

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**STRATEGI BUDAYA ORGANISASI DALAM PENINGKATAN  
DISIPLIN PERSONIL POLRI DI POLDA KEPULAUAN  
BANGKA BELITUNG GUNA TERSELENGGARANYA  
PELAYANAN PRIMA**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun oleh :**

**W A H Y U D I  
NIM. 016754494**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2013**

## PERNYATAAN

Tugas Akhir Program Magister yang berjudul *Strategi Budaya Organisasi dalam peningkatan disiplin Personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya Pelayanan Prima* adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (*plagiat*), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, 7 Januari 2013

Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL  
C3ABEAS-370563117  
6000  
WAHYUDI  
NIM. 016754494



**ABSTRACT****ORGANIZATION CULTURE STRATEGIC TO IMPROVE DISCIPLINE OF  
INDONESIAN POLICE PERSONNEL IN THE BANGKA BELITUNG  
ISLANDS REGIONAL POLICE TO THE IMPLEMENTATION OF  
EXCELLENCE SERVICE**

WAHYUDI

UNIVERSITAS TERBUKA

youdhiekoe\_99@yahoo.co.id

*Police imaging eyes of society today still seem weak due to low or lack of services provided by the police. Given the fundamental duty Police as protector, public and society servant, the services provided by the police to the point of measurement for the police in establishing trust building that the main task can be run to achieve the vision that have been set.*

*This study aimed to identify factors affecting discipline police officers and police organizational culture to determine strategies to improve discipline police personnel in providing excellence service to the community policing in the province of Bangka Belitung. Preliminary data obtained using the Focus Group Discussion (FGD) followed by 13 (thirteen) of the participants, the results agreed that the Goal / objective is increase discipline in the context of excellence service, and the Party concerned to excellence service or Stakeholders are Lalu Lintas (Traffic Division), Sabhara, Reserse (Investigation) and Sumber Daya Manusia (Human Resources), criteria / objective is Sumber Daya Manusia (Human Resources), Budget and Infrastructure, while the alternative strategy is to Reward and Punishment, Changes Mindset and Culture Set and Structuring of Infrastructure Development. Preliminary data were included in a questionnaire distributed to 15 (fifteen) participants given by perception, the results are weighted and engineering calculations with Analytic Hierarchy Process (AHP) can be determined so that an alternative priorities / strategies selected to the problems faced.*

*Based on the research results that the factors affecting the discipline of members of the National Police in providing excellent service including the Police Force Factor Human Resources (Sumber Daya Manusia), Budget and Infrastructure (Sarpras), while the organizational culture of the chosen strategy is Change Mindset and Culture Set with a weight of 57.6%, with factors that affect is the Human Resources (HR) of 56.3%, and stakeholders whose role is the function then with a weight of 47.7%.*

*Keywords: organizational culture, increased discipline, excellence service, imaging police, focus group discussion (FGD), analytic hierarchy process (AHP).*

**ABSTRAK****STRATEGI BUDAYA ORGANISASI DALAM PENINGKATAN DISIPLIN  
PERSONIL POLRI DI POLDA KEPULAUAN BANGKA BELITUNG  
GUNA TERSELENGGARANYA PELAYANAN PRIMA**

W A H Y U D I

UNIVERSITAS TERBUKA

youdhiekoe\_99@yahoo.co.id

Pencitraan Polri dimata masyarakat saat ini masih terkesan lemah karena rendahnya atau kurangnya pelayanan yang diberikan oleh Polri. Mengingat tugas pokok Polri sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat, maka pelayanan yang diberikan oleh Polri menjadi titik ukur bagi Polri dalam memantapkan kepercayaan masyarakat (*trust building*) agar tugas pokoknya dapat berjalan guna mencapai visi yang telah ditetapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kedisiplinan anggota Polri dan menentukan strategi budaya organisasi Polri yang dapat meningkatkan kedisiplinan personil Polri dalam memberikan pelayanan prima kepolisian kepada masyarakat di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Data awal diperoleh dengan menggunakan metode *Focus Group Discussion* (FGD) yang diikuti oleh 13 (tiga belas) orang peserta, hasilnya disepakati bahwa Goal/tujuannya adalah Peningkatan Disiplin dalam rangka Pelayanan Prima, dan Pihak yang berkepentingan terhadap pelayanan prima/*stakeholder* adalah Pengemban Fungsi lintas, Sabhara, Reserse dan Sumber Daya Manusia (SDM), Kriteria/Sasarannya adalah Bidang SDM, Anggaran dan Sarana Prasarana, sedangkan Alternatif Strateginya adalah *Reward & Punishment*, Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* serta Penataan Pengembangan Infrastruktur. Data awal tersebut dituangkan dalam sebuah kuisisioner yang disebar kepada 15 (lima belas) informan untuk diberikan penilaian berdasarkan persepsinya, hasilnya dilakukan pembobotan dan perhitungan dengan teknik *Analytic Hierarchy Process* (AHP) sehingga dapat ditentukan prioritas alternatif/strategi yang dipilih atas permasalahan yang dihadapi.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwa faktor yang mempengaruhi kedisiplinan anggota Polri dalam memberikan pelayanan prima Kepolisian diantaranya adalah Faktor Sumber Daya Manusia (SDM), Faktor Anggaran dan Faktor Sarana dan Prasarana (Sarpras), sedangkan strategi budaya organisasi yang dipilih adalah Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* dengan bobot sebesar 57,6%, dengan Faktor yang mempengaruhi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) sebesar 56,3%, dan *stakeholder* yang berperan adalah Fungsi Lintas dengan bobot sebesar 47,7%.

**LEMBAR PERSETUJUAN  
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Judul Tesis : Strategi Budaya Organisasi dalam peningkatan disiplin Personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya Pelayanan Prima.

Nama : WAHYUDI

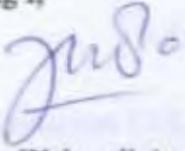
NIM : 016754494

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Pubik

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

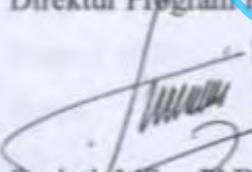
  
DR. Andro Wahyudi Atmoko, MSi.

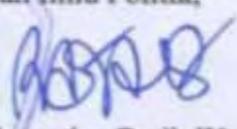
  
Suciati, MSc., PhD.

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana,

Ketua Bidang Ilmu Sosial  
Dan Ilmu Politik,

  
Suciati, MSc., PhD.  
NIP. 19520213 198503 2 001

  
Florentina Ratih Wulandari, SIp., MSi.  
NIP. 19710609 199802 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : WAHYUDI  
 NIM : 016754494  
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik  
 Judul Tesis : Strategi Budaya Organisasi dalam peningkatan disiplin Personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya Pelayanan Prima.

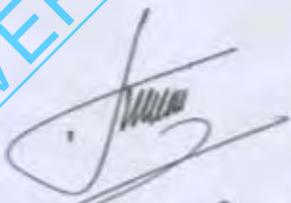
Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka, pada :

Hari/tanggal : Minggu, 7 April 2013  
 Waktu : Pukul 13.00 – 15.00 WIB

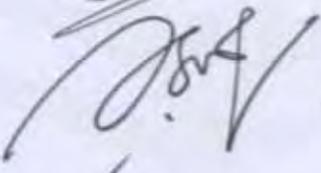
dan telah dinyatakan LULUS.

**PANITIA PENGUJI TAPM**

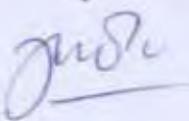
Ketua Komisi Penguji

Nama :  Suciati, MSc., PhD.

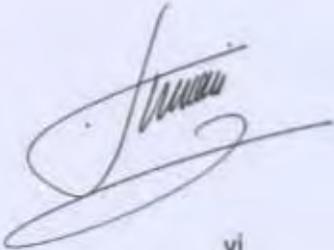
Penguji Ahli

Nama :  DR. Adi Suryanto, MSi.

Pembimbing I

Nama :  DR. Andreo Wahyudi Atmoko, MSi.

Pembimbing II

Nama :  Suciati, MSc., PhD.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas terselesainya kewajiban akademik penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) di Universitas Terbuka, dengan judul “STRATEGI BUDAYA ORGANISASI DALAM PENINGKATAN DISIPLIN PERSONIL POLRI DI POLDA KEPULAUAN BANGKA BELITUNG GUNA PENYELENGGARAAN PELAYANAN PRIMA”, yang merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Administrasi Publik pada Program Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Universitas Terbuka.

