

OPTIMALISASI PERAN DAN FUNGSI PNS DI LINGKUNGAN POLRI

(Hasil penelitian)

1. Latar Belakang Masalah

Sumberdaya manusia (SDM) jika dikelola dengan baik dapat merupakan aset yang paling berharga dalam setiap organisasi, namun jika Sumberdaya tersebut tidak dikelola dengan baik, dapat menjadi salah satu sumber permasalahan yang sulit untuk diatasi. Oleh karena itu upaya-upaya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan kualitas sumberdaya manusia, maupun sistem penanganannya oleh setiap organisasi menjadi hal yang penting bagi pengembangan organisasi yang bersangkutan. Demikian juga di dalam organisasi Polri, Sumberdaya Manusia merupakan bagian yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas terutama dalam pelayanan kepada masyarakat.

Kebijakan tentang Polri untuk lebih mengoptimalkan perannya sebagai pelindung, pengayom, pelayan dan penegak hukum, perlu didukung oleh personel Polri yang handal. Di satu sisi jumlah personel Polri yang ada saat ini masih sangat kurang, sehingga untuk memenuhi rasio antara jumlah anggota Polri dengan jumlah masyarakat yang ideal belum terpenuhi, maka tugas yang diemban oleh Polri sangat sulit untuk dapat mencapai hasil yang optimal.

Kondisi itu diperparah oleh masih

banyaknya anggota Polri yang melakukan pekerjaan yang bersifat administratif. Hal itu selain mengakibatkan kurang fokusnya anggota Polri dalam kegiatan operasional Kepolisian, juga banyak kegiatan administrasi yang mestinya dapat dilakukan oleh PNS Polri, masih dirangkap dan dikerjakan oleh anggota Polri.

Dalam UU No. 2 Tahun 2002 tentang Polri, khususnya pasal 20, disebutkan bahwa Pegawai Negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia terdiri atas anggota Polri dan Pegawai Negeri Sipil Polri. Hal itu menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas-tugas Polri, terutama sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat serta penegakan hukum bukan hanya wajib dilaksanakan oleh personel Polri, melainkan juga wajib didukung pelaksanaannya oleh PNS Polri.

Adanya ketentuan Undang-Undang seperti itu, maka peran dan fungsi PNS di lingkungan Polri tidak lagi diposisikan sebagai suplemen, melainkan diposisikan sebagai komplemen. Itu artinya bahwa PNS Polri tidak lagi sekedar menjadi pelengkap di organisasi Polri, melainkan menjadi pendukung utama segala kegiatan Polri.

Data dari Sdesumdaman Polri menunjukkan bahwa sampai dengan bulan Juni tahun 2005 jumlah personil

PNS Polri mencapai 21.044 orang, dengan rincian 3.730 orang bertugas di Mabes Polri dan 17.314 orang tersebar di Polda-Polda di seluruh Indonesia. Rincian seluruh PNS Polri dilihat dari golongannya adalah sebagai berikut :

**PNS POLRI DI SELURUH INDONESIA
DILIHAT DARI GOLONGANNYA (2005)**

NO	GOLONGAN	A	B	C	D	JUMLAH
1.	I	49	201	584	913	1.747
2.	II	3.828	2.405	3.239	3.490	12.962
3.	III	3.207	2.523	321	164	6.215
4.	IV	86	28	6	-	120
	JUMLAH	7.170	5.157	4.150	4.567	21.044

Tabel di atas memperlihatkan bahwa PNS Polri yang terbanyak berada dalam golongan II (62 %), disusul dengan golongan III sebanyak (30%). Di Mabes Polri PNS Polri Golongan III yang sudah menduduki jabatan, baik struktural maupun fungsional, masih sedikit, yaitu hanya 510 orang. Adapun golongan IV yang menduduki jabatan hanya 31 orang. Begitu pula di tingkat Polda di seluruh Indonesia, PNS Polri golongan III yang menduduki jabatan struktural maupun fungsional berjumlah 2.106 orang, dan golongan IV berjumlah 22 orang. Dengan demikian keseluruhan PNS Polri golongan III dan IV yang menduduki jabatan hanya berjumlah 3.162 orang, atau hanya 19,36% dari seluruh PNS Polri golongan III dan IV yang ada di seluruh Indonesia.

Menurut data dari Biro Binkar Sdesumdaman Polri, dari seluruh

personel PNS Polri tersebut yang telah mengikuti pendidikan kejuruan hanya 2.500 orang, dan yang telah mengikuti kursus berjumlah 515 orang. Dengan demikian seluruh PNS Polri yang sudah mengikuti pendidikan kejuruan maupun

kursus hanya berjumlah 3.015 orang, atau hanya 14 %.

Agar dapat melaksanakan fungsinya secara optimal sebagai komplemen di lingkungan Polri, PNS Polri perlu diberdayakan. Untuk itu perlu ada sistem pembinaan yang dijalankan secara terus-menerus oleh setiap satuan kewilayahan, sehingga PNS Polri memiliki kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Berkaitan dengan itu maka penelitian ini perlu dilakukan.

2. Rumusan Masalah

Agar dapat melaksanakan fungsinya sebagai komplemen di tubuh Polri, yang diperlukan bukan hanya jumlah PNS Polri yang mencukupi, melainkan juga PNS Polri yang memiliki kemampuan yang memadai. Berkaitan dengan itu maka beberapa permasalahan terkait adalah:

- a. Bagaimana penugasan terhadap PNS Polri saat ini ?
- b. Bagaimana kinerja PNS Polri ?
- c. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kinerja PNS Polri ?
- d. Bagaimana motivasi kerja PNS Polri ?
- e. Kendala-kendala apa yang dihadapi PNS Polri dalam pelaksanaan tugas ?
- f. Upaya-upaya apa yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan peran dan fungsi PNS Polri ?
- g. Bagaimana kondisi lingkungan kerja PNS Polri ?

3. Tujuan dan Sasaran

- a. Tujuan
 Sesuai dengan rumusan permasalahan yang ada, beberapa tujuan dalam penelitian ini adalah :
 - 1) Mengetahui sistem perekrutan terhadap PNS Polri.
 - 2) Mengevaluasi penugasan PNS Polri.
 - 3) Mengevaluasi kinerja PNS Polri
 - 4) Memahami motivasi kerja PNS Polri.
 - 5) Mengevaluasi upaya -upaya yang dilakukan Polri untuk meningkatkan kualitas PNS Polri.
 - 6) Memahami kendala-kendala yang dihadapi PNS Polri dalam melaksanakan tugas-tugasnya
 - 7) Mengevaluasi pemberian hak-hak PNS Polri
- b. Sasaran
 Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rekomendasi bagi pimpinan Polri untuk dapat meningkatkan peran dan fungsi PNS Polri secara optimal, sesuai dengan posisi PNS

Polri sebagai komplemen di lingkungan Polri.

4. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pembahasan laporan penelitian ini dibatasi pada masalah-masalah yang terkait dengan kualitas PNS Polri di lingkungan Polri dalam melaksanakan peran dan fungsinya. Adapun beberapa variabel yang dilihat dalam penelitian ini meliputi :

- a. Sistem perekrutan, yaitu meliputi cara yang telah dilakukan oleh Polri dalam merekrut PNS Polri, dan apakah perekrutan itu diwarnai oleh sistem KKN.
- b. Penugasan. Dalam variabel ini dilihat apakah penugasan yang diberikan kepada PNS Polri sudah sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.
- c. Kinerja. Dalam variabel ini dianalisa tentang kinerja PNS Polri dalam menjalankan tugasnya masing-masing, meliputi kedisiplinan kerja dan pelaksanaan kerja.
- d. Motivasi kerja, yaitu meliputi tujuan kerja, kepuasan kerja dan kemauan untuk meningkatkan kemampuan kerja.
- e. Peningkatan keahlian, yaitu meliputi berbagai upaya yang dilakukan oleh pimpinan Polri di setiap kewilayahan dalam meningkatkan kemampuan PNS Polri.
- f. Perawatan terhadap PNS Polri, yang meliputi pemberian hak-hak PNS Polri oleh pimpinan kewilayahan serta reward dan punishment
- g. Kondisi kerja, yaitu meliputi tersedianya peralatan kerja dan suasana kerja.

