



**Jurnal
ILMU KEPOLISIAN**

Diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian – PTIK dan dimaksudkan sebagai media informasi dan forum pembahasan masalah-masalah yang berkaitan dengan studi Ilmu Kepolisian. Jurnal akademik kami adalah sumber referensi, baik bagi para ahli, akademisi, praktisi, atau siapa saja yang berminat untuk berdiskusi dan menulis sambil mengkomunikasikan gagasan dan pikirannya dengan masyarakat luas mengenai segala hal yang berkaitan dengan studi Ilmu Kepolisian. *Jurnal Ilmu Kepolisian* diterbitkan dalam edisi cetak ISSN: 2620-5025, dan edisi online E-ISSN: 2621-8410 (<http://u.lipi.go.id/1532313039>). Sesuai dengan hasil Akreditasi Jurnal Ilmiah Periode IV Tahun 2019, Jurnal Ilmu Kepolisian telah terakreditasi berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 23/E/KPT/2019, tanggal 8 Agustus 2019 (Sinta 4).

Jurnal Ilmu Kepolisian berisi artikel hasil penelitian dan ulasan tentang disiplin ilmu yang berkaitan dengan Ilmu Kepolisian, yaitu Ilmu Hukum, Ilmu Sosial, Ilmu Sosiologi, Ilmu Administrasi, Ilmu Kriminologi. Selain itu, Jurnal Ilmu Kepolisian juga mencakup banyak penelitian dan ulasan tentang ilmu kepolisian dalam arti yang lebih luas. Redaksi mengundang pada ahli, akademisi, praktisi, atau siapa saja yang berminat untuk berdiskusi dan menulis sambil mengkomunikasikan gagasan dan pikirannya dengan masyarakat luas. Tulisan dalam *Jurnal Ilmu Kepolisian* tidak selalu mencerminkan pendapat redaksi.

ISSN : 2620-5025
E-ISSN : 2621-8410

Website: <http://jurnalptik.id/index.php/JIK/index>

Alamat Redaksi / Tata Usaha:

Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian - PTIK,
Jl. Tirtayasa Raya No. 6, Kebayoran Baru,
Jakarta Selatan - 12160

Telp : 021-7222234, Faks: 021-7207142

No. Rek. : BRI 0193-01-030673-509 A.n. Jurnal Studi Kepolisian

E-mail : jurnalkepolisian@gmail.com



**Jurnal
ILMU KEPOLISIAN**

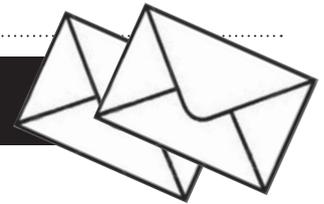
Pelindung	Gubernur/Ketua STIK-PTIK, Irjen. Pol. Drs Yazid Fanani, M.Si.
Penasehat	Wakil Ketua STIK-PTIK, Bidang PPITK Brigjen. Pol. Drs. Sofyan Nugroho, S.H.,M.Si.,M.H.
Penanggung-jawab	Kepala Laboratorium Profesi dan Teknologi Kepolisian Bidang PPITK Kombes. Pol. Dr. Firman Fadillah, SH, M.H.
Dewan Pakar	Prof. Dr. Iza Fadri, SH., M.H. Prof. Dr. Paulus Wirutomo, M.Sc Prof. Dr. Bachtiar Aly, MA. Prof. Dr. Indria Samego, MA. Prof. Dr. Indrianto Senoaji, SH, MH Prof. Drs. Adrianus Meliala, M.Si, M.Sc, Ph.D Dr. Zakarias Poerba, M.Si
Pemimpin Redaksi	Dr. Ilham Prisgunanto, SS., M.Si
Sekretaris Redaksi	Dr. A. Wahyurudhanto, M.Si
Dewan Redaksi	Dr. Sutrisno, M.Si
Sekretaris	AKBP. Drs. H. Samsuri, MM. Kopol. I Gusti Bagus Nyoman Subudi Erna Yatmi, S.Pd
Bendahara	Sri Badri Kustiah, S.A.P
Produksi	Vivi Novianti, S.A.P.
Sirkulasi	Eka Agus. S, A.Md Bahrul Amilin



DAFTAR ISI

- 155 **Dari Redaksi**
- 161 **Kesiapan Sumber Daya Manusia Kepolisian Republik Indonesia Menghadapi Revolusi Industri 4.0 Dilihat Dari Perspektif Learning Organization**
Luthfi Olot Gigantara dan Eko Prasajo
- 176 **Analisis Desain Struktur Organisasi Pada Lembaga Sertifikasi Profesi LEMDIKLAT Polri**
Adi Gunawan Sofwan dan Amy Yayuk Sri Rahayu
- 196 **Hak Asasi Manusia di Indonesia : Tinjauan Politik Hukum Era Reformasi**
Rudi Priyosantoso.
- 206 **Implementasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender di Kepolisian Negara Republik Indonesia**
Galih Putra Samodra dan Amy Yayuk Sri Rahayu
- 217 **Pengaruh Kompetensi dan Hubungan Interpersonal Terhadap Kinerja Penyidik Polres Cilegon**
Bayu Febrianto Prayoga
- 234 **Perilaku Ramah Lingkungan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia: Sebuah Tinjauan Literatur**
Ah. Hudi Arif dan Teguh Kurniawan

.....



Sidang pembaca yang kami hormati.

Selamat bertemu kembali pembaca di jurnal Studi Kepolisian Volume 15 edisi 3 ini, sesuai dengan amanat dari program presisi Kapolri dalam upaya transformasi organisasi, seperti; penataan kelembagaan, perubahan sistem dan metode organisasi, menjadikan SDM Polri yang unggul di era Police 4.0 dan perubahan teknologi kepolisian modern di era Police 4.0. Jelas bahwa peningkatan sumber daya manusia di era 4.0 menjadi fokus pengembangan Polri saat ini.

Oleh sebab itu dalam ikut mengukung program Kapolri tersebut Jurnal Studi Kepolisian ini mengarah juga pada bertema “Organisasi Polri dan Sumber Daya Manusia”. Kekuatan organisasi tentu saja terletak pada sumber daya manusia dan kompetensi yang dimiliki, tanpa sumber daya manusia yang handal tidak mungkin organisasi dapat terbangun dan mampu bersaing di luar. Namun semua tergantung dari mindset organisasi memandang sumber daya manusia di dalamnya apakah hanya sekedar alat seperti layaknya skrup dalam gerak organisasi dalam pandangan obyektivistik, atau memang memandang manusia sebagai sentral dari berjalannya organisasi dan melihat dalam konteks profesionalisme pandangan subyektivistik.

Kami berterima kasih kepada contributor penulis dari luar yang sedemikian antusias dengan jurnal kami ini dalam upaya ikut menyuburkan ilmu kepolisian dan menjadi kolega dan partner dalam komunitas keilmuan studi kepolisian. Tentu saja hubungan harmonis ini hendaknya dikembangkan dan ditumbuh suburkan dalam upaya menciptakan iklim keilmuan dan tradisi pemikiran yang bisa melahirkan difusi inovasi dan terobosan pada ilmu kepolisian ke depan.

Pada edisi saat ini Jurnal Studi Kepolisian menampilkan beberapa artikel pertama yang ditulis oleh Luthfi Olot Gigantara dan Eko Prasajo yang menulis tentang “*Kesiapan Sumber Daya Manusia Kepolisian Republik Indonesia Menghadapi Revolusi Industri 4.0 Dilihat Dari Perspektif Learning Organization,*” dalam tulisan ini mempertanyakan kesiapan organisasi sumber daya manusia Polri dalam menyambut era 4.0 memasuki dunia digital. Hasil penelitian menunjukkan berbagai kesiapan tengah dilakukan oleh organisasi Polri guna menghadapi RI 4.0. Namun, tanpa adanya kualitas dari personel Polri dalam memberikan pelayanan kepolisian maka visi Polri tidak akan tercapai.

Pada artikel kedua ditulis oleh Adi Gunawan Sofwan dan Amy Yayuk Sri Rahayu tentang “*Analisis Desain Struktur Organisasi Pada Lembaga Sertifikasi Profesi LEMDIKLAT Polri,*” dalam tulisan ini dijelaskan tentang upaya menganalisa seberapa jauh desain struktur organisasi LPS LEMDIKLAT POLRI dalam menjalankan roda organisasinya dengan menggunakan konsep analisis desain struktur organisasi oleh Judge & Robbins (2008) dengan pendekatan studi kepustakaan. Temuan menunjukkan perlu adanya rekonstruksi kembali terhadap desain struktur organisasi LPS LEMDIKLAT POLRI yaitu memfokuskan pada beban kerja untuk personil LPS LEMDIKLAT POLRI dengan mempertimbangkan kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi yang berdampak kepada eselonisasi dan pengembangan Sumber Daya Manusia.

Artikel ketiga tulisan Rudi Priyosantoso berbicara tentang “Hak Asasi Manusia di Indonesia : Tinjauan Politik Hukum Era Reformasi,” yang membicarakan Politik hukum HAM (*Human Rights Legal Policy*) tentang penghormatan (*to respect*), pemenuhan (*to fulfill*) dan perlindungan HAM (*to protect*). Kebijakan ini bisa berbentuk pembuatan, perubahan, pemuatan pasal-pasal tertentu, atau pencabutan peraturan perundang-undangan. Pemenuhan dan perlindungan HAM, meskipun telah diatur secara universal, namun praktiknya tetap sangat dipengaruhi oleh ideologi suatu negara bahkan kebijakan rezim pemerintah.

Tulisan artikel keempat dari Galih Putra Samodra dan Amy Yayuk Sri Rahayu tentang “Implementasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender di Kepolisian Negara Republik Indonesia,” yang membahas tentang implementasi kebijakan pengarusutamaan gender di Kepolisian Negara Republik Indonesia dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hasil penelitiannya menjelaskan pengarusutamaan gender belum diterapkan secara maksimal di Kepolisian Negara Republik Indonesia. Adapun aspek-aspek penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan antara lain konten kebijakan dan konteks kebijakan.

Tulisan artikel kelima oleh Bayu Febrianto Prayoga tentang “Pengaruh Kompetensi dan Hubungan Interpersonal Terhadap Kinerja Penyidik Polres Cilegon,” dan diketahui hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi dan hubungan interpersonal, secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Lalu Lintas di lapangan.

Sedangkan tulisan keenam adalah artikel dari Ah. Hudi Arif dan Teguh Kurniawan tentang “Perilaku Ramah Lingkungan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia: Sebuah Tinjauan Literatur,” yang menjelaskan bagaimana konsep *employee green behavior* dan faktor-faktor yang berkontribusi dapat digunakan untuk mempengaruhi perilaku ramah lingkungan anggota kepolisian di tempat kerjanya. Hasil penelitian menjelaskan, bahwa konsep *employee green behavior* penting diterapkan dalam perilaku ramah lingkungan anggota kepolisian di tempat kerja untuk menjaga kelestarian lingkungan. Adapun aspek-aspek penting dalam keberhasilan penerapan konsep *employee green behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: faktor orang dan faktor konteks. Faktor orang meliputi niat dan motivasi anggota kepolisian. Faktor konteks meliputi kelembagaan, organisasi, rekan kerja dan kepemimpinan

Salam dari kami

Ilham Prigunanto

Redaktur Pelaksana

Kesiapan Sumber Daya Manusia Kepolisian Republik Indonesia Menghadapi Revolusi Industri 4.0

Dilihat Dari Perspektif Learning Organization

Luthfi Olot Gigantara¹ dan Eko Prasajo²

Abstrak

Perubahan sosial yang terjadi akibat revolusi Industri 4.0, dimulai dari life style, e-commerce, dan financial technology yang dilakukan oleh masyarakat ternyata juga diikuti oleh peningkatan trend angka kejahatan cyber di masyarakat. Kepolisian sebagai salah satu institusi yang bertugas menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat memiliki tantangan baru dalam menghadapi perubahan era yang begitu cepat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kesiapan SDM Polri dalam menghadapi RI 4.0. Penelitian ini menggunakan pendekatan post positivist dengan metode pengumpulan data kualitatif yang selanjutnya dilakukan analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai kesiapan tengah dilakukan oleh organisasi Polri guna menghadapi RI 4.0. Namun, tanpa adanya kualitas dari personel Polri dalam memberikan pelayanan kepolisian maka visi Polri tidak akan tercapai.

Kata Kunci : Polri, Revolusi Industri 4.0, Kesiapan SDM, Learning organization.

Abstract

The social changes that occurred due to the Industrial Revolution 4.0, starting from the life style, e-commerce, and financial technology carried out by the people were also followed by an increase in the trend of cyber crime rates in the community. The police as one of the institutions tasked with maintaining security and public order have new challenges in dealing with the changing era that is so fast. The purpose of this study was to identify the readiness of the Indonesian Police in dealing with RI 4.0. This study uses a post positivist approach with qualitative data collection methods which are then performed data analysis. The results showed that various readiness was being carried out by Polri organizations to face RI 4.0. However, without the quality of police officer in providing police services, the Polri's vision will not be achieved.

Keywords: Indonesia National Police, Industry Revolution 4.0, Human Resource Readyness, Learning organization

1 Program Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, email: luthfiolotgigantara@gmail.com

2 Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Pendahuluan

Istilah Revolusi Industri 4.0 pertama kali diperkenalkan pada kegiatan Hannover Fair 2011 di Jerman. Merujuk pada sebuah tulisan pada *Future of Jobs Report*, 2018 yang diterbitkan oleh *World Economic Forum*, revolusi industri 4.0 memberikan dampak pada fungsi pekerjaan, keterampilan kerja, dan praktik pekerjaan. Dampak ini terjadi karena dua pemicu besar.

Pertama adalah faktor demografi dan sosio-ekonomi, yang menyebabkan perubahan cara kerja yang lebih fleksibel. Kedua dan paling utama adalah teknologi, dengan munculnya teknologi *mobile cloud computing* (MCC), kemampuan untuk memproses *big data*, teknologi sumber daya baru, dan *Internet of Things*. Semua itulah yang menyebabkan *disruption* dan perubahan cara kerja manusia saat ini dan di masa depan.

Guna menghadapi tantangan perubahan sosial-ekonomi akibat era revolusi Industri 4.0, maka Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) sebagai kepanjangan tangan dari Pemerintah berperan sangat penting sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No 2 tahun 2002 tentang tugas pokok yaitu memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat; menegakan hukum; dan memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Upaya melaksanakan tugas pokok Polri didukung dengan SDM yang berkualitas sesuai dengan tuntutan perubahan zaman dan harapan masyarakat. Berdasarkan tugas pokok yang telah disebutkan diatas, Polri memiliki peranan yang sangat besar dalam menjaga ketertiban masyarakat, oleh karena itu diperlukan penguatan SDM khususnya internal Polri yang sejalan dengan arah kebijakan Presiden Indonesia yaitu SDM Unggul, Indonesia Maju.



Sumber : Direktorat Cyber Crime Bareskrim (Data diolah)

Gambar Trend Angka Kejahatan *Cyber* (2015-Nov 2019)

Perubahan sosial yang terjadi akibat revolusi Industri 4.0, dimulai dari *life style*, *e-commerce*, dan *financial technology* yang dilakukan oleh masyarakat ternyata juga diikuti oleh peningkatan trend angka kejahatan *cyber* di masyarakat. Tergambarnya trend yang meningkat dari tahun ke tahun baik dari sisi jumlah tindak pidana dan jumlah pelaku yang ditangkap dapat dijadikan tantangan di bidang keamanan akibat dampak dari era revolusi industry 4.0 dari segi sosio-keamanan. Kepolisian sebagai

salah satu institusi yang bertugas menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat memiliki tantangan baru dalam menghadapi perubahan era yang begitu cepat.

Dalam menghadapi tantangan di era 4.0 dan mendukung arah kebijakan pemerintah pusat dalam pembangunan SDM, maka Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri) Jenderal Polisi Drs. Idham Aziz, Msi menjadikan Program “mewujudkan SDM yang unggul” sebagai program prioritas Kapolri yang Pertama dengan kegiatan rekrutmen proaktif dengan prinsip betah berbasis teknologi informasi, pembenahan pola pendidikan dan latihan yang siap kerja (vokasi) dan pembinaan karier berbasis meritokrasi serta kompetensi (Spripim Polri, 2019). Profesionalisme Polri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat akan tercapai apabila kompetensi anggota polri terus ditingkatkan dan dikembangkan. Program pelatihan, training dan intervensi yang masuk dalam *organizational development* merupakan program pengembangan individu yang bertujuan agar individu yang sudah memperoleh pengetahuan, kompetensi interpersonal dan memecahkan konflik interpersonal dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan efisiensi organisasi (Cummings dan Worley, 2009).

Dengan berbagai fenomena dan tantangan akibat revolusi industri 4.0 tersebut di atas dalam kehidupan bermasyarakat, menjadi nyata urgensi Polri sebagai kepanjangan tangan pemerintah untuk menjawab tuntutan dan harapan masyarakat yang semakin tinggi akibat revolusi industri 4.0. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk memberikan kontribusi bagi organisasi Polri dengan mengidentifikasi kesiapan SDM Polri dalam menghadapi RI 4.0 guna tercapainya harapan masyarakat di tengah RI 4.0.

Kajian Teoritik

Revolusi Industri 4.0

Definisi Revolusi Industri 4.0 sendiri memiliki berbagai pengertian oleh ahli dikarenakan masih dalam fase penelitian serta pengembangan. Angela Markel (2014) merupakan seorang kanselir Jerman berpendapat terkait Revolusi Industri 4.0 adalah suatu transformasi secara komprehensif dari keseluruhan aspek produksi di bidang industri yang selanjutnya dilakukan proses penggabungan teknologi digital dan internet dengan industry tradisional. Sementara itu, Schlechtendahl dkk (2015) memberikan pengertian yang menonjolkan faktor kecepatan dari ketersediaan- informasi, seperti yang terdapat di lingkungan perindustrian yang berisi berbagai entitas yang selalu terhubung dan dapat dengan cepat untuk melakukan pertukaran data atau informasi satu dengan yang lain.

Kagerman dkk (2013) memberikan sebuah definisi secara teknis mengenai Revolusi Industri 4.0 yaitu integrasi dari *Internet of Things and Services* (IoT dan IoS) dan *Cyber Physical System* (CPS) yang masuk dalam proses industri. CPS adalah teknologi yang berfungsi untuk mengkoneksikan dunia nyata dengan dunia internet (maya). Dalam tahap ini, integrasi proses fisik dan komputasi (teknologi *embedded computers* dan jaringan) dapat diwujudkan dengan menggunakan cara *close loop* (Lee, 2008). Definisi lain terkait Revolusi Industri 4.0 adalah sekumpulan teknologi dan organisasi rantai nilai berupa *smart factory*, CPS, IoT dan IoS (Herman dkk, 2015).

Hadirnya Revolusi Industri 4.0 jelas akan memberikan *side effect* pada dunia. Teknologi yang semakin akrab dengan kehidupan manusia sehingga mengubah pola interaksi dan pola kerja

manusia. Konsep otomatisasi menjadi konsep yang diandalkan oleh para pelaku inudstri, jika dapat dimanfaatkan secara tepat akan meningkatkan efisensi dan efektivitas proses produksi yang dilakukan. diprediksi memiliki potensi manfaat yang besar seperti efisensi waktu, tenaga kerja, dan biaya yang besar. Tak hanya itu bahkan jaringan internet juga memungkinkan melakukan pengambilan ataupun pertukaran data secara on time saat dibuthkan. Merujuk pada Profesor Schwab (2019), *side effect* revolusi inudstri 4.0 dikelompokkan dalam lima klaster yaitu:

- a. Klaster Ekonomi: dengan perubahan signifikan pada tumpuan pertumbuhan, pekerjaan dan sifat kerja
- b. Klaster Bisnis: dengan perubahan signifikan pada eksptasi konsumen juga penyesuaian produknya, dengan proses pengolahan dan penyajian data yang lebih baik, adanya inovasi kolabratif yang menguntungkan, hadirnya model operasi baru dalam bisnis
- c. Klaster Hubungan Nasional-Global-Pemerintahan: adanya perubahan dalam pola hubungan nasional dan global serta dengan pemerintahan. Pola baru ini merujuk pada pelaku negara, region, dan kota serta pada pemahaman dalam konsep keamanan internasional
- d. Klaster Masyarakat: semakin meningkatnya ketimpangan dan kelas menengah, serta semakin ramiany komunitas-komunitas baru.
- e. Klaster Individu: adanya perubahan orientasi dalam identitas, moralitas dan etika individu, perubahan pola koneksi antar manusia, serta pengelolaan informasi publik dan privat yang berubah.

Menurut Haqqi dkk (2019) pertumbuhan eksponensial *computing power* menjadi salah satu aspek besar yang mendorong segala perubahan ini. Peningkatan kecepatan komunikasi berlangsung secara signifikan dan sangat luas. Fungsionalitas telah berkembang hingga ke berbagai lini dan detail. Hal ini yang mengubah pola kehidupan manusia secara umum. Kehidupan ekonomi dan bisnis mendapat imbas, berbagai model bisnis memudar sementara bisnis baru bermunculan.

Pada sisi lain, kapasitas penyimpanan data telah meningkat secara drastic sehingga pengolahan data semakin mudah oleh siapa pun. Bahkan biaya penyimpanan data menjadi semakin murah bahkan gratis. Artinya setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk memanfatkannya. Teknologi sensor juga semakin mendukung dalam penerapan IoT.

Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Peter Senge pertama kali memperkenalkan terminologi organisasi pembelajaran melalui bukunya, *The Fifth Discipline*. Menurut Senge (2002), organisasi pembelajaran adalah organisasi yang secara proaktif menciptakan, mendapatkan, dan membagikan pengetahuan ke seluruh organisasi, dan hal tersebut mengubah perilaku organisasi melalui pengetahuan dan insight baru. Nonaka dalam Garvin (1993) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai tempat di mana pembelajaran pengetahuan baru bukanlah sekedar aktivitas melainkan sudah menjadi cara kerja di mana semua orang sudah menjadi *knowledge worker*.

Jalur transformasi organisasi dibentuk oleh lima disiplin belajar (*Fifth Dicipline*) dari Senge (2002) yaitu;

1. **Berpikir Sistem (*Systems Thinking*)**

Berpikir sistem merupakan salah satu wujud dari kerangka kerja konseptual. Kerangka kerja ini merupakan cara untuk berfikir serta menganalisis terkait sebuah kesatuan dari prinsip-prinsip yang ada pada organisasi pembelajar. Dengan adanya kemampuan ini memudahkan organisasi pembelajar untuk dapat menterjemahkan disiplin organisasi kedalam kegiatan organisasi secara luas. Pengertian lain *Systems Thinking* ini adalah setiap anggota harus memiliki cara pandang, cara berbahasa, berpikir sebagai suatu sistem, fokus terhadap pengembangan organisasi untuk pencapaian tujuan, bagaimana suatu masalah diselesaikan melalui interaksi antar bagian, saling mendukung satu sama lain dipecahkan melalui interaksi antar bagian. Berpikir sistem dapat membantu kita untuk mengubah sistem agar lebih efektif dan bekerja lebih selaras dengan tujuan organisasi.

2. **Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)**

Keahlian pribadi dikatakan oleh Senge (2002) sebagai *a long life discipline*, dan *mastery* dipandang sebagai suatu jenis kemampuan yang khusus itu bukan tentang dominance (lebih mendominasi), tetapi lebih tentang panggilan. Pemahaman sebenarnya tentang panggilan lebih dari sekedar ide yang baik yang dapat disebut visi. Dapat diartikan juga bahwa keahlian pribadi merupakan budaya dan norma organisasi yang dijadikan setiap anggota organisasi sebagai pertimbangan sebelum bertindak.

Adapun definisi lain adalah kemampuan anggota organisasi yang secara terus menerus memperbaiki wawasannya agar dapat melihat relitas secara objektif sehingga dapat berpikir strategis. Keahlian pribadi juga dapat dijadikan suatu disiplin dalam organisasi pembelajar untuk menunjukkan kemampuan yang senantiasa mengklarifikasikan dan mendalami visi individu, meningkatkan kesabaran, melihat realitas dengan objektif dan menghayati visi individu. Keahlian pribadi juga dapat mendorong kapasitas individu untuk dapat mencapai hasil yang diinginkan dan membentuk lingkungan organisasi agar seluruh anggota organisasi terdorong untuk mengembangkan keahlian pribadi masing-masing.

3. **Model Mental (*Mental Models*)**

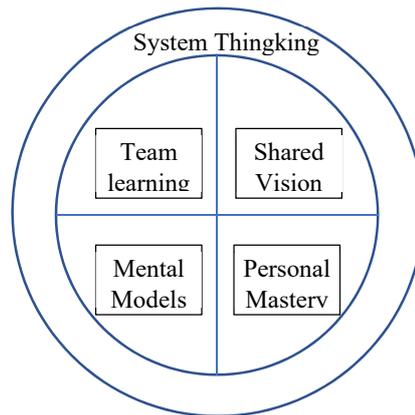
Model mental sering disebut sebagai prinsip dasar dari organisasi pembelajar. Hal tersebut dikarenakan dengan pemahaman mengenai mental model maka organisasi dan anggota organisasi diberikan kesempatan untuk dapat berpikir dan memahami atau merefleksikan arahan serta tugas yang diperoleh dari internal maupun eksternal organisasi. Disebutkan oleh Senge (2002) bahwa model mental merupakan suatu kegiatan perenungan secara berkelanjutan, perbaikan gambaran internal, proses klarifikasi, dan wujud melihat proses tentang hal tersebut dapat membentuk tindakan dan kepuasan individu di dalam organisasi. Dapat disimpulkan juga bahwa model mental dapat dikaitkan dengan cara atau sikap atau aktivitas individu dalam berorganisasi.

4. **Visi Bersama (*Shared Vision*)**

Visi bersama tidak terlepas dari tujuan organisasi itu sendiri karena merupakan suatu gambaran secara umum yang dapat mengikat anggota didalamnya untuk mau bekerja sama sesuai dengan apa yang menjadi tujuan bersama. Adanya visi bersama dapat menciptakan komitmen dalam organisasi dengan cara mengembangkan gambaran yang ada bersama, disertai dengan prinsip dan juga praktek untuk tercapainya masa depan tanpa paksaan.

5. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Pembelajaran tim adalah keahlian berkomunikasi dan keahlian berfikir secara kolektif yang bertujuan agar unit-unit/kelompok yang ada di organisasi dapat mengembangkan kecerdasan dari sebelumnya sehingga dapat diandalkan. Hal ini tentu berbeda dengan *public learning*, karena tidak mengarah kepada prinsip setiap individu yang belajar secara terbuka dan mencari tahu apa yang tidak mereka ketahui. Oleh karenanya pembelajaran tim dapat dikatakan motivasi dan kemampuan belajar secara generative, adaptif dan terus menerus.



Sumber : Senge (2002)

Gambar 2.2. *The Fifth Discipline of Learning Organisation*

Dari pendapat tersebut diatas, menunjukkan bahwa kelima disiplin belajar dari Senge akan membentuk pembelajaran individu dalam menciptakan wawasan pengetahuan baru yang akan diinstitusikan menjadi pengembangan wawasan pengetahuan organisasional dalam upaya pencapaian visi organisasi. Kesiapan lima disiplin belajar tersebut dalam suatu organisasi akan semakin mempercepat proses pembentukan wawasan pengetahuan baru bagi sebuah organisasi, karena lima disiplin tersebut akan membentuk kedewasaan atau tingkat kematangan dari personil organisasi tersebut, dengan demikian akan memunculkan sikap positif terhadap perubahan.

Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan post positivist dengan metode pengumpulan data kualitatif yang bersifat deskriptif guna mendalami objek yang diteliti dengan berinteraksi dengan personel kepolisian untuk mengetahui kesiapan Polri di era RI 4.0. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh sesuai dengan penelitian kualitatif yakni melalui wawancara mendalam dan kajian terhadap berbagai bahan tulisan melalui studi literatur.

Sedangkan analisis data dimulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan data (data teks seperti transkrip, atau data gambar seperti foto) untuk analisis, kemudian mereduksi data tersebut menjadi tema melalui proses pengodean dan peringkasan kode, dan terakhir menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel, atau pembahasan.

Temuan dan Pembahasan

Peneliti melakukan analisis kesiapan SDM Polri menggunakan persepektif *Learning Organization* (Senge, 2002) yang terdiri 5 sub-variabel yaitu: *System Thinking*, *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Shared Vision*, *Team Learning*.

Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Di era Revolusi Industri 4.0 (RI 4.0), Polri tidak hanya terfokus kepada kegiatan masyarakat atau citizen namun juga memfokuskan kepada kegiatan pengguna internet di dunia maya atau netizen. Tantangan yang dihadapi oleh kepolisian tentu tidak sama dengan sebelumnya yaitu tantangan yang terlihat namun juga tidak terlihat dengan kasat mata. Kemajuan teknologi Informasi pada RI 4.0 telah menghilangkan ruang dan waktu yang dapat memnbuat konflik-konflik baru. Cakupan tugas kepolisian memang kompleks. Namun secara garis besar, dapat digolongkan menjadi tiga basis yakni (1) berbasis wilayah, (2) berbasis kepentingan, dan (3) berbasis dampak masalah (Chrysnanda DL,2015). Cakupan tugas tersebut pada kebijakan kepolisian di era RI 4.0 dituangkan dalam konsep Profesional, Modern, dan Terpercaya (Promoter) yang dibangun dengan prinsip-prinsip mendasar dan berlaku umum

Dalam menghadapi RI 4.0 maka diperlukan adanya perubahan metode pelayanan kepolisian yang bermula konvensional menjadi digital serta dibutuhkan adanya perubahan *mindset* dari personel Polri yang disertai dengan peningkatan kompetensi yang dimiliki agar pelayanan kepolisian dapat diberikan secara prima. Adanya cara berpikir sistem yang dilakukan oleh personel Polri guna tercapainya visi-misi Polri di era RI 4.0 juga dituangkan dalam Rencana Strategis Polri tahun 2020-2024 sebagai berikut:

Tabel Keterkaitan Tujuan dan Sasaran Strategis pada Renstra Polri 2020-2024

TUJUAN	SASARAN STRATEGIS
1. Menjamin terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat di seluruh wilayah NKRI	1. Pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat
2. Menegakkan hukum secara berkeadilan	3. Penegakan hukum secara berkeadilan
3. Mewujudkan Polri yang professional	4. Profesionalisme SDM
	5. Efektivitas operasional
4. Modernisasi pelayanan Polri	6. Layanan publik Polri yang Prima
	7. Modernisasi Teknologi
5. Menerapkan manajemen Polri yang terintegrasi dan terpercaya	8. <i>Good Governance</i> dan <i>Clean Government</i>
	9. Akuntabilitas pengelolaan anggaran
	10.Regulasi dan sistem pengawasan yang efektif

Sumber : dokumen Renstra Polri tahun 2020-2024

Dimasukkannya modernisasi pelayanan polri, sudah sejalan terkait *system thingking* di era RI 4.0 untuk melakukan perubahan dari pelayanan kepolisian secara konvensional menjadi pelayanan kepolisian secara digital. Hal ini telah merubah cara atau metode kepolisian menjadi lebih modern

dan tanpa adanya kekerasan sehingga terwujudnya dan terpeliharanya situasi kamtibmas (keteraturan sosial). Tentunya hal ini juga harus diikuti dengan kemampuan yang dimiliki personel Polri dilapangan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat agar lebih komunikatif, informatif, memegang prinsip melayani, melindungi, serta memberi solusi kamtibmas yang humanis dan modern.

Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Sebagai sebuah organisasi belajar yang berupaya meningkatkan profesionalitasnya di tengah RI 4.0, Polri menyadari pentingnya menempatkan aspek SDM personel Polri sebagai bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Senge (2002) menjelaskan, bahwa organisasi belajar hanya melalui individu-individu yang belajar, tetapi individu yang belajar tidak menjamin organisasi pembelajar sedangkan tanpa adanya individu yang belajar, tidak akan terjadi organisasi pembelajar.

Keseriusan Polri meningkatkan SDM guna menghadapi RI 4.0 juga dapat dilihat dari Renstra Polri tahun 2020-2024 pada poin tujuan ke 3 yaitu Mewujudkan Polri yang Profesional. Didalam poin tersebut terdapat sasaran strategis profesionalisme SDM yang dicapai dengan peningkatan kualitas SDM Polri melalui :

- (a) Melakukan reformasi pengelolaan SDM secara profesional;
- (b) Meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan Polri;
- (c) Meningkatkan kesejahteraan SDM;

Adanya strategi organisasi terkait peningkatan kualitas SDM, seharusnya dapat dimanfaatkan oleh personel Polri sejumlah 443.379 orang untuk meningkatkan kompetensi individu yang berdampak pada semakin baiknya kinerja organisasi Polri.

Tabel Program Pendidikan Spesialisasi Polri T.A 2020

NO	TEMPAT	JENIS DIK	JUMLAH SERDIK
1	SEBASA	19	490
2	PUSDIK MIN	27	1490
3	PUSDIK BRIMOB	1	35
4	PUSDIK LANTAS	2	50
5	DIKLAT RESERSE	43	1815
6	PUSDIK POLAIR	9	450
7	PUDI K BRIMOB	7	1330
8	PUSDIK BINMAS	7	860
9	PUSDIK SABHARA	12	966
10	PUSLAT SATWA	6	184
11	PUSDIK LANTAS	22	1150
12	PUSDIK INTELKAM	20	1055
13	BAGKATPROF DITPOLUDARA	4	20
	JUMLAH	179	9.895

Sumber : Dokumen Program Pendidikan dan Pelatihan Polri T.A 2020

Melihat tabel di atas, diasumsikan oleh penulis bahwa tidak ada persyaratan untuk mengikuti pendidikan pengembangan, maka kuota pendidikan spesialisasi sebanyak 9.895 dibagi dengan jumlah personel Polri 443.379 orang, diperoleh hasil bahwa 45 tahun kedepan Polri baru dapat menyiapkan seluruh anggota personel Polri dengan kompetensi yang disusun pada tahun 2020. Merupakan waktu yang sangat lama bagi suatu organisasi belajar, sehingga dibutuhkan solusi memecahkan permasalahan limitasi pendidikan polri tersebut.

Guna mengurangi gap tersebut, setiap personel polri dapat melakukan melalui 2 cara yaitu memanfaatkan program pendidikan yang telah disediakan oleh organisasi Polri atau mengembangkan kompetensi secara pribadi/sukarela. Rasa ingin untuk mengembangkan kompetensi diri yang bertujuan untuk mengurangi gap antara realitas saat ini dengan harapan /visi-misi Polri merupakan salah satu ciri dari *Personal Mastery* yang dijelaskan oleh Senge pada awal pembahasan.