TAPM ini tersusun dan terselesaikan berkat bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Universitas Terbuka yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk belajar dan menimba ilmu;
2. Bapak DR. Andro Wahyudi Atmoko, MSi selaku Pembimbing I, dan Ibu Suciati, MSc., PhD., selaku Direktur Program Pascasarjana dan juga selaku pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran memberikan petunjuk, bimbingan, saran-saran serta dorongan dalam penyelesaian TAPM ini;
3. Ibu dan Bapak Dosen pengampu mata kuliah pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Universitas Terbuka, yang telah memberikan bekal ilmu yang sangat bermanfaat bagi penulis;
4. Seluruh Informan yang dengan ikhlas memberi masukan kepada penulis baik dalam memberikan data maupun dalam berbagi pengalaman tugas;
5. Istriku tercinta Yeni Andriani, SPd. serta anak-anaku tersayang Salsabila Rahmadini dan Muhammad Fatir Yudistian sebagai penyemangat dan nafas dalam menempuh pendidikan ini;
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu baik yang telah membantu pada saat menuntut ilmu maupun membantu dalam kelancaran penulisan TAPM ini.

Akhirnya besar harapan penulis agar TAPM ini dapat bernilai strategis dan bermanfaat bagi siapapun yang membaca dan menggunakannya untuk kepentingan dan kemajuan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, dan penulis sadar bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan, namun besar keinginan penulis sebagai anggota Polri untuk dapat memberikan sedikit sumbangan pemikiran bagi Polri tercinta khususnya Polda Kepulauan Bangka Belitung agar dapat memberikan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat.

Pangkalpinang, April 2013

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan	
Kata Pengantar	
Daftar Isi	
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>
A.	La
tar Belakang	1
B.	Ru
musan Masalah	7
C.	Tu
juan Penelitian	8
D.	M
manfaat Penelitian	8
E.	Si
stematika Penulisan Laporan	9
<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN PUSTAKA</b>
A.	Bu
daya Organisasi	11
B.	Te
ori Kedisiplinan	24
C.	Pe
layanan Prima	29
D.	Pe
ncitraan Polri	36
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>
A.	Pe
rspektif Pendekatan penelitian	38
B.	Ru
ang Lingkup	38
C.	Lo
kasi Penelitian	39
D.	Fe
nomena yang diamati	39
E.	Je
nis dan Sumber Data	39
F.	Pe
milihan Informan	40
G.	In
strumen Penelitian	42

H.	.....	Te
	knik Analisis Data .....	44
1.	.....	<i>Fo</i>
	<i>cus Group Discussion (FGD)</i> .....	44
2.	.....	<i>An</i>
	<i>alytic Hierarchy Process (AHP)</i> .....	46
I.	.....	Ke
	rangka Berpikir .....	55
J.	.....	O
	perasionalisasi Konsep .....	56
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A.	.....	Ga
	mbaran Umum Lokasi Penelitian .....	67
B.	.....	Ha
	sil Penelitian .....	84
C.	.....	Pe
	mbahasan Hasil Penelitian .....	100
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A.	.....	Kes
	impulan .....	112
B.	.....	Sar
	an .....	113
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

## DAFTAR TABEL

1.1. Data Pelanggaran Disiplin .....	5
1.2. <i>Ranking</i> Pelanggaran Disiplin Tahun 2011 .....	6
1.3. Data Komplain Masyarakat Tahun 2011 .....	6
3.1. Skala Perbandingan Nilai Kriteria .....	52
3.2. Nilai Indeks <i>Random</i> .....	54
4.1. Jumlah Penduduk Propinsi Kepulauan Bangka Belitung .....	68
4.2. Data Personil Polri Riil di Polda Kepulauan Bangka Belitung .....	80
4.3. Data Personil Polri di Polda Kep. Bangka Belitung yang seharusnya .....	80
4.4. Data Kekurangan Personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung.....	81
4.5. Skala Dasar Tingkatan Kepentingan .....	89
4.6. Matrik Perbandingan kepentingan <i>Stakeholder</i> atau pihak terkait .....	94
4.7. Matrik Perbandingan antara <i>Stakeholder</i> dengan Faktor SDM.....	95
4.8. Matrik Perbandingan antara <i>Stakeholder</i> dengan Faktor Anggaran.....	96
4.9. Matrik Perbandingan antara <i>Stakeholder</i> dengan Faktor Sarpras .....	96
4.10. Matrik Perbandingan level <i>Stakeholder</i> dengan Kriteria.....	97
4.11. Matrik Perbandingan pada Strategi <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> .....	98
4.12. Matrik Perbandingan pada Strategi Perubahan <i>Mindset</i> dan <i>Culture Set</i> ....	98
4.13. Matrik Perbandingan pada Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur .....	99
4.14. Perbandingan Level Kriteria dengan Alternatif Strategi .....	99

**DAFTAR GAMBAR**

2.1. Model Tingkat Budaya Organisasi .....	18
2.2. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	22
3.1. Susunan Hirarki .....	50
3.2. Kerangka Berpikir Penelitian .....	55
4.1. Struktur Organisasi Polda Kepulauan Bangka Belitung.....	79
4.2. Hirarki Faktor-faktor Strategis Hasil FGD.....	87
4.3. Peringkat Alternatif Strategi .....	105
4.4. Bobot Masing-masing Elemen pada AHP.....	106

UNIVERSITAS TERBUKA

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**UNIVERSITAS TERBUKA**  
Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418  
Telp. 021-7415050, Fax 021-7415588

---

Kepada :

Yth. **Direktur Program Pascasarjana UT**  
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang  
Tengerang Selatan - 15418

Yang bertandatangan dibawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa,

Nama/NIM : **WAHYUDI / 016754494**  
Program Studi : **Magister Administrasi Publik**  
Judul TAPM : **Strategi Budaya Organisasi dalam peningkatan disiplin Personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya Pelayanan Prima dalam rangka Pencitraan Polri.**

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru\* selesai sekitar ..... % sehingga dinyatakan **sudah layak uji/belum layak uji\*** dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Jakarta, Januari 2013

**Pembimbing I,**

**Pembimbing II,**

DR. Andreo Wahyudi Atmoko, M.Si

Suciati, M.Sc., Ph.D

\*) Coret yang tidak perlu

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

---

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul *Strategi Budaya Organisasi dalam peningkatan disiplin Personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya Pelayanan Prima dalam rangka Pencitraan Polri* adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (*plagiat*), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, Januari 2013

Yang Menyatakan

**WAHYUDI**  
NIM. 016754494

**ABSTRACT****ORGANIZATION CULTURE STRATEGIC TO IMPROVE DISCIPLINE OF  
INDONESIAN POLICE PERSONNEL IN THE BANGKA BELITUNG  
ISLANDS REGIONAL POLICE TO THE IMPLEMENTATION OF  
EXCELLENCE SERVICE**

W A H Y U D I

UNIVERSITAS TERBUKA

youdhiekoe\_99@yahoo.co.id

*Police imaging eyes of society today still seem weak due to low or lack of services provided by the police. Given the fundamental duty Police as protector, public and society servant, the services provided by the police to the point of measurement for the police in establishing trust building that the main task can be run to achieve the vision that have been set.*

*This study aimed to identify factors affecting discipline police officers and police organizational culture to determine strategies to improve discipline police personnel in providing excellence service to the community policing in the province of Bangka Belitung. Preliminary data obtained using the Focus Group Discussion (FGD) followed by 13 (thirteen) of the participants, the results agreed that the Goal / objective is increase discipline in the context of excellence service, and the Party concerned to excellence service or Stakeholders are Lalu Lintas (Traffic Division), Sabhara, Reserse (Investigation) and Sumber Daya Manusia (Human Resources), criteria / objective is Sumber Daya Manusia (Human Resources), Budget and Infrastructure, while the alternative strategy is to Reward and Punishment, Changes Mindset and Culture Set and Structuring of Infrastructure Development. Preliminary data were included in a questionnaire distributed to 15 (fifteen) participants given by perception, the results are weighted and engineering calculations with Analytic Hierarchy Process (AHP) can be determined so that an alternative priorities / strategies selected to the problems faced.*