5. Metodologi Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 11 Polda yaitu Polda Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Metropolitan Jaya, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Kalimantan Barat, Sumatera Utara, Riau, Bengkulu, Sulawesi Utara

b. Teknik Pengumpulan Data

Ada empat cara yang dilakukan dalam mengumpulkan data, yaitu menggunakan kuesioner, diskusi kelompok terfokus (Focus group discussion), wawancara mendalam, penelitian dokumen dan observasi.

6. Pengolahan dan Analisa Data

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan dua cara, yaitu kuantitatif

yang digunakan adalah distribusi frekuensi dan cross tab. Hasil analisa itu kemudian disajikan dalam bentuk tabel maupun grafik.

Beberapa variabel dianalisa dengan menggunakan skala Likert, dengan menggolongkan total score dalam setiap variabel menjadi tiga kategori, yaitu: rendah, sedang dan tinggi. Beberapa variable yang dikelompokkan berdasarkan skala Likert tersebut adalah: penugasan, kinerja, motivasi kerja, peningkatan keahlian, pemberian hak (perawatan) dan kondisi kerja. Adapun score akhir dari setiap variabel yang dapat dikelompokkan ke dalam kategori rendah, sedang dan tinggi itu dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel
score total beberapa variabel

No.	Variabel	Score Total		
		Rendah	Sedang	Tinggi
1	Penugasan	7-11	12-16	17-21
2	Kinerja	8-13	14-19	20-24
3	Motivasi kerja	10-16	17-23	24-30
4	Upaya peningkatan keahlian	3-5	6-7	8-9
5	Pemberian hak (perawatan)	15-20	21-26	27-31
6	Kondisi kerja	4-6	7-9	10-12

dan kualitatif.

a) Analisa Kuantitatif

Analisa kuantitatif dilakukan dengan menggunakan SPSS 12. Analisa dilakukan pada tingkat Polda maupun pada keseluruhan Polda. Unit analisa adalah individu. Adapun jenis analisa

Score total yang rendah, sedang dan tinggi tersebut menunjukkan kategori yang dimiliki oleh responden. Uraian secara detail hal tersebut dapat dilihat pada penjelasan berikut :

- Penugasan yang termasuk kategori rendah, sedang atau

tinggi menunjukkan apakah penugasan yang diberikan oleh pimpinan kepada PNS tidak memperhitungkan pendidikan dan kemampuan yang dimiliki oleh PNS, kurang memperhitungkan, atau sudah memperhitungkan.

- Kinerja PNS yang termasuk kategori rendah, sedang atau tinggi menunjukkan apakah PNS tidak melaksanakan kerja sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan, kurang melaksanakan kerja sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan, atau sudah melaksanakan kerja sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan
- Motivasi kerja yang termasuk kategori rendah, sedang atau tinggi menunjukkan apakah PNS tidak memiliki upaya untuk meningkatkan hasil kerja, kurang memiliki upaya atau sudah memiliki upaya, baik dengan upaya meningkatkan kemampuan maupun upaya untuk selalu melaksanakan kerja dengan hasil yang lebih baik.
- Upaya peningkatan keahlian yang termasuk kategori rendah, sedang atau tinggi menunjukkan apakah pimpinan tidak memiliki upaya untuk meningkatkan kemampuan anggota PNS, kurang memiliki upaya, atau sudah memiliki upaya.
- Pemberian hak (perawatan) yang

termasuk kategori rendah, sedang atau tinggi menunjukkan apakah hak-hak PNS tidak diberikan oleh pimpinan, kurang diberikan atau sudah diberikan semuanya.

- Kondisi kerja yang termasuk kategori rendah, sedang atau tinggi menunjukkan apakah lingkungan kerja anggota PNS tidak memadai, masih kurang memadai atau sudah sangat memadai.

b) Analisa Kualitatif

Analisa kualitatif dilakukan untuk memperdalam analisa kuantitatif. Analisa dilakukan dengan cara *content analysis*, yaitu menganalisa isi hasil wawancara yang sudah dikelompokkan menurut variable. Selain itu dilakukan dengan cara melakukan analisa silang (*cross*) antar variabel.

7. Hasil Penelitian dan Pembahasan

a. Perekrutan PNS Polri

Untuk mengetahui kualitas PNS Polri dapat ditelusuri melalui sistem perekrutan yang dilakukan. Dengan sistem yang baik, dipastikan akan dihasilkan pegawai yang baik pula. Sebaliknya dengan sistem yang tidak baik, kemungkinan besar akan menghasilkan pegawai yang kurang baik. Pada saat mendaftar menjadi PNS Polri, sebagian besar mengaku tidak ada pungutan biaya tidak resmi (93,3%), Meskipun demikian terdapat sebagian kecil responden (6,7%)

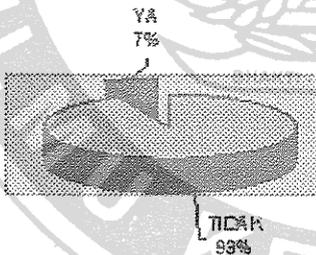
Tabel 1
Pengkakuan responden PNS Polri atas
Pungutan tidak resmi waktu mendaftar PNS Polri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK	1410	93.3	93.3	93.3
	YA	102	6.7	6.7	100.0
	Total	1512	100.0	100.0	

yang mengaku bahwa pada saat mendaftar menjadi PNS Polri dikenai pungutan tidak resmi (tabel 1).

Grafik

Pengkakuan responden PNS Polri atas
Pungutan tidak resmi waktu mendaftar
PNS Polri



Begitu pula pada saat ditanyakan apakah di antara temannya yang sama-sama mendaftar PNS Polri pada saat itu ada yang dipungut biaya tidak resmi, sebagian besar responden (54%) mengatakan tidak tahu, dan sebagian yang lain mengatakan tidak ada (38,8%). Meskipun demikian sebagian responden menyatakan bahwa ada di antara temannya ada yang dipungut biaya tidak resmi (7,2%).

Pengkakuan tersebut disajikan dalam bentuk *pie chart* sebagai berikut :

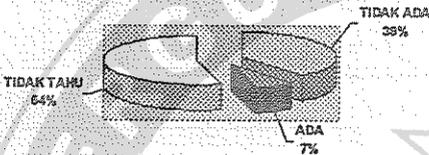
Tabel 2

Pengkakuan responden PNS Polri bahwa pada saat mendaftar ada temannya yang dipungut biaya tidak resmi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIDAK ADA	586	38.8	38.8	38.8
	ADA	109	7.2	7.2	46.0
	TIDAK TAHU	817	54.0	54.0	100.0
	Total	1512	100.0	100.0	

Grafik

Pengakuan responden PNS Polri bahwa pada saat mendaftar adanya temannya yang dipungut biaya tidak resmi



Melihat tabel dan grafik tersebut dapat diketahui bahwa perekrutan PNS Polri yang sudah ada di lingkungan Polri masih belum bersih dari praktik suap-menyuap. Selain itu, dari hasil wawancara diketahui bahwa perekrutannya juga sangat

diwarnai oleh sistem KKN, yaitu dimasukkan oleh kerabat/famili/tetangga yang menjadi anggota Polri atau menjadi PNS Polri lebih dulu. Hal itu terbukti dengan banyaknya PNS Polri yang direkrut dari Pegawai Harian Lepas (PHL), mereka diterima menjadi PNS Polri setelah menjadi PHL minimal dua tahun. Itupun umumnya mereka masuk menjadi PNS Polri berawal bukan semata-mata berkeinginan menjadi PNS Polri, namun pertimbangan utama adalah daripada menganggur.

