Pusat	6,64	8,0
		Daerah	6,46	8,0
	Peringkat kemudahan berusaha		122	75
Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja Birokrasi	Indeks efektivitas pemerintah**)		-0,29	0,5
	Instansi pemerintah yang akuntabel		24%	80%

*) Skala 0 – 10

**) Skala – 2.5 s/d 2.5

Sumber: Diolah dari RPJMN 2010-2014

4) Pengorganisasian Reformasi Birokrasi Tingkat Nasional

a) Pengorganisasian Tingkat Nasional

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi nasional, dibentuk Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN) melalui Keppres No. 23 Tahun 2010 tentang Perubahan Keppres No. 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN). KPRBN diketuai oleh Wakil Presiden dan bertanggung jawab kepada Presiden. TRBN diketuai oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan bertanggung jawab kepada Ketua KPRBN.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dibantu oleh Tim Independen dan Tim *Quality Assurance* yang berperan antara lain melakukan monitoring dan evaluasi serta memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi. Sedangkan TRBN dibantu oleh Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN). Untuk tingkat K/L dan Pemda dibentuk Tim Reformasi Birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda

b) Pengorganisasian Tingkat Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah

Penanggung jawab reformasi birokrasi pada tingkat mikro adalah pimpinan masing-masing K/L dan Pemda. Pelaksanaan reformasi birokrasi untuk Periode 2010 – 2014 berpedoman pada GDRB 2010-2025, RMRB 2010-2014, dan berbagai kebijakan pelaksanaannya dengan memperhatikan karakteristik masing-masing instansi yang dilaksanakan secara konsisten, terintegrasi, dan berkelanjutan. Organisasi Tim Reformasi Birokrasi tingkat K/L dan Pemda terdiri dari tim pengarah dan tim pelaksana. Ketua Tim Pengarah adalah pimpinan K/L dan Pemda, sedangkan anggota tim pengarah dipilih dari pejabat-

pejabat kunci untuk memastikan komitmen pimpinan tertinggi terhadap upaya reformasi birokrasi. Sementara tim pelaksana ditetapkan sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya dalam mengimplementasikan program reformasi birokrasi pada masing-masing instansi pemerintah.

5) Tahapan dan Program pelaksanaan Reformasi Birokrasi

a) Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2010-2014 Pada Tingkat Mikro

(1). Program Manajemen Perubahan

Program ini bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi.

Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Meningkatnya komitmen pimpinan dan pegawai K/L dan Pemda dalam melakukan reformasi birokrasi;
- (b). Terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja K/L dan Pemda;
- (c). Menurunnya risiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan.

(2). Program Penataan Peraturan Perundang-undangan

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh K/L dan Pemda. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Menurunnya tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh K/L dan Pemda;
- (b). Meningkatnya efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan K/L dan Pemda.

(3). Program Penataan dan Penguatan Organisasi

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi K/L dan Pemda secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga organisasi K/L dan Pemda menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi internal K/L dan Pemda;
- (b). Meningkatnya kapasitas K/L dan Pemda dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

(4). Program Penataan Tata laksana

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada masing-masing K/L. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan di K/L dan Pemda;
- (b). Meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan di K/L dan Pemda;
- (c). Meningkatnya kinerja di K/L dan Pemda.

(5). Program Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

Program ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda, yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Meningkatnya ketaatan terhadap pengelolaan SDM Aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda;

- (b). Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM Aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (c). Meningkatnya disiplin SDM Aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (d). Meningkatnya efektivitas manajemen SDM Aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (e). Meningkatnya profesionalisme SDM Aparatur pada masing-masing K/L dan Pemda.

(6). Program Penguatan Pengawasan

Program ini bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada masing-masing K/L dan Pemda. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara oleh masing-masing K/L dan Pemda;
- (b). Meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan negara pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (c). Meningkatnya status opini BPK terhadap pengelolaan keuangan negara pada masing-masing K/L dan Pemda;
- (d). Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang pada masing-masing K/L dan Pemda.

(7). Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja K/L dan Pemda. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Meningkatnya kinerja K/L dan Pemda;
- (b). Meningkatnya akuntabilitas K/L dan Pemda.

(8). Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada masing-masing K/L dan Pemda sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

- (a). Meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau) pada K/L dan Pemda;
- (b). Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standardisasi pelayanan internasional pada K/L dan Pemda;
- (c). Meningkatnya indeks kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik oleh masing-masing K/L dan Pemda.

(9). Program Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan

Program ini bertujuan untuk menjamin agar pelaksanaan reformasi birokrasi dijalankan sesuai dengan ketentuan dan target yang ditetapkan dalam *road map* K/L dan Pemda. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah memberikan peringatan dini tentang resiko kegagalan pencapaian target yang ditetapkan. Kegiatan-kegiatan pada tingkat pelaksanaan mikro tersebut, perlu memperhatikan hal-hal di bawah ini:

- (a). Setiap K/L dan Pemda pada dasarnya memiliki kemajuan yang berbeda. Ada K/L dan Pemda yang sudah melaksanakan sebagian program reformasi birokrasi, tetapi ada pula K/L dan Pemda yang belum melaksanakan program reformasi birokrasi;
- (b). Tahun sebagai awal dimulainya K/L dan Pemda melaksanakan program reformasi birokrasi juga berbeda.

b) Tunjangan Kinerja

Pemberian tunjangan kinerja berbeda dengan pemberian remunerasi. Tunjangan kinerja merupakan fungsi dari

keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seseorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai yang dimaksud tentunya harus sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansinya. Oleh karena itu, tunjangan kinerja individu pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerja yang diukur berdasarkan Indikator Kinerja Utama. Sementara itu, remunerasi adalah semua bentuk imbalan yang diterima pegawai atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi. Pemberian remunerasi bersifat fleksibel, yaitu dapat bersifat langsung atau tidak langsung, dapat berbentuk tunai atau non tunai, dan dapat diberikan secara reguler atau pada waktu-waktu tertentu. Remunerasi diberikan dalam bentuk:

- (1). Gaji pokok;
- (2). Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan prestasi (insentif), tunjangan biaya hidup (rumah, pangan, dan transportasi sesuai dengan tingkat kemahalan di masing-masing daerah), tunjangan hari raya, dan tunjangan kompensasi pegawai yang ditempatkan di daerah terpencil, daerah konflik, atau mempunyai lingkungan kerja yang tidak nyaman atau berisiko tinggi;
- (3). Imbalan lainnya, seperti jaminan pemeliharaan kesehatan dan jaminan pensiun.

Tunjangan kinerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi menggunakan prinsip-prinsip:

- (1). Efisiensi/optimalisasi pagu anggaran belanja K/L dan Pemda;
- (2). *Equal pay for equal work* yaitu pemberian besaran tunjangan kinerja sesuai dengan harga jabatan dan pencapaian kinerja.

Kebijakan dan alokasi anggaran untuk reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja bagi suatu K/L harus disetujui oleh KPRBN

dan DPR (komisi terkait) serta diajukan melalui Menteri Keuangan RI. Bila suatu K/L tidak memerlukan tambahan pagu untuk reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja, namun memerlukan realokasi anggaran, perlu mendapat persetujuan Komisi DPR terkait. Bila suatu K/L memerlukan tambahan pagu untuk reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja, pagu tersebut perlu mendapat persetujuan DPR (Badan Anggaran).

Hasil penilaian pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi K/L yang dilakukan Tim RBN digunakan oleh Menteri Keuangan sebagai bahan pertimbangan dalam perhitungan besaran tunjangan kinerja dan digunakan dalam proses penetapan persetujuan besaran tunjangan kinerja dalam Rapat KPRBN. Selanjutnya, besaran tunjangan kinerja setelah mendapatkan persetujuan DPR ditetapkan dengan Peraturan Presiden. Penetapan tunjangan kinerja pegawai negeri di lingkungan pemerintah daerah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku berdasarkan hasil penilaian pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi pemerintah daerah oleh Tim RBN dengan persetujuan KPRBN.

(1). Pemberian Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja dipertimbangkan untuk diberikan setelah dilakukan penilaian terhadap dokumen usulan dan verifikasi lapangan oleh UPRBN, hasil penilaian dan verifikasi disampaikan kepada TRBN untuk selanjutnya mendapatkan persetujuan KPRBN. Penetapan pemberian tunjangan kinerja terutama didasarkan pada : (a) kesiapan K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi secara berkesinambungan. dan (b) dampak potensial strategis dari pelaksanaan reformasi birokrasi K/L dan Pemda.

(2). Pemberian Tambahan/Pengurangan Anggaran Tunjangan Kinerja

Tambahan/pengurangan tunjangan kinerja (*reward and punishment*) dipertimbangkan untuk diberikan setelah dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi K/L dan Pemda oleh Tim Independen. UPRBN memproses hasil monitoring dan evaluasi, serta masukan Tim *Quality Assurance* kemudian disampaikan kepada TRBN untuk selanjutnya mendapatkan persetujuan KPRBN. Penetapan pemberian tambahan/pengurangan anggaran tunjangan kinerja terutama didasarkan hasil evaluasi dengan fokus pertimbangan pada: (1) kemajuan K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi secara berkesinambungan; dan (2) dampak strategis dari pelaksanaan reformasi birokrasi K/L dan Pemda.

c) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan pelaksanaan Reformasi Birokrasi

(1). Monitoring

Monitoring minimal dilakukan setiap enam bulan sekali, Tim Independen melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi pada masing-masing instansi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Hasil monitoring disusun dalam bentuk laporan yang disampaikan kepada KPRBN

(2). Evaluasi

Untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi di masing-masing instansi, setahun sekali Tim Independen melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi pada masing-masing instansi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Evaluasi dilakukan paling tidak berdasarkan program dan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh masing-masing K/L dan Pemda sebagaimana diuraikan

dalam dokumen RMRB ini. Hasil evaluasi disusun dalam bentuk laporan dan disampaikan kepada KPRBN, kemudian dibahas dalam rapat KPRBN. Berdasarkan hasil evaluasi, KPRBN memberikan saran/rekomendasi berkaitan dengan *reward* dan *punishment* sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

(3). Pelaporan

Tim Independen menyusun laporan konsolidasi hasil pelaksanaan monitoring dan evaluasi pada masing-masing K/L dan Pemda. Tim Independen menyampaikan laporan konsolidasi dimaksud kepada KPRBN. Sementara itu, Tim *Quality Assurance* menyusun laporan hasil pelaksanaan penjaminan mutu pelaksanaan reformasi birokrasi dan disampaikan kepada KPRBN.

4. Implementasi Reformasi Birokrasi Polri

Kiranya perlu digarisbawahi bahwa pola pikir bangsa Indonesia, dewasa ini dalam proses perubahan yang lazim disebut sebagai “*mengalami reformasi*” aksi reformasi ini diyakini belum dicermati secara tajam oleh Polri, sehingga prediksi jauh kedepan belum mampu diletakkan dalam *blue print* dan rencana tindakan yang jelas.

Reformasi total dalam tubuh Polri memang harus didasari dan diawali dengan perubahan paradigma. Jangan harap ada reformasi kalau paradigma lama masih hidup. Paradigma baru itu intinya memang perubahan sikap, cara berpikir dan tindakan dari penguasa menjadi abdi, yang apabila diproyeksikan melalui filter organisatoris prosedural, maka akan terbias spektrum pelaksanaan tugas yang berbeda dan mencakup semua bidang kehidupan dan penghidupan Polri.

Sistem pendidikan harus berubah, sistem operasional harus berubah, pola pikir yang selalu *top down* harus berubah dengan lebih besar memberi ruang gerak *bottom up* ruang gerak kepada satuan wilayah terutama Polsek sebagai ujung tombak pelayanan Polri yang memiliki porsi terbesar untuk mendobrak tatanan

tugas dengan mengutamakan pencegahan dan ketidaktertiban sebagai inti terwujudnya masyarakat yang *tata-tentram-kerta-raharja*.

Dalam iklim demokratis itu rakyat lalu dapat menuntut dan bertanya ; “Apakah Polri sudah memberikan karyanya sepadan dengan uang yang diberikan oleh rakyat? Apa buktinya? Bagaimana mengukur dan menilainya? Bagaimana meningkatkannya? Disini rakyat tidak akan puas dijawab dengan angka kriminalitas.

Mereka pasti menginginkan rasa aman yang senyatanya. Bukan angka kejahatan yang turun saja. Rasa aman hanya terwujud kalau pencegahan kejahatan dan kualitas kehidupan masyarakat yang terbebas dari ketidak tertiban benar-benar dirasakan atau dapat diukur dengan standar-standar sosiologis yang bernuansa kesejahteraan, bersama ini terpapar langkah-langkah Negara dalam melakukan Reformasi Birokrasi Polri, antara lain ;

- a. Peraturan Presiden 52 tahun 2010 Landasan teori Susunan Organisasi dan Tata kerja (SOTK) Polri

Kepolisian Negara Republik Indonesia, yang selanjutnya disebut Polri, adalah Kepolisian Nasional yang merupakan satu kesatuan dalam melaksanakan peran memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. (*Pasal 1 Perpres no. 52 tahun 2010*)

Sedangkan menurut Pasal 4 Perpres no. 52 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia, seperti dibawah ini :

- 1) Unsur Pimpinan :
 - a) Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia; dan
 - b) Wakil Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- 2) Unsur Pengawas dan Pembantu Pimpinan :
 - a) Inspektorat Pengawasan Umum;
 - b) Asisten Kapolri Bidang Operasi;

- c) Asisten Kapolri Bidang Perencanaan Umum dan Anggaran;
- d) Asisten Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia;
- e) Asisten Kapolri Bidang Sarana dan Prasarana;
- f) Divisi Profesi dan Pengamanan;
- g) Divisi Hukum;
- h) Divisi Hubungan Masyarakat;
- i) Divisi Hubungan Internasional;
- j) Divisi Teknologi Informasi Kepolisian; dan
- k) Staf Ahli Kapolri;

3) Unsur Pelaksana Tugas Pokok :

- a) Badan Intelijen Keamanan;
- b) Badan Pemelihara Keamanan;
- c) Badan Reserse Kriminal;
- d) Korps Lalu Lintas;
- e) Korps Brigade Mobil; dan
- f) Detasemen Khusus 88 Anti Teror.