*Based on the research results that the factors affecting the discipline of members of the National Police in providing excellent service including the Police Force Factor Human Resources (Sumber Daya Manusia), Budget and Infrastructure (Sarpras), while the organizational culture of the chosen strategy is Change Mindset and Culture Set with a weight of 57.6%, with factors that affect is the Human Resources (HR) of 56.3%, and stakeholders whose role is the function then with a weight of 47.7%.*

**Keywords:** *organizational culture, increased discipline, excellence service, imaging police, focus group discussion (FGD), analytic hierarchy process (AHP).*

**ABSTRAK****STRATEGI BUDAYA ORGANISASI DALAM PENINGKATAN DISIPLIN  
PERSONIL POLRI DI POLDA KEPULAUAN BANGKA BELITUNG  
GUNA TERSELENGGARANYA PELAYANAN PRIMA**

W A H Y U D I

UNIVERSITAS TERBUKA

youdhiekoe\_99@yahoo.co.id

Pencitraan Polri dimata masyarakat saat ini masih terkesan lemah karena rendahnya atau kurangnya pelayanan yang diberikan oleh Polri. Mengingat tugas pokok Polri sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat, maka pelayanan yang diberikan oleh Polri menjadi titik ukur bagi Polri dalam memantapkan kepercayaan masyarakat (*trust building*) agar tugas pokoknya dapat berjalan guna mencapai visi yang telah ditetapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kedisiplinan anggota Polri dan menentukan strategi budaya organisasi Polri yang dapat meningkatkan kedisiplinan personil Polri dalam memberikan pelayanan prima kepolisian kepada masyarakat di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Data awal diperoleh dengan menggunakan metode *Focus Group Discussion* (FGD) yang diikuti oleh 13 (tiga belas) orang peserta, hasilnya disepakati bahwa Goal/tujuannya adalah Peningkatan Disiplin dalam rangka Pelayanan Prima, dan Pihak yang berkepentingan terhadap pelayanan prima/*stakeholder* adalah Pengemban Fungsi lintas, Sabhara, Reserse dan Sumber Daya Manusia (SDM), Kriteria/Sasarannya adalah Bidang SDM, Anggaran dan Sarana Prasarana, sedangkan Alternatif Strateginya adalah *Reward & Punishment*, Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* serta Penataan Pengembangan Infrastruktur. Data awal tersebut dituangkan dalam sebuah kuisisioner yang disebar kepada 15 (lima belas) informan untuk diberikan penilaian berdasarkan persepsinya, hasilnya dilakukan pembobotan dan perhitungan dengan teknik *Analytic Hierarchy Process* (AHP) sehingga dapat ditentukan prioritas alternatif/strategi yang dipilih atas permasalahan yang dihadapi.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwa faktor yang mempengaruhi kedisiplinan anggota Polri dalam memberikan pelayanan prima Kepolisian diantaranya adalah Faktor Sumber Daya Manusia (SDM), Faktor Anggaran dan Faktor Sarana dan Prasarana (Sarpras), sedangkan strategi budaya organisasi yang dipilih adalah Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* dengan bobot sebesar 57,6%, dengan Faktor yang mempengaruhi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) sebesar 56,3%, dan *stakeholder* yang berperan adalah Fungsi Lintas dengan bobot sebesar 47,7%.

Kata Kunci : budaya organisasi, peningkatan disiplin, pelayanan prima, pencitraan polri, *focus group discussion* (FGD), *analytic hierarchy process* (AHP).

UNIVERSITAS TERBUKA

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam kehidupan sehari-hari sebagai individu telah dihadapkan pada fakta bahwa manusia selalu berhubungan dengan organisasi, mulai dari lahir telah berhubungan dengan organisasi rumah sakit hingga kematian yang berhubungan dengan organisasi pemakaman. Secara umum, organisasi dapat diartikan sebagai sebuah sistem yang terdiri dari sekelompok individu yang melalui suatu hirarki sistematis dalam pembagian kerja, dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara struktural dan sistematis. Robbins menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan<sup>1</sup>.

Antara organisasi dengan individu merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, dimana organisasi merupakan kumpulan dari individu-individu. Setiap individu memiliki kepribadian atau sifat-sifat, yang dengan keadaan tersebut dapat diperkirakan sikap dan perilaku individu tersebut, demikian halnya dengan organisasi, yang juga memiliki kepribadian atau sifat-sifat dalam pelaksanaan misi guna mencapai visi dari organisasi, yang dikenal dengan budaya organisasi. Budaya Organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi yang akan mempengaruhi cara bekerja dan perilaku dari anggota organisasi. Budaya organisasi terbentuk atas interaksi antara individu

---

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins. *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*. (Jakarta: Arcan, 1994), h. 4.

yang satu dengan individu lainnya dalam suatu organisasi yang selanjutnya membentuk suatu kebiasaan, kebiasaan-kebiasaan inilah yang lama kelamaan akan membentuk budaya dari suatu organisasi.

Dalam sebuah organisasi, budaya organisasi dirumuskan dan diturunkan dari visi dan misi organisasi, dengan terciptanya budaya organisasi hubungan komunikasi menjadi lebih kondusif, dan yang paling penting tercapainya etos dan kinerja organisasi yang mendorong pencapaian tujuan lebih baik. Organisasi tanpa budaya hanya akan menjadi kumpulan orang-orang yang tidak memiliki pegangan dalam mengejar tujuan, iklim organisasi akan menjadi kurang kondusif, hubungan antar individu hanya akan sebatas hubungan biasa tanpa dilandasi semangat kebersamaan yang diikat oleh nilai-nilai yang sama.

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai salah satu organisasi publik yang ada di Negara Indonesia merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri<sup>2</sup>. Seiring dengan bergulirnya reformasi dan demokrasi di Indonesia tuntutan masyarakat terhadap kehidupan masyarakat madani<sup>3</sup> telah menuntut adanya perubahan atau perbaikan disegala bidang tidak terkecuali peran Polri.

Dalam pencapaian tujuan tersebut, Polri telah menetapkan visi<sup>4</sup> yaitu “Terwujudnya Pelayanan Kamtibmas Prima, Tegaknya Hukum dan Kamdagri

---

<sup>2</sup> Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 UU RI No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.

<sup>3</sup> Masyarakat madani adalah suatu masyarakat yang berbudaya, maju dan modern, setiap warganya menyadari dan mengetahui hak-hak dan kewajibannya terhadap negara, bangsa dan agama serta terhadap sesama, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia.

<sup>4</sup> Renstra Polri Tahap II tahun 2010-2014.

Mantap serta Terjalannya Sinergi Polisional yang Proaktif” yang secara substansi visi tersebut salah satunya memaknai terwujudnya pelayanan kamtibmas prima yaitu suatu keadaan dalam masyarakat yang tumbuh rasa bebas dari gangguan dan ketakutan<sup>5</sup>, dan untuk mewujudkannya Kapolri Jenderal Polisi Drs. Timur Pradopo telah menetapkan suatu program revitalisasi Polri guna menuju Polri yang melayani, proaktif, transparan dan akuntabel sebagai indikator dalam pelayanan prima Polri<sup>6</sup>.

Dalam pelaksanaan tugasnya selama ini, Polri telah banyak mengukir berbagai prestasi yang sangat membanggakan, tidak hanya bagi institusi Polri sendiri melainkan juga bagi masyarakat dan Bangsa Indonesia, bahkan dunia internasionalpun mengakuinya, seperti keberhasilan Polri dalam mengungkap jaringan teroris, namun dibalik kesuksesan tersebut, Polri juga tidak memungkiri adanya penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh anggota Polri baik dalam rangka pelaksanaan tugas maupun di dalam kehidupan bermasyarakat. Akibatnya berbagai keberhasilan yang telah dicapai oleh institusi Polri sebelumnya menjadi tidak berarti dimata masyarakat dan pada akhirnya kepercayaan masyarakat terhadap Polri kembali memudar.

Penyimpangan yang dilakukan oleh anggota Polri baik di dalam pelaksanaan tugas maupun di dalam kehidupan bermasyarakat, merupakan bentuk pelanggaran disiplin Polri sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2003 tentang Peraturan Disiplin Anggota Polri, karena itu penegakan hukum disiplin perlu dilakukan secara konsisten untuk

---

<sup>5</sup> Materi yang disampaikan oleh Komjen Pol Drs. Timur Pradopo pada Uji Kepatutan dan kelayakan Calon Kapolri dihadapan Komisi III DPR RI tanggal 14 Oktober 2011.