Aoun (2017) juga menjelaskan bahwa di era RI 4.0 terdapat tiga ketrampilan yang sangat dibutuhkan yaitu 1) literasi digital, 2) literasi teknologi, dan 3) literasi manusia. Literasi digital diarahkan pada tujuan peningkatan kemampuan membaca, menganalisis, dan menggunakan informasi (*Big Data*) di dunia digital. Literasi manusia diarahkan pada peningkatan kemampuan berkomunikasi dan penguasaan ilmu desain. Sedangkan Literasi teknologi bertujuan untuk memberikan pemahaman pada cara kerja mesin dan aplikasi teknologi. Dari ketiga literasi yang dibutuhkan, peneliti meyakini Polri membutuhkan personel Polri yang memiliki ketrampilan mengenai literasi digital untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepolisian yang modern dan prima terhadap masyarakat. Personel Polri bukanlah tidak cakap menggunakan teknologi hal ini terlihat dari pengamatan peneliti terhadap sarana-prasarana pribadi, namun adanya gap yang besar antara teknologi yang dimiliki dengan ketrampilan pemanfaatan teknologi untuk pelayanan kepolisian kepada masyarakat yang harus segera diatasi.

Model Mental (*Mental Models*)

Kepercayaan masyarakat merupakan suatu dampak dari kinerja produk atau hasil kinerja yang dirasakan penting dan bermanfaat sehingga diharapkan atau dibutuhkan untuk keberlangsungan hidup, tumbuh, dan berkembangnya suatu masyarakat. Dalam hal ini kepercayaan masyarakat menjadi sebuah indikator keberhasilan organisasi Polri dalam melaksanakan tupoksinya yang sesuai dengan visi-misi Polri. Dalam sebuah buku yang dituliskan oleh Chrysnanda (2018) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap Polri antara lain : 1) ketidak profesionalisme polisi dalam berkinerja ; 2) Perilaku polisi yang tidak memuaskan malah menyakitkan hati masyarakat ; 3) Labelling masyarakat yang buruk seperti kerja lambat, berbelit-belit, KKN, dsb. Oleh sebab itu, setiap perilaku personel Polri yang menyimpang (oknum) akan berdampak langsung terhadap penilaian masyarakat kepada organisasi Polri secara keseluruhan.

Diibaratkan sebagai koin yang memiliki 2 sisi, era RI 4.0 yang memudahkan terjadinya proses pertukaran data dan informasi secara *real time* berdampak positif dan negatif. Masyarakat saat ini selalu menggunakan *smartphone* dalam melakukan aktivitasnya cenderung lebih senang untuk memviralkan setiap hal yang terjadi. Sehingga dalam hitungan detik saja, sesuatu hal yang terjadi di kota Aceh akan dapat diketahui oleh masyarakat yang berada di Papua atau sebaliknya. Jika personel Polri tidak memiliki profesionalisme dalam bertugas kemudian tindakan itu diviralkan oleh masyarakat akan langsung diperoleh sentiment negatif terhadap organisasi Polri.

Salah satu cara untuk menjaga personel Polri tidak melakukan tindakan yang menjatuhkan citra Polri adalah dengan membangun profesionalisme. Profesionalisme yang diwujudkan oleh Polri harus berdasarkan visi-misi Polri saat ini dan menguasai Teknik atau ketrampilan dengan berbasis teknologi sebagai perubahan di era RI 4.0 Setiap personel Polri yang memiliki sikap respon yang baik dalam menghadapi perubahan dan tekanan perubahan akibat perubahan zaman, memiliki nilai-

nilai bersama membangun organisasi, memiliki komitmen yang tinggi terhadap keputusan bersama, memiliki pola mental yang baik dalam bereaksi terhadap kendala kerja yang dihadapi adalah wujud dari mental model personel Polri di era RI 4.0. Hal tersebut diatas sejalan dengan Senge (2002) menyatakan bahwa *“anda akan melihat orang-orang itu diubah, seringkali secara luar biasa. Ada suatu siklus belajar yang dalam mengembangkan keahlian dan kemampuan baru anggota tim, yang dapat mengubah apa yang mereka telah pahami.”* Penjelasan Senge tersebut menunjukkan bahwa hakekat dari pembelajaran organisasi adalah terjadi perubahan cara pandang bagi anggotanya atau terjadi proses perubahan paradig berpikir yang mampu merubah mental model yang tidak valid lagi atau sudah tidak sesuai lagi, menjadi mental model atau pola pikir yang sesuai dan relevan dengan tuntutan perubahan organisasi dalam menyikapi perubahan zaman yang terus berkembang.

Dalam menjalani kehidupan sebagai polisi di tengah pesatnya kemajuan teknologi, personel Polri harus mepedomani 2 nilai kehidupan polisi yang didapat semenjak mengikuti pendidikan pembentukan polisi. 2 nilai itu adalah Tri Brata sebagai pedoman hidup dan Catur Prasetya sebagai pedoman kerja. Hal ini dikarenakan teknologi bisa memberikan dampak positif dan negatif bagi Polri. Dampak positif jelas jika personel Polri memiliki ketrampilan untuk memanfaatkan teknologi dan diterapkan untuk melayani masyarakat guna tercapainya visi – misi Polri yang akan menimbulkan citra yang positif, sebaliknya jika personel Polri tidak bijak memanfaatkan teknologi, bersikap acuh, arogan, dan bersikap yang tidak mencerminkan nilai-nilai tri brata dan catur prasetya sebagai wujud *mental model* ketika melaksanakan tugas sebagai polisi di kehidupan bermasyarakat, maka dapat menjadikan citra polri negatif.

Personel Polri yang memiliki *mental model* yang tinggi guna membantu tercapainya visi-misi Polri akan memperoleh reward sesuai dengan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2011 tentang Pemberian Penghargaan di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Sebaliknya bagi personel Polri yang memiliki *mental model* rendah akan dilakukan investigasi dan dilakukan sidang kode etik profesi untuk mempertanggung jawabkan perbutannya.

Visi Bersama (*Shared Vision*)

Pada hakekatnya, Polri merupakan organisasi jasa (pelayanan atau *service*) dan sekaligus tidak terpisahkan sebagai organisasi kekuasaan. Sebagai organisasi yang berorientasi terhadap *serve oriented*, maka Polri harus mematuhi standar pelayanan dimana masyarakat dapat memperoleh ketersediaan dan kepuasan dalam pelayanan yang diberikan oleh Polri. Sedangkan pada *power oriented* bahwa Polri memiliki kewenangan hukum untuk mengambil hak-hak asasi manusia sehingga dibutuhkan visi dan misi Polri. Adanya visi Polri tidak hanya sebatas untuk dihafalkan secara harafiah, namun harus dapat memberi arah konkrit bagi perjalanan organisasi Polri. Visi dan Misi Polri merupakan koridor untuk membangun kekuatan dan pelayanan kepolisian, menjiwai implmentasi setiap kegiatan dan perilaku anggota Polri.

Di tengah disrupsi teknologi tidaklah mudah untuk mencapai visi Polri serta meningkatkan kepercayaan masyarakat. Citra negatif, bahkan hujatan masih sering bermunculan di pemberitaan maupun media online, seperti penyalahgunaan wewenang, KKN, diskrimanasi, dan lemahnya pengawasan menjadi kendala yang dihadapi. Oleh karenanya diperlukan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah yang baik,

efektif, dan efisien sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan professional. Sejalan dengan itu, maka dibentuklah pedoman pembangunan Zona Integritas dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 52 tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah termasuk Polri.

Implementasi ZI pada lingkungan Polri ditandai dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. Kep./580/VI/2016, tentang Petunjuk Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi(WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di lingkungan Polri. Petunjuk pelaksanaan Zi pada lingkungan Polri di atas kemudian diperbarui dengan adanya Keputusan Bersama antara Kapolri dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. KB: KB/1/ IV/2018, No: 01 Tahun 2018, tentang Tata Cara Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani. Tujuan pembangunan ZI ini terfokus pada 2 sasaran yaitu, terwujudnya pemerintah yang bersih dan bebas KKN dan terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Hal tersebut juga tertuliskan pada Renstra yang terdapat pada sasaran strategis penerapan “*good governance* dan *clean government*” dengan cara melakukan reformasi kelembagaan dan birokrasi Polri.



Sumber : Biro Reformasi Birokrasi Polri (2020)

Gambar Jumlah Satker/Satwil Zona Integritas WBK dan WBBM Tahun 2016-2019

Terlihat adanya peningkatan trend memperoleh predikat WBK yang cukup drastis pada tahun 2018 namun di tahun berikutnya terjadi penurunan. Jumlah keseluruhan predikat WBK dan WBBM di Polri mencapai 102 predikat dengan rincian 92 WBK dan 10 WBBM atau kurang dari 20% jumlah satker yang ada di Polri. Hartanto, 2019 mengemukakan 2 hal yang menjelaskan bahwa program, kebijakan pelayanan publik kurang responsif terhadap aspirasi masyarakat. Pertama, para birokrat masih berorientasi kepada kekuasaan dan bukannya pada kepentingan publik. Birokrat masih menempatkan dirinya sebagai penguasa dan sangat terbatas birokrat yang menyadari perannya sebagai penyedia layanan kepada masyarakat. Kedua, terdapat kesenjangan yang lebar antara apa yang diputuskan oleh pembuat kebijakan dan apa yang benar-benar dikehendaki oleh rakyat . Tanpa control dan system akuntabilitas yang cukup kuat, senantiasa memungkinkan birokrat akan melaksanakan aktivitas pelayanan publik hanya berdasarkan kepentingan sempit. Penjelasan tersebut sangat berkorelasi dengan hakekat organisasi Polri yang dijelaskan pada sebelumnya, yaitu *serve oriented dan power oriented*.

World Bank, 2000 dalam bukunya *Public Accountability* menekankan akuntabilitas politik para pejabat untuk mengendalikan perilakunya atas kepercayaan kekuasaan kepada mereka. Maksud dari penekanan ini bahwa setiap pejabat Polri maupun personel Polri yang melekat padanya kewenangan harus mengutamakan kepentingan masyarakat daripada kepentingan pribadi. Penerapan *good governance* yang buruk dapat dipastikan membuka peluang terjadinya penyalahgunaan wewenang. Maka membangun komitmen dalam menjalankan *good governance* dengan cara memperoleh predikat ZI akan menjauhkan dari praktek-praktek penyalahgunaan wewenang.

Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Di tengah perubahan zaman yang begitu cepat, personel Polri dituntut untuk dapat memberikan pelayanan kepolisian yang prima dan memuaskan bagi masyarakat. Personel Polri tidak lagi dapat melakukan suatu tugas sendirian karena dituntut untuk bekerja dengan cepat. Sehingga dibutuhkan kerja tim dalam memberikan pelayanan kepolisian kepada masyarakat guna tercapainya visi-misi Polri. Kerja tim yang terlaksana akan menghasilkan suatu pembelajaran tim yang berguna bagi organisasi. Keberhasilan kerja tim tentu tidak terlepas dari kunci dasar yaitu adanya komunikasi antar perseoneel berlangsung intensif, baik dan harmoni. (Bohm, 2013)

Terdapat beberapa cara dalam membangun komunikasi dalam suatu tim pembelajar. Senge, 2002 menyarankan untuk melakukan jenis dialog dalam berkomunikasi. Dalam penjelasannya dialog bertujuan untuk menjangkau pemahaman individu dalam tim pembelajar. Dalam dialog, individu memperoleh pengertian yang mendalam yang tidak dapat dicapai secara individual. Lebih lanjut lagi senge (2002) menjelaskan terdapat 3 kondisi dasar yang diperlukan dalam dialog:

1. Semua partisipasi harus menahan asumsi
2. Semua partisipan harus menganggap satu sama lainnya sebagai kolega
3. Harus ada seorang fasilitator yang menguasai konteks dari dialog.

Polri sendiri telah menerapkan beberapa cara yang sejalan dengan metode dialog guna tercapainya pembelajaran tim. Prasetyo (2020) menjelaskan bahwa terdapat 4 cara untuk mendalami pemahaman masing-masing individu pada suatu tim kerja antara lain:

1. Program pelatihan (*training*) adalah peningkatan kapasitas dengan fokus pada peran aktif peserta, sedangkan sebagai fasilitator berperan sebagai mitra pemberi informasi dan pemahaman pada aspek aplikatif serta keilmuan. Diakhir program dilakukan ulasan yang meliputi integrasi dari pemahaman peserta terhadap permasalahan.
2. *Mentoring* merupakan proses berbagai pengalaman dan pengetahuan dari seorang pegawai kepada individu yang belajar dalam bidang tersebut. Seorang mentor adalah seseorang yang berpengalaman di bidangnya sehingga dapat menuntun, meberikan kiat-kiat dan saran. Sehingga dapat mempercepat proses tercapainya tim belajar yang efektif.
3. *Coaching* dapat dilakukan dengan mengajarkan, membimbing, memberikan instruksi kepada pegawai yang mempunyai performa kurang dalam hal ketrampilan dan pengetahuan menangani tugas yang dilakukan serta juga bermanfaat bagi pegawai yang ingin meningkatkan performanya ke tingkat lebih tinggi
4. *Consulting* adalah proses ketika pegawai meminta bantuan ahli untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Ahli ini memiliki pengetahuan mumpuni dalam bidang atau topik yang spesifik. Seorang ahli akan memberikan pendapatnya tentang apa yang harus dilakukan dengan situasi yang dialami.

Kerja tim sebenarnya telah dilakukan oleh Polri mulai dari unit terkecil yang berada di Polsek, hingga terbentuknya pokja atau satgas yang berada di tingkat atas Mabes Polri. Kerja tim yang dilakukan telah mengadopsi cara-cara yang dijelaskan diatas. Seperti yang dapat dijelaskan pada dokumen penelitian Perkap Kapolri Nomor 5 tahun 2015 tentang Sistem Informasi Personel Kepolisian Negara Republik Indonesia. Perkap ini dikeluarkan untuk membangun big data Polri yang berisi tentang informasi personel Polri di seluruh Indonesia sebagai kesiapan Polri menghadapi RI 4.0. Sistem yang saat ini dikenal sebagai SIPP sudah sangat bermanfaat untuk memberikan masukan/data yang berkaitan dengan pembuatan kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan Polri.

Kerja tim dalam SIPP ini terdiri dari 4 penyelenggara sebagaimana tercantum pada pasal 5 yaitu pejabat pembina, pejabat pengelola, administrator, dan operator yang terbagi pada 2 tingkat di tingkat Mabes dan tingkat Polda. Dalam prosesnya bekerja sebagai tim SIPP, disetiap penyelenggara Mabes pada pasal 5 hingga pasal 11 diatur pelaksanaan tugasnya untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pada tingkat bawahnya polda dan polres. Selanjutnya pada pasal 9, ditambahkan juga bahwa administrator baik di tingkat polda dan tingkat mabes dalam melaksanakan tugasnya dapat melibatkan *programmer* dan ahli computer dari luar Polri. Adanya penjelasan pelaksanaan tugas tersebut telah mengaplikasikan cara-cara dialog yang telah disebutkan sebelumnya mulai dari pelatihan, *mentoring* hingga *coaching*.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan kesiapan SDM Polri yang dapat diketahui melalui 5 disiplin organisasi pembelajar untuk menghadapi RI 4.0 dapat dijelaskan sebagai berikut:

Praktik organisasi pembelajar di Polri memiliki karakteristik dalam lima disiplin Organisasi pembelajar yaitu, *System Thinking*, *Personal Mastery*, *Mental Model*, *Shared Vision* dan *Team Learning* terlihat tidak sama. Karakteristik praktik organisasi pembelajar di Polri sangat terlihat di disiplin *System Thinking*, *Personal Mastery*, *Team Learning* dan *Mental Model* Sedangkan Organisasi Pembelajar kurang terlihat pada karakteristik disiplin *Shared vision*. Secara umum Polri memiliki kesiapan menghadapi RI 4.0 yang sesuai dengan visinya yaitu terwujudnya Indonesia yang Aman dan Tertib adalah modernisasi pelayanan Polri dalam Renstra Polri 2020-2024 pada disiplin *System Thinking*; memiliki 2 nilai pedoman hidup dan pedoman kerja pada disiplin *Mental Model*; peningkatan keunggulan kompetensi yang disediakan Polri atau atas keinginan Individu guna meningkatkan pelayanan kepolisian dalam disiplin *Personal Mastery*; dan kemampuan kesiapan organisasi dalam membangun komunikasi yang baik pada disiplin *Team Learning*.

Saran

Berdasarkan kesiapan Polri dalam menghadapi RI 4.0 yang masih terlihat kurang siap, maka disarankan agar Polri melakukan penyempurnaan dengan cara sebagai berikut:

1. Hasil analisis penelitian ditemukan bahwa adanya limitasi terhadap jumlah pendidikan spesialisasi yang disediakan oleh Polri. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pendidikan Polri harus memprioritaskan generasi muda yang memiliki waktu dinas lebih lama daripada memprioritaskan generasi yang sudah mendekati masa pensiun. Selain itu dengan kemajuan teknologi, sudah saatnya merubah cara pendidikan yang konvensional harus dikelas menjadi pendidikan digital yang bisa dilakukan dimana saja tanpa adanya keterbatasan jumlah

kuota peserta didik.

2. Diperlukan adanya standar pelayanan kepolisian yang sama di seluruh Indonesia dengan mempertimbangkan demografi daerah perkotaan, pedesaan, pegunungan dan pantai. Sehingga, adanya standar pelayanan kepolisian dapat dijadikan sebagai tolak ukur kinerja pelayanan kepolisian terhadap masyarakat atau kendali mutu kualitas pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan secara administrasi, hukum dan moral.

Daftar Pustaka

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change*. Canada: South-Western Cengage Learning.
- DL, Chrysnadnda (2016). *Polisine Rakyat Iku Jujur Ora Ngapusi : 101 Esai tentang Polisi dan Pemolisiannya*. Jakarta : Rajawali pers
- DL, Chrysnanda (2015). *Kenapa Mereka Takut dan Enggan Berurusan dengan Polisi*, Jakarta : Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian
- DL, Chrysnanda (2018). *Polisi dan Pemolisian*, Jakarta : Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian
- Haqqi,Hafifa & Wijayanti, Hasna. (2019). *Revolusi Industri di tengah Society 5.0*.Yogyakarta: Quadrant
- Prasetyo, Dedi.(2020) *E-Candidate: Pemolisian Aplikasi dalam Sistem Pembinaan Karier Anggota Polri*. Depok: Rajawali Pers
- Schwab,Klaus.(2019) *Revolusi Industri Keempat*. Jakarta: Gramedia
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline, The Art & Practise of the Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group, 1996.
- Senge. Peter. dkk. *The Fifth Discipline. Buku Pegangan Disiplin Kelima.* (Hari Suminto. Penerjemah). Batam: Interaksara Batam Centre, 2002.
- The Future Of Jobs Report 2018, World Economic Forum

Jurnal

- Aoun, J.E. (2017). *Robot-proof: higher education in the age of artificial intelligence*. US: MIT Press.
- Junita, Audia & Hermansyur, Muhammad. (2015). *Learning Organization Sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi*. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*. 1. 107-118. 10.24815/jdab.v1i2.3579.
- Kagermann, H., Lukas, W.D., & Wahlster, W. (2013). *Final report: Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*. Industrie 4.0 Working Group.
- Kunze, Florian & Boehm, Stephan & Bruch, Heike. (2013). *Organizational Performance*

Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management*

Lee, E.A. (2008,). Cyber physical systems: Design challenges. In *Object Oriented Real-Time Distributed Computing (ISORC)*, 11th IEEE International Symposium, pp. 363-369.

Schlechtendahl, J., Keinert, M., Kretschmer, F., Lechler, A., & Verl, A. (2015). Making existing production systems Industry 4.0-ready. *Production Engineering*, Vol. 9, Issue.1, pp.143-148.

Bahan Lain

Comannder Wish Kapolri Jend Idham Aziz, Spripim Polri, 2019

Keputusan Kepala Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. Kep./580/VI/2016, tentang Petunjuk Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi(WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di lingkungan Polri

Merkel, A. (2014). Speech by Federal Chancellor Angela Merkel to the OECD Conference. https://www.bundesregierung.de/Content/EN/Reden/2014/2014-02-19-oecd-merkel-paris_en.html, Diakses pada 11 Maret 2019.

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2011 tentang Pemberian Penghargaan di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 52 tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah

Perkap Kapolri No 14 Tahun 2011 tentang Kode Etik Profesi Kepolsian Negara Republik Indonesia

Rencana strategis Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahun 2020-2024

Undang-Undang No 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia

Analisis Desain Struktur Organisasi Pada Lembaga Sertifikasi Profesi LEMDIKLAT POLRI

Adi Gunawan Sofwan¹ dan Amy Yayuk Sri Rahayu²

Abstrak

Sertifikasi profesi pada umumnya akan berdampak kepada lingkungan kerja yang dikendalikan sebuah organisasi pelaksana maka hal itu menjadi penting sebuah analisa dalam rangka meningkatnya sebuah pengembangan kualitas demi terlaksana satuan kerja. Lembaga Sertifikasi Profesi (LPS) di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (LEMDIKLAT) di Kesatuan Polisi Republik Indonesia memiliki peran dalam mengeluarkan produk kinerja yang berintegritas dan profesional di era modern di masing-masing personil POLRI. Paper ini ditulis dengan tujuan untuk menganalisa seberapa jauh desain struktur organisasi LPS LEMDIKLAT POLRI dalam menjalankan roda organisasinya. Peneliti melakukan analisa menggunakan konsep analisis desain struktur organisasi oleh Judge & Robbins (2008) dengan pendekatan studi kepustakaan yang relevan menggunakan teknik analisis data yaitu analisis konten (Content Analysis). Hasil penelitian menunjukkan perlu adanya rekonstruksi kembali terhadap desain struktur organisasi LPS LEMDIKLAT POLRI yaitu memfokuskan pada beban kerja untuk personil LPS LEMDIKLAT POLRI dengan mempertimbangkan diantaranya kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi yang berdampak kepada eselonisasi dan pengembangan Sumber Daya Manusia LPS LEMDIKLAT POLRI.

Kata Kunci : Desain, Struktur Organisasi , Sertifikasi Profesi, Polri

Abstract

Professional certification will have an impact on the work environment controlled by an implementing organization, it is important an analysis in the context of increasing quality development in order to work units. Professional Certification Institute (LPS) in Educational and Training Institutions (Lemdiklat) in Indonesian Police has a role in issuing integrity and professional performance products in the modern era in each police personnel. This paper was written with the aim of analyzing how far the design of the LPS LEMDIKlat police organization structure in running the organization's wheel. The researcher analyzes using the concept of analysis of organizational structure design by Judge & Robbins (2008) with a relevant

1 Program Magister Ilmu Administrasi, Peminatan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Sektor Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia. adigunawansofwan.23@yahoo.com
2 Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia. Amy_soeroso@yahoo.com

literature study approach using data analysis techniques, namely content analysis. The results showed the need for reconstruction back to the design of the organizational structure of the LPS Lemdiklat Police, which focused on the workload for the LPS personnel of the Police Lemdiklat by considering including complexity, formalization and centralization that affected the echelonization and development of the Human Resources LPS Lemdiklat Police.

Keyword : Design, organizational structure, sertification, Indonesia National Police

Latar Belakang

Globalisasi, apapun definisinya, memberi dampak terhadap keamanan nasional maupun internasional. Spektrum ancaman yang sudah berubah ini menuntut penataan kembali dalam pola dan sistem keamanan nasional umumnya dan keamanan dalam negeri khususnya. Oleh karena itu, sebagai institusi yang diberikan kewenangan oleh undang-undang untuk memelihara keamanan dalam negeri, POLRI harus mampu merespon pengaruh globalisasi dengan adanya perkembangan zaman dari waktu ke waktu. POLRI harus berupaya membangun posturnya dan karakteristik nya di depan dunia sebagai organisasi yang mampu menuju *World Class Organization (WCO)*.

Sebagaimana telah diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia bahwa pemeliharaan keamanan dalam negeri serta upaya penyelenggaraan kepolisian yang meliputi pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dilakukan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) selaku alat negara yang dibantu oleh masyarakat dengan menjunjung tinggi nilai-nilai akan hak azasi manusia. POLRI bagian dari salah satu kebutuhan negara wajib mampu memberikan pelayanan kepolisian kepada masyarakat dituntut untuk bekerja keras secara profesional, transparan dan akuntabel sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat serta memegang prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*).

Bahwa untuk mewujudkan hal tersebut POLRI telah menetapkan sebuah Grand Strategi POLRI tahun 2005 – 2025 yang dibagi dalam 3 (tiga) perencanaan strategis, yaitu:

1. Rencana Strategis I pada tahun 2005-2009 yang merupakan bagian dari *Trust Building*.
2. Rencana Strategis II pada tahun 2010-2014 yang merupakan bagian dari *Partnership Building*.
3. Rencana Strategis III pada tahun 2015-2025 merupakan bagian dari *Strive for Excellence*.

Sejalan dengan hal tersebut, POLRI juga telah melaksanakan berbagai upaya reformasi birokrasi yang saat ini sudah memasuki gelombang ketiga. Namun demikian, pelaksanaan reformasi birokrasi gelombang II dengan sasaran terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN telah dilaksanakan dengan baik, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatnya kapabilitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi masih belum dapat berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan antara lain karena belum optimalnya penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sesuai aturan-aturan yang berlaku.

Dalam rangka mendukung Grand Strategi POLRI tahun 2015 sampai dengan 2025 yaitu tahap *Strive for Excellence*, Kapolri membuat terobosan dalam bentuk 10 Program Profesional, Modern dan

Terpercaya (Promoter). Dua dari sepuluh Program Promoter dimaksud menegaskan adanya upaya peningkatan profesional bagi personel POLRI. Peningkatan profesionalisme POLRI tertuang pada Program 4 dan Program 9. Pada Program 4 tentang Peningkatan Profesionalisme POLRI Menuju Keunggulan, mengharuskan POLRI untuk melakukan kegiatan berupa penyusunan rumpun jabatan fungsional dan sertifikasi profesi. Pada Program 4 Kegiatan 4 Tahap III (tahun 2018 s.d. 2019) berisi tentang kewajiban untuk melakukan kegiatan dalam bentuk melanjutkan implementasi sertifikasi profesi jabatan fungsional dan melaksanakan analisa/evaluasi.

Pada Program 9 tentang penegakan hukum yang lebih profesional dan berkeadilan, juga meminta POLRI untuk segera melakukan sertifikasi teknis untuk penyidik. Mukhtas (2019) menyatakan tipe organisasi perlu dirubah dari organisasi mekanik menjadi organik melalui desentralisasi kewilayahan, sehingga POLRI mampu menjawab masalah serta perubahan lingkungan lebih cepat. Menjawab tantangan tersebut harus segera dilakukan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia POLRI melalui pendidikan dan pelatihan serta pelatihan keterampilan (penempatan) personel berdasarkan kompetensi yang telah ditetapkan dalam aturan perundangan-undangan baik secara administratif maupun secara teknisnya.

Oleh karena itu, program pendidikan dan pelatihan POLRI harus sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan organisasi. Sementara untuk menjamin dan mendukung kompetensi perlunya dilakukan sertifikasi kompetensi melalui uji kompetensi oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) LEMDIKLAT POLRI. Setelah melalui uji kompetensi, peserta yang disetujui kompeten diberikan sertifikat kompetensi. Setiap instansi pada implementasi akan terstrukturkan, dalam melaksanakan tugasnya baik akan berorientasi kepada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan didahului dengan langkah-langkah persiapan berupa desain struktur organisasi. Mendesain struktur organisasi merupakan langkah pertama untuk memulai pelaksanaan kegiatan organisasi yang bersifat terstruktur.

Saat ini LSP LEMDIKLAT POLRI telah memiliki Sertifikat Lisensi sebagai LSP POLRI dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang dituangkan dalam Keputusan Ketua BNSP Nomor: Kep.201 / BNSP / IV / 2014 tanggal 25 April 2014, oleh karena itu LSP LEMDIKLAT POLRI mensertifikasi pada seluruh jajaran anggota POLRI. Dalam melaksanakan pensertifikasian, LSP LEMDIKLAT POLRI telah memiliki 1 orang Master Asesor dan 429 orang Asesor Kompetensi yang telah memiliki atau mendapatkan sertifikasi dari BNSP tetapi bukan merupakan personel tetap / berkedudukan pada LSP LEMDIKLAT POLRI yang digunakan pada penggunaan lain di POLRI. Selain menjalankan uji kompetensi di Internal POLRI, LSP LEMDIKLAT POLRI sebagai pengembang tugas selaku LSPP-2 juga memiliki kewajiban untuk menyelenggarakan sertifikasi bagi mitra kerja POLRI seperti para pengembang di kepolisian lainnya sesuai prosedur yang ada.

Berdasarkan penjelasan diatas, jenis kompetensi yang akan dilaksanakan oleh LSP LEMDIKLAT POLRI harus dianalisa agar bisa difasilitasi berbagai bentuk persiapan dan pelaksanaannya. Calon Asesi yang akan dilakukan uji kompetensi tentunya semakin meningkat dan berkembang lebih baik yang diharapkan oleh organisasi POLRI. oleh karena itu demi mengantisipasi hal tersebut, Struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan tersebut, baik sesuai dengan kualitasnya harus menjadi perhatian yang sangat ketat dalam penyelenggaraan LSP LEMDIKLAT POLRI.

Sehubungan dengan hal tersebut agar pelaksanaan tugas LSP LEMDIKLAT POLRI berjalan dengan seperti seharusnya, penyediaan serta unsur dukungan sumber daya manusia POLRI dapat berjalan optimal. Peneliti coba berupaya untuk menganalisis baik faktor dan indikator terhadap LSP LEMDIKLAT POLRI dengan menggunakan konsep analisis desain struktur organisasi oleh Judge & Robbins (2008). Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang *Analisis Desain Struktur Organisasi Pada Lembaga Sertifikasi Profesi LEMDIKLAT POLRI*

Tinjauan Pustaka

Peristiwa Rekonstruksi Struktur Organisasi Kepolisian

Beberapa penelitian telah membahas restrukturisasi organisasi kepolisian selain non-kepolisian di dalam dan luar negeri. Restrukturisasi kepolisian telah dilakukan di beberapa negara didunia. Sebagian besar restrukturisasi dilakukan dalam transisi transisi dan pemerintahan yang otoriter ke pemerintahan demokratik, seperti yang terjadi di Georgia dan Bosnia. Sebagian lainnya, restrukturisasi kepolisian merupakan bagian dari reformasi sistem administrasi untuk merespons perubahan-perubahan Lingkungan.

Hal ini terjadi dari berbagai negara seperti Belanda, Scotlandia dan Australia. Pemahaman terhadap proses restruktunsasi di negara-negara ini menjadi sangat penting bagi penelitian ini. Hal ini karena restrukturisasi kepolisian di Indonesia awalnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dan transisi pemerintahan otoriter ke pemerintahan demokrasi yaitu pascareformasi 1998 dimana saat itu kepolisian masih dikendalikan kebutuhan rezim pada waktu itu. Selanjutnya, restrukturisasi kepolisian di Indonesia lebih diarahkan sebagai strategi untuk menyikapi kebijakan dan evaluasi kebijakan yang semakin meningkat dari setiap tahun.

Bayley (2015) mengeliminasi kembali bahwa restrukturisasi kepolisian di negara-negara di dunia merupakan bagian dari reformasi yang lebih luas cakupannya dalam upaya koordinasi peran pemerintahan. Hasil dari penelitian Bayley menemukan bahwa restrukturisasi kepolisian akan berhasil dilakukan dengan meliputi dua strategi utama. Strategi pertama adalah mengubah budaya organisasi yang menjadi kebiasaan primitif menjadi lebih profesional. Strategi yang kedua adalah dengan fokus pada perbaikan tugas kepolisian di lapangan, atau dalam pelaksanaan tugasnya yang berhubungan langsung dengan masyarakat.

Kemudian Georgia merupakan negara yang menggunakan restrukturisasi kepolisian sebagai instrumen reformasi pemerintahan yang lebih luas pasca kemerdekaannya dari Uni Soviet, dalam hal ini Light (2014) menemukan sebuah sistem pemerintahan yang akan menentukan capaian yang bagus yaitu keberhasilan reformasi kepolisian. Reformasi kepolisian di Georgia berhasil mengurangi korupsi dan meningkatkan kebutuhan pelayanan. Faktor pendorongnya adalah kuatnya sistem peradilan sipil dan kontrol akan pemerintahan yang sedang berkuasa, dan akhirnya melahirkan konsep "pemolisian yang demokratis". Reformasi kepolisian pada yang diinginkan dapat memulihkan berbagai kejahatan terorganisir seperti mafia hukum, perdagangan senjata dan manusia yang berkembang di Georgia pada awal tahun 2000.

Pada beberapa negara, restrukturisasi kepolisian terjadi karena mendorong atau mulai adanya intervensi dari komunitas internasional. Sebagai contoh, di Bosnia. Juncos (2011) menemukan

bahwa restrukturisasi kepolisian dilakukan sesuai dengan upaya negara tetapi bergabung dengan Uni Eropa pada tahun 2008. Restrukturisasi kepolisian di negara ini lebih didukung oleh faktor luar atau eksternal, sedangkan Uni Eropa mensupport sistem kepolisian terpusat yang digunakan negara Bosnia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi kepolisian telah diupayakan Bosnia, kemudian hasil tidak bagus dari sisi negatifnya karena tidak mendapat dukungan internal sepenuhnya pada kondisi tidak stabil tersebut. Proses yang terjadi di Bosnia menunjukkan rapuhnya upaya reformasi jika mereka diinisiasi oleh pihak luar tanpa dukungan dari dalam lembaga itu sendiri.

Pada negara-negara dengan sistem pemerintahan dan layanan publik yang lebih baik, restrukturisasi kepolisian tetap diperlukan sebagai upaya menjawab perubahan lingkungan. Di Skotlandia, Fyfe (2014) menjelaskan pemerintah Skotlandia melakukan penertiban kepolisian menarik polisi daerah kemudian di pusatkan ke kepolisian nasional. Ini di sebabkan adanya perubahan politik telah menuntut perlunya sistem kepolisian yang lebih terintegrasi dengan baik. Rehabilitasi kepolisian negara yang dimaksud untuk merespons perubahan pola-pola yang diberikan juga atas biaya dan kelemahan infrastruktur lainnya. Implikasi dari kebijakan ini bukan hanya pada re-organisasi dan pemindahan personel semata, tetapi juga perubahan tata laksana ataupun badan pelaksana, hubungan kerja dan pengalokasian sumber daya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi sangat ditentukan oleh para aktor kunci dari kepolisian tersebut. Dukungan mereka sangat tergantung pada peluang dan peluang baru yang diciptakan dari hasil restrukturisasi tersebut.

