

# Menggapai Akuntabilitas Kinerja Polri melalui Penguatan Kepercayaan Internal

Vita Mayastinasari\*

## Abstrak :

*Kinerja positif Polri tidak hanya dipandang masyarakat dalam perspektif pelaksanaan ketentuan hukum. Namun, akuntabilitas kinerja yang diharapkan dan dituntut masyarakat juga mensyaratkan standar pelayanan kepada masyarakat didasarkan prosedur penetapan dan pelaksanaan kebijakan dengan mempertimbangkan masalah moralitas, etika dan kepastian hukum secara berimbang, proporsional dan profesional. Penguatan kepercayaan internal merupakan hal yang penting untuk membangun dan mewujudkan akuntabilitas kinerja. Kepercayaan akan menumbuhkan, mendorong dan memelihara hasrat dan upaya seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik.*

**Kata Kunci :** *Akuntabilitas, Kinerja Polri, Kepercayaan Internal*

Kinerja Polri seringkali menjadi sorotan publik. Berbagai hal telah dilakukan oleh Polri melalui berbagai program Reformasi Birokrasi Polri. Namun sampai saat ini, program yang telah ditetapkan tidak berdampak signifikan terhadap pencitraan positif Polri. Beberapa catatan buruk kinerja Polri terekam dalam berbagai hasil penelitian. The Indonesian Human Rights Monitor, Imparsial, melakukan survey terhadap 500 warga berusia 17 tahun keatas atau sudah menikah yang tersebar di lima Kotamadya DKI Jakarta, minus Kabupaten Kepulauan Seribu, 17 Juni sd 4 Juli 2011, dengan hasil: 61,2% responden tidak puas dengan kinerja polisi; 33,4% menyatakan puas; 5,4%

menyatakan tidak tahu terkait kinerja polisi. “Pada tahun 2012 lebih dari 20 aparat kepolisian tewas terbunuh, 67 lainnya dikeroyok massa. Di sisi lain ada peristiwa salah tembak serta tahanan yang kabur, ini indikator rapor merah Polri.”

Berbagai catatan tersebut menunjukkan bahwa baik buruknya kinerja Polri tidak hanya ditentukan oleh penilaian institusi kepolisian itu sendiri, namun juga ditentukan oleh penilaian publik. Persepsi masyarakat terhadap kinerja Polri sangat menentukan nilai kinerja institusi kepolisian. Persepsi tersebut dipengaruhi berbagai faktor, antara lain adalah: pengalaman, sarana pemasaran, interaksi dengan personel organisasi dan *marketing partner*.

Masyarakat menginginkan Polri memiliki akuntabilitas kinerja, seperti dijanjikannya pada program “Penguatan Akuntabilitas Kinerja”

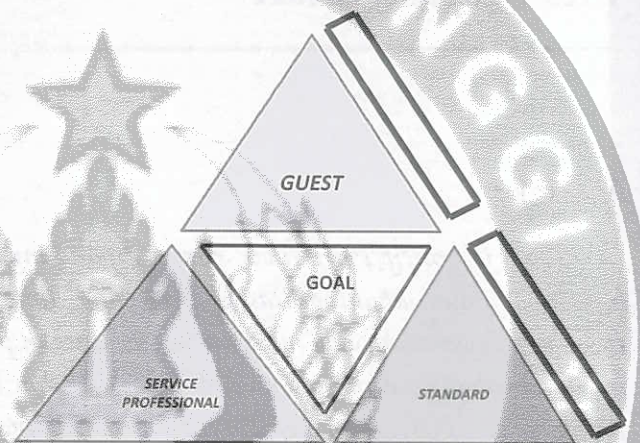
\* Dr. Vita Mayastinasari, SE, M.Si Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK) PTIK Pada Program Sarjana dan Pascasarjana, Pengampu Mata Kuliah: Manajemen SDM, Manajemen Wasdal, Perilaku Organisasi.