<sup>6</sup> Media Informasi Polri Rastra Sewakottama, “Menuju Pelayanan Prima” No. 120/Desember 2010, h. 30.

menumbuh kembangkan perilaku disiplin bagi seluruh anggota Polri sekaligus guna meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap Polri dalam rangka mewujudkan kamtibmas.

Bidang Pertanggungjawaban Profesi dan Pengamanan (Bidang Propam) sebagai salah satu satuan kerja di Polda Kepulauan Bangka Belitung yang memiliki tugas membina dan menyelenggarakan fungsi pertanggungjawaban profesi, pengamanan internal Polri yang meliputi pengamanan personil, materiil, kegiatan dan bahan keterangan serta pemeliharaan, peningkatan tata tertib disiplin dan penegakan hukum di lingkungan Polri, termasuk pelayanan pengaduan masyarakat tentang adanya penyimpangan tindakan anggota/PNS Polri khususnya di Polda Kepulauan Bangka Belitung, dengan visi yaitu *“mewujudkan sosok Polri Polda Kepulauan Bangka Belitung yang bersih, akuntabel dan transparan dalam memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat secara profesional dan proporsional serta penegakan hukum dengan senantiasa menjunjung tinggi hak asasi manusia”*.

Organisasi yang baik dan kuat adalah organisasi yang punya aturan tata tertib intern yang baik dan kuat pula, aturan tersebut dapat berbentuk peraturan disiplin maupun kode etik. Disiplin adalah kehormatan, kehormatan sangat erat kaitannya dengan kredibilitas dan komitmen, disiplin anggota Polri adalah kehormatan sebagai anggota Polri yang menunjukkan kredibilitas dan komitmen sebagai anggota Polri. Dalam hal ini kredibilitas dan komitmen anggota Polri adalah sebagai pejabat negara yang diberi tugas dan kewenangan selaku pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat, penegak hukum serta pemelihara keamanan. Komitmen berbeda dengan loyalitas, loyalitas cenderung mengarah ke

loyalitas mutlak dan berujung pada kecenderungan penguasa/pimpinan untuk menyalahgunakan loyalitas tersebut (*abuse of power*). Oleh karena itu pelaksanaan disiplin itu harus didasarkan pada persetujuan/kesadaran daripada rasa takut, dan didasarkan kepada komitmen daripada loyalitas.

Polri sebagai pelayan dari masyarakat dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, yaitu suatu pelayanan yang dapat memuaskan orang atau masyarakat yang dilayani, dalam memberikan pelayanan diperlukan komitmen yang kuat untuk melaksanakan tugas pokoknya secara profesional agar pelayanan yang diberikan berjalan pada rel yang telah ditetapkan, tujuannya adalah agar masyarakat yang dilayani memberikan response positif atas pelayanan yang diberikan, hal ini untuk menumbuhkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap Polri, dengan kepercayaan yang tinggi maka citra Polri juga akan meningkat. Untuk menciptakan kondisi tersebut diperlukan kedisiplinan bagi anggota Polri sebagai pelaksananya. Berdasarkan data pada Bidang Propam Polda Kepulauan Bangka Belitung, diperoleh data pelanggaran yang dilakukan oleh Personil Polda Kepulauan Bangka Belitung pada tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1. Data Pelanggaran Disiplin

TAHUN	PELANGGARAN DISIPLIN	KODE ETIK	TINDAK PIDANA	JUMLAH
2009	136	6	5	147
2010	125	10	6	141
2011	230	8	12	250

Sumber : Subbid Provos Bidang Propam, Juni 2012

Sedangkan dari jumlah pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh Personil Polri Polda Kepulauan Bangka Belitung dapat dikelompokkan per jenis pelanggaran disiplin sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel 1.2. Ranking Pelanggaran Disiplin Tahun 2011

NO	JENIS PELANGGARAN DISIPLIN	JUMLAH KASUS	%	RANKING
1	Tidak Masuk Dinas	118	51,30	1
2	Narkoba	49	21,30	2
3	Asusila	16	6,96	3
4	Pungutan Liar	9	3,91	
5	Tahanan Kabur	6	2,61	
6	Penyalahgunaan BBM	5	2,17	
7	KDRT	3	1,30	
8	Penganiayaan	3	1,30	
9	Lain-lain	21	9,13	
	<b>JUMLAH</b>	<b>230</b>		

Sumber : Subbid Provos Bidang Propam, Juni 2012

Berdasarkan data dari tabel-tabel tersebut diatas, terlihat masih tingginya penyimpangan yang dilakukan oleh personil Polri, baik dalam bentuk pelanggaran disiplin, kode etik maupun tindak pidana, dengan kasus terbanyak atau peringkat pertama adalah tidak masuk dinas, selanjutnya kasus narkoba dan seterusnya. Penyimpangan yang terjadi tersebut mengakibatkan timbulnya komplain dari masyarakat atas pelaksanaan tugas kepolisian yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel. 1.3. Data Komplain Masyarakat Tahun 2011

NO	SUMBER PENGADUAN MASYARAKAT	JUMLAH	KET
1.	Kompolnas	6	
2.	DPR RI	1	
3.	Mabes Polri :		
	a. Itwasum	9	
	b. Divpropam	6	
4.	Masyarakat, dalam bentuk :		
	a. Surat	19	
	b. Laporan Polisi	164	
	c. Media massa	31	
	d. SMS	243	

Sumber : Itwasda, Bid. Propam, Bid. Humas Januari 2012

Komplain masyarakat tersebut timbul akibat ketidakdisiplinan anggota Polri dalam melaksanakan tugas pokoknya yang berakibat pada kurangnya

pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat sehingga pencitraan Polri dimata masyarakat menjadi lemah.

Upaya peningkatan disiplin sangat dibutuhkan guna terwujudnya pelaksanaan tugas yang dibebankan dan tercapainya profesionalisme Polri. Sangat tidak mungkin penegakan hukum dapat berjalan dengan baik, apabila penegak hukumnya sendiri (Polri) tidak disiplin dan tidak profesional. Ketidaksiplinan dan ketidakprofesionalan Polri akan sangat berdampak dalam hal pemeliharaan keamanan dalam negeri. Dengan meningkatnya disiplin anggota Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung berarti anggota tersebut akan melakukan tugasnya melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan sesuai ketentuan yang berlaku sehingga kepuasan masyarakat akan terpenuhi dan tentu saja akan berdampak positif bagi pencitraan Polri.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, untuk memperjelas fokus dan tujuan penelitian, peneliti mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kedisiplinan anggota Polri dalam melaksanakan pelayanan prima Kepolisian?
2. Bagaimana strategi budaya organisasi Polri Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam penyelenggaraan pelayanan prima Kepolisian?

### C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan pertanyaan penelitian yang telah disebutkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kedisiplinan anggota Polri.
2. Menganalisis strategi budaya organisasi yang tepat guna terselenggaranya pelayanan prima Kepolisian.

### D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang menjadi fokus kajian penelitian ini dan tujuan yang ingin dicapai maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

#### 1. Teoritis

- a. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi atau wawasan yang lebih konkrit baik bagi Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung maupun Polda lainnya dalam menentukan strategi khususnya dalam penegakan disiplin personil guna terselenggaranya pelayanan prima dalam meningkatkan citra Polri di mata masyarakat, selain itu hasil penelitian ini diharapkan pula dapat memberikan sumbangan pemikiran secara ilmiah guna pengembangan ilmu pengetahuan tentang budaya organisasi.
- b. Administrasi publik sebagai landasan keilmuan kajian ini, membutuhkan kajian *applied science* yang mendukung upaya *problem solving* masalah-masalah publik, melalui metode *Focus Group Discussion* (FGD) dan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

sebagai teknik analisis untuk pembuatan dan pemilihan strategi, diharapkan dapat menambah literatur terutama pada aspek metode.

## **2. Praktis**

- a. Penelitian ini dapat menyumbangkan pengetahuan praktis dalam meningkatkan disiplin personil Polri dalam menyelenggarakan pelayanan prima Kepolisian.
- b. Memberikan rekomendasi kepada Polda Kepulauan Bangka Belitung, khususnya dalam rangka menerapkan kebijakan dalam meningkatkan disiplin personil Polri guna menyelenggarakan pelayanan prima Kepolisian.

## **E. Sistematika Penulisan Laporan**

Dalam penulisan laporan penelitian disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada BAB ini berisi latar belakang masalah yang menjelaskan fakta permasalahan dilapangan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada BAB ini berisi tinjauan pustaka atau kajian teori terkait literatur yaitu budaya organisasi, penegakan disiplin dan pelayanan prima.