(Maguire, 1997) dalam hasil penelitiannya mengungkapkan Struktur organisasi departemen kepolisian kota besar di Amerika Serikat telah banyak berubah selama abad kedua puluh. Banyak dari perubahan ini dapat dikaitkan dengan teknologi baru, meningkatnya permintaan dari masyarakat untuk memperluas cakupan layanan mereka, dan upaya untuk mencegah korupsi. Organisasi kepolisian berbasis polisi yang hanya mempekerjakan petugas polisi bersumpah telah diubah menjadi organisasi formal yang sangat tersentralisasi, terspesialisasi, dengan hierarki tinggi dan unit administrasi besar. Para reformator pemolisian masyarakat telah berupaya membalikkan perkembangan ini ke arah bentuk organisasi yang lebih "birokratis".

Mereka berpendapat bahwa polisi harus mengurangi komponen administrasi mereka untuk memotong birokrasi dan memfokuskan lebih banyak sumber daya pada tujuan organisasi daripada pada organisasi itu sendiri; mendeformasi, menghilangkan aturan dan kebijakan yang tidak perlu untuk mendorong pemecahan masalah di seluruh departemen meningkatkan komunikasi dan pengambilan keputusan dengan meratakan hierarki organisasi; dan beradab, untuk menggunakan sumber daya departemen secara lebih efisien.

Dengan mengubah banyak pengaturan administratif utama mereka, kritik berpendapat, departemen kepolisian dapat mengembangkan layanan yang lebih fleksibel, lebih responsif. Menggunakan desain kuasi-eksperimental yang menggabungkan data dari berbagai sumber, makalah ini meneliti apakah gerakan pemolisian masyarakat telah berhasil mengubah struktur organisasi departemen kepolisian kota besar selama periode enam tahun dari 1987 hingga 1993.

Willis, Mastrofski, & Weisburd (2007) Inovasi terbaru dalam kepolisian Amerika, telah secara luas digembar-gemborkan sebagai sistem manajemen dan teknologi yang unsur-unsurnya bekerja bersama untuk mengubah organisasi kepolisian secara radikal. Pengamat skeptis menyarankan

bahwa mereka hanya memperkuat struktur dan praktik yang ada. Namun, dalam mencoba menilai seberapa banyak mereka telah mengubah organisasi kepolisian, penelitian telah gagal memberikan landasan teori yang lebih luas untuk menjelaskan bagaimana mereka beroperasi dan untuk memahami implikasi dari sebuah reformasi.

Perubahan sikap dan budaya kepolisian akan menjadi tantangan bagi banyak negara di Asia. Hal ini temuan dari Nalla & Mamayek (2013) yang menjelaskan bagaimana makna kebijakan demokratis diterapkan di negara-negara Asia dengan melibatkan kepolisian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 24 negara di Asia yang menetapkan, hanya 3 negara (Korea Selatan, Hongkong dan Philipina) yang memiliki pengawasan keamanan terhadap lembaga kepolisian yang sangat baik. Di negara lain, tidak ada lembaga eksternal pengawas kepolisian, atau ada yang kurang berhasil dalam budaya kepolisian. Faktor penyebabnya adalah peran perlindungan polisi di banyak negara Asia lebih mendesak untuk keamanan-keamanan dan ketertiban umum untuk melayani masyarakat.

Penelitian di Indonesia oleh Villaveces-Izquierdo (2009) menemukan bahwa restrukturisasi kepolisian di Indonesia diinisiasi melalui faktor internal melalui reformasi birokrasi dari militer pasca Orde Baru. Selanjutnya, restrukturisasi dipercepat melalui bantuan eksternal dan lembaga penyumbang/pendonor yang cukup banyak pasca pelaporan lahir peristiwa di Bali dan beberapa peristiwa terorisme di tahun 2003. Kepolisian Indonesia pada saat itu masih jauh dari model "pemolisian yang demokratis dan sistematis", namun beberapa pembaruan dalam reformasi kepolisian telah tersedia meskipun tidak berdampak secara signifikan.

Permana (1999) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa Badan Kepegawaian Negara kurang memiliki kesiapan untuk melakukan transformasi-transparansi yang strategis. Mereka berpendapat bahwa transparansi perlu disiapkan hanya untuk unsur faktor internal dan faktor eksternal saja. Faktor internal yang dimaksud ialah pada struktur dan bentuk organisasi, penyusunan serta penguraian sosialisasi visi misi dalam penentuan rencana strategis, sedangkan faktor eksternal memperkuat regulasi seperti aturan dan produk-produk hukum yang berlaku sesuai dengan standarisasi kepolisian. Kemudian Ningsih (2007) menemukan banyak sekali kelemahan dalam transformasi organisasi yang berdampak pada kinerja baik individu maupun kelompok yang berdampak pada organisasi, kemudian infrastruktur (model ekonomi) yang berpengaruh serta kurangnya koordinasi antar berbagai lembaga yang berperan penting dan kurangnya kepedulian terhadap nilai-nilai dan etika akuntabilitas terhadap kinerja.

Target pencapaian tujuan restrukturisasi, menurut Ramos (2008) peningkatan kinerja sebagai bentuk dari fungsi pelayanan, peningkatan akan kepatuhan wajib pajak, peningkatan kepercayaan administrasi pajak, produktivitas dan fungsi pengawasan harus dicapai dan diterapkan dengan jelas dan transparansi. Dan Murwati (2010) menekankan terhadap proses implementasi kebijakan, hal ini proses desain ulang terhadap struktur organisasi dengan tujuan yaitu memiliki petunjuk desain yang mudah di pahami sehingga kebijakan dapat diimplementasi dengan baik seperti seharusnya sehingga implementasi terhadap pelaksana harus memiliki keterampilan maupun keahlian sesuai kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Dimensi Struktur Organisasi

Dalam pengertian yang sangat sederhana, organisasi sering diartikan sebagai kelompok orang yang diminta dan ingin mencapai tujuan secara bersama. Organisasi yang telah didirikan karena

beberapa tujuan tertentu dapat dicapai melalui upaya tindakan secara nyata harus dilakukan bersama-sama. apakah tujuan itu berupa laba, pendidikan, sosial dan lain-lain. Weber, (1947) melihat organisasi sebagai wadah hubungan sosial antar individu yang dilengkapi dengan aturan serta batasan untuk memudahkan hubungan komunikasi mereka. Aturan ini disebut sebagai administrasi ketatanan organisasi yang menentukan setiap anggota organisasi dalam posisi maupun jabatan yang dimiliki harus menerima atau memberi persetujuan. Kewajiban administrasi dengan yang berkaitan dengan administrasi harus sesuai dengan kebutuhan organisasi yang ada.

Tabel 1.
Pengertian Organisasi Menurut Para Ahli

NO	PARA AHLI	DESKRIPSI
1	(Pffner & Sherwood, 1965)	Organisasi adalah pola cara di mana sejumlah besar orang, terlalu banyak untuk melakukan kontak langsung tatap muka dengan yang lain, dan terlibat dalam kompleksitas tugas, mengaitkan diri dengan satu sama lain dalam pembentukan sadar dan sistematis dan pencapaian tujuan yang disepakati bersama
2	(Koontz & O'Donnell, 1972)	Organisasi melibatkan pengelompokan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan rencana, penugasan kegiatan ini ke departemen yang sesuai dan pemberian wewenang, delegasi dan koordinasi.
3	(Northcott, Sheldon, Wardropper, & Urwick, 1982)	Organisasi mengacu pada pengaturan di mana tugas ditugaskan kepada pria dan wanita sehingga upaya individu mereka berkontribusi secara efektif untuk beberapa tujuan yang lebih atau kurang jelas didefinisikan untuk mana mereka telah dibawa bersama.
4	(Mlilward, 2007)	Organisasi adalah proses membagi pekerjaan menjadi tugas atau tugas yang mudah, mengelompokkan tugas-tugas tersebut dalam bentuk pos otoritas pendelegasian untuk setiap pos dan menunjuk staf yang memenuhi syarat untuk bertanggung jawab bahwa pekerjaan dilaksanakan sesuai rencana."

Sumber : Data Olahan Peneliti 2020

March & Simon (1958) yang sangat berpengaruh signifikan sehingga dikategorikan dalam desainstruktur organisasi memiliki 6 prinsip utama yaitu :

1. Organisasi yang dirancang dengan baik akan dapat membantu meningkatkan kerja tim maupun individu dan berdampak terhadap produktivitas dengan menyediakan kerangka kerja yang matang di mana orang-orang dapat bekerja sama secara paling efektif.
2. Struktur organisasi akan menentukan lokasi pengambilan sebuah kebijakan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.
3. Struktur organisasi yang sehat merangsang atau meingkatkan ardenalin dalam pemikiran kreatif dan inovatif serta inisiatif di antara anggota organisasi dengan memberikan pola yang jelas sesuai dengan aturan yang berlaku.
4. Struktur organisasi yang sehat memfasilitasi adanya pertumbuhan organisasi publik ataupun swasta dengan meningkatkan kapasitasnya untuk menangani peningkatan kinerja secara berkelanjutan.
5. Struktur organisasi menyediakan pola komunikasi dan koordinasi baik dari individu maupun kelompok yang ada didalam organisasi tersebut.

6. Struktur organisasi membantu anggota untuk mengetahui apa perannya dan bagaimana hubungannya dengan peran lain, dengan kata lain saling berinteraksi demi kepentingan bersama.

Dibantahnya oleh Drucker (1988) organisasi bukanlah tujuan menaikkan rating pribadi, tetapi sebagai sarana untuk mencapai kinerja dan hasil. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan struktur dalam organisasi. Struktur organisasi adalah sarana yang sangat diperlukan dan struktur yang salah akan sangat merusak kinerja organisasi dan bahkan mungkin menghancurkannya. Struktur organisasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga memungkinkan pencapaian tujuan yang diraih dalam jangka panjang. karena itu sangat penting bahwa banyak perhatian harus diambil saat menentukan desain struktur organisasi. Struktur organisasi menunjukkan hubungan kewenangan dan tanggung jawab antara berbagai jabatan dalam organisasi dengan menunjukkan siapa yang melapor kepada siapa.

Hatch (1979) menjelaskan pengertian struktur adalah pola-pola hubungan antara orang-orang dalam suatu organisasi sehingga mereka berada di tempat dan fungsi masing-masing. Sedangkan menurut Robbins (2009:168) struktur organisasi adalah "*how tasks are allocated, who reports to whom, and the formal coordinating mechanism and interaction patterns that will be followed*" yang dimaksud dengan struktur adalah pengaturan yang terkait dengan pembagian tugas, pelaporan sesuai dengan perubahan dan interaksi yang menyertainya. Hal ini senada dengan definisi tersebut diungkapkan Huseini & Lubis (1987:120–121) menyatakan perlunya mengelaborasi struktur organisasi yang meliputi empat komponen sangat dasar yaitu: dalam pembagian tugas organisasi; hubungan pelaporan dalam organisasi, hierarki dan rentang kendali; pengelompokan individu menjadi bagian dari satu kesatuan serta pengintegrasian organisasi secara vertikal maupun horizontal yang mampu membawa organisasi yang berintegritas.

Secara umum terdapat lima tipe desainstruktur organisasi yaitu meliputi tipe lini (*line organization*); tipe lini dan staf organisasi (*line and staff organization*); tipe fungsional organisasi (*function organization*); tipe panitia dalam organisasi (*committee organization*) dan tipe matriks organisasi (*matrix organization*). Tipe struktur tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga tidak ada satupun jenis yang tepat untuk diterapkan pada setiap keadaan sesuai kebutuhan masing-masing (Lubis, 1986; Siagian, 2001).

Mintzberg (1993) telah mengklasifikasikan dari desain struktur organisasi menjadi lima bagian utama berdasarkan fungsinya, yaitu:

1. Operating core atau para pelaksana tugas utama organisasi;
2. Strategic apex yang bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan serta aktivitas yang ada dan menjamin setiap unit untuk dapat melaksanakan tugasnya;
3. Middle line yang menghubungkan Strategic apex dengan Operating core;
4. Techno structure yang bertindak sebagai analisis dalam rangka untuk merencanakan dan melakukan berbagai pelatihan;
5. Supporting staff yang memberikan bantuan kepada seluruh bagian organisasi

Bagan 1.
Structure in Five: Designing Effective Organizations



Sumber : Mintzberg (1993)

Oldham & Hackman (1979:7) menyatakan bahwa struktur perlu menggambarkan ukuran organisasi serta potensi-potensi akan permasalahan dalam pengendalian kegiatan. Dimensi pada struktur sebuah organisasi pada umumnya dipresentasikan ke dalam grafik organisasi yang tergambaran berbentuk kotak-kotak dan garis-garis. Kemudian Daft, (2001) mengatakan bahwa *organization to have chart*. artinya merupakan representasi yang kasat mata yang menggambarkan semua kegiatan dan proses aktivitas yang terjadi didalam sebuah kerangka organisasi”.

Judge & Robbins (2008) menjelaskan ada sebanyak 3 dimensi organisasi yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Kompleksitas

Kompleksitas dengan mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam suatu organisasi termasuk tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja hingga jumlah tingkat dalam hierarki organisasi dan sejauh mana unit-unit organisasi yang telah tersebar secara geografis. Robbins (2001:91–102) menyatakan kompleksitas ini mengacu pada tingkat diferensiasi yang ada dalam suatu organisasi terdiri dari diferensiasi horizontal nantinya mempertimbangkan tingkat pemisahan-pemisahan horizontal antar unit ke unit, diferensiasi vertikal mengacu pada kedalaman tertingginya hierarki organisasi, diferensiasi spasial meliputi sejauh mana lokasi fasilitas dan karyawan organisasi tersebar secara geografis dengan kondusif maupun tidak kondusif. Kompleksitas tinggi sebuah organisasi disebabkan oleh peningkatan salah satu dari tiga faktor penentu.

Masih menurut Robbins (2001:92–93) diferensiasi horisontal mengacu pada tingkat diferensiasi antara unit berdasarkan orientasi anggota organisasi mereka, sifat tugas yang mereka lakukan, dan tingkat riwayat pendidikan dan pelatihan. Dikatakan bahwa semakin kompleks dalam sebuah organisasi maka akan semakin banyak juga jenis pekerjaan ditemukan dalam suatu organisasi yang

berpengaruh pada semua elemen nantinya membutuhkan tingkat pengetahuan-pengetahuan, wawasan-wawasan dan kemampuan-kemampuan serta keterampilan-keterampilan yang sangat tinggi. lalu ada spesialisasi mengacu pada pengelompokan kegiatan tertentu yang dilakukan oleh satu individu, sedangkan departemen atau bidang organisasi adalah pembagian kerja kepada spesialis kelompoknya sendiri.

Kemudian pendapat Daft (2001) bahwa diferensiasi horizontal menjelaskan berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan, tingkat kebutuhan profesional dan spesialisasi karyawan, kebutuhan pelatihan karyawan dan pendidikan sehubungan dengan tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat departemen organisasi. Dapat dikatakan bahwa semakin kompleks suatu organisasi dapat dilihat dari semakin banyak kebutuhan untuk pendidikan dan pelatihan khusus dan semakin banyak departemen karena banyaknya tugas dan pekerjaan, profesi dan spesialisasi. Robbins (2001:95) diferensiasi vertikal mengacu pada kedalaman sebuah struktur organisasi. Diferensiasi meningkat, demikian juga kompleksitasnya, karena jumlah level hierarkis dalam organisasi meningkat. Dengan demikian dapat memacu penyimpangan atau masalah potensial dalam suatu organisasi.

Dan pendapat Daft (2001:395-396) diferensiasi vertikal berkaitan dengan jumlah level/level dalam organisasi, ada rentang kontrol yang sempit karena banyak level organisasi. Sebaliknya, jika semakin level dalam organisasi, semakin luas kontrol harus dilakukan oleh manajer. Menurut Robbins (2001:96) span of control adalah jumlah bawahan yang dapat dan harus diawasi oleh seorang manajer". Pengertian departemen menurut Daft (2001:404-405) pengelompokan individu menjadi departemen dan pengelompokan departemen ke dalam organisasi secara total membagi menjadi beberapa pendekatan, yaitu:

- *Functional Approach*; Karyawan diintegrasikan ke dalam kelompok atau departemen berdasarkan jenis pekerjaan dan kesamaan kerja seperti di departemen keuangan, departemen kelembagaan.
- *Divisional Approach*; Departemen disatukan dalam divisi yang berbeda berdasarkan kesamaan product, program, atau wilayah. Keterampilan dan keterampilan kerja yang tidak merata adalah dasar dari departemen.
- *Matrix Approach*; Rantai komando dan fungsi divisi diterapkan secara bersamaan dan akan membebani departemen yang sama.
- *Team Based Approach*; Organisasi membentuk hubungan tim atau kelompok dalam melaksanakan tugas-tugas khusus dan untuk mengoordinasikan dan berkolaborasi antar departemen.
- *Network Approach*; Organisasi secara khusus terhubung antara organisasi dengan fungsi-fungsi penting.

2. Formalisasi

Dimensi kedua adalah formalisasi yang menurut Robbins (2001:103) bahwa "formalisasi menentukan tingkat mana pekerjaan di dalam organisasi distandarisasikan". Para pegawai hanya memiliki keterbukaan mengenai apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan, bilamana melakukan pekerjaan tersebut dan bagaimana pegawai melaksanakannya melakukan pekerjaan sudah sangat diformalisasi. Para pemegang pekerjaan diikat untuk dapat melengkapi masukan yang sama dengan teknik dan proses yang sama dan mendapatkan hasil dan hasil yang sama pula serta berkelanjutan.

Menurut Daft (2001:404-405) bahwa "formalisasi merupakan dokumen yang digunakan untuk mengalihkan dan mengendalikan para pekerja". Dokumen yang diusulkan merupakan buku-buku aturan terkait naskah kebijakan organisasi, SOP, pertelaahan tugas, dan peraturan-undangan. Formalisasi merupakan aturan yang tegas dan formal, formalisasi tidak harus terdiri dari sesuatu yang baku, formal dan tertulis, akan tetapi dapat juga terdiri dari hal-hal biasa atau mendasar. Dalam organisasi dengan tingkat formalisasi yang tinggi, terdapat tugas dan posisi yang ditentukan, jumlah peraturan dan SOP dalam organisasi banyak dan telah dibuat dengan pasti dan rigid meliputi proses kerja. Jika formalisasi rendah, maka keputusan yang diambil tidak sesuai dengan yang ditentukan. Robbins (2001:290) menjelaskan kebebasan mencari di tempat kerja tingkah laku dalam pekerjaan yang telah diprogram sebelumnya oleh organisasi ini, semakin besar standarisasinya maka semakin kecil masukan yang dibutuhkan karyawan tentang bagaimana cara membuatnya harus.

Tingkatan formalisasi bisa saja berbeda dan diantar organisasi. Pekerjaan yang tidak memerlukan kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi dengan tingkat formalisasi yang tinggi, karena tugas dan pekerjaannya tidak memerlukan kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi daripada tugas dan pekerjaannya yang sederhana dan pada umumnya adalah pekerjaan yang dilakukan secara rutin. Formalisasi berbeda dapat dilihat di dalam organisasi dan departemen fungsional. Pegawai pada tingkat atas dalam suatu organisasi akan semakin terlibat dalam proses pekerjaan yang tidak berulang atau tidak rutinitas dan dibutuhkan keterampilan dan keterampilan khusus, seperti memerlukan seorang manajer keuangan dan Diperlukan kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi untuk mendisain pembuatan dan laporan keuangan yang dapat dipertanggung jawabkan untuk organisasi.

Menurut Robbins (2001:105) "formalisasi dianggap penting karena menggunakan formalisasi dapat diperoleh keuntungan dari pengaturan motivasi para pegawainya, dimana standarisasi setidaknya akan mengurangi keanekaragaman. Robbins (2001:109) menambahkan dalam menstandarisasikan pekerjaan dan tugas para pegawainya manajer dapat melakukan beberapa proses, yaitu:

- Seleksi; Proses seleksi yang baik disusun agar dapat memilih kecocokan calon pekerja untuk organisasi. Seorang pegawai yang bisa diartikan sebagai pegawai yang bisa menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan hasil memuaskan serta pribadi, pola kerja, serta pola sikap sesuai keinginan dan kebutuhan di organisasi. Penyeleksian dipertimbangkan sebagai teknik yang paling banyak digunakan oleh suatu organisasi dalam perbaikan kebijakan pada pegawainya.
- Persyaratan Peran; Setiap pegawai di suatu organisasi pasti memiliki peran. Setiap tugas dan tanggung jawab akan membuat bagaimana akan menentukan peran serta perilakunya.
- Peraturan, Prosedur, dan Kebijakan; Aturan-aturan yang menentukan yang ditentukan yang diajukan pada pegawai terkait hal dan sesuatu yang harus dan larangan untuk dikerjakan. Prosedur adalah langkah-langkah yang saling berhubungan satu dengan yang lain yang lengkap yang harus dijalani pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Saat mengambil keputusan.
- Pelatihan; Pelatihan diadakan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan ketrampilan, kemampuan dan keterampilan pekerjaan, pengetahuan dan pemahaman, serta pola kerja yang diharapkan suatu organisasi.
- Ritual (kegiatan terus menerus yang menjadi kebiasaan dalam organisasi); Dipakai sebagai cara formalisasi terhadap para pegawai yang diprediksi akan berpengaruh kuat dan jangka waktu yang tetap.

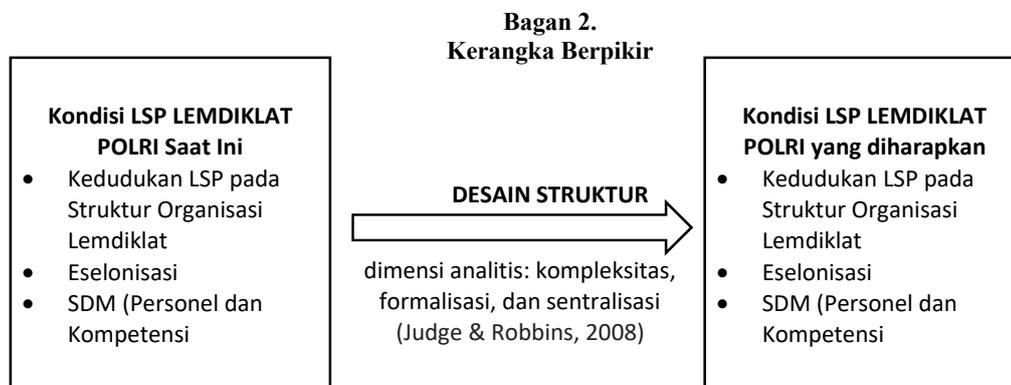
3. Sentralisasi

Menurut Robbins (2001:115) sentralisasi merupakan komponen dari dimensi organisasi yang paling problematik. Sentralisasi yang ditandai dengan adanya konsentrasi yang tinggi, sedangkan desentralisasi merupakan konsentrasi yang rendah. Robbins (2001:118) mendefinisikan sentralisasi sebagai jenjang kepada siapa pemegang kekuasaan yang formal untuk membuat pilihan-pilihan oleh leluasa dikonsentrasikan pada setiap individu, unit atau kepemimpinan (dengan bantuan pengelompokan yang tinggi pada organisasi), dengan demikian mengizinkan para pejabat pada tingkat rendah pada organisasi) untuk memberikan masukan yang minimal pada pekerjaan mereka.

Sentralisasi mengikat bagi hierarki formal di dalam suatu organisasi, di mana seorang manajer tertinggi berasal dari keputusan dan memungkinkan adanya saran dan masukan dari tingkat yang ditempatkan di bawahnya, namun tetap saja keputusan akhir akan tergantung pada pimpinan tertinggi. Di kondisi berbeda, sentralisasi lebih dibutuhkan dan cocok dari desentralisasi. Manajer dengan tingkat tertinggi akan lebih mudah untuk melihat kumbaran yang lebih besar yang memberikan keuntungan bagi mereka yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan terbaik bagi organisasi umum untuk memberikan keuntungan pada kelompok atau individu saja.

Menurut Robbins (2001:290) selanjutnya sentralisasi yang dimaksud dalam organisasi tergantung pada beberapa faktor-faktor penentu harus ada dalam organisasi yaitu:

- Stabilitas Lingkungan organisasi.
- Seperti tingkat manajer tertinggi, tingkat manajer bawah juga berhasil dalam mengambil kebijakan keputusandan.
- Ketidak ingin ikut sertaan dalam keputusan-keputusan yang penting oleh para manajer tingkat bawah.
- Kesiapan organisasi dalam mengatasi kegagalan.
- Besar tidaknya suatu Organisasi.
- Kewenangan manajer dalam menentukan strategi.



Sumber : Data Olahan Peneliti 2020

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan (library research), dengan melakukan telaah terhadap sumber-sumber pustaka seperti buku-buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan dokumen lainnya baik cetak maupun online yang relevan dengan topik yang sedang dikaji pada penelitian ini. Studi kepustakaan merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, dan mencatat serta mengolah bahan penelitian (Zed, 2014).

Menurut Bogdan & Biklen (1998) studi kasus merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu. Surakhmad (1980) membatasi pendekatan studi kasus sebagai suatu pendekatan dengan memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci. Sementara Yin (2010) memberikan batasan yang lebih bersifat teknis dengan penekanan pada ciri-cirinya. Ary, Jacobs, & Razavieh (1985) menjelaskan studi kasus hendaknya peneliti berusaha menguji organisasi atau individu secara mendalam.

Pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi yang berasal dari berbagai macam jurnal bereputasi, buku-buku yang berhubungan dengan lembaga sertifikasi profesi lembaga pendidikan dan pelatihan. Adapun teknik analisis data pada penelitian ini adalah analisis konten (*content analysis*).

Temuan dan Pembahasan

Kondisi Lembaga Sertifikasi Profesi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan

Robbins & Coulter (2007:284) struktur organisasi merupakan tugas formal organisasi yang dengan persetujuan tersebut, pekerjaan yang dibagi dan dikelompokkan serta dapat dikoordinasikan. Judge & Robbins (2008) menjabarkan bahwa itu adalah tiga dimensi analitis pada suatu struktur organisasi yang memiliki kerumitan, formalisasi, dan sentralisasi. Masing-masing memiliki struktur berbeda. Berdasarkan hubungan yang ada pada organisasi menurut Hasibuan (2010: 150) Bentuk lima organisasi struktur utama, bentuk struktur organisasi dapat dibedakan dalam Bentuk Organisasi Lini (Organisasi Lini), Bentuk Organisasi Lini dan Staf (Organisasi Lini dan Staf), Bentuk Organisasi Fungsional, Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional dan Bentuk Organisasi Komite.

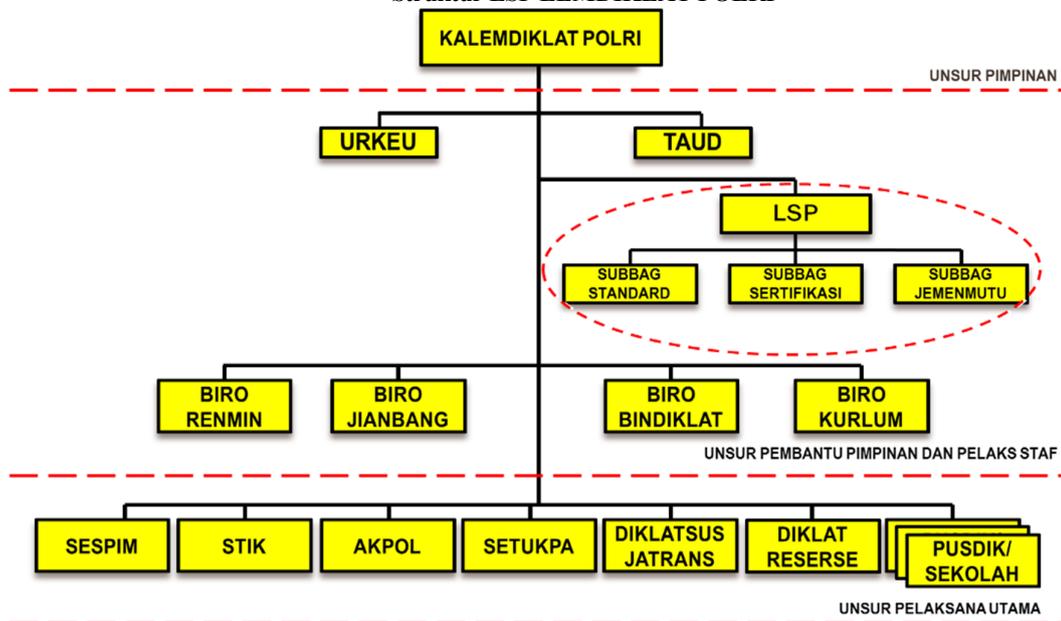
Secara umum organisasi pada tubuh POLRI berbentuk Organisasi Lini dan Staf (Line and staff organization) karena seluruh keputusan, kebijaksanaan, dan realisasi tujuan perusahaan berada pada pucuk pimpinan. Pelimpahan kewenangan dilakukan secara vertikal dari pimpinan tertinggi pada pimpinan dibawahnya sehingga masih kental asas kesatuan komando. Dalam kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaannya, pimpinan dibantu oleh para staf. Para staf dapat menyumbangkan berupa bantuan tenaga, pemikiran, saran dan masukan, memberikan informasi dan pengolahan data, serta memberikan pelayanan pada pimpinan sebagai masukan dan pertimbangan dalam mengambil keputusan dan kebijakan.

Begitu juga dengan organisasi LSP LEMDIKLAT POLRI dan Pelatihan berbentuk Organisasi Lini dan Staf (Line and staff organization) yang memiliki unsur Staf dan Lini, dimana Unsur Staf bertugas membantu dan menyuplai kebutuhan Internal Organisasi baik kebutuhan Pimpinan

maupun kebutuhan Unsur Lini. Sedangkan Unsur Lini bertugas membantu Pimpinan melaksanakan tugas pokok organisasi. Lembaga Sertifikasi Profesi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan merupakan unit kerja pada unsur Pembantu Pimpinan dan Pelaksana Staf yang berada di jajaran Kalem dilat Polri yang bertugas menyelenggarakan fasilitas kegiatan identifikasi kebutuhan jenis kompetensi, Menyusun materi uji kompetensi dan kualifikasi hingga mengembangkan menerapkan sistem manajemen mutu LSPP-1 dan atau LSPP-2 sesuai dengan pedoman BNSP 215.

Lembaga Sertifikasi Profesi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan dibentuk dilandasi komitmen POLRI untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusianya. Peningkatan tersebut diawali melalui penjaminan mutu pendidikan dan pelatihan POLRI yang diantaranya dilaksanakan dengan standardisasi dan sertifikasi. Untuk mewujudkan hal tersebut tentunya bukan hal yang mudah, diperlukan komitmen yang kuat, cara kerja yang cerdas, serta kesungguhan.

Gambar 1.
Struktur LSP LEMDIKLAT POLRI



Sumber: Peraturan POLRI Nomor 5 Tahun 2019

Oleh karena itu, berdasarkan Naskah Akademik pengajuan perubahan Susunan Organisasi dan Tata Kelola LSP LEMDIKLAT POLRI Tahun 2018, sebagai Lembaga yang diberi tugas dan bertanggung jawab untuk menyediakan dan bertanggung jawab atas penyediaan sumber daya manusia POLRI melalui pemasok bantuan, LSP LEMDIKLAT POLRI tersedia untuk keperluan dan tanggung jawabnya secara maksimal. Terkait dengan beberapa pertentangan yang ada, antara lain, pertama adalah penempatan LSP LEMDIKLAT POLRI pada struktur organisasi LEMDIKLAT POLRI yang tidak pas, yaitu Pertama LSP Polri diperlukan pada yang tidak didukung, pimpinan di tempatkan pada Pelaksana Tugas Pokok pada struktur LEMDIKLAT POLRI, saat ini lebih banyak bersifat operasional.

Kedua adalah saat ini Kepala LSP LEMDIKLAT POLRI di pimpin oleh Komisaris Besar POLISI tetapi jika diminta berdasarkan peraturan-undangan, maka LSP LEMDIKLAT POLRI yang ditunjuk untuk meminta dukungan kepada anggota POLRI dari Golongan Tamtama/

Bhayangkara untuk Inspektur Jenderal Polisi, oleh karena itu sebagai Kepala LSP dan Asesornya memiliki sekurang-kurangnya golongan kepangkatan yang sama dengan asesi yang diujinya. Ketiga adalah terbatasnya sumber daya organisasi karena susunan organisasi dan tata kerja LSP LEMDIKLAT POLRI saat ini masih belum sesuai dengan beban tugas dan fungsinya

Tabel 1 - Daftar Susunan Personel (DSP) LSP Lemdiklat Polri

NO.	JABATAN	PANGKAT/GOL.	DSP	RIIL	KET
1.	Kepala LSP	KOMISARIS BESAR POLISI	1	1	
2.	KASUBBAG	AKBP	3	3	
3.	PAURMIN	KOMISARIS POLISI / PNS GOL IVA/B	1	1	PNS (Gol.IVa)
4.	PAUR SUBBAG	KOMISARIS POLISI / PNS GOL IVA/B	6	6	- 1 Polri (Kopol), - 5 PNS (1 orang Gol.IVa, 2 orang Gol.IIIc dan 2 orang Gol. IIIb)
5.	BAMIN/ BANUM	BINTARA / PNS GOL II/I	4	15	2 Polri, 13 PNS
	J U M L A H		15	26	

Sumber: LSP LEMDIKLAT POLRI 2019

Dari tabel di atas dapat dilihat jumlah orang LSP LEMDIKLAT POLRI sebenarnya telah menambah DSP yang telah ditetapkan sebanyak 15 orang, sementara yang kini ada sebanyak 26 orang yang terdiri dari 7 orang anggota POLRI dan 19 orang PNS. Namun demikian kualitasnya masih belum sesuai dengan tugas dan fungsinya dan belum sebanding dengan beban kerja yang disediakan pada LSP LEMDIKLAT POLRI saat ini. Dalam mendukung pelaksanaan pekerjaannya, personel LSP LEMDIKLAT POLRI baik pada tidak pimpinan maupun pelaksana staf sebagian besar telah dibekali dengan berbagai macam pendidikan maupun pelatihan pengembangan untuk pendidikan umum dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 2 - Jumlah personel LSP berdasarkan Riwayat Pendidikan

JUMLAH PERSONEL	JENJANG PENDIDIKAN FORMAL			
	SLTA	D III	D IV/ S1	S2
	15	2	7	2

Sumber: LSP LEMDIKLAT POLRI 2019

Dari tabel di atas dapat dilihat jumlah orang LSP LEMDIKLAT POLRI sebenarnya atas riwayat pendidikan belum cukup memiliki kuantitas yang baik, ini akan berpengaruh kepada beban pekerjaan LSP LEMDIKLAT POLRI yang berorientasi kepada kinerjanya masing-masing. Meskipun demikian jenjang pendidikan dimaksud bentuk kepedulian pimpinan tertinggi dalam organisasi harus mengupaya organisasi memberikan bentuk berupa insentif agar melanjut ke jenjang

pendidikan yang lebih tinggi agar wawasan kualitas dalam mengelola serta pengembangan LSP LEMDIKLAT POLRI menjadi lebih baik.