b. Penugasan

Hasil skoring terhadap optimalisasi penugasan PNS Polri di seluruh Polda dapat dilihat pada tabel berikut:

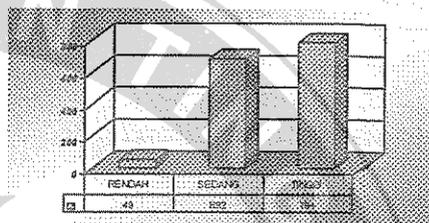
Tabel 3
Skor Optimalisasi penugasan PNS Polri (seluruh Polda)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	.2	.2	.2
	8	.1	.1	.3
	9	.5	.5	.9
	10	.9	.9	1.8
	11	1.5	1.5	3.2
	12	4.2	4.2	7.5
	13	6.0	6.0	13.5
	14	7.1	7.1	20.6
	15	9.9	9.9	30.6
	16	17.8	17.8	48.3
	17	22.7	22.7	71.0
	18	14.1	14.1	85.1
	19	8.1	8.1	93.3
	20	5.7	5.7	98.9
	21	1.1	1.1	100.0
Total	1512	100.0	100.0	

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua data yang masuk tergolong valid (sah), yaitu sebanyak 1.512. Dari jumlah tersebut, responden yang memperoleh score total antara 7-11 sebanyak 49 responden atau 3,2%. Jumlah responden yang memperoleh total score antara 12-16 sebanyak 682 responden atau 45,1%, dan jumlah responden yang memperoleh total score antara 17-21 sebanyak 781 responden 51,7%. Berdasarkan kategorisasi yang sudah ditentukan, maka komposisi optimalisasi penugasan kepada PNS Polri tersebut dapat dilihat pada grafik 5.3 di bawah ini.

Grafik tersebut menunjukkan bahwa responden dari PNS Polri cenderung

Grafik 5.3
Optimalisasi penugasan PNS-Polri seluruh Polda



menilai bahwa penugasan terhadap PNS Pori tergolong optimal. Ini terlihat pada besarnya jumlah jawaban mereka yang termasuk dalam kategori tinggi, yaitu 51,65%.

Pandangan responden tentang optimalnya penugasan yang sudah

Tabel 4

Pandangan anggota Polri tentang optimalisasi Penugasan PNS menurut Polda

No	Polda	Optimalisasi Penugasan PNS Polri		
		Rendah	Sedang	Tinggi
1	Metro Jaya	29	51	11
2	Jawa Barat	33	60	14
3	Jawa Tengah	66	52	7
4	Jawa Timur	68	111	21
5	Sumatera Utara	24	68	8
6	Riau	24	46	6
7	Bengkulu	23	33	9
8	Kalimantan Timur	36	34	1
9	Kalimantan Barat	33	60	76
10	Kalimantan Tengah	47	22	0
11	Sulawesi Utara	32	17	4
	Jumlah	415	554	157
	%	36,85%	49,20%	13,94%

dilakukan terhadap PNS Polri itu juga tercermin pada pandangan anggota Polri yang menjadi responden di setiap wilayah Polda yang diteliti.

Walaupun analisa dari hasil kuesioner diketahui bahwa umumnya responden berpandangan bahwa penugasan yang diberikan oleh pimpinan terhadap PNS Polri sudah optimal, namun dari hasil wawancara diketahui hal yang sebaliknya, yaitu masih sangat tidak optimal. Perbedaan itu terjadi karena para responden umumnya melihat optimalisasi dari segi diberikan pekerjaan, tanpa melihat apakah sesuai dengan kemampuan dan golongannya.

Tidak optimalnya penugasan itu antara lain dapat dilihat pada masih banyaknya PNS Polri yang ditempatkan pada bidang tugas yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, dan tidak menguasai tugasnya. Hal itu dapat dilihat pada banyaknya PNS Polri yang ditugaskan di fungsi yang tidak ada hubungannya dengan dikjur yang dimiliki.

Dibeberapa Polres banyak terdapat PNS Polri yang sudah pernah ikut dikjur administrasi umum misalnya, namun justru ditempatkan di fungsi lain, seperti sebagai pembantu umum Bensat, yang tidak ada hubungannya sama sekali dengan latar belakang pendidikannya. Begitu pula terdapat PNS Polri yang pernah ikut dikjur klipeng, Binjas, dan beberapa dikjur yang lain, yang justru ditempatkan di fungsi yang tidak berhubungan

sama sekali dengan dikjurnya. Semua itu menunjukkan bahwa penugasan terhadap PNS Polri masih belum dipertimbangkan secara matang.

Tidak optimalnya penugasan terhadap PNS Polri juga dapat dilihat pada banyaknya PNS Polri golongan III yang ditugaskan dengan beban yang tidak sesuai dengan golongannya. Di semua wilayah Polda terdapat PNS Polri golongan III yang hanya diberi tugas untuk mengagendakan surat, mengarsipkan, bahkan membersihkan ruangan. Padahal pekerjaan semacam itu sebetulnya cukup untuk dijalankan oleh golongan I atau II saja.

Kasus-kasus tersebut menunjukkan bahwa selain penugasan PNS Polri tidak optimal, juga pengikut-sertaan PNS Polri dalam dikjur tidak disertai pertimbangan kebutuhan. Hal itu terjadi disebabkan oleh dua hal. Pertama, pengikut-sertaan PNS Polri dalam dikjur hanya sekedar formalitas, untuk mengisi permintaan dari Polda. Kedua, penentuan nama-nama PNS Polri yang ikut dikjur dilakukan oleh Polda, sehingga tidak sesuai dengan kebutuhan di satuan kewilayahan.

Kurang optimal penugasan terhadap PNS Polri juga dapat dilihat pada banyaknya PNS Polri yang dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dipimpin oleh seorang atasan yang berpangkat lebih rendah, seperti PNS golongan III yang pelaksanaan tugasnya sehari-hari bertanggung jawab kepada Brigadir yang termasuk golongan II. Selain itu juga banyak

anggota PNS Polri golongan III yang bertugas sebagai Banum (pembantu umum), yang mestinya lebih sesuai untuk golongan I dan II.

Semua itu terjadi karena beberapa sebab. Pertama, alokasi jabatan berdasarkan Kep Kapolri No. Pol: Kep / 54 / X / 2002 yang diperbarui dengan Kep Kapolri No. Pol: Kep / 7 / 1 / 2005 untuk jabatan PNS Polri golongan III sangat terbatas. Akibatnya adalah semakin tinggi kepangkatan seorang anggota PNS Polri, justru semakin kecil peluangnya untuk menduduki jabatan. Kedua, banyak PNS Polri yang walaupun sudah golongan III, namun kemam-

banyak pimpinan wilayah, PNS Polri yang menduduki jabatan umumnya kurang memiliki keberanian untuk memerintahkan anggota Polri yang menjadi bawahannya.

Tidak optimalnya penugasan PNS Polri juga tampak pada masih banyaknya PNS Polri yang bekerja secara penuh di Primkoppol dan Bhayangkari, walaupun kedua organisasi tersebut secara struktur berada di luar struktur organisasi Polri.

c. Kinerja PNS

Hasil skoring tentang pengakuan responden PNS Polri tentang kinerja mereka dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5 : skor kinerja

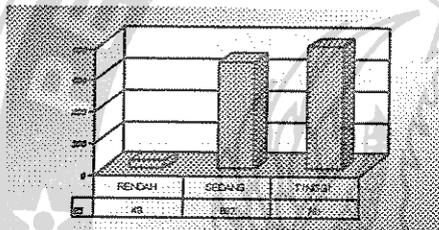
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	.1	.1	.1
	13	.1	.1	.1
	14	.1	.1	.2
	15	.5	.3	.5
	16	4	.3	.8
	17	11	.7	1.5
	18	33	2.2	3.7
	19	53	3.5	7.2
	20	121	8.0	15.2
	21	219	14.5	29.7
	22	312	20.6	50.3
	23	459	30.4	80.7
	24	292	19.3	100.0
Total	1512	100.0	100.0	

puan yang dimiliki sangat minim. Akibatnya pimpinan cenderung memilih anggota Polri untuk menduduki jabatan, walaupun pangkatnya lebih rendah. Ketiga, sebagaimana yang dikemukakan oleh

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua data yang masuk tergolong valid (sah), yaitu sebanyak 1.512. Dari jumlah tersebut, responden yang memperoleh score total antara 8-13 sebanyak 2 responden atau

0,1%. Jumlah responden yang memperoleh total score antara 14-19 sebanyak 107 responden atau 7%, dan jumlah responden yang memperoleh total score antara 20-24 sebanyak 1.403 responden atau 92,8%.

