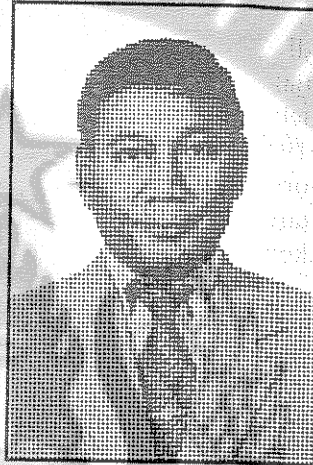


KINERJA POLRI PASCA POLRI MANDIRI

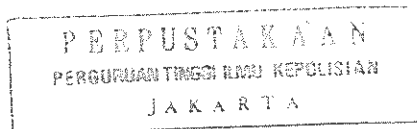
Farouk Muhammad¹⁾

The following research has aim in order to gain information about the work and motivating factors and also barriers of post-independent POLRI (Indonesian National Police). General result achieved in the matter of exertion (in managerial aspect and interpersonal) operational officer shows a significant change into a better condition. In the other side, this research also identified that there is still a stagnant condition on operational work; there is no substantial change on the attitude of discrimination or partiality, ignorance upon criminal action or delik, the handling of cases for certain intention, credibility of investigating officer and the sensitivity or the capability of intelligent officer. Beside all of those problem, considering on a new paradigm, the work of police officer are also depends on the representation of a higher officer as a model in performing a good examples, the harmony of working environment, supervisory and consistency of internal affairs, and motivating the officers by giving reward nor punishment.



Kata Kunci : Kinerja, Kepolisian, Polri, Profesional.

1) Alumnus Oklahama City University dan Florida State University Amerika Serikat, kini menjadi Gubernur dan dosen pada Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian (PTIK) dan dosen Program Pascasarjana Universitas Indonesia.



I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejak bergulirnya gerakan reformasi, berbagai perubahan dilakukan berkenaan dengan tatanan kehidupan kenegaraan termasuk dalam bidang keamanan, yang menuntut pemisahan Polri dan TNI, setelah lebih dari 30 tahun terintegrasi dalam tubuh ABRI. Pada tanggal 1 April 1991 suatu upacara bersejarah manandai pemisahan Polri dari struktur organisasi ABRI (yang kemudian menjadi TNI) dan kemudian pada tanggal 1 Juli 2000 pemisahan Polri dari unsur Dephankam (yang kemudian menjadi Dephan). Secara yuridis pemisahan tersebut diperkuat dengan TAP MPR No. VI dan VII tahun 2000 dan UU No. 2/2002 tentang Polri dan UU No. 3/2003 tentang Pertahanan Negara. Langkah-langkah reformasi Polri kemudian diarahkan pada perubahan instrumental dan kultural. Di samping melalui proses sosialisasi dalam lapangan praktek, aspek pendidikan dan pelatihan, termasuk kurikulum juga terkena perubahan.

Setelah 4 tahun berjalan, berbagai komentar ditujukan terhadap Kinerja Polri, ada yang positif dan ada yang negatif. Untuk mendapatkan penilaian yang objektif dipandang perlu menyelenggarakan suatu penelitian tentang Kinerja Polri Pasca Polri Mandiri yang terpisah dari TNI dan berada langsung di bawah Presiden.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja Polri secara umum ditinjau dari aspek manajemen, teknis dan interpersonal pasca Polri mandiri ?
2. Bagaimana kinerja Polri dalam memberikan pelayanan penerimaan laporan dan pengaduan dari masyarakat ?
3. Bagaimana kinerja Polri dalam proses penanganan kasus seperti penyidikan, pengungkapan, pembuatan berita acara dan lain-lain ?
4. Bagaimana kinerja Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat ?
5. Bagaimana kinerja Polri dalam pelaksanaan kegiatan intelejen kepolisian ?