4) Unsur Pendukung :

- a) Lembaga Pendidikan Kepolisian;
- b) Pusat Penelitian dan Pengembangan;
- c) Pusat Keuangan;
- d) Pusat Kedokteran dan Kesehatan; dan
- e) Pusat Sejarah.

b. Keputusan Kapolri No. 346 Tahun 2011 tentang Pengesahan Road Map Reformasi Birokrasi Polri Gelombang II Tahun 2011-2014

Reformasi Birokrasi Polri Gelombang II Tahun 2011-2014 dilaksanakan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025; Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014, serta Keputusan Kapolri Nomor: Kep/346/VI/2011 tanggal 21 Juni 2011 tentang Pengesahan Road Map Reformasi Birokrasi Polri Gelombang II Tahun 2011-2014 yang meliputi 9 (sembilan) program yaitu

- 1) Program Penataan dan Penguatan Organisasi;
- 2) Penataan Tata Laksana;
- 3) Penataan Peraturan Perundang-undangan;
- 4) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik;
- 5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur;
- 6) Manajemen Perubahan;
- 7) Penguatan Pengawasan;
- 8) Penguatan Akuntabilitas Kinerja; dan
- 9) Program Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan, 31 Kegiatan, 171 Rencana Aksi dan 17 Quick Wins.

Pelaksanaan 9 (sembilan) program Reformasi Birokrasi Polri tersebut tidak lain sebagai penjabaran dan aktualisasi dari 8 (delapan) bidang area perubahan Reformasi Birokrasi Nasional yaitu bidang Organisasi, Tata laksana, Peraturan Perundang-Undangan, SDM Aparatur, Pengawasan, Akuntabilitas, Pelayanan Publik, *Mind Set* dan *Culture Set* Aparatur, dengan sasaran akhir mewujudkan aparatur yang bersih dan bebas dari KKN, terwujudnya pelayanan prima dan meningkatnya akuntabilitas kinerja.

Adapun hasil yang telah dicapai sebagai berikut :

- 1) Program Penataan dan Penguatan Organisasi

Dalam rangka meningkatkan efesiensi dan efektifitas organisasi Polri secara proporsional, Polri telah melakukan penataan struktur organisasi yang berorientasi pada Organisasi Pelayanan Publik (PSO) dengan prinsip sebaran pelayanan **“Mabes kecil, Polda sedang, Polres Besar dan Polsek kuat,”** sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Perkap Nomor 21 Tahun 2010 tentang SOTK Mabes Polri, Perkap Nomor 22 Tahun 2010 tentang SOTK Polda dan Perkap Nomor 23 Tahun 2010 tentang SOTK Polres, sehingga diharapkan dapat meminimalkan terjadinya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi. Sedangkan untuk meningkatkan kapasitas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi maka struktur pada tingkat Polres telah dilengkapi dengan Bagren, Siwas, Sipropam, Subbag Humas, Subbagkum, SPKT, pada tingkat Polsek lengkap dengan 5

(lima) unit fungsi utama yaitu Sabhara, Binmas, Reserse, Intel dan Lantas yang telah didukung dengan Sarpras, SDM dan Anggaran sebagaimana kemampuan keuangan Negara.

2) Program Penataan Tata Laksana

Guna meningkatkan penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen maka langkah-langkah yang telah dilakukan Polri adalah mengembangkan sistem manajemen yang didukung IT antara lain LPSE/ E-Proc yang saat ini telah tersebar sampai dengan tingkat Polda, pelayanan publik yang didukung dengan sistem IT diantaranya website humas, NTMC, RTMC, TMC, Sisbinkar, Sispamlu, Sislaphar, Pelayanan Pengaduan 110, SMAP, Piknas. SPPKP (Sistem Pengawasan dan Penilaian Kinerja Penyidik, E-ADS (*Elektronik Aseanapol Database System*), SP2HP, pelayanan di bidang Lantas, Jarkom, pengelolaan PID.

Demikian juga dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses manajemen, saat ini sedang disusun Pokja penyusunan Perkap Sistem Manajemen Polri yang meliputi Manajemen Operasional Polri (MOP), Manajemen Program dan Anggaran (MPA), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Manajemen Sarana dan Prasarana (MSARPRAS) dan Manajemen Pengawasan (MWAS); penyusunan HTCK dan ABK pada tingkat Mabes Polri sampai dengan Kewilayahan. Sedangkan untuk meningkatkan kinerja Polri telah disusun sebanyak 20.578 SOP pelaksanaan Tupoksi baik dibidang operasional maupun pembinaan diantaranya Pedoman, Juklak/Juknis. Dengan bekal SOP dapat melindungi anggota, pimpinan dan kesatuan serta masyarakat dalam tugas Polri dilapangan misalnya kasus OKU, Kapolsek gerebeg judi, kasus Cebongan dan lain-lain.

3) Program Penataan Perundang-Undangan

Telah disusun Pedoman Pengelolaan Peraturan perundang-undangan di lingkungan Polri yaitu Perkap Nomor 26 Tahun 2010

tentang Tata Cara Pembentukan Peraturan Kepolisian, dengan tataran kewenangan sampai tingkat kewilayahan mulai dari Peraturan Kapolri, Peraturan Kapolda, Peraturan Kasatfung dan Peraturan Kapolres sehingga dapat mengimbangi kebijakan ditingkat daerah melalui Perda dengan Pergub dan Per Bupati. Saat ini Polri melakukan mapping terhadap 21 peraturan perundang-undangan yang tumpang tindih, disharmonisasi dan tidak sinkron, melalui pembahasan Tim Pokja harmonisasi dan sinkronisasi.

4) Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Langkah-langkah yang telah dilakukan Polri guna meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih cepat, lebih murah, lebih aman dan lebih mudah dijangkau yaitu pelayanan SKCK, perijinan kegiatan masyarakat, perijinan Senpi dan Handak, pelayanan SIM Keliling, *SIM Corner*, *Samsat Drive Thru*, *Samsat Door To Door*, *Payment Point*, pelayanan BPKB, Satpas, pelayanan Turjawali (Sabhara dan Lantas), Dalmas, TPTKP, Tipiring, Bansar, Patroli Perairan, pelayanan penjinakan bom dan pengaduan/*complain* masyarakat, yang dilengkapi dengan SOP.

Beberapa penghargaan unit pelayanan yang diterima Polri antara lain; pelayanan SSB mendapat Piala dan Piagam Citra Pelayanan Prima yang diselenggarakan oleh Presiden-Kemenpan-RB dan sertifikasi ISO 9001:2000 dan ISO 9001:2008 serta penghargaan lomba Open Government Indonesia (OGI). Hasil survey yang diselenggarakan oleh LSI tentang penegakan dan pemberantasan korupsi, Polri memperoleh indeks 39,3 sedangkan Jaksa 33,2 dan KPK 38,5.

5) Program Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

Untuk meningkatkan profesionalisme SDM Polri, telah dilakukan langkah-langkah transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM Polri melalui menyusun pedoman Rekrutmen Tamtama, Brigadir, SIPSS, Akpol dan PNS dan telah memperoleh Sertifikasi Manajemen

Muti ISO 9001:2008; penyusunan Analisa dan Verifikasi Jabatan, Pedoman Evaluasi Jabatan dan Peringkat Jabatan, Standar Kompetensi Jabatan, Assesment Individu yang dilaksanakan oleh *Assesment Center*. Bahkan dalam rangka Uji Kompetensi Lelang Jabatan di Pemprov DKI, *Assesment Center* Polri telah diapresiasi oleh Gubernur Jokowi dan dalam rencana Aksi PPK Polri telah ditetapkan menjadi salah satu rencana aksi yaitu penguatan proses pengangkatan pejabat yang menempati jabatan strategis dan penguatan proses penentuan peserta Sespim Polri. Kegiatan yang juga dilaksanakan guna penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur Polri yaitu penerapan SMK (Sistem Penilaian Kinerja), Pengembangan Data Base Pegawai secara online, Pengembangan Diklat Pegawai Berbasis Kompetensi sedangkan untuk meningkatkan disiplin anggota diterapkan Elektronisasi Absensi Pegawai. Menjelang purna bakti disiapkan program pelatihan berbagai ketrampilan yang diselenggarakan oleh Biro Perawatan Personil.

6) Program Manajemen Perubahan

Dalam rangka meningkatkan komitmen melakukan reformasi birokrasi, telah diglorifikasikan perubahan *Mind Set* dan *Culture Set* diantaranya penggunaan PIN Anti KKN, Anti Kekerasan dan Polri yang Melayani; Maklumat Komitmen Pimpinan Polri dan anggota; pelatihan ESQ, NAC+Polri, Outbond, Giat Kampanye Pamflet, Booklet, Running Text , Banner, Film, Lagu, Perkap Sumpah Jabatan/Pakta Integritas, Do'a; pembentukan Tim Manajemen Perubahan di tingkat Mabes Polri, Polda dan Polres; pendistribusian Dokumen Strategi Manajemen Perubahan, yang dilaksanakan dalam 3 (tiga) strategi yaitu Strategi Manajemen Perubahan, Strategi Komunikasi dan Strategi Diklat; memaknai bahwa pimpinan sebagai Leader yang memberikan ketauladanan, Melayani, Konsultan, Solutif, Penjamin Kualitas, Anti KKN dan Gratifikasi, *Agent Of Change*, Role Model dan motor Komitmen.

Kegiatan lainnya dengan diterbitkan Perkap Kode Etik dimana salah satu pasal berbunyi anggota berhak dan wajib menolak perintah atasan karena alasan tidak sesuai dengan norma hukum dan Perkap tentang Whistle Blower. Menguatkan Polsek sebagai garda terdepan dengan memberikan motivasi bahwa Kapolsek adalah sebagai *Chief Of Police*, sama dengan Kapolres, Kapolda dan Kapolri. Guna menurunkan resiko kegagalan yang disebabkan resistensi terhadap perubahan maka reformasi dilaksanakan secara bertahap dengan opsi sebagai *Champion* (sangat mendukung), *Floating Voter* (antara mendukung dan resisten sama), dan *Blocker* (tidak mendukung sama sekali).

7) Program Penguatan Pengawasan

Untuk menurunkan tingkat penyalahgunaan wewenang maka pada tingkat Polres dan Polsek telah dibentuk Siwas dan Sie Propam sedangkan tingkat Polda dan Bareskrim Polri oleh Biro Wassidik yang mekanismenya diatur dalam Sistem Pengawasan Internal Pemerintah (SPIP) dengan terobosan “Bawahan Mengawasi Atasan”. Sehingga dalam rangka meningkatkan kemampuan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) telah dilaksanakan Diklat Auditor dan Investigasi. Disamping itu untuk meningkatkan kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan Negara dilakukan kerjasama dengan BPK dan BPKP dan hasil status opini BPK menunjukkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian Dengan Penjelasan Paragraf (WTP-DPP).

8) Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Guna meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja, beberapa kegiatan yang telah dilaksanakan yaitu Perkap Penyusunan LAKIP Polri diharapkan kualitas LAKIP dapat menjadi bahan Evaluasi AKIP; Perkap Evaluasi AKIP Polri, Perkap Sisrenstra Polri : Grand Strategi, Polri, Renstra Polri, Perkap Penyusunan Renja Polri, penyusunan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) atau Key Performance Indicator (KPI) serta Perkap Nomor 22 Tahun

2011 tentang Perwabku Polri. Nilai Akip Polri mencapai 57,42 atau setara “Cc”. Dengan demikian dapat dicapai IPK meningkat, Integritas Pelayanan Publik, Peringkat Kemudahan Berusaha dan Indeks Efektifitas Pemerintah. Guna mendukung program Pemerintah tentang pemberantasan korupsi telah dilaksanakan sosialisasi Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju WBK dan WBBM serta pembentukan Tim Pokja ZI.

9) Program Monitoring Dan Evaluasi

Telah dilaksanakan Laporan Semester dan Tahunan secara manual dan saat ini menerapkan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) sesuai dengan Permenpan dan RB Nomor 1 Tahun 2012 tentang PMPRB. Hasil Nilai PMPRB 74,25 yang meliputi nilai pencapaian pengungkit dan hasil tanpa survey internal 74,96; nilai survey internal pengungkit 70,43; nilai pencapaian pengungkit dan hasil dengan survey internal 74,25; Nilai pemenuhan target indicator internal 75,30; dan Nilai pemenuhan target indicator eksternal terkait Indikator keberhasilan RB 72,77.

Demikian pencapaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri, kiranya dapat memberikan gambaran bagaimana kesungguhan Polri dalam mendukung program Pemerintah untuk mewujudkan program Reformasi Birokrasi Nasional. Sudah tentu dalam pelaksanaannya masih jauh dari sempurna oleh karena itu diperlukan saran dan masukan agar ke depan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri lebih baik. *meilinamabespolri.blogspot.com*

c. Peraturan Kapolri No. 23 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Polsek

Polsek sebagaimana dimaksud dalam Pasal 77 Perkap 23 tahun 2010 berkedudukan di wilayah kecamatan sesuai dengan daerah hukum masing-masing. Polsek dikelompokkan dalam Tipologi:

- 1) Polsek Tipe Metropolitan;
- 2) Polsek Tipe Urban;
- 3) Polsek Tipe Rural; dan

4) Polsek Tipe Prarural.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 78, Polsek menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pemberian pelayanan kepolisian kepada masyarakat, dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan/pengaduan, pemberian bantuan dan pertolongan termasuk pengamanan kegiatan masyarakat dan instansi pemerintah, dan pelayanan surat izin/keterangan, serta pelayanan pengaduan atas tindakan anggota Polri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 2) Penyelenggaraan fungsi intelijen di bidang keamanan meliputi pengumpulan bahan keterangan/informasi untuk keperluan deteksi dini (*early detection*) dan peringatan dini (*early warning*), dalam rangka pencegahan terjadinya gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat, serta pelayanan SKCK;
- 3) Penyelenggaraan Turjawali, pengamanan kegiatan masyarakat dan instansi pemerintah dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, dan penanganan Tipiring serta pengamanan markas;
- 4) Penyelenggaraan Turjawali dan penanganan kecelakaan lalu lintas guna mewujudkan Kamseltibcarlantas;
- 5) Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 6) Pemberian bantuan hukum bagi personel Polsek beserta keluarganya serta penyuluhan hukum pada masyarakat;
- 7) Pemberdayaan peran serta masyarakat melalui Polmas dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, guna terwujudnya kemitraan serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap Polri;
- 8) Penyelenggaraan fungsi kepolisian perairan;
- 9) Penyelenggaraan administrasi umum dan ketatausahaan; dan
- 10) Pengumpulan dan pengolahan data, serta menyajikan informasi dan dokumentasi kegiatan di lingkungan Polsek.