sebagai penjabaran Reformasi Birokrasi Polri pada area/ bidang perubahan akuntabilitas. Akuntabilitas yang diharapkan tidak hanya terfokus pada akuntabilitas tradisional yang hanya mensyaratkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, namun juga akuntabilitas yang berkeadilan bagi masyarakat. Kinerja positif Polri tidak hanya dipandang masyarakat dalam perspektif pelaksanaan ketentuan hukum. Namun, akuntabilitas kinerja yang diharapkan dan dituntut masyarakat juga mensyaratkan standar pelayanan kepada masyarakat didasarkan prosedur penetapan dan pelaksanaan kebijakan dengan mempertimbangkan masalah moralitas, etika dan kepastian hukum secara berimbang, proporsional dan profesional. Pelaksanaan ketentuan hukum harus mengarah untuk kepentingan penyediaan *public goods* dan *public service* yang dibutuhkan dan dituntut masyarakat. Akuntabilitas tidak hanya sekedar kepatuhan terhadap kebutuhan hirarki atau prosedur, namun juga penetapan proses berkelanjutan dalam hal perencanaan dan penganggaran dalam rangka memberikan pelayanan publik terbaik.

Akuntabilitas kinerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan kualitas layanan. Kualitas layanan erat kaitannya dengan: *professionalism and skill; attitude and behavior; accessibility and flexibility; reliability and trustworthiness; recovery; reputation and credibility*. Profesionalisme Polri dalam perspektif masyarakat dapat dicermati dari kepercayaan masyarakat terhadap pengetahuan dan keterampilan Polri serta sistem operasional dan sumber daya fisik institusi kepolisian dalam memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Indikator lain terkait kualitas layanan kepolisian yang baik adalah masyarakat merasa bahwa polisi memiliki perhatian dan berupaya memecahkan masalah secara spontan dan senang hati. Selain itu, masyarakat memiliki akses yang mudah untuk memperoleh informasi

dan layanan kepolisian, sehingga masyarakat mempercayakan segala sesuatunya kepada Polri.

Kualitas layanan kepolisian ditentukan oleh integrasi antara penyedia layanan (Polri yang diharapkan dapat menjadi *service professional*), standar (SOP, Juknis dan Juklak) dan masyarakat (*guest*) untuk pencapaian tujuan. Hal ini sejalan dengan konsepsi "*The circle of service*", diilustrasikan pada Gambar 1.



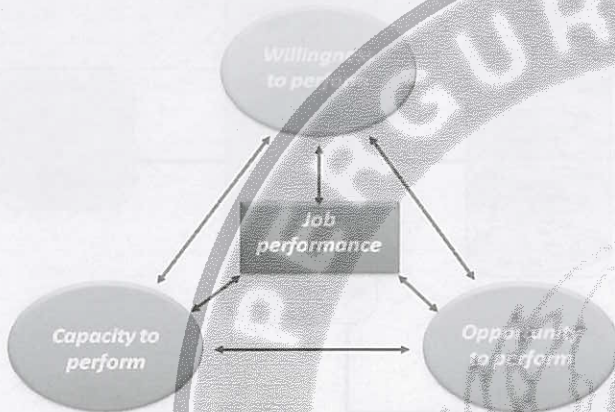
Gambar 1

*The Circle of Service*

Sumber: Solikin. *Pelayanan Prima*. Jakarta: Inti Prima Promosindo, 2011, p. 2.

Integrasi ketiga aspek tersebut akan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. *Service professional*, dalam hal ini adalah personel Polri, menjadi salah satu faktor yang patut menjadi perhatian utama, karena terwujudnya harapan masyarakat terhadap layanan kepolisian sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan, tergantung pada kinerja Polri. Menurut Colquitt, LePine & Wesson, kinerja didefinisikan sebagai "*The value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*" (Nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi). Kinerja (*job performance*) merupakan fungsi dari: 1) Kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu

yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman; 2) Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi; 3) Kerelaan untuk melakukan, berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja, diilustrasikan pada Gambar 2.