6. Bagaimana kinerja Polri dalam pelayanan dan pengawasan administrasi seperti SKKB, SSB, senjata api, dan penanganan orang asing ?
7. Faktor-faktor apa yang mendorong peningkatan kinerja Polri dalam melaksanakan tugas sebagai institusi pemelihara keamanan, penegak hukum, pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat ?
8. Faktor-faktor apa yang menghambat peningkatan kinerja Polri dalam melaksanakan tugas sebagai institusi pemelihara keamanan, penegak hukum, pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk mencari informasi tentang kinerja dan faktor-faktor pendorong serta penghambat kinerja Polri pasca Polri mandiri yang dapat dijadikan bahan bagi pembenahan sistem dan metode serta peningkatan piranti kerja Polri dalam upaya mewujudkan Polri mandiri yang profesional.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat sebagai informasi tentang upaya pengembangan dan pembinaan kinerja Polri, khususnya dalam upaya mewujudkan Polri mandiri yang profesional. Selain itu, juga dimaksudkan untuk menampung berbagai kritik, saran dan pendapat masyarakat berkaitan dengan proses pembenahan Polri dalam era reformasi serta mewujudkan keterbukaan dan kepekaan Polri dalam melaksanakan proses komunikasi maupun interaksi sosial dalam pelaksanaan tugas-tugas di masyarakat.

E. Kerangka Teori dan Konseptual

Kinerja merupakan tolok ukur keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang ditunjukkan oleh perbuatannya. Kinerja berkaitan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya (Hodgetts dan Kuratko, 1988). Dikaitkan dengan peran individu dalam organisasi, kinerja adalah serangkaian perilaku atau

kegiatan individu yang sesuai dengan harapan atau keinginan organisasi tempat ia bekerja (Arnold dan Feldman, 1986). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja terlihat dari aktivitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kinerja juga merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan (Robbin, 1986).

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1975) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja mengandung sejumlah hasil.

Adapun teori yang berhubungan dengan proses kinerja adalah teori tujuan (*Goal Theory*) dan teori atribusi (*Expectancy Theory*). Teori tujuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi untuk berprestasi pada tingkat tertentu. Manusia pada hakikatnya memiliki tiga kebutuhan, yaitu (1) kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement/n-ach*), (2) kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation/n-ach*), dan (3) kebutuhan untuk berkuasa (*need for power/n-pow*).

Teori atribusi atau *Expectancy Theory* mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi motivasi dan kemampuan dasar yang dirumuskan sebagai berikut.

$$P = M \times A$$

Di mana: P = *Performance*
 M = *Motivation*
 A = *Ability*

Rumus di atas menunjukkan bahwa teori atribusi mempunyai tiga komponen yaitu (1) ekspektansi kinerja (*performance-outcome expectancy*), (2) valensi (*Valence*), yaitu kekuatan motivasi yang bervariasi setiap individu; dan (3) harapan kinerja-upaya (*effort-performance expectancy*), yang berhubungan dengan tingkat kesulitan dalam usaha mencapai hasil yang mempengaruhi keputusan berperilaku (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995).

Dari kedua teori di atas terlihat bahwa Teori Tujuan (*Goal Theory*) menggambarkan tentang proses melahirkan kinerja yang tinggi yang tergantung motivasi, sedang Teori Atribusi (*Expectancy Theory*) melihat motivasi dari sudut individu, sehingga teori ini memperlihatkan perbedaan individu (Nadler dan Lawler, 1989).

Untuk mengukur kinerja harus melalui standar-standar kinerja dari data informasi analisis kerja. Hubungan antara kinerja dan analisis kerja, menurut Robbins adalah analisis kerja melibatkan deskripsi rinci terhadap tugas-tugas yang terlibat dalam suatu pekerjaan. Penentuan hubungan suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, memerlukan pengetahuan, keterampilan-keterampilan dan kemampuan-kemampuan yang diperlukan oleh seseorang untuk berprestasi dengan sukses dalam bekerja (Robbins, 1996).

Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja yang secara individu akan mendukung produktivitas organisasi. Karena kinerja merujuk pada pendekatan pekerjaan yang digunakan secara sistematis, maka jika pendekatan tersebut dilaksanakan dengan tepat akan meningkatkan produktivitas kerja. Pendekatan-pendekatan yang efektif umumnya meliputi kerjasama antara manajemen dan dorongan kerja, termasuk unit-unit kesepakatan, kerjasama di antara unit-unit kerja sering melibatkan tim, tanggung jawab langsung secara pribadi, perencanaan, keterampilan individu dan organisasi serta pemberian tugas (Malcolm, 1998).

Pada dasarnya kinerja merupakan akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Kinerja merupakan alat ukur manajemen yang digunakan untuk menilai tingkat pertanggungjawaban seseorang dalam melakukan tugasnya. (Whittaker, 1997). Hasil penilaian kinerja misalnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan kepegawaian seperti kenaikan pangkat, pemindahan tugas, atau pemberhentian kerja. Selain itu, pengukuran terhadap kinerja juga dapat memberikan umpan balik kepada pelaku kerja sehingga yang bersangkutan mengerti bagaimana penilaian organisasi terhadap kinerjanya.

Untuk menilai kinerja dibutuhkan sumber informasi yang relevan dengan tugas-tugas. Sumber informasi yang sering digunakan adalah observasi secara personal, laporan statistik, laporan lisan dan tertulis dan data base yang diakses melalui komputer (Robbins, 1997). Sedangkan Hayness (1984) mengungkapkan ada empat komponen dasar yang lebih rinci tentang penilaian kinerja seseorang, yaitu kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu.

Bache dan Timpe (1993) memperjelas tentang tujuan utama penilaian kinerja yaitu untuk memperbaiki kinerja sebagai umpan balik dalam peningkatan kualitas kinerja. Hal ini berarti bahwa untuk mencapai

produktivitas yang optimal diperlukan *input* yang memiliki kualifikasi yang mendukung dalam pencapaian *output*.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah unjuk kerja Polri yang terlihat dalam kuantitas dan kualitas pelaksanaan tugas-tugas Polri di lapangan yang meliputi kemampuan manajemen, teknis dan interpersonal dalam berbagai gungsi, yaitu fungsi Puskodalops, Intelpampol, Reserse, Lantas, Sabhara, dan Bimmas.

II. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah survei dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Dalam hal ini, subjek penelitian terdiri dari anggota Polri, masyarakat dan instansi terkait, langsung diberi kuesioner dan dilakukan wawancara mendalam tanpa diberi perlakuan sebelumnya, serta dilakukan observasi lapangan.

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sepuluh Polda di sepuluh propinsi di Indonesia dan untuk masing-masing Polda sampelnya terdiri dari staf Mapolda dan Polres, masyarakat, dan instansi terkait yang menjadi mitra kerja Polri. Jangka waktu pelaksanaan tujuh bulan yaitu bulan Juni sampai dengan Desember 2002.

B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian terdiri dari anggota Polri yaitu unsur Pimpinan, Perwira Pertama, Bintara, instansi terkait, dan anggota masyarakat di sepuluh propinsi di Indonesia. Kesepuluh Polda tersebut mewakili Polda type A dan Polda type B. Polda type A diwakili oleh Polda Metro Jaya, Polda Jawa Barat, Polda Jawa Timur, Polda Sumatra Utara, Polda Sumatra Selatan, dan Polda Sulawesi Selatan, sedang Polda type B diwakili oleh Polda Riau, Polda Kalimantan Selatan, Polda Bali, dan Polda Sulawesi Tenggara.

Sampel penelitian diperoleh dengan menggunakan teknik *stratified random sampling* yang melibatkan 2240 responden yang mengisi kuesioner yang terdiri dari 1080 responden anggota Polri 1160 di luar anggota Polri.

