

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

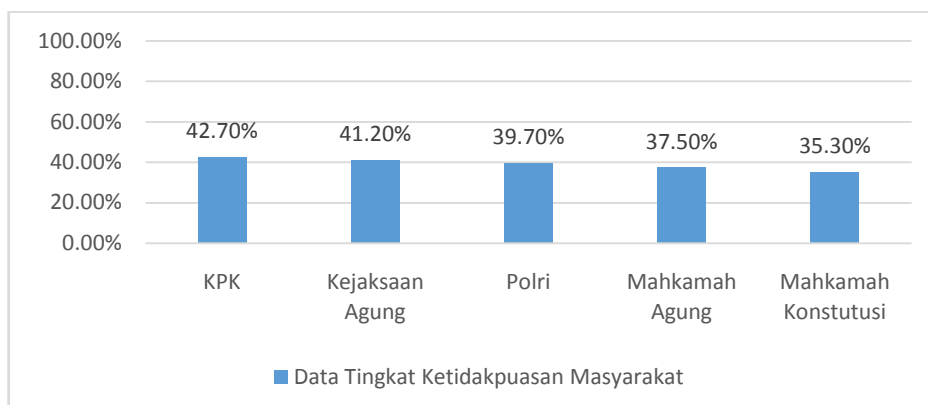
### **1.1 Latar Belakang**

Angka kriminalitas semakin meningkat pada 3 tahun terakhir di Jawa Timur (Latif, 2011; Listanti, 2011; Purwanto, 2013; Yoga, 2013). Hal ini senada dengan yang diucapkan Kepala Biro Penerangan Umum Mabes Polri Brigjen Boy Rafli Amar menambahkan bahwa, dari seluruh Indonesia, pada tahun 2012 wilayah Polda Jawa Timur menempati urutan pertama tingginya angka kejahatan. Tercatat, pada lima besar wilayah kepolisian daerah yang rawan terjadi tindak kejahatan ada 37 kasus kejahatan yang terjadi di wilayah hukum Polda Jawa Timur. Disusul 32 kasus di Polda Jawa Barat, 15 kasus di Polda Jawa Tengah, 10 kasus di Polda Jambi, serta 10 kasus di Polda Kalimantan Barat, dan Kalimantan Timur. Kapolrestabes Surabaya AKBP Coki Manurung saat itu pun menambahkan bahwa untuk jenis kejahatan 3 C (Pencurian dengan kekerasan, pencurian dengan pemberatan, pencurian kendaraan) Polda Jawa Timur menempati urutan tertinggi diantara Polda lainnya (Khariry, 2011; Wahyu, 2012).

Menurut Lubis (2011) saat ini Indonesia dalam krisis kepatuhan hukum. Apalagi masyarakat sekarang ini menjadi lebih berani tidak patuh pada hukum demi kepentingan pribadi karena hukum dalam penegakannya mereka nilai tidak mempunyai kewibawaan lagi, dimana penegak hukum karena kepentingan pribadinya pula tidak lagi menjadi penegak hukum yang baik, penegakan hukum dirasakan diskriminatif. Sehingga dalam hal ini, kesetiaan terhadap kepentingan pribadi menjadi pangkal tolak mengapa manusia atau masyarakat kita tidak patuh

pada hukum. Kepatuhan dan disiplin masyarakat terhadap hukum merupakan tantangan dalam menciptakan kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat. Perbedaan pemahaman terhadap keanekaragaman budaya, kondisi sosial, kesenjangan kesejahteraan, tingkat pengangguran, tingkat kemiskinan, serta kepadatan penduduk merupakan faktor korelatif kriminogen dan *police hazard* yang apabila tidak dibina dan dikelola secara baik dapat mendorong munculnya kejahatan konvensional. Faktor korelatif kriminogen dan *police hazard* ini hanya dapat diredam oleh sikap, perilaku dan tindakan masyarakat yang patuh dan disiplin terhadap hukum.

Tingkat kepercayaan dan perasaan aman masyarakat juga mengalami dinamika terkait dengan berbagai kriminalitas yang terjadi. Gangguan keamanan dan tindak kejahatan konvensional secara umum masih dalam tingkat terkendali akan tetapi terdapat perkembangan variasi kejahatan dengan kekerasan yang cukup meresahkan dan berakibat pada pudarnya rasa aman masyarakat. Berkembang pesatnya kejahatan kerah putih yang belum dapat diimbangi dengan penuntasan penanganan oleh penegak hukum turut memancing perasaan ketidakadilan di masyarakat yang pada akhirnya melemahkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan secara keseluruhan. Berdasarkan Jaringan Suara Indonesia (2011) paparan hasil survei Evaluasi Kinerja Lembaga Penegakan Hukum ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 1 Tingkat Ketidakpuasan Masyarakat pada Kinerja Lembaga Penegakan Hukum Tahun 2011

Gambar ini menunjukkan tingkat ketidakpuasan masyarakat terhadap lembaga negara. KPK mencapai angka 42,7% tertinggi di antara lembaga-lembaga hukum lainnya. Survey tersebut juga menyoroti peran lima lembaga hukum seperti Mahkamah Agung, Mahkamah Konstitusi, Komisi Pemberantasan Korupsi, Polri, dan Kejaksaan Agung. Dari kelima lembaga tersebut, kepercayaan terendah dimiliki oleh Kejaksaan Agung dengan 41,2% responden menyatakan tidak puas, sementara 35,3% masyarakat tidak puas terhadap kinerja Mahkamah Konstitusi, 37,5% tidak puas terhadap Mahkamah Agung dan 39,7% tidak puas terhadap Polri. Dalam survey tersebut, JSI mengambil data dari 1.200 responden yang ada di seluruh Indonesia menggunakan teknik Multistage Random Sampling pada 10-15 Oktober 2011. Wawancara dilakukan dengan tatap muka responden menggunakan kuesioner. Ketidakpercayaan publik terhadap lembaga negara bukan tanpa alasan, Menurut Widdi, Direktur Eksekutif JSI (Rimanews.com Rabu, 2 Nop 2011) ketidakpuasan terhadap lembaga negara sangat dipengaruhi oleh rendahnya kepuasan publik terhadap lembaga negara dalam menangani

beberapa persoalan yang menjadi sorotan publik seperti kasus wisma atlet, kasus suap Kemenakertrans, serta kasus Bank Century.