Berdasarkan penjelasan diatas, berikut ini beban pekerjaan LSP LEMDIKLAT POLRI dapat dilihat pada tabel berikut ini beban kerja pada sub bidang oleh personel LSP LEMDIKLAT :

Tabel 3 -Beban Kerja LSP Lemdiklat Polri

NO	SUBBAG / BIDANG	BEBAN KERJA			
		2016	2017	2018	2019
1	STANDARDISASI (pemenuhan kebutuhan jenis kompetensi Pengemban fungsi Kepolisian Bidang Operasional dan Bidang BIN serta Pengemban fungsi Kepolisian non POLRI)				
	Melakukan pengkajian kebutuhan jenis kompetensi (berdasarkan usulan pemrakarsa maupun kajian mandiri)	12	14	17	64
	Melakukan pembimbingan (bimtek, konsul dan koordinasi)	12	14	17	64
	Melakukan pendampingan (pokja sun standar kompetensi)	12	14	17	64
	Melakukan verifikasi (eksternal & internal)	12	11	20	64
	Melakukan registrasi Kemnaker	10	2	31	64
2	SERTIFIKASI (pemenuhan sertifikasi kompetensi Pengemban fungsi Kepolisian Bidang Operasional dan Bidang BIN serta Pengemban fungsi Kepolisian non Polri)				
	Melaksanakan rekrutmen Asesor	194	178	160	200
	Melaksanakan Penyusunan Skema Sertifikasi	31	3	11	15
	Melaksanakan Penyusunan Materi Uji Kompetensi	24	4	14	15
	Melaksanakan Uji Kompetensi	34	52	65	50
	Melaksanakan penerbitan sertifikat kompetensi	1.860	3.204	5.839	10.000
3	MANAJEMEN MUTU				
	Melaksanakan Audit Mutu Internal	2	2	2	2
	Melaksanakan verifikasi Tempat Uji Kompetensi	29	64	7	30
	Melaksanakan surveillance pelaksanaan sertifikasi	-	7	65	50
	Menambah ruang lingkup sertifikasi	7	2	7	14
	Melaksanakan kaji ulang manajemen mutu	1	1	1	1
	Melaksanakan pengelolaan sistem informasi pemegang sertifikat	-	-	10.813	10.000
	Melaksanakan pemeliharaan / monitoring pemegang sertifikat kompetensi (perpanjangan & penggantian sertifikat rusak/hilang)	460	350	1480	130.632

Sumber: LSP Lemdiklat Polri 2019

Berdasarkan tabel di atas, peneliti menganalisis beban yang dikeluarkan, dari segi kuantitas, peningkatan personel yang ditempatkan pada LSP LEMDIKLAT POLRI juga belum semuanya memiliki kenaikan yang cukup signifikan. Ini berarti dalam desain struktur organisasi dalam menjalankan beban tidak maksimal, perlu adanya penambahan sesuai dengan beban kerja menjadi tolak ukur dalam implementasikan sehingga terciptanya organisasi berkualitas.

b. Analisa Desain Struktur Organisasi

Judge & Robbins (2008) menjelaskan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga dimensi analitis, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Dalam dimensi desain struktur LSP LEMDIKLAT POLRI, peneliti mencoba menganalisis pada 3 dimensi tersebut yaitu :

1. Kompleksitas; Kompleksitas yang akan di tawarkan peneliti ketika melakukan desain struktur

organisasi lembaga sertifikasi profesi lembaga pendidikan dan pelatihan kepolisian negara republik indonesia yaitu :

- Spesialisasi; perlunya tugas fungsional untuk mendukung tujuan organisasi kemudian memiliki pribadi tetap sehingga mempunyai kompetensi secara khusus. Adanya personel tetap bersertifikat tetap sehingga mendapatkan kecukupan tetap yang memiliki kompetensi khusus sesuai beban kerja yang direalisasikan oleh masing personil.
 - Rantai Komando; rantai komando yang dimaksud ialah melainkan perubahan eselonisasi, hal ini berpengaruh pada pengambilan kebijakan yang sangat dibutuhkan dalam organisasi sebagai bentuk dari hasil produk LSP LEMDIKLAT POLRI
 - Rentang Kendali; rentang kendali yang dimaksud meliputi jumlah personel, homogenitas yang dikendalikan serta waktu pelaksanaan dalam penetapan target atau sasaran. Frekuensi dan bentuk Anev harus dilakukan dan siapa saja yang melaksanakan Anev tersebut, lalu akan realisasi yang mencukupi antara standarisasi dan hasil yang diharapkan serta diinginkan. Selain itu perlu juga pengawasan baik dari frekuensi, waktu pelaksanaan agar adanya antisipasi dalam target maupun sasaran yang mengharapkan *Feed Back* yang dikendalikan. Kemudian yang terakhir tindakan dalam perbaikan ataupun koreksi hasil perbandingan jika terjadi sebuah penyimpangan (deviasi) yang signifikan.
2. Formalisasi; formalisasi menampilkan adanya standardisasi atau memberikan hak dan wewenang dalam organisasi sebagai sebuah tugas personel untuk desain struktur organisasi LSP LEMDIKLAT POLRI yaitu :
- Sejumlah peraturan mengacu kepada Standart Operasional Prosedur (SOP) yang harus dilaksanakan dan diterapkan oleh seorang personel didalam organisasi LSP LEMDIKLAT POLRI harus memiliki keseriusan dengan menerapkan peraturan yang khusus.
 - Fleksibilitas (Rijid) yaitu batas kemampuan dan kekuatan personel dalam mengimplementasikan sebuah peraturan. Kekuatan yang dimaksud mempunyai kelebihan baik dari *Soft Skill* maupun *Hard Skill* sesuai kebutuhan LSP LEMDIKLAT POLRI
 - Mampu melihat dan menjaga keterkaitan atau keterikatan antara personel dengan personel yang lainnya di LSP LEMDIKLAT POLRI dalam sebuah peraturan yang ada.
 - Semua hasil dari keputusan yang telah disepakati secara bersama merupakan dasar dari peraturan tersebut.
 - Melibatkan seluruh unsur pegawai dalam bentuk pelatihan LSP LEMDIKLAT POLRI. Seperti studi banding sebagai pembaharuan kinerja bagi anggota LSP LEMDIKLAT POLRI.
3. Sentralisasi; sentralisasi yang dimaksud merupakan pengaturan wewenang dari pimpinan kepada personel dalam rangka desain struktur organisasi sertifikasi profesi lembaga pendidikan dan pelatihan kepolisian negara republik indonesia yang mengacu pada dua prinsip yaitu :
- Adanya pengaruh pihak luar atau faktor eksternal dari organisasi LSP LEMDIKLAT POLRI dalam pengambilan kebijakan yang berorientasi pada sebuah keputusan

- Perlu alur mekanisme yang transparansi dalam membuat keputusan untuk penerbitan sertifikat yang di keluarkan oleh LSP LEMDIKLAT POLRI

Kesimpulan

Pada desain struktur organisasi di LSP LEMDIKLAT POLRI saat ini yang terpenting menjadi fokus utama dalam rekonstruksi yang bisa menjadi pertimbangan yaitu Desain struktur organisasi LSP LEMDIKLAT POLRI yang diharapkan harus mempunyai penekanan dalam optimalisasi kepada personil terhadap beban kerja. Sehingga beban kerja yang dilaksanakan lebih efektif dan terlaksana dengan baik sesuai aturan dalam perundang-undangan maupun Standart Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku.

Kemudian kekuatan personil LSP LEMDIKLAT POLRI memegang prinsip profesionalitas, artinya ada upaya baik dalam melaksanakan tugas LSP LEMDIKLAT POLRI sesuai dengan kapasitasnya masing-masing agar tidak terjadi kesalahpahaman sebagai upaya memperkuat kinerja setiap masing-masing personil POLRI. Ketegasan dan keseriusan dari pimpinan dalam suatu organisasi sangat berperan penting maka hal ini KALEMDIKLAT POLRI harus memainkan perannya sebagai hirarki tertinggi dan menunjukkan leadership dalam organisasi supaya terjaganya kondusifitas dilingkungan LSP LEMDIKLAT POLRI.

Harapan dari hasil analisis desainstruktur organisasi di LSP LEMDIKLAT POLRI dengan tujuan agar meningkatnya integritas individual maupun kelompok sebagai upaya pengembangan organisasi untuk mencapai VISI dan MISI Kepolisian Negara Republik Indonesia sesuai yang diharapkan kepercayaan yang tinggi oleh hak layak publik dalam bermasyarakat serta melairkan POLISI yang modern di Era Demokrasi ini.

Daftar Pustaka

Buku & Jurnal

- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (1985). *Introduction to research in education* (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Bayley, D. (2015). Police research: Trends and prospects. In R. Granér & O. Kronkvist (Eds.), *The Past, the Present and the Future of Police Research* (p. 279). Växjö: Polisutbildningen och författarna.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Quality research for education: An introduction to theory and methods* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). New York: South-Western College Publishing.
- Drucker, P. F. (1988). *The coming of the new organization* (2nd ed.). United Kingdom: Harvard Business School.

- Fyfe, N. (2014). *Observations on police reform in Scotland*. British Society of Criminology Newsletter, 1(74), 8–12.
- Hatch, E. (1979). Interaction, input and communication strategies. In *Presentando en el First Nordic Symposium on Interlanguage*. Los Angeles: Helsinki.
- Huseini, M., & Lubis, H. (1987). *Teori organisasi (suatu pendekatan makro)*. Jakarta: Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2008). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson.
- Juncos, A. E. (2011). Europeanization by decree? The case of police reform in Bosnia. *Journal of Common Market Studies*, 49(2), 367–389.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1972). *Principles of management :Aan analysis of managerial functions*. United States America: McGraw-Hill.
- Light, M. (2014). Police reforms in the Republic of Georgia : The convergence of domestic and foreign policy in an anti-corruption drive. *Policing and Society*, 24(3), 318–345.
- Maguire, E. R. (1997). Structural change in large municipal police organizations during the community policing era. *Justice Quarterly*, 14(3), 548–576.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. United States America: Wiley.
- Milward, G. E. (2007). *An approach to management*. Canada: Read Books.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Murwati, N. (2010). *Implementasi kebijakan restrukturisasi organisasi perangkat daerah (studi kasus di provinsi daerah khusus ibu kota jakarta)*. Universitas Indonesia Library. Universitas Indonesia.
- Nalla, M. K., & Mamayek, C. (2013). Democratic policing, police accountability, and citizen oversight in Asia : An exploratory study. *Police Practice and Research An Internasional Journal*, 14(2), 117–129.
- Ningsih, A. (2007). *Analisis transformasi organisasi Pusdiklat pegawai departemen hukum dan hak asasi manusia RI*. Universitas Indonesia.
- Northcott, C. H., Sheldon, O., Wardropper, J. W., & Urwick, L. F. (1982). *Factory organization. Michigan: Pitman & sons*.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1979). Relationships between organizational structure and employee reactions : Comparing alternative framework. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66–83.
- Permana, D. (1999). Transformasi organisasi badan administrasi kepegawaian negara. *Library Universitas Indonesia*.
- Pfiffner, J. M., & Sherwood, F. P. (1965). *Administrative organization (5th ed.)*. New York: Prentice-Hall.
- Ramos, J. (2008). *Restrukturisasi organisasi administrasi perpajakan modern: Studi kasus di KPP Pratama Jakarta Cengkareng*. Universitas Indonesia.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. South Africa: Prentice Hall.

- Robbins, S. P. (2009). *Organisational behaviour in Southern Africa* (2nd ed.). South Africa: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2007). *Management* (9th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Siagian, S. P. (2001). *Organisasi dan perilaku administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Surakhmad, W. (1980). *Pengantar penelitian ilmiah: dasar, metode dan teknik*. Bandung: Tarsito.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (T. Parsons, Ed.). England: Oxford University Press.
- Willis, J. J., Mastrofski, S. D., & Weisburd, D. (2007). Making sense of COMPSTAT: A theory based analysis of organizational change in three police departments. *Law & Society Review*, 41(1), 147–188.
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Zed, M. (2014). *Metode penelitian kepustakaan* (3rd ed.). Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Dokumen

- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Badan Sertifikasi Internasional *Bulltek Registration Services (BRS) Rim of the Word Office Running Springs, California, USA*.
- Grand Strategi Polri tahun 2005 – 2025.
- Sertifikat Lisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) kepada LSP LEMDIKLAT POLRI melalui Keputusan Ketua BNSP Nomor: Kep.201/BNSP/IV/2014.

Hak Asasi Manusia di Indonesia : Tinjauan Politik Hukum Era Reformasi

Rudi Priyosantoso¹

Abstrak

Politik hukum HAM adalah kebijakan hukum HAM (Human Rights Legal Policy) tentang penghormatan (to respect), pemenuhan (to fulfill) dan perlindungan HAM (to protect). Kebijakan ini bisa dalam bentuk pembuatan, perubahan, pemuatan pasal-pasal tertentu, atau pencabutan peraturan perundang-undangan. Pemenuhan dan perlindungan HAM, meskipun telah diatur secara universal, namun praktiknya tetap sangat dipengaruhi oleh ideologi suatu negara bahkan kebijakan rezim pemerintah.

Kata kunci: HAM, Politik Hukum, ideologi, kebijakan

Abstract

Politics of Human Rights Law is a Human Rights Legal Policy on Respect (To Respect), Fulfill (To Fulfill) and Human Rights Protection (To Protect). This policy can be in the form of making, changes, loading certain articles, or revocation of legislation. Fulfillment and protection of human rights, even though it has been universally arranged, but practices remain strongly influenced by the ideology of a country and even the government regime policy.

Keywords: human rights, legal politics, ideology, policy

Pendahuluan

Manusia dan HAM adalah dua kata yang sulit untuk dipisahkan. Sejak kelahirannya di bumi manusia lahir dengan membawa hak-hak kodrat yang melekat integral dalam hidupnya. Pada dasarnya manusia adalah makhluk bebas. Sebagaimana pendapat Jean Jaquas Rousseau bahwa manusia akan semakin berkembang potensinya dan merasakan nilai-nilai kemanusiaan dalam suasana kebebasan alamiah.

Menurut pemikir besar Rusia Nicolai Alexandrovict Berdyaev, manusia memang makhluk sosial, namun hidupnya tidak boleh semata-mata diabdikan untuk kelompok. Hidup dalam kelompok

1 Magister Hukum, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta

akan bermakna apabila kelompok mampu menambah kualitas kehidupan pribadi manusia, (Fuad Hasan, 1989, 87-88). Konsep HAM mempunyai spektrum yang luas. Di satu sisi ada pemikiran liberalis yang mendasarkan diri pada individualisme, di sisi lain berkembang penolakan HAM dan kebebasan pada pemikiran sosialisme yang menekankan kepentingan bersama dan negara.

Hak asasi manusia yang dianut Indonesia bersumber dari Pancasila sebagai filsafat bangsa dan negara. Secara konseptual HAM yang terkandung dalam Pancasila mengakomodasi aspek manusia sebagai makhluk individu dan makhluk sosial. Pengakuan tentang HAM secara prinsipial tercermin dalam sila kedua (Pancasila). Konsep dasar HAM yang masih bersifat abstrak perlu dijabarkan dalam konsep yang lebih konkrit, sehingga mempunyai kekuatan hukum dalam pelaksanaannya. Pelaksanaan HAM sangat tergantung dari good will penguasa. Penguasa meletakkan lembaga yang legal mempunyai kekuatan untuk memaksa kehendaknya pada masyarakat. Ia menguasai alat-alat represif.

Dalam kondisi semacam ini kadang-kadang pelaksanaan HAM tidak lebih daripada mencari legitimasi kekuasaan untuk mengukuhkan pemerintahannya. Politik Hukum HAM diartikan sebagai kebijakan hukum (legal policy) tentang HAM yang mencakup kebijakan negara tentang bagaimana hukum tentang HAM itu telah dibuat dan bagaimana pula seharusnya hukum tentang HAM itu dibuat untuk membangun masa depan yang lebih baik, yakni kehidupan negara yang bersih dari pelanggaran-pelanggaran HAM, terutama yang dilakukan oleh penguasa (Mahfud, 1998). Tidak mudah bagi bangsa Indonesia untuk menyelesaikan pelanggaran HAM yang terjadi di masa lalu. Akan ditelusuri bagaimana politik hukum HAM di Indonesia. Penelusuran ini diperlukan untuk melihat benang merah komitmen negara terhadap HAM.

Sejarah HAM

HAM adalah masalah yang mendasar dan universal, masalah ini ada sejak beribu tahun yang lalu. Perjuangan melawan perbudakan kaum Yahudi di Mesir pada zaman nabi Musa pada hakekatnya didorong oleh kesadaran untuk membela keadilan dalam rangka menegakkan HAM.

1. Hukum Hamurabi

Pada zaman kerajaan Babilonia sekitar 2000 SM telah diupayakan menyusun suatu hukum/aturan yaitu ketentuan-ketentuan yang menjamin keadilan bagi semua warga negara. Ketentuan ini dikenal dengan nama hukum Hamurabi. Hukum ini merupakan jaminan HAM warga negara terhadap kesewenang-wenangan kerajaan atau kekuasaan.

2. Solon

Solon sekitar 600 SM di Athena berusaha mengadakan pembaharuan dengan menyusun undang-undang yang menjamin keadilan dan persamaan bagi setiap warga negara. Menurut Solon orang-orang yang menjadi budak karena tidak dapat membayar hutang harus dibebaskan. Untuk menjamin terlaksananya hak-hak kebebasan warga Solon menganjurkan dibentuknya Mahkamah/Pengadilan (Heliaea) dan lembaga perwakilan rakyat atau majelis rakyat (Eclesia).

3. Perikles

Negarawan Athena yang berusaha menjamin keadilan bagi warga negara yang miskin. Setiap warga dapat menjadi anggota majelis rakyat dengan syarat sudah berusia 18 tahun. Ia menawarkan

sistem demokrasi untuk menjamin hak asasi warga. Konsep demokrasi yang ditawarkan Perikles secara objektif mengandung banyak kelemahan. Terlepas dari semua kelemahan itu, ia tetap dipandang sebagai tokoh yang memperjuangkan hak asasi manusia. Ia memperjuangkan hak-hak politik warga yang sebelumnya tidak ada.

4. Socrates – Plato – Aristoteles

Socrates, Plato, dan Aristoteles mengemukakan pemikirannya tentang hak asasi manusia dalam kaitannya dengan kewajiban atau tugas negara. Socrates banyak mengkritik praktik demokrasi pada masa itu. Ia mengajarkan HAM, kebijaksanaan, keutamaan, dan keadilan. Lebih jauh ditekankan agar warga berani mengkritik pemerintah yang tidak mengindahkan keadilan dan kebebasan manusia. (Bertens, 1971) Ajaran ini dipandang sangat berbahaya bagi penguasa. Plato dalam dialognya *Nomoi* mengusulkan suatu sistem pemerintahan dimana petugas atau pejabat dipilih oleh rakyat tetapi dengan persyaratan kemampuan dan kecakapan. Plato berlandaskan pada sistem demokrasi langsung ala Perikles dimana demokrasi yang berjalan justru meminggirkan hak-hak warga. (Bertens, 1971) Sementara menurut Aristoteles, suatu negara disebut baik apabila mengabdikan kekuasaan untuk kepentingan umum. Ia menawarkan pemerintahan atau Negara Politeia, yaitu demokrasi yang berdasarkan undang-undang. Dalam sistem ini seluruh rakyat ambil bagian dalam pemerintahan baik yang kaya maupun yang miskin, yang berpendidikan atau tidak berpendidikan. (Bertens, 1971) Secara implisit ia menganjurkan adanya persamaan bagi warga negara tanpa adanya diskriminasi.

5. Magna Charta (15 Juli 1215)

Kesewenang-wenangan raja Inggris mendorong para bangsawan mengadakan perlawanan. Raja dipaksa menanda tangani piagam besar (magna Charta) yang berisi 63 pasal. Tujuan piagam ini adalah membela keadilan dan hak-hak para bangsawan. Dalam perkembangannya kekuatan yang ada pada piagam ini berlaku untuk seluruh warga. Esensi Magna Charta ini adalah supremasi hukum diatas kekuasaan. Piagam ini menjadi landasan terbentuknya pemerintahan monarki konstitusional. Prinsip-prinsip dalam piagam ini, pertama kekuasaan raja harus dibatasi, kedua HAM lebih penting daripada kedaulatan atau kekuasaan raja, ketiga dalam masalah kenegaraan yang penting termasuk pajak harus mendapatkan persetujuan bangsawan, keempat tidak seorang pun dari warga negara merdeka dapat ditahan, dirampas harta kekayaannya, diperkosa hak-haknya, diasingkan kecuali berdasarkan pertimbangan hukum. (Majalah *What is Democracy*, 12)

6. Deklarasi Kemerdekaan Amerika Serikat (4 Juli 1776)

Deklarasi kemerdekaan Amerika ini menyatakan bahwa manusia diciptakan sama dan sederajat oleh penciptanya. Semua manusia dianugerahi hak hidup, kemerdekaan, dan kebebasan. Hak-hak tersebut tidak dapat dicabut oleh siapapun juga.

7. Revolusi Perancis (14 Juli 1789)

Kesewenang-wenangan raja Louis XIV mendorong munculnya revolusi Perancis. Rakyat tertindak menyerang penjara Bastille yang merupakan simbol absolutisme raja. Semboyan revolusi perancis : perasaan, persaudaraan dan kebebasan dalam perkembangannya menjadi landasan perjuangan HAM di Perancis. Konsep ini bergema ke seluruh penjuru dunia. Revolusi diilhami oleh pemikiran-pemikiran Jean Jaquas Rousseau, Montesqieuw, dan Voltaire. (Majalah *What is Democracy*, 20)

8. Abraham Lincoln.
Ia dikenal sebagai pembela HAM dan tokoh anti perbudakan. Ia menganjurkan persamaan dan kemerdekaan bagi setiap warga Negara tanpa membedakan warna kulit, agama dan jenis kelamin.
9. Franklin D. Rosevelt
Rosevelt mengajarkan beberapa kebebasan manusia guna mencapai perdamaian, meliputi:
 - a. Kebebasan berbicara
 - b. Kebebasan memilih agama sesuai dengan keyakinan masing-masing.
 - c. Kebebasan dari rasa takut.
 - d. Kebebasan dari kekurangan dan kelaparan.

Politik Hukum HAM di Indonesia Era Reformasi

Salah satu agenda Reformasi pemerintahan paska Soeharto adalah penguatan, pemenuhan, dan perlindungan HAM. Agenda tersebut direspon DPR dan pemerintahan Habibie, Gus Dur, Megawati, SBY, dan Jokowi dalam bentuk kebijakan yang baru yaitu : mencabut Perpu yang melanggar HAM, mengamandemen UUD, membuat Perpu yang seluruhnya baru yang ditunjukkan kepada perlindungan HAM, dan meratifikasi konvensi HAM Internasional. Produk Hukum di era reformasi, ada yang bersifat hukum umum yang substansinya merupakan kondisional bagi penghormatan dan perlindungan HAM.

1. Era B. J. Habibie

Era Habibie terdapat produk hukum umum, produk hukum HAM, dan institusi perlindungan HAM. Produk hukum umum terdiri dari Ketetapan MPR, UU, Kepres. Produk hukum HAM terdiri dari Ketetapan MPR, UU, PP, Keppres, Inpres. Ketetapan MPR, TAP MPR No. XVII/MPR/1999/HAM, ketetapan ini menegaskan dimensi spiritual, cultural, dan historis HAM di Indonesia. Dalam ketetapan ini dinyatakan bahwa dalam sidang yang dilakukan di orde baru, MPRS telah berhasil merancang suatu dokumen yang diberi nama “piagam hak HAM dan Hak-hak serta kewajiban negara”.

Setiap pertanyaan yang mengarah kepada perlunya piagam HAM, cenderung dijawab bahwa piagam semacam itu tidak dibutuhkan, karena masalah HAM telah diatur dalam berbagai Perpu.

Ketetapan juga menegaskan substansi HAM yang menggunakan pendekatan normatif, empiris, deskriptif, dan analitik. sebagaimana digariskan dalam tiga huruf berikut : (i) HAM adalah hak dasar yang melekat pada diri manusia yang bersifat kodrat dan universal sebagai karunia Tuhan, (ii) masyarakat Indonesia yang berkembang sejak masih sangat sederhana menjadi modern, pada dasarnya merupakan masyarakat kekeluargaan. Dengan demikian substansi Ham meliputi hak berkeluarga dan melanjutkan keturunan, hak mengembangkan diri, hak keadilan, hak kemerdekaan, hak komunikasi, hak keamanan dan hak kesejahteraan, (iii) bangsa Indonesia menyadari dan mengakui bahwa setiap individu adalah bagian dari masyarakat dan oleh karena itu setiap individu juga mengemban kewajiban tanggung jawab untuk menghormati hak asasi individu lain. Undang-undang terdiri dari UU No. 5 tahun 1998 tentang pengesahan konvensi

menentang penyiksaan dan perlakuan atau penghukuman lain yang kejam, tidak manusiawi atau merendahkan martabat manusia.

UU No 9 Tahun 1998 tentang kemerdekaan menyampaikan pendapat di muka umum (kemerdekaan menyampaikan di muka umum adalah HAM yang dijamin oleh UUD 1945 dan deklarasi universal HAM, kemerdekaan setiap warga negara untuk menyampaikan pendapat di muka umum merupakan perwujudan demokrasi dalam tatanan kehidupan masyarakat, bangsa dan negara), UU No. 39 tahun 1999 tentang HAM. Dengan UU ini, naka terdapat jaminan hukum terhadap HAM sebagai hak dasar yang secara kodrat melekat pada diri manusia yang bersifat universal harus dilindungi, hormati, dipertahankan, yang tidak boleh diabaikan, dikurangi, atau dirampas oleh siapapun. UU ini memberikan jaminan perlindungan dan pelaksanaan HAM bagi setiap warga negara berdasarkan asas-asas berikut:

Pertama, RI mengakui dan menjunjung tinggi HAM dan kewajiban manusia sebagai hak kodrat yang melekat dan tidak dapat dipisahkan dari manusia (Psl 2). Kedua, menegaskan prinsip non demokrasi (Pasal 3, dan 5). Ketiga, Jaminan perlindungan atas hak-hak yang tidak dapat dikurangi dalam situasi apapun (Psl 4). Keempat, Persamaan di hadapan hukum dan impersialitas (Psl 5). Kelima, asas hukum tidak berlaku surut. Keenam, asas upaya hukum nasional dan internasional. Ketujuh, asas tanggung jawab pemerintah. Prinsip dalam UU No. 39 tahun 1999 antara lain: peradilan yang bebas serta tidak memihak (Psl 17), praduga tak bersalah (Psl 18), Nullum delictum siena previa lege poenale, ketentuan yang lebih menguntungkan (Psl 18 (3)), hak untuk mendapatkan bantuan hukum (Psl 18 (4)), Nebis inidiem (Psl 18 (5)).

2. Era Gus Dur

Produk Hukum Ham era Gus Dur terdiri dari ketetapan MPR, Perubahan UUD 1945 dan UU, PP, Keppres dan Inpres, serta institusi perlindungan HAM. Institusi perlindungan HAM terdiri dari komite aksi nasional penghapusan bentuk-bentuk pekerjaan terburuk untuk anak, Komisi Ombudsman Nasional memiliki wewenang mengawasi pemberian pelayanan umum oleh penyelenggara negara dan pemerintah kepada masyarakat sehingga diharapkan terdapat perlindungan hak-hak masyarakat dalam memperoleh pelayanan umum, keadilan dan kesejahteraan yang lebih baik dan pengadilan HAM (Pengadilan HAM Ad Hoc Timor Timur dan Tanjung Priok).

Secara garis besar, Ketetapan MPR berisi agenda penegakan HAM yaitu: agenda penyelesaian pelanggaran HAM masa lalu, pembuatan regulasi tentang jaminan perlindungan dan penghormatan HAM, reformasi institusi TNI dan Polri, penghukuman dan pemulihan para korban pelanggaran HAM. Dalam waktu yang hampir bersamaan dengan pembahasan UUD tahap kedua, Gus Dur juga intensif membahas RUU pengadilan HAM. Pembahasan RUU pengadilan HAM yang menggantikan Perpu No. 1 tahun 1999 juga menyita perhatian dan pemikiran. Subtansi RUU pengadilan HAM yang paling kontroversi adalah tidak berlakunya prinsip non retroaktif, yang berlawanan dengan pasal 28 I (1) UUD 1945 perubahan kedua.

Kalangan militer sangat keras menentang klausul ini. Meskipun akhirnya lolos, tetapi tetap saja muncul pasal kompromi yang menempatkan DPR dan Presiden sebagai bagian dari mekanisme pengadilan HAM Ad Hoc. Sekalipun argumen masuknya DPR yang notabene lembaga politik dalam mekanisme itu masuk akal, tetapi itulah pasal yang membuat TNI

merasa aman dengan pasal itu. Langkah-langkah hukum untuk mengadili pelaku pelanggaran HAM yang berat pada masa lalu juga dilakukan di era Gus Dur dengan keluarnya Keppres No. 53 tahun 2001 tentang pembentukan pengadilan HAM Ad Hoc untuk mengadili pelanggaran HAM di Timor Timur dan Tanjung Priok.

3. Era Megawati Soekarno Putri

Produk Hukum HAM terdiri dari UU, PP, Keppres, dan institusi perlindungan HAM. UU No. 32 tahun 2002 tentang penyiaran, UU No. 23 tahun 2004 tentang penghapusan KDRT, PP No. 2 tahun 2002 tentang tata cara perlindungan terhadap korban dan saksi dalam pelanggaran HAM yang berat, PP No. 3 tahun 2002 tentang kompensasi, restitusi, dan rehabilitasi terhadap pelanggaran HAM berat, Keppres No. 96 tahun 2001 tentang pembentukan pengadilan Ad Hoc kasus Timor Timur dan Tanjung Priok, Keppres No. 10 tahun 2002 tentang pembentukan komisi penyelidik kasus nasional kasus Theys Hiyo Eluay (Papua Merdeka), Keppres No. 38 Tahun 2002 tentang pembentukan tim penyelidik independen nasional untuk Maluku Utara. Insitusi perlindungan HAM yaitu Komisi Perlindungan Anak (KPA) UU No. 23 tahun 2002, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) UU No. 30 tahun 2002, KPU UU No. 12 tahun 2003, Komisi penyiaran Indonesia, MK, dan KY.

Pengadilan HAM Ad Hoc Timor Timur dan Tanjung Priok yang dilaksanakan di era Megawati berakhir dengan putusan bebas semua pelaku, baik di pengadilan tingkat I, tingkat banding, tingkat kasasi maupun melalui mekanisme hukum peninjauan kembali (PK). Bebasnya para terdakwa itu tentu saja tidak bisa dimintakan pertanggung jawabannya pada eksekutif pimpinan Megawati kala itu, karena kemerdekaan yudisial sudah menjadi tekad dan dihormati, terutama di kekuasaan KY untuk menegakkan hukum menyelesaikan pelanggaran HAM berat tidak signifikan dengan perubahan itu sendiri. Megawati secara tegas menyatakan tidak memiliki kemauan politik untuk mengusut dan mengadili pelanggaran HAM masa lalu. itu sebabnya politik hukum era Megawati condong pada penguatan institusi politik yang kental warna paradigma kaum realis.

4. Era SBY

Produk hukum HAM UU No. 11 tahun 2005 tentang pengesahan kovenan internasional Hak sipil dan hak politik, UU No. 13 tahun 2006 tentang perlindungan saksi dan korban, UU No. 40 Tahun 2008 tentang penghapusan diskriminasi ras dan etnis, Keppres No. 111 tahun 2005 tentang tim pencari fakta kasus meninggalnya Munir, Keppres No. 6 Tahun 2005 tentang perpanjangan masa tugas tim pencari fakta kasus meninggalnya Munir, Keppres No. 22 tahun 2005 tentang pemberian amnesti umum dan abolisi kepada setiap orang yang terlibat dalam Gerakan Aceh Merdeka. Institusi Perlindungan HAM: Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK), dan Ombudsman RI.

Komitmen penegakan hukum era SBY sangat rendah, pemerintah juga masih berhutang ratifikasi karena hingga akhir tahun 2008 pemerintah belum juga meratifikasi sehingga instrumen HAM internasional seperti Statuta Roma tentang pengadilan pidana internasional (seharusnya diratifikasi pada tahun 2008), konvensi perlindungan hak-hak pekerjaan migran dan anggota keluarganya, konvensi pencegahan dan penghukuman kejahatan genosida, dll. Pemerintahan SBY sama sekali tidak menyentuh HAM, nyaris tidak pernah dengar komitmen

dan agenda untuk menangani berbagai kasus pelanggaran HAM seperti Talangsari Lampung, penculikan aktivis, kasus aceh, papua dll.

Kelemahan mendasar dari era SBY adalah tidak adanya agenda dan program jelas tentang HAM, termasuk tentang pelaksanaan RAN HAM. Produk Hukum berupa Memory of Understanding (MoU) antara SBY dan Timor Leste yang melahirkan KKP melengkapinya bahwa era SBY memang tidak memiliki agenda untuk menyelesaikan pelanggaran HAM masalah melalui mekanisme pengadilan dan KKR, sehingga logis apabila pemerintahan SBY tidak punya komitmen untuk merevisi UU No. 26 tahun 2000.

5. Era Joko Widodo (Jokowi) – Jusuf Kalla

Laporan Utama mengangkat tema sejauh mana pemajuan dan penegakan HAM di masa kepemimpinan Jokowi-JK. Di era Jokowi-JK penegakan dan pemenuhan HAM memang belum menjadi prioritas. Namun, terdapat sejumlah catatan yang sudah dilaksanakan dan patut diapresiasi, yakni terkait isu sumber daya alam, hak ekonomi, dan sosial termasuk hak atas air, dan hak atas keadilan.

