

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Pembangunan pada dasarnya adalah sebuah proses perubahan dan perbaikan yang bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat Indonesia. Program pembangunan yang dilaksanakan pemerintah dalam segala bidang, baik pembangunan fisik maupun pembangunan non fisik atau pembangunan mental spiritual tidak lain adalah untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera, berkeadilan, dan berkemakmuran.

Namun dalam realitas kegiatan pembangunan tidak selalu demikian karena pembangunan memiliki dampak negatif dan dampak positif terhadap masyarakat, bangsa, dan negara, bahkan mempengaruhi kondisi sumberdaya alam dan lingkungan. Artinya, pembangunan telah menimbulkan akibat atau persoalan yang berdampak pada kepentingan publik, baik yang berkaitan dengan masalah sosial, kesehatan, lingkungan, keamanan publik (penduduk) maupun yang lain. Dalam konteks semacam itu dampak pembangunan harus dikaji secara mendalam agar dampak negatif yang timbul dapat diantisipasi lebih dini, sebab dampak itu dapat mendorong lahirnya gangguan nyata (ancaman faktual) seperti, konflik sosial, tindakan anarkhi, kriminalitas, dan lain-lain.

Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai pemelihara kamtibmas dan kamdagri, sebagai penegak hukum, pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat sudah saatnya melihat pembangunan sebagai faktor penting yang dapat menimbulkan persoalan kamtibmas dan kamdagri. Artinya, pembangunan dapat mempengaruhi kondisi keamanan publik, pembangunan dapat mengakibatkan munculnya gangguan keamanan, dan pembangunan dapat mendorong lahirnya kriminalitas.

Oleh karena itu Polri memiliki peranan penting dalam proses pembangunan, sebab tanpa situasi dan kondisi yang kondusif atau aman dan kamtibmas yang mantap tidak mungkin pembangunan dapat dilaksanakan, bahkan yang terjadi bisa sebaliknya, kegiatan pembangunan stagnan atau berhenti total akibat

tidak adanya jaminan keamanan dan keselamatan. Polri dalam hal ini dituntut dapat mengantisipasi dampak pembangunan melalui pendekatan *pre-emptif*, *preventif*, dan bila perlu *represif*.

Tugas pokok Polri dalam konteks pembangunan adalah melindungi, mengayomi, dan melayani masyarakat agar tidak menjadi korban pembangunan. Apabila hal ini dapat diwujudkan maka akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja Polri, program *trust building menuju Strive for excellent* yang merupakan tahap ketiga dari Grand Strategi Polri dapat terwujud. Karena itu 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.

Dalam rangka mewujudkan semua itu, struktur kelembagaan organisasi Polri menjadi salah satu faktor penting, Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Polri menjadi tolok ukur tingkat keberhasilan Polri dalam melaksanakan amanat Undang-Undang Kepolisian (UU No.2 Tahun 2002). Dalam arti semua itu tidak terlepas dari baik tidaknya tata kelola organisasi dan manajemen Polri, mulai dari organisasi pimpinan terdepan (Polsek), Polres, sampai dengan tingkat pusat (Mabes Polri).

Dalam konteks mewujudkan kinerja keamanan yang diharapkan, maka Polri dituntut untuk memiliki tolok ukur standar tata kelola 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 terwujud, untuk itu diperlukan kemampuan *me-manage* dan mengelola seluruh proses kegiatan kerja yang saling berhubungan dan berinteraksi baik secara internal maupun eksternal.

Menurut teori manajemen secara umum dijelaskan bahwa proses pengelolaan organisasi yang baik diawali dari proses perencanaan, pengelolaan organisasi, pelaksanaan operasionalisasi dan pengawasannya agar kinerja organisasi menjadi lebih efektif dan dapat memberikan hasil yang maksimal sesuai

harapan reformasi birokrasi Polri yang salah satunya menghendaki perbaikan tata kelola manajemen organisasi di tingkat lini (Polsek) dengan harapan struktur Polsek menjadi lebih kuat, profesional dan akuntabel dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Namun dengan beragamnya tipe Polsek, yaitu Metro, Urban, Rural, dan Pra Rural yang tersebar di satuan kewilayahan serta beban tugas dan persoalan yang berbeda-beda tentu dibutuhkan suatu standar tata kelola organisasi secara modern dengan model pendekatan sistem pengawasan/audit yang efektif dan terprogram sebagaimana layaknya organisasi modern. Untuk melihat bagaimana efektifitas penerapan tata kerja organisasi satuan Polsek yang beragam tipe, seperti ; Polsek Metro, Polsek Urban, Polsek Rural dan Polsek Pra rural, maka fokus kajian di arahkan pada hal-hal sebagai berikut :

a. **Audit Internal**

ini merupakan kegiatan yang sangat penting dan merupakan keharusan yang bertujuan untuk memantau sistem mutu dengan melakukan verifikasi kesesuaian dukungan proses kegiatan organisasi yang disediakan (*man, money, method, materiil* dan *manajerial*) dibandingkan dengan hasil/*output* yang sudah ditentukan sesuai sistem, acuan serta kebijakan-kebijakan yang digariskan oleh organisasi Polri, seperti merumuskan strategi perencanaan, mengelola organisasi, aktualisasi hasil kinerjanya serta sistem pengawasan yang dilakukan, sehingga penerapan mutu kinerja dapat diukur.

b. ***Surveillance audit***

sesuai dengan aturan yang telah disepakati dengan pihak Lembaga Sertifikasi, bahwa kegiatan *surveillance* diprogramkan setidaknya dua kali dalam satu tahun oleh Lembaga Sertifikasi. *Surveillance* ini dilaksanakan untuk mengevaluasi adanya perubahan-perubahan sistem mutu serta untuk *monitoring* / memantau organisasi tersebut untuk mampu menerapkan sistem mutunya secara konsisten atau tidak.

c. Evaluasi kinerja

kegiatan ini dilakukan sebagai wahana bagi organisasi dalam memperoleh masukan dari masyarakat dalam memberikan pelayanannya, khususnya untuk menilai seberapa jauh keberhasilan Satuan kewilayahan Polri (Polsek) dalam menunjang upaya untuk memberikan pelayanan secara prima kepada masyarakat sehingga sasaran mutu dapat tercapai. Evaluasi ini dilakukan melalui beberapa cara antara lain:

- 1) wawancara langsung dengan masyarakat,
- 2) mengirimkan daftar isian (kuesioner) kepada masyarakat yang telah mendapatkan pelayanan.
- 3) audit internal.

Berdasarkan latar belakang persoalan parameter tersebut maka diperlukannya kajian/riset secara mendalam sehingga persoalan-persoalan tersebut dapat diangkat dan dapat menemukan solusi pemecahannya, sehingga tata kerja organisasi Polsek dapat berjalan efektif

## 2. Rumusan Masalah

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

- a. Bagaimana kondisi kelembagaan / organisasi satuan Polsek dalam meningkatkan kinerjanya guna menuju pelayanan prima (*strive for excellent*) ?
- b. Seberapa besar tingkat efektifitas tata kerja organisasi satuan Polsek sebagai ujung tombak pelayanan Polri dalam melayani masyarakat bila diukur dengan kemampuan sumber daya yang tersedia?
- c. Bagaimana tingkat kepuasan masyarakat terhadap hasil kinerja satuan Polsek dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat?

## 3. Tujuan dan Manfaat

a. Tujuan

Untuk mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan pengelolaan dan pembinaan organisasi satuan Polsek dari aspek

pembinaan sumber daya, kemampuan kinerja satuan, sarana dan peralatan pendukungnya.

b. Manfaat

Sebagai bahan masukan bagi pimpinan Polri dalam menyusun kebijakan guna mendorong terwujudnya program Reformasi Birokrasi dilingkungan Polri khususnya peningkatan tata kerja organisasi satuan Polsek dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

#### **4. Ruang Lingkup Pembahasan**

Ruang lingkup kajian / studi ini dibatasi pada pengelolaan dan pembinaan organisasi satuan Polsek dari aspek pembinaan manajemen, kemampuan operasional satuan, sarana dan peralatan serta aspek pendukung lainnya.

#### **5. Tata Urut**

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. Manajemen Tata Kerja Lembaga 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. 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 khusus 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**

<b>Tahun</b>	<b>Periode</b>	<b>Pemimpin dan Penulis yang berpengaruh</b>	<b>Kontributor utama terhadap Manajemen Kepolisian</b>
1750-1900	periode revolusi industri atau periode model manajemen tradisional	Sir Robert Peel, Charles Rowan, Richard Maynes, John Moore, Hanry dan John Fielding	manusia ekonomi, administrasi sentral, model semi militer, pangkat, kepemimpinan yang kuat, tujuan pemolisian adalah pencegahan kejahatan.
1900-1945	Managemen 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 disemua 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 tehnik 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 organisai 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 di mana 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, *eksekutif 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

keseluruh atasan dan bawahan organisasi. Yang semakin penting bagi manajemen modern adalah lateral ke para spesialis dan staf.

#### **h. Budgeting**

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 manajer 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 manajemen, 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.

## 2. Kajian Teoritik tentang Reformasi Birokrasi

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 goverment*.

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 (dalam 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 (dalam 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 government*.

#### **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**

<b>Reformasi Birokrasi Gelombang I (2004 – 2009)</b>	<b>Reformasi Birokrasi Gelombang II (2010 – 2014)</b>
<b>Sifat :</b> Instansional	<b>Sifat:</b> Nasional dan Instansional
<b>Sasaran :</b> Mewujudkan tata kerja pemerintahan yang baik	<b>Sasaran :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN</li> <li>• Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat</li> <li>• meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi</li> </ul>
<b>Area Perubahan :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelembagaan</li> <li>• Budaya organisasi</li> <li>• Ketata laksanaan</li> <li>• Regulasi – Deregulasi</li> <li>• SDM</li> </ul>	<b>Area perubahan :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi</li> <li>• Tatalaksana</li> <li>• Peraturan Perundang-undangan</li> <li>• Sumber Daya Manusia aparatur</li> <li>• pengawasan</li> <li>• akuntabilitas</li> <li>• pelayanan publik</li> <li>• Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya kerja (<i>culture set</i>) aparatur</li> </ul>

### 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 pementapan 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 :

- membentuk / menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kerja pemerintahan yang baik;
- melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*;
- mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif;
- 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 aparatur 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
Pola pikir ( <i>mind set</i> ) dan Budaya Kerja ( <i>culture set</i> ) Aparatur	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 (*culture set*) 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 realistis 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.

**a) 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.

**b) 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.

**c) Kepatuhan**

Reformasi birokrasi harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

**d) 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 <i>Quality Assurance</i>	
Instansional (K/L/Pemda)	Mikro	Tim Reformasi Birokrasi K/L/Pemda

### c) Program

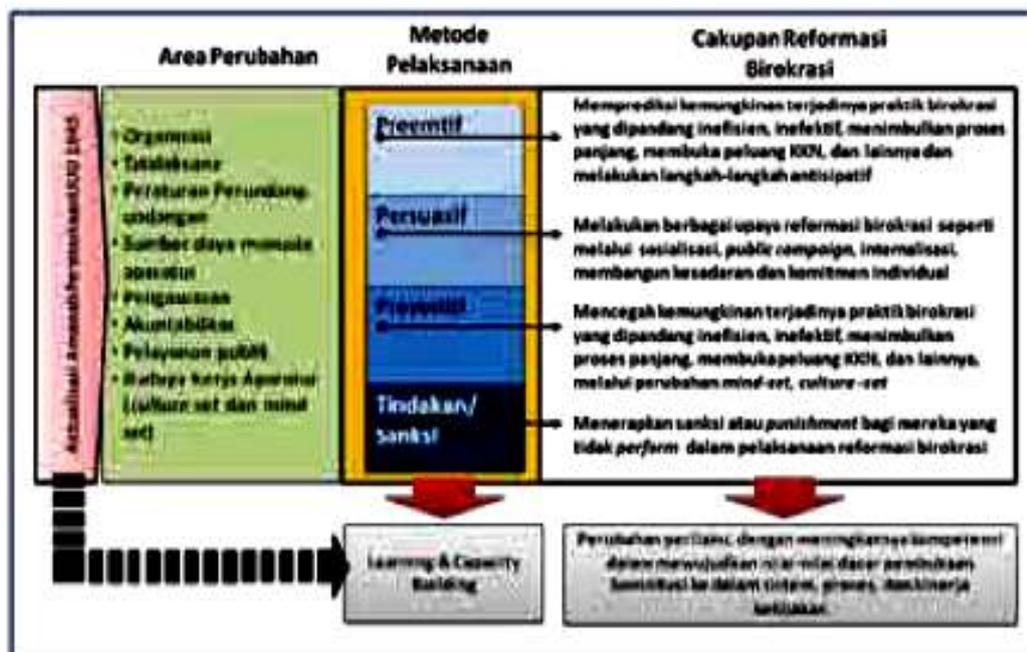
Strategi pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui program-program yang berorientasi pada hasil (*outcomes oriented program*). Program-program tersebut dilaksanakan sesuai dengan tingkat pelaksanaannya sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini.

**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 menerapkan *quick wins*.



**Gambar 4**  
**Metode Pelaksanaan**

**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 5**

**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

Catatan:

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

### 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 didalamnya 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 Tatalaksana

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 nontunai, 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 : (1) kesiapan K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi secara berkesinambungan.

dan (2) 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.

### 3. Reformasi Birokrasi Polri

Kiranya perlu digaris bawahi 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 ketidak tertiban 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, TataLaksana, 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 dapat sebagai berikut :

#### 1) Program Penataan dan Penguatan Organisasi

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi Polri secara proporsional, maka 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 system manajemen yang didukung IT antara lain LPSE/ E-Proc yang saat ini telah tersebar sd 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 public 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 Mutu 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 Pemprop 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 kedepan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri lebih baik. *mellinamabespolri.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 Laporan 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) Perwira Unit Operasional (Panit Opsnal), yang bertugas melaksanakan dan mengendalikan Dikmaslantas dan kerja sama di bidang lalu lintas;

- b) 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, Pengawasan, 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, pengawasan, 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.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplorasi tentang efektifitas Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Polsek di wilayah hukum Republik Indonesia.

#### **1. Populasi, Sampel dan Responden**

##### a. Populasi

Sebagai populasi dari penelitian ini adalah Polres, Polsek, anggota Polri yang bertugas di Polsek, beberapa instansi/dinas Pemda yang sering berkoordinasi dengan Polsek atau Polres, dan masyarakat yang pernah berurusan dengan kepolisian, di seluruh wilayah hukum Polda di Indonesia. Adapun populasi jumlah Polsek se Indonesia adalah berjumlah 4,773.