Sedangkan menurut Pasal 80 tentang Susunan Organisasi Tata Kerja Polsek, seperti dibawah ini :

- 1) Unsur pimpinan;
 - a) Kepala Polsek (Kapolsek); dan
 - b) Wakil Kepala Polsek (Wakapolsek).
- 2) Unsur pengawas;

Unsur pengawas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 80, yaitu Unit Provos.
- 3) Unsur pelayanan dan pembantu pimpinan;
 - a) Seksi Umum (Sium);
 - b) Seksi Hukum (Sikum); dan
 - c) Seksi Hubungan Masyarakat (Sihumas).
- 4) Unsur pelaksana tugas pokok;
 - a) SPKT;
 - b) Unit Intelijen Keamanan (Unit Intelkam);
 - c) Unit Reserse Kriminal (Unit Reskrim);
 - d) Unit Pembinaan Masyarakat (Unit Binmas);
 - e) Unit Samapta Bhayangkara (Unit Sabhara);
 - f) Unit Lalu Lintas (Unit Lantas); dan
 - g) Unit Polisi Perairan (Unit Polair).
- 5) Unsur pelaksana tugas Kewilayahan.

Unsur pelaksana tugas Kewilayahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 80 huruf (e) yaitu Kepolisian Subsektor (Polsubsektor).

Tugas dan wewenang anggota Polsek dalam Susunan Organisasi Tata Kerja, seperti dibawah ini :

- 1) Kapolsek

Kapolsek merupakan pimpinan Polsek yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kapolres. (*pasal 87 ayat 1*)

Kapolsek bertugas :

 - a) Memimpin, membina, mengawasi, mengatur dan mengendalikan satuan organisasi di lingkungan Polsek dan

unsur pelaksana kewilayahan dalam jajarannya termasuk kegiatan pengamanan markas; dan

- b) Memberikan saran pertimbangan kepada Kapolres yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya.

2) Wakapolsek

Wakapolsek merupakan unsur pimpinan Polsek yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kapolsek. (*Pasal 88 ayat 1*)

Wakapolsek bertugas:

- a) Membantu Kapolsek dalam melaksanakan tugasnya dengan mengawasi, mengatur, mengendalikan, dan mengkoordinir pelaksanaan tugas seluruh satuan organisasi Polsek;
- b) Dalam batas kewenangannya memimpin Polsek dalam hal Kapolsek berhalangan; dan
- c) Memberikan saran pertimbangan kepada Kapolsek dalam hal pengambilan keputusan berkaitan dengan tugas pokok Polsek.

3) Unit Provos

Unit Provos merupakan unsur pengawas yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 90 ayat 1*)

Unit Provos bertugas melaksanakan pembinaan disiplin, pemeliharaan ketertiban, termasuk pengamanan internal, dalam rangka penegakan disiplin dan kode etik profesi Polri dan pelayanan pengaduan masyarakat tentang penyimpangan perilaku dan tindakan personel Polri; (*Pasal 90 ayat 2*)

Dalam melaksanakan tugas, Unit Provos menyelenggarakan fungsi: (*Pasal 90 ayat 3*)

- a) Pelayanan pengaduan masyarakat tentang penyimpangan perilaku dan tindakan personel Polri;
- b) Penegakan disiplin dan ketertiban personel Polsek;
- c) Pengamanan internal, dalam rangka penegakan disiplin dan kode etik profesi Polri;

- d) Pelaksanaan pengawasan dan penilaian terhadap personel Polsek yang sedang dan telah menjalankan hukuman disiplin dan kode etik profesi; dan
- e) Pengusulan rehabilitasi personel Polsek yang telah melaksanakan hukuman berdasarkan hasil pengawasan dan penilaian yang dilakukan;

Unit Provos dipimpin oleh Kanit Provos yang bertanggung jawab kepada Kapolsek dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolsek. (*Pasal 91*)

Unit Provos dalam melaksanakan tugas dibantu oleh perwira (*Pasal 93* huruf a dan b):

- a) Unit Pengamanan Internal (Unit Paminal), yang bertugas melakukan pengamanan internal dalam rangka penegakan disiplin dan/atau kode etik profesi Polri, pengusulan rehabilitasi personel Polsek yang telah melaksanakan hukuman berdasarkan hasil pengawasan dan penilaian; dan
- b) Unit Provos, yang bertugas melakukan pelayanan pengaduan masyarakat tentang penyimpangan perilaku dan tindakan personel Polri, penegakan disiplin dan ketertiban personel Polsek, serta pelaksanaan pengawasan dan penilaian terhadap personel Polsek yang sedang dan telah menjalankan hukuman disiplin dan/atau kode etik profesi Polri.

4) Seksi Umum

Unit Sium merupakan unsur staf pembantu pimpinan dan pelayanan yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 95*)

Sium bertugas menyelenggarakan perencanaan, pelayanan administrasi umum, ketatausahaan dan urusan dalam, pelayanan markas, perawatan tahanan serta pengelolaan barang bukti di lingkungan Polsek.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Sium menyelenggarakan fungsi:

- a) Perencanaan kegiatan, pelayanan administrasi umum serta ketatausahaan dan urusan dalam antara lain kesekretariatan dan kearsipan di lingkungan Polsek;
- b) Pelayanan administrasi personel dan sarpras;
- c) Pelayanan markas antara lain pelayanan fasilitas kantor, rapat, protokoler untuk upacara, dan urusan dalam di lingkungan di lingkungan Polsek; dan
- d) Perawatan tahanan dan pengelolaan barang bukti;

Sium dipimpin oleh Kasium yang bertanggung jawab kepada Kapolsek dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolsek. (*Pasal 96*)

Sium dalam melaksanakan tugas dibantu oleh:

- a) Urusan Perencanaan Administrasi (Urrenmin), yang bertugas melakukan perencanaan kegiatan dan administrasi personel serta sarpras;
- b) Urusan Tata Urusan Dalam (Urtaud), yang bertugas melakukan pelayanan administrasi umum, ketatausahaan dan urusan dalam, kearsipan, dan pelayanan markas di lingkungan Polsek; dan
- c) Urusan Tahanan dan Barang Bukti (Urtahti), yang bertugas melakukan perawatan tahanan dan pengelolaan barang bukti.

5) Seksi Hukum

Unit Sikum merupakan unsur pelayanan dan pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 98*)

Sikum bertugas memberikan pelayanan bantuan hukum, pendapat dan saran hukum, penyuluhan hukum serta pembinaan hukum di lingkungan Polsek.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Sikum menyelenggarakan fungsi:

- a) Pemberian pelayanan bantuan hukum kepada kesatuan dan personel Polsek beserta keluarganya;
- b) Pemberian pendapat dan saran hukum; dan

- c) Penyuluhan hukum kepada personel Polsek dan masyarakat serta pembinaan hukum di lingkungan Polsek.

Sikum dipimpin oleh Kasikum yang bertanggung jawab kepada Kapolsek dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolsek. (*Pasal 99*)

Sikum dalam melaksanakan tugas dibantu oleh:

- a) Sub Seksi Bantuan Hukum (Subsibankum), yang bertugas memberikan pelayanan bantuan hukum kepada kesatuan dan personel Polsek beserta keluarganya; dan
- b) Sub Seksi Penerapan Hukum (Subsirapkum), yang bertugas memberikan pendapat dan saran hukum, pembinaan serta penyuluhan hukum.

6) Seksi Hubungan Masyarakat

Unit Sihumas merupakan unsur pelayanan dan pembantu pimpinan yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 102*)

Sihumas bertugas mengumpulkan, mengolah data dan menyajikan informasi serta dokumentasi yang berkaitan dengan tugas Polsek.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), Sihumas menyelenggarakan fungsi:

- a) Pengumpulan dan pengolahan data serta peliputan dan dokumentasi kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas Polsek; dan
- b) Pengelolaan dan penyajian informasi sebagai bahan publikasi kegiatan Polsek.

Sihumas dipimpin oleh Kasihumas yang bertanggung jawab kepada Kapolsek dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolsek. (*Pasal 103*)

Sihumas dalam melaksanakan tugas dibantu oleh:

- a) Sub Seksi Dokumentasi dan Peliputan (Subsidokliput), yang bertugas mendokumentasikan dan meliput informasi yang berkaitan dengan tugas Polsek; dan
- b) Sub Seksi Publikasi (Subsipublikasi), yang bertugas melaksanakan pengelolaan informasi dan mempublikasikan

informasi kegiatan yang berkaitan dengan penyampaian berita di lingkungan Polsek.

7) Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT)

Unit SPKT merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 106*)

SPKT bertugas memberikan pelayanan Kepolisian secara terpadu terhadap laporan/pengaduan masyarakat, memberikan bantuan dan pertolongan, serta memberikan pelayanan informasi.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), SPKT menyelenggarakan fungsi:

- a) Pelayanan Kepolisian kepada masyarakat secara terpadu, antara lain dalam bentuk Laporan Polisi (LP), Surat Tanda Terima Laporan Polisi (STTLP), Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP), Surat Keterangan Tanda Lapor Kehilangan (SKTLK), Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK), Surat Tanda Terima Pemberitahuan (STTP), dan Surat Izin Keramaian;
- b) Pengkoordinasian dan pemberian bantuan serta pertolongan, antara lain Tindakan Pertama di Tempat Kejadian Perkara (TPTKP), Turjawali, dan pengamanan kegiatan masyarakat dan instansi pemerintah;
- c) Pelayanan masyarakat melalui surat dan alat komunikasi, antara lain telepon, pesan singkat, faksimile, jejaring sosial (internet);
- d) Pelayanan informasi yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- e) Penyiapan registrasi pelaporan, penyusunan dan penyampaian laporan harian kepada Kapolsek.

8) Unit Intelkam

Unit Intelkam merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 108*)

Unit Intelkam bertugas menyelenggarakan fungsi intelijen di bidang keamanan meliputi pengumpulan bahan keterangan/informasi untuk keperluan deteksi dini (*early detection*) dan peringatan dini (*early warning*), dalam rangka pencegahan terjadinya gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat, serta pelayanan perizinan;

(Pasal 108 ayat 2)

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Unit intelkam menyelenggarakan fungsi:

- a) Pembinaan kegiatan intelijen dalam bidang keamanan dan produk intelijen di lingkungan Polsek;
- b) Pelaksanaan kegiatan operasional intelijen keamanan guna terselenggaranya deteksi dini (*early detection*) dan peringatan dini (*early warning*), pengembangan jaringan informasi melalui pemberdayaan personel pengemban fungsi intelijen;
- c) Pengumpulan, penyimpanan, dan pemutakhiran biodata tokoh formal atau informal organisasi sosial, masyarakat, politik, dan pemerintah tingkat kecamatan/kelurahan;
- d) Pendokumentasian dan penganalisisan terhadap perkembangan lingkungan serta penyusunan produk intelijen;
- e) Penyusunan intel dasar, prakiraan intelijen keamanan, dan menyajikan hasil analisis setiap perkembangan yang perlu mendapat perhatian pimpinan; dan
- f) Pemberian pelayanan dalam bentuk izin keramaian umum dan kegiatan masyarakat lainnya, penerbitan SKCK kepada masyarakat yang memerlukan, serta melakukan pengawasan dan pengamanan atas pelaksanaannya.

Unit Intelkam dipimpin oleh Kanit Intelkam yang bertanggung jawab kepada Kapolsek, dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolsek. (Pasal 109)

Khusus untuk Polsek Tipe Metropolitan, Unit intelkam dalam melaksanakan tugas dibantu oleh :

- a) Perwira Unit Operasional (Panitopsnal), yang bertugas melakukan pembinaan kegiatan intelijen dalam bidang keamanan, dan mengumpulkan, menyimpan, dan melakukan

pemutakhiran biodata tokoh formal atau informal organisasi sosial, masyarakat, politik, dan pemerintah tingkat kecamatan/kelurahan, pendokumentasian dan penganalisisan terhadap perkembangan lingkungan serta penyusunan produk intelijen untuk mendukung kegiatan Polsek, dan pemberdayaan personel pengemban fungsi intelijen;

- b) Perwira Unit Administrasi (Panitmin), yang bertugas menyelenggarakan kegiatan administrasi dan ketatausahaan, memberikan pelayanan dalam bentuk izin keramaian umum dan kegiatan masyarakat lainnya, surat pemberitahuan kegiatan politik, dan SKCK kepada masyarakat yang membutuhkan, dan melakukan pengawasan dan pengamanan atas pelaksanaannya;
- c) Sub Unit (Subnit), yang bertugas melaksanakan tugas-tugas operasional meliputi kegiatan operasional intelijen dasar guna terselenggaranya deteksi dini (*early detection*) dan peringatan dini (*early warning*), pengembangan jaringan informasi dan penyusunan prakiraan intelijen dan menyajikan hasil analisis setiap perkembangan yang perlu mendapat perhatian pimpinan (Pasal 110).

9) Unit Reskrim

Unit Reskrim merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 111*)

Unit Reskrim bertugas melaksanakan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi. (*Pasal 111 ayat 2*)

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Unit Reskrim menyelenggarakan fungsi:

- a) Pelaksanaan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana;
- b) Pelayanan dan perlindungan khusus kepada remaja, anak, dan wanita baik sebagai pelaku maupun korban sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- c) Pengidentifikasian untuk kepentingan penyidikan.

Unit reskrim dipimpin oleh Kanit Reskrim yang bertanggung jawab kepada Kapolsek dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolsek. (*Pasal 112*)

Khusus untuk Polsek Tipe Metropolitan, Unit Reskrim dalam melaksanakan tugas dibantu oleh:

- a) Perwira Unit Operasional (Panit Opsnal), yang bertugas melakukan pembinaan pelaksanaan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, menganalisis kasus beserta penanganannya;
- b) Perwira Unit Administrasi (Panit Min), yang bertugas melaksanakan kegiatan administrasi penyidikan dan ketatausahaan;
- c) Sub Unit Identifikasi (Subnit Ident), yang bertugas melakukan identifikasi untuk kepentingan penyidikan; dan
- d) Sub Unit, yang bertugas melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana di daerah hukum Polsek, dan memberikan pelayanan dan perlindungan khusus kepada remaja, anak, dan wanita baik sebagai pelaku maupun korban sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (*Pasal 113*)

10) Unit Binmas

Unit Binmas merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 114*)

Unit Binmas bertugas melaksanakan pembinaan masyarakat meliputi kegiatan pemberdayaan Polmas, ketertiban masyarakat dan kegiatan koordinasi dengan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa, serta kegiatan kerja sama dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat. (*Pasal 114 ayat 2*)

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Unitbinmas menyelenggarakan fungsi:

- a) Pelaksanaan koordinasi dengan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan

masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan;

- b) Pembinaan dan penyuluhan di bidang ketertiban masyarakat terhadap komponen masyarakat antara lain remaja, pemuda, wanita, dan anak; dan
- c) Pemberdayaan peran serta masyarakat dalam kegiatan Polmas yang meliputi pengembangan kemitraan dan kerja sama antara Polsek dengan masyarakat dan pemerintah tingkat kecamatan/kelurahan serta organisasi non pemerintah.