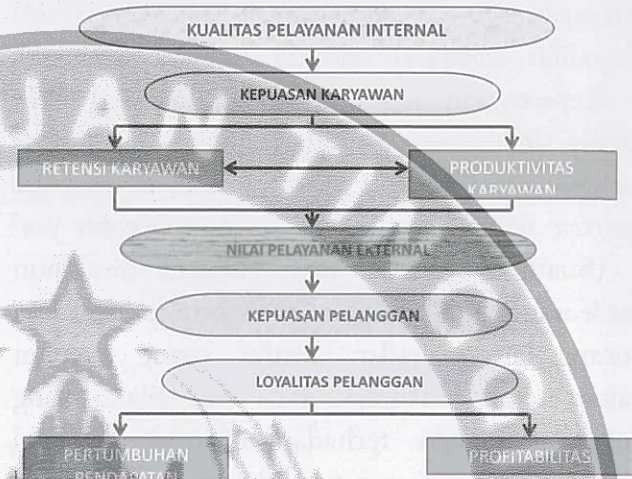
**Gambar 2**

**Determinants of Job Performance**

**Sumber:** John (Jack) M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Companies, 2011, p. 120.

Hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja akan berimplikasi terhadap kinerja. Kinerja positif akan terbangun dan terpelihara ketika terdapat *hygiene factor* (kesehatan lingkungan kerja). Kesehatan lingkungan kerja tergantung antara lain pada: kondisi kerja, hubungan antar personel dalam organisasi, supervisi teknis, hubungan atasan bawahan, proses administrasi dalam organisasi. Kesehatan lingkungan kerja akan berdampak positif terhadap kualitas pelayanan internal yang berimplikasi pada kepuasan personel organisasi. Tingkat kepuasan personel berelasi dengan retensi dan produktivitas personel organisasi. Tingkat kepuasan personel tercermin dari nilai pelayanan eksternal yang mempengaruhi kepuasan pelanggan (pelanggan dalam layanan

kepolisian adalah masyarakat) dan menentukan loyalitas pelanggan. Secara skematis, hal tersebut sejalan dengan konsepsi “Rantai Laba Layanan”, diilustrasikan pada Gambar 3.



**Gambar 3**

**Rantai Laba Pelayanan**

**Sumber:** Fandy Tjiptono. *Prinsip-Prinsip TQS*. Yogyakarta: Andi, 1997, p. 119.

Keeratan kualitas pelayanan internal dengan loyalitas pelanggan serta kesehatan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja memberikan pemahaman bahwa kondisi kerja di lingkungan institusi kepolisian yang memuaskan personel Polri, akan berimplikasi positif terhadap kinerja personel Polri dan berkontribusi terhadap kinerja positif institusi kepolisian. Oleh sebab itu, maka, lingkungan kerja yang kondusif pada institusi kepolisian menjadi hal yang sangat penting bagi akuntabilitas kinerja Polri dan institusi kepolisian. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kondusivitas lingkungan kerja adalah kepercayaan personel Polri terhadap institusinya. Kepercayaan personel Polri kepada organisasinya menyebabkan ketenangan dalam bekerja, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Kepercayaan Menurut Robbins dan Judge, adalah “*A positive expectation that another will not-through words, actions, or decisions—act opportunistically*” (Suatu pengharapan positif

bahwa pihak lain tidak akan lewat perkataan, tindakan atau keputusan mengambil kesempatan melukai pihak lain). Robbins dan Judge juga menyatakan terdapat lima dimensi kepercayaan, yaitu: 1) integritas (*integrity*), 2) kompetensi (*competency*), 3) konsistensi (*consistency*), 4) loyalitas (*loyalty*) dan 5) terbuka (*openness*).

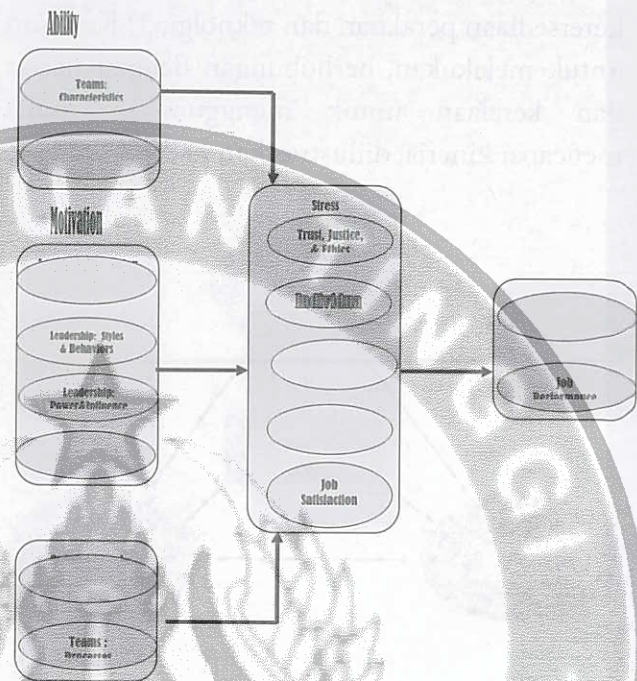
Kepercayaan juga dinyatakan sebagai “*The belief that even though you have no control over another person’s behavior toward you, that person will behave in a way that benefits you*”