### BAB III METODE PENELITIAN

Pada BAB ini menjelaskan desain dari dua teknik analisis penelitian yang digunakan, yaitu metode *Focus Group Discussion* (FGD) dan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada BAB ini menyajikan hasil dari penelitian dan pembahasannya, serta model strategi dan pilihan/alternatif strategi dikaitkan dengan teori-teori yang ada pada tinjauan pustaka.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada BAB ini berisi kesimpulan terkait dengan pertanyaan penelitian yang diajukan, serta saran baik saran untuk penelitian lanjutan maupun saran praktis.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Budaya Organisasi

##### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya (*culture*) diartikan sebagai : pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah<sup>7</sup>, sedangkan organisasi diartikan (1) kesatuan (susunan dsb) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dsb) dalam perkumpulan dsb untuk tujuan tertentu; (2) kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama<sup>8</sup>.

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang sulit untuk didefinisikan atau diukur secara tepat karena budaya ini hanya dapat disimpulkan dari keluasannya dan observasi dari yang dikatakan, dilukis dan dilakukan oleh anggota organisasi (French, 1994). Menurut Schein dalam Wibowo (2010) budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan

---

<sup>7</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : PT. Balai Pustaka, h. 169.

<sup>8</sup> *Ibid*, h. 803.

suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Waridin dan Masrukhin, 2006). Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan serta kekuasaan<sup>9</sup>.

Selanjutnya Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2006).

Di antara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang masing-masing. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang terlihat dalam pandangannya (Wibowo, 2010). Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam<sup>10</sup>. [http://id.wikipedia.org/wiki/Teori\\_budaya\\_organisasi\\_-\\_cite\\_note-Pengantar-](http://id.wikipedia.org/wiki/Teori_budaya_organisasi_-_cite_note-Pengantar-0)

[0](#) Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut menafsirkan budaya tersebut secara berbeda<sup>11</sup>. Terkadang,

---

<sup>9</sup> Sutrisno, Mudji dan Putranto, Hendar. *Teori-Teori Kebudayaan*. Jakarta: Kanisius. Hal 148

<sup>10</sup> West, Richard dan Turner, Lynn H. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Salemba Humanika. Bab 7.

<sup>11</sup> *Ibid.*

perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya<sup>1213</sup>.

Namun, di antara pendapat para pakar tersebut pada umumnya bersumber pada pandangan Schein (2010) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Vecchio, 1995 dalam Wibowo, 2010).

Sementara Vecchio (1995) dalam Wibowo (2010) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

Adapun Greenberg dan Baron (2003) menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Banyak definisi budaya organisasi, namun pada dasarnya definisi-definisi tersebut mengacu pada tiga pendekatan (Martin, 1992, dalam Andreas Budi Rahardjo, 2003), yaitu :

1. *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya.

---

<sup>12</sup> Moeljono, Djokosantoso. *Cultured ! Budaya Organisasi*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo. h. 21-22.

<sup>13</sup> Pearce, Robinson. *Strategic Management*. Jakarta: Penerbit Salemba. h. 490-491

Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.

2. *Differentiation approach*, menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan dan sama dengan budaya perusahaan, sub budaya yang berbedadengan budaya perusahaan dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya perusahaan.
3. *Fragmentation approach*, pada pendekatan ini tidak ada konsensus antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi. Dengan kata lain budaya perusahaan tersebut tidak ada, yang ada nilai-nilai pribadi anggota organisasi.

Menurut Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2006), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sedangkan menurut Davis (1984), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (*shared*) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Achmad Sobirin, 2002).

Selanjutnya di dalam Grand Strategi Polri 2005-2025 juga terdapat rumusan pengertian budaya dalam organisasi Polri, yang menjelaskan bahwa

budaya adalah pola perilaku yang integrative dalam diri setiap orang baik yang muncul pada pikiran, perkataan, perbuatan dan artifak orang, di mana kesemuanya tergantung pada program sosialisasi budaya dan kemampuan tiap orang untuk belajar, menginternalisasi memperoleh insentif dan disinsentif dan menyebarkan pengetahuan tersebut pada sesamanya atau generasi berikutnya. Sedangkan dalam konteks organisasi, budaya organisasi terdapat pada nilai-nilai, keyakinan dan perilaku kunci atau penting dari organisasi, yang memanifestasi baik dalam lingkungan kerja internal dalam organisasi maupun di luar organisasi, yang menjadi keharusan bagi semua anggota polisi (Kadarmanta, 2007).

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktifitas yang sama. Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*) (Hofstede, 1997) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Wirawan (2007) menyimpulkan, dari beberapa definisi budaya organisasi berisi sejumlah kata kunci yang memerlukan suatu penjelasan yaitu:

1. Isi budaya organisasi. Isi budaya organisasi terdiri dari berbagai ragam jenis, ada yang dapat diindera dengan mudah seperti artefak dan ada yang sukar diindera seperti nilai-nilai, norma, asumsi, dan filsafat organisasi.
2. Sosialisasi. Budaya organisasi disosialisasikan dan diajarkan kepada setiap anggota organisasi baru. Isi budaya organisasi diperkenalkan dan diajarkan serta diterapkan dalam kegiatan organisasi.
3. Mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Ketika melaksanakan tugasnya, anggota organisasi mempunyai pola pikir, sikap, dan perilaku tertentu.
4. Dikembangkan dalam waktu yang lama. Budaya organisasi dikembangkan pertama kalinya oleh pendiri organisasi ketika mendirikan organisasi. Norma, nilai-nilai, pola pikir, budaya, dan agama, dari pendiri organisasi mempengaruhi budaya organisasi yang dikembangkannya.

Jika semua definisi mengenai budaya organisasi diambil intinya, hasilnya merupakan dimensi-dimensi budaya organisasi. Dimensi tersebut ada yang dapat terlihat dengan mudah dan ada yang tidak. Schein (2010) melukiskan budaya organisasi dalam 3 tingkatan yaitu:

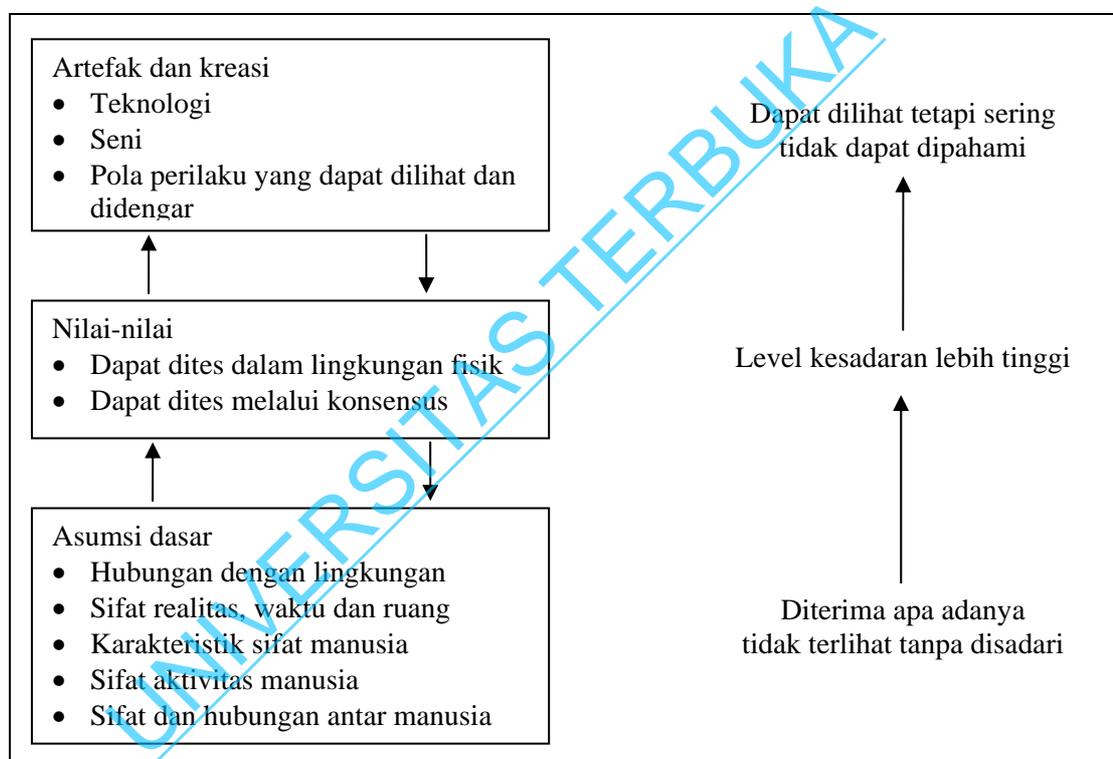
Tingkat 1 : Artefak. Pada tingkat ini budaya bersifat kasat mata tetapi sering tidak dapat diartikan, tingkat analisis artefak bersifat kasat mata yang dapat dilihat dari lingkungan fisik organisasi, arsitektur, teknologi, tata letak kantor, cara berpakaian, pola perilaku yang dapat dilihat atau didengar, serta dokumen-dokumen publik seperti anggaran dasar, materi orientasi karyawan, dan cerita. Dengan analisis ini dapat diuraikan bagaimana suatu kelompok menyusun

lingkungannya dan apa pola perilaku yang dapat dilihat dari kalangan anggotanya, Tetapi seringkali analisis ini tidak dapat memahami logika yang mendasarinya, mengapa suatu kelompok berperilaku seperti yang mereka lakukan.