Unit Binmas dipimpin oleh Kanit Binmas yang bertanggung jawab kepada Kapolsek dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolsek. (*Pasal 115*)

Khusus untuk Polsek Tipe Metropolitan, Unit Binmas dalam melaksanakan tugas dibantu oleh:

- a) Perwira Unit Operasional (Panit Opsnal), yang bertugas merencanakan dan menyelenggarakan administrasi kegiatan operasional pembinaan masyarakat;
- b) Sub Unit Pembinaan Perpolisian Masyarakat (Subnit Binpolmas), yang bertugas memberdayakan peran serta masyarakat dan kegiatan Polmas, yang meliputi pengembangan kemitraan dan kerja sama antara Polsek dengan masyarakat dan pemerintah tingkat kecamatan/kelurahan serta organisasi non pemerintah dalam rangka menyelesaikan masalah-masalah sosial yang terjadi dalam kehidupan masyarakat.
- c) Sub Unit Pembinaan Ketertiban Masyarakat (Subnit Bintibmas), yang bertugas melakukan pembinaan di bidang ketertiban masyarakat terhadap komponen masyarakat antara lain remaja, pemuda, wanita, dan anak; dan
- d) Sub Unit Pembinaan Keamanan Swakarsa (Subnit Binkamsa), yang bertugas melaksanakan koordinasi dan pembinaan teknis terhadap bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka meningkatkan kesadaran dan ketaatan masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan. (*Pasal 116*)

11) Unit Sabhara

Unit Sabhara merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 117*)

Unit sabhara bertugas melaksanakan Turjawali dan pengamanan kegiatan masyarakat dan instansi pemerintah, objek vital, TPTKP, penanganan Tipiring, dan pengendalian massa dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat serta pengamanan markas. (*Pasal 117 ayat 2*)

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Unit sabhara menyelenggarakan fungsi:

- a) Pelaksanaan tugas Turjawali;
- b) Penyiapan personel dan peralatan untuk kepentingan tugas patroli, pengamanan unjuk rasa, dan pengendalian massa;
- c) Pemeliharaan ketertiban umum berupa penegakan hukum Tipiring dan pengamanan TPTKP; dan
- d) Penjagaan dan pengamanan markas.

Unit sabhara dipimpin oleh Kanit Sabhara yang bertanggung jawab kepada Kapolsek dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolsek. (*Pasal 118*)

Khusus untuk Polsek Tipe Metropolitan, Unit sabhara dalam melaksanakan tugas dibantu oleh:

- a) Perwira Unit Operasional (Panit Opsnal), yang bertugas mengendalikan kegiatan Turjawali, penegakan hukum Tipiring, TPTKP dan pengamanan markas;
- b) Perwira Unit Administrasi (Panitmin), yang bertugas merencanakan dan menyelenggarakan administrasi umum yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan Unit Sabhara;
- c) Sub Unit Patroli (Subnit Patroli), yang bertugas melaksanakan kegiatan Turjawali, penegakkan hukum Tipiring dan TPTKP; dan
- d) Sub Unit Pengendalian Massa (Subnit Dalmas), yang bertugas melaksanakan pengamanan unjuk rasa dan pengendalian massa serta melaksanakan kegiatan penjagaan dan pengamanan markas.

12) Unit Lantas

Unit Lantas merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 120*)

Unit lantas bertugas melaksanakan Turjawali bidang lalu lintas, penyidikan kecelakaan lalu lintas dan penegakan hukum di bidang lalu lintas. (*Pasal 120 ayat 2*)

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Unitlantas menyelenggarakan fungsi:

- a) Pembinaan partisipasi masyarakat di bidang lalu lintas melalui kerja sama lintas sektoral dan Dikmaslantas;
- b) Pelaksanaan Turjawali lalu lintas dalam rangka Kamtibcarlantas; dan
- c) Pelaksanaan penindakan pelanggaran serta penanganan kecelakaan lalu lintas dalam rangka penegakan hukum.

Unit Lantas dipimpin oleh Kanit Lantas yang bertanggung jawab kepada Kapolsek dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolsek. (*Pasal 121*)

Khusus untuk Polsek Tipe Metropolitan, Unit Lantas dalam melaksanakan tugas dibantu oleh:

- a) Unsur Perwira Unit Operasional (Panit Opsnal), yang bertugas melaksanakan dan mengendalikan Dikmaslantas dan kerja sama di bidang lalu lintas;
- b) Unsur Perwira Unit Administrasi (Panitmin) yang bertugas merencanakan dan menyelenggarakan administrasi umum yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan Unit Lantas;
- c) Sub Unit Kecelakaan (Subnit laka), yang bertugas menangani kecelakaan lalu lintas dalam rangka penegakan hukum; dan
- d) Sub Unit Pengaturan, Penjagaan, Pengawalan, dan Patroli (Subnit turjawali), yang bertugas melaksanakan kegiatan Turjawali dan penindakan terhadap pelanggaran lalu lintas dalam rangka penegakan hukum dan Kamseltibcarlantas.

13) Unit Polair

Unit Polair merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 123*)

Unit Polair bertugas menyelenggarakan fungsi kepolisian perairan, yang meliputi patroli perairan, penegakan hukum di perairan, pembinaan masyarakat pantai dan perairan lainnya. (*Pasal 123 ayat 2*)

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Unitpolair menyelenggarakan fungsi:

- a) Pelaksanaan patroli, pengawalan, penegakan hukum di wilayah perairan, dan pembinaan masyarakat pantai di daerah hukum Polsek; dan
- b) Pelaksanaan transportasi kepolisian di perairan;

Unit Polair dipimpin oleh Kanit Polair yang bertanggung jawab kepada Kapolsek dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolsek. (*Pasal 124*)

14) Polsubsektor

Polsubsektor merupakan unsur pelaksana tugas kewilayahan yang berada di bawah Kapolsek. (*Pasal 125*)

Polsubsektor bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, dan pemberian perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta tugas-tugas Polri lain dalam daerah hukumnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (*Pasal 126*)

Dalam melaksanakan tugas Polsubsektor berfungsi:

- a) Penyelenggaraan patroli dan pengamanan kegiatan masyarakat dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, serta penegakan hukum Tipiring;
- b) Pemberian pelayanan kepolisian kepada masyarakat, dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan/pengaduan, pemberian bantuan dan pertolongan termasuk pengamanan kegiatan masyarakat;

c) Pemberdayaan peran serta masyarakat melalui Polmas dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, guna terwujudnya kemitraan serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap Polri; dan

d) Penyelenggaraan administrasi umum dan ketatausahaan.

Polsubsektor dipimpin oleh Kapolsubsektor yang bertanggung jawab kepada Kapolsek. (*Pasal 128*)

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 126, Polsubsektor dibantu oleh:

a) Urusan Administrasi (Urmin), yang bertugas menyelenggarakan administrasi umum dan ketatausahaan di lingkungan Polsubsektor;

b) Unit Patroli, yang bertugas melaksanakan patroli dan pengamanan kegiatan masyarakat dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, serta penegakan hukum tindak pidana ringan; dan

c) Unit Pelayanan Masyarakat (Unit yanmas), yang bertugas memberikan pelayanan kepolisian kepada masyarakat, dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan/pengaduan, pemberian bantuan dan pertolongan termasuk pengamanan kegiatan masyarakat, serta melakukan pemberdayaan peran serta masyarakat melalui Polmas dalam rangka pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, guna terwujudnya kemitraan serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap Polri.

5. Analisis Asosiasi

Analisis asosiasi adalah analisis hubungan antar dua variabel, melalui tabel asosiasi, untuk menelaah besar pengaruh sebuah variabel pada variabel yang lainnya. Besaran pengaruhnya diukur oleh derajat asosiasi atau nilai korelasi.

Mengacu pada Skep Kapolri nomor 23 tahun 2010 dan nomor 10 tahun 2011, variabel dan indikator internal manajemen perkantoran Polsek, seperti di bawah ini.

Tabel 9
Variabel dan Indikator Manajemen
Perkatoran Polsek

VARIABEL	INDIKATOR
a. Sistem administrasi perkantoran	1. Bangunan dan ruang kerja 2. Anggaran 3. Personil 4. Ketatausahaan
b. Sarana dan prasarana perkantoran	1. Ruang kerja SPKT 2. Ruang kerja unit 3. Ruang tahan dan barang bukti 4. Alat tulis kantor dan Komputer 5. Alat komunikasi 6. Kendaraan bermotor untuk operasional 7. Senjata 8. Alat dan material khusus, alat khusus 9. Logistik pendukung operasional
c. Sistem administrasi pelayanan	1. Lidik dan sidik 2. Pengaduan masyarakat 3. Perijinan 4. Binkamibmas 5. Intelijen 6. Pengamanan masyarakat 7. Lalu lintas 8. Pengadministrasian barang bukti
d. HTCK	1. Deskripsi 2. Implementasi

Sehingga jika variabel dan indikator internal tersebut bisa distandarisasi, maka target manajemen Polsek, yaitu menjadikan Polsek sebagai

- a. *Basic information* kepolisian
- b. “Ujung tombak” kepolisian
- c. Pemberi pelayanan prima kepada masyarakat

Secara teori, ketercapaian target tersebut dipengaruhi oleh variabel dan indikator eksternal, yaitu

- a. Luas wilayah, struktur geografi dan tofografi
- b. Struktur demografi
- c. Potensi gangguan kamtibmas
- d. Aktifitas poleksosbud.

Untuk menelaah besaran pengaruh variabel eksternal pada variabel internal, dapat dilakukan dengan analisis asosiasi, dengan tahapan analisisnya :

- a. Melakukan penskalaan atau skoring pada variabel internal dan eksternal
- b. Membangun tabel asosiasi antar variabel internal dengan eksternal berdasarkan tipologi Polsek.
- c. Mengitung derajat asosiasi atau nilai korelasi pada tabel asosiasi yang telah dibangun.

BAB III

METODE PENELITIAN

1. Populasi, Sampel, Waktu Penelitian dan Responden

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Polsek di Indonesia (4.780 Polsek, 739 Polsub Sektor), sedangkan sebagai sampelnya seperti di bawah ini.

Tabel 10
Sampel Penelitian

POLDA	JUMLAH TARGET		WAKTU PENELITIAN
	POLRES	POLSEK	
Bangka Belitung	6	98	2 – 8 Maret 2014
Aceh	6	118	16 – 21 Maret 2014
Jawa Barat	10	311	9 – 15 Maret 2014
Lampung	6	130	20 – 26 Maret 2014
Kalimantan Barat	5	104	8 – 14 Juni 2014
Sulawesi Utara	6	122	31 Agustus – 6 Sept 2014
Gorontalo	6	121	7 – 13 September 2014
Kalimantan Timur	6	106	14 – 19 September 2014

Responden penelitian adalah

- a. Kapolsek
- b. Ka Unit dengan dua anggotanya, dari unit
 - 1) SPKT
 - 2) Sium
 - 3) Sabhara
 - 4) Provost
 - 5) Binmas
 - 6) Intelkam
 - 7) Reskrim
 - 8) Lantas
 - 9) Polair

2. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan cara

- a. Wawancara terstruktur kepada Kapolsek, tentang :
 - 1) Kewilayahan
 - 2) Sarana dan prasarana operasional Kapolsek
 - 3) HTCK Polsek
- b. Penyebaran dan pengumpulan kuesioner kepada para Ka Unit dan dua anggotanya, dengan materi pertanyaan tentang :
 - 1) Kewilayahan (Binmas, Reskrim, Intelkam)
 - 2) Sarana dan prasarana unit (semua unit)
 - 3) Ketatalaksanaan perkantoran (semua unit)
- c. Telaahan data sekunder tentang intel dasar, laporan kegiatan Unit dan Polsek
- d. Observasi langsung pada 2 – 3 Polsek yang menjadi sampel, di setiap Polres sampel

3. Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis dengan metode

- a. Analisis proporsi untuk hasil wawancara terstruktur, kuesioner dan observasi langsung
- b. Analisis asosiasi untuk hasil telaahan variabel internal dengan eksternal berdasarkan tipologi Polsek

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Struktur Responden

Sudah dipaparkan pada Bab III fatsal 1, responden pada penelitian ini adalah Kapolsek dan Ka Unit dengan dua orang anggotanya. Sehingga responden pada setiap Polsek adalah 22 – 28 orang.