##### b. Sampel

Sedangkan sebagai sampelnya adalah Polda Sumatera Barat, Sumatera Selatan, Jawa Tengah, Jawa Timur, Metro Jaya, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Bali dan Kalimantan Selatan dengan total populasi Polsek berjumlah 2,102.

##### c. Responden :

- 1) Kapolres.
- 2) Kapolsek.
- 3) Dinas-dinas di Pemda Kabupaten/Kota, yang sering berhubungan dengan Polres/Polsek.
- 4) Anggota unit di Polsek.
- 5) Masyarakat

Jumlah Polres, Polsek yang dijadikan objek penelitian, dan responden disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel. 9**  
**Sampel dan Responden**

POLDA	BANYAKNYA
-------	-----------

	SAMPEL		RESPONDEN				
	POLRES	POLSEK	KA POLRES	KA POLSEK	DINAS PEMDA	ANGGOTA UNIT POLSEK	MASYARAKAT
<b>Bali</b>	9	43	9	43	139	694	226
<b>Jawa Tengah</b>	13	231	13	231	84	1159	299
<b>Jawa Timur</b>	10	227	10	227	56	465	321
<b>Metro Jaya</b>	5	43	5	43	43	154	99
<b>Sumatera Barat</b>	10	74	10	74	-	620	315
<b>Sumatera Selatan</b>	9	95	9	95	74	195	218
<b>Sulawesi Selatan</b>	10	115	10	115	50	384	120
<b>Sulawesi Tengah</b>	7	50	7	50	39	201	193
<b>Kalimantan Selatan</b>	10	116	10	116	78	448	152
<b>Jumlah</b>	<b>73</b>	<b>767</b>	<b>73</b>	<b>767</b>	<b>563</b>	<b>7.620</b>	<b>1.943</b>

*Sumber : Diolah oleh peneliti, tahun 2013*

## 2. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan berdasarkan :

- a. Data sekunder tentang
  - 1) kecukupan dan kememadaian
    - a) personil, dari segi pendidikan umum, pendidikan pembentukan, pendidikan kejuruan kepolisian, pendidikan khusus, dan sebagainya
    - b) alat bantu operasional
    - c) ruang kantor, mebeler dan peralatan kantor
  - 2) Profil kasus dan kejadian yang menonjol
  - 3) Profil demografi, geografi dan topografi
- b. Wawancara terstruktur dengan Kapolres dan Kapolsek, tentang metodologi penanganan kasus, SOP operasional, manajemen perencanaan dan anggaran operasional
- c. Kuesioner kepada :
  - 1) Ka Unit dan anggota Polsek :
    - a) SPKT
    - b) Intelkam
    - c) Reskrim
    - d) Binmas
    - e) Sabhara
    - f) Polair

- 2) Kepala Dinas di Pemda Kabupaten/Kota atau perwakilannya
  - a) Badan Pusat Statistik Kabupaten
  - b) Badan Perencanaan Daerah
  - c) Badan Penanggulangan Bencana Kab/Kota
  - d) Dinas Perijinan Terpadu
  - e) Dinas Pekerjaan Umum
  - f) Kesbang Linmas
  
- 3) Masyarakat yang pernah berurusan dengan kepolisian, atau masyarakat sebagai *stakeholder* kepolisian.
  
- d. Observasi langsung pada beberapa Polsek di Polres sampel.

**Tabel. 10**  
**Polsek-Polsek Yang Dikunjungi**

<b>POLDA</b>	<b>BANYAKNYA</b>
<b>Bali</b>	18
<b>Jawa Tengah</b>	23
<b>Jawa Timur</b>	19
<b>Metro Jaya</b>	16
<b>Sumatera Barat</b>	16
<b>Sumatera Selatan</b>	17
<b>Sulawesi Selatan</b>	20
<b>Sulawesi Tengah</b>	12
<b>Kalimantan Selatan</b>	19
<b>Jumlah</b>	<b>121</b>

### 3. Analisis Data

Analisis data dilakukan berdasarkan :

- a. Analisis proposional untuk menentukan tingkat
  - 1) kinerja kepolisian
  - 2) kepuasan masyarakat pada segi perlindungan, pengayoman dan pelayanan serta penegakan hukum kepolisian

- 3) efektifitas SOTK Polsek berdasarkan kinerja dan kepuasan
  - b. Analisis korelasi kinerja dengan kepuasan, untuk menelaah efektifitas SOTK Polsek

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

#### 1. Struktur Responden

Berdasarkan jawaban dari kuesioner yang dibagikan kepada responden, diperoleh fakta seperti di bawah ini :

##### a. Responden Kapolsek

- 1) Lama menjabat sebagai Kapolsek
  - 33,1% , kurang dari 1 tahun
  - 15,7% , 1 tahun
  - 5,1% , 2 tahun
  - 7,3% , lebih dari 2 tahun
  - Sedangkan 38,8% , tidak menjawab
- 2) Sebagian besar (48,8%) responden Kapolsek baru menjabat paling lama 1 tahun. Tetapi semuanya pernah menjadi Kasatfung, dan 15,7% pernah menjadi Kapolsek atau Wakapolsek, sehingga pengetahuan tentang SOTK Polsek, semua responden Kapolsek sudah cukup memahami.

##### b. Responden perwakilan Dinas Pemda

- 1) Lama bekerja sebagai PNS
  - 0,7% , kurang – 3 dari 3 tahun
  - 7,9% , 3 – 5 tahun
  - 6,6% , 5 – 8 tahun
  - 7,3% , 8 – 12 tahun
  - 35,1% , 12 – 17 tahun
  - 22,5% , 17 – 23 tahun
  - 9,3% , lebih dari 23 tahun
  - Sedangkan 9,9% tidak menjawab
- 2) Lama bekerja di Dinas yang bersangkutan
  - 40,1% , kurang dari 3 tahun
  - 14,2% , 3 – 5 tahun
  - 9,6% , 5 – 8 tahun

5,6% , 8 – 12 tahun  
 12,6% , 12 – 17 tahun  
 5% , 17 – 23 tahun  
 1% , lebih dari 23 tahun  
 Sedangkan 11,9% tidak menjawab

Dari segi lama berkerja sebagai PNS dan di Dinas terkait, lebih dari 50% responden perwakilan Dinas Pemda, memiliki pengalaman lebih dari 3 tahun. Sehingga pengetahuan tentang koordinasi lintas sektoral Pemda – Kepolisian, dapat dianggap cukup memahami.

c. Responden Anggota Unit di Polsek

**Tabel 11**  
**Proporsionalitas Struktural Responden**  
**Anggota Unit Polsek**

PROPORSIONALITAS DARI SEGI (%)											
KEPANGKATAN		LAMA DINAS (thn)				RATA-RATA PENGHASILAN (x Rp 1 juta)				RATA-RATA PENGELUARAN (x Rp 1 juta)	
PANGKAT	%	SEBAGAI POLISI		DI POLSEK		SEBAGAI POLISI		BUKAN SEBAGAI POLISI		NILAI	%
		LAMA	%	LAMA	%	NILAI	%	NILAI	%		
Bripda	1,2	< 3	1,2	<1	15,3	<3	5,8	<1	24,9	<1	4,1
Briptu	7,9	3-6	4,7	1-2	16,9	3-4	50,5	1-2	9,7	1-2	29,9
Bripka	15,9	6-10	13,8	2-4	20	4-6	36,3	2-4	7,8	2-4	49,2
Brigadir	17,7	10-15	18,5	4-7	17,2	6-9	0,4	4-7	1,5	4-7	9,5
Aipda	7,9	15-21	13,8	7-11	9,4	>9	0,4	>7	0,2	>7	0,6
Aiptu	29	>21	42,4	>11	16						
Ipda	7,6										
Iptu	4,2										
AKP	3,7										
Kompol	0,2										

Pada tabel tersurat, 80,3% responden anggota Polri yang bertugas di Polsek, sudah berdinasi lebih dari 10 tahun, dan 67,8% diantaranya bertugas di Polsek yang bersangkutan, sudah lebih dari 2 tahun. Sehingga pengetahuan tentang SOTK Polseknya sudah cukup memahami.

d. Responden Masyarakat

**Tabel 12**

### Proporsional Struktural Responden Masyarakat

PROPORSIONALITAS DARI SEGI (%)											
UMUR		PEKERJAAN		PENDIDIKAN TERTINGGI		JARAK TEMPAT TINGGAL KE (km)					
						POLDA		POLRES		POLSEK	
UMUR	%	JENIS	%	JENJANG	%	JARAK	%	JARAK	%	JARAK	%
<17	0,6	PNS	15,8	TT SD	2,8	< 1	1,2	< 1	2,7	< 1	22,4
17-25	8,1	SWASTA	14,4	SD	3,3	1-3	4,5	1-3	14,4	1-3	35,4
25-40	32,6	TNI/POLRI	0,3	SLTP	13,1	3-5	3,2	3-5	9,4	3-5	19
40-60	49,6	GURU/DOSEN	3,5	SLTA	48,6	>5	89,1	>5	71,9	>5	22,3
> 60	0,1	BURUH	5,6	DIPLOMA	3,2						
		PETANI	16,6	S1	18,6						
		PEDAGANG	8,9	S2	4,1						
		PENGUSAHA	22,1	S3	4,9						
		LAINNYA	11,3								

Pada tabel tersurat, 91,3% responden masyarakat berumur lebih dari 25 tahun (usia dewasa), dengan pendidikan 80,8% berpendidikan SLTA keatas. Dan 57,8% dari mereka jarak tempat tinggalnya ke Polsek kurang dari 3 km. Hal ini menyajikan fakta, responden masyarakat adalah responden yang sudah dewasa, memiliki pemikiran cukup matang, dan jarak tempat tinggalnya ke Polsek relatif dekat. Sehingga mereka dianggap mengetahui dan bisa menilai tentang SOTK Polseknya.

Berdasarkan proporsional pemahaman responden pada SOTK Polsek, secara kumulatif, diperkirakan efektifitas penelitian ini sebesar 66% (tinggi)

## 2. Kondisi Penguatan Kelembagaan Polsek

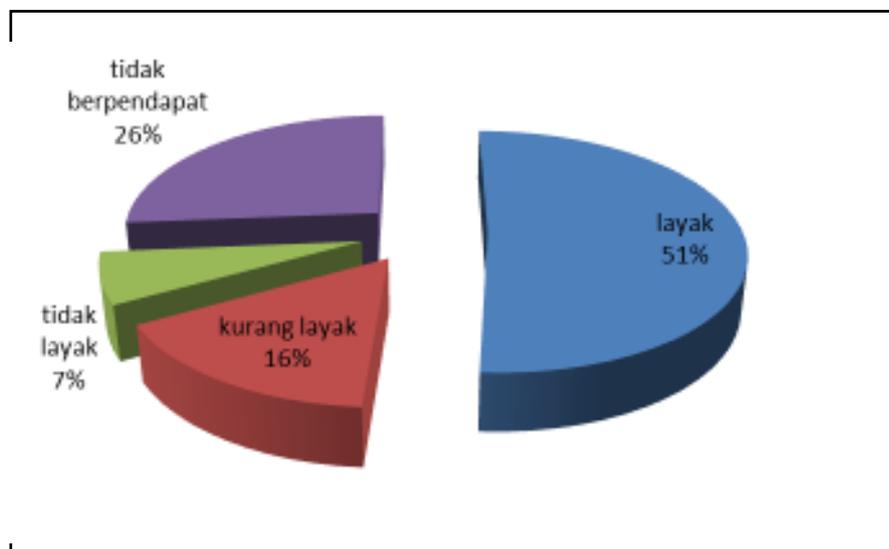
### a. Tanah dan Bangunan Polsek

- 1) Berdasarkan pendapat para Kapolsek, kelayakan bangunan kantor, ruang kerja dan perlengkapannya, seperti di bawah ini.

**Tabel 13**  
**Proporsional Kelayakan Kantor Polsek**

ITEM	PROPORSIONAL KELAYAKAN (%)			TIDAK BERPENDAPAT (%)
	LAYAK	KURANG	TIDAK	
Bangunan Polsek	69,2	23,1	4,6	3,1
Ruang pimpinan	78	15,6	2,3	4,1
Ruang rapat	49,2	15	19,1	16,7
Ruang SPKT	65,9	19,6	6,9	7,6

Ruang tahanan	61,2	24,2	9,6	5
Ruang kerja unit fungsi	31,1	16	3,4	49,5
MCK	26,8	7	5,3	61,9
Tempat parkir	26,8	6	3,4	63,8
<b>RATAAN</b>	51.025	15.8125	6.825	26.3375



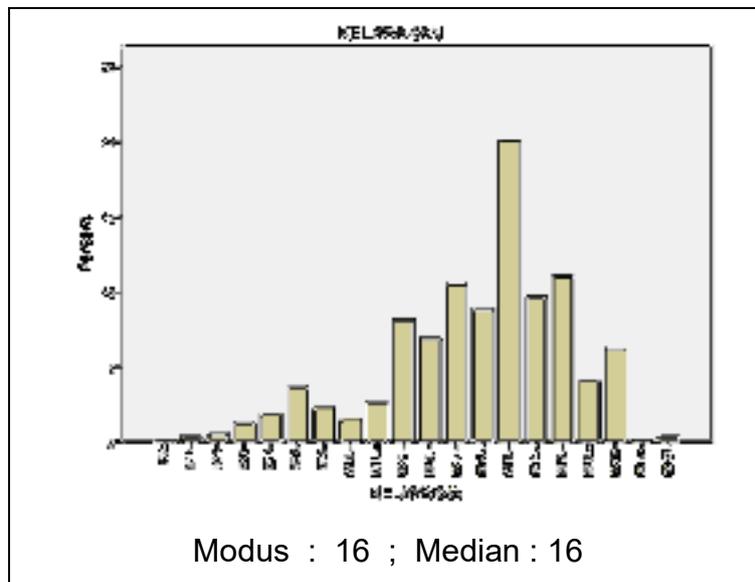
**Gambar 6**  
**Proporsionalitas Kelayakan Kantor Polsek**

- 2) Berdasarkan hasil pengamatan lapangan, wawancara dengan Kapolsek yang dikunjungi dan data sekunder, kepemilikan lahan yang digunakan bangunan Polsek, diperkirakan seperti di bawah ini.