Grafik
Tingkat Kinerja PNS seluruh Polda



Grafik di atas menunjukkan bahwa secara umum Kinerja PNS Polri termasuk baik. Ini dapat dilihat pada kinerja sebagian besar PNS Polri yang tergolong tinggi (92,79%). Sedangkan kinerja PNS Polri yang tergolong rendah sebesar 0,13% (tabel 3.17). Hasil yang hampir sama diperlihatkan oleh pandangan responden dari anggota Polri di wilayah Polda yang diteliti.

Masyarakat (terutama yang sedang mengurus SIM dan STNK), juga cenderung menilai bahwa kinerja PNS Polri dalam melayani pengu-rusan SIM cukup trampil. Jumlah mereka yang berpendapat demikian cukup dominan, yaitu sebesar 78,6%.

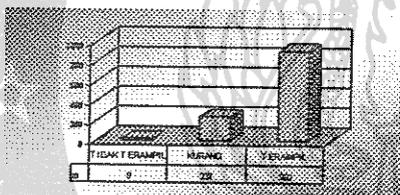
Tabel 6
Persepsi anggota Polri terhadap kinerja PNS Polri
(menurut Polda)

No	Polda	Persepsi Kinerja PNS Polri		
		Rendah	Sedang	Tinggi
1	Metro Jaya	3	37	48
2	Jawa Barat	1	30	7
3	Jawa Tengah	11	43	71
4	Jawa Timur	22	80	118
5	Sumatera Utara	8	29	63
6	Riau	1	36	33
7	Bengkulu	1	26	35
8	Kalimantan Timur	1	23	47
9	Kalimantan Barat	1	30	76
10	Kalimantan Tengah	2	36	31
11	Sulawesi Utara	8	34	10
	Jumlah	59	404	539
	%	5,89%	40,32%	53,79%

Tabel 7
Persepsi masyarakat tentang ketrampilan PNS Polri
dlm memberikan pelayanan

		Frequency	Percent	Valid t Percent	Cumulative Percent
Valid	Tdk terampil	9	8	8	9
	Krg terampil	237	20.6	20.6	21.4
	Terampil	902	78.6	78.6	100.0
	Total	1148	100.0	100.0	

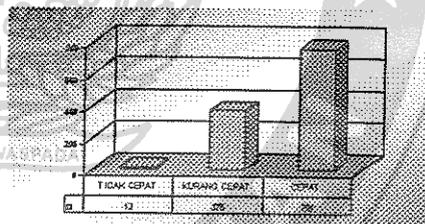
Grafik
Ketrampilan PNS Polri dalam
memberikan pelayanan



Selain dianggap terampil, sebagian besar responden masyarakat (66,3%) juga berpandangan bahwa pelayanan PNS Polri dianggap cepat (tabel 3.21). Begitu pula dalam ketepatan pelayanan, sebagian besar responden masyarakat (67%) juga berpan-

dangan bahwa umumnya PNS Polri tidak menunda-nunda dalam memberikan pelayanan.

Grafik
Persepsi masyarakat tentang kecepatan
PNS Polri dalam memberikan pelayanan



Begitu pula dalam kaitannya dengan ketepatan pelayanan yang diberikan

Tabel 8
Persepsi masyarakat tentang kecepatan PNS Polri
dalam memberikan pelayanan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tdk cepat	12	1.0	1.0	1.0
	Krg cepat	375	32.7	32.7	33.7
	Cepat	761	66.3	66.3	100.0
	Total	1148	100.0	100.0	

oleh PNS Polri, sebagian besar responden masyarakat juga berpandangan bahwa umumnya diberikan secara tepat, tanpa menunda-nunda waktu. Hal itu dapat dilihat pada tabel berikut :

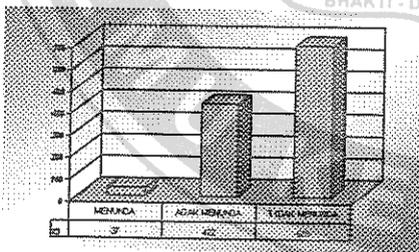
Persepsi masyarakat tersebut disajikan dalam bentuk grafik berikut :

yang memadai untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari, seperti mengoperasikan komputer dan membuat konsep surat. Memang beberapa PNS Polri memiliki kemampuan sangat baik dalam bidang pekerjaan tertentu, seperti di bidang identifikasi, bidang Kesehatan, pelayanan SIM/

Tabel 9
Persepsi masyarakat tentang ketepatan waktu pelayanan yang diberikan oleh PNS Polri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ya	37	3.2	3.2	3.2
	Agak menunda	422	36.8	36.8	40.0
	Tdk menunda	689	60.0	60.0	100.0
	Total	1148	100.0	100.0	

Grafik
Ketepatan waktu Pelayanan PNS Polri kepada masyarakat



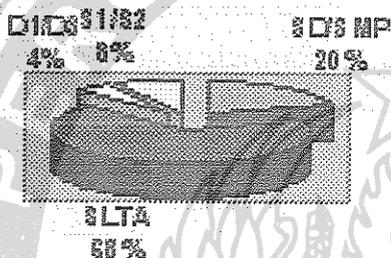
Walaupun responden masyarakat cenderung berpandangan bahwa kinerja PNS Polri cenderung baik, namun yang memiliki kinerja demikian sebetulnya tidak banyak. Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa banyak anggota PNS Polri yang tidak mempunyai kemampuan

STNK, beladiri, melatih menembak dan bongkar pasang senjata. Meskipun demikian selain jumlahnya tidak banyak, kemampuan itu juga cenderung dalam bidang yang sangat teknis. Semua itu menunjukkan bahwa PNS Polri lebih cenderung hanya menguasai kemampuan teknis dibanding kemampuan sebagai staf/administratif.

Jika melihat pendidikannya mereka pada saat masuk menjadi PNS Polri, yang sebagian besar merupakan lulusan SLTA, maka kemampuan yang kurang itu menjadi pertanyaan besar. Satu-satunya kemungkinan adalah kurangnya upaya yang dilakukan oleh pimpinan kewilayahan dalam meningkatkan kualitas mereka. Kondisi pendidikan PNS Polri pada saat masuk menjadi PNS Polri itu juga

tercermin pada pendidikan responden PNS Polri, sebagaimana tertera pada grafik berikut.