Secara internal aparat keamanan khususnya Kepolisian pun masih menghadapi dinamika tata hubungan antar anggota Polri seperti kasus penembakan sesama anggota Polri, keterlibatan dalam tindak kriminal, atau terdeteksinya aspek kelayakan psikologis dalam memegang senjata. Tindakan yang berlebihan dalam menangani aksi demonstrasi, kekurangtaatan prosedur penindakan, atau masih mengemukanya arogansi sebagian anggota Polri dalam menghadapi kasus-kasus hukum di masyarakat.

Perkembangan sosial dan dalam masyarakat transisi saat ini sangat mempengaruhi kinerja polisi dalam rangka penegakan hukum sebagai proses yang akan berlangsung terus-menerus. Disatu sisi bisa menjadi pendukung pelaksanaan tugas polisi tetapi disisi lain bisa menjadi ancaman, tantangan, hambatan dan gangguan yang justru baru dihadapi dan ditanggulangi oleh polisi dan oleh kekuatan rakyat yang mendukung. Polisi dalam hal ini Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) salah satu unsur *criminal justice system* di Indonesia (Wahyono, 2011)

Secara umum, tugas pokok Kepolisian sudah tertuang dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pasal 13 mengatur tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, dan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam menjalankan perannya, Kepolisian Negara Republik Indonesia wajib memiliki

keahlian dan keterampilan secara profesional. Kepolisian Daerah Jawa Timur yang selanjutnya disingkat Polda Jatim adalah pelaksana tugas dan wewenang Polri di wilayah provinsi Jawa Timur yang berada di bawah Kapolri. Polda Jawa Timur bertugas (Susunan Organisasi dan Tata Kerja, 2010):

- a. pemberian pelayanan kepolisian kepada masyarakat dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan atau pengaduan, permintaan bantuan atau pertolongan, pelayanan pengaduan atas tindakan anggota Polri, dan pelayanan surat-surat izin atau keterangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. pelaksanaan intelijen dalam bidang keamanan, termasuk persandian dan intelijen teknologi, baik sebagai bagian dari kegiatan satuan-satuan atas, maupun sebagai bahan masukan penyusunan rencana kegiatan operasional Polda dalam rangka pencegahan gangguan dan pemeliharaan keamanan dalam negeri;
- c. penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi, laboratorium forensik lapangan, pembinaan dan pengawasan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS), serta pengawasan proses penyidikan;
- d. pelaksanaan sabhara kepolisian, yang meliputi kegiatan patroli mencakup pengaturan, penjagaan, pengawalan, pengamanan kegiatan masyarakat, dan pemerintah, termasuk penindakan tindak pidana ringan, pengamanan unjuk rasa, dan pengendalian massa, serta pengamanan objek khusus yang meliputi Very Very Important Person (VVIP), Very Important Person (VIP), tempat pariwisata, dan objek vital khusus lainnya;

- e. pelaksanaan lalu lintas kepolisian, yang meliputi kegiatan Pengaturan, Penjagaan, Pengawasan, dan Patroli (Turjawali) lalu lintas termasuk penindakan pelanggaran dan penyidikan kecelakaan lalu lintas, serta Registrasi dan Identifikasi (Regident) pengemudi dan kendaraan bermotor, dalam rangka penegakan hukum dan pembinaan Keamanan, Keselamatan, Ketertiban, dan Kelancaran Lalu Lintas (Kamseltibcarlantas);
- f. pelaksanaan kepolisian perairan, yang meliputi kegiatan patroli termasuk penanganan pertama tindak pidana, pencarian dan penyelamatan kecelakaan/Search and Rescue (SAR) di wilayah perairan, pembinaan masyarakat pantai atau perairan dalam rangka pencegahan kejahatan dan pemeliharaan keamanan di wilayah perairan;
- g. pembinaan masyarakat, yang meliputi Perpolisian Masyarakat (Polmas), pembinaan dan pengembangan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan masyarakat terhadap hukum, tumbuh kembangnya peran serta masyarakat dalam pembinaan keamanan dan ketertiban, terjalinnya hubungan Polri dengan masyarakat yang kondusif bagi pelaksanaan tugas kepolisian, serta pembinaan teknis dan pengawasan kepolisian khusus termasuk satuan pengamanan; dan

Dengan berbagai fenomena diatas, Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai lembaga pemerintah/ negara harus menanggulangi berbagai permasalahan tersebut. Bertitik tolak dari Misi Kepolisian sebagaimana tertuang dalam Undang undang No. 2 Tahun 2002, maka misi pelayanan Kepolisian mencakup: pelayanan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan,

pengayoman dan pelayanan masyarakat, maka bentuk-bentuk pelayanan yang diberikan oleh Kepolisian kedepan harus dapat berkualitas (*service quality*) sebagaimana pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat. *Service quality* bukan hanya pelayanan jasa yang sesuai spesifikasi internal saja, akan tetapi spesifikasi yang digunakan harus mengacu kepada spesifikasi masyarakat. Kepolisian saat ini lebih ditekankan sebagai “industri” yang memberikan jasa pelayanan terutama pelayanan sektor publik. Berdasarkan berbagai permasalahan tersebut, tantangan yang dihadapi dalam rangka meningkatkan keamanan, ketertiban, dan penanggulangan kriminalitas adalah menurunkan tingkat kriminalitas agar aktivitas masyarakat dapat berjalan secara wajar.