**Tabel 14**  
**Proporsionalitas Kepemilikan dan Kecukupan Lahan Polsek**

TIPE POLSEK	KEPEMILIKAN (%)		KECUKUPAN DARI SEGI LUAS LAHAN (%)		
	HAK MILIK	HAK PAKAI	CUKUP	KURANG	TIDAK
<b>METRO</b>	80	20	85	15	
<b>URBAN</b>	75	25	37	42	21
<b>RURAL</b>	25	75	13	58	29
<b>PRA RURAL</b>		100		37	63
<b>RATAAN</b>	45	55	33,75	38	28,25

- 3) Distribusi skor pendapat masyarakat tentang kelayakan bangunan dan kecukupan lahan Polsek, seperti di bawah ini



**Gambar 7**  
**Distribusi skor pendapat masyarakat**

Dan proporsional klasifikasi tentang pendapat pada kelayakan bangunan dan lahan Polsek seperti di bawah ini.

**Tabel 15**  
**Proporsionalitas Klasifikasi pendapat**

SUDAH LAYAK	BELUM LAYAK	TIDAK LAYAK
11,7	55,9	22,4

Berdasarkan tabel dan gambar, jika diakumulasikan, efektifitas penguatan kelembagaan Polsek dari segi tanah dan bangunan baru tercapai sekitar 42,92% (cukup).

b. Struktur Organ Polsek

Berdasarkan hasil jawaban melalui kuesioner dan wawancara dengan Kapolres dan Kapolsek, struktur organ Polsek sudah sesuai dengan Perkap, hanya masih banyak unit satker, yang anggota dan Kanitnya belum sesuai, baik dari segi kuantitas (jumlah dan kepangkatan), dan kualitas (dikum, dikjur dan diknonjur).

Hasil akumulasi jawaban responden Kapolres, Kapolsek dan anggota unit Polsek, diperkirakan kondisi struktur organ Polsek seperti di bawah ini.

**Tabel 16**  
**Proporsionalitas Kesesuaian**  
**Struktur Organ Polsek**

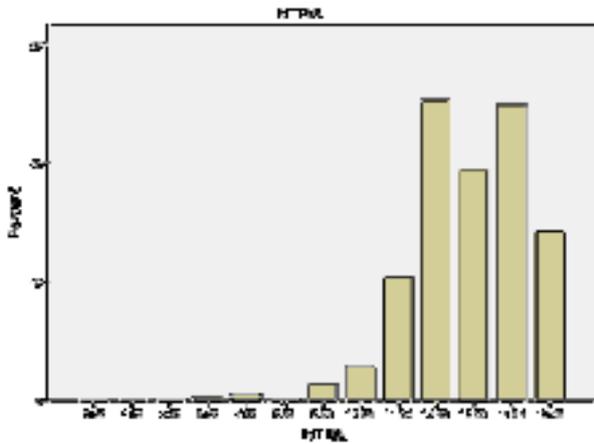
TIPE POLSEK	KESESUAIAN DARI SEGI (%)								
	PERKAP			KUANTITAS			KUALITAS		
	SESUAI	KURANG	TIDAK	SESUAI	KURANG	TIDAK	SESUAI	KURANG	TIDAK
<b>METRO</b>	100			87	13		47	51	2
<b>URBAN</b>	80	20		74	12	14	25	42	33
<b>RURAL</b>	67	21	12	54	37	9	27	44	29
<b>PRARURAL</b>		27	73	47	36	17	9	62	29
<b>RATAAN</b>	61,75	17	21,25	65,5	24,5	10	27	49,75	23,25

Sehingga efektifitas penguatan kelembagaan Polsek, dari segi struktur organ Polsek, baru tercapai 51,42% (cukup), artinya masih perlu banyak pembenahan struktur organ Polsek agar efektifitas kinerja Polsek dapat lebih maksimal dan sesuai dengan harapan Reformasi Birokrasi menjadi Polsek kuat.

Beberapa faktor yang dapat memperkuat posisi satuan Polsek, antara lain :

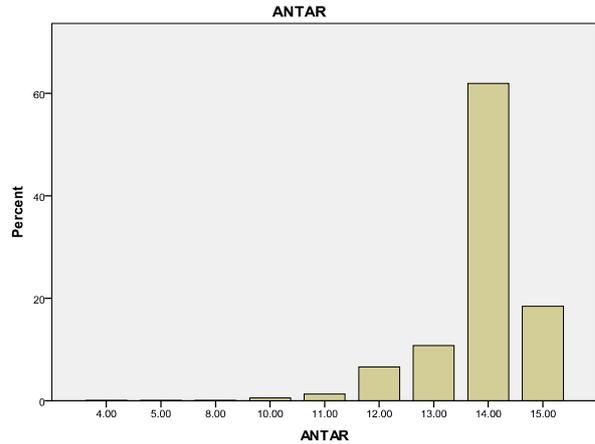
- 1) Perumusan kembali tipologi Polsek secara proporsional dengan memperhatikan faktor pengaruh kinerja, baik internal maupun eksternal.
  - 2) Menghapus organ yang dianggap tidak efektif dan belum perlu, seperti Sihumas dan Sikum serta mengoptimalkan fungsi-fungsi operasional.
  - 3) Memberikan reward kepada anggota yang berpangkat Aipda/Aiptu yang menjabat Kanit-kanit Polsek yang jumlahnya cukup banyak untuk di Perwirakan.
  - 4) Harus ada standar yang tepat sebagai ukuran untuk menentukan tipe Polsek dan tidak hanya didasarkan pada kekuatan SDM saja.
- c. Koordinasi lintas Instansional (Internal dan Eksternal)
- Berdasarkan jawaban responden anggota unit satker di Polsek, distribusi skor koordinasi antar anggota satu unit satker, antar unit satker dan lintas sektoral seperti di bawah ini.

--



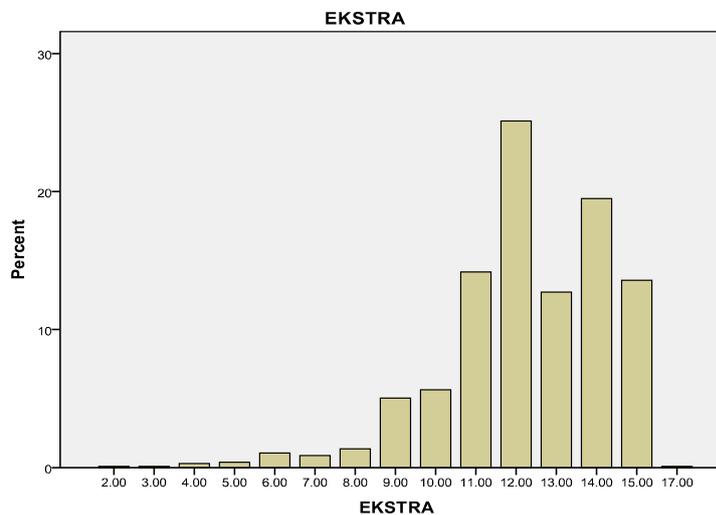
**Intra unit satker**

Modus : 12 ; Median : 13



**Antar unit satker**

Modus : 14 ; Median : 14



**Lintas sektoral Polsek – Dinas Pemda**

Modus : 12 ; Median : 12

**Gambar 8  
Distribusi Skor Koordinasi di Tingkat Polsek**

Pada gambar tersurat, distribusi skor semuanya cenderung miring ke kanan.

Hal ini menyajikan sebuah kondisi, bahwa koordinasi

- 1) antar anggota dalam satu unit,
- 2) anggota antar unit
- 3) lintas sektoral Polsek – Dinas Pemda

sudah terjalin dengan baik. Terutama koordinasi antar anggota satu unit, dan koordinasi lintas sektoral.

Untuk mengetahui tingkat efektifitas dari koordinasi ini dapat ditelaah pada tabel di bawah ini.

**Tabel 17**  
**Proporsionalitas Efektifitas Koordinasi**

BENTUK KOORDINASI	PROPOSIONALITAS EFEKTIFITAS		
	TINGGI	SEDANG	RENDAH
Inter unit	39,1	44,7	16,2
Antar unit	20,2	20,2	19,6
Lintas sektoral	33,2	52	14,8
<b>RATAAN</b>	35,58	44,96	19,46

Dari tabel tersurat efektifitas SOTK Polsek dari segi penguatan koordinasi lintas instansional baru mencapai 35,58% (rendah)

Hal ini sejalan dengan pendapat responden perwakilan dinas di Pemda, efektifitas kerjasama Pemda dengan Kepolisian yang pada taraf baik baru pada kisaran 32% – 47%. Kendala utama kenapa efektifitas koordinasi lintas sektoral ini rendah, adalah keterbatasan personil yang berkualitas, mental keharmonisan belum terbangun dan tidak ada rencana anggaran-koordinasi.

d. Pengawasan dan Pengendalian Polsek

Efektifitas pada wasdal Polsek sudah tinggi (> 80%), karena hampir semua pejabat yang berwenang dalam wasdal, melakukan tugas sesuai dengan fungsi dan perannya sebagai wasdal Polsek.

Hal ini tersurat dari hasil jawaban kuesioner kepada Kapolres dan Kapolsek. Setiap Pewasdal

- 1) sudah menjalankan wasdal sesuai aturan
- 2) selalu memberikan rekomendasi pada setiap proker yang dibuat Polres atau Polsek, dalam mengimplementasikan SOTK Polsek. Adapun dari hasil cross cek dan diskusi di lapangan ditemukan bahwa wasdal yang dilakukan sampai ke tingkat Polsek. Hal ini dapat dilihat dari indikator persoalan yang muncul seperti :

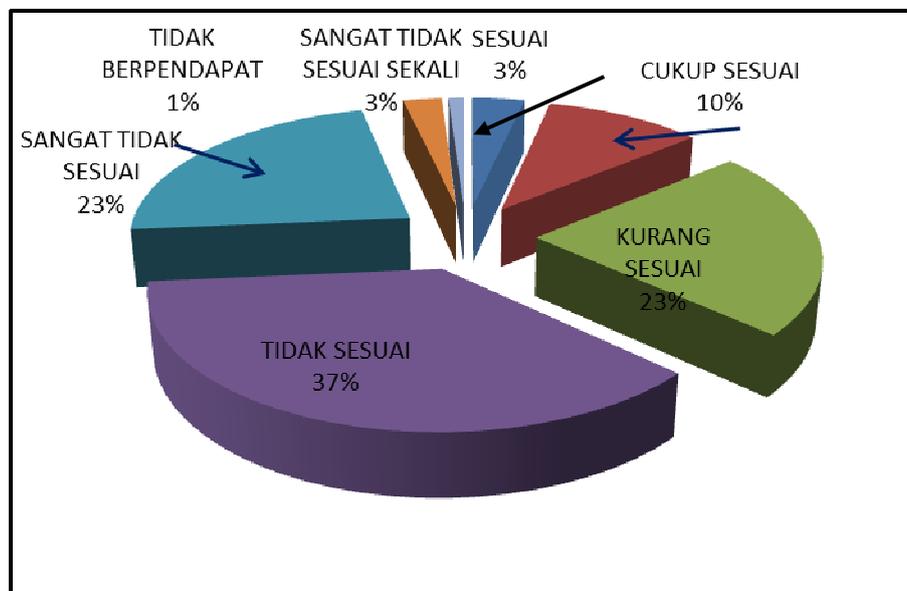
- a) banyak bangunan yang tak layak
- b) persoalan/sengketa kepemilikan lahan Polesek
- c) kelayakan ruang kerja dan fasilitas kantor
- d) jabatan struktural unit-unit rata-rata kosong/tidak ada.

### 3. Implementasi Tata Kerja Satuan Polesek

#### a. Kualitas dan Kuantitas SDM Polesek

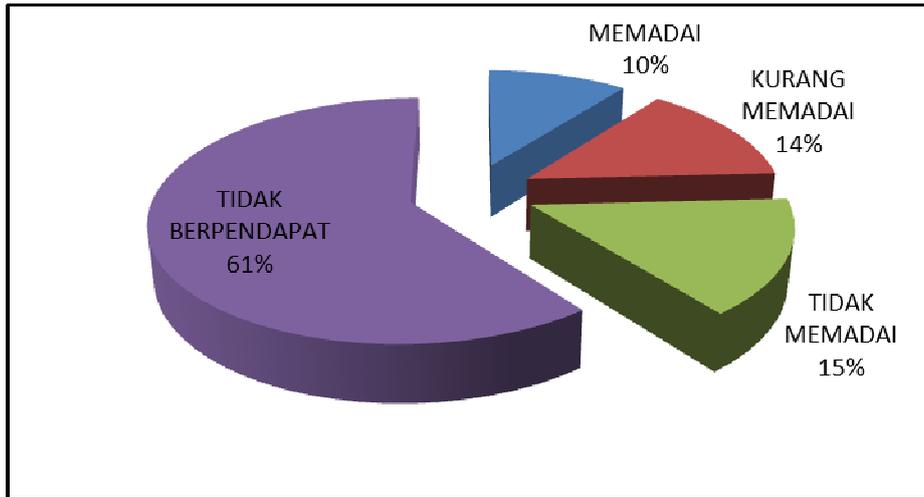
Berdasarkan hasil jawaban kuesioner yang diajukan kepada Kapolsek, diperoleh fakta seperti di bawah ini.

- 1) Proporsionalitas kesesuaian SDM dengan DSP seperti di bawah ini.



**Gambar 9**  
**Proporsionalitas Kesesuaian DSP Polesek**

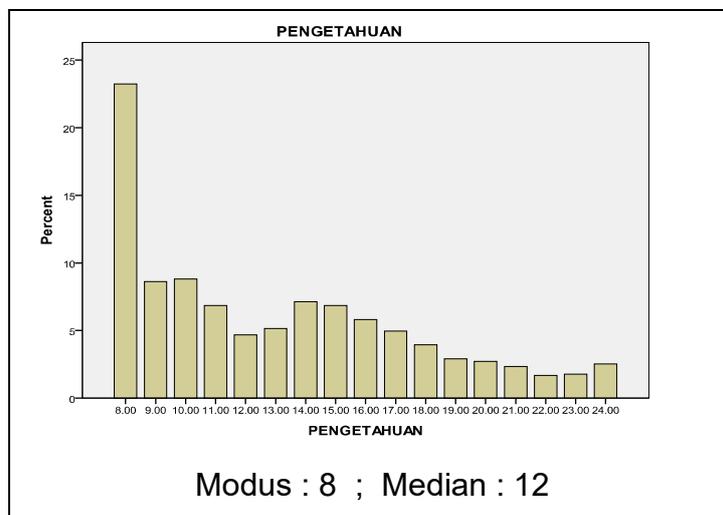
- 2) Proporsionalitas kememadaian dari segi kompetensi SDM



**Gambar 10**  
**Proporsionalitas Kememadain Kompetensi SDM**

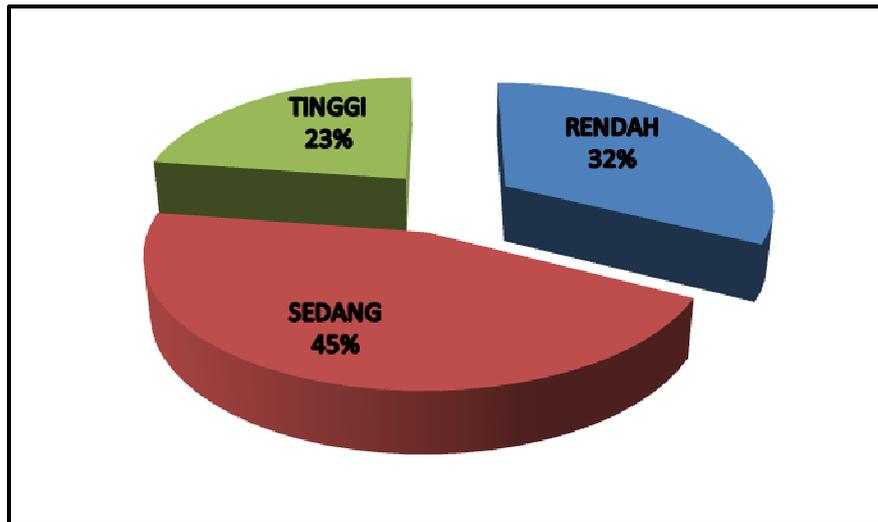
Sedangkan dari hasil jawaban kuesioner anggota unit Satker Polsek, diperoleh fakta seperti di bawah ini

Proporsionalitas skor pengetahuan anggota atas kondisi demografi, topografi dan geografi seperti di bawah ini.