Berbagai media massa dan lembaga-lembaga hak asasi manusia *internasional*, *Amnesty International*, *Freedom House*, *Human Rights Watch* (HRW), menyampaikan sejumlah catatan terkait HAM berupa isu-isu yang muncul selama masa kepemimpinan Presiden Jokowi.

Menurut *Amnesty International*, empat tahun terakhir penegakan HAM mengalami kemunduran. Selama empat tahun terakhir, Jokowi-JK terlalu mementingkan agenda pembangunan ekonomi dengan mengesampingkan agenda penegakan HAM dan demokrasi (Nasional.Kompas.com, 18/10/2018). Selain itu, berdasarkan penelitian *Amnesty International* Indonesia, dari 69 kasus pembunuhan di Papua selama 8 tahun, tidak ada satu pun yang dibawa ke pengadilan umum, termasuk kasus yang dijanjikan Jokowi yaitu pembunuhan terhadap empat orang remaja di Paniai, Papua pada tahun 2014 (Nasional.Kompas.com, 18/10/2018).

Terkait indeks kebebasan HAM dan demokrasi di Indonesia, Freedom House menyatakan Indonesia mengalami kemerosotan di 2014 Indeks Demokrasi (ID) Indonesia 73,04, di 2015 ID Indonesia 72,84 dan di 2016 ID Indonesia 70,09 (cnnindonesia.com, 14/09/2017). Indonesia tidak lagi masuk kategori negara dengan demokrasi bebas, namun kembali menjadi separuh bebas. Dua indikator utamanya adalah proses elektoral dan tingkat pluralisme yang dinilai buruk dan penyerangan terhadap kelompok-kelompok minoritas, baik itu kelompok minoritas agama dan minoritas orientasi seksual termasuk pemenjaraan mantan Gubernur DKI Jakarta Basuki Tjahaja Purnama (Nasional.Kompas.com, 18/10/2018).

Terkait kasus pelanggaran HAM masa lalu, Komnas HAM memberikan nilai rendah bagi Pemerintahan Jokowi-JK. Kasus-kasus dimaksud adalah Peristiwa 1965/1966, Peristiwa Penembakan Misterius (Petrus) 1982-1985, peristiwa penghilangan paksa aktivis tahun 1997-1998, Peristiwa Trisakti, Semanggi I dan II tahun 1998, Peristiwa Talangsari tahun 1989, Peristiwa Kerusuhan Mei 1998, dan Peristiwa Wasior Wamena 2000-2003.

Setelah setahun masa pemerintahan Jokowi-JK, tepatnya di 2015, Rencana Aksi Nasional

Hak Asasi Manusia (RAN HAM) diterapkan melalui Perpres Nomor 33 Tahun 2018 dengan durasi kerja lima tahun (2015-2019). RAN HAM merupakan dokumen yang memuat sasaran, strategi, dan fokus kegiatan prioritas rencana aksi nasional HAM Indonesia (bappenas.go.id, 16/08/2017). Bagi Komunitas penyandang disabilitas RAN HAM 2015-2019 tergolong istimewa, mengingat untuk pertama kalinya RAN HAM diintegrasikan dengan RAN HAM penyandang disabilitas (hukumonline.com, 22/06/2015). Ini merupakan kemajuan yang cukup baik dimana hak-hak penyandang disabilitas penting untuk direalisasikan. Secara garis besar konten RAN HAM cukup baik dan menjanjikan jika dilaksanakan dengan baik mengingat keberadaannya bisa mengukur sejauh mana negara sudah menyusun dan melaksanakan program-program yang sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma hak asasi manusia.

Sayangnya di masa pemerintahan Jokowi, RAN HAM seolah-olah tenggelam. Kendala utama implementasi RAN HAM adalah persoalan koordinasi. RAN HAM yang seharusnya menjadi kebijakan payung HAM yang memunculkan program-program lintas sektor/lintas kementerian justru tidak berjalan efektif.

Kedua, jika ditelaah secara seksama, isi yang tercantum di RAN HAM sebagai sasaran, strategi, dan fokus isu tidak jauh berbeda dengan isi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019. Seharusnya isu-isu yang tercantum, dalam RAN HAM mencakup sasaran, strategi, dan fokus dengan fokus kepada lintas sektor yang melibatkan Kementerian terkait lainnya. Dampaknya, sejumlah individu sebagai pemangku hak tidak terpenuhi haknya.

Di samping daftar isu HAM yang belum terselesaikan di atas, terdapat beberapa catatan yang cukup baik di sektor HAM di masa kepemimpinan Jokowi-JK. Dari 17 prioritas HAM dalam Nawacita, terdapat 11 isu HAM yang sudah diselesaikan walaupun belum sepenuhnya (tempo.co.id, 19/10/2018). Beberapa diantaranya adalah penanganan konflik sumber daya alam (SDA), seperti kasus perkebunan, pertambangan, dan kehutanan yang memperlihatkan capaian yang cukup positif dengan adanya program reforma agraria dan diaturnya Perpres Nomor 86/2018 tentang Reforma Agraria ([newsdetik](http://newsdetik.com), 19/10/2018). Namun, kriminalisasi terhadap warga yang menuntut hak atas tanah masih kerap terjadi tidak terkecuali terhadap anggota masyarakat hukum adat ([newsdetik](http://newsdetik.com), 19/10/2018).

Komnas HAM juga mencatat beberapa kemajuan di Pemerintahan Jokowi yang mencakup bidang pendidikan, kesehatan, dan restitusi hak atas wilayah adat ([newsdetik](http://newsdetik.com), 19/10/2018). Yang cukup fenomenal adalah kemenangan warga Jakarta atas gugatannya terkait privatisasi air. Kasus yang muncul sejak tahun 2012 itu telah dimenangkan Pengadilan Negeri (PN) Jakarta Pusat di 2018. Penolakan privatisasi air itu sudah sejak lama digaungkan oleh Koalisi Masyarakat Menolak Swastanisasi Air Jakarta yang terdiri dari LBH Jakarta, KRuHA, Walhi Jakarta, Solidaritas Perempuan Jabotabek, Kiara, FPPI, KAU, ICW, JRMK, dan UPC ([Beritagar](http://Beritagar.com), 26/03/2018).

Kejatuhan Soeharto adalah awal dari perubahan politik dan hukum di Indonesia. Elemen-elemen peyangga Orde Baru direformasi melalui sebuah kebijakan hukum dan politik berupa

pembatalan, perubahan, dan pembuatan berbagai Perpu yang diorientasikan kepada perlindungan, pemajuan dan pemenuhan HAM, termasuk instansi perlindungan HAM masa lalu. Produk hukum di era Habibie, Gus Dur dan Megawati cukup responsif dalam proses dan substansi.

Tidak demikian halnya dengan produk Perpu untuk menyelesaikan pelanggaran HAM masa lalu. UU No. 26 tahun 2000 dan UU No. 27 tahun 2004 mengandung kelemahan substansi yang mendasar. Pergulatan kepentingan antara kekuatan pro demokrasi dengan sisa rezim masa lalu yang masih eksis di DPR saat UU dibuat ditahun 2000-2004 telah menghasilkan Hukum HAM seperti yang ada sekarang, yang lebih mengedepankan topik dari pada substansi.

Tidak direvisinya UU No. 26 tahun 2000, gagalnya pembentukan KKR, serta pembentukan KKP, menunjukkan bahwa pemerintahan era reformasi, terutama pemerintahan SBY memiliki kerangka politik tersendiri dalam menyelesaikan pelanggaran HAM yang berat masa lalu. Di level institusi negara, TNI/Polri, telah mendorong kebijakan lebih lanjut berupa lahirnya UU No. 2 tahun 2002 tentang kepolisian Negara RI, dan UU No. 3 tahun 2002 tentang pertahanan negara yang dikeluarkan oleh Megawati. Sementara itu Komnas HAM ternyata tidak cukup mendapatkan kekuatan hukum sebagai institusi penyelidik pelanggaran HAM yang berat.

Rendahnya respon Kejaksaan untuk melakukan tindakan penyidikan atas hasil-hasil penyelidikan Komnas HAM yang terdapat pelanggaran HAM, terutama terjadi di masa lalu dapat dijelaskan dari perspektif ketidakmandirian institusi Kejaksaan Agung dari pemerintah serta kaitannya beban masa lalu Kejaksaan sebagai institusi yang lebih sering dipimpin Jaksa Agung dengan latar belakang militer yang tentu saja telah membangun kultur *esprit de corps* tersendiri.

Kesimpulan

Dalam Politik Hukum dan HAM paska era Reformasi pada era Habibie melahirkan 6 ketetapan MPR yang merupakan politik hukum korektif terhadap kebijakan rezim Soeharto. Pada era Gus Dur lebih intensif membahas RUU pengadilan HAM, era Megawati adalah lahirnya produk hukum yang sangat maju dalam penguatan hak sipil dan politik, sedangkan era SBY sama sekali tidak menyentuh HAM, nyaris tidak pernah terdengar komitmen dan agenda untuk menangani berbagai pelanggaran HAM kasus Talangsari Lampung, Timor Timur, penculikan aktivis, pembunuhan Munir, Semanggi I, Semanggi II, dll.

Produk Hukum HAM penyelesaian pelanggaran HAM terdapat pada UU No. 26 tahun 2000 dengan yuridiksi kasus pelanggaran HAM berat. Capaian penegakan dan pemajuan HAM di masa kepemimpinan Jokowi seakan tidak sebanding dengan masih banyaknya kasus-kasus pelanggaran HAM berat masa lalu yang belum terselesaikan. Rasa pesimis muncul setelah Jokowi mengangkat Wiranto sebagai Menteri Koordinator Politik, Hukum, dan Keamanan padahal yang bersangkutan diduga terlibat dalam Peristiwa 27 Juli, kasus Semanggi, dan penghilangan aktivis prodemokrasi pada 1997/1998. Janji-janji terkait HAM yang dilontarkan saat Pemilu 2014 lewat Nawacita belum sepenuhnya terealisasi, dan menurut para pakar, Jokowi terlalu fokus pada pembangunan ekonomi dan infrastruktur.

Daftar Pustaka

- Bertens, Kees. 1971. *Sejarah Filsafat Yunani*. Yogyakarta: Kanisius.
- Budiardjo, Miriam. 1997. *Dasar-Dasar-Dasar Ilmu Politik*. cet. 18. Gramedia. Jakarta.
- Feith, Herbert. 1962. *The Decline of Constitutional Democracy in Indonesia*. Cornell University Press. Ithaca. New York.
- Forsythe, David P. 1983. *Human Right and World Politics*, Terj. Tom Gunadi, Bandung: Angkasa.
- Heri, Supriyanto Bambang. Penegakan Hukum mengenai HAM menurut Hukum Positif di Indonesia. *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*. Vol. 2. No. 3 Maret 2014.
- Mahfud MD, Moh. "UU Politik, Keormasandan Instrumentasi Hak Azasi Manusia." *Jurnal Hukum* No. 10A/ol. 5/1998.
- Majalah, "What is Democracy", *United State Information Agency*, 1991.
- Muladi, 2002, *Hak Asasi Manusia, Politik dan Sistem Peradilan Pidana*. Semarang : Undip.



Implementasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender di Kepolisian Negara Republik Indonesia

Galih Putra Samodra¹ dan Amy Yayuk Sri Rahayu²

Abstrak

Ketidaksetaraan gender merupakan masalah yang telah sejak lama ada dimana munculnya diskriminasi negatif dan perlakuan yang berbeda bagi pria dan wanita dengan memandang pria sebagai sosok yang maskulin dan wanita sebagai sosok yang feminim, yang mana dari anggapan tersebut menganggap bahwa wanita adalah sosok yang lemah dan tidak mampu bersaing dengan kaum pria. Berdasarkan catatan dari United Nations Development Programme, penurunan Gender Development Index negara Indonesia tahun 2019 yang menurun dari urutan 103 ke urutan 111 dari tahun sebelumnya menunjukkan Indonesia menghadapi berbagai permasalahan untuk mencapai semua indikator kesetaraan gender. Pemerintah Indonesia pun telah berupaya mengatasi ketidaksetaraan gender dengan berbagai kebijakan yang diterbitkan. Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) yang menjadi salah satu subjek dalam Inpres No. 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional memastikan terselenggaranya perencanaan, penyusunan, pelaksana, pemantauan, dan evaluasi atas kebijakan dan program pembangunan nasional yang berperspektif gender dalam rangka mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara di organisasinya. Upaya lain terkait pengarusutamaan gender ini juga terus digaungkan pemerintah melalui Rencana Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN). Tetapi dalam pelaksanaannya, implementasi kebijakan pengarusutamaan gender oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia belum berjalan dengan maksimal.

Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana implementasi kebijakan pengarusutamaan gender di Kepolisian Negara Republik Indonesia dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif melalui studi literatur. Hasil penelitian menjelaskan, bahwa pengarusutamaan gender belum diterapkan secara maksimal di Kepolisian Negara Republik Indonesia. Adapun aspek-aspek penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan antara lain konten kebijakan dan konteks kebijakan. Konten kebijakan meliputi (1)

1 Program Magister Ilmu Administrasi, Peminatan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Sektor Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia email gpsamodra10.207@gmail.com
2 Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia email amy_soeroso@yahoo.com

kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi, (2) tipe manfaat, (3) derajat perubahan yang ingin dicapai, (4) kedudukan pembuat kebijakan, (5) pelaksana program dan (6) sumber daya tersedia. Konteks kebijakan meliputi (1) kekuasaan, kepentingan, dan strategi dari aktor yang terlibat, (2) karakteristik lembaga dan rezim yang sedang berkuasa serta (3) tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana.

Kata Kunci: Kebijakan; Pengarusutamaan Gender; Polri

Abstract

This article aims to explain how the implementation of gender mainstreaming policies in the Republic of Indonesia National Police and the factors that influence it. The research method used is a qualitative method through literature studies. The results of the study explained that gender mainstreaming had not been implemented optimally in the National Police of the Republic of Indonesia.

The important aspects of YAG influence policy implementation include policy content and policy context. Policy content includes (1) influencing interests, (2) Benefit type, (3) degree of change to be achieved, (4) Policy maker position, (5) program implementers and (6) resources available. The policy context includes (1) of power, interests, and strategies from the actors involved, (2) characteristics of institutions and regimes that are in power and (3) the level of compliance and the response of the executor.

Keywords: Policy; Gender mainstreaming; Polri.

Pendahuluan

Pemerintah Indonesia sejatinya telah sejak lama berusaha untuk mengatasi permasalahan ketidaksetaraan gender yang terjadi. Presiden ke – 4 Indonesia Abdurrahman Wachid menyikapi permasalahan tersebut dengan menerbitkan Instruksi Presiden No. 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender Dalam Pembangunan Nasional yang ditujukan pada 8 (delapan) subjek yang meliputi Kementerian dan Lembaga, TNI, Polri, Kejaksaan Agung, serta pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota. Tujuan diterbitkannya Instruksi Presiden ini adalah untuk terselenggaranya perencanaan, penyusunan, pelaksana, pemantauan, dan evaluasi atas kebijakan dan program pembangunan nasional yang berperspektif gender dalam rangka mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Dalam kurun 5 tahun setelah diterbitkan Inpres tentang Pengarusutamaan Gender, Bappenas (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional) bersama dengan dengan Kemen PPA (Kementerian Negara Pemberdayaan Perempuan) melakukan penelitian pada tahun 2006 di 9 (Sembilan) bidang pembangunan nasional. Salah satu bidang yang dievaluasi adalah bidang hukum. Di bidang hukum ini, Kementerian/Lembaga yang dievaluasi adalah pada Depkumham (Departemen Hukum dan HAM), Kejaksaan (Kejaksaan Agung) dan Polri (Kepolisian Negara Republik Indonesia). Catatan yang diberikan pada Polri saat evaluasi tersebut adalah perubahan kepemimpinan Polri pada tahun 2005 harus dapat memantapkan upaya pengarusutamaan gender di lingkungan Polri.

Sampai saat evaluasi dilakukan tidak ada upaya perubahan yang signifikan dari segi kelembagaan, kebijakan, sistem informasi dan sumber manusia di Polri. Upaya Polri untuk melakukan reformasi

di institusinya yang salah satunya dengan penerapan pemolisian masyarakat (community policing) seharusnya mengacu pada perspektif gender, misalnya dengan penambahan jumlah anggota polwan (polisi wanita). Selain itu, diperlukan usaha ekstra untuk meyakinkan pimpinan Polri akan pentingnya penambahan jumlah anggota polwan dan peningkatan jumlah polwan yang bisa menduduki jabatan struktural dan jabatan strategis. Dengan begitu, kebijakan untuk mengatasi permasalahan tersebut harus dijabarkan secara jelas.

Susilo Bambang Yudhoyono yang merupakan Presiden ke – 6 Indonesia ikut serta mengakui bahwa ketidaksetaraan gender sebagai salah satu permasalahan pembangunan nasional dengan dikeluarkannya Undang-Undang No.17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, yaitu strategi pengarusutamaan gender untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip kesetaraan dan keadilan gender dalam pembangunan. UN ESCAP (2010) mencatat di periode pertama pemerintahan Presiden SBY tahun 2004-2009 terjadi peningkatan dari 19 program responsif gender di tahun 2000-2004 menjadi 38 program responsif gender yang tercantum dalam RPJM (Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2004-2009 telah dilaksanakan oleh 20 (dua puluh) kementerian dengan cara membentuk kelompok kerja untuk penerapan kebijakan pengarusutamaan gender. Sedangkan di periode kedua pemerintahannya, Presiden SBY lebih menegaskan kebijakan pengarusutamaan gender di tingkat nasional maupun lokal dengan upaya meningkatkan perlindungan dan kualitas hidup wanita serta melibatkannya dalam segi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitor dan evaluasi kebijakan.

Presiden Joko Widodo pada periode pertama kepemimpinannya tahun 2014-2019 juga menaruh perhatian pada pengarusutamaan gender dengan memasukkan pengarusutamaan gender sebagai bagian dari Rencana Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 yang ada dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015-2019 sebagai: (1) arah kebijakan dan strategi pembangunan berkelanjutan dan tata kelola pemerintahan yang baik; (2) strategi mengintegrasikan perspektif gender agar terwujud kesetaraan gender dalam pembangunan yang lebih adil dan merata dengan mengurangi kesenjangan antara laki-laki dan perempuan dalam mengakses dan mengontrol sumber daya, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan proses pembangunan, serta memperoleh manfaat dari kebijakan dan program pembangunan (Dhewy, 2017).

Berdasarkan hal tersebut, arah kebijakan pengarusutamaan gender yang akan dicapai dalam 5 (lima) tahun periode pembangunan, yaitu: (1) meningkatkan kualitas hidup dan peran perempuan di berbagai bidang pembangunan; (2) meningkatkan perlindungan bagi perempuan dari berbagai tindak kekerasan dan tindak pidana perdagangan orang (TPPO); (3) meningkatkan kapasitas kelembagaan pengarusutamaan gender dan kelembagaan perlindungan perempuan dari berbagai tindak kekerasan; dan (4) pemerataan dan penanggulangan kemiskinan, perubahan iklim, dan revolusi mental.

Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai organisasi publik yang menjadi subjek pengarusutamaan gender di Indonesia dengan jumlah anggotanya yang mencapai 419.983 orang pada tahun 2020, ketika mempraktekkan pengarusutamaan gender dalam organisasinya tentu akan mempunyai dampak yang sangat besar baik bagi Polri ataupun lingkungan sekitarnya. Tugas anggota kepolisian mempunyai dampak sosial yang sangat tinggi di masyarakat karena bersentuhan langsung dengan masyarakat. Pengarusutamaan gender yang di praktekkan oleh anggota kepolisian di

lapangan, akan menjadi contoh bagi masyarakat bahwa Polri adalah organisasi yang terus mendukung kebijakan dari pemerintah. Sehingga pengarusutamaan gender di anggota kepolisian nantinya juga berperan sebagai penggerak kesetaraan gender dan keadilan gender di masyarakat. Dikaitkan dengan Grand Strategy Polri tahun 2005-2025 yaitu Polri harus memberikan kesempatan yang lebih luas pada polisi wanita untuk bisa duduk di jabatan strategis pengambil keputusan.

Dari uraian latar belakang diatas dapat disimpulkan bahwa pengarusutamaan gender di Kepolisian Negara Republik Indonesia sangat penting dilakukan karena selain untuk mendukung kebijakan pemerintah, juga berkaitan dengan tugas-tugas kepolisian seperti aktivitas anggota kepolisian yang berperan dalam penanganan kekerasan dalam rumah tangga dan juga keterlibatan polisi wanita untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan strategis Polri. Pemahaman tentang implementasi kebijakan pengarusutamaan gender dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sangat diperlukan agar dapat digunakan untuk merubah anggapan anggota kepolisian yang maskulin menjadi ramah gender di tempat kerjanya. Untuk itulah, di dalam penelitian ini akan dikaji bagaimana implementasi kebijakan pengarusutamaan gender dan faktor-faktor yang berkontribusi mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian literatur yang terkait dengan topik penelitian. Dengan melakukan studi literatur, peneliti berharap akan mendapatkan teori-teori serta pemikiran yang relevan dengan implementasi kebijakan pengarusutamaan gender dan faktor-faktor yang berkontribusi mempengaruhinya sehingga dapat digunakan sebagai bahan rujukan dalam melakukan analisis terkait bagaimana agar organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia berhasil menerapkan pengarusutamaan gender di organisasinya.

Temuan dan Pembahasan

Pengarusutamaan Gender

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 132 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan PUG (Pengarusutamaan Gender) dalam Pembangunan di Daerah menjelaskan bahwa PUG merupakan satu dari sekian strategi pembangunan nasional yang dilakukan untuk mencapai kesetaraan dan keadilan gender melalui pengintegrasian permasalahan, aspirasi, kebutuhan dan pengalaman pria dan wanita ke dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi dari seluruh kebijakan, program, dan kegiatan di berbagai bidang pembangunan. Sedangkan menurut Razavi dan Miller dalam Jurnal Perempuan 50 (2006) PUG adalah tahapan politik dan teknis yang membutuhkan perubahan pada kultur atau watak organisasi, struktur, tujuan dan alokasi sumber daya.

Definisi dari dua sumber di atas memiliki pengertian yang sama, satu menggunakan menggunakan istilah strategi dan yang satu menggunakan istilah proses politis dan teknis, akan tetapi tujuannya sama-sama mengacu pada keadilan dan kesetaraan gender dalam pembangunan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa, pengarusutamaan gender merupakan strategi pembangunan yang dilakukan untuk mencapai kesetaraan dan keadilan gender melalui proses perubahan pada kultur atau watak organisasi, struktur, tujuan dan alokasi sumberdaya melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, hingga pengevaluasian kebijakan, kegiatan, program, dan kegiatan.

Implementasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender di Kepolisian Negara Republik Indonesia

Disebutkan dalam laporan hasil pelaksanaan pelatihan tutor pengarusutamaan gender (PUG) Polri yang dilaksanakan oleh Divisi Hukum yang baru berjalan selama 2 tahun berupaya untuk mengatasi kesenjangan atau isu gender Polri yang masih ada sampai saat ini, yaitu:

- a. Anggapan masyarakat bahwa Polri adalah organisasi maskulin;
- b. Belum adanya pemahaman bahwa isu gender menjadi salah satu pertimbangan dalam penempatan tugas di bidang operasional dan pembinaan;
- c. Jumlah Polwan masih kurang pada jabatan strategis dan penyebaran pada tingkat Polsek belum merata;
- d. Polisi laki-laki lebih banyak bertugas di bidang operasional, sedangkan Polwan lebih diarahkan pada bidang pembinaan;
- e. Sarana prasarana yang mengakomodir kebutuhan laki-laki dan wanita baik anak-anak, lansia (lanjut usia) dan disabilitas belum merata di setiap satuan kewilayahan;
- f. Ruang laktasi bagi polwan dan wanita yang menyusui di satuan kewilayahan belum merata atau tidak ada sama sekali.

Upaya pengarusutamaan gender di Polri yang telah berjalan dari sosialisasi pada tahun 2015 hingga 2017 dilanjutkan pelatihan tutor pengarusutamaan gender dari 2018 dan 2019 belum bisa mengatasi tantangan pengarusutamaan gender di lingkungan Polri sebagaimana disebutkan pada Sambutan Kepala Divisi Hukum Polri dalam penutupan pelatihan tutor pengarusutamaan gender tahun 2019, antara lain:

- a. Pemahaman Konseptual. Secara umum, di internal Polri masih memperlihatkan lemahnya pemahaman tentang gender di tingkat pengambilan keputusan. Serta terbatasnya kebijakan/program/kegiatan yang sudah responsif gender. Selain itu, banyak muncul keluhan dan catatan bahwa sampai saat ini belum tercipta kesetaraan kesempatan antara polki dan polwan dalam penugasan dan pemberian jabatan dan juga minimnya perhatian bagi polisi wanita yang memiliki kapasitas dan integritas.
- b. Kebijakan yang netral gender. Ketiadaan kebijakan semacam ini telah melanggengkan kesenjangan atau disparitas gender di lingkungan Polri. Kebijakan yang netral gender yang paling mendasar adalah meningkatkan representasi perempuan di level pejabat pengambil keputusan. Kecilnya partisipasi perempuan dalam mengikuti pendidikan pengembangan dan pendidikan lanjutan serta diskriminasi berdasarkan gender dalam pendidikan pembentukan, pengembangan dan kejuruan Polri adalah contoh lain sebagai imbas minimnya kebijakan/program/kegiatan dan peraturan yang netral gender di Polri.
- c. Kebijakan program dan anggaran. Selama ini belum ada kebijakan, program, kegiatan dan anggaran yang dilakukan untuk melaksanakan kegiatan pengarusutamaan gender di Polri. Pada tahun 2015 barulah terdapat alokasi anggaran untuk kegiatan pengarusutamaan gender yang dipercayakan pada Divisi Hukum atau 15 tahun sejak Instruksi Presiden No. 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional diterbitkan.

Agar penerapan implementasi kebijakan pengarusutamaan gender di dalam organisasi kepolisian dapat berhasil dilaksanakan, maka penting juga untuk mengetahui faktor-faktor yang berkontribusi mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut. Grindle (1980) memiliki dua pertanyaan mendasar

mengenai implementasi kebijakan yakni efek yang dimiliki oleh konten kebijakan publik pada implementasinya dan kedua mengenai konteks yakni konteks politik dan administrasi dalam mempengaruhi implementasi kebijakan. Grindle menjelaskan lebih lanjut mengenai konten dan konteks dalam implementasi kebijakan.

Konten mencakup hal yang mempertanyakan kesesuaian design dengan implementasi kebijakan yang dilaksanakan, melihat pencapaian tujuan kebijakan dengan melihat efek yang terjadi di masyarakat serta perubahannya. Menurut Grindle (1980) keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik, ditentukan oleh tingkat implementability kebijakan itu sendiri yang terdiri atas Content of Policy dan Context of Policy. Content of policy (konten kebijakan) ini antara lain meliputi:

1. *Interests Affected* (Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi).
Grindle (1980) menegaskan kebijakan yang telah dibuat tentunya memiliki pengaruh besar terutama pada kegiatan politik yang ikut mempengaruhi proses pembuatan keputusan. Seluruh kepentingan yang ada menjadi sangat mempengaruhi implementasi kebijakan itu sendiri. Grindle (1980) mencontohkan dari suatu proses implementasi kebijakan, pasti akan ada pihak-pihak yang terganggu oleh kebijakan tersebut dan akan menentang kebijakan yang telah dibuat. Ini merupakan bukti adanya sebuah reaksi atas nama suatu kelompok atau kepentingan tertentu.
2. *Type of Benefits* (Tipe manfaat).
Suatu kebijakan harus terdapat manfaat yang dapat dirasakan oleh penerima manfaat sehingga akan menunjukkan dampak positif dari implementasi kebijakan yang dilaksanakan. Grindle (1980) mengemukakan sebuah kebijakan dapat memberikan manfaat yang beragam misalnya program yang manfaatnya dapat dibagi dan pembuatan program yang menyediakan manfaat secara kolektif.
Hal ini memberikan beberapa program dapat segera dilaksanakan karena merupakan kebutuhan dari penerima manfaat tersebut. Grindle (1980) mencontohkan program untuk manfaat secara kolektif misalnya penyediaan cahaya dan air di permukiman kumuh di perkotaan dapat segera diimplementasikan karena kebutuhan kelompok namun sebaliknya pada program manfaat yang bisa dibagi seperti perumahan, maka dapat memperburuk konflik dan persaingan karena mencari keuntungan akan lebih sulit dilaksanakan.
3. *Extent of Change Envision* (Derajat perubahan yang ingin dicapai).
Grindle (1980) mengutarakan bahwa kebijakan yang dibuat selalu memiliki sasaran yang akan dituju sebagai indikator keberhasilannya. Derajat perubahan yang ingin dicapai oleh kebijakan menjadikan faktor penentu keberhasilan dari implementasi kebijakan itu sendiri. Grindle (1980) menjelaskan lebih lanjut bahwa program yang dibuat untuk tujuan jangka panjang akan lebih sulit diimplementasikan dibandingkan dengan program yang dapat memberikan keuntungan secara langsung. Grindle (1980) mencontohkan pengenalan teknologi baru untuk mengembangkan pertanian memerlukan adaptasi perilaku dan partisipasi yang lebih lama dibandingkan dengan program penyediaan perumahan untuk penghasilan rendah. Contoh lainnya seperti pemerintah DKI Jakarta yang mensubsidi warganya yang kurang mampu dengan berbagai macam kartu mendapatkan dukungan yang luar biasa karena langsung memberikan dampak dari segi ekonomi penduduk dan rasa aman.

4. *Site of Decision Making* (Letak pengambilan keputusan).
Letak pengambilan keputusan menjadi penting dan mempengaruhi implementasi kebijakan. Pengambilan keputusan yang tepat dapat memberikan hasil positif dalam implementasi kebijakan sehingga dapat mencapai tujuan kebijakan. Keputusan yang dibuat juga akan menunjukkan pihak yang akan dibebankan untuk menjalankan berbagai program dan tentunya mempengaruhi cara kebijakan tersebut dilaksanakan.
5. *Program Implementor* (Pelaksana program).
Pelaksana program yang mempunyai kapasitas berupa kompetensi dan kapabilitas yang baik dapat menjadi faktor keberhasilan implementasi kebijakan. Hal ini sangat penting guna mencapai target kinerja dan tujuan akhir kebijakan.
6. *Resources Committed* (Sumber-sumber daya yang digunakan).
Sumber daya yang digunakan bisa mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya yang dimaksud disini adalah sumber daya manusia dan sumber daya bukan manusia. Sumber daya manusia tentunya terkait dengan pemahaman terhadap tujuan dan pelaksanaan kebijakan, proses penyampaian informasi yang benar, dan lainnya. Untuk sumber daya bukan manusia mencakup ketersediaan dana dan penggunaan teknologi informasi.

Faktor kedua yaitu Context of Policy (konteks kebijakan). Aspek-aspek yang terdapat dalam konteks kebijakan adalah :

1. *Power, Interest, and Strategy of -Actor Involved* (Kekuasaan, kepentingan- kepentingan, dan strategi dari aktor yang terlibat).
Grindle (1980) memahami bahwa implementasi kebijakan menjadi proses pengambilan keputusan yang berkelanjutan dan melibatkan berbagai pihak. Aktor yang terlibat akan membuat pilihan tentang alokasi khusus dan sumber daya publik sehingga akan mempengaruhi keputusan. Aktor-aktor tersebut tentunya melibatkan banyak pihak seperti penerima manfaat, pelaksana birokrasi tingkat menengah sampai bawah, politisi, kelompok elit ekonomi dan perencana tingkat nasional. Setiap aktor memiliki kepentingan masing-masing sehingga memungkinkan terjadinya konflik terbuka sehingga nantinya pihak tertentu akan memperoleh sesuatu yang ditentukan oleh kekuasaan, sumber daya dan strategi dari aktor yang terlibat dalam konflik tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi yang diterapkan merupakan hasil dari tindakan elit politik yang berinteraksi dalam konteks kelembagaan, politik kepentingan dan kelompok yang bersaing untuk sumber daya yang langka serta respon pejabat pelaksana.
2. *Institution and Regime Characteristic* (Karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa)
Karakteristik lembaga dan rezim pemerintah yang saat itu berkuasa dapat memfasilitasi penilaian untuk mencapai tujuan kebijakan dan program. Kebijakan dapat diimplementasikan dalam lingkungan yang mendukung oleh karenanya dukungan rezim yang berkuasa dan karakteristik dari lembaga yang baik dapat memperlancar implementasi kebijakan.
3. *Compliance and Responsiveness* (Tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana)
Kepatuhan dan respon dari pelaksana kebijakan dalam menanggapi kebijakan yang diembannya menjadi salah satu hal yang penting dalam prosesn pelaksanaan kebijakan. Dalam studinya,

Grindle menjelaskan kegagalan pelaksana dalam melaksanakan program dari kebijakan karena memiliki sedikit kendali atas imbalan atau hukuman yang diperlukan untuk memperoleh kepatuhan dengan tujuan program.

Kesimpulan

Penerapan pegasusutamaan gender anggota kepolisian di tempat kerja memerlukan upaya pemahaman yang baik terkait dengan konsep pengarusutamaan gender sebagai pedoman yang digunakan. Di dalam konsep pengarusutamaan gender, pengarusutamaan gender merupakan satu dari sekian strategi pembangunan nasional yang dilakukan untuk mencapai kesetaraan dan keadilan gender melalui pengintegrasian permasalahan, aspirasi, kebutuhan dan pengalaman pria dan wanita ke dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi dari seluruh kebijakan, program, dan kegiatan di berbagai bidang pembangunan.

Keberhasilan pengarusutamaan gender anggota kepolisian di tempat kerja juga harus memperhatikan faktor- faktor yang berkontribusi sebagai determinan suksesnya implementasi kebijakan pengarusutamaan gender antara lain konten kebijakan (content of policy) dan konteks kebijakan (context of policy). Konten kebijakan (content of policy) meliputi (1) kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi, (2) tipe manfaat, (3) derajat perubahan yang ingin dicapai, (4) kedudukan pembuat kebijakan, (5) pelaksana program dan (6) sumber daya tersedia. Konteks kebijakan (context of policy) meliputi (1) kekuasaan, kepentingan, dan strategi dari aktor yang terlibat, (2) karakteristik lembaga dan rezim yang sedang berkuasa serta (3) tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana.