Tingkat 2 : Nilai-nilai. Nilai memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi dari pada artefak. Untuk menganalisis mengapa anggota berperilaku seperti yang mereka perlihatkan maka perlu diketahui nilai-nilai yang mengarahkan perilaku, namun nilai sulit diamati secara langsung, oleh karena itu seringkali perlu untuk menyimpulkan mereka melalui wawancara dengan anggota-anggota kunci organisasi atau menganalisis kandungan artefak seperti dokumen dan anggaran dasar, tetapi, dalam mengidentifikasi nilai-nilai tersebut biasanya mereka menggambarkan secara akurat nilai-nilai yang didukung dalam budaya tersebut. Artinya, mereka difokuskan pada apa yang dikatakan orang sebagai alasan perilaku mereka. Apa yang secara ideal mereka harapkan merupakan alasan perilaku tersebut, dan yang seringkali merupakan rasionalisasi/pembenaran bagi perilaku mereka.

Tingkat 3 : Asumsi dasar. Pada tingkat ini budaya diterima begitu saja (*taken for granted*), tidak kasat mata, dan tidak disadari. Untuk benar-benar memahami suatu budaya dan untuk lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai dan perilaku nyata dari suatu kelompok, perlu diselidiki asumsi yang mendasarinya, yang biasanya tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana para anggota kelompok

berpersepsi, berpikir dan merasakan. Asumsi seperti ini dengan sendirinya merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung (*espoused value*). Tetapi ketika nilai menyebabkan perilaku dan ketika perilaku tersebut mulai memecahkan masalah, maka nilai itu ditransformasi menjadi asumsi dasar tentang bagaimana sesuatu itu sesungguhnya. Bila asumsi telah diterima begitu saja, maka kesadaran menjadi tersisih.



Gambar 2.1. Model Tingkat Budaya Organisasi Menurut Schein (2010)

Artefak merupakan sesuatu yang dapat dilihat dan didengar berdasarkan nilai-nilai dan asumsi-asumsi suatu budaya. Nilai-nilai merupakan prinsip sosial, tujuan dan standar yang dianut dalam suatu budaya, sedangkan asumsi menunjukkan apa yang diyakini oleh individu dan mempengaruhi persepsi, cara berpikir dan merasakan sesuatu.

Budaya organisasi mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi budaya organisasi juga dapat menghambat perkembangan organisasi. Dibawah ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi (Wirawan, 2007) :

1. Identitas organisasi. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. Menyatukan organisasi. Budaya organisasi merupakan lem normative yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi anggota organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda. Agar dapat diterima sebagai anggota organisasi, mereka wajib menerima dan menerapkan budaya organisasi.
3. Reduksi konflik. Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda, pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi.
4. Komitmen kepada anggota organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi

yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

5. Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi mengurangi ketidak pastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut.
6. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespon lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, nasabah, pelanggan, atau klien organisasi.
7. Motivasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
8. Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.
9. Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Richard L Gardner (1999) dalam penelitiannya

menunjukkan bahwa faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja dan keselamatan kerja.

10. Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

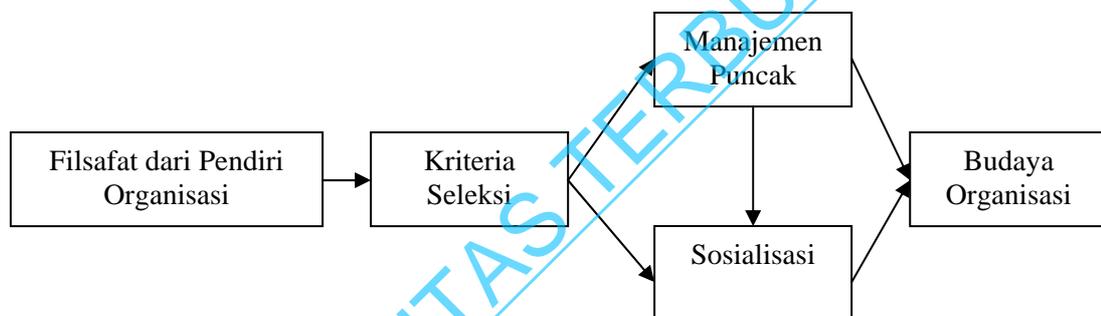
Budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi. *Pertama*, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. *Kedua*, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. *Keempat*, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Robbins, 2003).

## **2. Pembentukan Budaya Organisasi**

Pada dasarnya untuk membentuk budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi

mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Budaya bisa dilihat sebagai suatu hal yang mengelilingi kehidupan orang banyak dari hari ke hari, bisa direkayasa dan dibentuk. Jika budaya dikecilkan cakupannya ketingkat organisasi atau bahkan kekelompok yang lebih kecil, akan dapat terlihat bagaimana budaya terbentuk, ditanamkan, berkembang, dan akhirnya, direkayasa, diatur dan diubah (Robbins, 2003).

Berikut ini adalah gambar proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins :



Gambar 2.2. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi (Robbins, 2003, 262)

Gambar tersebut di atas menjelaskan bahwa budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya perusahaan tergantung pada kecocokan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

Di dalam Organisasi Kepolisian, proses terbentuknya budaya organisasi ini juga berlaku, dimana budaya organisasi kepolisian tidak terbentuk begitu saja,

namun telah melalui kurun waktu pembelajaran yang lama. Filsafat dari pendiri Polri telah menentukan bahwa Polri adalah organisasi yang melayani masyarakat (publik) dalam memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan, sehingga budaya melayani ini mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam pelaksanaan tugasnya oleh personil Polri. Tindakan atau perintah dari Pimpinan Polri yang diberikan melalui sosialisasi atau perintah tertulis menentukan perilaku dari personil Polri dalam melaksanakan tugasnya memberikan pelayanan kepada masyarakat, disinilah budaya organisasi Kepolisian dibentuk.

Sedangkan menurut pendapat Robbins (2006) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Dengan demikian menurut Robbins (2006) bahwa budaya organisasi memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan lainnya dan berdasarkan riset terbaru yang dilakukannya maka dia mengemukakan ada tujuh karakteristik primer dari suatu budaya organisasi, yaitu:

1. *Inovasi dan pengambilan resiko*; yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. *Perhatian terhadap detail*; yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Orientasi hasil*; yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. *Orientasi orang*; yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. *Orientasi team*; yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
6. *Keagresifan*; yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. *Kemantapan*; yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

## **B. Teori Kedisiplinan**

### **1. Pengertian Kedisiplinan**

Istilah kedisiplinan berasal dari bahasa latin "*disciplina*" yang menunjuk pada kegiatan belajar dan mengajar. Kedisiplinan mempunyai peran yang sangat penting bagi suatu organisasi apalagi jika perusahaan tersebut adalah perusahaan jasa, yang mana ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan dan keramah tamahan merupakan modal utama dalam mensukseskan tujuan atau visi dan misi suatu organisasi. Jika disiplin dalam melaksanakan kegiatan tersebut tidak dijalankan besar kemungkinan perusahaan tidak akan maju. Kedisiplinan mempunyai banyak pengertian atau teori yang mendukungnya antara lain adalah :

Singodimedjo (2002) mengatakan, kedisiplinan adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

Edi Sutrisno (2009) mengatakan kedisiplinan adalah kesadaran para karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku, dimana peraturan

itu bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku bagi pimpinan yang tertinggi maupun karyawan yang terendah. Menurut Terry (dalam Tohardi: 2002), kedisiplinan merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus di usahakan agar ada disiplin yang baik.