Sebagai bagian dari Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri), Polda Jatim kini pun semakin dituntut untuk semakin professional dalam melaksanakan tugasnya dan terus memperbaiki diri dalam kinerja. Terutama dalam satu tugasnya dalam memberikan pelayanan publik, baik yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dalam upaya pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat.

Kinerja (yang dalam bahasa Inggris disebut “*performance*”) adalah keluaran yang dihasilkan fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan. Sehingga bisa dikatakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam hal ini mencakup kinerja individu, kinerja kelompok, kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern (Wirawan, 2013)

Dalam konteks pemerintahan sebagai sektor publik menurut Mahsun (2009) bahwa ada beberapa aspek yang dapat dinilai kinerjanya :

1. Kelompok Masukan (*input*).
2. Kelompok Proses (*Proccess*).
3. Kelompok Keluaran (*Output*).
4. Kelompok Hasil (*Outcome*).
5. Kelompok Manfaat (*Benefit*).
6. Kelompok Dampak (*Impact*).

Fokus pengukuran kinerja sektor publik justru terletak pada *outcome* dan bukan *input* (Mahsun, 2009). Proses *outcome* yang dimaksudkan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, *outcome* harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik. Salah satu *outcome* standar pekerjaan dari aspek kuantitatif jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Dengan mempertimbangkan teori di atas, maka indikator dari kinerja Kepolisian Daerah Jawa Timur di bidang Reserse dan Kriminal bisa dilihat dari prosentase jumlah kasus yang sudah diselesaikan atau sudah di limpahkan Kejaksaan dengan status P-21 dibandingkan dengan total jumlah perkara (Direskrimum, 2012). Berdasarkan hasil Analisa dan Evaluasi Direktorat Reserse dan Kriminal Umum (2012) terkait dengan kinerja jajaran Polres se-Jawa Timur dalam bidang penyelesaian perkara terdapat beberapa temuan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1 Data *Crime Index Polda Jawa Timur* dan Jajaran Tahun 2010, 2011, dan 2012

| KASUS | 2010  |      |       | 2011   |      |       | 2012    |      |       |        |
|-------|-------|------|-------|--------|------|-------|---------|------|-------|--------|
|       | L     | S    | Trend | L      | S    | Trend | L       | S    | Trend |        |
| 1     | Curat | 5629 | 3236  | 57,49% | 3805 | 1933  | 50,80 % | 5169 | 2540  | 49,13% |
| 2     | Curas | 1400 | 794   | 56,71% | 790  | 416   | 52,65 % | 1134 | 578   | 50,97% |



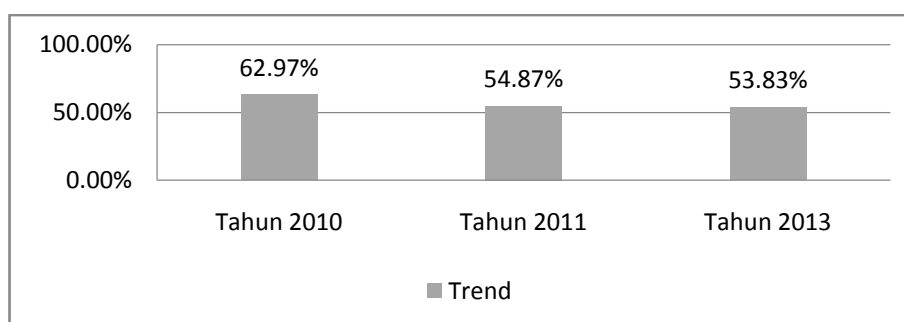
| KASUS           | 2010  |       |        | 2011  |      |         | 2012  |      |         |
|-----------------|-------|-------|--------|-------|------|---------|-------|------|---------|
|                 | L     | S     | Trend  | L     | S    | Trend   | L     | S    | Trend   |
| 3 Curanmor      | 4178  | 1125  | 26,93% | 2560  | 497  | 19,41 % | 4829  | 874  | 18,09%  |
| 4 Anirat        | 1773  | 1517  | 85,56% | 1139  | 875  | 76,82 % | 160   | 133  | 83,12%  |
| 5 Kebakaran     | 241   | 221   | 91,70% | 196   | 153  | 78,06 % | 332   | 320  | 96,38%  |
| 6 Pembunuhan    | 108   | 92    | 85,19% | 83    | 59   | 71,08 % | 160   | 133  | 83,12%  |
| 7 Pemerasan     | 226   | 158   | 69,91% | 167   | 121  | 72,45 % | 326   | 288  | 88,34%  |
| 8 Perkosaan     | 171   | 147   | 85,96% | 117   | 81   | 69,23 % | 193   | 122  | 63,21%  |
| 9 Perjudian     | 3359  | 3340  | 99,43% | 3853  | 2835 | 73,57 % | 3500  | 3534 | 100,97% |
| 10 Surat palsu  | 65    | 64    | 98,46% | 20    | 18   | 90 %    | 275   | 148  | 53,81%  |
| 11 Pengerusakan | 289   | 287   | 99,31% | 198   | 106  | 53,53 % | 421   | 212  | 50,35%  |
| <b>JUMLAH</b>   | 17439 | 10981 | 62,97% | 12928 | 7094 | 54,87 % | 16499 | 8882 | 53,8%   |