Selain pengisian kuesioner juga dilakukan wawancara mendalam kepada 860 responden anggota Polri dan 300 responden dari masyarakat dan instansi terkait.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuesioner kinerja untuk mengukur kinerja unsur pimpinan.
2. Kuesioner kinerja untuk unsur Pama dan Bintara.
3. Kuesioner tentang faktor pendukung dan penghambat peningkatan kinerja untuk responden anggota Polri.
4. Pedoman wawancara bagi pimpinan Polri, anggota Polri, mitra kerja Polri dan masyarakat.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Kinerja Polri Secara Umum

Secara umum kinerja Pimpinan, Perwira Pertama (Pama) dan Bintara Polri dalam hal manajemen, teknis dan interpersonal relatif cukup tinggi untuk semua fungsi, yaitu Puskodalops, Intelpampol, Reserse, Lantas, Sabhara, dan Bimmas.

B. Kinerja Polri dalam Pemeliharaan Keamanan dan Ketertiban Masyarakat

- Pengamanan swakarsa baru nampak pada lingkungan pemukiman dan lingkungan usaha dengan bentuk partisipasi masyarakat tidak langsung, yaitu menyerahkan pengamanan kepada satuan pengamanan dengan imbalan gaji dari masyarakat.
- Kehadiran Polri ditengah-tengah masyarakat dirasakan masih kurang, khususnya untuk tugas-tugas patroli, bahkan untuk lingkungan pemukiman di pedesaan, responden tidak pernah melihat patroli Polisi.
- Keberadaan Bintara Pembina Kamtibmas (Babinkamtibmas) sebagai kepanjangan tangan Polri ditengah-tengah masyarakat belum berjalan

sebagaimana yang diharapkan, masyarakat lebih mengenal Babinsa (unsur TNI) dari pada Babinkamtibmas.

- Pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli (turjawali) oleh Sabhara terutama di daerah rawan macet dan daerah rawan kejahatan dapat dilaksanakan dengan baik, namun masih ditemukan adanya sebagian kecil personel Sabhara³⁾ kurang tanggap, acuh tak acuh melihat kejanggalan yang terjadi di masyarakat, dan timbul kesan dalam masyarakat bahwa Polri (Sabhara) tidak serius dalam melaksanakan tugas.
- Pada umumnya pengawalan, perlindungan dan pengamanan terhadap perpindahan orang, benda atau barang dilaksanakan dengan aman, tertib dan utuh sampai di tempat tujuan, namun tugas pengawalan atas permintaan perorangan masih bersifat selektif.
- Penanganan terhadap unjuk rasa pada eskalasi tertentu telah terlaksana sesuai dengan standar dan prosedur yang diprotapkan oleh Mabes Polri, namun masih ada anggota yang tidak mampu mengendalikan emosi dan bertindak kasar pada saat menghadapi pengunjuk rasa.

Kinerja Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, khusus dibidang lalu lintas dapat dikemukakan sebagai berikut :

- Pemahaman anggota Polisi Lalu Lintas terhadap ketentuan yang mengatur penindakan pelanggaran lalu lintas dengan sistem Tilang masih rendah.
- Penindakan pelanggaran lalu lintas sebagian sudah dilakukan melalui pembinaan dan penindakan dengan sistem Tilang, namun sebagian lainnya masih ditemukan cara penindakan yang tidak profesional, atur damai dan pungli, bahkan mencari-cari kesalahan.
- Praktek percaloan dalam pengurusan SIM (terutama pelaksanaan ujian teori dan praktek), STNK dan BPKB masih melibatkan oknum anggota Polri dan PNS Polri.

2) Dalam organisasi baru lebih dipopulerkan dengan nama petugas Samapta atau patroli (patrolman).

C. Kinerja Polri dalam Pelayanan Penerimaan Laporan/Pengaduan

- Kinerja Polri dalam hal penerimaan laporan sudah cukup baik dengan indikator tersedianya ruangan yang cukup memadai, petugas yang menerima laporan dengan sikap cukup ramah dan sopan dan ditangani dalam waktu yang relatif singkat.
- Kecepatan Pamapta⁴⁾ mendatangi TKP secara umum dinilai relatif cepat dan sebagian besar peristiwa pidana yang memerlukan kehadiran atau tindakan kepolisian di TKP telah ditangani dengan segera.
- Kinerja Pamapta dalam hal tindakan pertama di tempat kejadian sudah cukup baik, karena begitu tiba di TKP Pamapta beserta petugas dari fungsi yang terkait segera menutup TKP dengan *police-line*, mengarahkan masyarakat untuk tidak memasuki TKP, menghubungi unit/instansi terkait, mencari informasi dari saksi di sekitar TKP, mengamankan korban, tersangka, barang bukti dan saksi-saksi.