**Gambar 11**  
**Proporsional Skor Pengetahuan**

Pada gambar tersurat, distribusi skor pengetahuan miring ke kiri, dengan modus pada skor minimal. Hal ini menyimpulkan pengetahuan anggota unit Satker Polsek, sangat rendah. Dengan proporsionalitas kategori tingkat pengetahuan seperti di bawah ini.



**Gambar 12**  
**Proporsional Pengetahuan Wilayah Kerja**

Sehingga jika diakumulasikan diperoleh fakta tentang kualitas dan kuantitas SDM Polesek, seperti di bawah ini.

**Tabel 18**  
**Proporsionalitas Kondisional**  
**Kualitas dan Kuantitas SDM Polesek**

KUALITAS (%)			KUANTITAS (%)		
TINGGI	SEDANG	RENDAH	MEMADAI	KURANG MEMADAI	TIDAK MEMADAI
26,5	39,5	34	13	23	64

Dari tabel tersurat efektifitas SOTK Polesek, dari segi kuantitas dan kualitas SDM baru tercapai 19,75% (rendah) artinya efektifitas tata kelola organisasi di bidang penyediaan dan pembinaan SDM masih buruk, yang menyebabkan buruknya pembinaan SDM antara lain :

- a) kesempatan untuk memperoleh pendidikan kejuruan dan pendidikan umum sangat rendah/minim.
- b) kesempatan ikut pendidikan gratis bagi SDM Polesek masih minim.
- c) reward dan promosi bagi SDM yang memiliki graduate pendidikan umum dengan biaya mandiri masih rendah.

b. Dukungan Sarana Peralatan

Berdasarkan pendapat Kapolsek,

- 1) kecukupan dan kelayakan sarana operasional dan peralatan kantor, di tingkat Polsek seperti di bawah ini

**Tabel 19**  
**Kecukupan dan Kelayakan**  
**Sarana dan Perlengkapan**

KRITERIA	PROPORSIONAL (%)
Sangat tidak lengkap	13,8
Tidak lengkap	10,3
Cukup	56
Lengkap	19,8
Sangat lengkap	1,1

Dari tabel tersurat efektifitas, SOTK Polres dari segi kecukupan dan kelayakan sarana dan perlengkapan, sudah mencapai 75,9% (tinggi)

- 2) kondisi sarana operasional dan perlengkapan kantor, di tingkat Polsek saat ini seperti di bawah ini.

**Tabel 20**  
**Kondisi Sarana dan Perlengkapan Polsek**

SARANA/PERLENGKAPAN	KUANTITAS		LAYAK PAKAI (%)
	UNIT	RATAAN	
R2	1 – 61	9	82,18
R4	1 – 15	2	88,84
SENPI LARAS PENDEK	1 – 96	9	98,84
SENPI LARAS PANJANG	1 – 7	3	91,31
ALKOM STATIS	1 – 15	2	95,26
ALKOM MOBIL	1 – 8	3	92,92
PERLENGKAPAN KANTOR	1 – 62	12	91,31
CCTV	1 – 6	2	98,36
<b>RATAAN</b>			92,38

Dari tabel tersurat efektifitas SOTK Polsek dari segi sarana operasional dan perlengkapan kantor sudah tinggi (92,38%). Jika dirata-ratakan, maka efektifitas kelayakan dan kecukupan sarana operasional dengan perlengkapan kantor, sebesar 84,14% (tinggi) berdasarkan hasil wawancara dengan para Kapolsek dan para Kanit, hal ini tidak terlepas dari adanya partisipasi dukungan masyarakat dalam berkontribusi menjaga kamtibmas, oleh karenanya alat peralatan yang ada bila

dilihat dari spesifikasi dan kualifikasi sangat tidak standar dan beragam merk.

c. Perencanaan dan Dukungan Anggaran Polsek

Berdasarkan hasil wawancara dan jawaban kuesioner, banyak Polsek yang menerima anggarannya tidak sesuai dengan yang diusulkan. Hal tersurat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 21**  
**Prosentase Anggaran yang Diterima Polsek**

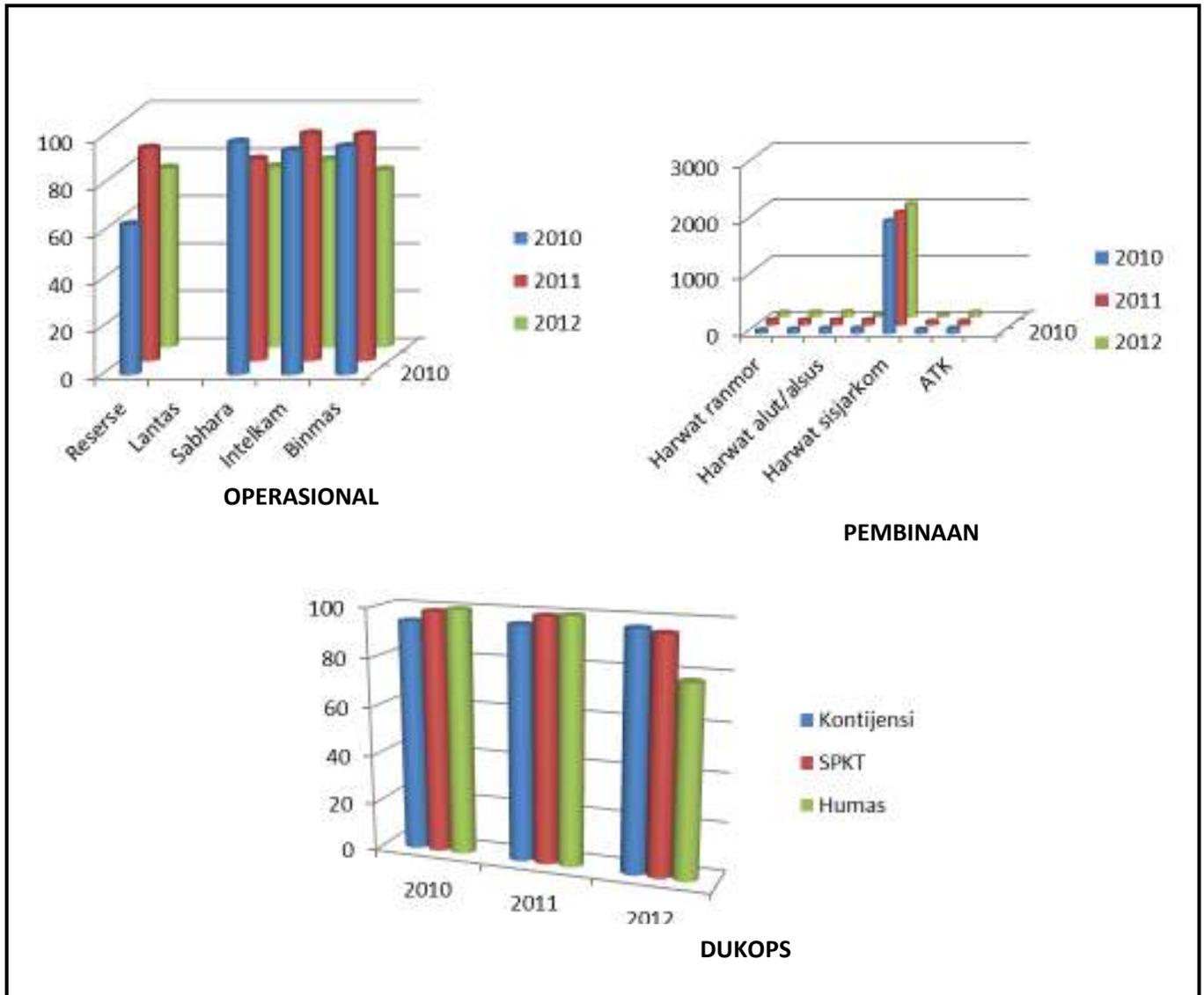
<b>ANGGARAN YANG DITERIMA (%)</b>	<b>PROPORSIONALITAS (%)</b>
<b>100</b>	36,9
<b>80 - 100</b>	20,2
<b>60 - 80</b>	24,6
<b>40 - 60</b>	14,9
<b>20 - 40</b>	1,8
<b>Kurang dari 20</b>	1,8

Dari tabel tersurat sebagian besar Polsek (63,1%) tidak menerima anggaran yang diusulkan secara penuh. Hal ini tergambar dari proporsionalitas realisasi anggaran pada tiga tahun terakhir (2010, 2011, 2012), berdasarkan indikator penggunaan, seperti di bawah ini.

**Tabel 22**  
**Proporsi Realisasi Penerimaan Anggaran**

<b>INDIKATOR ANGGARAN</b>		<b>PROPORSIONAL RATA-RATA (%)</b>		
		<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Operasional</b>	<b>Reserse</b>	63.27	89.65	75.46
	<b>Lantas</b>			
	<b>Sabhara</b>	98.04	84.98	75.97
	<b>Intelkam</b>	94.52	95.70	78.91
	<b>Binmas</b>	96.14	95.40	74.62
<b>Pembinaan</b>	<b>Harwat ranmor</b>	69.65	100	86.4
	<b>Harwat kantor</b>	86.8	97.96	94.05
	<b>Harwat alut/alsus</b>	99.12	99.3	99.46
	<b>Harwat alsintor</b>	100	99.68	50
	<b>Harwat sisjarkom</b>			70.38
	<b>Makan tahanan</b>	79.1	75.20	46.97
	<b>ATK</b>	100	78.15	88.72
	<b>Propam/Dumas</b>			

<b>Dukungan operasional</b>	<b>Kontijensi</b>	94.45	95.47	96.6
	<b>SPKT</b>	98.73	99.26	95.21
	<b>Humas</b>	100	100	77.736



**Gambar 13**  
**Proporsionalitas Realisasi anggaran**

Sehingga efektifitas SOTK Polsek dari segi dukungan anggaran baru tercapai 36,9% (rendah) dan hal ini sudah berlangsung lama serta menjadi budaya copy paste dalam perencanaan anggaran Polsek, kondisi ini selalu terjadi gap antara harapan dengan realitas yang ada (100:30), hal ini bisa berpengaruh terhadap realisasi pelaksanaan tugas dan kinerja satuan Polsek

## d. Kemampuan Manajerial Kapolsek

Jika ditelaah dari segi-segi di bawah ini secara proporsional,

**Tabel 23**  
**Proporsionalitas Segi Kemampuan Manajerial**

SEGI YANG DITELAAH		PROPORSI (%)
DIKUM	Pasca Sarjana	9,8
	Sarjana	38,3
	Diploma	2,2
	SLTA	49,7
DIKJURPOL	Babinkamtibmas	3,8
	Intelkam	21,11
	Reskrim	27,8
	Lantas	15,8
	Sabhara	3,8
	Lebih dari dua macam Dikjurpol	27,69
DIKJUR NONFUNGSI	Ketatalaksanaan, keorganisasian, manajemen, administrasi perkantoran	12,2
	Komputer, teknologi informatika	22
	Manajemen keuangan, akuntansi, tata buku	2,4
	Manajemen peasaran, pelayanan public	7,3
	Lainnya	56,1
SOP	Sangat tidak lengkap	1,7
	Tidak lengkap	29,3
	Cukup lengkap	56,9
	Lengkap	11,2
	Sangat lengkap	0,9

Pada tabel tersurat, 51,9% Kapolsek bukan sarjana, 72,31% hanya mengikuti satu Dikjurpol, dan 56,1% tidak memiliki pengetahuan tentang administrasi perkantoran baik yang konvensional maupun modern. Dalam memberikan tugas kepada anggotanya, 31% Kapolsek tidak memberikan petunjuk operasionalnya (SOP) secara jelas dan lengkap. Jika dihubungkan dengan pendapat anggota unit Polsek, tentang kepemimpinan Kapolseknya, seperti di bawah ini.

**Tabel 24**  
**Proporsionalitas Pendapat Anggota Kepada Pimpinannya**

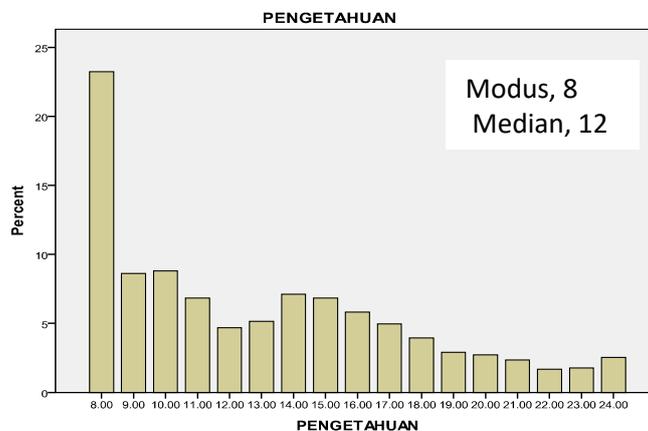
SEGI YANG DINILAI		PROPORSI (%)
KETERBUKAAN	Tidak/belum terbuka	5,1
	Kurang terbuka	17,7
	Sudah terbuka	77,2

PEMBERIAN DUKGAR	Sesuai usulan	8,9
	Belum sesuai	12,8
	Tidak sesuai	29
	Tidak berpendapat	49,3
PRIORITAS PEMBERIAN DUKGAR	Disesuaikan dengan kebutuhan unit satker	81,1
	Memprioritaskan unit satker yang kebutuhannya mendesak	10,2
	Prioritas pada unit satker tertentu	3,4
	Tidak berpendapat	5,3
SOP	Lengkap	31
	Kurang lengkap	56,9
	Tidak lengkap	12,1

Pada tabel tersurat, 49,55% Kapolsek sudah memiliki pengetahuan tentang manajemen perkantoran. Keterbatasan pengetahuan akan mempengaruhi tata kelola satuan Polsek dalam mendukung penguatan kelembagaan Polri.