L=Laporan S=Penyelesaian Trend=Prosentase Penyelesaian Kasus

Sumber: Direktorat Reserse dan Kriminal Umum Polda Jatim

Dari data di atas, diketahui bahwa total 11 macam kasus kejahatan umum yang terdiri dari Pencurian dengan pemberatan (Curat), Pencurian dengan kekerasan (Curas), Pencurian kendaraan bermotor (Curanmor), Penganiayaan dengan pemberatan (Anirat), Kebakaran, Pembunuhan, Pemerasan, Perkosaan, Perjudian, Surat palsu, Pengerusakan telah penurunan dari 2010 sejumlah 17.439 menjadi 12.928 kasus padatahun 2011. Dan kemudian mengalami peningkatan lagi sejumlah 16.499 kasus pada tahun 2012. Jumlah perkara dan prosentase penyelesaiannya dapat

Namun dari segi prosentase penyelesaian perkara Polda Jawa Timur mengalami penurunan. Hal ini dapat dijelaskan pada gambar sebagai berikut.

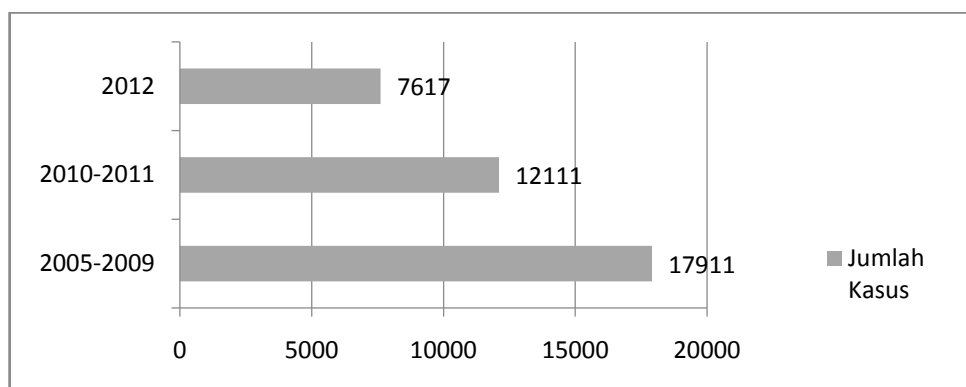


Gambar 2 Data Trend Kasus (Prosentase Penyelesaian Kasus) Polda Jawa Timur dan Jajaran Tahun 2010, 2011, dan 2013 (Sumber: Direktorat Reserse dan Kriminal Umum Polda Jatim)

Kepolisian Daerah Jawa Timur dianggap menyelesaikan kasus sebesar 62,97% (yaitu 10981 dari 17439) pada tahun 2010, kemudian menurun lagi menjadi sebesar 54,87 % (yaitu 7094 dari 12928) pada tahun 2011 dan menurun lagi

menjadi 53,8% (yaitu 8882 dari 16499) pada tahun 2012. Penurunan penyelesaian kasus ini berkaitan dengan kinerja Polda Jatim.

Sehingga dari tahun ke tahun masih ada kasus yang belum terselesaikan. Sebagai lembaga negara sektor publik, kinerja Kepolisian Daerah Jawa Timur diharapkan memiliki target penyelesaian kasusnya sebesar 100%. Tunggakan kasus tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

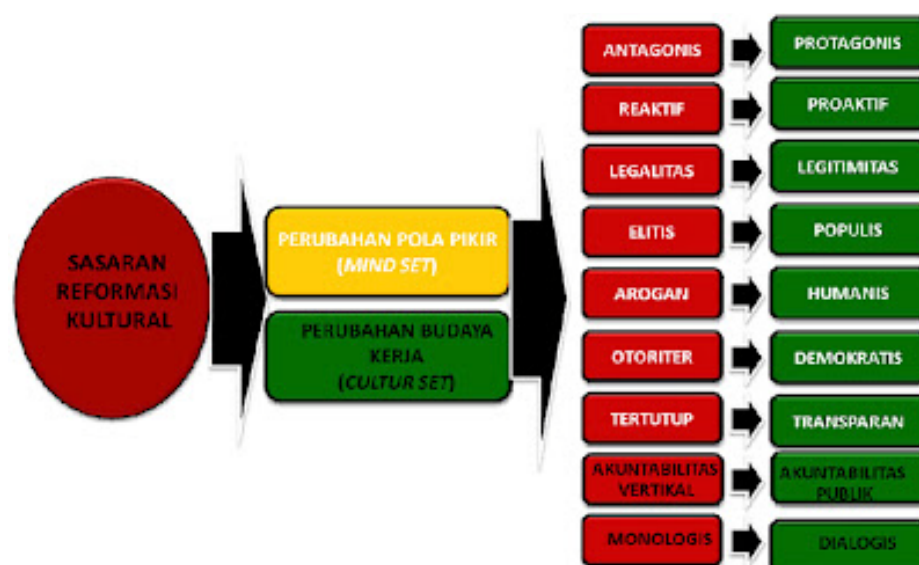


Gambar 3 Data Tunggakan Kasus Polda Jatim dan Jajaran Tahun 2005 sampai 2012

Dari data di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2005-2009 tunggakan kasusnya sebesar 17911. Pada tahun 2010-2011 tunggakan kasusnya sebesar 12111. Sedangkan pada tahun 2012 tunggakan kasusnya sebesar 7617. Sehingga diperlukan pembenahan dalam menjalankan kinerja dalam menjalankan fungsi kepolisian. Agar mencapai Sasaran Prioritas Polri Tahun 2012 pasal 11 yaitu tergelarnya penyidik polri yang profesional melalui pembenahan kinerja reserse (Komisi Kepolisian Indonesia, 2012).