Hasibuan (2000), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dalam arti sempit dan lebih banyak dipakai, kedisiplinan berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengkoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara pegawai (Siagian, 2002)

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan menunjukkan kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang telah ada dan dilakukan dengan senang hati dan kesadaran diri. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik

## **2. Bentuk-bentuk Kedisiplinan**

Bentuk kedisiplinan yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu:

- a. Tingginya rasa kepedulian anggota terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para anggota untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya

- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai
- e. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para anggota.

### **3. Tipe-Tipe Kedisiplinan**

Menurut Handoko (2000) menyatakan bahwa ada 3 tipe kedisiplinan yang diterapkan didalam perusahaan atau organisasi yaitu:

- a. Disiplin Preventif adalah kegiatan disiplin yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan cara ini para pegawai menjaga disiplin diri bukan semata-mata karena dipaksa oleh manajemen.
- b. Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menghindari pelanggaran terhadap peraturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary*). Sebagai contoh tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing
- c. Disiplin Progresif, Perusahaan bisa menerapkan suatu kebijakan disiplin progresif yang berarti memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Disiplin progresif memungkinkan manajemen untuk membantu pegawai untuk memperbaiki kesalahan.

### **4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan**

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh pegawai. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapatkan disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Singodimedjo(2000), faktor yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai adalah:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- c. Ada tidaknya aturan yang pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

##### **5. Pelaksanaan Kedisiplinan Kerja**

Kedisiplinan yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewibawaannya dan menempati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, di mana mereka diharapkan untuk selalu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati. Kini banyak orang yang mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat di balik kedisiplinan adalah meningkatkan diri dari kemalasan. Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan kedisiplinan itu antara lain:

- a. Peraturan jam masuk, pulang dan istirahat

- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lainnya
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya (Singodimedjo,2000)

Kedisiplinan perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama, demi kebaikan bersama. Dengan kata lain mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai.

Dalam pelaksanaan kedisiplinan kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh pegawai. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para pegawai tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak.

## **6. Peraturan Disiplin Anggota Polri**

Polri yang memiliki tugas pokok sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, penegak hukum dan pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat memiliki peraturan disiplin yang mengikat kepada setiap personil polri dalam melaksanakan tugas pokoknya tersebut sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 tahun 2002 tentang Peraturan Disiplin bagi Anggota Polri, yaitu serangkaian norma untuk membina, menegakkan disiplin dan memelihara tata tertib kehidupan anggota Polri. Dalam peraturan tersebut diatur bahwa disiplin adalah ketaatan dan kepatuhan yang sungguh-sungguh terhadap peraturan

disiplin anggota Polri, hal ini untuk mengikat atas pelanggaran disiplin yang dilakukan anggota Polri yaitu ucapan, tulisan, atau perbuatan anggota Polri yang melanggar peraturan disiplin.

Dewasa ini tidak ada batas yang jelas antara kehidupan pribadi dan kehidupan di pekerjaan, apalagi tuntutan masyarakat akan peranan Polri pada semua kegiatan masyarakat, sangat besar dan tidak mengenal waktu. Kegiatan Polisi, khususnya karena hal itu merupakan identitas dua puluh empat jam terus menerus. Seorang anggota Polri yang sedang tidak bertugas, tetap dianggap sebagai sosok polisi yang selalu siap memberikan perlindungan kepada masyarakat, karena itu peraturan ini juga mengatur tata kehidupan anggota Polri selaku pribadi dalam kehidupan bermasyarakat

### **C. Pelayanan Prima**

#### **1. Pelayanan**

Berkaitan dengan pelayanan, ada dua istilah yang perlu diketahui, yaitu melayani dan pelayanan. Pengertian melayani adalah “membantu menyiapkan (mengurus) apayang diperlukan seseorang”. Sedangkan pengertian pelayanan adalah “usaha melayani kebutuhan orang lain” (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1995).

Pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen (*customer*/yang dilayani), yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Normann (1991: 14) mengenai karakteristik tentang pelayanan, yakni sebagai berikut:

- a. Pelayanan bersifat tidak dapat diraba, pelayanan sangat berlawanan sifatnya dengan barang jadi;
- b. Pelayanan itu kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang sifatnya adalah tindakan sosial;
- c. Produksi dan konsumsi dari pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya kejadiannya bersamaan dan terjadi di tempat yang sama.

Keputusan menteri negara pendayagunaan aparatur negara no. 63/KEP/M.PAN/7/2003, memberikan pengertian pelayanan publik yaitu segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Standar pelayanan adalah ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik. Standar pelayanan menjadi faktor kunci dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Upaya penyediaan pelayanan yang berkualitas antara lain dapat dilakukan dengan memperhatikan ukuran-ukuran apa saja yang menjadi kriteria kinerja pelayanan. Menurut LAN (2003), kriteria-kriteria pelayanan tersebut antara lain:

- a. *Kesederhanaan*, yaitu bahwa tata cara pelayanan dapat diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan dilaksanakan oleh pelanggan;
- b. *Reliabilitas*, meliputi konsistensi dari kinerja yang tetap dipertahankan dan menjaga saling ketergantungan antara pelanggan dengan pihak penyedia

- pelayanan, seperti menjaga keakuratan perhitungan keuangan, teliti dalam pencatatan data dan tepat waktu;
- c. *Tanggungjawab dari para petugas pelayanan*, yang meliputi pelayanan sesuai dengan urutan waktunya, menghubungi pelanggan secepatnya apabila terjadi sesuatu yang perlu segera diberitahukan;
  - d. *Kecakapan para petugas pelayanan*, yaitu bahwa para petugas pelayanan menguasai keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan;
  - e. *Pendekatan kepada pelanggan dan kemudahan kontak pelanggan dengan petugas*, Petugas pelayanan harus mudah dihubungi oleh pelanggan, tidak hanya dengan pertemuan secara langsung, tetapi juga melalui telepon atau internet. Oleh karena itu, lokasi dari fasilitas dan operasi pelayanan juga harus diperhatikan;
  - f. *Keramahan*, meliputi kesabaran, perhatian dan persahabatan dalam kontak antara petugas pelayanan dan pelanggan. Keramahan hanya diperlukan jika pelanggan termasuk dalam konsumen konkret. Sebaliknya, pihak penyedia layanan tidak perlu menerapkan keramahan yang berlebihan jika layanan yang diberikan tidak dikonsumsi para pelanggan melalui kontak langsung;
  - g. *Keterbukaan*, yaitu bahwa pelanggan bisa mengetahui seluruh informasi yang mereka butuhkan secara mudah dan gamblang, meliputi informasi mengenai tata cara, persyaratan, waktu penyelesaian, biaya dan lain-lain;
  - h. *Komunikasi antara petugas dan pelanggan*, Komunikasi yang baik dengan pelanggan adalah bahwa pelanggan tetap memperoleh informasi yang berhak diperolehnya dari penyedia pelayanan dalam bahasa yang mereka mengerti;

- i. *Kredibilitas*, meliputi adanya saling percaya antara pelanggan dan penyedia pelayanan, adanya usaha yang membuat penyedia pelayanan tetap layak dipercayai, adanya kejujuran kepada pelanggan dan kemampuan penyedia pelayanan untuk menjaga pelanggan tetap setia;
- j. *Kejelasan dan kepastian*, yaitu mengenai tata cara, rincian biaya layanan dan tata cara pembayarannya, jadwal waktu penyelesaian layanan tersebut. Hal ini sangat penting karena pelanggan tidak boleh ragu-ragu terhadap pelayanan yang diberikan;
- k. *Keamanan*, yaitu usaha untuk memberikan rasa aman dan bebas pada pelanggan dari adanya bahaya, resiko dan keragu-raguan. Jaminan keamanan yang perlu kita berikan berupa keamanan fisik, finansial dan kepercayaan pada diri sendiri;
- l. *Mengerti apa yang diharapkan pelanggan*, Hal ini dapat dilakukan dengan berusaha mengerti apa saja yang dibutuhkan pelanggan. Mengerti apa yang diinginkan pelanggan sebenarnya tidaklah sukar. Dapat dimulai dengan mempelajari kebutuhan-kebutuhan khusus yang diinginkan pelanggan dan memberikan perhatian secara personal;
- m. *Kenyataan*, meliputi bukti-bukti atau wujud nyata dari pelayanan, berupa fasilitas fisik, adanya petugas yang melayani pelanggan, peralatan yang digunakan dalam memberikan pelayanan, kartu pengenal dan fasilitas penunjang lainnya;
- n. *Efisien*, yaitu bahwa persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan;

- o. *Ekonomis*, yaitu agar pengenaan biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan nilai barang/jasa dan kemampuan pelanggan untuk membayar.