Grafik
Pendidikan umum masuk PNS Polri
Seluruh Polda



Pada grafik tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar PNS Polri adalah lulusan SLTA (68%), bahkan ada yang lulusan perguruan tinggi (8%). Hal itu menunjukkan bahwa potensi SDM yang ada cukup bagus. Kondisi yang sama juga tercermin pada setiap Polda, sebagaimana dapat dilihat pada grafik berikut :

d. Motivasi Kerja

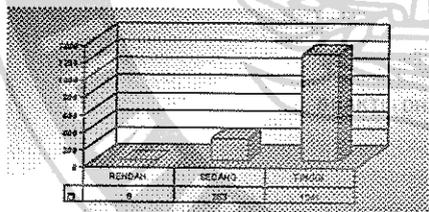
Kinerja seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimiliki. Hasil skoring tentang motivasi kerja itu dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10
Skor Motivasi kerja PNS Polri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	1	.1	.1	.1
	13	1	.1	.1	.1
	14	1	.1	.1	.2
	15	2	.1	.1	.3
	16	3	.2	.2	.5
	18	5	.3	.3	.9
	19	12	.8	.8	1.7
	20	18	1.2	1.2	2.8
	21	31	2.1	2.1	4.9
	22	73	4.8	4.8	9.7
	23	124	8.2	8.2	17.9
	24	183	12.1	12.1	30.0
	25	249	16.5	16.5	46.5
	26	298	19.7	19.7	66.2
27	230	15.2	15.2	81.4	
28	168	11.1	11.1	92.5	
29	76	5.0	5.0	97.6	
30	37	2.4	2.4	100.0	
Total	1512	100.0	100.0		

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua data yang masuk tergolong valid (sah), yaitu sebanyak 1.512. Dari jumlah tersebut, responden yang memperoleh score total antara 10-16 sebanyak 8 responden atau 0,5%. Jumlah responden yang memperoleh total score antara 17-23 sebanyak 263 responden atau 17,4%, dan jumlah responden yang memperoleh total score antara 20-24 sebanyak 1.241 responden atau 82,1%. Berdasarkan kategorisasi yang sudah ditentukan, maka komposisi optimalisasi penugasan kepada PNS Polri tersebut dapat dilihat pada grafik 10 di bawah ini.

Grafik
Motivasi Kerja



Tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar anggota PNS Polri (82,07%) memiliki motivasi kerja yang tinggi. Sedangkan yang motivasi kerjanya tergolong sedang hanya sebesar 17,39%. Meskipun demikian dari hasil wawancara diketahui bahwa PNS Polri yang melaksanakan tugas pada fungsi yang memungkinkan memberikan penghasilan tambahan, seperti di fungsi lalu lintas, Reskrim dan Intelkam, memiliki motivasi kerja lebih tinggi dibandingkan yang lain.

Hasil wawancara mendalam dengan anggota Polri maupun PNS Polri diketahui bahwa motivasi kerja yang dimiliki tidak dibarengi dengan kemauan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan. Hal itu terbukti masih terdapat PNS Polri yang tidak mau diikuti pendidikan kejuruan dengan berbagai alasan. Beberapa alasan dikemukakan oleh mereka yang tidak mau ikut dikjur, seperti usia yang tua, alasan keluarga dan biaya. Di antara alasan-alasan tersebut, yang cukup relevan untuk dikemukakan di sini adalah ketidakjelasan nasib sesudah mengikuti dikjur. Menurut para responden, banyak PNS Polri yang sudah ikut dikjur namun nasibnya tetap tidak mengalami perubahan, dan penugasannya juga tidak sesuai dengan dikjur yang diikuti.

Beberapa PNS Polri memang memiliki motivasi yang cukup tinggi untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melanjutkan belajar di perguruan tinggi. Meskipun demikian, selain jumlahnya tidak banyak, juga mereka kurang mendapatkan dukungan dari pimpinan Polri setempat. Hal itu terbukti selain pada tidak adanya bantuan biaya pendidikan yang diberikan, juga tidak diperbolehkan mengikuti pendidikan pada saat jam kerja.

- e. Upaya Peningkatan Keahlian/Diklat Hasil skoring tentang upaya peningkatan kemampuan yang dilakukan oleh pimpinan kewilayahan, baik berupa diklat, dikjur maupun kursus, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 11
Skor upaya peningkatan kemampuan/diklat

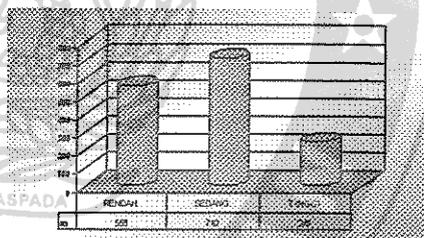
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	163	10.8	10.8	10.8
	4	139	9.2	9.2	20.0
	5	253	16.7	16.7	36.7
	6	436	28.8	28.8	65.5
	7	274	18.1	18.1	83.7
	8	146	9.7	9.7	93.3
	9	101	6.7	6.7	100.0
	Total	1512	100.0	100.0	

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua data yang masuk tergolong valid (sah), yaitu sebanyak 1.512. Dari jumlah tersebut, responden yang memperoleh score total antara 3-5 sebanyak 555 responden atau 36,7%. Jumlah responden yang memperoleh total score antara 6-7 sebanyak 710 responden atau 47%, dan jumlah responden yang memperoleh total score antara 8-9 sebanyak 247 responden atau 16,3%.

Berdasarkan kategorisasi yang sudah ditentukan, maka komposisi optimalisasi penugasan kepada PNS Polri tersebut dapat dilihat pada grafik 11 di bawah ini. (lihat grafik 11)

Grafik di atas menunjukkan bahwa menurut pengakuan para responden PNS Polri, upaya yang dilakukan oleh satuan kewilayahan untuk meningkatkan kinerja anggota PNS Polri masih belum memadai. Hal itu ditunjukkan pada banyaknya responden PNS Polri yang memiliki pengakuan yang tergolong dalam

Grafik 11
Upaya Peningkatan Keahlian



kategori sedang yaitu sebesar 46,96%. Begitu pula yang termasuk dalam kategori rendah, yaitu 36,71%.

Pandangan yang sama ditunjukkan oleh responden dari pimpinan Polri. Walaupun yang menyatakan bahwa upaya pimpinan dalam meningkatkan kinerja PNS Polri tergolong tinggi cukup besar (47%), namun jumlah mereka yang berpandangan bahwa upaya itu masih tergolong sedang hampir seimbang, yaitu 42%.

Pandangan tersebut merata hampir

Tabel 12
Persepsi responden pimpinan Polri tentang upaya pimpinan meningkatkan kinerja PNS Polri, menurut Polda

No.	Polda	Rendah	Sedang	Tinggi
1	Metro Jaya	4	16	6
2	Jawa Barat	3	22	30
3	Jawa Tengah	2	7	23
4	Jawa Timur	2	53	50
5	Sumatera Utara	11	16	9
6	Riau	15	19	14
7	Bengkulu	6	16	21
8	Kalimantan Timur	3	9	12
9	Kalimantan Barat	3	22	30
10	Kalimantan Tengah	2	9	12
11	Sulawesi Utara	2	7	14
	Jumlah	53	196	221
	%	11,27%	41,70%	47,02%

di semua wilayah Polda. Meskipun demikian di Polda Metro Jaya, Jabar, Jatim, Sumut, Riau dan Bengkulu serta Kalbar jumlah yang berpandangan bahwa upaya pimpinan dalam meningkatkan kemampuan PNS Polri tergolong sedang jumlahnya lebih besar.

Adapun responden anggota Polri yang bertugas sebagai staf, sebagian besar berpandangan bahwa upaya pimpinan dalam meningkatkan kemampuan PNS Polri tergolong tinggi.

Walaupun banyak responden, baik dari unsur PNS Polri sendiri, pimpinan Polri maupun anggota Polri, yang menyatakan bahwa upaya pimpinan Polri dalam meningkatkan kemampuan PNS Polri tergolong

tinggi, namun dari hasil wawancara mendalam, baik dengan pejabat Polres, PNS Polri maupun anggota Polri, diketahui hal yang sebaliknya, yaitu untuk dikatakan tergolong sedang pun masih sangat jauh. Hal itu diperkuat dengan kenyataan bahwa hampir tidak ada upaya secara mandiri yang dilakukan oleh para pimpinan kewilayahan untuk meningkatkan keahlian PNS Polri. Beberapa Polres di beberapa Polda dalam membuat rencana kerja memang sudah mencantumkan upaya untuk meningkatkan kemampuan PNS Polri, namun dalam kenyataannya tidak dilaksanakan dengan alasan tidak adanya mata anggaran untuk itu. Akan tetapi alasan seperti itu sulit untuk dapat diterima,

Tabel 13
Upaya pimpinan Polri dalam meningkatkan kemampuan PNS Polri, menurut responden staf Polri

No.	Polda	Rendah	Sedang	Tinggi
1	Metro Jaya	1	24	63
2	Jawa Barat	0	24	83
3	Jawa Tengah	2	33	81
4	Jawa Timur	2	40	137
5	Sumatera Utara	0	29	71
6	Riau	2	33	39
7	Bengkulu	0	21	43
8	Kalimantan Timur	0	22	25
9	Kalimantan Barat	0	26	81
10	Kalimantan Tengah	1	19	33
11	Sulawesi Utara	0	14	29
	Jumlah	8	285	685
	%	0,82%	29,14%	70,04%

karena ternyata pelatihan terhadap anggota Polri sering dilaksanakan.