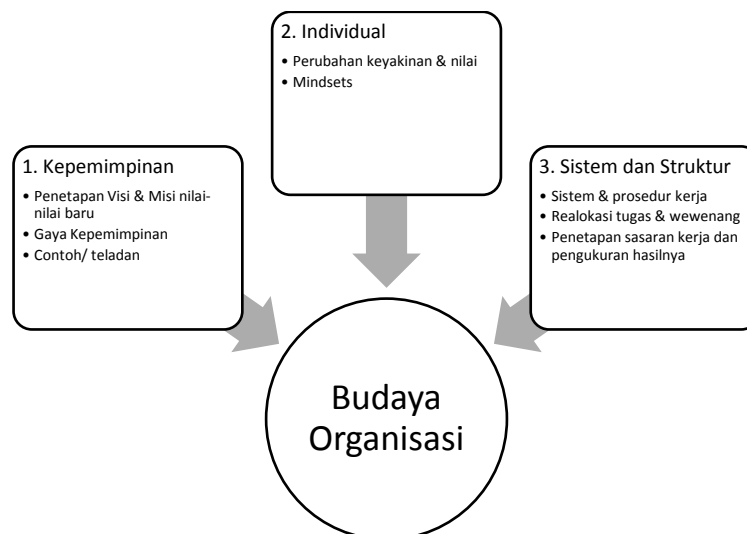
Saat ini dalam menjalankan kinerja menjalankan fungsi kepolisian, dalam organisasi Polri belakangan telah lahir suatu kesadaran internal bahwa sebagai salah satu upaya meningkatkan kinerja, berbagai tingkah laku dan perbuatan sebagian anggota Polri yang dianggap bertentangan dengan kehendak

masyarakatnya dinyatakan sebagai budaya Polri yang harus dirubah. Hal ini sering didengarkan dengan nama “Reformasi Birokrasi Polri”(NAC Polri, 2012). Untuk itu sebenarnya Polri menetapkan tiga pilar perubahan mendasar sejak awal dipisahkannya dengan ABRI (TNI saat ini). Tiga pilar perubahan dimaksud meliputi perubahan struktural, instrumental dan kultural. Dengan demikian lembaga kepolisian harus memiliki profesionalisme dalam mengintegrasikan aspek struktural (institusi, organisasi, susunan dan kedudukan); aspek instrumental (filosofi, doktrin, kewenangan, kompetensi, kemampuan, fungsi, dan iptek); dan aspek kultural (manajemen sumber daya, manajemen operasional, dan sistem pengamanan di masyarakat). Peningkatan profesionalisme Polri agar dapat menjalankan fungsinya memerlukan penguatan kapasitas yang meliputi budaya kerja, motivasi, kepemimpinan pendidikan, dan pelatihan, serta peralatan. Berikut adalah sasaran reformasi kultural Polri yang sering dipaparkan dalam Reformasi Birokrasi Polri (NAC, 2012).



Gambar 4 Sasaran Reformasi Kultural

Gambaran tersebut ingin menunjukkan bahwa ada 9 perilaku yang menjadi sasaran untuk dirubah menjadi sebaliknya melalui perubahan mindset dan cultur set atas ingin dirubah. Pertanyaannya adalah bagaimana caranya, mengingat perilaku tersebut sudah menjadi budaya yang sudah lama dimiliki dan dilakukan oleh Polri secara institusional. Beberapa teori telah menjelaskan bahwa untuk merubah perilaku memerlukan cara yang ampuh dan waktu yang lama. Orang jawa mengatakan “yen watak akeh obate, ning yen watak angel tombone” artinya kalau batuk banyak obatnya, tapi kalau “watak” atau karakter sulit merubahnya. Cara untuk bisa melakukan perubahan dalam Polri ini, dapat dilihat dari penelitian DR. Ruky selaku konsultan Polri dalam Program Reformasi Birokrasi Polri.



Gambar 5 Jalur Untuk Melakukan Perubahan Budaya Organisasi

Memperhatikan paparan DR. A. Ruky, konsultan Polri dalam program reformasi birokrasi Polri ada 3 (tiga) jalur untuk melakukan perubahan budaya organisasi yaitu kepemimpinan, sistem & stuktur maupun individual. Menurut pendapat DR. Ruky, dari tiga jalur dimaksud yang paling menentukan adalah merubah secara individual, sebab dari individulah yang akan menjelma dalam

budaya kepemimpinan dan akan mempengaruhi pembangunan sistem dan struktur dalam suatu organisasi (NAC Polri, 2012).

Dikaitkan dengan teori kinerja, menurut Simamora (1997) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- a. Faktor Individu yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- b. Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi
- c. Faktor Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Dengan berbagai fenomena di atas, yaitu meningkatnya kriminalitas, penurunan presentase penyelesaian kasus, maka diperlukan pembenahan dalam menjalankan kinerja dalam menjalankan fungsi kepolisian. Hal ini diupayakan selaras dan mendukung perubahan Polri di era “Reformasi Birokrasi Polri” yang meliputi perubahan struktural, instrumental dan kultural. Juga dengan memperhatikan paparan DR. A. Ruky, konsultan Polri dalam program reformasi birokrasi Polri ada 3 (tiga) jalur untuk melakukan perubahan budaya organisasi yaitu kepemimpinan, sistem & struktur maupun individual, maka muncul beberapa aspek yang penting diteliti untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Diantaranya dari faktor individual, yaitu latar belakang dan keahlian anggota. Faktor psikologis terutama dari aspek motivasi. Faktor organisasi terutama dari kepemimpinan dan budaya organisasi. Semua itu perlu diteliti, sebab tantangan bagi Kepolisian dewasa ini tidak sekedar memberikan

rasa aman kepada masyarakat, sebagaimana diatur dalam Undang-undang Kepolisian Pasal 13, 14, 15, dan 16 UU No. 2 Tahun 2002 tentang Polri. Hal ini bertujuan agar mendorong agar Polri sebagai institusi yang mampu membangun kebanggaan bagi anggota dan juga dipercaya dan dicintai masyarakat.