Saran

Kajian konseptual ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang implementasi kebijakan pengarusutamaan gender di tempat kerja bagi anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Kajian ini menjelaskan konsep dan faktor determinan implementasi kebijakan secara umum.

Penelitian kedepan di sarankan mengkaji implementasi kebijakan secara lebih mendalam dan spesifik tentang pengarusutamaan gender bagi anggota kepolisian, terutama polisi wanita. Dan juga perlu dikaji dan dianalisis lebih mendalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi pengarusutamaan gender di tempat kerja bagi anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Daftar Pustaka

Buku, Jurnal dan Karya Tulis Ilmiah

- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif; Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Dunn, Wiliam N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Edwards III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Texas : A & M University Fakih, Mansour. (1996). Analisis Gender & Transformasi Sosial. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Grindle, Merilee S. (1980). *Politics and Policy Implementation in The Third World*. New Jersey : Princeton University Press.
- Heady, F. (2001). *Public Administration: A comparative Perspective*. New York : Marcel Dekker Publisher.
- Ivancevich, John M. and Konopaske, Robert. (2013). *Human Resource Management* 12th Edition. New York : McGraw-Hill
- Mahmud, Fadiah. (2011). *Pengarusutamaan Gender (PUG) Sektor Pendidikan*. Martiany, Dini. (2011). Implementasi Pengarusutamaan Gender (PUG) Sebagai Strategi *Pencapaian Kesetaraan Gender* (Studi di Provinsi Sumatera Utara dan Jawa Tengah.
- Mazmanian, Daniel H dan Sabatier, Paul A. (1983). *Implementation and Public Policy*. New York : Harper Collins.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Nugroho, Riant (2008). *Gender dan Strategi Pengarus-Utamaannya di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Nurhaeni, Ismi Dwi Astuti. (2009). *Kebijakan Publik Pro Gender*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret
- Pressman, Jeffrey L. dan Wildavsky, Aaron. (1984). *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland: Or, Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, This Being a Saga of the Economic Development Administration as Told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation of Ruined Hopes* 3rd Ed. Oakland Project
- Rahayu, Wewen Kusumi. (2016). *Analisis Pengarusutamaan Gender Dalam Kebijakan Publik* (Studi Kasus di BP3AKB Provinsi Jawa Tengah.
- Ripley, Randall B. dan Franklin, Grace A. (1986). *Policy Implementation and Bureaucracy*. United Kingdom
- Santoso, Widjajanti M. (2014). *Problematika Kebijakan Pengarusutamaan Gender Dalam Mengatasi Marjinalisasi Perempuan*.
- Udoji, Chief J. O., (1981). *The African Public Servant As A Pubic Policy In Africa*. Addis Abeba: African Association For Public Administration And Management
- Van Meter, Donald S. dan Van Horn, Carl E. (1975). *The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework. Administration and Society* 6. London : Sage

Peraturan Perundang-undangan

Instruksi Presiden Nomor 9 tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 132 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan

PUG (Pengarusutamaan Gender) dalam Pembangunan di Daerah

Surat Keputusan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor: SKEP/360/VI/2005 tentang Grand Strategy Polri tahun 2005-2025

Undang-Undang Nomor 11 tahun 2012 tentang Sistem Peradilan Anak

Surat Keputusan Kapolri Nomor: Kep/202/III/2014 tanggal 26 Maret 2014 tentang Penerimaan Brigadir Polri tahun anggaran 2014

Surat Keputusan Kapolri Nomor: Skep/1008/XII/2014 tentang Pola Penempatan Lulusan Pendidikan Pembentukan Brigadir Polri tahun anggaran 2014

Peraturan Kapolri No. 6 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Satuan Organisasi pada Tingkat Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia

Sumber Internet

Bappenas (2006) Evaluasi Pengarusutamaan Gender di Sembilan Sektor Pembangunan Tahun 2006 Diakses pada website:

https://www.bappenas.go.id/files/8813/8373/7789/evaluasi_PUG-9-sektor-2006.pdf Hjern, Benny dan O. Porter, John. (1981). *Implementation Structures: A new Unit of Administration* Diakses pada website: <http://oss.sagepub.com/content/2/3/211>

Komisi Perlindungan Perempuan. (2011). Stagnansi Sistem Hukum: Menggantung Asa Perempuan Korban. Catatan Kekerasan Terhadap Perempuan tahun 2011. Diakses pada website:

https://www.komnasperempuan.go.id/file/pdf_file/Catatan%20Tahunan/10.PP5_CATA_HU%202012.pdf

Kuwado, Fabian Januarius. (2012). Tahun 2012, "Kiamat" Anak Indonesia. Diakses pada website:

<https://sains.kompas.com/read/2012/12/22/13370183/Tahun.2012.Kiamat.Anak.Indonesia?page=all>.

Razavi dan Miller. (2006). Jurnal Perempuan 50 Pengarusutamaan Gender. Diakses pada website:

https://www.jurnalperempuan.org/store/p178/JP_50_Pengarusutamaan_Gender_%28PDF%29.html

UNDP (2010) Human Development Report 2010 20th Anniversary Edition. The Real Wealth of Nations: Pathway to Human Development. Diakses pada website:

http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/270/hdr_2010_en_complete_reprint.pdf UNDP (2019) Human Development report 2019. Beyond Income, Beyond Averages,

Beyond Today: Inequalities in Human Development in The 21st Century. Diakses pada website:

<http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2019.pdf> Human Development Report 2019. UNESCAP (2010) Economic and Social Survey of Asia and The Pacific 2010: Year-end

Update. Diakses pada [website: https://www.unescap.org/sites/default/files/publications/YearendUpdate2010.pdf](https://www.unescap.org/sites/default/files/publications/YearendUpdate2010.pdf)

—(2014). Dalam 4 Tahun, Polri Sudah Tambah 7 Ribu Polwan. Diakses pada [website: https://news.detik.com/berita/d-2521633/dalam-4-tahun-polri-sudah-tambah-7-ribu-polwan](https://news.detik.com/berita/d-2521633/dalam-4-tahun-polri-sudah-tambah-7-ribu-polwan)

Laporan

Laporan Anev Penempatan Polwan Lulusan Pendidikan Pembentukan Brigadir tahun 2014 (Program 7000 Polwan) di Satuan Kerja Kewilayahan oleh Bagian Analisa dan Evaluasi Biro Jianstra SSDM Polri

Laporan Hasil Pelaksanaan Pelatihan Tutor Pengarusutamaan Gender (PUG) Polri tahun 2019 oleh Divisi Hukum Polri

Laporan Kekuatan Personel Polri Triwulan III tahun 2019 oleh Bagian Informasi Personel Biro Binkar SSDM Polri

Pengaruh Kompetensi dan Hubungan Interpersonal Terhadap Kinerja Penyidik Polres Cilegon

Bayu Febrianto Prayoga¹

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan hubungan interpersonal, secara simultan dan parsial terhadap kinerja penyidik Satuan Polres Cilegon. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, dengan menyebarkan kuesioner. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel, sebanyak 135 orang penyidik Polres Cilegon. Analisis dilakukan dengan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan hubungan interpersonal, secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kata Kunci : Kompetensi, hubungan interpersonal dan kinerja

Abstract

The purpose of this research was to analyze the influence of competence and interpersonal relationship, partially and simultaneously on work performance of the investigators at Polres Cilegon. This research use quantitative approach with survey method, by spreading questionnaire. Sampling method used in this research was saturated sampling by use all population as a sample, as many 135 persons of investigators at Polres Cilegon. Analyzed done by use multiple regression linear methods. The result showed that competence and interpersonal relationship, partially and simultaneously, has significant influence on work performance.

Keywords: competence; interpersonal relationship; and performance

Pendahuluan

Pelayanan publik masih menjadi persoalan yang perlu menjadi perhatian, ketidakpuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan aparat kepolisian dapat menimbulkan asumsi-asumsi negatif yang dapat memperburuk citra aparat kepolisian. Perkembangan tuntutan kepada institusi Polri saat ini adalah pemberian pelayanan publik yang prima, yaitu pelayanan yang dapat memenuhi harapan masyarakat atau lebih baik dari standar pelayanan publik. Sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, menjelaskan bahwa

1 Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian Jalan Tirtayasa Raya No.6, Kebayoran Baru, RT.9/RW.4, Melawai, RT.9/RW.4, Melawai, Kebayoran Baru, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12160 Email: revolver105@gmail.com

penyelenggaraan pelayanan publik yang prima yaitu pelayanan yang cepat, tepat, murah, aman, berkeadilan, dan akuntabel.

Polri selaku aparat pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik di bidang pemeliharaan Kamtibmas bagi masyarakat sekaligus sebagai penanggungjawab fungsi pelayanan umum kepolisian di Indonesia, akan mengarahkan tujuannya kepada *public service*, memikirkan dan mengupayakan tercapainya sasaran pelayanan kepada seluruh masyarakat dalam berbagai lapisan. Hal ini mengharuskan kepolisian senantiasa mengadakan pembenahan menyangkut kualitas pelayanan (*service quality*) yang dihasilkan dalam rangka pemeliharaan kamtibmas.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, “Keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas) adalah situasi dan kondisi dinamis masyarakat sebagai prasyarat terselenggaranya proses pembangunan nasional dalam rangka tercapainya tujuan nasional yang ditandai oleh terjaminnya keamanan, ketertiban dan tegaknya hukum, serta terwujudnya ketenteraman yang mengandung kemampuan membina serta mengembangkan potensi dan kekuatan masyarakat dalam menangkal, mencegah dan menanggulangi segala bentuk pelanggaran hukum dan bentuk-bentuk gangguan lainnya yang dapat meresahkan masyarakat”. Pemeliharaan Kamtibmas tidak dapat dilakukan semata-mata oleh anggota kepolisian saja, melainkan seluruh unsur lapisan masyarakat juga harus terlibat dalam menjaga keamanan lingkungannya. Salah satu usaha yang dilakukan Polri guna meningkatkan partisipasi masyarakat dalam rangka pemeliharaan Kamtibmas terkait dengan kasus kriminalitas serta bidang penegakan hukum adalah melakukan penyidikan secara profesional.

Untuk mencapai kata profesional, seorang penyidik harus memiliki seperangkat pengetahuan, seperti keterampilan, pengalaman dan tingkat pendidikan yang sesuai dengan jabatannya. Hal ini disetujui sebagaimana dalam ketentuan syarat menjadi penyidik yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1983 tentang Pelaksanaan Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana, kemudian yang diubah ke dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2010 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1983 tentang Pelaksanaan Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana, yang menyebutkan bahwa: Penyidik adalah: (a) pejabat Kepolisian Negara Republik Indonesia; dan (b) pejabat pegawai negeri sipil. (Pasal 2 PP 58/2010).

Sedangkan ketentuan sebagai penyidik yang mengacu pada Pasal 2A ayat (1) PP 58/2010, maupun Pasal 3 ayat (1) PP 58/2010 dapat dijelaskan bahwa untuk menjadi seorang penyidik harus memiliki kompetensi yang cukup agar dapat menjadi penyidik yang profesional serta memenuhi syarat-syarat lainnya. Kompetensi penyidik terlihat dari kemampuan pemecahan masalah yang sangat penting dalam melakukan identifikasi masalah, analisa masalah, menyusun rencana penyidikan dan evaluasi kegiatan telah dilakukan penyidik dan sistem rekrutmen, pendidikan, dan penugasan yang baik, yang selanjutnya bermanfaat dalam pelaksanaan kinerja anggota. Berdasarkan pengertian tersebut, maka selanjutnya dapat dikatakan faktor pertama yang mempengaruhi kinerja penyidik adalah mengenai kompetensi penyidik.

Keberadaan penyidik sebagai sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi kepolisian perlu mendapatkan perhatian khusus, mengingat pentingnya faktor kompetensi yang dimiliki oleh seorang penyidik, karena keberadaan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan aset

yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Lebih lanjut, Wibowo (2013), mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Marshall dalam Sudarmanto (2015), mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Permasalahan yang ada saat ini, ditemukan masih banyak inefisiensi dalam pelaksanaan tugas seorang penyidik, yang mana hal ini diakibatkan oleh adanya kompetensi penyidik yang masih rendah. Yang mana kompetensi ini berpengaruh terhadap profesionalitas seseorang dalam bekerja. Seorang penyidik yang kurang profesional dan kurang memiliki kesadaran moral cenderung tidak dapat mengimplementasikan tugas serta fungsinya di tengah-tengah masyarakat dengan baik. Apabila dibiarkan begitu saja, maka kondisi tersebut akan menjadi permasalahan rumit, manakala petugas penyidik tersebut belum mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan termasuk kurang peka menghadapi perkembangan gejala-gejala sosial yang muncul akibat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sulit untuk memperbaiki kinerjanya.

Selain kompetensi, yang mempengaruhi kinerja anggota selanjutnya adalah adanya hubungan interpersonal anggota. Kesuksesan karir dan tercapainya tujuan organisasi, ternyata sangat tergantung pada hubungan interpersonal yang efektif. Sehubungan dengan hal ini, pekerjaan dalam bidang penyidikan, atau yang biasa disebut dengan salesperson, pantas mendapatkan perhatian lebih karena pekerjaan tersebut memegang peranan penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Seorang penyidik dalam pelaksanaan tugasnya ketika bekerja sering mendapat hambatan, seperti adanya penolakan-penolakan dari target yang diselidiki. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka seorang penyidik harus profesional, agar penyidik selalu siap menerima penolakan dan dapat mencari solusi baru agar selanjutnya dapat diperoleh informasi terbaru, serta dapat mempertahankan informasi yang telah diperolehnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menjadi tertarik untuk meneliti kompetensi penyidik dan hubungan interpersonal penyidik dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja anggota yang dihasilkan oleh seorang anggota penyidik di Satuan Reserse Kriminal Polres Cilegon. Kedua faktor tersebut, menjadi menarik untuk dikaji demi lebih mewujudkan kinerja organisasi yang optimal, sehingga masyarakat puas atas pelayanan yang diberikan dan pada akhirnya meningkatkan citra Polri di masyarakat khususnya di wilayah hukum Polres Cilegon.. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang pengaruh kompetensi dan hubungan interpersonal terhadap kinerja penyidik Polres Cilegon.

Kajian Teoritik

Kompetensi

Kompetensi menurut pasal 1 UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence* artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang. Kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam

suatu pekerjaan. (Scale dalam Sutrisno, 2013). Kompetensi sebagaimana dimaksud pasal 69 ayat (1) UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara meliputi: (1) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; (2) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; (3) Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Hubungan Interpersonal

Menurut Richard and Turner (2009, dalam Devito, 2011) *"The process of message transaction between two people to create and sustain shared meaning"*. Hubungan interpersonal merupakan suatu transaksi pesan antara dua orang untuk menciptakan dan mempertahankan bersama yang berarti. Menurut Pearson hubungan interpersonal merupakan hubungan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling ketergantungan satu sama lain dan menggunakan pola interaksi yang konsisten.

Kemudian Nicole Denise (2008, dalam Devito, 2011) berpendapat bahwa hubungan interpersonal merupakan suatu tingkatan keadaan saling ketergantungan dari kedua belah pihak. Sedangkan menurut Devito (2011) menjelaskan bahwa hubungan interpersonal merupakan komunikasi yang berlangsung antara dua orang yang mempunyai hubungan yang jelas.

Kinerja

Penilaian kinerja menurut Robbin (2010), adalah sebuah penilaian mengenai pencapaian tujuan suatu organisasi maupun perusahaan. Penilaian kinerja tidak hanya dinilai atau dievaluasi dari tujuan ekonomis saja tetapi dinilai juga dari perilaku etis maupun caranya. Kinerja anggota adalah tolak ukur yang merupakan hasil pengukuran kerja yang dicapai oleh seorang anggota dalam melaksanakan tugasnya di suatu organisasi.

Tujuan penilaian kinerja anggota ini adalah sebagai pedoman dalam penilaian kinerja anggota yang selanjutnya berfungsi sebagai bahan evaluasi untuk melakukan pembinaan sumber daya manusia dan/atau pemberian tunjangan kinerja dan terselenggaranya sistem penilaian kinerja anggota yang tertib, objektif, transparan, dan akuntabel; serta meningkatnya produktivitas kerja, disiplin, dan tanggung jawab anggota dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (Pasal 2 Perkap nomor 6 tahun 2011).

1. State of Art Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini digunakan dua skripsi yang berhubungan dengan variabel yang diteliti:

Tabel 1 State of Art Penelitian Sebelumnya

Nama (Tahun)	Obyek	Jenis & Metode	Teknik Analisis	Hasil
Slamet Riyanto (2014)	Penyidik Satreskrim Polresta Depok	Kuantitatif; metode survei	Regresi Linier Berganda	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
Ratna Quratul Aini (2015)	Anggota Satresnarkoba Polres Metro Jakarta Barat	Kuantitatif; metode survei	Regresi Linier Sederhana	Hubungan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Sumber: diolah dari penelitian sebelumnya

Permasalahan dan *Gap Analysis*

Permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini adalah tentang pengaruh dari kompetensi dan hubungan interpersonal terhadap kinerja penyidik Satuan Reserse Kriminal Polres Cilegon. Selain itu sesuai dengan hasil penelitian terdahulu diajukan, maka juga akan dilihat konsistensi hubungan antar variabel dari hasil penelitian terdahulu bila diterapkan pada obyek penelitian ini. Oleh karenanya diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Ho1 : Tidak ada pengaruh positif dari kompetensi terhadap kinerja anggota penyidik Polres Cilegon
- H1 : Ada pengaruh positif dari kompetensi terhadap kinerja anggota penyidik Polres Cilegon
- Ho2 : Tidak ada pengaruh positif dari hubungan interpersonal terhadap kinerja anggota penyidik Polres Cilegon
- H2 : Ada pengaruh positif dari hubungan interpersonal terhadap kinerja anggota penyidik Polres Cilegon
- Ho3 : Tidak ada pengaruh positif dari kompetensi dan hubungan interpersonal secara bersama-sama terhadap kinerja anggota penyidik Polres Cilegon
- H3 : Ada pengaruh positif dari kompetensi dan hubungan interpersonal secara bersama-sama terhadap kinerja anggota penyidik Polres Cilegon

Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini disajikan dalam bentuk pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode survei. Penggunaan pendekatan kuantitatif dikarenakan masalah yang merupakan titik tolak dari penelitian ini sudah jelas data-datanya, kemudian peneliti ingin mendapatkan informasi yang luas dari suatu populasi, tetapi tidak mendalam, yaitu peneliti ingin mengetahui pengaruh kompetensi dan hubungan interpersonal terhadap kinerja penyidik Polres Cilegon dengan menggunakan data yang akurat, berdasarkan fenomena yang empiris dan dapat diukur untuk menguji hipotesis penelitian.

2. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, variabel dependen (Y) yang digunakan adalah kinerja anggota penyidik, sedangkan variabel independennya kompetensi (X-1) dan hubungan interpersonal (X-2).

a. Kompetensi (X-1)

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak, yang diukur dengan indikator pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), konsep diri dan nilai-nilai (*self concept*), watak (*traits*) dan motif (*motives*) yang kemudian dikembangkan menjadi 15 (lima belas) pernyataan dan pilihan jawaban menggunakan skala likert dengan rentang 1 – 4

b. Hubungan Interpersonal (X2)

Hubungan interpersonal adalah suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang memiliki konsistensi dan kejelasan dalam transaksi pesan tersebut yang selanjutnya diindikasikan

dengan sikap percaya, sikap suportif, dan sikap saling terbuka, yang kemudian dikembangkan menjadi 9 (sembilan) pernyataan dan pilihan jawaban menggunakan skala Likert dengan rentang 1 – 4

c. Kinerja anggota penyidik (Y)

Kinerja anggota adalah tingkat penyelesaian perkara (*crime clearance*) dan respon masyarakat terhadap pelayanan. Indikator penilaian kinerja anggota penyidik Satuan Reserse Kriminal Polres Cilegon dalam penelitian ini adalah Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of work*), Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*), Pengetahuan Jabatan (*Job knowledge*), Kreativitas (*Creativeness*), Kerja sama (*Cooperation*), Saling ketergantungan (*Dependability*), Inisiatif (*Initiative*) dan Kualitas diri (*Personal Quality*), yang kemudian dikembangkan menjadi 16 (enam belas) pernyataan dan pilihan jawaban menggunakan skala Likert dengan rentang 1 – 4

3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Anggota Penyidik di Polres Cilegon yang jumlahnya 135 orang yang terdiri dari 43 anggota penyidik Satuan Reskrim Polres Cilegon, 19 anggota penyidik Satuan Narkoba Polres Cilegon, 7 anggota penyidik Satuan Lalu Lintas Polres Cilegon dan 66 anggota penyidik Polsek Jajaran Polres Cilegon. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Non-probability Sampling dengan sampel jenuh. Teknik sampling ini digunakan karena jumlah populasi yang relatif sedikit, yaitu sebanyak 135 orang.

4. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung yang bersumber dari jawaban kuesioner dari responden yang dikirim secara langsung kepada anggota Penyidik di Polres Cilegon. Pengumpulan data dilakukan melalui metode angket, yaitu menyebarkan daftar pernyataan (kuesioner) yang akan diisi atau dijawab oleh responden Anggota Penyidik di Polres Cilegon.

Dalam proses penyebaran dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku di Polres Cilegon. Pengukuran variabel-variabel menggunakan instrumen berbentuk pernyataan tertutup, serta diukur menggunakan skala Likert dari 1 sampai dengan 4. Responden diminta memberikan pendapat setiap butir pernyataan mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Data diolah dan dideskripsikan berdasarkan nilai persentase rata-rata yang di dapat pada masing-masing variabel kompetensi (X1), hubungan interpersonal (X2) serta kinerja anggota (Y).

5. Teknik Analisis Data

Uji Kualitas Data

a. Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Ghozali, 2005). Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis butir. Kolerasi yang digunakan adalah Person Product Moment. Jika koefisien korelasi (r) bernilai positif dan lebih besar dari r tabel,

maka dinyatakan bahwa butir pernyataan tersebut valid atau sah. Jika sebaliknya, bernilai negatif, atau positif namun lebih kecil dari r tabel, maka butir pernyataan dinyatakan tidak valid dan harus dihapus.

b. Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur suatu konstruk yang sama atau stabilitas kuesioner. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode internal consistency. Reliabilitas instrumen penelitian ini diuji dengan menggunakan koefisien Cronbach alpha. Jika nilai koefisien alpha lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrument penelitian tersebut handal atau reliabel (Ghozali, 2005). Formula yang digunakan untuk menguji reliabilitas di dalam penelitian adalah menggunakan koefisien Alfa () dari Cronbach dalam Arikunto (2010).

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan jawaban responden penelitian serta jumlah total jawaban responden penelitian yang selanjutnya dapat digunakan untuk menjelaskan analisa deskriptif kualitatif jawaban responden dan analisis jumlah total responden yang selanjutnya digunakan untuk melakukan uji tabulasi silang.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis yang menggunakan analisis regresi, maka diperlukan pengujian asumsi klasik yang meliputi: uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi yang digunakan adalah: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$. Dimana: Y: kinerja penyidik; X_1 : kompetensi; X_2 : hubungan interpersonal; a: konstanta/Intersep; $b_{1,2}$: koefisien regresi; e: error term disturbances

Uji Goodness of Fit

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat dinilai dengan *Goodness of Fit*-nya. Secara statistik setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan statistik disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak), sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima (Ghozali, 2001).

a. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis nol bahwa koefisien determinasi majemuk dalam populasi, R^2 , sama dengan nol. Uji signifikansi meliputi pengujian signifikansi persamaan regresi secara keseluruhan serta koefisien regresi parsial spesifik. Uji keseluruhan dapat dilakukan dengan menggunakan statistik F. Statistik uji ini mengikuti distribusi F dengan derajat kebebasan k dan $(n - k - 1)$ (Malhotra, 2006). Jika hipotesis nol keseluruhan ditolak, satu atau lebih koefisien regresi majemuk populasi mempunyai nilai tak sama dengan 0.

b. Uji Parsial (Uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen (Ghozali, 2005:64). Langkah-langkah Uji Hipotesis untuk Koefisien Regresi adalah: (1) Perumusan Hipotesis Nihil (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_a); (2) Penentuan harga t tabel berdasarkan taraf signifikansi dan taraf derajat kebebasan. Taraf signifikansi = 5% (0,05), Derajat kebebasan = $(n-1-k)$

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2005).

Temuan dan Pembahasan

Hasil Uji Kualitas Data

Validitas

Berdasarkan hasil pengolahan uji validitas, diketahui bahwa terdapat 1 (satu) item pernyataan pada variabel kompetensi yang tidak valid, yaitu pada nomor item 14 selanjutnya dianggap tidak layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Adapun semua item pernyataan pada variabel hubungan interpersonal valid, dan layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian. Sedangkan pada variabel kinerja, terdapat satu item pernyataan yang tidak valid, yaitu pada nomor item 1 (satu), yang selanjutnya dianggap tidak layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

a. Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengolahan, diketahui bahwa kompetensi mempunyai koefisien Alpha 0,920; hubungan interpersonal yang mempunyai koefisien Alpha 0,854; dan kinerja penyidik yang mempunyai koefisien Alpha 0,926 yang ketiganya lebih tinggi dari 0,60, sehingga dapat dikatakan instrumen penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

b. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel kompetensi dipersepsikan responden dengan nilai rata-rata yang berada dalam kategori yang sedang. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya angka indeks sebesar 74,74. Hubungan interpersonal yang dipersepsikan responden dengan nilai rata-rata yang berada dalam kategori yang sedang. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya angka indeks sebesar 90,667. Kinerja penyidik yang dipersepsikan responden dengan nilai rata-rata yang berada dalam kategori yang sedang. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya angka indeks sebesar 81,41667. Nilai ketiga variabel tersebut yang berada di rentang 67,6 – 101,35 yang termasuk kategori sedang.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Tabel 2 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompetensi	0,982	1,019	Tidak terjadi multikolinieritas
Hubungan Interpersonal	0,982	1,019	Tidak terjadi multikolinieritas

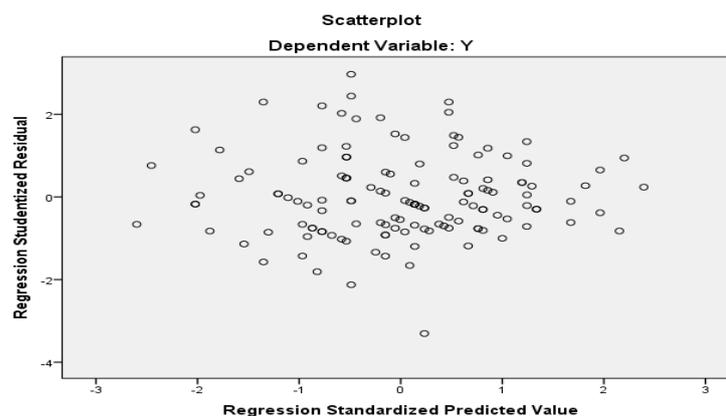
Sumber: hasil pengolahan data

Suatu model dinyatakan bebas dari multikolinieritas adalah jika mempunyai nilai Tolerance dibawah 1 dan nilai VIF dibawah 10. Dari tabel tersebut diperoleh bahwa semua variabel memiliki nilai Tolerance berada dibawah 1 dan nilai VIF dibawah angka 10. Dengan demikian dalam model ini tidak terjadi multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan grafik scatterplot untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas. Cara yang dapat digunakan untuk melihat hasil uji heteroskedastisitas dapat diamati pada grafik scatterplot tersebut. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas).

Gambar berikut menunjukkan tidak adanya pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka kompetensi dan hubungan interpersonal tidak terjadi asumsi heteroskedastisitas.

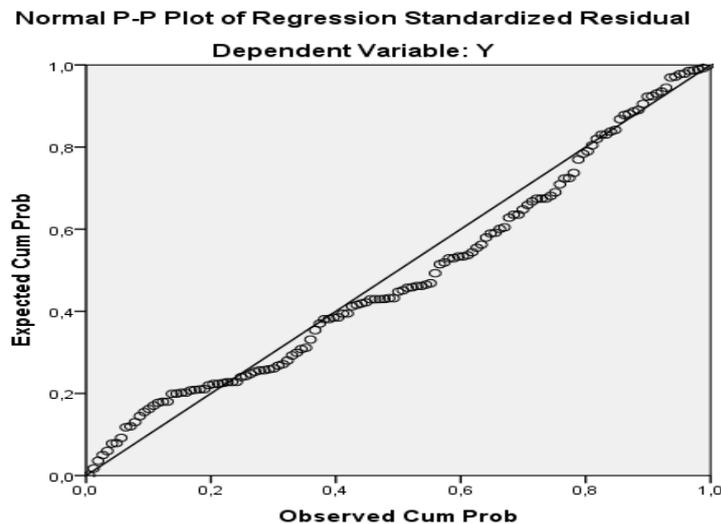


Sumber: hasil pengolahan data

Gambar 1 Grafik Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas

c. Uji Normalitas

Grafik normalitas P-Plot di atas menunjukkan bahwa titik-titik berada di sekitar garis diagonal, maka data penelitian berdistribusi normal, sehingga layak untuk menggunakan model regresi dalam pengujian hipotesisnya.



Sumber: hasil pengolahan data

Gambar 1 Grafik Hasil Analisis Uji Heteroskedastisitas

Pembacaan hasil uji normalitas selanjutnya juga dapat dilihat pada hasil uji Kolmogorov-Smirnov. Dari hasil pengujian tersebut diperoleh nilai uji Kolmogorov-Smirnov sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Uji Statistik Non-Parametrik Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Y
N		135	135	135
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	31,0074	24,1037	36,1926
	Std. Deviation	4,89821	4,89787	5,41349
Most Extreme Differences	Absolute	0,070	0,083	0,092
	Positive	0,063	0,063	0,092
	Negative	-0,070	-0,083	-0,078
Kolmogorov-Smirnov Z		0,815	0,966	1,069
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,520	0,308	0,204

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: hasil pengolahan data

Dari hasil pengujian di atas, diperoleh informasi bahwa hasil uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) diatas diketahui bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* adalah pada variabel kompetensi adalah 0,815 dan signifikan pada 0,520. Pada variabel hubungan interersonal adalah 0,966 dan signifikan pada 0,308. Sedangkan pada variabel kinerja penyidik adalah 1,069 dan signifikan pada 0,204. Karena nilai *Kolmogorov-Smirnov* ketiga variabel > nilai signifikasi (*Asymp. sig 0,05*), maka residual terdistribusi secara normal dan hasilnya konsisten dengan uji sebelumnya. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa semua variabel terdistribusi normal.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 3 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9,781	2,607		3,752	0,000
1 X1	0,714	0,071	0,646	10,104	0,000
X2	0,178	0,071	0,161	2,517	0,013

a. Dependent Variable: Y

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan tabel hasil perhitungan analisis regresi diatas, maka dapat ditentukan persamaan regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 9,781 + 0,714 X_1 + 0,178 X_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat disampaikan penjelasan bahwa nilai konstanta 9,781 adalah positif, cenderung apabila ada perubahan variabel bebas dari kompetensi (X_1), hubungan interpersonal (X_2), maka nilai variabel terikat dari kinerja penyidik (Y) adalah 9,781. Koefisien regresi variabel kompetensi (X_1) diketahui 0,714 adalah positif cenderung bahwa semakin kuat pengaruh dari kompetensi (X_1) maka akan cenderung semakin tinggi kinerja penyidik (Y).

Sebaliknya, semakin lemah pengaruh dari kompetensi (X_1), maka cenderung akan semakin rendah kinerja penyidik (Y). Koefisien regresi variabel hubungan interpersonal (X_2) diketahui 0,178 adalah positif cenderung bahwa semakin kuat pengaruh dari hubungan interpersonal (X_2) maka akan cenderung semakin tinggi kinerja penyidik (Y). Sebaliknya, semakin lemah pengaruh dari hubungan interpersonal (X_2), maka cenderung akan semakin rendah kinerja penyidik (Y).

Hasil Pengujian Hipotesis

a. Uji F (Uji Secara Simultan)

Tabel 4 Hasil Perhitungan Uji F

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1849,506	2	924,753	58,757	0,000 ^b
Residual	2077,487	132	15,739		
Total	3926,993	134			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: hasil pengolahan data

Dari hasil di atas diperoleh nilai F hitung sebesar 58,757 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05, berarti terletak pada daerah ha1 diterima. Artinya variabel kompetensi (X1), hubungan interpersonal (X2), secara bersama-sama (bersama - sama) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja penyidik (Y). Sehingga dari hasil uji F ini diketahui bahwa model regresi dalam penelitian ini dikatakan fit atau layak.

b. Hasil Analisa Korelasi

Tabel 5 Hasil Perhitungan Uji t

Coefficients^a

Model	t	Sig.
(Constant)	3,752	0,000
1 X1	10,104	0,000
X2	2,517	0,013

a. Dependent Variable: Y

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan pengujian statistik dengan SPSS didapatkan angka t-hitung antara kompetensi (X1) terhadap kinerja penyidik (Y) sebesar 10,104 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05; berarti terletak pada daerah ha1 diterima, sehingga secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi (X1) terhadap kinerja penyidik (Y). Adapun angka t-hitung antara hubungan interpersonal (X2) terhadap kinerja penyidik (Y) sebesar 2,517 dan nilai signifikansi sebesar 0,013 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05; berarti terletak pada daerah ha2 diterima, sehingga secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara hubungan interpersonal (X2) terhadap kinerja penyidik (Y).

e. Uji Koefisien Determinasi

Tabel 6 Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,686 ^a	0,471	0,463	3,96718

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel di atas didapatkan angka koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,471. Hal ini berarti bahwa variabel kompetensi (X1), hubungan interpersonal (X2) memiliki kontribusi sebesar 47,1% dalam menerangkan kinerja penyidik (Y). Sedangkan faktor-faktor lain seperti kedisiplinan, motivasi, gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja penyidik (Y) yang tidak ikut diteliti dalam penelitian ini memiliki kontribusi sebesar (100% - 47,1%) = 52,9%.

d. Hasil Korelasi

Tabel 7 Hasil Analisa Korelasi

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1,000	0,668	0,249
	X1	,668	1,000	,136
	X2	,249	,136	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,002
	X1	,000	.	,058
	X2	,002	,058	.
N	Y	135	135	135
	X1	135	135	135
	X2	135	135	135

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil uji korelasi di atas, yang digunakan untuk mengetahui hubungan terkuat diantara variabel bebas (kompetensi dan hubungan interpersonal) dengan variabel terikat (kinerja penyidik), maka dapat dijelaskan bahwa hubungan antara Kompetensi dengan kinerja penyidik sebesar 0,668 dan memiliki nilai signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa antara kompetensi dengan kinerja penyidik memiliki hubungan yang positif.