- e. Kemampuan satuan dalam memahami potensi kerawanan di wilayah tugasnya

Pola distribusi skor pengetahuan anggota unit satker Polsek, pada kondisi geografi, demografi dan topografi wilayah kerjanya seperti di bawah ini.



**Gambar 14**  
**Distribusi Skor Pengetahuan Pada Kewilayahan**

Pada gambar tersurat, pengetahuan anggota unit satker Polsek pada kondisi geografi, demografi dan topografi wilayah kerjanya masih sangat rendah. Hal ini terlihat pada nilai modulusnya yang merupakan nilai terkecil dari skor.

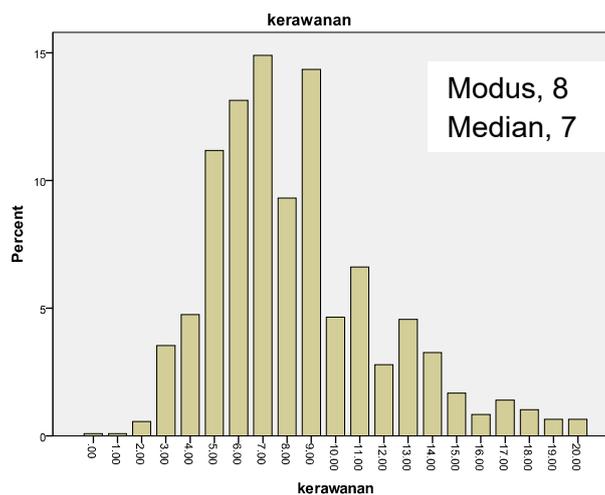
Klasifikasi pengetahuan anggota, secara proporsional seperti di bawah ini.

**Tabel 25**  
**Klasifikasi Tingkat Pengetahuan Anggota**  
**Pada Kondisi Demografi, Geografi dan Topografi**

Klasifikasi	Proporsionalitas (%)
Tinggi	52,2
Sedang	14,9
Rendah	32,9

Pada tabel tersurat, efektifitas kemampuan anggota dalam memahami potensi kerawanan di wilayahnya, baru sebesar 52,2%.

Jika dihubungkan dengan pendapat masyarakat pada segi perlindungan dan pengayoman kepolisian, distribusi kemampuan anggota unit satker Polsek untuk memahami potensi kerawanan di wilayahnya seperti di bawah ini.



**Gambar 15**  
**Proporsional Pendapat Masyarakat**  
**Pada Kemampuan Anggota Unit Satker Polsek**  
**Dalam Memahami Potensi Kerawanan**

Pada gambar tersurat, distribusi skor cenderung miring ke kiri. Masyarakat berpendapat, anggota unit satker Polsek yang memahami potensi kerawanan di wilayahnya masih sedikit. Hal ini bisa ditelaah dari proporsional klasifikasi pemahaman seperti di bawah ini.

**Tabel 26**  
**Proporsionalitas Pemahaman Anggota Unit Satker Polsek**  
**Pada Potensi Kerawanan Wilayah**

<b>KLASIFIKASI</b>	<b>PROPORSIONALITAS (%)</b>
<b>Memahami</b>	28,1
<b>Kurang memahami</b>	23,7
<b>Tidak memahami</b>	48,2

Jika diakumulasikan proporsionalitas mengenai pemahaman/pengetahuan anggota terhadap kerawanan kamtibmas dikaitkan dengan kondisi geografi, demografi dan topografi wilayah, maka efektifitas pemahaman pada peta kerawanan wilayah, dari anggota unit satker Polsek, baru mencapai 40,15% (rendah)

#### **4. Tingkat Kepuasan Masyarakat (Publik) atas Kinerja Polsek**

##### **a. Kepuasan pada pelayanan Kepolisian**

##### **1) Pelayanan pada pelaporan dan pengaduan**

66,7% masyarakat pernah melakukan pelaporan/pengaduan kepada Polisi. Yang bentuk pelaporannya seperti di bawah ini.

**Tabel 27**  
**Bentuk-Bentuk Pengaduan/Pelaporan**

<b>Bentuk pelaporan/pengaduan</b>	<b>Proporsionalitas (%)</b>
<b>Pencurian, pencopetan</b>	18.48
<b>Perampokan</b>	6.28
<b>Pembunuhan</b>	5.88
<b>Penculikan</b>	4.48
<b>Perkosaan, pelecehan seksual</b>	6.38
<b>KDRT</b>	7.58
<b>Kecelakaan lantasi</b>	12.48
<b>Penganiayaan</b>	11.08
<b>Perkelahian</b>	16.28
<b>Lainnya</b>	11.08

Mereka melakukan pelaporan di kantor kepolisian atau kepada individu Polisi, dengan proporsionalitas seperti di bawah ini

**Tabel 28**  
**Tempat melakukan pelaporan**

<b>Tempat pelaporan</b>	<b>Proporsi (%)</b>
<b>Polda</b>	5.57

<b>Polres</b>	9.47
<b>Polsek</b>	58.17
<b>Polisi yang sedang bertugas di lapangan</b>	14.77
<b>Polisi yang berada di lingkungan tempat tinggal</b>	7.47
<b>Polisi yang merupakan saudara</b>	4.57

Penilaian masyarakat pada sikap dan tampilan fisik Polisi, khususnya bagi petugas yang melayani laporan di Polsek seperti di bawah ini.

**Tabel 29**  
**Penilaian Masyarakat Pada Segi sikap dan perilaku**  
**Kelayakan Kantor serta kelengkapan sarana kerja di unit pelayanan**

Segi yang dinilai		Proporsi (%)
Sikap/perilaku pada waktu masyarakat melakukan pelaporan/pengaduan	Sangat baik	16,7
	Baik	55,8
	Cukup baik	15,4
	Kurang baik	1,4
	Tidak baik	10,7
Cara berpakaian	Sangat rapih	18,9
	Rapih	49
	Cukup rapih	22,5
	Kurang rapih	2,1
	Tidak rapih	7,5
Kelayakan ruangan kerja	Sangat layak	12,4
	Layak	43,4
	Cukup layak	30,7
	Kurang layak	5,2
	Tidak layak	8,3
Kelengkapan sarana kerja	Lengkap, memadai, layak	38,4
	Lengkap, memadai, tidak layak	26,9
	Lengkap, tidak memadai, layak	17,8
	Lengkap, tidak memadai, tidak layak	6,7
	Tidak lengkap, tidak memadai, tidak layak	10,2

Keyakinan masyarakat akan terselesaikannya kasus yang dilaporkan, seperti di bawah ini.

**Tabel 30**  
**Proporsional Keyakinan**

Tingkat keyakinan	Proporsi
-------------------	----------

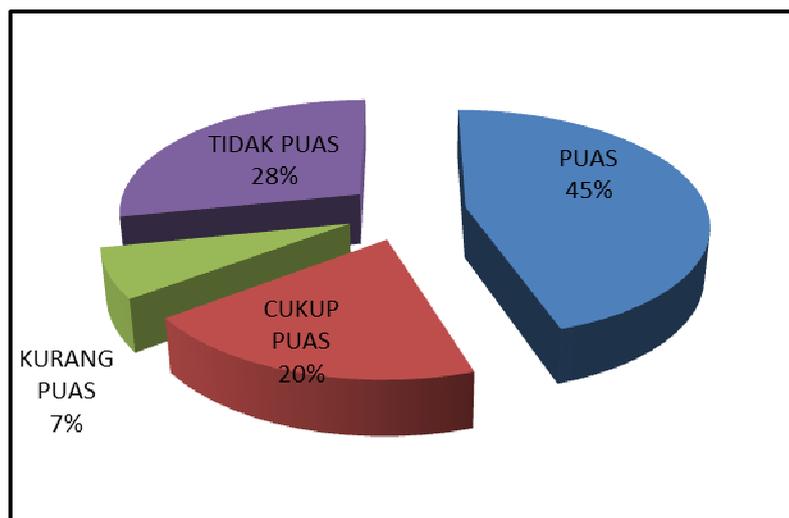
	(%)
<b>Sangat yakin</b>	25,5
<b>Yakin</b>	19,6
<b>Cukup yakin</b>	30,8
<b>Kurang yakin</b>	11,4
<b>Tidak yakin</b>	12,7

Berdasarkan jawaban masyarakat yang kasusnya berhasil diselesaikan, diperoleh fakta seperti di bawah ini.

**Tabel 31**  
**Kinerja dan Profesionalitas**

Indikator		Proporsi (%)
Waktu untuk menyelesaikan kasus	Kurang dari 1 minggu	46,4
	1 – 2 minggu	8,9
	2 – 4 minggu	5,3
	4 – 8 minggu	15
	Lebih dari 8 minggu	24,4
Tingkat keberatan masyarakat atas besaran imbalan yang diminta petugas	Sangat memberatkan	30
	Memberatkan	44,6
	Cukup memberatkan	3,1
	Tidak memberatkan	7,6
	Wajar	14,7
Bentuk apresiasi masyarakat atas keberhasilan petugas dalam menyelesaikan kasusnya	Hanya mengucapkan terima kasih, karena masyarakat berpendapat pekerjaan tersebut adalah tugas dan kewajiban petugas	77,8
	Memberikan imbalan sesuai kemampuan	11,5
	Memberikan imbalan sesuai dengan kesepakatan	10,7
Waktu untuk merespon laporan/pengaduan melalui telepon (quick respon)	Kurang dari 1 jam	48,8
	1 – 1,5 jam	5,3
	1,5 – 2 jam	5,7
	2 – 2,5 jam	6,9
	Lebih dari 2,5 jam	33,3
Cara penerimaan petugas atas pengaduan/laporan melalui telepon	Laporan langsung ditindak lanjuti	16,5
	Laporan tidak ditindak lanjuti	1,9
	Penerimaan petugas kurang baik	5,2
	Waktu pembicaraan dibatasi	6,1
	Petugas langsung mematikan teleponnya	70,3

Jika diakumulasikan, tingkat kepuasan masyarakat pada pelayanan pengaduan/pelaporan kasusnya, seperti di bawah ini.



**Gambar 16**  
**Proporsionalitas Kepuasan Masyarakat**  
**Pada Pelayanan Atas Pelaporan/Pengaduan**

- 2) Pelayanan pada pengurusan surat-surat Kepolisian  
 45,8% masyarakat pernah berurusan dengan kepolisian, untuk urusan penyelesaian surat-surat kepolisian. Proporsionalitas urusan yang dilakukannya seperti di bawah ini.

**Tabel 32**  
**Bentuk urusan surat kepolisian**

Bentuk Urusan	Proporsi (%)
<b>SKCK</b>	52.4
<b>Surat keterangan kehilangan</b>	6.8
<b>STNK</b>	5.3
<b>Surat ijin keramaian</b>	11.9
<b>Surat ijin mengemudi</b>	21.6
<b>Surat tanda terima pemberitahuan</b>	.9
<b>Lainnya</b>	1.1

Pada tabel tersurat urusan kepolisian yang sering dilakukan adalah SKCK.

Penilaian masyarakat pada kondisi fisik kantor dan petugas seperti di bawah ini.

**Tabel 33**

**Penilaian Masyarakat Pada Segi Fisikal  
Kantor dan Petugas Tempat Pengurusan Surat Kepolisian**

Segi yang dinilai		Proporsi (%)
Sikap/perilaku pada waktu masyarakat melakukan pengurusan dokumen/surat-surat	Sangat baik	9.6
	Baik	5.7
	Cukup baik	17.9
	Kurang baik	37.7
	Tidak baik	9.1
Cara berpakaian	Sangat rapih	1.6
	Rapih	19.9
	Cukup rapih	45.6
	Kurang rapih	18.6
	Tidak rapih	18.3
Kelayakan ruangan kerja	Sangat layak	0.7
	Layak	5.5
	Cukup layak	25.6
	Kurang layak	49.3
	Tidak layak	18.9
Kelengkapan sarana kerja	Lengkap, memadai, layak	3.38
	Lengkap, memadai, tidak layak	11.5
	Lengkap, tidak memadai, layak	18.4
	Lengkap, tidak memadai, tidak layak	23.6
	Tidak lengkap, tidak memadai, tidak layak	43.1

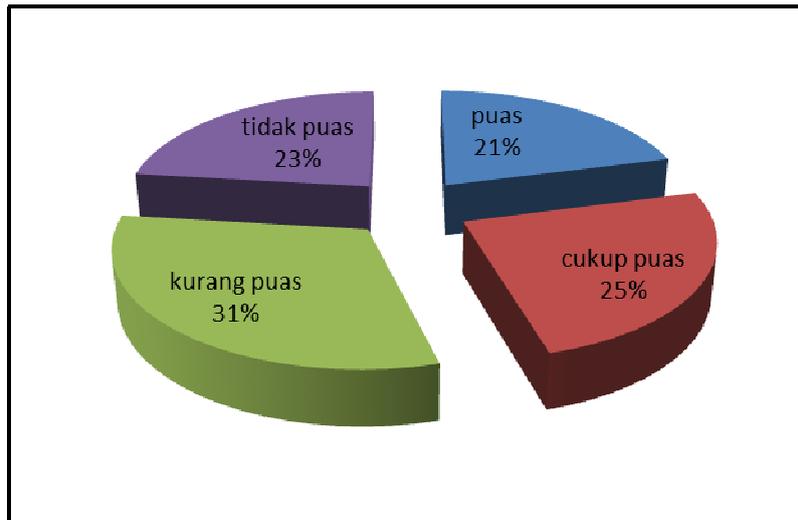
80,1% masyarakat yang mengurus surat-surat kepolisian dimintai imbalan/pungutan oleh petugas. Pendapat dan sikap masyarakat tersebut imbalan/pungutan pada saat pengurusan surat-surat/dokumen seperti dibawah ini.