Distribusi responden pada Polsek sampel seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 11
Struktur Responden

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
Sulawesi Utara	1. Polresta Manado	a. Wenang	1	5	2	8
		b. Wanea	1	5	2	8
		c. Maralayang	1	5	2	8
		d. Tumintin	1	5	2	8
		e. Sario	1	5	2	8
		f. Tikala	1	5	2	8
		g. Mapanget	1	5	2	8
		h. Pineleg	1	5	2	8
		i. Bunaken	1	5	2	8
		j. KWS bandara	1	5	2	8
		k. KWS Pelabuhan	1	5	2	8
		l. Wori	1	5	2	8
	2. Minahasa Utara	a. Air Madidi	1	5	2	8
		b. Kaoditang	1	5	2	8
		c. Dimembe	1	5	2	8
		d. Likupang	1	5	2	8
		e. Kema	1	5	2	8
	3. Minahasa Selatan	a. Tareran	1	5	2	8
		b. Tombariri	1	5	2	8
		c. Tompaan	1	5	2	8
		d. Amurang	1	5	2	8
		e. Tenga	1	5	2	8
		f. Motoling	1	5	2	8
		g. Tompaso Baru	1	5	2	8
		h. Modolingding	1	5	2	8
		i. Ratahan	1	5	2	8
		j. Tombatu	1	5	2	8
		k. Belang	1	5	2	8
	4. Tomohon	a. Tomohon Tengah	1	5	2	8
		b. Tomohon Utara	1	5	2	8

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
	5. Bolaang Mangondow	a. Passi	1	5	2	8
		b. Modayag	1	5	2	8
		c. Lolayan	1	5	2	8
		d. Kotabonan	1	5	2	8

		e. Bolaang Uki f. Nuangan g. Pinolosian h. Domoga Barat i. Domoga Timur j. Kaidipang k. Domoga Utara l. Poigar m. Bolaang n. Lola o. Sangtombolang p. Bintauna q. Bolaang gitang r. Kota Mabagu	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
	6. Minahasa	a. Tondano b. Remboken c. Eris d. Kombi e. Kakas f. Langowan g. Tampaso h. Kawanoa i. Sonder	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
Bangka Belitung	1. Pangkal Pinang	a. Pangkalan Baru b. Kw.Plb.PGKL.Balam c. Gerunggang d. Tamansari e. Bukit Intan	1 1 1 1 1	5 5 5 5 5	2 2 2 2 2	8 8 8 8 8
	2. Bangka	a. Sungai Liat b. merawang c. Riau Silip d. Puding Besar e. Mendo Barat f. Bakam g. Belinyu h. Pemali	1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8
	3. Bangka Barat	a. Mentok b. Kelapa c. Tempilang d. Simpang Tertib e. Jebus	1 1 1 1 1	5 5 5 5 5	2 2 2 2 2	8 8 8 8 8
	4. Bangka Selatan	a. Payung b. Tobloalu c. Airgegas d. Simpangrim ba e. Lemparpongo	1 1 1 1 1	5 5 5 5 5	2 2 2 2 2	8 8 8 8 8
	5. Bangka Tengah	a. Koba b. Simpang Katis c. Sungai Selan d. Lubuk Besar e. Namang	1 1 1 1 1	5 5 5 5 5	2 2 2 2 2	8 8 8 8 8

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
Aceh	6. Belitung	a. Membalong	1	5	2	8
		b. Sijuk	1	5	2	8
		c. Badau	1	5	2	8
		d. Tanjung Pandang	1	5	2	8
		e. Selat Nasik	1	5	2	8
	7. Belitung Timur	a. Manggar	1	5	2	8
		b. Gantung	1	5	2	8
		c. Kelapa Kampit	1	5	2	8
		d. Dendan g	1	5	2	8
	1. Sabang	a. Suka Karya	1	5	2	8
		b. Suka Jaya	1	5	2	8
		a. Suka Makmur	1	5	2	8
		b. Indrapuri	1	5	2	8
		c. Seulemium	1	5	2	8
		d. Jangto	1	5	2	8
		e. Montasik	1	5	2	8
		f. Lhoknga	1	5	2	8
		g. Lhoong	1	5	2	8
		h. Leupung	1	5	2	8
		i. Pulo Aceh	1	5	2	8
		j. Kuta Malaka	1	5	2	8
		k. Simpang Tiga	1	5	2	8
		l. Kota Cot Glie	1	5	2	8
		m. Lmbh Seulawah	1	5	2	8
	3. Aceh Jaya	a. Teunom	1	5	2	8
		b. Kruang Sabee	1	5	2	8
		c. Setia Bakti	1	5	2	8
		d. Sampoinet	1	5	2	8
		e. Jaya Lamno	1	5	2	8
		f. Panga	1	5	2	8
	4. Aceh Barat	a. Johan Pahlawan	1	5	2	8
		b. Kaway XVI	1	5	2	8
		c. Sungai Mas	1	5	2	8
		d. Wayla	1	5	2	8
		e. Samatiga	1	5	2	8
		f. Bubon	1	5	2	8
		g. Arongan Lambalek	1	5	2	8
		h. aron Meureubo	1	5	2	8
		i. Pante Ceureumen	1	5	2	8
		j. Wayla Timjur	1	5	2	8
		k. Wayla Barat	1	5	2	8
	5. Kota Banda Aceh	a. Huta Alam	1	5	2	8
		b. Baiturachman	1	5	2	8
		c. Ulee Leheue	1	5	2	8
		d. Siyah Kuala	1	5	2	8
		e. Leung Bata	1	5	2	8
		f. Ulee Kareng	1	5	2	8
		g. Ingin Jaya	1	5	2	8
		i. Darussalam	1	5	2	8
		j. Kota Baro	1	5	2	8
		k. Krueng Raya	1	5	2	8
		l. Darul Imarah	1	5	2	8
		m. Pejukan Bada	1	5	2	8
		n. Huta Raja	1	5	2	8
		o. Banda raya	1	5	2	8
		p. Jaya Baru	1	5	2	8
		q. Krueng Barona Jaya	1	5	2	8
		r. Baitul Salam	1	5	2	8
		s. Darul Kama	1	5	2	8

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
	6. Aceh Barat Daya	a. Susoh	1	5	2	8
		b. Belang Pidi	1	5	2	8

		c. Tangan-tangan d. Mangget e. kuala Batee f. Babahrot	1 1 1 1	5 5 5 5	2 2 2 2	8 8 8 8
Lampung	1. Bandar Lampung	a. Kedaton b. Sukarame c. TG.Karang Barat d. TG. Karang Timur e. TL. Betung Utara f. TL. Betung Barat g. TL. Betung Selatan h. Panjang i. KWS.Pel.Panjang	1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8
		a. Pel Bakauni b. Penegahan c. Kalianda d. Sidlomulyo e. Tanjungan f. Tanjung Bintang g. Natar h. Palas i. Candipuro j. Gedong tataan k. Padang cermin l. Kedondong m. Tegineneng	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
	3. Metro	a. Metro Barat b. Metro Utara c. Metro Selatan d. Metro Pusat e. Metro Timjur	1 1 1 1 1	5 5 5 5 5	2 2 2 2 2	8 8 8 8 8
		a. Gunung Sugih b. Terbanggi Besar c. Terusan Nunyai d. Trimurejo e. Padangratu f. Selagay Lingga g. bangunrejo h. Punggur i. Seputih Banyak j. Seputih Surabaya k. Seputih Raman l. Rumbia m. Kalirejo n. Way pengubuan o. Sedputih Mataram	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
	4. Lampung Tengah					

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
	5. Lampung Timur	a. Sukadana b. Labuhan Maringgay c. Marga Tiga d. Batanghari Muban e. Bumi Agung f. Waijepara g. Labuhan ratu h. Braja Selebak	1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8

		i. Band. Sribhawono j. Meliting k. Gunung Pelindung l. Sekampung Udi m. Sekampung n. Pekalongan o. Raman Utara p. Batanghari q. Metrolokibang r. Purbolinggo s. Waybungur t. Jambung u. Pasir Sakti v. Waway karya w. Mataram Baru x. Marga Sekampung	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
	6. Tulang Bawang	a. Menggala b. Banjar Agung c. Gedongaji d. Penawartama e. Gedong Meneng f. Rawapitu g. Rawajitu Selatan h. Simpang Pematang i. Way Serdan g j. Tanjung Raya k. Tulang Bawang adi l. TL.Bawang Tengah m. Gunung terang n. Lambu Kibang	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
	7. Tanggamus	a. Wonosobo b. Semaka c. Kota Agung d. Talang Padang e. Sumber Rejo f. pulau Panggung g. Cukuh Bala h. Pagelaran i. Pringsewu j. Sukoharjo k. Pardasuklo l. Gadingrejo	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
Jawa Barat	1. Bandung Kabupaten	a. Cimenyan	1	5	2	8
		b. Bojong Soang	1	5	2	8
		c. Cileuniu	1	5	2	8
		d. Rancaengkek	1	5	2	8
		e. Cicalengka	1	5	2	8
		f. Nagrek	1	5	2	8
		g. Paseh	1	5	2	8
		h. Ibun	1	5	2	8
		i. Majalaya	1	5	2	8
		j. Solokanjeruk	1	5	2	8
		k. Ciparai	1	5	2	8
		l. pacet	1	5	2	8
		m. Dayeuhkolot	1	5	2	8
		n. Pameungpeuk	1	5	2	8
		o. Banjaran	1	5	2	8
		p. Pangalengan	1	5	2	8
		q. Soreang	1	5	2	8

		r. Pasir Jambju s. Ciwidey t. Cikancung u. Baleendah v. Margahayu w. Katapang x. Cimaui y. Kertasari	1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8
	2. Cimahi	a. Cipatat b. Cipeundeuy c. Cikalong Wetan d. Padalarangh e. Cisarua f. Lembang g. Gunung Halu h. Sindangkerta i. Batujajar j. Margaasih k. Cimahi l. cimahi Selatan m. Cililin	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
	3. Tasik Malaya Kabupaten	a. Singaparna b. Sukarame c. leuisari d. Taraju e. Bojong Gambifr f. sodong Hilir g. Cigalotang h. Salau i. Puspahiang j. Cibalong k. Parungpoteng l. Sukaraja m. Tanjung Jaya n. Karang Nunggal o. bantar kalong p. Salopa q. Kikatom as r. Cikalong s. Panca Tengah t. Cipatujah	1 1	5 5	2 2	8 8

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
	4. Ciamis	a. Ciamis b. Cikoneng c. Cihaurbeuti d. Panumbangan e. panjalu f. Kawali g. Ci;paku h. Panawangan i. Rajadesa j. Sukadana k. Rancah l. Lakbok m. Banjarsari n. Padaherang o. Kalipuncang p. Pangandaran q. parigi r. Cijulang s. Langkap Pancar t. pamarincan u. Cimaragas v. Cijeungjing w. Cimerak x. Sidomulih y. Cigugur	1 1	5 5	2 2	8 8

		z. Cisaga	1	5	2	8
	5. Kuningan	a. Kuningan	1	5	2	8
		b. Keramat Mulya	1	5	2	8
		c. Kadugede	1	5	2	8
		d. Ciniru	1	5	2	8
		e. Jalaksana	1	5	2	8
		f. Cilkimus	1	5	2	8
		g. Mandirancan	1	5	2	8
		h. Pasawahan	1	5	2	8
		i. Pancalang	1	5	2	8
		j. Ciawigerang	1	5	2	8
		k. Cidahu	1	5	2	8
		l. Garawangi	1	5	2	8
		m. Lebakwangi	1	5	2	8
		n. Luragung	1	5	2	8
		o. Cibingbin	1	5	2	8
		p. Ciwaru	1	5	2	8
		q. Subang	1	5	2	8
		r. Salajambe	1	5	2	8
		s. Cigugur	1	5	2	8
		t. Darma	1	5	2	8
	6. Cirebon	a. Gegesik	1	5	2	8
		b. Susukan	1	5	2	8
		c. Arjawinangu	1	5	2	8
		d. Kapetakan	1	5	2	8
		e. Gunungjati	1	5	2	8
		f. Ciswafriatin	1	5	2	8
		g. Ge mpol	1	5	2	8
		h. Klagenan	1	5	2	8
		i. Depok	1	5	2	8
		j. Weru	1	5	2	8
		k. Kedaung	1	5	2	8
		l. Talung	1	5	2	8
		m. Sumber	1	5	2	8
		n. Astanajapura	1	5	2	8
		o. Beber	1	5	2	8
		p. Karangsembung	1	5	2	8
		q. Lemahabang	1	5	2	8

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
	7. Indramayu	a. Indramayu kota	1	5	2	8
		b. Sindang	1	5	2	8
		c. Cantigi	1	5	2	8
		d. Loh bener	1	5	2	8
		e. Arahana	1	5	2	8
		f. Karang ampel	1	5	2	8
		g. Kedokan Bunder	1	5	2	8
		h. Krangkek	1	5	2	8
		i. Juntinyuat	1	5	2	8
		j. Jatibarang	1	5	2	8
		k. Sliyeg	1	5	2	8
		l. Sukabumiwang	1	5	2	8
		m. Tukdana	1	5	2	8
		n. Losarang	1	5	2	8
		o. Lelea	1	5	2	8
		p. terisi	1	5	2	8
		q. Cikedung	1	5	2	8
	8. Subang	a. Pusakanegara	1	5	2	8
		b. Pamanukan	1	5	2	8
		c. legongkulon	1	5	2	8
		d. Binong	1	5	2	8
		e. Pagaden	1	5	2	8
		f. Subang	1	5	2	8
		g. Cijambe	1	5	2	8
		h. Cipeundeuy	1	5	2	8
		i. Ciasem	1	5	2	8
		j. Cissalak	1	5	2	8
		k. Tanjungseang	1	5	2	8
		l. Sagalaherang	1	5	2	8

		a. Purwakarta Kota	1	5	2	8
		b. Darangdan	1	5	2	8
		c. Bojong	1	5	2	8
		d. Plered	1	5	2	8
		e. Jatiluhur	1	5	2	8
		f. Pasawahan	1	5	2	8
		g. Campaka	1	5	2	8
		h. Wanayasa	1	5	2	8
		i. Kiarapedes	1	5	2	8
		j. Manis	1	5	2	8
		k. Sukatani	1	5	2	8
		l. Sukasari	1	5	2	8
		m. Cibat	1	5	2	8
		n. Bungursari	1	5	2	8
		a. Karawang Kota	1	5	2	8
		b. Majalaya	1	5	2	8
		c. Klari	1	5	2	8
		d. Teluk Jambe	1	5	2	8
		e. Ciampel	1	5	2	8
		f. Pangkalan	1	5	2	8
		g. Cikampek	1	5	2	8
		h. Jatisari	1	5	2	8
		i. Kota Baru	1	5	2	8
		j. Cilamaya	1	5	2	8
		k. Talagaasari	1	5	2	8

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
Gorontalo	1. Gorontalo Kota	a. Kota Selatan	1	5	2	8
		b. Kota Barat	1	5	2	8
		c. Duingi	1	5	2	8
		d. Kota Utara	1	5	2	8
		e. Kota Timjur	1	5	2	8
		f. Kota Tengah	1	5	2	8
		g. KWS Pelabuhan	1	5	2	8
	2. Gorontalo Kabupaten	a. Limboto	1	5	2	8
		b. Limboto Barat	1	5	2	8
		c. Telaga Jaya	1	5	2	8
		d. Timbawa	1	5	2	8
		e. Pulubala	1	5	2	8
		f. Patudaa	1	5	2	8
		g. Wandang	1	5	2	8
		h. Antinggola	1	5	2	8
		i. Sumalata	1	5	2	8
		j. telaga Biru	1	5	2	8
		k. Bongomeme	1	5	2	8
		l. Batudaa Pantai	1	5	2	8
		m. Baliyohuto	1	5	2	8
		n. Tolangohula Asaparaga	1	5	2	8
		o. Mootilango	1	5	2	8
		p. Anggrek	1	5	2	8
		q. Toling Gula	1	5	2	8
		r. Kw.Pel. Koandang	1	5	2	8
		s. Kw. Bnd Jalaludin	1	5	2	8
	3. Pohnuatu	a. Pagnat	1	5	2	8
		b. Marissa	1	5	2	8
		c. Patilanggio	1	5	2	8
		d. Randangan	1	5	2	8
		e. Toluditi	1	5	2	8
		f. Lemito	1	5	2	8
		g. Popayato	1	5	2	8