Dibalik kinerja yang cukup positif seperti telah dikemukakan di atas, masih terdapat kekurangan-kekurangan antara lain :

- Kurang perhatian terhadap kasus-kasus yang dianggap ringan.
- Membeda-bedakan pelapor.
- Mengharap atau mengkondisikan untuk mendapat imbalan.
- Kualitas laporan hasil pemeriksaan TKP masih rendah baik menyangkut unsur-unsur keterangan yang harus dideskripsikan maupun penguasaan bahasa Indonesia.
- Pelayanan dari petugas, masih ditemukan adanya perlakuan yang berbeda antara masyarakat umum dan Pegawai Negeri Sipil, anggota Polri, anggota TNI, pengusaha tertentu dan pejabat.

D. Kinerja Polri dalam Penegakan Hukum.

- Surat panggilan yang dibuat oleh penyidik pada umumnya memenuhi aturan dan prosedur hukum, namun tindak lanjut terhadap

3) Dalam organisasi baru, Pamapta yang merupakan pelaksana operasional Puskodalops berubah menjadi SPK (Sentra Pelayanan Kepolisian) yang merupakan unit operasional yang berada langsung di bawah Kapolres dan sehari-hari dikendalikan Kabag Ops.

laporan/pengaduan masih ditemukan tindakan penyidik yang diskriminatif dan pilih kasih seperti melihat latar belakang pelapor, muatan kasus, atensi pimpinan dan kesiapan penyidik.

- Sebagian penyidik melakukan pemeriksaan tanpa melakukan persiapan, namun dalam pemeriksaan pada umumnya tidak lagi menggunakan tindakan kekerasan, pemeriksaan dilakukan dengan cara yang persuasif dan komunikatif.
- BAP yang disampaikan kepada Jaksa Penuntut Umum sebagian masih dikembalikan karena belum lengkapnya administrasi penyidikan, penggunaan bahasa yang sulit dimengerti serta belum terpenuhinya unsur-unsur pasal yang disangkakan.
- Berdasarkan informasi dari Kejaksaan dan Pengadilan kinerja Polri masih cukup memprihatinkan, khususnya kualitas BAP yang dibuat oleh Penyidik Polri. Keluhan tersebut didasarkan pada penguasaan bahasa Indonesia secara benar, deskripsi penerapan unsur-unsur pidana serta kemampuan dalam menyusun resume.
- Dalam hal mendatangkan penyidik sebagai saksi dalam persidangan di pengadilan, hakim dan jaksa merasa kesulitan dengan berbagai alasan yang dikemukakan oleh penyidik.
- Masih banyak terjadi "pembiaran" (sikap tidak peduli) terhadap berbagai bentuk pelanggaran baik dibidang lalu lintas maupun kriminalitas seperti kendaraan berhenti dan atau parkir tidak pada tempatnya, bentuk-bentuk perjudian, pelacuran, pedagang kaki lima, peredaran VCD/CD bajakan dan yang berbau pornografi, serta berbagai bentuk premanisme sehingga mengganggu keamanan dan kenyamanan warga masyarakat.
- Dalam penegakan hukum penyidik masih kurang mampu menerapkan ketentuan perundang-perundangan, serta masih diwarnai oleh perilaku tidak terpuji seperti penyuapan, sikap keberpihakan, tidak menepati waktu dalam pemeriksaan.