Hampir di seluruh Polda, bagian personel umumnya juga belum punya perencanaan yang terprogram untuk meningkatkan kemampuan anggota PNS Polri. Peningkatan kemampuan hanya mengikuti program dari Mabes, melalui pendidikan kejuruan yang diadakan Mabes Polri. Bagian personel di banyak Polda cenderung terjebak dalam rutinitas, mengurus kenaikan pangkat PNS Polri dan sebagainya..

Memang hampir di semua Mapolda menyatakan bahwa mereka telah berusaha meningkatkan keahlian PNS Polri secara mandiri, dengan cara meminta pada para Kasatker untuk melatih PNS Polri dalam

ketrampilan tertentu, seperti mengoperasikan komputer. Begitu pula di hampir semua Polres, Kasub Bagian personel juga mengaku telah meminta para Kasat untuk melatih PNS Polri dalam ketrampilan tersebut. Akan tetapi, hal itu tidak pernah dikontrol dan dievaluasi, sehingga hasilnya tidak optimal.

f. Perawatan

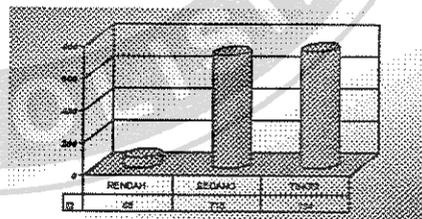
Kinerja PNS Polri antara lain dipengaruhi oleh pemberian hak-hak yang dimiliki oleh para PNS Polri. Untuk mengetahui hal tersebut, berikut disajikan hasil skoring tentang persepsi responden PNS Polri tentang perawatan terhadap PNS Polri.

Tabel 14
Skor persepsi perawatan terhadap PNS Polri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	28	1.9	1.9	1.9
	16	5	.3	.3	2.2
	17	3	.2	.2	2.4
	18	13	.9	.9	3.2
	19	12	.8	.8	4.0
	20	7	.5	.5	4.5
	21	9	.6	.6	5.1
	22	94	6.2	6.2	11.3
	23	171	11.3	11.3	22.6
	24	154	10.2	10.2	32.8
	25	161	10.6	10.6	43.5
	26	121	8.0	8.0	51.5
	27	100	6.6	6.6	58.1
	28	107	7.1	7.1	65.1
	29	106	7.0	7.0	72.2
	30	178	11.8	11.8	83.9
	31	243	16.1	16.1	100.0
Total	1512	100.0	100.0		

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua data yang masuk tergolong valid (sah), yaitu sebanyak 1.512. Dari jumlah tersebut, responden yang memperoleh score total antara 15-20 sebanyak 68 responden atau 4,5%. Jumlah responden yang memperoleh total score antara 21-26 sebanyak 710 responden atau 47%, dan jumlah responden yang memperoleh total score antara 27-31 sebanyak 734 responden atau 48,5%. Berdasarkan kategorisasi yang sudah ditentukan, maka komposisi optimalisasi penugasan kepada PNS Polri tersebut dapat dilihat pada grafik 2 di bawah ini.

Grafik
Perawatan terhadap anggota PNS Polri



Grafik tersebut menunjukkan bahwa perawatan yang dilakukan oleh Satuan Kewilayahan terhadap PNS Polri cenderung dalam kategori sedang dan tinggi, yaitu masing-masing sebesar 46,96% dan

48,54%. Hal itu terbukti pada hasil wawancara yang menunjukkan bahwa pengusulan kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala jarang sekali terjadi keterlambatan. Akan tetapi kenaikan pangkat dan golongan untuk PNS masih secara reguler sehingga menumpuk di golongan III dan tidak mempunyai kemampuan apa-apa tetap naik golongan ke tingkat yang lebih tinggi.

Meskipun demikian, dari hasil wawancara juga diketahui bahwa pengusulan rapel gaji untuk kenaikan golongan, sebagai implikasi dari kenaikan gaji, jarang dilakukan oleh satuan kewilayahan. Begitu pula uang lembur untuk PNS Polri, juga masih banyak yang belum memberikannya. Hal itu selain disebabkan Bensat merasa tidak peduli untuk mengusulkan rapel gaji, juga ada beberapa Bensat yang mengaku tidak tahu bahwa rapel maupun uang lembur itu perlu diusulkan. Bagi yang rapelnya diusulkan, umumnya PNS Polri yang bersangkutan harus proaktif menyiapkan administrasinya, padahal seharusnya dilakukan oleh Bensat yang bersangkutan.

Begitu pula penghargaan terhadap PNS Polri sesuai dengan pengabdian masa kerjanya (Satya Lencana Karya Satya), juga banyak satuan kewilayahan yang belum mengusulkannya, baik untuk masa pengabdian 10 tahun, 20 tahun maupun 30 tahun. Lebih ironis lagi adalah masih banyak pimpinan Kewilayahan (Kabag Min) yang tidak mengetahui bahwa ada penghargaan semacam

itu yang perlu diberikan kepada PNS Polri, begitu pula para anggota PNS Polri.

Banyak anggota PNS Polri yang memang tidak peduli terhadap penghargaan semacam itu. Hal itu karena penghargaan Satya Lencana Karya Satya dianggap tidak ada manfaatnya baik bagi pengembangan karir maupun kesejahteraan yang bersangkutan.

Walaupun masalah perawatan terhadap PNS Polri itu tergolong kurang, namun ironisnya hak itu tidak pernah dipermasalahkan oleh PNS Polri. Hal itu selain karena tidak berani menyampaikannya, juga pemahaman terhadap hak-hak yang mestinya diperoleh masih sangat kurang.

Dalam kaitannya dengan perawatan terhadap PNS Polri, beberapa pimpinan kewilayahan memiliki kebijakan memberi penghargaan terhadap PNS Polri yang berprestasi dalam bidang tugasnya. Meskipun demikian, pimpinan memiliki kebijakan demikian masih sedikit jumlahnya. Di antara para pimpinan selain ada yang mengaku kesulitan untuk menentukan parameter prestasi kerja PNS Polri, juga ada yang belum pernah terpikirkan tentang perlunya pemberian penghargaan terhadap prestasi kerja PNS Polri.

g. Kondisi Kerja

Disamping perawatan, kondisi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja PNS Polri. Hasil skoring terhadap pengakuan PNS Polri tentang kondisi

kerjanya dapat dilihat pada tabel berikut :

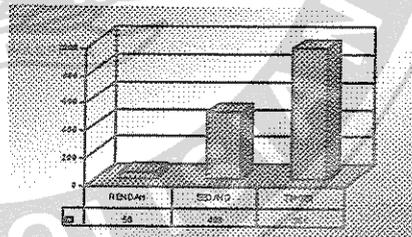
menyatakan bahwa kondisi kerja dalam kategori sedang. Sedangkan

Tabel 15
Persepsi responden PNS Polri tentang kondisi kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	17	1.1	1.1
	5	12	.8	.8
	6	29	1.9	1.9
	7	46	3.0	3.0
	8	226	14.9	14.9
	9	221	14.6	14.6
	10	364	24.1	24.1
	11	226	14.9	14.9
	12	371	24.5	24.5
	Total	1512	100.0	100.0