	4. Boalemo	a. Paguyaman b. Tilamuta c. Dulupi d. Managgu e. Wonosari f. Batumoito g. Paguyaman Pantai	1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8
	5. Bone Bolango	a. Suwawa b. Kabila c. Tilongkabila d. Kabila Bone e. Tapa f. Bone Pantai g. Bone Raya h. Botupinge i. Blone j. Bolango	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
Kalimantan Barat	1. Pontianak Kabupaten	a. Mempawah Ilir	1	5	2	8
		b. Sungai Kunyit	1	5	2	8
		c. Sungai Pinyuh	1	5	2	8
		d. Toho	1	5	2	8
		e. Terantang	1	5	2	8
		f. Teluk Pakedai	1	5	2	8
		g. Kubu	1	5	2	8
		h. Batu Am;par	1	5	2	8
		i. Siantan	1	5	2	8
		j. Segedong	1	5	2	8
	2. Sanggau	a. Entikong	1	5	2	8
		b. Kapuas	1	5	2	8
		c. Bonti	1	5	2	8
		d. Kembayan	1	5	2	8
		e. Bedeai	1	5	2	8
		f. sekayam	1	5	2	8
		g. Noyan	1	5	2	8
		h. Jangkang	1	5	2	8
		i. Parindu	1	5	2	8
		j. Tayan Hulu	1	5	2	8
	3. Sekadau	k. Batang Tarang	1	5	2	8
		l. Meliau	1	5	2	8
		m. Tayan Hilir	1	5	2	8
		n. Toba	1	5	2	8
		l. Mokok	1	5	2	8
	4. Melawi	a. Nanga Taman	1	5	2	8
		b. Sekadau Hulu	1	5	2	8
		c. Nanga Mahap	1	5	2	8
		d. Belitang Hulu	1	5	2	8
		e. Belitang Hilir	1	5	2	8
	5. Sintang	f. Belitang	1	5	2	8
		g. Skadau Hilir	1	5	2	8
		a. Nanga Pinoh	1	5	2	8
		b. Belimbing	1	5	2	8
		c. Nanga Sayan	1	5	2	8
		d. Kota Baru	1	5	2	8
		e. Soka	1	5	2	8
		f. Ella Hilir	1	5	2	8
		g. Menukung	1	5	2	8
		a. Ketungau Hulu	1	5	2	8
		b. Sintang Kota	1	5	2	8

		c. Sepauk	1	5	2	8
		d. Tempunak	1	5	2	8
		e. Ketungau Hilir	1	5	2	8
		f. Ketungau Tengah	1	5	2	8
		g. Dedai	1	5	2	8
		h. kayan Hilkir	1	5	2	8
		i. kayan Hulu	1	5	2	8
		j. Serawai	1	5	2	8
		k. Ambalau	1	5	2	8
		l. Binjah Hulu	1	5	2	8
		m. Sungaki Tebelian	1	5	2	8
		n. Kelam Permai	1	5	2	8

POLDA SAMPEL	POLRES SAMPEL	POLSEK SAMPEL	JUMLAH RESPONDEN			
			KAPOLSEK	KANIT	ANGGOTA UNIT	JUMLAH
	6. Kota Pontianak	a. Pontianak Barat b. Pontianak Kota c. Pontianak Selatan d. Pontianak Timur e. Pontianak Selatan f. Sun gairaya g. Rasau Jaya h. Sungai Kakap i. Sungai Ambawang j. Kuala Mandor	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
Kalimantan Timur	1. Samarinda	a. Samarinda Hulu b. Samarinda Seberang c. Palaran d. Pel. Samarinda e. Samarinda Utara f. Sungai Kujang g. Samarinda Hilir	1 1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8 8
	2. Kutai Kartanegara	a. Tenggarong b. Tabang c. Kembang Janggut d. Kenohan e. Muara Wis f. Muara Montai g. Kota Bangun h. Muara Kaman i. Sebulu j. Teluk Dalam k. Loa Kulu l. Loa Janan m. Tahura n. Samboja o. Kuala Samboja p. Handil Baru q. Muara Jawa r. Sanga-sanga s. Anggana t. Muara Badak u. Marang Kayu	1 1	5 5	2 2	8 8
	3. Balikpapan	a. BPP Timur b. BPP Selatan c. BPP Barat d. BPP Utara e. Pelb. Semayang f. BDR. Sepinggan	1 1 1 1 1 1	5 5 5 5 5 5	2 2 2 2 2 2	8 8 8 8 8 8
	4. Penajam Utara	a. Penajam b. Sepaku c. Waru d. Babulu	1 1 1 1	5 5 5 5	2 2 2 2	8 8 8 8

			1			
	5. Bontang	a. Bontang Utara	1	5	2	8
		b. Bontang Selatan	1	5	2	8
	6. Kutai Timur	a. Sangatta	1	5	2	8
		b. Muara Ancalong	1	5	2	8
		c. Muara Bengkal	1	5	2	8
		d. Sangkulirang	1	5	2	8
		e. Bengalon	1	5	2	8
		f. Muara Wahau	1	5	2	8
JUMLAH	53	562	562	2810	1124	4496

Dari Polsek sampel tersebut, 2 – 3 buah dikunjungi, untuk melakukan pengamatan langsung tentang kondisi variabel dan indikator internal Polsek, dalam rangka uji petik dan informasi silang. Polsek-Polsek tersebut adalah :

Tabel 12
Polsek Uji Petik

POLDA	POLRES	POLSEK	TIPE POLSEK
Sulawesi Utara	1. Polresta Manado	Malalayang	Urban
		Mapanget	Rural
		Bunaken	Prarural
	2. Minahasa Utara	Air Madidi	Rural
		Dimembe	Rural
	3. Minahasa Selatan	Amurang	Rural
		Sinon Sayang	Prarural
	4. Tomohon	Tomohon Tengah	Urban
		Tomohon Selatan	Urban
	5. Bolaang Mangondow	Poigar	Rural
		Kotamobagu	Urban
	6. Minahasa	Tondano	Rural
		Toulimambot	Prarural
Bangka Belitung	1. Pangkal Pinang	Taman Sari	Urban
		Pangkalan Baru	Rural
	2. Bangka	Sungai Liat	Rural
		Merawang	Rural
	3. Bangka Barat	Simpang Tertip	Prarural
		Kelapa	Rural
	4. Bangka Selatan	Toboali	Rural
		Air Gegas	Rural
	5. Bangka Tengah	Koba Namang	Prarural
		Koba	Rural
	6. Belitung	Sijuk	Rural
	7. Belitung Timur	Manggar	Rural
		Gantung	Rural
Aceh	1. Sabang	Sukajaya	Rural
		sukakarya	Rural
	2. Aceh Besar	Kota Jantho	Rural
		sukamakmur	Rural
	3. Aceh Jaya	Johan Pahlawan	Rural
		Meureubo	Rural
	4. Aceh Barat	Jaya	Rural
		Krueng Sabee	Rural
	5. Kota Banda Aceh	teumon	Rural
		Ingin Jaya	Rural
	6. Aceh Barat Daya	Kuta Alam	Rural
		Kualla Batee	Rural
Lampung	1. Bandar Lampung	Babahrot	Rural
		Teluk Betung Selatan	Urban
	2. Lampung Selatan	Panjang	Rural
		Kalianda	Rural
	3. Metro	Metro Utara	Rural
		Metro Pusat	Rural
	4. Lampung Tengah	Terbanggi Besar	Urban
		Terusan Nunyai	Rural
	5. Lampung Timur	Pekalongan	Rural

		Sukadana	Urban
	6. Tulang Bawang	Banjar Agung	Urban
		Menggala	Rural
	7. Tanggamus	Talang Padang	Rural
		Pugung	Prarural
Jawa Barat		Pringsewu	Urban
	1. Bandung Kabupaten	Nagrek	rural
		Soreang	Rural
	2. Cimahi	Cimahi	Rural
		Cimahi Selatan	Rural
	3. Tasik Malaya Kabupaten	Singaparna	Rural
		Karang Nunggal	Rural
	4. Ciamis	Kawali	Prarural
		Cipaku	Rural
		Panawangan	Rural
	5. Kuningan	Kramat Mulya	Prarural
		Jalaksana	Rural
		Cilenius	Rural
	6. Cirebon	Weru	Rural
		Sumber	Rural
	7. Indramayu	Jatibarang	Rural
		Indramayu Kota	Rural
		Cantigi	Prarural
	8. Subang	Jalan Cagak	Prarural
		Cijambe	Prarural
Gorontalo	9. Purwakarta	Purwakarta Kota	Rural
		Cempaka	Rural
		Jati Cukur	Rural
	10. Kerawang	Karawang Kota	Rural
		Telaga Sari	Rural
		Majalaya	Prarural
	1. Gorontalo Kota	Kota Utara	Rural
		Kota Tengah	Prarural
	2. Gorontalo Kabupaten	Telaga	Rural
		Telaga Biru	Prarural
Kalimantan Barat		Kwandang	Rural
	3. Pohuwatu	Paguat	Rural
		Marisa	Rural
	4. Boalemo	Paguyaman	Rural
		Batumoito	Prarural
	5. Bone Bolango	Suwawa	Rural
		Tilong Kabila	Prarural
	1. Pontianak Kabupaten	Mempawah Hilir	Rural
		Sungai Penyuh	Rural
	2. Sanggau	Tayan Hilir	Rural
Kalimantan Timur		Kota Kapuas	Rural
	3. Sekadau	Sekadau Hilir	Rural
	4. Melawi	Belimbing	Rural
		Nanga Pinoh	Rural
	5. Sintang	Kota Sintang	Rural
		Sungai Tebelian	Rural
	6. Kota Pontianak	Sungai Raya	Urban
		Pontianak Selatan	Urban
		Pontoanak Timur	Urban
	1. Samarinda	Sungai Lemjang	Urban
Kalimantan Timur		Samarinda Ulu	Rural
	3. Kutai Kertanegara	Teluk Dalam	Rural
		Loa Kulu	Rural
	4. Penajam Utara	Penajam	Rural
		Waru	Rural
	5. Bontang	Bontang Selatan	Rural
		Bontang Utara	Rural
Kalimantan Timur	6. Kutai Timur	Sangata	Rural

2. Kondisi Kelayakan Bangunan

a. Standar Bangunan Mako

Berdasarkan Perkap nomor 23/2010, 704/XI/2010 dan 46/I/2011, standar kebutuhan lahan untuk Mako Polsek, seperti di bawah ini.

Tabel 13
Standar Kebutuhan Lahan Mako Polsek

Variabel	Tipe Polsek	Kebutuhan (m ²)	
		Ideal	Minimal
Mako	Metro	700	700
	Urban	400	400
	Rural	350	350
	Prarural	270	270
	Sub Sektor	250	250
Lapangan Apel	Metro	1200	600
	Urban	900	450
	Rural	800	400
	Prarural	360	180
	Sub Sektor	144	100
Tempat Parkir	Metro	600	300
	Urban	400	200
	Rural	400	200
	Prarural	200	163
	Sub Sektor	144	120
Garasi	Metro	200	100
	Urban	100	50
	Rural	100	50
	Prarural	30	0
	Sub Sektor	30	0
Tempat Barang Bukti (terbuka)	Metro	200	100
	Urban	100	50
	Rural	100	50
	Prarural	60	0
	Sub Sektor	30	0
Fasilitas Umum	Metro	400	200
	Urban	250	125
	Rural	235	118
	Prarural	200	100
	Sub Sektor	60	

Jika diakumulasikan, standar kebutuhan lahan berdasarkan tipe Polsek seperti di bawah ini

Tabel 14
Standar Luas Lahan Polsek

Tipe Polsek	Kebutuhan (m ²)	
	Ideal	Minimal
Metro	3300	2000
Urban	2100	1225
Rural	2035	1218
Pra Rural	1100	693
Sub Sektor	678	490

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari kuesioner, uji petik dan data sekunder, diperoleh fakta seperti di bawah ini.

Tabel 15
Luas, Status Kepemilikan dan Kecukupan Lahan Polsek

Tipe Polsek	Luas lahan (m ²)	Status (%)				Kecukupan (%)	
		Hak milik	Pinjaman Pemda	Pinjaman masyarakat	Sewa	Cukup	Tidak cukup
Pra Rural	91 – 5000	60	20	10	10	62,5	37,5
Rural	91 – 31584	71,7	22,6	3,8	1,9	80	20
Urban	200 – 12385	94,4	5,6	0	0	88,2	11,8
Rataan		75,37	16,07	5,23	3,97	84,1	15,9

Jika dihubungkan dengan standar luas lahan Polsek, seperti tersurat pada Tabel 16, maka proporsionalitas kestandaran lahan Polsek saat ini, sebagai berikut..

Tabel 16
Proporsi Kestandaran Lahan Polsek

Tipe Polsek	Proporsi Kestandaran (%)		
	Di atas standar	Standar	Di bawah standar
Pra Rural	66,7	0	33,3
Rural	28,6	26,8	44,6
Urban	37,4	10,5	42,1
Rataan	45,34	13,54	41,12

Dari Tabel 15 dan 16 tersurat, berdasarkan rataan proporsi status kepemilikan, kecukupan lahan dan kestandaran luas lahan, maka **72,78% Polsek, luas lahan makonya sudah standar.**

b. Standar Tata Ruang

Pada Perkap nomor 23/2010, 704/XI/2010 dan Skep Kapolri No. 46/I/2011 tersurat, standar luas bangunan mako Polsek, seperti di bawah ini.

Tabel 17
Kebutuhan Luas Bangunan Mako Polsek

Tipe Polsek	Kebutuhan (m ²)	
	Ideal	Minimal
Metro	700	700
Urban	400	400
Rural	350	350
Prarural	270	270
Sub Sektor	250	250

Berdasarkan data yang diperoleh, profil bangunan mako Polsek pada saat ini seperti di bawah ini.