E. Kinerja Polri dalam Pelayanan dan Pengawasan Administrasi

- Dalam hal penerbitan surat keterangan kelakuan baik, dapat diselesaikan dalam waktu satu hari. Pelayanan dirasa cukup baik

dengan indikator telah tersedia tempat pelayanan SKKB⁵⁾ di setiap kesatuan. Tidak ditemukan adanya komplain khusus tentang pelayanan SKKB tetapi diperoleh masukan dari masyarakat bahwa masih ada kecewaaan, di mana orang yang diduga atau diketahui pernah terlibat dalam penggunaan narkoba tetapi berhasil mendapat SKKB.

- Dalam hal pengawasan senjata api dan bahan peledak, proses perijinan tidak lagi harus ada rekomendasi dari Badan Intelijen ABRI (BIA). Kelemahan-kelemahan yang ditemukan antara lain minimnya data senjata api dan bahan peledak, rendahnya tingkat penguasaan peraturan tentang pengawasan senjata api dan bahan peledak bagi anggota IPP.
- Dalam hal pengawasan orang asing, pada semua strata kesatuan dirasakan sudah tidak banyak intervensi dari satuan TNI. Kelemahan yang ditemukan antara lain kurangnya data sponsor dari satuan atas khususnya untuk Polres yang berlokasi sama dengan Mapolda, adanya sponsor fiktif tanpa penelitian, upaya sponsor menutupi kegiatan orang asing dengan maksud untuk menghindari pajak, data yang ada di Polri tidak sinkron dengan instansi terkait khususnya imigrasi serta kelemahan lain, yakni rendahnya penguasaan bahasa Inggris anggota IPP.

F. Kinerja dalam Kegiatan Intelijen Kepolisian

Dalam hal penyelidikan, saat ini sudah tidak ada wadah Bakorinda yang dapat mengintervensi kegiatan penyelidikan oleh Intelpol, penyelidikan lebih tajam dimana sasaran penyelidikan terfokus pada masalah-masalah yang berpotensi timbulnya gangguan Kamtibmas.⁶⁾ Namun demikian ada beberapa hal yang belum optimal seperti :

- Kemampuan personel, misalnya wawasan anggota IPP khususnya Pama dan Bintara masih kurang, sehingga kepekaan dan kemampuan untuk penyelidikan masih kurang.

⁵⁾ Setelah perubahan organisasi SKKB tidak diterbitkan lagi oleh Polri, tetapi SKCK (Surat Keterangan Catatan Kepolisian).

⁶⁾ Setelah perubahan organisasi, fungsi Intelijen Kriminal (Intelkrim) yang diemban Satuan Fungsi Intelpol dialihkan ke Satuan Fungsi Reskrim.

- Produk Intel sesuai instruksi Kapolri tentang pembuatan Lapinfo tidak berjalan dengan baik. Lapinfo yang disalurkan ke fungsi Reserse masih dirasa kurang, namun tidak ada angka akurat yang disampaikan oleh Reserse. Dalam pengungkapan kasus-kasus kejahatan menonjol Intelpampol belum berperan secara optimal
- Dukungan jaringan yang ada belum optimal dikarenakan kesulitan dalam hal pembinaan jaringan.

IV. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa secara umum kinerja (aspek manajerial dan interpersonal) pejabat/petugas operasional Polri relatif cukup tinggi. Di samping adanya kemajuan yang berarti, masih ditemukan hal-hal sebagai berikut :

1. Binkamtibmas masih belum menjangkau kehidupan semua lingkungan pemukiman, sementara peranan Babinkamtibmas belum populer. tampilan patroli yang acuh termasuk pembiaran atas tindak pidana yang ditemukan, dan penanganan unjuk rasa yang kurang terkontrol;
2. Sikap diskriminasi, keberpihakan, suap, tidak tepat waktu dan peng-
"kondisi"-an penanganan perkara untuk maksud tertentu (imbalan uang);
3. Kredibilitas penyidik, baik dalam persiapan pemeriksaan dan penyusunan (tata bahasa) berita acara, maupun pertanggung jawaban teknis atas hasil penyidikan sampai tingkat penyidikan, yang dinilai masih kurang.
4. "Pembiaran" terhadap berbagai bentuk pelanggaran hukum.
5. Kepekaan dan kemampuan petugas dan kualitas produk intelijen yang masih rendah.