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua data yang masuk tergolong valid (sah), yaitu sebanyak 1.512. Dari jumlah tersebut, responden yang memperoleh score total antara 4-6 sebanyak 58 responden atau 3,8%. Jumlah responden yang memperoleh total score antara 7-9 sebanyak 493 responden atau 32,6%, dan jumlah responden yang memperoleh total score antara 10-12 sebanyak 961 responden atau 63,6%. Berdasarkan kategorisasi yang sudah ditentukan, maka komposisi optimalisasi penugasan kepada PNS Polri tersebut dapat dilihat pada grafik di bawah ini. Tabel tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pengakuan responden berada dalam kategori tinggi, yaitu sebesar 63,55%. Sebesar 32,60%

Grafik
Kondisi Kerja



yang menyatakan kondisi kerja tidak baik sebesar 3,83%.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa hubungan antara anggota Polri dan PNS Polri umumnya cukup harmonis. Meskipun demikian, di beberapa Polres di hampir semua wilayah Polda, walaupun di per-

mukaan kelihatan cukup harmonis, namun ada persepsi di kalangan anggota Polri maupun PNS Polri yang menganggap bahwa PNS Polri memiliki status yang lebih rendah. Hal itu ditunjukkan dengan ketidakrelaan sebagian anggota Polri jika PNS Polri menduduki jabatan tertentu. Alasannya adalah jabatan itu masih bisa diisi oleh anggota Polri, karena sampai saat ini masih banyak Perwira Polri di beberapa wilayah Polda yang belum mempunyai jabatan.

Sebagian anggota Polri yang menganggap status PNS Polri lebih rendah daripada anggota Polri, umumnya karena menganggap PNS Polri tidak memiliki pangkat. Padahal, sebetulnya PNS Polri juga memiliki tanda pangkat, sebagaimana yang diatur dalam Skep Kapolri No. Pol. : Skep/860/X/2002 tanggal 18 Oktober 2002, tentang Sebutan dan Penggunaan Pakaian Dinas Seragam PNS Polri berikut Atribut dan Kelengkapannya.

Ketidaktahuan tanda pangkat PNS Polri itu terjadi karena kurang adanya sosialisasi tentang tanda pangkat PNS Polri. Kurangnya sosialisasi itu juga dapat dilihat pada masih banyaknya anggota PNS Polri yang tidak memahami bahwa atribut/monogram yang dipasang di krah baju adalah tanda pangkat.

Walaupun di kalangan anggota Polri masih terdapat persepsi bahwa PNS

Polri memiliki status yang lebih rendah, namun dari hasil wawancara diketahui bahwa beberapa Pejabat Polri dan anggota Polri tidak permasalahan jika ada PNS Polri yang menduduki jabatan tertentu, asalkan memiliki kemampuan yang memadai.

Perekrutan PNS Polri dengan sistem yang lama sangat diwarnai oleh sistem KKN. Hal itu terwujud pada banyaknya anggota PNS Polri yang masuk melalui penitipan oleh kerabatnya yang sudah lebih dulu menjadi pegawai di lingkungan Polri. Begitu pula, walaupun jumlahnya kecil, masih banyak PNS Polri yang dikenai pungutan tidak resmi pada saat masuk menjadi PNS Polri. Kondisi tersebut yang menyebabkan kualitas anggota PNS Polri dengan sistem perekrutan lama sangat memprihatinkan. Banyak PNS Polri yang tidak memiliki kemampuan memadai untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari.

Penugasan yang diberikan kepada PNS Polri, walaupun dari analisa kuantitatif terlihat sangat optimal, namun dari hasil wawancara mendalam tampak sekali masih kurang optimal. Hal itu terwujud pada banyaknya PNS Polri yang ditugaskan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, dan tidak sesuai dengan dikjur yang dimiliki. Selain itu, banyak PNS Polri yang sudah golongan III tetapi tidak ditugaskan sesuai dengan golongannya, bahkan penugasannya banyak yang dibawah anggota

Polri yang pangkatnya lebih rendah.

Banyaknya PNS Polri golongan III yang tidak memiliki jabatan juga mengindikasikan tidak optimalnya penugasan yang selama ini diberikan. Akan tetapi, hal itu terjadi disebabkan selain terkendala oleh kurangnya kemampuan yang dimiliki PNS Polri, juga terkendala oleh Kep Kapolri No. Pol : Kep / 54 / X / 2002, tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi pada Tingkat Polda yang sudah direvisi dengan Kep Kapolri No. Pol : Kep / 7 / I / 2005, khususnya yang terkait dengan posisi jabatan untuk PNS Polri, yaitu kurangnya jabatan struktural maupun fungsional yang diperuntukkan bagi PNS Polri golongan III dan IV. Dengan demikian jika posisi PNS Polri ditingkatkan dari statusnya sebagai suplemen menjadi menjadi komplemen, maka Keputusan Kapolri tersebut masih perlu direvisi lagi dengan mengevaluasi kembali jabatan-jabatan yang dapat diisi oleh PNS Polri.

Tentunya agar dapat mengisi jabatan-jabatan itu, PNS Polri perlu mendapatkan pembinaan yang lebih intensif, sehingga selain memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari, juga memiliki kemampuan untuk menduduki jabatan tertentu.

Di sisi lain banyaknya PNS Polri golongan III yang tidak memiliki jabatan dikarenakan terjadinya penumpukan jumlah golongan III yang disebabkan oleh

sistem alih golongan dan kenaikan pangkat ke golongan III bersifat regular, yang memudahkan untuk alih golongan dan kenaikan pangkat. Kondisi ini sangat berbeda dengan anggota Polri untuk alih golongan dari Bintara menjadi Perwira maupun kenaikan pangkat Perwira melalui persyaratan yang relatif berat.

Kinerja PNS Polri secara umum sudah cukup baik, dalam arti melaksanakan pekerjaan secara baik dan disiplin dalam bekerja. Meskipun demikian karena kinerja yang baik itu masih terbatas pada pekerjaan yang bersifat teknis, yang tidak memerlukan pemikiran, maka hal itu sangat memprihatinkan. Masalah ini tentunya terkait dengan keahlian yang dimiliki para PNS Polri yang relatif sangat minim.

Hasil analisa kuantitatif memang menunjukkan PNS Polri memiliki motivasi kerja yang tinggi. Meskipun demikian, ternyata tidak didukung oleh keinginan untuk meningkatkan kemampuannya. Pada umumnya mereka sudah puas dengan kemampuan yang dimiliki, dan puas dengan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, lebih-lebih jika tugas itu terkait dengan fungsi-fungsi yang cukup menjanjikan untuk memberikan tambahan pendapatan, seperti fungsi Lantas, Reskrim dan Intel.

Kurangnya keinginan untuk meningkatkan kemampuan itu karena tidak ada jaminan insentif bagi mereka yang memiliki kemampuan lebih. Bagi mereka yang sudah ikut dikjur, diklat, kursus atau bahkan melanjutkan sekolah

ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi, tidak ada kejelasan nasib sesudah kemampuannya meningkat. Banyak PNS Polri yang sudah ikut dikjur dan peningkatan kemampuan dalam bentuk yang lain, namun nasibnya tetap tidak mengalami perubahan.

Perhatian pimpinan untuk meningkatkan kemampuan PNS Polri juga masih sangat kurang. Upaya peningkatan kemampuan hanya bersandar pada dikjur yang diadakan oleh Mabes, atau pada diklat yang diadakan oleh Polda. Hampir tidak ada upaya yang dilakukan oleh satuan kewilayahan untuk meningkatkan kemampuan PNS Polri secara mandiri. Padahal, kesempatan untuk dikjur maupun diklat yang diadakan oleh Mabes/Polda untuk PNS Polri masih sangat terbatas. Satuan kewilayahan umumnya tidak memiliki perencanaan yang terprogram untuk meningkatkan kemampuan PNS Polri.