Tabel 18
Profil Bangunan Mako Polsek

TIPE POLSEK	LUAS (m ²)	BANYAK LANTAI (%)			STATUS KEPEMILIKAN (%)				KECUKUPAN (%)		KELAYAKAN (%)	
		1	2	3	HAK MILIK	PINJAMAN PEMDA	PINJAMAN MASYARAKAT	SEWA	CUKUP	TIDAK	SUDAH	BELUM
Prarural	90 – 890	100			80	10	0	10	33,3	66,7	60	40
Rural	50 - 2560	100			70,2	26,3	1,8	1,7	60,4	39,6	40,4	59,6
Urban	104 - 890	100			85	10	0	5	84,2	15,8	72,2	17,8
Rataan					78.4	15.43	0.6	5.57	59.3	40.7	59,2	40,8

Jika ditelaah dari segi luas bangunan, maka kestandaran bangunan mako Polsek seperti di bawah ini

Tabel 19
Profil Kestandaran Mako Polsek
Berdasarkan Luas Bangunan

TIPE POLSEK	PROPORSI KESTANDARAN (%)		
	DI ATAS STANDAR	STANDAR	DI BAWAH STANDAR
Pra Rural	25	0	75
Rural	21,4	5,4	73,2
Urban	36,8	5,3	57,9
Rataan	27,73	3,57	68,7

Pada tabel tersurat, jika ditelaah dari luas bangunan, maka 31,3% Polsek luas bangunannya sudah standar. Tetapi jika dihubungkan dengan kecukupan dan kelayakan bangunan, maka 59,25% Polsek sudah bisa dikategorikan standar. Sehingga jika diakumulasikan, **maka 45,28% Polsek, bangunan makonya sudah standar.**

c. Standar Luas dan Tata Ruangan

Belum ada Perkap yang bisa dirujuk untuk menetapkan standarisasi luas ruangan dan tata ruangan kerja Kapolsek dengan unit, ruang tahanan dan ruang barang bukti.

Berdasarkan hasil pengamatan langsung , analisis data primer dan sekunder, diperoleh fakta sebagai berikut.

Tabel 20
Profil Ruangan Dalam Mako Polsek

VARIABEL RUANGAN		LUAS (m ²)	KECUKUPAN (%)				IDEAL (m ²)
			sangat cukup	cukup	kurang	tidak cukup	
Pimpinan	Urban	4 – 12	0	0	45	55	8 – 24
	Rural	5 – 20	0	1,7	25,4	72,9	5 – 25
	Prarural	6 – 12	0	0	30	70	15 – 50
Unit	Urban	6 – 12	0	15	10	75	12 – 32
	Rural	9 – 12	0	5,1	13,6	81,3	14 – 25
	Prarural	0 – 4	0	10	0	90	
Tahanan	Urban	12 – 56	0	0	50	50	18 – 36
	Rural	4,5 – 40	0	16,9	11,9	71,2	16 – 25
	Prarural	0 – 12,5	0	20	80	0	
SPKT	Urban	9 – 15	0	5	5	90	20 – 40
	Rural	3,5 – 30	0	5,1	11,9	83	12 – 35
	Prarural	0 – 17	0	10	10	80	
Barang Bukti	Urban	0					
	Rural	0					
	Prarural	0					

Pada tabel tersurat,

1) Pada setiap tipe Polsek

- a) Jika ditelaah dari segi kelengkapan ruangan, luas ruangan dan sarpras kerja, kelayakan ruang kerja masih pada taraf rendah, dengan proporsi

(1) 33 – 66% Polsek, pada segi ruang Kapolsek.

- (2) 5 – 82% Polsek, pada segi ruang kerja Ka Unit dan anggotanya.
 - b) Memiliki ruang tahanan, dengan kisaran luas 6 – 36 m², dengan taraf kelayakannya
 - (1) Rendah, untuk 40 – 47% Polsek,
 - (2) Cukup, untuk 17 – 20% Polsek
 - c) Unit SPKT sudah terbangun, dengan total luas ruangan (penjagaan, pelayanan, Ka Unit, kerja anggota), pada kisaran 4 – 21 m², dengan taraf kelayakan
 - (1) Rendah, untuk 9 – 84% Polsek
 - (2) Cukup, untuk 5 – 10% Polsek
 - d) Belum memiliki ruangan khusus untuk barang bukti, dalam bentuk ruang terbuka maupun tertutup
- 2) Kebutuhan luas ruang kerja yang diharapkan oleh personil Kepolisian di kewilayahan tingkat Polsek, jika ditelaah dari nilai rata-rata sebagai berikut.

Tabel 21
Kebutuhan Luas Ruangan
Berdasarkan Harapan Personil

VARIABEL RUANGAN	LUAS RUANGAN UNTUK TIPE POLSEK (m ²)		
	URBAN	RURAL	PRARURAL
Kerja Ka Polsek	12 – 24	10 – 20	5 – 10
Kerja Ka Unit	10 – 20	10 – 15	3 - 9
SPKT	20 – 35	20 – 30	9 – 12
Kerja Anggota Unit	30 – 40	25 – 30	15 – 25
Tahanan	18 – 40	16 – 30	9 – 15
Barang bukti	9 – 30	9 – 20	9 – 15

Sudah dipaparkan, pada penelitian ini dilakukan observasi langsung pada beberapa Polsek sampel. Jika dianalisis, dari segi

- 1) Kesesuaian SOTK Polsek dengan tipenya
- 2) Kesesuaian fungsi dan peran Unit dengan Perkap
- 3) Tata letak ruang Unit

4) Efektivitas pemanfaatan ruangan

maka profil tata letak ruang unit di Polsek, distribusi proporsinya diperkirakan seperti di bawah ini.

Tabel 22
Distribusi Proporsi Tingkat Keباikan
Tata Letak Ruang Unit

TIPE POLSEK	TINGKATAN (%)		
	TINGGI	SEDANG	RENDAH
Urban	15	35	50
Rural	8	25	65
Prarural	0	19	81

Yang sudah standar dalam penempatan ruangan, adalah ruang tahanan. Karena pada seluruh mako Polsek, ruang tahanan ditempatkan dibagian belakang dan berdekatan dengan ruang unit Reskrim.

3. Sistem Tata Kelola Administrasi Perkantoran

Pada Perkap nomor 23/2010, tersurat dan tersirat, Polsek dibangun atas beberapa unit kerja. Banyak unit di Polsek disesuaikan dengan tipenya, dan masing-masing unit memiliki fungsi dan peran yang berbeda, tetapi terintegrasi dalam HTCK. Sehingga sistem dan tata kelola administrasi perkantoran masing-masing unit, pada masing-masing Polsek, harus homogen. Dan jika dihubungkan dengan teori manajemen perkantoran, terutama tentang manajemen kepolisian, dan esensi dari Perkap 23/2010, maka Polsek harus memiliki :

a. Produk Ketatalaksanaan

Berdasarkan analisis data primer dan sekunder yang diterima, dan hasil observasi langsung, matriks produk ketatalaksanaan Polsek yang berjalan, pada saat ini, adalah :

Tabel 23
Matriks Produk Ketatalaksanaan Polsek

VARIABEL	PRODUK KETATALAKSANAAN		
	BENTUK PRODUK		EFEKTIFITAS (%)
Polsek	1.	Laporan tahunan yang merupakan hasil rujukan dan	100

			integrasi laporan satuan (unit)	
Unit	SPKT	1.	Berita acara laporan dan pengaduan masyarakat	60
		2.	Keterangan kehilangan	30
		3.	Ijin kepolisian	10
	Sium	1.	Inventarisasi	20
		2.	Perencanaan dan penganggaran	45
		3.	Akuntansi	20
		4.	Surat-menyurat	10
		5.	Pengarsipan	5
	Sabhara	1.	Berita acara laporan dan pengaduan masyarakat	20
		2.	Laporan pelaksanaan turjawali	35
		3.	Laporan pam masyarakat	20
		4.	Laporan penyelesaian tipiring	15
		5.	Laporan giat pam bencana alam	10

VARIABEL		PRODUK KETATALAKSANAAN		
		BENTUK PRODUK		EFEKTIFITAS (%)
	Provost	1.	Berita acara laporan dan pengaduan masyarakat	10
		2.	Laporan gak disiplin dan ketertiban	20
		3.	Laporan pam internal	30
		4.	Laporan pengawasan dan penilaian personil	20
		5.	Usulan rehabilitasi personil	20
	Binmas	1.	Laporan kegiatan intelijen	35
		2.	Laporan binluh	65
	Intelkam	1.	Intel dasar	30
		2.	Laporan pamgal	30
		3.	Surat kepolisian	40
	Reskrim	1.	Laporan lidik-sidik	25
		2.	Laporan identifikasi	40
		3.	Lapkrim	35
	Lantas	1.	Berita acara laporan dan pengaduan masyarakat	5
		2.	Laporan pelaksanaan turjawali	30
		3.	Laporan pelaksanaan gakum	30
		4.	Laporan sidik laka lantas	10
		5.	Laporan penyitaan dan penyerahan barang bukti	12

			laka lantas	
		5.	Surat keterangan kepolisian	13

b. Sistem pengarsipan.

Jika dianalisis dari kondisi fisik makro Polsek dengan kualitas dan kuantitas meubeler, produk ketatalaksanaan seperti pada Tabel 12, arsipnya disimpan

- 1) Pada rak terbuka (15%)
- 2) Dalam
 - a) Boks rak (25%)
 - b) Lemari (20%)
 - c) *File cabinet* (5%)
- 3) Media elektronik (10%)
- 4) Dalam bentuk lain (25%)

Dengan sistem

- 1) Sudah baik (20%)
- 2) Belum baik (50%)
- 3) Tidak baik (30%)

c. HTCK

Berdasarkan analisis data primer dan sekunder dengan hasil observasi langsung, 70 - 80% Polsek sudah memiliki HTCK Polsek, sedangkan HTCK antar Unit dalam Polsek, baru pada kisaran 56 – 65%.

4. Kondisi Pendukung Ketatalaksanaan Polsek

Berdasarkan hasil analisis data primer, tentang : kuantitas dan kualitas personil, serapan anggaran, kuantitas dan kualitas sarana perkantoran, diperoleh matriks kondisi pendukung ketatalaksanaan Polsek, seperti di bawah ini.

a. Personil

Tabel 24
Matriks Kompetensi Personil

TIPE POLSEK	TINGKAT EFEKTIVITAS DARI SEGI (%)		
	JUMLAH	DIKUM	DIKJUR

URBAN	67	45	32
RURAL	47	30	17
PRARURAL	32	31	7
Rataan	48,67	35,33	18,67

b. Anggaran

Tabel 25
Matriks Serapan Anggaran

TIPE POLSEK	TINGKAT SERAPAN (%)
URBAN	87 – 100
RURAL	89 – 95
PRARURAL	78 – 85

c. Saprass perkantoran

Tabel 26
Matriks Kuantitas dan Kualitas Saprass Perkantoran

VARIABEL		TINGKAT EFEKTIFITAS (%) MENURUT TIPE POLSEK		
		URBAN	RURAL	PRARURAL
KUANTITAS	KOMPUTER, MESIN TULIS	40	35	25
	TELEPON, FAX, INTERNET	55	25	20
	MEBELER	65	30	5
	KERTAS, ALAT TULIS, DSB	40	35	25
	PENYEJUK RUANGAN	55	25	20
Rataan		51	30	19
KUALITAS	KOMPUTER, MESIN TULIS	67	20	13
	TELEPON, FAX, INTERNET	56	26	18
	MEBELER	62	31	7
	KERTAS, ALAT TULIS, DSB	66	27	7
	PENYEJUK RUANGAN	75	20	5
Rataan		65,2	24,8	10

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Hasil penelitian tentang standarisasi manajemen perkantoran Polsek, didasarkan pada data yang diperoleh dari Polsek dengan tipe Urban, Rural dan Pra rural. Sedangkan untuk Polsek tipe Metro, karena hanya ada di Polda Metro Jaya sebanyak 7 Polsek (0,15% dari keseluruhan Polsek yang ada di Indonesia). Analisisnya harus tersendiri, sebab jika digabungkan maka dapat mempengaruhi hasil analisis keseluruhan.

- a. Dalam hal tata kelola administrasi perkantoran Polsek, bila ditinjau dari sisi standarisasi manajemen perkantoran modern dapat disimpulkan sebagai berikut :
 - 1) Jika mengacu pada Perkap No.23 Tahun 2010, Skep Kapolri No.704 Tahun 2010 dan Perkap No.46 Tahun 2011, standar kelayakan lahan dan bangunan Polsek sebagai berikut :
 - a) Efektifitas standarisasi luas lahan sebesar 72,78%, sedangkan untuk luas bangunan sebesar 31,3%. Artinya 72,78% Polsek luas lahannya sudah standar sedangkan dari luas bangunan yang sudah standar baru 31,3% ;
 - b) Keberadaan fungsi SPKT sebagai unit pelayanan publik di Polsek, sebesar 84%. Sedangkan 16% Polsek beranggapan bahwa fungsi SPKT sama atau indentik dengan unit Sabhara atau Provos;
 - c) Tata letak ruang kerja unit dan kelayakannya berdasarkan tipe Polsek sebagai berikut

Tabel 27
Efektifitas tata letak dan kelayakan ruang kerja unit

tipe polsek	efektifitas (%)		
	Tinggi	sedang	rendah
Urban	15	35	50
Rural	8	25	65
Pra Rural	0	19	81
Rataan	7,67	26,33	66

Sehingga baru 34% Polsek yang tata letak ruangnya sesuai dengan Skep Kapolri No. 704 Tahun 2010 tentang standar prototipe bangunan Polsek. Keadaan ini sebagian besar terdapat pada Polsek yang Makonya dibangun diatas tahun 2000, sedangkan 66% mako Polsek tata letak ruangnya belum standar (kurang layak).