(Suatu keyakinan yang muncul meskipun seseorang tidak dapat mengontrol tindakan orang lain terhadap dirinya, orang tersebut akan tetap bertindak atau berperilaku yang menguntungkan terhadap dirinya). Definisi kepercayaan menurut Colquitt, LePine & Wesson adalah “*The willingness to be vulnerable to an authority based on positive expectations about the authority’s actions and intentions*”

(Suatu keinginan untuk menggantungkan diri pada suatu otoritas yang didasarkan pada pengharapan positif akan tindakan dan perhatian otoritas). McShane dan Von Glinow menyatakan bahwa kepercayaan adalah “*A psychological state comprising the intention to accept vulnerability based on positive expectations of the intent or behavior of another person*” (Suatu keadaan psikologi berisikan suatu tujuan untuk menerima berdasarkan pada harapan positif terhadap tujuan atau perilaku orang lain). Kepercayaan dipengaruhi oleh: 1) *Trust propensity* (Kecenderungan kepercayaan); 2) *Trustworthiness* [Dapat dipercaya, terdiri dari kompetensi (*competency*), karakter (*character*), dan kebajikan (*benevolence*)]; 3) *Feelings towards trustee* (Perasaan terus diawasi).

Secara konsepsi, keterkaitan kepercayaan dengan kinerja dinyatakan oleh Colquitt, LePine & Wesson pada “*Integrative Model of Organizational Behavior*”. diilustrasikan pada Gambar 4. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah: kepuasan kerja; tingkat

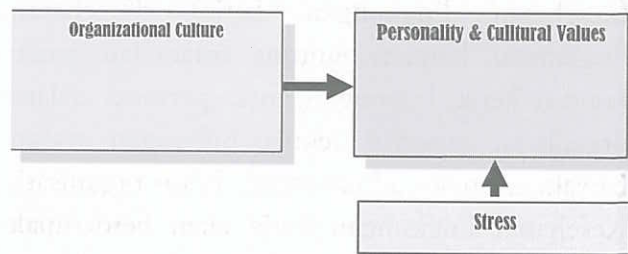
stres; motivasi; kepercayaan, keadilan dan etika; pembelajaran dan pengambilan keputusan.



**Gambar 4**  
*Integrative Model of Organizational Behavior*

**Sumber:** Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*. International Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2009, p.8.

Pengaruh kepercayaan terhadap kinerja juga diungkapkan secara skematis oleh Lusch & Brown, diilustrasikan pada Gambar 5.

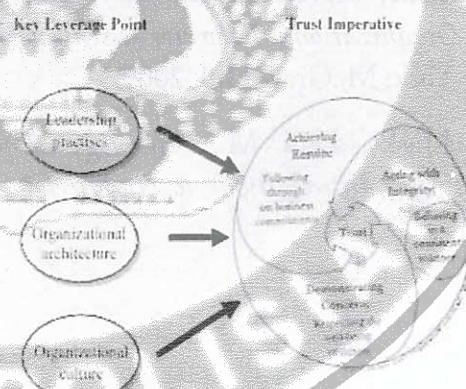


**Gambar 5**  
**Model Kepercayaan dan Kinerja**

**Sumber:** Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). *Interdependency, contracting, and relational behavior in market channels*. *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp,19-38.