Adapun hubungan antara hubungan interpersonal dengan kinerja penyidik sebesar 0,249 dan memiliki nilai signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa antara hubungan interpersonal dengan kinerja penyidik memiliki hubungan yang positif. Berdasarkan hasil uji korelasi di atas, diketahui bahwa hubungan terkuat yang dimiliki antara kompetensi dan hubungan interpersonal dengan kinerja penyidik adalah kompetensi.

1. Pembahasan

Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Penyidik Polres Cilegon

Hipotesis terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja penyidik Polres Cilegon dapat dijelaskan berdasarkan temuan penelitian yang dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa angka t-hitung antara kompetensi (X_1) terhadap kinerja penyidik (Y) sebesar 10,104 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05; berarti terletak pada daerah ha_1 diterima, sehingga secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi (X_1) terhadap kinerja penyidik (Y).

Terdapatnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja anggota penyidik ini sesuai dengan pendapat Scale dalam Sutrisno (2013), yang menyebutkan bahwa kompetensi mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Berdasarkan penjelasan ini maka dapat diketahui bahwa jika seseorang memiliki kompetensi yang tinggi, maka kinerja yang dihasilkannya juga akan semakin tinggi, dan begitu pula sebaliknya. Temuan penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Brian E. Becher, Mark Huslid dan Dave Ulrich dalam Sudarmanto (2015), yang menyatakan bahwa kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja pekerjaan yang dilakukan oleh individu tersebut.

Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan dari adanya pemahaman yang dimiliki oleh anggota dalam terkait rincian pekerjaan yang harus ia lakukan mengenai ketentuan-ketentuan dan pedoman serta aturan-aturan mengenai penyidikan, sehingga hasil dari penyidikan tersebut sesuai dengan keinginan. Kompetensi anggota dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja penyidik juga dapat dijelaskan melalui pemahaman anggota terkait administrasi penyidikan yang dimulai dari Laporan Polisi, Surat perintah tugas, LHP, Surat Perintah Penyidikan sampai SPDP yang harus dilakukan ketika melakukan penyidikan dengan adanya pemahaman tersebut, maka pelaksanaan penyidikan akan memberikan hasil yang baik sesuai dengan perencanaan penyidikan. Penerimaan hipotesis ini juga dapat ditunjukkan dari adanya penguasaan penyidik dalam memperoleh alat bukti dari keterangan saksi, keterangan ahli, keterangan tersangka, surat dan petunjuk yang sesuai Pasal 184 KUHAP, selain itu juga dari adanya kemampuan anggota dalam membaca situasi di TKP dan kemampuan anggota dalam melakukan tindakan yang seharusnya dilakukan sesuai aturan yang ada.

Kompetensi anggota dapat mempengaruhi kinerja penyidikan yang dilakukan oleh anggota tersebut, selanjutnya dapat dijelaskan dari adanya kemampuan anggota dalam berkomunikasi dengan pihak kejaksaan terkait penyidikan yang dilakukannya, dan adanya keterampilan membaca sidik jari, yang ada di TKP. Penerimaan hipotesis ini juga dapat dijelaskan dari adanya kondisi anggota yang mau menerima masukan dan saran pada saat dilakukan gelar perkara dari sesama penyidik. Penerimaan hipotesis ini juga dapat dijelaskan dari adanya kemampuan anggota dalam pengambilan langkah ketika ada kericuhan di TKP yang sesuai prosedur di tengah keributan, dan kemampuan

anggota dalam membantu atau dibantu oleh penyidik lain yang satu unit dalam menyelesaikan suatu masalah ketika penyidikan berlangsung. Selanjutnya penerimaan hipotesis ini juga dapat dijelaskan dari adanya kemauan menyelesaikan penyidikan sesuai yang ditetapkan KUHAP, dan kemauan mengoptimalkan P21, dalam penyidikan yang dilakukannya, serta kemampuan manajemen waktu dan anggaran dalam proses penyidikan yang dilakukan oleh anggota tersebut.

Analisis Pengaruh Hubungan Interpersonal Terhadap Kinerja Penyidik Polres Cilegon.

Hipotesis terdapat pengaruh hubungan interpersonal terhadap kinerja penyidik Polres Cilegon dapat dijelaskan berdasarkan temuan penelitian yang dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa angka t-hitung antara hubungan interpersonal (X2) terhadap kinerja penyidik (Y) sebesar 2,517 dan nilai signifikansi sebesar 0,013 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05; berarti terletak pada daerah h_{2} diterima, sehingga secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara hubungan interpersonal (X2) terhadap kinerja penyidik (Y).

Terdapatnya pengaruh hubungan interpersonal terhadap kinerja penyidik Polres Cilegon ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Richard and Turner dalam Devito (2011), yang menjelaskan bahwa hubungan interpersonal dapat menciptakan dan mempertahankan kebersamaan yang berarti, yang dapat menimbulkan saling ketergantungan antara satu sama lainnya dengan menggunakan pola interaksi yang konsisten dan dapat dilakukan melalui proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang yang mempunyai hubungan yang jelas yang dilakukan guna mencapai tujuan tertentu. adanya pencapaian tujuan tertentu inilah yang selanjutnya dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan interpersonal diantara penyidik dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yaitu menghasilkan kinerja yang ia lakukan secara personal maupun pencapaian tujuan kinerja di organisasi tersebut.

Penerimaan hipotesis ini juga dapat dijelaskan melalui adanya kondisi penyidik yang yakin bahwa semua penyidik berkompetisi secara tidak sehat dalam menyelesaikan pekerjaan, maka hal ini dapat menjadikan bahwa terdapat hubungan interpersonal yang tidak sehat diantara para penyidik, sehingga hal ini berakibat pada kinerja yang dihasilkan oleh para anggota tersebut tidak sebaik jika dibandingkan ketika anggota memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan anggota lainnya. Penerimaan hipotesis ini juga dapat dijelaskan dari adanya sikap anggota yang saling menghormati segala keputusan yang diambil oleh pimpinan dalam memberikan tugas dan wewenang kepada penyidik dapat menjadikan anggota tersebut dapat bekerja sama tau meminta bantuan anggota lainnya dalam penyelesaian tugas, sehingga anggota tersebut dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan pada saat pelaksanaan penyidikan tersebut.

Penerimaan hipotesis ini juga dapat dijelaskan dari adanya kondisi seseorang yang memiliki hubungan interpersonal baik yang mana ditunjukkan dari adanya kesediaannya dalam memberikan pendapat kepada rekan kerjanya, maka hal ini dapat memberikan dukungan kepada anggota tersebut yang selanjutnya dapat mendorong anggota tersebut untuk bekerja dengan penuh semangat, dan hasilnya adalah kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik. Penerimaan hipotesis ini juga dapat dijelaskan dari adanya kondisi anggota yang bekerja dengan didukung oleh keputusan organisasi maka anggota tersebut akan dapat bekerja dengan penuh semangat. Kondisi ini juga dapat dijelaskan dari adanya kondisi anggota yang dapat mengutarakan segala permasalahan ketika bekerja maka

ia akan memperoleh masukan dari beberapa hasil evaluasi yang dilakukan oleh orang lain tersebut sehingga dari hasil evaluasi tersebut, ia akan memperbaiki kesalahan-kesalahannya.

Analisis Pengaruh Bersama-sama Antara Kompetensi dan Hubungan Interpersonal Terhadap Kinerja Penyidik Polres Cilegon

Penerimaan hipotesis terdapat pengaruh bersama-sama antara kompetensi dan hubungan interpersonal yang mempengaruhi kinerja penyidik dapat dilihat dari hasil uji F berikut ini yang menunjukkan bahwa angka F hitung antara variabel bebas dari kompetensi (X_1), hubungan interpersonal (X_2), secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja penyidik (Y), memiliki nilai F hitung sebesar 58,757 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05, berarti terletak pada daerah $h_{\alpha 1}$ diterima. Artinya variabel kompetensi (X_1), hubungan interpersonal (X_2), secara bersama-sama (bersama - sama) berpengaruh dan signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja penyidik (Y). Sehingga dari hasil uji F ini diketahui bahwa model regresi dalam penelitian ini dikatakan fit atau layak.

Sedangkan jika ingin mengetahui lebih besar mana antara ke dua variabel tersebut dapat dilihat pada persamaan regresi ini $9,781 + 0,714 X_1 + 0,178 X_2$. Berdasarkan persamaan tersebut dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi konstanta diketahui sebesar 9,781 adalah positif, cenderung apabila ada perubahan variabel bebas dari kompetensi (X_1), hubungan interpersonal (X_2), maka nilai variabel terikat dari kinerja penyidik (Y) adalah 9,781. Sedangkan koefisien regresi variabel kompetensi (X_1) diketahui 0,714 adalah positif cenderung bahwa semakin kuat pengaruh dari kompetensi (X_1) maka akan cenderung semakin tinggi kinerja penyidik (Y). Sebaliknya, semakin lemah pengaruh dari kompetensi (X_1), maka cenderung akan semakin rendah kinerja penyidik (Y). Serta koefisien regresi variabel hubungan interpersonal (X_2) diketahui 0,178 adalah positif cenderung bahwa semakin kuat pengaruh dari hubungan interpersonal (X_2) maka akan cenderung semakin tinggi kinerja penyidik (Y). Sebaliknya, semakin lemah pengaruh dari hubungan interpersonal (X_2), maka cenderung akan semakin rendah kinerja penyidik (Y).

Berdasarkan temuan ini maka dapat diketahui bahwa diantara kedua variabel tersebut yang memiliki pengaruh terbesar diantara kedua variabel ini adalah kompetensi yang dimiliki oleh anggota, dimana hal ini dapat dijelaskan bahwa dengan kompetensi yang memadai, anggota akan dapat memainkan perannya dengan baik, baik anggota sebagai individu, maupun anggota sebagai makhluk sosial. Dengan kompetensi ini anggota akan mampu mendominasi kondisi-kondisi lainnya seperti kondisi pemeliharaan hubungan interpersonal dengan rekan kerja, atasan maupun dengan bawahan. Dengan kompetensi yang demikian ini, peran yang diambil oleh anggota akan dipertimbangkan dengan baik, sehingga anggota mampu memprediksi kemungkinan-kemungkinan nantinya, yang selanjutnya dapat ia sikapi dengan positif atas dampak-dampak tersebut.

Penerimaan hipotesis ini dapat dijelaskan dari adanya kemampuan anggota dalam berkomunikasi dengan pihak kejaksaan terkait penyidikan yang dilakukannya, dan adanya keterampilan membaca sidik jari, yang ada di TKP hal ini mampu dimanfaatkan dalam pelaksanaan pekerjaannya sehingga hasil kerjanya semakin baik. Penerimaan hipotesis ini juga dapat dijelaskan dari adanya kondisi anggota yang mau menerima masukan dan saran pada saat dilakukan gelar perkara dari sesama penyidik dari orang lain maka ia akan semakin banyak dapat melakukan evaluasi dan mengambil strategi dari penyelesaian permasalahan yang ada atas masukan-masukan tersebut. Penerimaan hipotesis ini juga dapat dijelaskan dari adanya kemampuan anggota dalam pengambilan langkah

ketika ada keriuhan di TKP yang sesuai prosedur di tengah keributan maka ia dapat mengendalikan situasi dan dapat mengendalikan kondisi anggota lainnya sehingga pelaksanaan tugas tidak akan terganggu dengan kondisi tersebut, tetapi sebaliknya dapat diselesaikan dengan mudah.

Kesimpulan

Terdapat pengaruh secara parsial sebesar 0,714 dari hasil uji regresi linier berganda antara kompetensi terhadap kinerja penyidik Polres Cilegon, dengan penerimaan hipotesis yang dilihat pada uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 10,104 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05; berarti terletak pada daerah H1 diterima.

Terdapat pengaruh secara parsial sebesar 0,178 dari hasil uji regresi linier berganda antara hubungan interpersonal terhadap kinerja penyidik Polres Cilegon, dengan penerimaan hipotesis yang dilihat pada uji t diperoleh nilai t hitung sebesar 2,517 dan nilai probabilitas sebesar 0,013 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05; berarti terletak pada daerah H2 diterima.

Terdapat pengaruh secara bersama-sama sebesar 0,471 atau 47,1% dari hasil uji koefisien determinasi antara kompetensi dan hubungan interpersonal terhadap kinerja penyidik Polres Cilegon, dengan penerimaan hipotesis yang dilihat pada uji F sebesar 58,757 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan taraf signifikansi 5% atau 0,05; berarti terletak pada daerah H3 diterima. Dari hasil uji koefisien determinasi ini diketahui bahwa terdapat faktor lain yang tidak ikut diteliti dalam penelitian ini yang ikut berpengaruh terhadap kinerja penyidik yang dapat berasal dari kedisiplinan, motivasi, dan gaya kepemimpinan, dimana faktor-faktor ini memiliki kontribusi sebesar $(100\% - 47,1\%) = 52,9\%$.

Daftar Pustaka

- Aini, R.Q. 2012. Pengaruh Hubungan Interpersonal Terhadap Kinerja Anggota Satresnarkoba Polres Metro Jakarta Barat. *Skripsi*. Jakarta: STIK-PTIK.
- Devito, J.A. 2011. *Komunikasi Antar Manusia*. Jakarta: Profesional Books.
- Ghozali, I. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Riyanto, S. 2014. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Penyidik Sat Reskrim Polresta Depok. *Skripsi*. Jakarta: STIK-PTIK.
- Robbins, S.P. 2010. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-10. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indeks.
- Sudarmanto. 2015. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sutrisno, E. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Undang-undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang *Kepolisian Negara Republik Indonesia*.
- Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang *Ketenagakerjaan*.
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang *Pelayanan Publik*.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.



Perilaku Ramah Lingkungan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia: Sebuah Tinjauan Literatur

Ah. Hudi Arif¹ dan Teguh Kurniawan²

Abstrak

Kelestarian lingkungan semakin memprihatinkan akibat kerusakan lingkungan yang semakin meningkat. Faktor aktivitas manusia menjadi penyebab dari perubahan iklim yang terjadi. Diperlukan upaya merubah perilaku manusia agar ramah lingkungan, salah satunya dengan konsep employee green behavior (EGB) termasuk di kepolisian dengan mengingat bahwa aktivitas dan kegiatan yang dilakukan oleh anggota kepolisian juga berpotensi menyumbang terhadap kerusakan lingkungan seperti polusi kendaraan polisi yang digunakan selama melakukan patroli, penggunaan energi listrik dan air secara berlebihan di tempat kerja dan kegiatan lainnya yang berpengaruh negatif terhadap lingkungan. Kejadian bencana alam yang berdampak kerugian baik material bahkan sampai nyawa seperti tanah longsor, banjir bandang, kebakaran hutan yang umumnya disebabkan oleh penurunan kualitas lingkungan seperti deforestasi maupun pemanasan global juga akan membutuhkan kehadiran kepolisian untuk turut ambil bagian dalam penanganan kejadian tersebut. Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana konsep employee green behavior dan faktor-faktor yang berkontribusi dapat digunakan untuk mempengaruhi perilaku ramah lingkungan anggota kepolisian di tempat kerjanya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif melalui studi literatur. Hasil penelitian menjelaskan, bahwa konsep employee green behavior penting diterapkan dalam perilaku ramah lingkungan anggota kepolisian di tempat kerja untuk menjaga kelestarian lingkungan. Adapun aspek-aspek penting dalam keberhasilan penerapan konsep employee green behavior dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: faktor orang dan faktor konteks. Faktor orang meliputi niat dan motivasi anggota kepolisian. Faktor konteks meliputi kelembagaan, organisasi, rekan kerja dan kepemimpinan.

Kata Kunci: Employee Green Behavior; Faktor orang; Faktor konteks

Abstract

Environmental sustainability is increasingly worrisome due to increasing environmental damage. Human activity factors are the cause of climate change. Efforts to change human behavior are needed to be environmentally friendly, one of them is the concept of employee green behavior (EGB), including in

-
- 1 Program Magister Ilmu Administrasi, Peminatan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) Sektor Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, email ahmadhudia@gmail.com
 - 2 Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, email teguh.kurniawan@ui.ac.id

the police by remembering that the activities carried out by police members also potentially contribute to environmental damage such as pollution of police vehicles used during patrols, use excessive electricity and water in the workplace and other activities that negatively affect the environment. Natural disasters that have material and even loss of life such as landslides, flash floods, forest fires that are generally caused by environmental degradation such as deforestation and global warming will also require the presence of the police to take part in handling the incident.. This article aims to explain how the concept of employee green behavior and contributing factors can be used to influence the environmentally friendly behavior of police officer in their workplaces. The research method used a qualitative method with a literature study. The results of the study explained that the concept of employee green behavior is important to apply in environmentally friendly behavior of police officer in the workplace to preserve the environment. The important aspects in the successful application of the concept of employee green behavior are influenced by person factors and context factors. Person factors include the intention and motivation of police officer. Context factors include institutional, organizational, work colleagues and leadership.

Keywords: Employee Green Behavior; Person factor; Context factor

Pendahuluan

Tuntutan organisasi untuk menjadi lebih “hijau” dengan menjaga kelestarian lingkungan semakin digencarkan di dunia. Hal ini disebabkan karena kelestarian lingkungan semakin lama semakin memburuk karena kerusakan lingkungan yang semakin meningkat (Ones & Dilchert, 2012). Memang kegiatan menjaga kelestarian lingkungan tidak berhubungan langsung dengan tugas kepolisian yaitu: pemeliharaan keamanan dan ketertiban, penegakan hukum dan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Akan tetapi aktivitas dan kegiatan yang dilakukan oleh anggota kepolisian juga berpotensi menyumbang terhadap kerusakan lingkungan seperti polusi kendaraan polisi selama melakukan patroli, penggunaan energi listrik dan air secara berlebihan di tempat kerja dan kegiatan lainnya yang berpengaruh negatif terhadap lingkungan (Konyk, 2018).

Kejadian bencana alam yang berdampak kerugian baik material bahkan sampai nyawa seperti tanah longsor, banjir bandang, kebakaran hutan yang umumnya disebabkan oleh penurunan kualitas lingkungan seperti deforestasi maupun pemanasan global juga akan membutuhkan kehadiran kepolisian untuk turut ambil bagian dalam penanganan kejadian tersebut. Berpijak pada potensi organisasi kepolisian yang juga terlibat terhadap kerusakan lingkungan dan penanganan kejadian bencana yang disebabkan oleh penurunan kualitas lingkungan ini, sudah seharusnya kepolisian negara republik Indonesia sebagai salah satu organisasi publik juga diuntut untuk mendorong organisasinya agar lebih “hijau” atau ramah lingkungan.

Agar kepolisian Indonesia menjadi organisasi yang “hijau” atau ramah lingkungan adalah dengan mengintegrasikan kelestarian lingkungan ke dalam kegiatan sehari-hari kepolisian, salah satunya adalah dari perilaku pegawainya ditempat kerja sehingga membuat organisasi lebih tangguh dan bertanggung jawab terhadap lingkungan. Perilaku ramah lingkungan pegawai di tempat kerja dikenal juga dengan konsep Employee Green Behavior (EGB). Sebagaimana ditunjukkan oleh Unsworth, Dmitrieva, dan Adriasola (2013), terdapat banyak bukti yang menunjukkan bahwa keberhasilan inisiatif organisasi untuk kelestarian lingkungan bergantung pada perilaku masing-masing pegawai.

Pentingnya perilaku pegawai di tempat kerja juga dibuktikan oleh penelitian yang menyebutkan bahwa penyumbang terbesar terhadap kerusakan lingkungan adalah perilaku manusia khususnya di tempat kerja dan karenanya harus diatasi dengan mengubah perilaku manusia (Ones & Dilchert, 2012).

Kepolisian negara republik indonesia sebagai organisasi publik yang sangat besar di Indonesia dengan jumlah anggotanya mencapai 470.389 orang pada tahun 2019, ketika mempraktekkan perilaku ramah lingkungan dalam organisasinya tentu akan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap kelestarian lingkungan khususnya di Indonesia. Tugas anggota kepolisian mempunyai dampak sosial yang sangat tinggi di masyarakat karena bersentuhan langsung dengan masyarakat. Perilaku ramah lingkungan yang di praktekkan oleh anggota kepolisian di lapangan, akan menjadi contoh bagi masyarakat agar mereka juga terlibat dalam perilaku yang lebih ramah terhadap lingkungan. Sehingga perilaku ramah lingkungan anggota kepolisian nantinya juga berperan sebagai penggerak perilaku ramah lingkungan di masyarakat. Dikaitkan dengan program quick win Polri ke- 6 yaitu polri sebagai penggerak revolusi mental dan pelopor tertib sosial di ruang publik, perilaku ramah lingkungan anggota kepolisian dapat dijadikan sebagai salah satu penggeraknya.

Dari uraian latar belakang diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku ramah lingkungan anggota di kepolisian negara republik Indonesia sangat penting dilakukan karena selain untuk menjaga kelestarian lingkungan, juga berkaitan dengan tugas-tugas kepolisian seperti aktivitas anggota kepolisian yang berperan dalam pencemaran lingkungan itu sendiri dan juga keterlibatan anggota kepolisian dalam penanganan ketika terjadi bencana yang diakibatkan oleh kerusakan lingkungan.

Di samping itu, perilaku ramah lingkungan anggota kepolisian juga dapat dijadikan sebagai salah satu penggerak rencana strategis program *quick wins* polri ke-6 yaitu polri sebagai penggerak revolusi mental dan pelopor tertib sosial di ruang publik. Pemahaman tentang konsep *Employee Green Behavior* dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sangat diperlukan agar dapat digunakan untuk merubah perilaku anggota kepolisian menjadi ramah lingkungan di tempat kerjanya. Untuk itulah, di dalam penelitian ini akan dikaji bagaimana konsep *employee green behavior* dan faktor-faktor yang berkontribusi mempengaruhi perilaku ramah lingkungan tersebut.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian literatur yang terkait dengan topik penelitian. Dengan melakukan studi literatur, peneliti berharap akan mendapatkan teori-teori serta pemikiran yang relevan dengan konsep *employee green behavior* dan faktor-faktor yang berkontribusi mempengaruhinya sehingga dapat digunakan sebagai bahan rujukan dalam melakukan analisis terkait bagaimana agar organisasi kepolisian republik Indonesia berhasil menerapkan perilaku ramah lingkungan anggotanya di tempat kerja sebagai upaya menjaga kelestarian lingkungan.

Temuan dan Pembahasan

Employee Green Behaviour (EGB)

Menurut Ones & Dilchert (2012), *employee green behavior* (EGB) didefinisikan sebagai setiap perilaku individu yang terukur dalam mencapai kelestarian lingkungan di tempat kerja. *Employee green behavior* (EGB) merupakan sikap atau perilaku individu maupun kelompok yang memberikan

kontribusi pada kelestarian lingkungan dalam konteks pekerjaan (Norton, et.al., 2015). *Employee green behavior* menjadi komponen penting dalam suatu organisasi untuk tetap melestarikan lingkungan dalam kegiatan operasionalnya. Perilaku ramah lingkungan pegawai merupakan tindakan seseorang pegawai pada saat bekerja, yang mempunyai kontribusi pada penggunaan sumber daya yang ada (Wiernik, dkk 2016). Dalam prakteknya perilaku ini dapat tercerminkan pada aktivitas pegawai yang sederhana, seperti penggunaan air yang secukupnya, mematikan lampu ketika tidak digunakan, penghematan pemakaian kertas dan lain sebagainya.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee green behavior* atau perilaku ramah lingkungan pegawai yaitu perilaku atau tingkah laku pegawai dalam menjalankan aktivitasnya dengan tetap memperhatikan kelestarian lingkungan. Secara umum *employee green behavior* dapat dibagi menjadi dua, yaitu (Norton, dkk, 2015):

- a. Perilaku ramah lingkungan sukarela (*Voluntary Employee green behavior*), yaitu perilaku ramah lingkungan pegawai yang timbul dari inisiatif dalam diri sendiri yang melebihi harapan dari organisasi.
- b. Perilaku ramah lingkungan diwajibkan (*Required Employee green behavior*), yaitu salah satu tujuan dari organisasi tersebut didirikan untuk meningkatkan kinerja lingkungan ramah lingkungan, dengan memperkenalkan sebagai pekerjaan dan tugas pokok. Hal ini berkaitan dengan mengikuti kebijakan organisasi, perubahan metode kerja termasuk memilih alternative yang bertanggung jawab, dan berkelanjutan dalam menciptakan produk dan proses produksinya.

Ones dan dilchert, (2012a), mengenalkan unsur-unsur *employee green behavior* dalam 5 taksonomi perilaku ramah lingkungan dalam suatu organisasi, antara lain:

- a. Bekerja secara berkelanjutan
Inti fungsional dari meta-kategori ini dengan meminimalkan dampak negatif dari produk dan prosesnya untuk terhadap lingkungan. Ada empat subkategori perilaku Berkelanjutan berdasarkan dua kategori tersebut antara lain: memilih alternatif (pilihan) yang bertanggung jawab; mengubah bagaimana pekerjaan dilakukan secara berkelanjutan; menciptakan perilaku pegawai berkelanjutan terkait dengan produk dan proses produksi (pegawai memilih produk dan proses yang ramah lingkungan); memperkenalkan perubahan (inovasi) cara kerja untuk lebih ramah lingkungan.
- b. Menghindari bahaya (kerugian)
Kategori perilaku ramah lingkungan pegawai dapat ditandai dengan melibatkan penghindaran dan penghambatan perilaku lingkungan yang negatif. Inti fungsional dari kategori ini mencakup membantu menjaga lingkungan tetap sehat.
- c. Menghemat (Melestarikan sumber daya)
Inti fungsional dari kategori ini adalah menghindari pemborosan untuk melestarikan sumber daya meliputi air, energi, gas, dan sumber daya alam lainnya. Kategori ini dapat dibagi menjadi Pengurangan Penggunaan, Penggunaan Kembali, Pengulangan, dan Daur Ulang.
- d. Mempengaruhi orang lain
Kategori ini berfokus pada perilaku pegawai yang bertujuan menyebarkan perilaku keberlanjutan kepada individu lain. Inti fungsional dari kategori ini adalah untuk memberikan pengaruh yang

melibatkan penyebaran pengetahuan, mendorong dan membantu perubahan perilaku pada orang lain.

e. Mengambil Inisiatif (*Taking Initiative*)

Taking Initiative dapat dianggap sebagai kategori perilaku instrumental (menggambarkan bagaimana pegawai memulai dan mempromosikan perilaku yang relevan dengan lingkungan, berdasarkan konten mereka, termasuk dalam kategori lain). Aspek dari domain perilaku ini dimanifestasikan dalam inisiatif program dan kebijakan. Program dan kebijakan yang mungkin diprakarsai pegawai dapat mengatasi segala aspek kelestarian lingkungan atau ranah perilaku ramah lingkungan pegawai.

Employee Green Behaviour (EGB) Di Kepolisian Negara Republik Indonesia

Menjaga kelestarian lingkungan memang tidak berkaitan erat dengan tugas utama kepolisian. Akan tetapi kegiatan kepolisian yang dilakukan oleh anggota kepolisian di tempat kerja seperti penggunaan bahan bakar oleh kendaraan patroli, residu penggunaan bahan kimia dan bahan peledak yang digunakan oleh polisi, dan penggunaan air dan energi listrik di tempat kerja yang berlebihan dapat berperan juga dalam kerusakan lingkungan. Selanjutnya, saat terjadi bencana alam yang disebabkan oleh kerusakan lingkungan seperti banjir bandang, tanah longsor, dan kebakaran hutan menyebabkan korban material maupun jiwa dari masyarakat akan mengharuskan kepolisian untuk terlibat dalam penanganannya (konyk, 2018).

Dari fenomena di atas dapat disimpulkan bahwa memasukkan program ramah lingkungan dalam kegiatan kepolisian akan membantu menjaga kelestarian lingkungan alam sekitar sekaligus meringankan tugas-tugas kepolisian terutama berkaitan dengan kejadian bencana alam akibat kerusakan lingkungan. Dengan berpartisipasi dalam program ramah lingkungan, ada beberapa hasil positif yang di dapatkan oleh kepolisian yaitu ikut berpartisipasi menjaga keselamatan lingkungan hidup, meningkatkan citra positif kepolisian sebagai organisasi yang peduli lingkungan, mengurangi biaya dan operasi kepolisian yang berkaitan dengan penanganan bencana alam akibat kerusakan lingkungan, serta meningkatkan produktifitas dan kinerja pegawai kepolisian di tempat kerja karena lingkungan kerja yang nyaman dan sehat.

Kegiatan ramah lingkungan untuk kelestarian lingkungan menurut para ahli banyak dipengaruhi oleh perilaku pegawainya (Norton, et.al., 2015). Salah satu alasannya adalah karena karyawan menghabiskan setidaknya sepertiga dari waktu harian mereka di organisasi, maka perilaku ramah lingkungan setiap hari mereka memiliki efek besar dalam meminimalkan dampak negatif dari aktivitas di tempat kerja terhadap lingkungan organisasi (Lu'fs dan Hahn, 2013; Blok et al., 2015). Mengingat bahwa perubahan iklim sebagian besar didorong oleh aktivitas manusia, dan keberhasilan program lingkungan seringkali tergantung pada perilaku pegawai (Daily, Bishop & Govindarajulu, 2009). Sehingga tindakan yang dirasa tepat untuk keberhasilan melestarikan lingkungan yaitu dengan membina perilaku ramah lingkungan pegawai di dalam organisasi.

Perilaku ramah lingkungan pegawai kepolisian di tempat kerja dapat diaplikasikan dengan memahami dan menerapkan konsep *employee green behavior* (EGB) yang sudah dijelaskan oleh para ahli seperti (Norton, et.al, 2015; Bissing-Olson, et.al., 2013; Dumont, et.al., 2016; Wiernik, Dkk., 2016; dll) dan taksonomi perilaku ramah lingkungan yang dikenalkan oleh Ones dan Dilchert, (2012a).

Agar penerapan konsep *employee green behavior* (EGB) di dalam organisasi kepolisian dapat berhasil dilaksanakan, maka penting juga untuk mengetahui faktor-faktor yang berkontribusi mempengaruhi *employee green behavior* (EGB) tersebut. Menurut Norton, et.al, (2015), terdapat dua faktor yang berkontribusi terhadap *employee green behavior* (EGB) antara lain faktor orang (*person factor*) dan faktor konteks (*konteks factor*).

1. Faktor Orang (*Person Factor*)

Faktor manusia merupakan faktor yang paling utama karena merupakan aktor pelaku perilaku ramah lingkungan. Dijelaskan oleh Ones & Dilchert, (2012), bahwa definisi perilaku ramah lingkungan pegawai hanya mencakup perilaku dan hasil di bawah kendali individu, perilaku ramah lingkungan para pegawai adalah mencerminkan perilaku mereka sendiri. Faktor manusia atau orang terdiri dari:

1). Antar orang (*Between-Person*)

yaitu, faktor-faktor yang relatif stabil dan bervariasi antar individu, antara lain:

a. Sikap Lingkungan,

Dalam beberapa penelitian menunjukkan adanya efek positif yang khas dari sikap lingkungan seseorang terhadap perilaku ramah lingkungan di tempat kerjanya (Norton, et.al, (2015). Pegawai yang mempunyai sikap peduli lingkungan akan mempunyai kesadaran yang lebih tinggi untuk berperilaku ramah terhadap lingkungan dan sebaliknya pegawai dengan sikap negative terhadap lingkungan, kesadaran lingkungannya juga rendah. Penelitian telah menemukan bahwa sikap dan karakteristik kepribadian, seperti norma pribadi dan motivasi intrinsik, memengaruhi perilaku pegawai yang ramah lingkungan (Lee et al., 1995).

Sikap ramah lingkungan didefinisikan sebagai kecenderungan seseorang untuk peduli terhadap lingkungan alam. Orang yang memiliki sikap ramah lingkungan yang lebih positif (yaitu, lebih peduli terhadap lingkungan) lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam tindakan untuk melindungi lingkungan (Bamberg & Möser, 2007). Pernyataan ini sesuai dengan Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), yang menyatakan bahwa sikap mempengaruhi perilaku yang dimediasi oleh niat. Prasyarat dari sikap adalah pengetahuan faktual, dikaitkan dengan perilaku ramah lingkungan adalah prasyarat sikap ramah lingkungan adalah pengetahuan yang berkaitan dengan lingkungan.

Dari beberapa uraian diatas, untuk menumbuhkan sikap ramah lingkungan pegawai kepolisian yang perlu dilakukan adalah dengan membekali pegawai dengan pengetahuan terkait masalah lingkungan karena disebutkan dari teori perilaku terencana oleh Ajzen, (1991) bahwa prasyarat munculnya sikap adalah pengetahuan seseorang dan sikap yang dimediasi niat akan menimbulkan perilaku. Pengetahuan lingkungan dapat diberikan kepada pegawai kepolisian melalui pelatihan dan pendidikan terkait dengan masalah lingkungan.

b. Perilaku,

Perilaku individu yang relatif lebih positif bagi lingkungan disebut perilaku ramah lingkungan (EGB). EGB didefinisikan sebagai setiap perilaku terukur individu yang akan membantu mencapai kelestarian lingkungan di tempat kerja (Ones & Dilchert, 2012). Norton et al., 2015 membedakan perilaku ramah lingkungan pegawai menjadi dua yaitu

perilaku ramah lingkungan yang diwajibkan dan perilaku ramah lingkungan sukarela. Kedua jenis perilaku ramah lingkungan ini mengacu pada perilaku individu (Bissing-Olson et al., 2013).

Perilaku ramah lingkungan diwajibkan didefinisikan sejauh mana pegawai menyelesaikan tugas kerja yang diperintahkan dengan cara ramah lingkungan. Perilaku ramah lingkungan sukarela, menggambarkan sejauh mana pegawai mengambil inisiatif untuk terlibat dalam perilaku ramah lingkungan di luar bidang tugas kerja yang dikerjakan, contohnya menyiapkan tempat daur ulang baru di dekat meja seseorang untuk membuat daur ulang lebih mudah atau mendorong rekan kerja untuk mematikan komputer mereka sebelum meninggalkan pekerjaan (Bissing-Olson et al., 2013).

c. Faktor Pekerjaan

Siero et al. (1989) menunjukkan bahwa memberi pegawai lebih banyak otonomi atas pelaksanaan tugas memiliki efek positif pada perilaku mengemudi hemat energi para pekerja pos di Belanda. Pegawai akan melakukan tugas kerja yang diperlukan dengan cara yang lebih ramah lingkungan ketika mereka mengalami jenis pengaruh positif, karena pengaruh positif mengarah pada perluasan fokus perhatian (Fredrickson, 1998). Dalam konteks perilaku ramah lingkungan, pegawai yang merasa energik dan antusias cenderung lebih mengambil inisiatif lingkungan (perilaku ramah lingkungan sukarela). Kondisi ini dapat dijelaskan karena perasaan bersemangat dan antusias (Pengaruh positif yang diaktifkan) lebih penting untuk perilaku di tempat kerja yang memerlukan tingkat inisiatif pribadi yang lebih tinggi (Bindl et al., 2012). Perilaku ramah lingkungan sukarela di tempat kerja seperti menyediakan tempat sampah baru atau mendorong rekan kerja untuk bertindak dengan cara yang ramah lingkungan akan meningkat, dibandingkan dengan pegawai yang tidak mengalami efek positif aktif (Bissing-Olson et al., 2013).