Penelitian PTIK juga mengungkapkan bahwa faktor pendorong/ penghambat peningkatan kinerja Polri adalah pemahaman personel tentang paradigma baru dan peranan atasan (langsung). Kinerja Polri ternyata, menurut versi responden dalam penelitian PTIK, sangat didorong (dan sebaliknya sangat dihambat) oleh keteladanan, keharmonisan iklim kerja.

keketatan dan konsistensi pengawasan, dan pemberian motivasi termasuk ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*). Kesemuanya bersumber dari atasan langsung yang berperan dalam pekerjaan manajerial mulai dari yang terendah sampai tertinggi.

B. Rekomendasi

Untuk meningkatkan kinerja Polri maka perlu dilakukan upaya-upaya konkrit berikut:

1. Bidang pembinaan

- a. Sosialisasi Visi, Misi dan tugas Polri dalam kaitannya dengan paradigma baru Polri guna mempercepat perubahan kultur anggota Polri.
- b. Meningkatkan moral anggota Polri khususnya motivasi kerja dengan mengembangkan kepemimpinan yang mampu meningkatkan faktor-faktor pendorong yang dominan dan mengeliminir faktor-faktor penghambat kinerja.
- c. Mendinamisasi kemampuan teknis profesi serta proses penyelenggaraannya melalui kegiatan kaji ulang dan pengawasan yang intensif, baik di bidang pembinaan keamanan dan ketertiban masyarakat maupun penegakan hukum.
- d. Meningkatkan moral dan sikap mental serta perilaku anggota Polri untuk mengoptimalkan kinerjanya sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat.

2. Bidang Operasional

Mendinamisasi penyelenggaraan kegiatan operasional, baik di bidang pembinaan keamanan maupun penegakan hukum dengan prioritas:

- a. Meningkatkan kehadiran Polri di tengah-tengah masyarakat pada waktu dan tempat yang tepat baik melalui kegiatan pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli, keberadaan dan kegiatan Babinkamtibmas, serta fungsi reserse maupun fungsi intelijen.
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat baik dalam lingkup kegiatan pemeliharaan keamanan, penegakan hukum maupun

kegiatan yang secara langsung bersifat pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

- c. Meningkatkan pembinaan terhadap potensi masyarakat agar berperan serta dalam upaya pembinaan keamanan dan ketertiban masyarakat.
- d. Meningkatkan upaya penegakan hukum dengan memperhatikan keterbukaan, kepastian hukum, keadilan, dan hak asasi manusia.

Daftar Pustaka

- Arnold, Hugh J dan Feldman, Daniel C. 1986. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Bache, John F dan Timpe, dale. 1993. *Kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M, dan Donnelly John H. 1975. *Fundamental of Management*. Dallas, Texas: Bussiness, Inc.
- Hayness, Marion E. 1984. *Managing Performance: A Comprehensive Guide to Effective Supervision*. California, Lifetime Learning Publications.
- Hjelle, Larry A dan Ziegler Daniel J. 1992. *Personality Theories: Basic Assumption, Research, and Applications*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Hodgetts, Richard M. Dan Kuratko, Donald F. 1988. *Management*. San Diego: Jovanovich Publishers.
- Malcom, Baldrige. 1998. *Education Criteria for Performance Excellence*. National Quality Award: <http://www.quality.nist.gov>.
- Nadler, David A. Dan Lawler Edward E. 1989. *Motivation: A Diagnostic Approach*. New York: Irvington Publisher Inc.
- Robbin, Stephen P. 1986. *Organizational Behavior: Concept Controversies and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Stoner, James AF., Freeman, Edward dan Gilbert Daniel JR. 1995. *Management*. 6 th edition. Englewood Cliff: Prentice-Hall.

Whittaker, James B. 1997. *The Government Performance and Result Act of 1993: A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement*. Jakarta: LAN.

Zeidner, Joseph dan Johnson, Cecil D. 2000. *Strategic Plans: Performance Report and Annual Reports*.
http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed415743.html.