Penguatan kepercayaan internal merupakan hal yang penting untuk membangun dan mewujudkan akuntabilitas kinerja. Kepercayaan akan menumbuhkan, mendorong dan memelihara hasrat dan upaya seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini sejalan dengan Nelson & Quick yang menyatakan bahwa kepercayaan merupakan *"The willingness to be vulnerable to the actions of another"*<sup>1</sup> (Kepercayaan adalah kerelaan untuk peka terhadap aksi dari pihak lain). Konsepsi tersebut juga sejalan dengan pendapat Stone yang menyatakan bahwa: "Kepercayaan didefinisikan sebagai suatu ukuran tentang seberapa besar keinginan karyawan untuk berbagi informasi, bekerja sama satu sama lain dan tidak saling mengambil keuntungan".<sup>2</sup> Kepercayaan personel Polri terhadap institusinya akan menanamkan keyakinan terhadap kepemimpinan dalam institusinya, keyakinan anggota (*followers*) bahwa pimpinan mereka akan berbuat dengan sejalan dengan kesejahteraan anggota (*followers' welfare*). Terwujudnya kepercayaan internal didukung oleh ketepatan instrumen internal, antara lain seperti: struktur organisasi, kepemimpinan, manajemen karir, sistem pengembangan SDM, *sistem reward and punishment*. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Shaw yang mengemukakan bahwa kepercayaan didukung oleh beberapa hal kunci seperti: praktik-praktik kepemimpinan, perancangan organisasi dan struktur organisasi, diilustrasikan pada Gambar 6. Struktur organisasi memiliki dampak nyata bagi kinerja dan pengelolaan personel organisasi. Struktur organisasi dinyatakan sebagai *"How jobs and tasks are divided and coordinated between individuals and groups within the company"*<sup>3</sup> (Bagaimana pekerjaan dan tugas dibagi-bagikan dan dikoordinasi diantara individu-individu dan kelompok-kelompok didalam

perusahaan). Desain manajemen karir secara tepat dan implementasinya secara konsisten akan membentuk persaingan sehat antar personel organisasi yang berdampak pada *"The right man in the right place"*. Sistem pengembangan SDM dengan indikator penilaian kinerja yang didesain secara tepat sesuai dengan analisis beban kerja berdasarkan analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan akan berdampak pada ketepatan penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang tepat akan berdampak pada ketepatan penerapan *reward and punishment*. Pemberian *reward* yang dilakukan secara adil, wajar dan *fair* berdasarkan perbandingan antar personel yang berhak dan tidak berhak menerima dan antar personel yang memiliki kesamaan hasil kerja akan memotivasi personel untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja positifnya.



Gambar 6

Hal-Hal Kunci Kepercayaan

**Sumber:** Shaw, *Trust In The Balance: Building Successful Organizations On Results, Integrity, And Concern*, (English: Jossey-bass, 1997)

**Perubahan Tidak Berarti Kemajuan Diri**

**Namun Tidak Ada Kemajuan Diri Yang Tidak Disertai Dengan Perubahan**

1 Debra L. Nelson and James Campell Quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities & Challenges*, 5th Ed (Ohio: Thomson South-Western, 2006), p. 404.

2 Raymon J. Stone, *Human Resources Management* (Milton: John Wiley & Sons Australia, 2005), p. 30.

3 Colquitt, LePine and Wesson, *op.cit.*, p. 517.

## Daftar Pustaka

- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill. 2009.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organizations Behavior and Management, 8<sup>nd</sup> Edition*. Singapore: McGraw-Hill/Irwin. 2008.
- Ivancevich, John (Jack) M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Companies. 2011.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. *Interdependency, Contracting, And Relational Behavior In Market Channels*. Journal of Marketing, Vol. 60. 1996.
- McShane, Steven L. & Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior [essentials] 2<sup>nd</sup> Ed.* New York: McGraw Hill. 2009.
- Muchinsky, Paul M. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. California: Thomson Wadsworth. 2006.
- Nelson, Debra L. and James Campell Quick. *Organizational Behavior; Foundations, Realities & Challenges*. 5<sup>th</sup> Ed. Ohio: Thomson South-Western. 2006.
- Robbins, Stephen P. and Thimoty Judge, *Organization Behavior, 13<sup>th</sup> Edition* (Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc. 2009.
- Shaw. *Trust In The Balance: Building Successful Organizations On Results, Integrity, And Concern*, English: Jossey-Bass. 1997.
- Solikin. *Pelayanan Prima* (Jakarta: Inti Prima Promosindo, 2011, p. 2).
- Stone, Raymon J. *Human Resources Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia, 2005.
- Tjiptono, Fandy. *Prinsip-Prinsip TQS*. Yogyakarta: Andi. 1997. nasional.kompas.com  
www.voa-islam.com