Menurut Burleson & Steiner (Koldakar, 2007) motivasi adalah dorongan dari dalam diri individu yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan gairah yang mendorong individu untuk menggunakan energi mental dan fisiknya untuk mencapai tujuan. Menurut Scot (Koldakar, 2007) motivasi adalah sebuah proses menstimulasi seseorang untuk meraih tujuan yang diinginkan. Menurut Mc Farland (Koldakar, 2007) motivasi adalah sebuah jalan dimana dorongan, keinginan, hasrat, aspirasi, mengarahkan, mengontrol, atau menjelaskan perilaku manusia. Motivasi ini pendorong anggota Polisi untuk mewujudkan Grand Strategy Polri Tahap II Partnership Building dan Rencana Strategi Polri 2010-2014 yaitu terwujudnya pelayanan kamtibmas prima, tegaknya hukum dan kamdagri mantap serta terjalinnya sinergi polisional yang proaktif. Dan melanjutkan penyelesaian sasaran prioritas tahun 2011 yang tertunda, khususnya pemenuhan kebutuhan satker kewilayahan yang diperlukan dalam pelayanan masyarakat yang merupakan poin pertama pada Sasaran Prioritas Polri tahun 2012 (Komisi Kepolisian Indonesia, 2012). Selanjutnya, pembenahan secara internal terkait dengan disiplin para anggota Polri yang cenderung menurun merupakan salah satu tantangan dalam meningkatkan citra kepolisian di masyarakat (Komisi Kepolisian Indonesia, 2012).

Kepemimpinan (Koldakar, 2007) dapat didefinisikan sebagai “pengaruh”, sebuah proses mempengaruhi orang sehingga mereka berusaha sekuat tenaga mencapai tujuan-tujuan organisasi. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin secara efektif. Dia seorang visioner dan mencapai tujuan dengan menggunakan kekuasaannya. Secara umum pemimpin yang baik dipatuhi oleh anggotanya. Mereka mengikuti pemimpinnya tanpa bertanya karena mereka memenuhi keinginan, hasrat, dan kebutuhannya. Di bidang Kepolisian, kepemimpinan disorot dalam Sasaran Prioritas Polri tahun 2012 (Komisi Kepolisian Indonesia, 2012) yaitu membangun *leadership* kepolisian di semua strata melalui *meryt system* berlandaskan paradigma pelayanan untuk mewujudkan *public trust* dan *internal trust* (Komisi Kepolisian Indonesia, 2011).

Edgar Schein (Koldakar) mendefinisikan budaya sebagai sebuah pola dasar yang dibentuk, ditemukan, dan dikembangkan oleh kelompok tertentu yang dipelajari dari cara mereka menyelesaikan masalah eksternal dan internal dan dipandang bernilai untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai jalan untuk merasakan dan berpikir. Budaya organisasi berisi norma-norma, nilai-nilai, aturan yang tidak tertulis, perilaku sebuah organisasi, seperti halnya gaya manajemen, prioritas, kepercayaan, dan perilaku interpersonal. Semua itu membentuk iklim yang mempengaruhi bagaimana cara orang berkomunikasi, merencanakan, dan membuat keputusan. Terkait dengan budaya dalam organisasi, Boy Rafli Amar, Kepala Biro Penerangan Masyarakat Mabes Polri memaparkan bahwa sekarang ini Polri sedang melakukan reformasi birokrasi dan perbaikan-perbaikan guna

mewujudkan visi Polri yang melayani, melindungi dan mengayomi, sebagaimana slogan yang diusung.

“Kita melakukan reformasi tiga aspek. Yang pertama, aspek *cultural*. Ini yang paling utama, tetapi secara simultan. Kedua, aspek struktural, dan aspek instrumental. Struktural itu terkait dengan sistem ketatanegaraan pemerintahan”, lanjutnya, “Dari aspek instrumental, kita juga telah melahirkan UU Nomor 2 tahun 2002 yang sampai saat ini dijadikan landasan operasional institusi Kepolisian dalam melaksanakan tugas pokoknya.” (Humas Mabes Polri, 2012)

Perubahan yang direncanakan ini merupakan suatu usaha sistematis untuk melakukan perencanaan kembali organisasi Polri dengan suatu cara yang dapat membantu untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan reformasi dan untuk mencapai sasaran baru. Proses perubahan ini serta merta akan mengubah pula budaya Polri. Akan tetapi proses perubahan dari budaya yang lama menjadi budaya Polri yang baru sesuai dengan tuntutan reformasi memerlukan waktu yang cukup panjang. Sosialisasi mengenai perubahan Polri, tugas dan fungsinya, masih harus dilakukan, baik bagi seluruh anggota Polri maupun kepada masyarakat umum. Apalagi pada masyarakat umum telah terbentuk citra Polri yang kurang baik. Seharusnya Polri adalah pengayom masyarakat, pada kenyataannya citranya bertolak belakang.