2) Dalam diri seseorang (*Within-Person*)

yaitu, faktor-faktor yang kurang stabil yang dapat bervariasi dalam diri seseorang tergantung pada keadaan tertentu yang mereka alami contohnya pengalaman emosional individu yang mereka alami di hari mereka (pengaruh harian individu). Faktor-faktor dalam diri seseorang (within-person) meliputi:

a. Motivasi

Menurut (Deci & Ryan, 1985) dalam teori penentuan nasib sendiri (Self-determination theory) bahwa jenis motivasi yang dimiliki oleh individu merupakan penentu perilaku yang penting. Motivasi adalah sesuatu yang memberikan tujuan dan mengarahkan individu pada suatu perilaku tertentu (Ryan & Deci, 2000). Motivasi dapat berasal dari dalam diri (motivasi intrinsik) dan luar diri (motivasi ekstrinsik).

Motivasi ekstrinsik didefinisikan sebagai kondisi ketika suatu aktifitas dilakukan sebagai usaha untuk memperoleh hasil tertentu diluar aktifitas tersebut (Ryan & Deci, 2000). Motivasi eksternal melibatkan pengejaran aktivitas karena pengaruh eksternal seperti gaji, pengakuan, atau ancaman hukuman dan motivasi yang diproyeksikan untuk mempertahankan ego seseorang. Pegawai yang termotivasi secara eksternal untuk melakukan perilaku ramah lingkungan mungkin berusaha memenuhi persyaratan pekerjaan seperti

persyaratan sistem manajemen lingkungan, mendapatkan penghargaan dan pengakuan, atau menghindari sanksi. Graves et al. (2013) menemukan bahwa motivasi eksternal seperti pemberian reward dengan hadiah dan pembayaran kompensasi, mendorong perilaku ramah lingkungan pegawai.

Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai kondisi ketika suatu aktifitas dilakukan karena terdapat kepuasan di dalamnya. Saat seseorang termotivasi secara intrinsik ia bergerak atas dasar minat, rasa nyaman atau rasa senang untuk melakukannya (Ryan & Deci, 2000). Motivasi intrinsik disebut sebagai *autonomus motivation*, artinya muncul atas dasar keinginan sendiri (Gagne & Deci, 2005). Motivasi intrinsik menitik beratkan kepada kebebasan seseorang untuk memilih dalam memunculkan suatu perilaku. Oleh karena itu, setiap individu akan aktif mencari situasi yang dapat mendorong kemunculan perilaku tersebut (Noels, Pelletier, Clement, & Vallerand, 2000).

Pegawai yang secara intrinsik termotivasi untuk melakukan perilaku ramah lingkungan karena mereka merasakan perilaku ini menarik atau menyenangkan secara pribadi contohnya menemukan kesenangan dalam merancang ulang produk untuk mengurangi dampak lingkungannya (Deci & Ryan, 2000). Menurut graves et.al., (2013) motivasi otonom/ intrinsik pegawai berhubungan positif dengan perilaku ramah lingkungan sukarela. Hal ini disebabkan karena kegiatan lingkungan yang dimotivasi secara otonom konsisten dengan nilai-nilai, tujuan, dan minat individu sehingga pegawai akan terlibat dalam perilaku ramah lingkungan secara spontan, tanpa paksaan atau hadiah, kegiatan mereka dilakukan secara sukarelawan.

b. Pengaruh Niat

Triandis (1980) mendefinisikan niat perilaku sebagai "instruksi yang orang berikan kepada diri mereka sendiri untuk berperilaku dengan cara tertentu". Menurut Ajzen (1985), dalam teori perilaku yang direncanakan, mediator utama dari perilaku individu adalah niat mereka terhadap perilaku tersebut, yang terdiri dari 3 konstruksi utama pembentuknya antara lain sikap, norma subyektif dan kontrol perilaku yang dirasakan. Dengan demikian, niat perilaku ramah lingkungan melibatkan tujuan yang ditetapkan sendiri oleh pegawai untuk bertindak dengan cara yang bertanggung jawab terhadap lingkungan di tempat kerjanya (Greaves, Zibarras, & Stride, 2013).

Osbaldiston dan Sheldon (2003) menyatakan bahwa perilaku ramah lingkungan yang diwajibkan berasal dari hasil motivasi yang terinternalisasi dalam niat untuk memenuhi tujuan lingkungan di masa depan. Sedangkan Murtagh et al. (2013) menjelaskan bahwa perilaku ramah lingkungan sukarela memiliki efek positif pada niat untuk memantau konsumsi energi di masa depan dimana niat perilaku berkaitan dengan perilaku ramah lingkungan sukarela.

Sebagai contoh, setelah meminta beberapa peserta untuk mengembangkan niat dengan merencanakan kapan, di mana, dan bagaimana mereka dapat mendaur ulang di tempat kerja, terdapat perbedaan dalam perilaku daur ulang. Secara khusus, peserta yang mempunyai niat mendaur ulang secara signifikan lebih banyak melakukan daripada yang tidak mempunyai niat (Holland, Aarts, dan Langendam, 2006).

2. Faktor Konteks (*Contexts Factor*)

Adalah faktor-faktor yang berpengaruh dan berada di luar kendali aktor (pegawai) yang mempengaruhi perilaku ramah lingkungan meliputi:

1) Kelembagaan (Institusional)

Teori kelembagaan berfokus pada bagaimana aktor organisasi dan masyarakat membangun konsensus terhadap masalah yang muncul di sekitar mereka, dan mengungkapkan cara-cara bagaimana konsep atau praktik solusi dikembangkan dan disebarkan (Jennings dan Zandbergen, 1995). Teori institusional juga menekankan peran tekanan sosial dan budaya yang dikenakan pada organisasi yang memengaruhi praktik dan struktur organisasi (Scott, 1995).

Dalam penelitiannya, Winn (1995) menyatakan bahwa kekuatan institusional, khususnya tuntutan legitimasi perubahan yang dilakukan pada perusahaan oleh aktor institusional, memainkan peran yang kuat dalam mempengaruhi kebijakan lingkungan perusahaan. Contohnya adalah hasil penelitian dari Marshall, et.al (2005) tentang pengaruh institusi di lingkungan industri anggur amerika serikat, yang menyatakan bahwa institusi/ peraturan memainkan peran penting dalam industri anggur, dimana kehadiran tekanan regulasi memaksa pembuat anggur (wine) untuk mengimplementasikan praktik berkelanjutan ke dalam bisnis inti mereka. Faktor-faktor kontekstual pada tingkat kelembagaan termasuk faktor-faktor yang hadir dalam lingkungan yang lebih luas di mana organisasi itu ada, seperti peraturan (misalnya, pemerintah), norma (misalnya, pesaing), dan tekanan budaya-kognitif.

2) Organisasi

Adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang), yang saling berinteraksi menurut suatu pola terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Martani & Lubis, 2018). Faktor-faktor konteks yang berkontribusi terhadap perilaku ramah lingkungan pegawai di tingkat organisasi terdiri dari:

a. Sikap Organisasi

Karakterisasi hubungan pegawai dengan organisasi menekankan pencapaian tujuan organisasi atas hasil yang menguntungkan melalui perlakuan yang baik terhadap pegawai. Pegawai yang diperlakukan dengan baik lebih cenderung menjadi afektif berkomitmen untuk organisasi melebihi tanggung jawab kerja yang diharuskan secara eksplisit, dan merespons secara fleksibel masalah-masalah organisasi dan peluang yang ada (George & Brief, 1992).

Sikap organisasi yang ramah terhadap lingkungan akan mempengaruhi perilaku pegawai lebih ramah terhadap lingkungan karena norma-norma iklim kerja ramah lingkungan tersebut diatur oleh organisasi dalam tugas pegawai (Norton, et.al, 2014). Sikap pada tingkat organisasi terhadap lingkungan penting untuk kedua jenis perilaku ramah lingkungan (diwajibkan dan sukarela).

Sebagai contoh, Cantor, Morrow, dan Montabon (2012) melaporkan hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi untuk lingkungan dan partisipasi dalam

manajemen lingkungan (perilaku ramah lingkungan diwajibkan) serta mempromosikan inisiatif dan perilaku lingkungan yang inovatif (perilaku ramah lingkungan sukarela).

b. Kebijakan,

Menurut Ramus & Steger (2000), bahwa kebijakan merupakan prekursor perilaku dengan mengkomunikasikan standar perilaku yang diterima. Sejalan dengan pernyataan ramus dan stager, Kebijakan ramah lingkungan organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai lebih ramah terhadap lingkungan sesuai dengan hasil penelitian Norton, et.al, (2014), menyatakan bahwa kebijakan ramah lingkungan organisasi berpengaruh terhadap perilaku ramah lingkungan pegawai ditempat kerja karena norma-norma iklim kerja ramah lingkungan diatur oleh organisasi dalam tugas pegawai.

Atribut organisasi memengaruhi perilaku dengan menetapkan norma perilaku pekerja di tempat kerja (norma injunctive). Secara khusus dijelaskan, jika seorang pegawai menganggap organisasinya memiliki orientasi positif terhadap kelestarian lingkungan, maka norma yang berlaku adalah bahwa perusahaan menyetujui perilaku yang menguntungkan lingkungan. Komitmen organisasi untuk menjadi lebih ramah lingkungan menjadi sangat penting keberadaannya bagi pegawai agar ramah lingkungan. Komitmen terhadap lingkungan dianggap sebagai faktor penting untuk memprediksi perilaku yang bertanggung jawab terhadap lingkungan (Wang, 2016).

Penerapan kebijakan ramah lingkungan dalam organisasi kepolisian dengan mengharuskan pegawai untuk berperilaku lebih ramah lingkungan dalam pekerjaannya akan meningkatkan perilaku ramah lingkungan pegawai di tempat kerja yang diharuskan/ diwajibkan. Kepolisian sebagai organisasi yang sentralistik dengan ciri semi militeristik secara logika akan lebih mudah menerapkan kebijakan ramah lingkungan kepada anggotanya terlebih dibuat dalam peraturan tertulis yang akan mengikat kepada seluruh pegawai atau personil kepolisian untuk berperilaku ramah lingkungan.

Kebijakan ramah lingkungan dalam organisasi kepolisian negara republik indonesia saat ini belum dilegitimasi secara organisasional yang diwujudkan dalam rencana strategis maupun kegiatan kepolisian secara rutin. Kebijakan ramah lingkungan di kepolisian yang sudah ada saat ini biasanya bersifat temporer karena biasanya kebijakan ramah lingkungan kebanyakan berasal dari inisiatif oleh pimpinan bukan secara organisasional yang berkelanjutan.

c. Kegiatan Organisasi (Praktek SDM)

Menurut Luu (2018), manajemen SDM “ramah lingkungan” harus memberdayakan pegawai untuk memberlakukan nilai-nilai ramah lingkungan dalam bentuk keterlibatan dalam perilaku ramah lingkungan dan kontribusi inisiatif lingkungan untuk keberlanjutan organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia dalam praktek manajemen sumberdaya ramah lingkungan adalah Praktik MSDM yang dirancang untuk membangun dan memperkuat nilai-nilai dan perilaku ramah lingkungan para pegawainya (Tang, Chen, Jiang, Paill e, & Jia, 2018).

Untuk menjadi alat yang efektif dalam menumbuhkan perilaku ramah lingkungan pegawai, manajemen sumber daya manusia harus merancang program pelatihan yang secara efektif membangun kesadaran, sikap, pengetahuan dan nilai-nilai lingkungan pegawai (Dumont

et al., 2016). praktik-praktik MSDM yang mendukung seperti dukungan manajemen puncak, pelatihan lingkungan, pemberdayaan dan penghargaan cenderung penting untuk keberhasilan implementasi kebijakan dan inisiatif yang terkait dengan kelestarian lingkungan (Daily & Huang, 2001; Govindarajulu & Daily, 2004).

Menurut Zibarras dan Coan (2015), praktik HRM yang dapat memengaruhi perilaku ramah lingkungan pegawai dan keberhasilan implementasi kegiatan kelestarian lingkungan organisasi meliputi Lima bidang kegiatan yaitu: siklus pegawai (Employee life cycle); reward; Pendidikan dan Pelatihan; pemberdayaan pegawai; dan komitmen manajemen.

a) Siklus Pegawai (rekrutmen, induksi, penilaian, dan promosi)

Organisasi harus mempertimbangkan dalam proses rekrutmen terhadap individu yang berkomitmen terhadap lingkungan agar organisasi menjadi lebih ramah lingkungan. Organisasi yang mengadopsi praktik HRM ramah lingkungan dapat memperoleh manfaat dengan menarik kumpulan kandidat berkualitas tinggi yang lebih luas. contohnya, survei di Inggris menemukan bahwa lulusan yang berprestasi mempertimbangkan kinerja dan reputasi lingkungan organisasi ketika membuat keputusan untuk lamaran kerja (Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2007).

b) Reward / Penghargaan

Beberapa penelitian dilakukan terkait penggunaan reward untuk mendorong pegawai terlibat dalam praktik ramah lingkungan. Sistem penghargaan dirancang untuk mencerminkan komitmen manajemen terhadap kinerja lingkungan sambil memperkuat dan memotivasi perilaku ramah lingkungan pegawai (Daily & Huang, 2001).

Penghargaan itu dapat berupa uang (misalnya bonus, pembebasan pajak, pembagian laba) atau non moneter (misalnya pengakuan, pujian) tergantung pada motivasi pegawai (Govindarajulu & Daily, 2004). Studi terbaru (Handgraaf, van Lidth de Jeude, & Appelt, 2013) menemukan bahwa penghargaan sosial (nilai poin dan komentar positif) lebih efektif daripada reward finansial dan reward publik lebih efektif daripada penghargaan pribadi dalam mengurangi penggunaan energi pada organisasi Belanda.

c) Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan yang tepat diperlukan untuk mengimplementasikan semua jenis standar system manajemen lingkungan (Daily & Huang, 2001). Melalui pendidikan dan pelatihan, pegawai dapat menjadi sadar akan perlunya tindakan ramah lingkungan, karena pengetahuan diperlukan untuk melaksanakan perilaku lingkungan dan termotivasi untuk berpartisipasi dalam inisiatif lingkungan.

Kollmuss dan Agyeman (2002) mengidentifikasi bahwa kesadaran lingkungan lahir dari pengetahuan tentang masalah lingkungan yang dimilikinya atau sebagai pemahaman tentang dampak perilaku individu terhadap lingkungan. Ketika karyawan memiliki pengetahuan dan sangat sadar akan masalah degradasi ekologis lingkungan dan pentingnya praktik ramah lingkungan, mereka cenderung benar-benar menunjukkan perilaku ramah lingkungan (Garling et al., 2003).

d) Pemberdayaan Pegawai

Pengenalan system/ kebijakan baru akan lebih berhasil jika pegawai diperlakukan sebagai pemangku kepentingan utama dalam organisasi (Leitch et al., 1995). Inisiatif lingkungan yang diimplementasikan oleh organisasi tetapi tanpa keterlibatan pegawai cenderung kurang berhasil. Sejumlah penelitian menemukan bahwa keterlibatan pegawai dalam pengelolaan lingkungan berhubungan dengan peningkatan kinerja lingkungan (Brio et al., 2007).

Sejumlah metode yang dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pengelolaan lingkungan. Seperti, memperkenalkan buletin, skema saran dan kelompok penyelesaian masalah (Renwick et al., 2013), dan membentuk 'tim ramah lingkungan' untuk memotivasi pegawai terlibat dalam upaya perbaikan lingkungan karena tim semacam itu dapat membantu menghasilkan ide, meningkatkan pembelajaran dan mengeksplorasi cara untuk mengejar inisiatif lingkungan terbaik (Govindarajulu & Daily, 2004).

e) Komitmen Manajemen (Keterlibatan Pemimpin)

Pentingnya komitmen manajemen puncak dalam mendorong keberlanjutan lingkungan sangat diperlukan. Keberhasilan ini berasal dari kemampuan manajemen untuk mengarahkan strategi perusahaan bersama dengan kebijakan organisasi, inisiatif, program dan sistem penghargaan (Branzei, Vertinsky, & Zietsma, 2000). Manajemen puncak kemudian menyediakan kerangka kerja untuk perbaikan lingkungan termasuk keberhasilan manajemen lingkungan.

Dalam penelitian Robertson dan Barling (2013), mereka menemukan bahwa perilaku ramah lingkungan pribadi pemimpin secara langsung memengaruhi perilaku ramah lingkungan pegawai. Dari beberapa hasil penelitian diatas dapat diketahui keterlibatan dan komitmen manajer atau pemimpin dalam mendorong perilaku ramah lingkungan pegawai sangat penting.

3) Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dapat memengaruhi motivasi dan perilaku pengikutnya. Hal ini terjadi karena dengan harapan membangun hubungan yang kuat dengan para pemimpin mereka, pegawai berusaha untuk mengekspresikan nilai-nilai yang sama dengan pemimpinnya, karena kongruensi nilai pemimpin-pengikut mempromosikan kualitas hubungan pemimpin-pengikut yang lebih tinggi (Krishnan, 2002).

Dalam konteks lingkungan, para pemimpin yang peduli lingkungan memberi sinyal kepada pegawai tentang kelestarian lingkungan yang diprioritaskan, dihargai, dan dianggap penting sehingga sebagai hasilnya para pemimpin ini dianggap sebagai pendorong penting terhadap keberlanjutan lingkungan organisasi (Robertson & Barling, 2017). Faktor kontekstual di tingkat pemimpin antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan,

Beragam-macam gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang, terkait dengan perilaku ramah lingkungan, ada beberapa penelitian yang dilakukan berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Seperti kepemimpinan dengan contoh (Yaffe & Kark, 2011). Memimpin

dengan memberi contoh (keteladanan) adalah mekanisme di mana para pemimpin mentransmisikan nilai-nilai kepada pengikut mereka (Yaffe & Kark, 2011) sehingga perilaku bawahannya sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin.

Menurut Robertson & Carleton, (2017), dengan mengamati dan berinteraksi dengan para pemimpin transformasional spesifik lingkungan, pegawai belajar bahwa memberlakukan perilaku yang berkontribusi positif terhadap keberlanjutan lingkungan organisasi adalah dihargai dan didukung. Secara khusus, para pemimpin transformasional yang spesifik lingkungan akan secara langsung mempengaruhi pegawai untuk memberlakukan perilaku yang bertanggung jawab terhadap lingkungan ketika mereka (a) berbagi nilai-nilai lingkungan mereka dan bertindak sebagai role model lingkungan (pengaruh yang diidealkan), (b) menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka untuk melampaui apa yang ada, untuk diri mereka sendiri dengan terlibat dalam perilaku ramah lingkungan (motivasi inspirasional), (c) membantu dan mendorong bawahan untuk memikirkan masalah lingkungan dengan cara-cara baru dan inovatif (stimulasi intelektual), dan (d) menjalin hubungan yang erat dengan setiap pegawai dimana mereka dapat memberikan pengaruh pada perilaku ramah lingkungan bawahan (pertimbangan individual).

b. Kegiatan Pemimpin (Perilaku Pengawasan),

Pemimpin telah lama dikenal sebagai pendorong dan motivator penting dari perilaku organisasi (Bass, 1960). Di tempat kerja, orang yang mengawasi pekerjaan seseorang (yaitu, pemimpin kelompok kerja) cenderung menjadi referensi penting lainnya. Memiliki status dan kekuasaan yang lebih tinggi, para pemimpin berperan sebagai panutan (Bass, 1985). Efektivitas intervensi organisasi tergantung pada komitmen manajemen puncak (Rodgers, Hunter, & Rogers, 1993).

c. Sikap Lingkungan Pemimpin (Perilaku Ramah Lingkungan Pemimpin).

Sikap lingkungan manajerial adalah pendorong utama perilaku lingkungan sukarela (Cordano dan Frieze, 2000). Ketika sikap perilaku ramah lingkungan pemimpin sangat tinggi maka kegiatan ramah lingkungan pegawai juga cenderung meningkat dan sebaliknya ketika sikap ramah lingkungan pimpinan rendah, kegiatan/ perilaku ramah lingkungan pegawai juga menurun.

Contoh terbaru adalah pada awal tahun 2020 ini, perilaku ramah lingkungan untuk menjaga kelestarian lingkungan sedang digalakkan oleh pimpinan organisasi kepolisian negara republik Indonesia (Kapolri) dengan tema "Polisi Peduli Penghijauan". Kegiatannya berupa penanaman pohon di lingkungan kantor kepolisian dan lokasi lainnya. Program ini merupakan arahan langsung dari Kapolri untuk dilaksanakan oleh seluruh satuan kewilayahan mulai dari tingkat pusat (mabes polri) sampai dengan satuan kewilayahan tingkat polsek. Dampaknya terlihat di pemberitaan media cetak maupun media elektronik tentang kegiatan penanaman pohon oleh anggota kepolisian di seluruh Indonesia.

Perilaku ramah lingkungan dengan penanaman pohon dan bersih-bersih lingkungan yang dilakukan oleh anggota kepolisian juga banyak yang melibatkan anggota masyarakat sehingga sangat berdampak terhadap lingkungan sosial dan kelestarian lingkungan. Dengan

estimasi setiap kantor polisi menanam pohon sebanyak 100 pohon, di Indonesia terdapat 34 polda, 495 polres dan 4968 polsek maka dalam setiap kegiatan akan menanam sebanyak 549.700 pohon.

4) Tim (Rekan Kerja)

Level tim berhubungan dengan kelompok pegawai, seperti efikasi diri kolektif dan penetapan tujuan kelompok. iklim kerja sangat terkait dengan perilaku pegawai (Schneider et al., 2013), sehingga iklim kerja ramah lingkungan pegawai berpengaruh terhadap perilaku ramah lingkungan rekan kerjanya. Menurut Carrico dan Riemer (2011), kepercayaan pada kemampuan tim untuk mencapai tujuan adalah penting untuk perilaku ramah lingkungan. Faktor kontekstual di tingkat tim meliputi:

a. Norma

Iklim kerja yang ramah lingkungan dari rekan kerja mewakili persepsi bahwa anggota kelompok yang lain adalah ramah lingkungan dan memunculkan norma-norma deskriptif (yaitu, persepsi tentang apa yang kebanyakan orang lain lakukan; Cialdini et al., 1990). Norma deskriptif mengacu pada persepsi orang tentang apa yang dilakukan orang lain, dan persepsi ini dapat memotivasi perilaku dengan menyampaikan informasi sosial yang penting tentang perilaku yang efektif dan beradaptasi.

Goldstein et al. (2008) menjelaskan bahwa individu mematuhi norma-norma deskriptif ketika mereka merujuk orang lain yang serupa karena individu cenderung mengikuti norma orang lain yang serupa ketika memutuskan bagaimana harus bersikap, contohnya pesan yang mengandung norma deskriptif pada penggunaan kembali handuk pelanggan hotel "bergabunglah dengan sesama tamu hotel dalam membantu menyelamatkan lingkungan" memiliki efek yang jauh lebih besar daripada pesan yang berisi permohonan untuk melindungi lingkungan (Goldstein et al., 2008).

b. Perilaku.

Perilaku dan keyakinan di tingkat tim adalah faktor kontekstual yang penting untuk perilaku ramah lingkungan. Rekan kerja di tempat kerja dapat memengaruhi perilaku pegawai secara langsung melalui interaksi pribadi maupun secara tidak langsung (Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997). Perilaku anggota kelompok kerja dapat menjadi rujukan yang berpengaruh bagi pekerja lainnya, karena orang mendapatkan rujukan sikap perilaku berdasarkan relevansi dan arti-penting mereka di dalam kelompok (Goodman, 1974; Kulik & Ambrose, 1992).

Ketika pegawai mengamati orang lain di sekitar mereka yang terlibat dalam pola perilaku tertentu, mereka cenderung terlibat dalam perilaku tersebut karena keinginan untuk menyesuaikan diri, membangun, dan memperkuat hubungan sosial mereka sesuai dengan pandangan fungsionalis yang ada dalam kelompok. Semakin banyak anggota kelompok kerja yang menunjukkan kepedulian mereka terhadap kelestarian lingkungan organisasi, pegawai akan mulai menganggap rekan kerja mereka ramah lingkungan, sehingga menciptakan iklim kerja yang ramah lingkungan di tempat kerja.

Kesimpulan

Penerapan perilaku ramah lingkungan anggota kepolisian di tempat kerja memerlukan upaya pemahaman yang baik terkait dengan konsep *employee green behavior* sebagai pedoman perilaku ramah lingkungan yang digunakan. Di dalam konsep ini ada 5 (lima) kegiatan utama dalam perilaku ramah lingkungan yaitu bekerja secara berkelanjutan, menghindari bahaya (kerugian), menghemat (melestarikan sumber daya), mempengaruhi orang lain, dan mengambil inisiatif (*taking initiative*).

Dalam perkembangannya, konsep *employee green behavior* dalam prakteknya di bagi menjadi Perilaku ramah lingkungan sukarela (*Voluntary Employee green behavior*) dan Perilaku ramah lingkungan diwajibkan (*Required Employee green behavior*).

Keberhasilan penerapan perilaku ramah lingkungan anggota kepolisian di tempat kerja juga harus memperhatikan faktor-faktor yang berkontribusi sebagai determinan perilaku ramah lingkungan pegawai antara lain faktor orang (*person factor*) dan faktor konteks (*contexs factor*). Faktor orang (*person factor*) meliputi niat dan motivasi. Sedangkan faktor konteks terdiri dari faktor kelembagaan, organisasi, kepemimpinan dan rekan kerja (tim).

Saran

Kajian konseptual ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang penerapan perilaku ramah lingkungan pegawai di tempat kerja bagi anggota kepolisian negara republik Indonesia melalui pendekatan konsep *Employee green behavior*. Kajian ini menjelaskan konsep dan faktor determinan *Employee green behavior* secara umum.

Penelitian ke depan di sarankan mengkaji konsep *Employee green behavior* secara lebih mendalam dan spesifik tentang perilaku ramah lingkungan mana yang paling dominan (*voluntary atau required*) bagi anggota kepolisian. Dan juga perlu dikaji dan dianalisis lebih mendalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi konsep *Employee green behavior* dalam penerapan perilaku ramah lingkungan pegawai di tempat kerja bagi anggota kepolisian negara republik Indonesia.

Daftar Pustaka

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Bamberg, S., & Möser, G. (2007). Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 14-25.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Oxford, England: Harper.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 134-150.
- Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S. and Zacher, H. (2013), "Relationships between daily

- affect and pro-environmental behavior at work: the moderating role of pro-environmental attitude”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34 No. 2, pp. 156-175.
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O. and Kemp, R. (2015), “Encouraging sustainability in the workplace: a survey on the pro-environmental behaviour of university employees”, *J. Clean. Prod.*, Vol. 106, pp. 55-67.
- Branzei, O., Vertinsky, I., & Zietsma, C. (2000). From green-blindness to the pursuit of eco-sustainability: An empirical investigation of leader cognitions and corporate environmental strategy choices. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, ONE.
- Brio, J. A. D., Fernandez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: An D.W.S. empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 491–522.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. (2012). Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48, 33-51.
- Carrico, A. R., & Riemer, M. (2011). Motivating energy conservation in the workplace: An evaluation of the use of group-level feedback and peer education. *Journal of Environmental Psychology*, 31, 1-13.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A Focus Theory Of Normative Conduct: Recycling The Concept Of Norms To Reduce Littering In Public Places. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 58, 1015e1026.
- CIPD. (2007). Is greening the workplace on your agenda? Discussion web page at www.cipd.co.uk/communities/discussions.htm?command=1/4viewandid=1/435986andboardid (cited in Renwick et al.).
- Cordano, M., & Frieze, I. H. (2000). Pollution reduction preference of U.S. environmental managers: Applying Ajzen’s theory of planned behavior. *Academy of Management Journal*, 43, 627–641.
- Daily, B. and Huang, S. (2001), “Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, pp. 1539-1552.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A Conceptual Model For Organizational Citizenship Behavior Directed Toward The Environment. *Business & Society*, 48, 243–256.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2016). Effects Of Green HRM Practices On Employee Workplace Green Behavior: The Role Of Psychological Green Climate And Employee Green Values. *Human Resource Management*. Doi: 10.1002/Hrm.21792.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory And Work Motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 331-362. Doi: 10.1002/Job.322.

- Garling, T., Fujii, S., Garling, A. and Jakobsson, C. (2003), "Moderating effects of social value orientation on determinants of pro-environmental behavior intention", *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 23, pp. 1-9.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work- organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Goldstein, N.J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A Room With A Viewpoint: Using Social Norms To Motivate Environmental Conservation In Hotels. *Journal Of Consumer Research*, 35, 472e482.
- Govindarajulu, N. and Daily, B.F. (2004), "Motivating employees for environmental improvement", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104, pp. 364-372.
- Goodman, P. S. 1974. An examination of the referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12: 170-195.
- Graves, L.M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Greaves, M., Zibarras, L. D., & Stride, C. (2013). Using the theory of planned behavior to explore environmental behavioral intentions in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 109-120.
- Hansla, A., Gamble, A., Juliusson, A., & Garling, T. (2008). The relationships between awareness of consequences, environmental concern, and value orientations. *Journal of Environmental Psychology*, 28, 1-9.
- Handgraaf, M. J., van Lidth de Jeude, M. A., & Appelt, K. C. (2013). Public praise vs. private pay: Effects of rewards on energy conservation in the workplace. *Ecological Economics*, 86, 86-92.
- Hoffman Aj. 1999. Institutional Evolution And Change: Environmentalism And The U.S. Chemical Industry. *Academy Of Management Journal* 42(4): 351-371.
- Holland, R. W., Aarts, H., & Langendam, D. (2006). Breaking and creating habits on the working floor: A field-experiment on the power of implementation intentions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 776-783.
- Jennings Pd, Zandbergen Pa. 1995. Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach. *Academy Of Management Review* 20: 1015-1052.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. 1997. Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23: 775-793.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2014). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management. Advance online publication*. doi:10.1177/0149206314547386
- Kollmuss, A. and Agyeman, J. (2002), "Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?", *Environmental Education Research*, Vol. 8 No. 3, pp. 239-260.

- Konyk, Jordan. 2018. Green Policing: Recommended Actions For An Environmental Sustainability Plan For The Vancouver Police Department. Vancouver: University Of British Columbia
- Krishnan, V. R. 2002. Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15: 19-33.
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. 1992. Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, 17: 212-237.
- Lee, Y. J., De Young, R., & Marans, R. W. (1995). Factors Influencing Individual Recycling Behavior In Office Settings: A Study Of Office Workers In Taiwan. *Environment And Behavior*, 27(3), 380-403.
- Leitch, J., Nieves, D., Burke, G., Little, M., & Gorin, M. J. (1995). Strategies for involving employees. *The Journal for Quality and Participation*, 18, 68-74.
- Marshall, R. S., Cordano, M., & Silverman, M. (2005). Exploring Individual And Institutional Drivers Of Pro- Active Environmentalism In The Us Wine Industry. *Business Strategy And The Environment*, 14, 92-109.
- Martani, H., & Lubis, S.B.H. (2018). Pengantar teori organisasi perspektif makro: dari pendekatan klasik hingga post-modern. Jakarta: CIGO FIA-UI
- Murtagh, N., Nati, M., Headley, W. R., Gatersleben, B., Gluhak, A., Imran, M. A., & Uzzell, D. (2013). Individual energy use and feedback in an office setting: A field trial. *Energy Policy*, 62, 717-728.
- Noels, K. A., Pelletier, L. G., Clement, R., & Vallerand, R. J. (2000). Why Are You Learning A Second Language? Motivaional Orientations And Self- Determination Theory. *Language Learning*, 50(1), 57-85.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behavior: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S.L, & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization & Environment*. 28(1), 103-125. USA: SAGE Publications
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012a). Employee Green Behaviors. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing Human Resources For Environmental Sustainability* (Pp. 85-116). San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 503-511.
- Osbaldiston, R., & Sheldon, K. M. (2003). Promoting internalized motivation for environmentally respon- sible behavior: A prospective study of environmental goals. *Journal of Environmental Psychology*, 23, 349-357.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behavior and environmental policy in employee "eco-initiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.

- Renwick, D.W., Redman, T. and Maguire, S. (2013), "Green human resource management: a review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-14.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 176-194.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75(6), 57-66.
- Robertson, J.L., & Carleton, e., (2017). Uncovering How and When Environmental Leadership Affects Employees' Voluntary Pro-environmental Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 1-14
- Rodgers, R., Hunter, J. E., & Rogers, D. L. (1993). Influence of top management commitment on management program success. *Journal of Applied Psychology*, 78, 151-155.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic And Extrinsic Motivations : Classic Definitions And New Direction. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Scott W. 1995. *Institutions And Organizations*. Sage: London.
- Siero, S., Boon, M., Kok, G., & Siero, F. (1989). Modification of driving behavior in a large transport organization: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 74, 417-423.
- Soekarso, & Putong. (2015). *Kepemimpinan Kajian Teoritis Dan Praktis*. Jakarta: Erlangga.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Triandis, H. C. (1980). Values, attitudes, and interpersonal behavior. In H. E. Howe & M. M.
- Unsworth, K. L., Dmitrieva, A., & Adriasola, E. (2013). Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 211-229. doi: 10.1002/job.1837.
- Wang, Y.F. (2016), "Modeling predictors of restaurant employees' green behavior: comparison of six attitude-behavior models", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 58, pp. 66-81.
- Wiernik, dkk. (2016). Age and Employee Green Behaviors: A Meta-Analysis. *Original Research*, Volume 7, pp. 1-15.
- Winn Mi. 1995. *Corporate Leadership And Policies For The Natural Environment*. *Research In Corporate Social Performance And Policies Supplement 1*: 127-161.
- Yaffe, T., & Kark, R. 2011. Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96: 806-826.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.