**Tabel 34  
Sikap dan Pendapat Masyarakat  
Pada Imbalan/Pungutan**

Indikator		Proporsi (%)
Pendapat atas beban pungutan/imbalan yang diminta	Sangat memberatkan	25.5
	Memberatkan	40.7
	Cukup memberatkan	3.2
	Tidak memberatkan	15.7
	Wajar	14.9
Sikap dan apresiasi atas imbalan yang diberikan	Hanya ucap terima kasih, karena masyarakat berpendapat pekerjaan tersebut adalah tugas dan kewajiban petugas	67.5

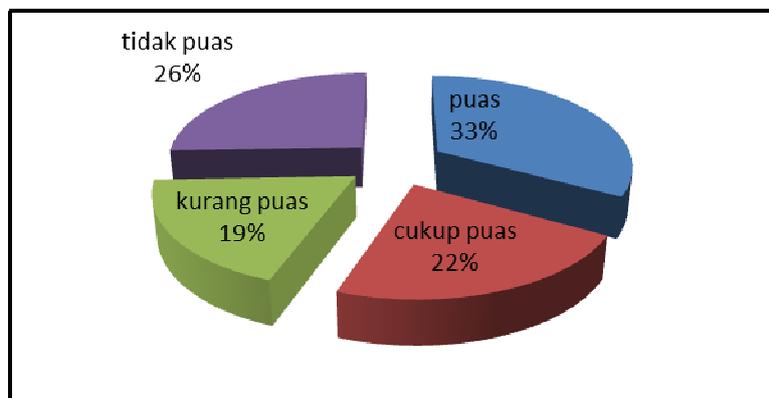
	<b>Memberikan imbalan sesuai kemampuan</b>	12.3
	<b>Memberikan imbalan sesuai dengan kesepakatan</b>	20.17

Jika kondisi ini diakumulasikan, dan dihubungkan dengan kepuasan masyarakat atas pelayanan pada segi urusan surat-surat kepolisian, maka proporsionalitasnya seperti di bawah ini.



**Gambar 17**  
**Proporsionalitas Kepuasan Masyarakat**  
**Pada Pelayanan Atas Pengurusan Surat-Surat Kepolisian**

Jika kedua kondisi pelayanan diakumulasikan, maka proporsionalitas kepuasan masyarakat pada kedua pelayanan kepolisian (penerimaan laporan pengaduan dan layanan surat-surat) sehingga efektifitasnya pada segi pelayanan masyarakat baru tercapai 55% seperti di bawah ini.



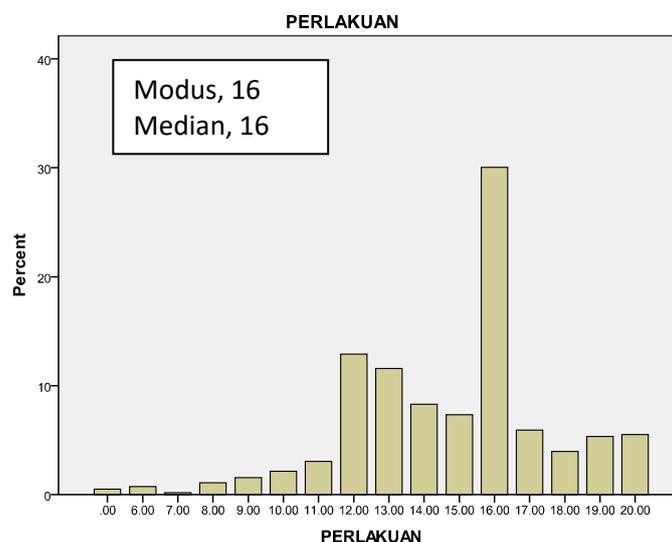
**Gambar 18**  
**Proporsionalitas Kepuasan Masyarakat**  
**Pada Pelayanan Kepolisian**

- b. Kepuasan pada tugas perlindungan dan pengayoman Patroli Polisi yang dilakukan di dalam lingkungan pemukiman penduduk, baru mencapai 68,7%. dan di luar lingkungan pemukiman 70,2%. Sehingga efektifitasnya sudah mencapai 69,45%, katagori baik, namun frekuensi rutinitasnya masih diragukan. Hal ini jika ditelaah dari frekuensinya seperti di bawah ini,

**Tabel 35**  
**Frekuensi Patroli Polisi**

LOKASI PATROLI		PROPORSI (%)
Dalam lingkungan	Tak tentu	72
	Sehari sekali dengan waktu tertentu	12,1
	Sehari sekali dengan waktu tak tentu	9,4
	Sehali dua kali dengan waktu tertentu	2
	Sehari dua kali dengan waktu tak tentu	4,2
Luar lingkungan	Tak tentu	68,7
	Sehari sekali dengan waktu tertentu	15,4
	Sehari sekali dengan waktu tak tentu	7,9
	Sehali dua kali dengan waktu tertentu	3,2
	Sehari dua kali dengan waktu tak tentu	4,8

Distribusi skor perlakuan Polisi anggota unit satker Polsek pada segi perlindungan dan pengayoman seperti di bawah ini.



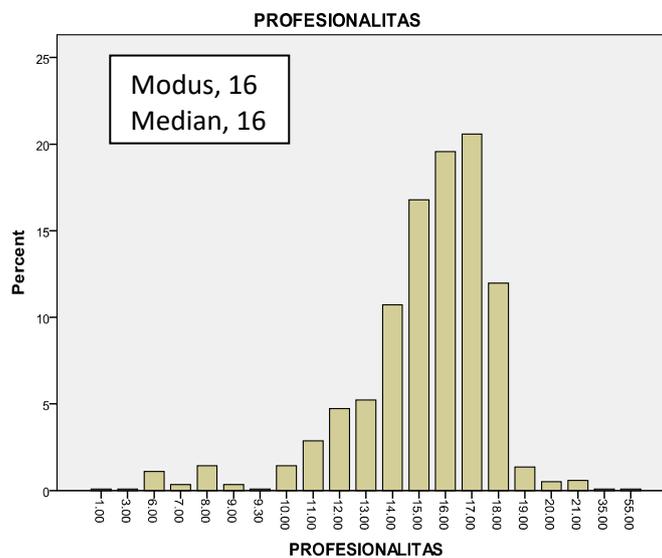
**Gambar 19**  
**Distribusi Skor Perlakuan Pada Segi Linyom**

Dengan proporsional klasifikasinya dalam melakukan tugas perlindungan dan pengayoman terhadap masyarakat seperti di bawah ini.

**Tabel 36**  
**Proporsional Klasifikasi Perlakuan**

<b>KLASIFIKASI</b>	<b>PROPORSIONALITAS (%)</b>
<b>Sangat baik</b>	23,9
<b>Baik</b>	5,9
<b>Cukup baik</b>	30
<b>Kurang baik</b>	31
<b>Tidak baik</b>	9,2

Distribusi skor profesionalitas dan kinerja Polisi anggota Satker Polsek, seperti di bawah ini.



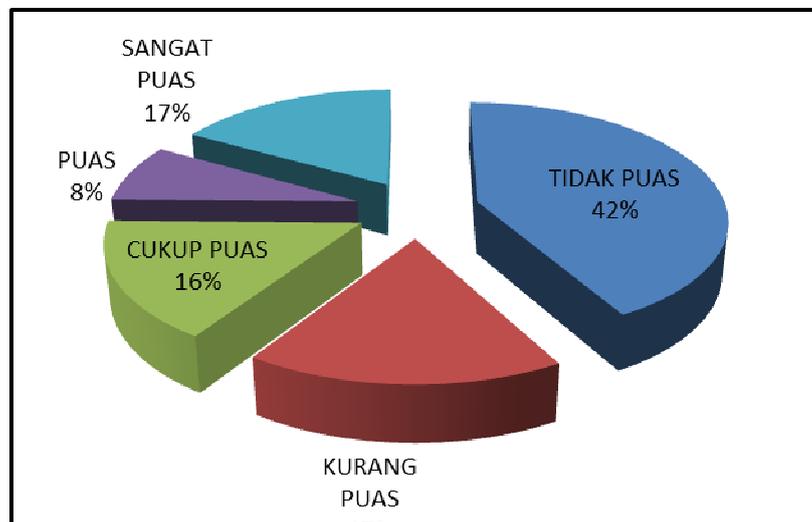
**Gambar 20**  
**Distribusi Skor Profesionalitas dan Kinerja**

Distribusi skor miring ke kanan dengan kecenderungan anggota Polri di Polsek yang profesionalitas dan kinerjanya baik lebih banyak dari yang tidak baik. Hal ini dapat ditelaah pada proporsionalitas klasifikasi seperti di bawah ini.

**Tabel 37**  
**Proporsionalitas Klasifikasi Profesionalitas dan Kinerja**

<b>KLASIFIKASI</b>	<b>PROPORSIONALITAS (%)</b>
<b>Sangat baik</b>	34,2
<b>Baik</b>	20,6
<b>Cukup baik</b>	16,8
<b>Kurang baik</b>	10,7
<b>Tidak baik</b>	17,7

Jika diakumulasikan, proporsionalitas kepuasan masyarakat pada tugas perlindungan dan pengayoman kepolisian seperti di bawah ini.



**Gambar 21**  
**Proporsionalitas Kepuasan**  
**Pada Linyom Kepolisian**

Sehingga efektifitas Polri pada segi perlindungan dan pengayoman masyarakat baru 41% (katagori kurang baik)

- c. Kepuasan pada tugas pembinaan masyarakat  
 56,95% masyarakat mengetahui dan mengenal Babinkamtibmas yang bertugas di wilayahnya. Dengan bentuk kegiatannya seperti di bawah ini.

**Tabel 38**  
**Bentuk Kegiatan Babinkamtibmas**

<b>Kegiatan</b>	<b>Proporsionalitas (%)</b>
<b>Silaturahmi (sambang desa saja)</b>	47,6
<b>Penyuluhan/pembinaan tentang hukum</b>	15,7
<b>Penyuluhan/pembinaan tentang kamling</b>	22,7
<b>Penyuluhan/pembinaan pemuda/ormas/orpol</b>	11,3
<b>Lainnya</b>	2,7

Pendapat masyarakat kepada Babinkamtibmas yang bertugas di wilayahnya,

- 1) dalam bidang penyuluhan/ pembinaan, seperti di bawah ini.

**Tabel 39**  
**Frekuensi Kegiatan Penyuluhan Babinkamtibmas**

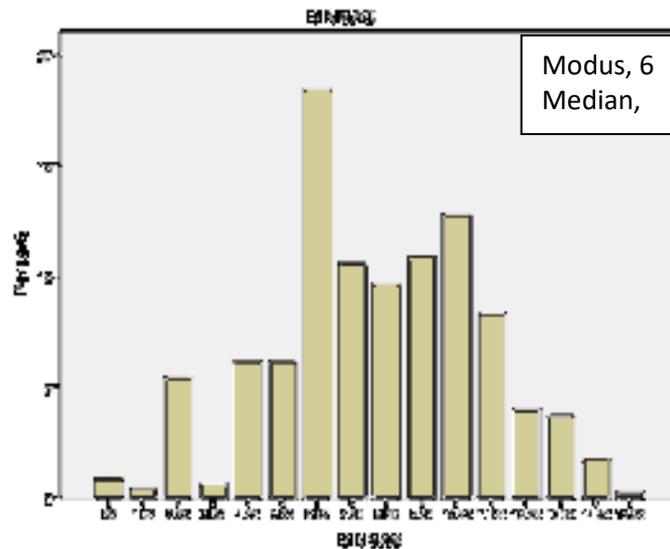
<b>Frekuensi Kegiatan</b>	<b>Proporsi (%)</b>
<b>Hanya satu kali selama masa jabatannya</b>	15,9
<b>Tak tentu</b>	37,8
<b>Sebulan sekali</b>	26
<b>Seminggu sekali</b>	11,9
<b>Dalam seminggu lebih dari satu kali</b>	8,4

- 2) sifat kegiatan penyuluhan/pembinaan

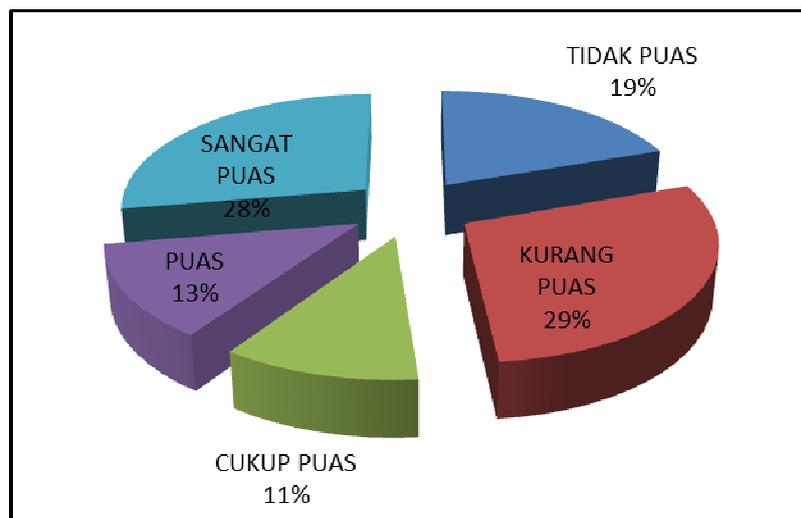
**Tabel 40**  
**Sifat Kegiatan Penyuluhan**

<b>Sifat Kegiatan</b>	<b>Proporsi (%)</b>
<b>Tidak tuntas, tidak berkelanjutan</b>	12,5
<b>Tuntas, tidak bersinambungan</b>	31,6
<b>Bersinambungan, tidak berkelanjutan</b>	8,3
<b>Bersinambungan, berkelanjutan, tidak bersinambungan</b>	13,9
<b>Bersinambungan, berkelanjutan, berjenjang</b>	33,7

Jika diakumulasikan, distribusi skor kepuasan masyarakat pada kinerja dan profesionalitas Babinkamtibmas, seperti di bawah ini.



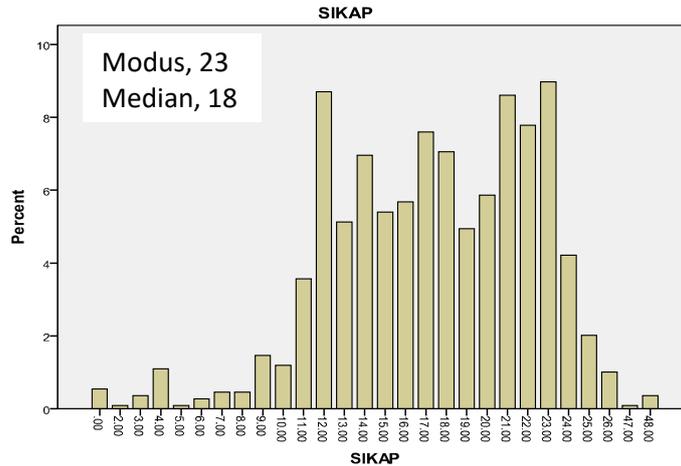
**Gambar 22**  
**Distribusi Skor Kepuasan Masyarakat**  
**Pada Kinerja dan Profesionalitas Babinkamtibmas**  
 Yang jika diklasifikasikan, tingkat kepuasan masyarakat pada pembinaan Babinkamtibmas, seperti di bawah ini.