Pembahasan budaya organisasi ini juga tertuang pada Sasaran Prioritas Polri tahun 2012 (Komisi Kepolisian Indonesia, 2012) pada poin keenam dan ketujuh yaitu Polri berusaha melakukan perubahan budaya organisasi melalui perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*cultureset*) Polri dan menerapkan struktur



organisasi Polri yang baru sebagai bagian dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri. Semua ini dilakukan agar terwujud Sasaran Prioritas Polri tahun 2012 poin ke sembilan yaitu terciptanya kondisi keamanan dalam negeri yang semakin kondusif dalam mendukung agenda nasional dan menjaga kehidupan demokrasi. Dan khususnya bagi anggota Reserse dan Kriminal poin sepuluh yaitu tergelarnya penyidik polri yang profesional melalui pembenahan kinerja reserse.

Dalam jurnalnya Cross, dkk (Hossian, dkk, 2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya tergantung pada beberapa faktor diantaranya penilaian kinerja, kompensasi, penyesuaian kinerja, motivasi, pelatihan dan pengembangan, keamanan kerja, sistem waktu yang fleksibel, struktur organisasi, kepuasan karyawan, dll. Harwiki (2013) dalam jurnalnya yang berjudul "*Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organization Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia*" menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja organisasi. Budaya organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja organisasi. Ekaningsih (2012) dalam jurnalnya motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Sehingga semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi pula kinerja karyawan. Imran, dkk (2012) dalam jurnalnya yang berjudul *Leadership and Performance Relationship: Culture Matters* Hasilnya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja dengan menggunakan budaya organisasi sebagai mediator.

Keberhasilan dalam menurunkan tingkat kriminalitas akan menjadi landasan bagi upaya penegakan hukum. Di samping itu, profesionalitas aparat keamanan dalam menyelesaikan kasus kriminal, merupakan determinan penting bagi kepercayaan masyarakat dan dunia usaha terhadap penyelenggara negara atau biasa disebut pelayanan publik. Peningkatan kinerja dalam tingkat kepolisian daerah, tentu saja merupakan cerminan dari kinerja di Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor. Sebagaimana semboyan penyebaran personel “Mabes kecil, Polda cukup, Polres sedang, Polsek besar”. Maka selanjutnya Kepolisian Sektor dianggap sebagai ujung tombak utama bagi Kepolisian dalam melakukan pelayanan dan penanganan pertama terhadap penyelesaian kasus kriminalitas karena langsung bersentuhan dengan masyarakat. Hal ini sesuai dengan Hasil Evaluasi Tingkat Keberhasilan Visi dan Misi Polri berdasarkan Rencana Strategi Polri Tahun 2010-2014 telah ditetapkan misi Polri yaitu melaksanakan validasi organisasi baik tingkat Mabes Polri, Polda, Polres, dan Polsek dengan tujuan untuk mendekatkan pelayanan polri kepada masyarakat dengan titik berat memperkuat Polsek sebagai unit pelayanan Polri terdepan yang disesuaikan dengan karakteristik wilayahnya. Sehingga penelitian ini selanjutnya penting dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi, tipe kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di Kepolisian Sektor jajaran Polda Jawa Timur.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh motivasi, tipe kepemimpinan, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di Kepolisian Sektor jajaran Polda Jawa Timur?
2. Dimensi apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi di Kepolisian Sektor jajaran Polda Jawa Timur?

## **1.3 Signifikansi Penelitian**

Penelitian yang mengenai kinerja organisasi telah banyak dilakukan. Akan tetapi penelitian yang bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh motivasi kerja, tipe kepemimpinan, dan budaya organisasi di tempat kerja terhadap kinerja organisasi khususnya di lingkungan Kepolisian Sektor jajaran Polda Jatim jarang dilakukan. Hal ini penting untuk dilakukan. Alasan yang mendasarinya adalah masalah yang ada di lingkungan kedinasan sendiri, masalah kinerja instansi dalam upaya pengungkapan kasus kriminalitas yang selama ini banyak dipersoalkan di masyarakat, dan untuk mengetahui apakah benar hal-hal tersebut dipengaruhi oleh motivasi kerja, tipe kepemimpinan, dan budaya organisasi di tempat kerja. Berikut merupakan beberapa penelitian sebelumnya yang berusaha mengungkapkan mengenai kinerja organisasi.

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

| Peneliti   | Judul   | Metodologi   | Hasil  |
|--|---|--|--|
| Harwiki, Wiwiek (2013)<br>Journal of Business and Management<br>Volume 8, Issue 5<br>(Mar-Apr. 2013)                           | <i>Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 249 karyawan &amp; 30 manager</li> <li>• <i>Structural Equation Modeling with Partial Least Square</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi mempengaruhi OCB dan kinerja</li> <li>• Budaya organisasi mempengaruhi OCB dan kinerja,</li> <li>• OCB mempengaruhi kinerja Cooperatives in East Java</li> <li>• <i>Servant leadership</i> mempengaruhi motivasi, budaya organisasi, dan kinerja, tetapi tidak untuk OCB</li> </ul>  |
| Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris<br>Journal of Human Resource Management<br>August 2000                                    | <i>Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 342 karyawan industri</li> <li>• <i>Path analysis</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel mediator</li> </ul>   |
| Aripin, Ubud Salim, Margono Setiawan, Djumahi (2013)<br>Journal of Business and Management<br>. Volume 7<br>(Jan. - Feb. 2013) | <i>Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance Of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut- West Java.</i>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 167 anggota Polsek di Bandung</li> <li>• <i>Path analysis</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja <i>job</i>, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.</li> <li>• Kepemimpinan (<i>transformasional</i>) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.</li> <li>• Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator</li> </ul> |