Selain kesempatan yang terbatas, penentuan PNS Polri yang diikuti diklat/dikjur juga tidak ditentukan dari bawah, melainkan oleh Polda. Hal itu mengakibatkan banyak diklat/dikjur yang tidak sesuai dengan kebutuhan wilayah, dan banyak orang yang ditunjuk/dikirim diklat/dikjur tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau tidak sesuai dengan keinginan wilayah yang memplot orang-orang tertentu untuk ditugaskan dalam fungsi tertentu.

Hak-hak PNS Polri secara umum memang sudah diberikan, meskipun demikian, masih banyak satuan

kewilayahan yang belum memberikan hak-hak PNS Polri dalam bidang tertentu, seperti rapel gaji kenaikan pangkat, uang lembur dan uang makan lembur, dan banyak satuan kewilayahan yang belum mengusulkan PNS Polri untuk mendapatkan penghargaan sesuai dengan pengabdian masa kerjanya (Satya Lencana Karya Satya), baik untuk masa pengabdian 10 tahun, 20 tahun maupun 30 tahun.

Hal yang ironis adalah banyak pimpinan Kewilayahan yang tidak mengetahui bahwa ada penghargaan semacam itu yang perlu diberikan kepada PNS Polri. Begitu pula terkait dengan uang lembur dan uang makan. Bagi PNS Polri sendiri juga banyak yang belum mengetahui hak-haknya. Untuk itu sosialisasi tentang hak-hak PNS Polri, sebagaimana diatur dalam UU Kepegawaian RI perlu dilakukan, terutama kepada para pimpinan Polri.

Beberapa pimpinan kewilayahan berusaha memberikan motivasi PNS Polri untuk bekerja lebih giat, dengan memberikan penghargaan terhadap PNS Polri yang berprestasi. Meskipun demikian umumnya belum ada perhatian kearah itu.

Begitu pula terkait dengan sanksi terhadap PNS Polri yang melakukan pelanggaran, tidak ada keseragaman pimpinan kewilayahan dalam memberikan sanksi. Sebagian menerapkan sanksi seperti halnya anggota Polri, sebagian yang lain mengacu pada UU Kepegawaian RI, dan sebagian lagi ada yang berimprovisasi dengan caranya

sendiri. Hal itu terjadi karena belum ada aturan yang jelas tentang sanksi terhadap PNS Polri yang dipahami oleh para pimpinan Polri, sehingga pelanggaran yang sama memungkinkan adanya sanksi yang berbeda.

Lingkungan kerja PNS Polri umumnya termasuk baik. Hubungan antara PNS Polri dan anggota Polri di setiap kewilayahan cukup harmonis. Meskipun demikian hampir di semua tempat, masih terdapat beberapa anggota Polri (baik yang termasuk kategori Komisarisi Polisi, inspektur maupun brigadir), yang masih memandang rendah PNS Polri. Alasan utama adalah karena lembaga tempat kerjanya merupakan lembaga kepolisian. Hal itu menunjukkan kurang pemahamannya mereka terhadap posisi komplemen PNS Polri di lingkungan Polri saat ini, selain juga kurang memahami UU No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia pasal 20 ayat 1.

9. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan dan tujuan penelitian, beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian "Optimalisasi Peran dan Fungsi Pegawai Negeri Sipil Polri" adalah sebagai berikut:

a. Penugasan terhadap PNS Polri saat ini secara umum dapat dikatakan belum optimal. Banyak penugasan PNS Polri masih kurang memperhatikan kemampuan yang dimiliki dan kurang memperhatikan golongan kepangkatannya. Selain itu juga

masih banyak PNS Polri yang ditugaskan di luar struktur organisasi Polri, seperti Primkopol dan Bha-yangkari.

- b. Kinerja PNS Polri masih belum optimal hal ini sebagai akibat banyak PNS Polri yang ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Demikian juga banyak PNS Polri yang tidak memiliki kemampuan memadai sehingga tugas yang diberikan hanya sebatas sebagai staf/banum.
- c. PNS Polri juga kurang memiliki motivasi untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki. Hal itu karena peningkatan kemampuan tidak dibarengi dengan kejelasan pengembangan karir. Disamping itu peluang pengembangan karir untuk PNS Polri sangat terbatas, karena sedikitnya alokasi jabatan untuk PNS Polri di Polres-Polres/Polresta / Polwil / Polwiltabes (hanya satu jabatan Bensat).
- d. Upaya peningkatan kemampuan yang dilakukan oleh pimpinan Polri hanya terbatas pada mengikutsertakan pada dikjur/diklat, yang jumlahnya sangat terbatas setiap tahunnya. Setiap satuan kewilayahan juga belum memiliki perencanaan yang terprogram untuk peningkatan kemampuan PNS Polri.
- e. Pemberian hak-hak yang dimiliki oleh PNS Polri masih terbatas pada hal yang bersifat rutin, seperti gaji,

kenaikan pangkat, dan kenaikan gaji berkala. Hak-hak lain seperti uang lembur, rapel gaji karena kenaikan pangkat dan penghargaan pengabdian, masih kurang diperhatikan.

- f. Kondisi lingkungan kerja PNS Polri juga masih kurang mendukung, walaupun hubungan kerja PNS Polri dan anggota Polri nampak harmonis, namun terdapat kecenderungan anggota Polri masih memandang rendah terhadap PNS Polri. Hal itu karena mereka masih kurang memahami posisi PNS sebagai komplemen di organisasi Polri.

10. Rekomendasi

- a. Penugasan terhadap PNS Polri perlu memperhatikan kemampuan dan kepangkatan yang dimiliki. Untuk itu perlu dibarengi dengan peningkatan kemampuan yang lebih intensif.
- b. Peningkatan kemampuan PNS Polri perlu dilakukan, dengan memperbanyak kursus/diklat atau upaya lain, di tingkat kewilayahan. Untuk itu setiap satuan kewilayahan perlu memiliki perencanaan yang terprogram setiap tahunnya untuk peningkatan kualitas PNS Polri.
- c. Untuk memotivasi PNS Polri agar meningkatkan kemampuannya dan bekerja lebih baik, perlu ada kejelasan pengembangan karir bagi PNS Polri. Untuk itu Skep Kapolri No. Pol: Kep/54/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan

Tata Kerja Satuan-Satuan Organisasi pada Tingkat Polda perlu direvisi, dengan memberi peluang yang lebih besar kepada PNS Polri untuk menduduki jabatan tertentu. Untuk itu perlu evaluasi jabatan-jabatan yang bisa dipegang oleh PNS Polri.

- d. Keseluruhan hak yang dimiliki PNS Polri perlu diberikan. Untuk itu perlu sosialisasi kepada pimpinan kewilayahan tentang hak-hak yang mestinya diterima oleh PNS Polri.
- e. Perlu ada sosialisasi kepada semua anggota Polri di kewilayahan, sehingga mereka lebih memahami dan menghargai status PNS Polri sebagai komplemen di organisasi Polri.
- f. Pemberian *reward and punishment* terhadap PNS Polri perlu dilakukan. Untuk itu perlu ada penghargaan terhadap PNS Polri yang berprestasi dalam kerjanya. Ukuran prestasi untuk PNS Polri perlu dirumuskan. Untuk pemberian sanksi, perlu ada rumusan yang baku tentang mekanisme sanksi terhadap PNS Polri yang melakukan pelanggaran, sehingga standard untuk semua satuan kewilayahan.
- g. Tugas yang diemban oleh PNS Polri tidak lebih ringan dibanding anggota Polri. Karena itu hak-hak yang diterima PNS Polri mestinya tidak jauh berbeda dengan anggota Polri. Untuk itu perlu diperjuangkan pemberian uang lauk pauk terhadap PNS Polri.