- d) Tata letak dan kelayakan ruang tahanan dan ruang barang bukti sebagai berikut :
- (1) Penempatan ruang tahanan di semua Polsek sudah sesuai dengan Skep Kapolri No. 704 Tahun 2010 tentang standar prototipe bangunan Polsek yaitu berada dibagian belakang mako Polsek;
 - (2) Kelayakan ruang tahanan ditelaah berdasarkan tipe Polsek sebagai berikut :

Tabel 28
Kelayakan Ruang Tahanan

Tipe Polsek	Proporsionalitas (%)
Urban	18 - 20
Rural	16 - 30
Pra rural	9 -15

- (3) Sebagian besar Polsek tidak memiliki ruang khusus barang bukti baik yang terbuka maupun yang tertutup
- 2) Standar tata kelola administrasi perkantoran
- a) Standar produk administrasi/ketatalaksanaan Polsek ketercapaiannya baru 27,27%. Sedangkan 72,63% mutu produk administrasi/ketatalaksanaan Polsek belum sesuai dengan standar administrasi perkantoran modern;
 - b) Standar tempat pengarsipan sebagai berikut :
 - (1) Rak terbuka (15%);
 - (2) Boks rak (boks serba guna) (25%);
 - (3) Lemari (20%);

- (4) *File cabinet* (5%);
 - (5) Media elektronik (10%);
 - (6) Bentuk lain (25%).
 - c) standar sistem pengarsipan sebagai berikut :
 - (1) Sudah baik (20%);
 - (2) Belum baik (50%);
 - (3) Tidak baik (30%).
 - d) HTCK/konektifitas administrasi sebagai berikut:
 - (1) Polsek yang memiliki sistem HTCK sudah baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal sudah (70-80 %)
 - (2) Unit kerja Polsek yang terkoneksi melalui sistem HTCK, secara vertikal dan horizontal 56-65%
- b. Faktor-faktor pendukung dalam proses ketatalaksanaan Polsek
 - 1) Kemampuan personil (petugas) dalam menata manajemen perkantoran Polsek, ketercapaiannya baru 34,22%
 - 2) Kemampuan anggaran Polsek dalam menunjang efektifitas manajemen perkantoran sebagai berikut :
 - a) Dari segi serapan menurut tipe Polsek

Pengaruh anggaran pada proses ketatalaksanaan agar sinergi dengan administrasi modern, untuk Polsek Urban 87-100%, Rural 89-95%, dan Pra rural 78-85%
 - b) Dari segi realisasi dan kebutuhan menurut tipe Polsek

Usulan dari rencana kebutuhan anggaran dengan realisasinya berdasarkan tipe Polsek sebagai berikut : Polsek tipe Urban terpenuhi 27%, Polsek tipe Rural 24%, dan Polsek tipe Pra rural 30%
 - c) Kemampuan sarana perlengkapan administrasi perkantoran dari segi kuantitas dan kualitas sebagai berikut :

Tabel 31

Kondisi Sarpras Perkantoran

VARIABEL	EFEKTIFITAS MENURUT TIPE POLSEK (%)		
	URBAN	RURAL	PRA RURAL
KUANTITAS	49	30	21
KUALITAS	55,2	24,8	20

- d) Kemampuan sarana peralatan operasional segi kuantitas dan kualitas sebagai berikut

Tabel 32
Kondisi Sarpras Operasional

VARIABEL	EFEKTIFITAS MENURUT TIPE POLSEK (%)		
	URBAN	RURAL	PRA RURAL
KUANTITAS	47	28	25
KUALITAS	53,7	31,4	14,9

- e) Dukungan metode ketatalaksanaan

Tabel 33
Efektifitas Faktor Pendukung
Pada Ketatalaksanaan

VARIABEL	EFEKTIFITAS MENURUT TIPE POLSEK (%)		
	URBAN	RURAL	PRA RURAL
KOMPETENSI PERSONIL	41	30	29
PROFESIONALITAS	45,2	34,8	20
KUANTITAS PERSONIL	35,7	32,3	32
INOVASI	48,8	31,7	19,5

Dari poin b.2a sampai dengan b.2e tersurat, manajemen perkantoran Polsek masih di bawah standar manajemen perkantoran modern. Sebab rata-rata untuk masing-masing tipe Polsek efektifitasnya < 50% (rendah)

- c. Besaran pengaruh faktor internal dan eksternal pada ketatalaksanaan Polsek, secara rata-rata seperti di bawah ini.

Tabel 34
Matriks Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal
Pada Ketatalaksanaan Polsek

FAKTOR		BESAR PENGARUH (%) MENURUT TIPE POLSEK		
		URBAN	RURAL	PRARURAL
Internal	Kemampuan manajerial Kapolsek	78	75	70
	Tata kelola perkantoran	67	60	63
	Dukungan operasional	89	92	90
Rataan		78	75.67	74.33
Eksternal	Struktur wilayah	35	47	40
	Struktur demografi	45	40	47
	Profil ancaman kamtibmas	65	60	62
	Aktifitas sosial – ekonomi	30	38	37
	Dukungan SDA	56	55	55
Rataan		46.2	48	48.2

Tabel 34 menegaskan, rendahnya standarisasi manajemen perkantoran Polsek, karena besarnya pengaruh faktor internal (> 70%). Sehingga pendidikan atau pelatihan yang berjenjang dan berkelanjutan, dalam bidang manajemen, akuntansi dan kepemimpinan, kepada personil Polsek perlu ditumbuh kembangkan.

2. Rekomendasi

- a. Dalam mewujudkan tata kelola administrasi perkantoran Polsek agar menjadi lebih modern dan efektif dalam hal tata kelola administrasi perkantoran, maka disarankan sebagai berikut :

- 1) Dari segi kelayakan lahan dan bangunan direkomendasikan sebagai berikut :

- a) Polsek yang luas lahan dan bangunannya belum memenuhi standar seperti pada Skep Kapolri No. KEP/704/XI/2010, 11/11/2011 dan KEP/46/I/2011, 31/01/2011, agar segera diupayakan untuk distandarkan, terutama yang berada di **wilayah Indonesia Timur** karena di wilayah tersebut luas lahan mako sudah standar tetapi bangunannya belum standar

- b) Jumlah ruang kerja unit harus sesuai dengan unit yang ada dan tata letak ruangnya harus mencerminkan SOTK Polseknya. (Sebagai contoh **Polsek Sukakarya** di Polres Sabang, Polda Aceh. **Polsek Telaga Biru** di Polres Limboto, Polda Gorontalo)
 - c) Luas ruang kerja Unit, minimal 3x4m², dengan perlengkapan kerja dan alat kantor, minimal.
 - (1) 1 – 3 set meja dan kursi kerja;
 - (2) 1 set komputer beserta printernya;
 - (3) 1 set meja dan kursi tamu;
 - (4) 1 unit alat penyejuk ruangan;
 - (5) 1 unit tempat arsip (*filling cabinet*, lemari, boks serba guna)
 - (6) Kertas, alat tulis dan perlengkapan pendukung kerja yang lain, yang sesuai dengan unit kerjanya.
- 2) Dari segi sistem tata kelola administrasi perkantoran, direkomendasikan sebagai berikut :
- a) Polsek harus memiliki standar produk administrasi perkantoran, yaitu **rencana kerja, rencana operasi/pelaksanaan** dan **laporan hasil pekerjaan** dilengkapi bukti penggunaan anggaran (harian, mingguan, bulanan, tahunan), secara rutin dan berkala.
 - b) Perlu dibangun sistem pengarsipan Polsek, yang benar sesuai dengan sistem manajemen modern, baik secara manual atau digitasi.
 - (1) Manual : produk administrasi (*hard copy*) disimpan pada tempat arsip yang memadai (*filling cabinet*, lemari, boks serbaguna), dan disusun sesuai dengan standar administrasi modern;
 - (2) Digital dengan mengoptimalkan komputer. Sehingga komputer bukan hanya sebagai mesin tulis, tetapi juga dioptimalkan sebagai tempat arsip *soft copy* dan data base kantor. Dengan sistem pemrograman yang benar;
 - (3) HTCK tentang konektifitas administrasi harus tersurat secara jelas, untuk setiap arah HTCK (vertikal, horizontal, diagonal).

Agar tercapai hal tersebut di atas, perlu diadakan pelatihan tentang ketatalaksanaan administrasi perkantoran bagi para Kapolsek dan Ka Unitnya

- b. Guna peningkatan mutu dalam pelaksanaan program ketatalaksanaan Polsek, perlu pemberdayaan kemampuan unsur pendukung utama seperti

1) Peningkatan kemampuan personil (petugas) penata laksana di bidang

a) Perencanaan dan anggaran :

Di setiap Polsek harus memiliki seorang PNS, dengan ijazah D3 Akuntansi. Pengadaannya bisa dengan pengangkatan pegawai baru, atau upgrading melalui pendidikan formal, informal atau non formal kepada personil yang ada.

b) Teknologi informatika :

Di setiap Polsek harus memiliki minimal seorang anggota (Polri atau PNS), yang memahami teknologi dan manajemen informatika. Pengadaannya bisa dilakukan melalui pendidikan formal, informal atau non formal kepada 2 – 3 orang personil yang ada.

c) Kejuruan spesialisasi fungsi :

Di setiap Polsek, pada setiap unitnya harus memiliki paling sedikit satu orang yang telah mengikuti Dikjur yang sesuai dengan fungsinya, terutama Kanitnya. Pengadaannya bisa dengan upgrading melalui pendidikan atau pelatihan bagi personil yang ada. Oleh karena itu, setiap Polda harus bisa mengalokasikan biaya pelatihan kejuruan dalam setiap tahunnya, secara berjenjang dan berkesinambungan. Tempat pelatihan bisa menggunakan tempat pelatihan dan Gadik di SPN masing-masing.

d) Manajemen perkantoran dan kepemimpinan :

Di setiap Polsek, Kapolsek dan para Kanitnya, harus mengetahui (memahami) tentang manajemen perkantoran dan

ilmu kepemimpinan. Pengetahuan ini bisa diperoleh melalui pendidikan formal, informal atau pelatihan/assesment.

e) Kompetensi intelektual,

Pimpinan harus memotivasi anggotanya, untuk meningkatkan profesionalitasnya, melalui pendidikan formal, informal atau pelatihan lainnya. Untuk menumbuhkan minat dalam meningkatkan kompetensi intelektual ini, Pimpinan satuan Kapolda-Kapolres harus mengapresiasi, dengan cara menghargai setara Dikjurpol.

2) Meningkatkan alokasi anggaran Polsek sesuai dengan kebutuhannya. Sehingga mampu mengelola organisasinya secara baik, termasuk dalam segi kemampuan tata kelola/manajemen perkantoran, hal ini untuk menghindari *abussing of power*.

3) Diperlukan peningkatan kemampuan sarana perlengkapan administrasi perkantoran, seperti : ATK dan mebeler yang memadai serta kemampuan sarana peralatan komunikasi seperti telepon dan mesin fax dan jaringan internet.

4) Perlunya penguatan regulasi/metode ketatalaksanaan dalam bentuk pendidikan atau pelatihan dalam bidang manajemen perkantoran dan ilmu kepemimpinan, kepada Kapolsek dan Kanitnya

c. Untuk mengurangi besarnya deviasi (gap) antara rendahnya kemampuan personil dalam hal tata kelola organisasi Polsek, dengan tingginya tuntutan pelayanan masyarakat, maka perlu ada upaya/langkah-langkah perbaikan dari segi faktor internal dan eksternal.

1) Perbaikan pada faktor internal

a) Setiap personil yang akan dicalonkan menjadi Kapolsek harus memiliki kompetensi dalam bidang manajemen perkantoran modern, komunikasi sosial dan ilmu kepemimpinan;

- b) Setiap personil yang akan dicalonkan menjadi Kanit, harus sudah memiliki sertifikat Dikjur atau pelatihan, yang sesuai dengan unitnya;
- c) Meningkatkan kompetensi dan profesionalitas personil melalui pendidikan atau pelatihan yang sesuai unitnya, dengan diiringi pembinaan dan ketauladanan Pimpinan;
- d) Meningkatkan sarpras perkantoran, biaya operasional dan logistik.

2) Perbaikan pada faktor eksternal

- a) Meningkatkan binluh kepada masyarakat umum dan organisasi sospol, tentang gakum dan harkamtibmas, secara berkala/periodik;
 - b) Menjaga dengan baik dan mengoptimalkan penggunaan/pemanfaatan SDA;
 - c) Mengsinergikan sarpas operasional dan logistik dengan topografi wilayah;
 - d) Pengawasan secara terintegrasi antara Binmas, Unit Intelkam dan Reskrim, pada aspek mobilitas dan aktifitas kegiatan poleksosbud masyarakat.
- d. Setiap Polsek harus memiliki ruang untuk BB yang terbuka dan tertutup, dengan ukuran minimal, sesuai dengan kebutuhan standar ideal kepolisian, seperti pada Skep Kapolri No. KEP/704/XI/2010, 11/11/2011 dan KEP/46/I/2011, 31/01/2011.
- e. Dari hasil penelitian, pada saat ini sebagian besar Polsek, terutama Polsek yang bangunan makonya baru, memiliki 3 buah ruang tahanan, tetapi kurang optimal digunakan. Karena tahananannya dititipkan di tahanan Polres atau Kejaksaan, demi keamanan tahanan. Maka ruang tahanan di Polsek, cukup 2 buah dan 1(satu) ruang bisa digunakan untuk ruang BB dengan dilengkapi MCK dan ruang jemur.

- f. Memberikan kewenangan penuh pada Polsek untuk merencanakan dan mengelola anggaran Polsek secara profesional dalam satu tahun anggaran terkecuali gaji. Sebab pada saat ini anggaran operasional dan belanja ATK, masih dikendalikan oleh Polres. Sehingga banyak Polsek yang merasa sungkan untuk mengajukan anggaran operasional dan kebutuhan ATK satuannya. Terutama Polsek Rural dan Polsek Pra Rural yang jaraknya cukup jauh dari kesatuan induknya (Polres), tata kelola keuangan Polsek masih belum memenuhi harapan standar kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, Polda atau Polres harus bisa menyiapkan minimal seorang personil PNS dengan pendidikan minimal D3 Akuntansi di setiap Polsek, sebagai pengelola anggaran.
- g. Kerja sama institusional Polda/Polres dengan perguruan tinggi, untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas personil Polsek, dalam bidang manajemen, akuntansi dan kepemimpinan, harus ditumbuhkembangkan, secara berjenjang dan berkelanjutan. Melalui program pendidikan atau pelatihan.

BAB VI

PENUTUP

Demikianlah laporan hasil penelitian tentang “**Standarisasi Manajemen Perkantoran Polsek**” telah disusun semoga dapat dijadikan sebagai bahan masukan pada pimpinan Polri dalam menetapkan kebijakan lebih lanjut.

Jakarta, Desember 2014
KETUA POKJA PENELITIAN

Drs. LILIK HERI SETIADI, MSi
KOMBESPOL.NRP. 65070693

DAFTAR SUSUNAN TIM PENELITIAN :

- | | | |
|-----|------------------------------------|-------|
| 1. | KBP. Drs. SYAMSUDIN DJANIEB, MM | |
| 2. | PROF. BAMBANG WIDODO UMAR | |
| 3. | Drs. PRIYO H,AR MPA | |
| 4. | DR. MULYANA, MS | |
| 5. | AKBP. WADI, SH | |
| 6. | AKBP. HETTY SETIAWATI, SH | |
| 7. | AKBP. SUCIPTA, SH | |
| 8. | KOMPOL. A.A. PUTRI SUCIPTAWATI, SH | |
| 9. | PEMBINA. DWI IRAWATI, SS | |
| 10. | PENATA. SOSIANTI | |

11. PENDA I. BUDI PRAYITNO, Amd
.....
12. PENDA. FAJAR ISTIONO, ST
.....