| Peneliti   | Judul   | Metodologi  | Hasil  |
|--|---|---|--|
|  |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator</li> </ul>   |
| <p>Fred C. Lunenburg (2011)<br/>National forum of Educational administration and Supervision Journal<br/>Volume 29, number 4, 2011</p>               | <p><i>Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z</i></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telaah literatur</li> <li>• Pendekatan postulat teori Y Ouchi</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada pengaruh <i>organizational culture</i> terhadap perilaku karyawan dan kinerja</li> </ul>  |
| <p>Irvan Trang, Armanu, Achmad Sudiro, Noermijati. (2013)<br/><i>Journal of Business and Management</i><br/>Volume 7, Issue 2 (Jan. - Feb. 2013)</p> | <p><i>Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employees Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 92 orang pegawai PT Pelindo</li> <li>• PLS (Partial Least Square)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja</li> <li>• Tidak ada pengaruh tipe kepemimpinan terhadap kinerja</li> <li>• Motivasi kerja, organisasi pembelajar, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator</li> <li>• Tipe kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator</li> </ul> |
| Roger J. Givens  | <i>Transformational leadership:</i>   | • Telaah literatur  | • <i>Transformational leadership</i> memiliki  |

| Peneliti  | Judul  | Metodologi  | Hasil   |
|---|--|---|---|
| (2008)<br><i>Emerging Leadership Journeys, Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 4-24. School of Global Leadership &amp; Entrepreneurship, Regent University</i> | <i>The Impact on Organizational and Personal Outcomes</i>  | <i>organizational citizenship behavior, performance, organizational culture, dan organizational vision.</i>   | pengaruh langsung terhadap <i>organizational citizenship behavior, performance, organizational culture, dan organizational vision.</i>  |
| BA Hayward, TL Amos dan J Baxter (2008)<br><i>Acta Commercii 2008</i>   | <i>Employee Performance, Leadership Style And Emotional Intelligence: An Exploratory Study In A South African Parastatal</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skala <i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i></li> <li>• Skala <i>Emotional Competency Profiler</i></li> <li>• Analisis regresi &amp; regresi berganda, ANOVA/F-test, t-tests and Cronbach alpha reliability.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada hubungan positif signifikan antara <i>emotional intelligence</i> dan <i>transformational leadership</i></li> <li>• Ada hubungan negatif signifikan antara kinerja dan <i>emotional intelligence</i>.</li> <li>• <i>Emotional intelligence</i> dan <i>transformational leadership</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.</li> <li>• Hasil bisa menjadi bias karena kurangnya varian data kinerja.</li> </ul> |
| Imran, dkk (2012)<br><i>International Journal of Innovation, Management and</i>   | <i>Leadership and Performance Relationship: Culture Matters</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sampel purposif</li> <li>• Melibatkan 265 manajer perbankan di Pakistan.</li> <li>• MLQ-5X yang dikembangkan oleh Bass &amp;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.</li> <li>• Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap</li> </ul>  |

| Peneliti  | Judul  | Metodologi   | Hasil   |
|---|--|--|---|
| Technology  |  | Avolio.<br>• Analisis data menggunakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> .   | kinerja dengan menggunakan budaya organisasi sebagai mediator.  |
| Februanto (2011)  | Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Direktorat IV Tindak Pidana Narkoba dan Kejahatan Terorganisir Bareskrim Polri)   | • Sampel yang digunakan sebanyak 167 anggota Badan Reserse dan Kriminal Direktorat IV (Narkotika dan Kejahatan Terorganisir) Mabes Polri.                            | budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan juga tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. |
| Timothy (2011)<br>Australian Journal of Bussiness and Management Research | “ <i>Effect of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria</i> ”<br>di menyatakan bahwa Penelitian ini menggunakan metode kuesioner dengan | • Multifactor Leadership Questionaire.<br>• Sampel yang digunakan terdiri dari 3 perusahaan yang dipilih dari 18 perusahaan<br>• <i>Stratified Random Sampling</i> . | <i>Transactional leadership</i> memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap kinerja dibandingkan <i>Transformational leadership</i> .    |
| Ekaningsih (2012)   | Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja dengan Persepsi Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Satuan Polisi  | • <i>Simple random sampling</i><br>• 53 anggota satuan polisi pamong praja Surakarta.<br>• Analisis yang digunakan menggunakan regresi                               | • Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja.   |

| Peneliti | Judul                        | Metodologi | Hasil |
|----------|------------------------------|------------|-------|
|          | Pamong Praja Kota Surakarta) | analisis.  |       |



## **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan jawaban tentang faktor yang mempengaruhi kinerja anggota Kepolisian Sektor jajaran Polda Jawa Timur, selaku alat negara dalam penegakan hukum. Persoalan kinerja tersebut ingin diketahui keterkaitannya dengan motivasi, tipe kepemimpinan, dan budaya organisasi. Dengan kata lain, penelitian ini mengetahui pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian ini juga mencoba mencari tahu pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja. Lebih spesifik lagi, peneliti juga mencari tahu pengaruh masing-masing dimensi di dalam motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat secara praktis maupun teoritis. Manfaat tersebut diantaranya adalah:

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

1. Memberikan kontribusi kajian literatur tentang kinerja di Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam konteks Psikologi.
2. Memberikan informasi tentang pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

1. Penelitian ini bisa memberikan gambaran ukuran motivasi anggota Kepolisian Sektor (Polsek) jajaran Polda Jawa Timur.
2. Memberikan pengetahuan tentang gaya kepemimpinan di Kepolisian Sektor (Polsek) jajaran Polda Jawa Timur.
3. Memberikan gambaran mengenai kuatnya budaya organisasi pada Kepolisian Sektor (Polsek) jajaran Polda Jawa Timur.
4. Memberikan informasi mengenai pencapaian kinerja organisasi Kepolisian Sektor (Polsek) jajaran Polda Jawa Timur.