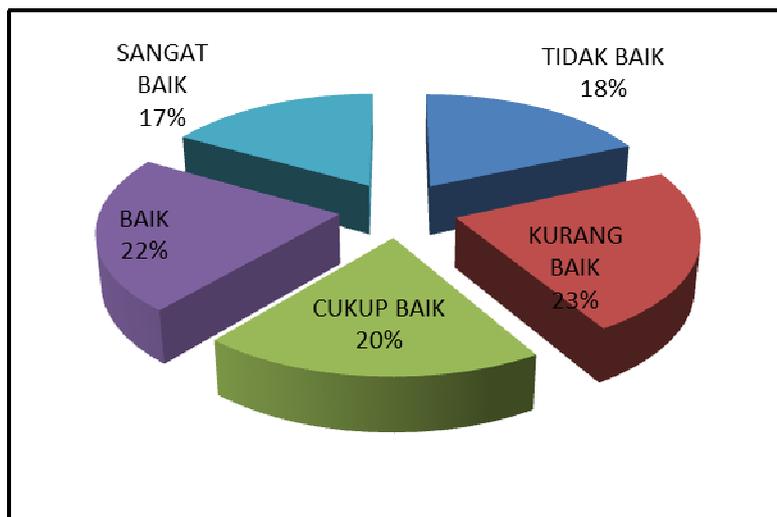
**Gambar 23**  
**Proporsionalitas Kepuasan**  
**Pada Pembinaan Masyarakat**

Sehingga efektifitas pelaksanaan tugas Polsek Polri pada segi Binmas baru tercapai 52% (katagori cukup)

- d. Kepuasan pada pelayanan penegakan hukum  
 Distribusi pendapat masyarakat pada sikap dan perilaku petugas kepolisian pelapor atau terperiksa seperti di bawah ini.



**Gambar 24**  
**Distribusi Proporsi Pendapat Masyarakat Pada Sikap dan Perilaku Petugas Kepolisian Kepada Pelapor atau Terperiksa**  
 Jika diklasifikasikan atas tingkatannya, maka dapat disimpulkan, proporsionalitas sikap dan perilaku petugas Kepolisian kepada pelapor atau terperiksa seperti di bawah ini.



**Gambar 25**  
**Proporsionalitas Sikap dan Perilaku Petugas Kepolisian Kepada Pelapor atau Terperiksa**

Pada gambar tersurat, masih banyak petugas kepolisian (41%) yang sikap dan perilakunya belum baik kepada pelapor dan terperiksa. Hal ini disebabkan faktor-faktor di bawah ini.

**Tabel 41**  
**Kinerja dan Profesionalitas**

INDIKATOR	PROPORSI (%)
Penyidik yang langsung merespon laporan/pengaduan pelapor	45,6
Kurangnya keyakinan pelapor akan tindak lanjut hasil penyidikan	46
Pelaporan hasil penyidikan kepada pelapor ( rendah )	26,3
Pelaporan melalui SP2HP (belum maksimal)	22,2
Penyidik memperhatikan kondisi kesehatan terperiksa	26,1
Menggunakan bahasa yang dimengerti terperiksa	59,9
Kesantunan dalam pemeriksaan dan pengeledahan barang bukti	53,5
Rataan	39,94

Hal ini menyimpulkan kinerja dan profesionalitas petugas masih rendah (baru 39,94% petugas yang memiliki kinerja dan profesionalitas baik/tinggi) Berdasarkan 16,13% responden yang pernah menjadi saksi/tersangka, 53,6% menyatakan, surat panggilan untuk diperiksa disampaikan sesuai ketentuan. Dalam hal si terpanggil tidak ada di tempat, surat panggilan disampaikan dalam bentuk seperti di bawah ini.

**Tabel 42**  
**Bentuk Penyampaian Surat Panggilan**  
**Jika Si Terpanggil Tidak Ada Di Tempat**

Bentuk	Proporsi (%)
Disimpan di depan pintu rumah/pagar	6,3
Dimasukan ke dalam rumah melalui celah pintu/jendela	53,6
Dititipkan kepada Ketua RT/RW	10,8
Dititipkan kepada keluarganya	0,8
Lainnya	28,5

Pada tabel tersurat, cara petugas menyampaikan surat panggilan sudah baik (93,7%).

Dalam hal penanganan barang bukti atau tersangka, diperoleh fakta seperti di bawah ini.

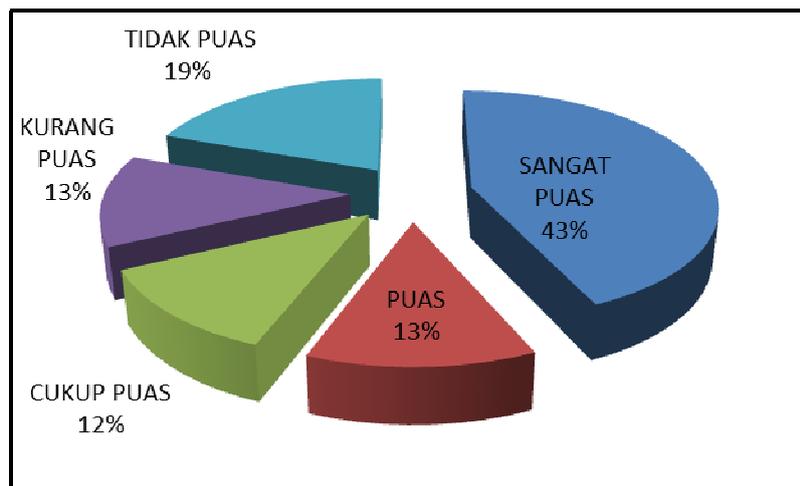
**Tabel 43**  
**Tindakan Petugas Dalam Menangani**  
**Barang Bukti atau Tersangka**

INDIKATOR	PROPORSI (%)	
Sikap petugas jika ada masyarakat yang memohon pinjam pakai barang bukti	Merespon dengan meminta imbalan	9,3
	Kurang merespon	17,4
	Tidak merespon	24,4

Cara penyitaan barang bukti	Selain menyita barang yang ada kaitannya dengan kasus/perkara, juga menyita yang tidak ada kaitannya dengan kasus/perkara	7,8
	Kadang-kadang, selain menyita barang yang ada kaitannya dengan kasus/ perkara, juga menyita yang tidak ada kaitannya dengan kasus/ perkara	35,7
	Hanya yang ada kaitannya dengan kasus/perkara	9,8
Penyidik suka menghilangkan barang bukti		36,4
Penyidik selalu menunjukkan barang bukti yang disita kepada Ketua RT/RW		48,9
Perlakuan dalam penangkapan tersangka	Tidak ada perbedaan perlakuan	48,9
	Kadang-kadang ada perbedaan	11,4
	Ada perbedaan perlakuan	5
Petugas menjelaskan tentang alasan penangkapan	Selalu	56,5
	Kadang-kadang	11,1
	Tidak	4,2
Ada permintaan jaminan uang kepada tersangka yang menginginkan penangguhan penahanan	Selalu	4,1
	Kadang-kadang	11,9
	Tidak	47,7

Jika diakumulasikan, 44,12% petugas kepolisian Polsek, profesionalitas dan kinerjanya dalam menangani barang bukti dan tersangka, masih belum baik.

Sehingga proporsionalitas kepuasan masyarakat pada segi penegakan hukum seperti di bawah ini.



**Gambar 26**  
**Proporsionalitas Kepuasan Masyarakat**  
**Pada Segi Gakum**

Sehingga efektifitas dalam segi gakum dari Polri di tingkat Polsek, baru tercapai 56% (belum baik)

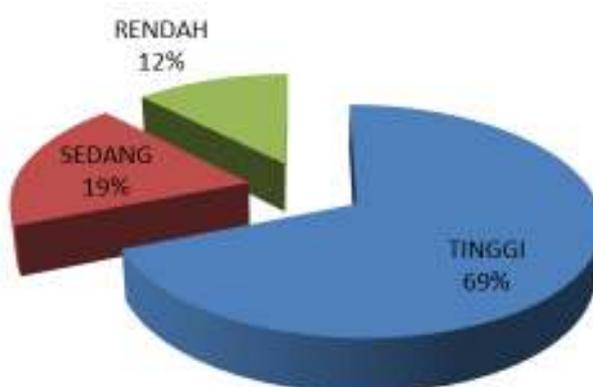
e. Kepuasan pada layanan Kamtibcarlantas

Berdasarkan pendapat masyarakat tentang kinerja dan profesionalitas Polantas, dalam menangani kasus laka lantas, seperti di bawah ini.

**Tabel 44**  
**Kinerja dan Profesionalitas Polantas**

INDIKATOR	PROPORSI (%)	
Respon atas laporan masyarakat tentang kejadian laka lantas	Responnya tinggi	38,9
	Cukup merespon	36,9
	Biasa saja	9,1
	Tidak merespon	4,5
	Sangat tidak merespon	10,6
Kesesuaian prosedural dalam menangani kasus kecelakaan	Sangat sesuai	18,6
	Sesuai	45,4
	Cukup sesuai	30,3
	Tidak Sesuai	2,3
	Sangat tidak sesuai	3,4
Keberadaan biaya dalam pengurusan/ proses penyelesaian perkara laka lantas	Selalu ada	16
	Kadang-kadang ada	17,2
	Tidak ada	66,8

Pada tabel tersurat, proporsionalitas tingkat kepuasan masyarakat pada kinerja dan profesionalitas anggota Polantas, dalam menangani kasus laka lantas, seperti di bawah ini.



**Gambar 27**

### **Proporsionalitas Kepuasan Masyarakat Pada Kinerja dan Profesionalitas Polantas**

Pada gambar tersurat, kepuasan masyarakat kepada polantas dalam hal penanganan kasus laka lantas sudah cukup tinggi. (69% masyarakat tingkat kepuasannya tinggi)

Dalam hal pengurusan barang bukti laka lantas, masih ada (31,5%) anggota Polantas yang memungut biaya. Distribusi pendapat masyarakat pada pungutan tersebut, seperti di bawah ini.

**Tabel 45**  
**Distribusi Proporsional Pendapat Masyarakat**  
**Pada Pungutan Untuk Urusan Barang Bukti Laka Lantas**

<b>SIFAT PUNGUTAN</b>	Sangat memberatkan	Memberatkan	Cukup memberatkan	Ringan	Sangat ringan
<b>PROPORSI (%)</b>	14,6	22,7	48,2	8	6,5

Pada tabel tersurat, sebagian besar masyarakat (85,5%) berpendapat, pungutan dalam hal pengurusan barang bukti laka lantas, masih memberatkan.

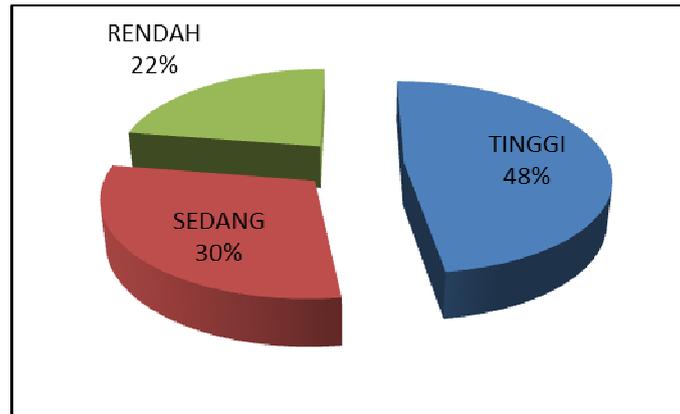
Pendapat masyarakat tentang profesionalitas dan kinerja anggota Polantas di jalan raya, yang seperti di bawah ini.

**Tabel 46**  
**Proporsionalitas Pendapat Masyarakat**  
**Pada Profesionalitas dan Kinerja**  
**anggota Polantas di Jalan Raya**

<b>INDIKATOR</b>		<b>PROPORSI (%)</b>
Pemasangan tanda jika melakukan operasi lantas	Sangat jelas	9,4
	Jelas	20,7
	Cukup jelas	30,9
	Tidak ada tanda khusus	17,1
	Sangat tidak jelas	21,9
Sikap anggota Polantas kepada masyarakat yang melakukan pelanggaran lantas	Sangat santun	11,6
	Santun	37,6
	Cukup santun	36,8
	Tidak santun	9,2
	Sangat tidak santun	4,8

Ketergangguan masyarakat jika ada anggota Polantas yang melakukan pengawalan di jalan raya	Sangat terganggu	4,9
	Terganggu	9,4
	Cukup terganggu	21,5
	Tidak terganggu	55,6
	Sangat tidak terganggu	8,6

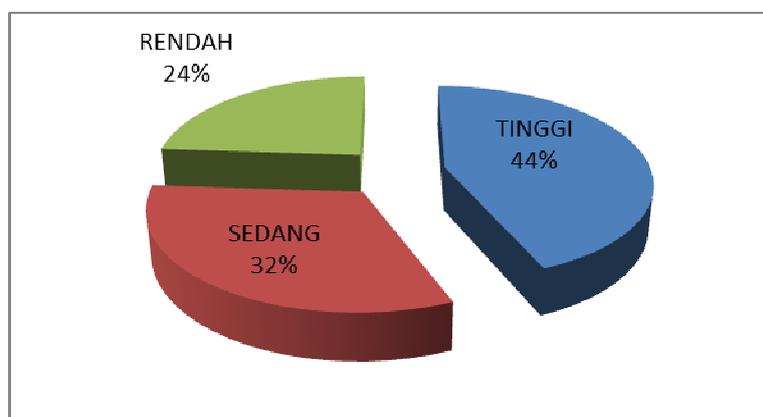
Pada tabel tersurat, proporsionalitas tingkat kepuasan masyarakat pada kinerja dan profesionalitas anggota Polantas, di jalan raya, seperti di bawah ini.



**Gambar 28**  
**Proporsionalitas Pendapat Masyarakat**  
**Pada Kinerja dan Profesionalitas**  
**Anggota Polantas di Jalan Raya**

Pada gambar tersurat, kepuasan masyarakat pada kinerja dan profesionalitas anggota Polantas di jalan raya masih rendah. (48% masyarakat tingkat kepuasannya tinggi)

Jika diakumulasikan, proporsionalitas tingkat kepuasan masyarakat pada segi Kamtibcarlantas, seperti di bawah ini.



**Gambar 29**

### **Proporsionalitas Kepuasan Masyarakat Pada Kamtibcarlantas**

Pada gambar tersurat efektifitas pada segi kinerja dan profesionalitas anggota Polantas, baru tercapai 44%. (Baru 44% anggota Polantas yang kinerja dan profesionalitasnya tinggi)

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **1. Kesimpulan**

##### **a. Bidang kelembagaan (Organisasi) Polsek**

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

Berdasarkan hasil penelitian implementasi SOTK Polsek, kelembagaan dan tata kerja Polsek belum dapat dikatakan sebagai Polsek yang kuat sebab kemampuan organisasinya baru mencapai 51,42 %, artinya tingkat kelemahan kelembagaan Polsek sangat tinggi mencapai 49 %, berkaitan dengan jumlah dan kualitas SDM (personil), sarana prasarana kantor, anggaran operasional, dan almatsus. Struktur organisasi lengkap sebagaimana Perkap 23/2010 tetapi sejumlah jabatan kosong atau dirangkap oleh personil lain, sehingga dalam satu hari personil di tingkat Polsek bisa berubah fungsi, pagi menjalankan fungsi intelijen pada malam hari menjalankan fungsi sabhara, dan sebagainya.

Polsek sebagaimana dimaksud dalam Pasal 77 Perkap 23 tahun 2010 berkedudukan di wilayah kecamatan sesuai dengan daerah hukum masing-masing. Pembagian tipologi Polsek, yakni (1) Polsek Tipe Metropolitan; (2) Polsek Tipe Urban; (3) Polsek Tipe Rural; dan (4) Polsek Tipe Pra Rural, setelah diimplementasikan pada tingkat wilayah kecamatan belum semuanya tepat, penggolongan tipologi Polsek kurang menggambarkan kondisi wilayah hukum Polsek dilihat dari aspek FKK, PH, dan AF. kecamatan masing-masing. Nomenklatur tipologi Polsek juga

kurang tepat karena tidak sesuai dengan bahasa lokal / kearifan lokal, masyarakat pengguna layanan kepolisian tidak memahami istilah “Polsek Metro, Urban, Rural, Pra Rural”.

b. Ruang kerja Polsek

Standarisasi ruang kerja Polsek belum ada demikian pula jenis bangunan dan tata ruang di tingkat Polsek. Dilihat dari aspek kelayakan ruang kerja kantor modern, ruang kerja polsek tergolong katagori sedang belum dapat dikatakan kuat karena baru 31,1 % yang tergolong memenuhi standar kelayakan ruang kerja. Ruang kerja Polsek masih tergantung ketersediaan bangunan/gedung Polsek itu sendiri lalu dibagi-bagi sesuai jumlah unit organisasi masing-masing fungsi.

Ruang sentra pelayanan masyarakat yang menjadi “pintu depan pelayanan prima” belum semua memadai, masih banyak yang konvensional seperti sebelum reformasi birokrasi. Ruang Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) sebagai ujung tombak pelayanan kepolisian kepada masyarakat secara terpadu, seperti 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, belum ada standarisasi. Demikian pula kuang kerja Kapolsek, Wakapolsek, Unit-unit kerja yang lain belum standar dilihat dari aspek disain dan luas ruangan, termasuk pula ruang tahanan.

c. Status lahan dan bangunan

Status kepemilikan tanah dan bangunan belum tergolong kuat, tanah/lahan Polsek yang memiliki status kuat baru 31,1 %, lainnya surat-suratnya belum selesai pengalihannya dan sebagian Polsek tanahnya milik pemerintah daerah/masyarakat. Di berbagai wilayah masih banyak kantor Polsek dan tanahnya yang bersatus pinjam pakai. Kekuatan

Polsek bila dilihat dari aspek bangunan kantor belum dapat dikatakan Polsek yang kuat karena baru 51,03 % yang tergolong kuat.

#### d. Sarana Operasional dan Perlengkapan Kantor Polsek

Sarana operasional dan perlengkapan kantor Polsek relatif kuat karena kemampuannya mencapai 84,14 % termasuk pada kategori cukup tinggi (75,9% – 84,14%). Sarana prasarana kantor Polsek sudah baik tetapi pemeliharanya cenderung rendah karena anggaran pemeliharaan sangat minim dan kesulitan memperoleh suku cadang/spare part di tingkat lokal. Sarana operasional yang berkenaan dengan roda empat (R4) dan roda (R2) dua belum dapat dikatakan kuat, terutama di Polsek Rural jumlahnya terbatas dan kualitasnya cenderung rendah.

Jumlah dan kualitas R2, R4, R6, ruang kerja dan mebeler, senpi, serta alkom efektifitasnya masih rendah (31,1% - 51,5%). Sedangkan sarana operasional yang berkenaan dengan almatsus, seperti senjata api, tameng, pentungan, dan lain-lain juga belum dapat dikatakan kuat karena jumlahnya terbatas dan kualitasnya cenderung rendah. Sedangkan dari segi lainnya, bila dihubungkan dengan tingkat kompetensi, kinerja dan profesionalitas anggota masih sangat rendah (13% – 19,75%) yang disebabkan salah satunya dukungan logistik seperti BBM (premium dan solar) masih sangat minim untuk R2 dan R4 yang rata-rata R2/hari 1 liter dan BBM R4/hari 3-4 liter.

#### e. Kualitas dan Kuantitas SDM (personil) Polsek

Kekuatan SDM/Personil Polsek cenderung tidak kuat, jumlah kekuatan personil polsek rata-rata 40 %, kekuatan personil Polsek yang mencapai 80% > hanya di wilayah Metro dan sebagian Polsek Urban, untuk Polsek Rural kekuatan personilnya relatif rendah kurang dari 50%. Sedangkan dilihat dari aspek kualitas SDM lebih memprihatinkan karena baru mencapai 19,75 % untuk menjadi Polsek yang kuat. Pimpinan di tingkat Polsek juga belum menggambarkan Polsek yang kuat karena dari aspek profesionalitas baru mencapai 49,55 %, profesionalitas anggota polsek hanya 13 %, dan kompetensi SDM Polsek baru mencapai 26,5 %.

Sehingga hal ini mempengaruhi tingkat kinerja dan profesionalitas anggota kepolisian di tingkat Polsek, pada segi perlindungan, pengayoman dan pelayanan, penegakan hukum dan harkamtibmas, masih rendah. (Proporsionalitasnya, 21% - 60%).

f. Efektifitas Tata Kerja Polsek

Efektifitas kinerja / tata kerja di tingkat Polsek nilai rataannya untuk membangun Polsek kuat, masih rendah. (45,2% < 80%). Jadi tingkat efektifitas implementasi tata kerja organisasi satuan Polsek, masih tergolong rendah (< 60%). Hal ini sebagai pertanda implementasi Perkap 23/2010 untuk membangun Polsek yang kuat belum tercapai, karena prinsip-prinsip manajemen modern (5 M, *money* (anggaran); *man* (SDM); *material* (sarpras operasional dan perkantoran); *manajemen* (kompetensi pimpinan); *method* (SOP operasional yang jelas) belum dilaksanakan sepenuhnya.

Selain itu, jika menelaah sebaran efektifitas, maka perumusan tipologi Polsek pada saat ini, belum memenuhi sasaran karena variabel jumlah penduduk, luas wilayah, kondisi geografis dan demografis, tingkat kerawanan, ancaman, dan gangguan belum dijadikan tolok ukur dalam menentukan tipologi Polsek. Tipologi cenderung bias pada pendekatan sosiologis (desa, kota, metropolitan). Sebab tidak ada perbedaan yang signifikan antar tipologi Polsek yang satu dengan tipologi yang lain, dalam hal proporsi efektifitasnya kecuali standar SDM itu pun tidak efektif, karena hanya berdasarkan kepangkatan (Kapolsek Metro AKBP, Urban Kopol, Rural AKP, Pra Rural IPDA). Dengan demikian berdasarkan hasil penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi tata kerja kelembagaan Polsek diperoleh fakta kemampuan Polsek masih rendah (48,51%).

## 2. REKOMENDASI

- a. Bidang penguatan kelembagaan satuan Polsek
  - 1) Lakukan klasifikasi tipologi dari Polsek dulu, karena Polsek merupakan

a) “ujung tombak” kepolisian kewilayahan, yang langsung “bersinggungan” dengan masyarakat.

b) *front basic information* tentang kerawanan/gangguan kamtibmas.

Dalam menentukan klasifikasi tipologi tersebut, harus didasarkan pada 2 karakter :

a) karakter internal

(1) kemampuan manajerial pimpinan Polsek

(2) kekuatan SDM

(3) kemampuan anggaran

(4) tata kelola perkantoran (ketatalaksanaan)

(5) pengawasan dan pengendalian

b) karakter eksternal

(1) Demografi (kemampuan sumber daya alam)

(2) Geografi (kepadatan penduduk)

(3) Topografi (luas wilayah)

(4) Kerawanan/gangguan kamtibmas.

(5) Ekonomi dan bisnis (kemampuan ekonomi)

(6) Politik, sosial dan budaya (polsosbud)

Dengan menggunakan analisis angka indeks.

2) Tipologi Polsek harus sinergi dengan tipologi Polres secara proporsionalitas. Nomenklatur tipologi Polsek harus memperhatikan kepentingan lokal/kearifan lokal dan mudah dipahami oleh masyarakat sebagai contoh ; tipe Polsek A, B, C, C1 (pra rural), untuk menentukan proporsionalitas tipe Polsek dapat dilakukan penelitian lebih lanjut.

3) Tipologi Polda dilakukan seperti menentukan tipologi Polres.

b. Bidang penguatan manajemen tata kerja kelembagaan Polsek

Di bidang penguatan manajemen tata kerja kelembagaan dalam rangka mewujudkan Polsek kuat maka direkomendasikan hal-hal sebagai berikut

:

- 1) Untuk meningkatkan efektifitas fungsi dan peran kepolisian, dalam upaya membangun Polsek kuat, pengelolaan anggaran operasional, sebaiknya dikelola Polsek. Belanja pegawai dan modal tetap dikelola di Polres.
- 2) Polsek harus memiliki bendahara (PNS atau Polri) yang terdidik dan terlatih, sebagai pengelola anggaran operasional dan pemeliharaan alat bantu operasional, dengan pengawasan dan pembinaan dari pihak Polres atau Polda.
- 3) Memberi kesempatan untuk meningkatkan kompetensi anggota, dari segi pendidikan umum, pendidikan kejuruan kepolisian dan pendidikan khusus pada bidang :
  - a) kepemimpinan/leadership para Kapolsek
  - b) administrasi perkantoran (ketatalaksanaan)
  - c) kemampuan berkomunikasi (Public Relation) dan berkoordinasi
  - d) optimalisasi operasional komputer
  - e) kemampuan tata buku dan akuntansi keuangan

Harus diberikan seluas-luasnya, baik melalui pendidikan formal dan informal serta khusus. Dan kepada mereka yang mau meningkatkan kompetensinya dalam upaya meningkatkan profesionalitas, harus diberikan imbalan/ penghargaan sesuai dengan kinerjanya.

- 4) Pelatihan anggota unit fungsi Intelkam, Reskrim , Babinkamtibmas dan Samapta, yang sudah dilakukan oleh setiap SPN Polda harus dilakukan secara berkelanjutan, berkesinambungan dan berjenjang. Sehingga anggaran untuk kegiatan pelatihan ini perlu diajukan secara progresif.
- 5) Pengadaan komputer untuk setiap unit kerja dengan fasilitas teknologi informatikanya, beserta petugas yang menanganinya, perlu dilakukan segera, untuk menciptakan Polsek sebagai basis informasi terdepan. Sehingga Polsek-polsek yang belum lengkap fasilitas alsintornya harus dijadikan program pertama dalam pengadaan

komputer dan perangkat teknologi informasinya, beserta petugas ahli untuk mengoperasionalkannya.

c. Bidang penguatan wasdal

Dalam konteks pentingnya pengawasan satuan kewilayahan khususnya di tingkat Polsek agar pelaksanaan tugas dan kinerjanya lebih optimal dan efektif maka setiap pewartal baik dari level Polres, Polda bahkan Mabes Polri diharuskan melaksanakan tugas wasdalnya sampai ke satuan lini terdepan (Polsek) agar dapat menuntaskan indikator-indikator persoalan yang akut seperti berikut :

- 1) Bangunan Polsek yang kurang layak
- 2) Persoalan sengketa kepemilikan lahan Polsek
- 3) Keterbatasan dan kekurangan layakan ruang kerja dan fasilitas kantor
- 4) Kelangkaan perwira pada unit-unit operasional di Polsek
- 5) Dukungan dan tata kelola anggaran

d. Bidang penguatan koordinasi

Untuk meningkatkan efektifitas koordinasi dan kerja sama dalam rangka memperlancar tugas-tugas satuan Polsek dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, maka perlu direkomendasikan sebagai berikut :

- 1) Peningkatan kualitas SDM Polsek terutama kepada para Bintara tinggi (Aipda, Aiptu) baik pendidikan formal maupun keahlian/kejuruan
- 2) Peningkatan mental dan skill kehumasan (Public Relation)
- 3) Ada alokasi biaya anggaran untuk koordinasi

## BAB VI PENUTUP

Demikian laporan hasil penelitian tentang “**Efektifitas Implementasi S.O.T.K (Manajemen) Polri di Tingkat Polsek dalam Rangka Pelayanan Prima**” telah disusun. Semoga dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada Pimpinan Polri dalam menetapkan kebijakan lebih lanjut.

Jakarta,           Desember 2013  
KETUA POKJA PENELITIAN

Drs. LILIK HERI SETIADI, M.Si  
KOMBES POL NRP. 65070693

### DAFTAR SUSUNAN TIM PENELITI :

- |                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| 1. KBP. Drs. H. AGUS HERMANTO         | ..... |
| 2. KBP. Drs. SYAMSUDIN DJANIEB, MM    | ..... |
| 3. PROF. DR. DWI PURWOKO              | ..... |
| 4. Drs. PRIYO H. AR. MPA              | ..... |
| 5. Drs. MULYANA, M.S                  | ..... |
| 6. AKBP. WADI, SH                     | ..... |
| 7. AKBP. HETTY SETIAWATI, SH          | ..... |
| 8. KOMPOL. A.A. PUTRI SUCIPTAWATI, SH | ..... |
| 9. KOMPOL. IDA AYU RUPINI, SH         | ..... |
| 10. PENATA I DWI IRAWATI, SS          | ..... |
| 11. PENATA. SOSIANTI                  | ..... |
| 12. PENDA. FAJAR ISTIONO, ST          | ..... |