## 2. Pelayanan Prima

Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah “*Excellent Service*” yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik dan atau pelayanan yang terbaik. Disebut sangat baik atau terbaik, karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Apabila instansi pelayanan belum memiliki standar pelayanan, maka pelayanan disebut sangat baik atau terbaik atau akan menjadi prima, manakala dapat atau mampu memuaskan pihak yang dilayani (pelanggan). Jadi pelayanan prima dalam hal ini sesuai dengan harapan pelanggan. Tentunya agar keprimaan suatu pelayanan dapat terukur, bagi instansi pemberi pelayanan yang belum memiliki standar pelayanan, maka perlu membuat standar pelayanan prima sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Prinsip-prinsip pelayanan prima adalah pertama berdasarkan konsep *attitude* (sikap) meliputi pelayanan berdasarkan penampilan yang sopan dan serasi, berpikir positif, sehat dan logis termasuk sikap menghargai. Kedua adalah berdasarkan *attention* yaitu memahami secara sungguh-sungguh kebutuhan para anggotanya, menghargai perilaku dengan perhatian penuh. Dan yang ketiga adalah pelayanan prima berdasarkan *action* meliputi memperhatikan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian maka pelayanan prima Polri adalah meliputi pelayanan yang dilaksanakan dan diberikan kepada masyarakat yang berkaitan dengan tugas pokok Polri secara baik dan optimal dengan mengedepankan sikap

(*attitude*), perhatian (*attention*) dan pelaksanaan atau tindakan (*action*) yang lebih ekstra, sehingga dengan pelayanan Polri ini masyarakat betul-betul merasakan kepuasan.

Dalam program revitalisasi Polri yang merupakan penjabaran dan implementasi dari pembenahan yang telah, sedang dan akan terus dibangun oleh Polri dengan sasaran untuk mewujudkan pelayanan prima Polri dengan indikator yaitu<sup>14</sup>:

- a. Polri yang melayani, adalah memberikan pelayanan kepolisian yang lebih cepat, lebih mudah, lebih baik dan lebih nyaman bagi masyarakat dengan memenuhi standar mutu pelayanan dan tingkat kepuasan masyarakat. Secara eksternal menjadikan Polri sebagai *public service organization* (PSO), dan secara internal menerapkan budaya atasan melayani bawahan (*servant leadership*), yang diartikan bahwa atasan bukan lagi minta untuk dilayani, namun atasan harus memikirkan apa yang diperlukan bawahan agar terwujud pelayanan prima Polri;
- b. Polri yang proaktif, adalah mengetahui secara dini kondisi yang apabila tidak segera mendapat respon berpotensi menimbulkan gangguan keamanan dan ketertiban, serta menjalin kerjasama yang sinergis dengan pemangku kepentingan untuk dapat mengatasi dengan solusi yang tepat. Secara eksternal diharapkan dapat meningkatkan kepekaan, responsif, inisiatif dan tegas mengatasi pelanggaran hukum dan secara internal bertindak proaktif mencegah pelanggaran dan penyimpangan serta mengambil tindakan tegas terhadap personel Polri yang melanggar hukum;

---

<sup>14</sup> Materi yang disampaikan oleh Komjen Pol Drs. Timur Pradopo pada Uji Kepututan dan kelayakan Calon Kapolri dihadapan Komisi III DPR RI tanggal 14 Oktober 2011

- c. Polri yang transparan, adalah memberikan informasi yang diperlukan masyarakat secara proporsional. Secara eksternal dengan membuka akses informasi kepada pemangku kepentingan, dan secara internal bersikap terbuka, bersedia menerima komplain dan dapat memberikan respon yang baik;
- d. Polri yang akuntabel, adalah pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pokok dengan selalu mengikuti kaidah hukum dan prosedur baku, serta bertindak sesuai norma dan etika. Secara eksternal melakukan penanganan perkara secara tegas dan tuntas, tidak diskriminatif, memenuhi rasa keadilan dan kepastian hukum, dan secara Internal menekankan agar personel Polri dalam mengemban tugas selalu dengan penuh rasa tanggung jawab;

Untuk mencapai tahapan tersebut dirangkum dalam tiga kerangka *road map* yaitu<sup>15</sup> :

- a. Penguatan institusi (*institution strengthening*).  
Merupakan langkah penguatan institusional yang berkelanjutan dari seluruh kebijakan dan program yang telah dirintis dan berjalan selama ini, guna menjamin kesinambungan organisasi Polri dalam mencapai visi dan misinya;
- b. Terobosan kreatif (*creative breakthrough*).  
Adalah program-program terobosan kreatif untuk lebih meningkatkan kinerja Polri secara signifikan agar dapat segera terlihat dan dirasakan secara nyata manfaatnya oleh masyarakat dan stakeholder lainnya;
- c. Peningkatan integritas (*integrity improvement*).  
Merupakan peneguhan dedikasi dan loyalitas seluruh personel Polri dalam menjalankan tugas pokok, fungsi dan perannya dengan sebaik-baiknya disertai peningkatan peran pengawasan guna memelihara akuntabilitas kinerja baik perorangan maupun organisasi;

---

<sup>15</sup> Materi ceramah Kapolri berjudul Menuju pelayanan prima guna meningkatkan kepercayaan masyarakat, dalam program 100 hari Revitalisasi Polri (Majalah Rastra Sewakottama No. 120/ Desember 2010, h.30)

#### D. Pencitraan Polri

Bedasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005), pencitraan berasal dari kata citra yang berarti rupa; gambar; gambaran, atau gambaran yang dimiliki orang banyak mengenai pribadi, perusahaan, organisasi, atau produk.

Menurut Sandra Oliver (2010:71)<sup>16</sup> memberikan istilah citra, identitas dan reputasi. Citra – suatu gambaran tentang mental; ide yang dihasilkan oleh imajinasi atau kepribadian yang ditunjukkan kepada public oleh seseorang, organisasi dan sebagainya. Sedang Identitas – keadaan yang memiliki karakteristik unik untuk mengidentifikasi atau karakteristik individual dimana seseorang atau sesuatu dilihat. Reputasi – reputasi butruk atau kemashuran, terutama bagi beberapa karakteristik khusus. Bobby Linkemer (1990:11) mengartikan citra sebagai kemas manusia-perangai, pola tutur, kebiasaan kerja, postur yang dihubungkan dengan bagian yang paling mengendalikan dan membatasi dari masyarakat.

Berbicara pencitraan tak lepas dari preposisi seseorang atau organisasi terhadap citranya dimata publik sehingga melahirkan sebuah respon positif. Begitu juga akselerasi publik terhadap kinerja Polri selalu dapat dilihat dari sejauhmana menampilkan kesan positif yang bisa membangun tingkat kepercayaan terhadap organisasi Polri.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dimengerti dan dipahami bahwa pencitraan Polri adalah aktivitas atau kinerja personil Polri yang dihasilkan dalam mengimplementasikan pelaksanaan tugas Pokok Polri yaitu pemeliharaan

---

<sup>16</sup> Sandra Oliver, (2010). *Public Relations Strategy*. Edisi Ketiga. United States : Kogan Page Publishers, h. 71.

keamanan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat yang dilaksanakan dengan benar dan baik (terbaik) sehingga masyarakat memberikan suatu penilaian (*respons*) positif bagi Polri, dan memunculkan kesan dan popularitas bahwa Polri adalah organisasi yang baik dan dipercaya serta dicintai oleh masyarakat.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Perspektif Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh lemahnya pencitraan Polri dimata masyarakat saat ini terkait dengan rendahnya atau kurangnya pelayanan yang diberikan oleh Polri, mengingat tugas pokok Polri sebagai pelindung, pelayan dan pengayom masyarakat. Pelayanan yang diberikan Polri menjadi titik ukur bagi Polri dalam mamantapkan kepercayaan masyarakat (*trust building*) agar tugas pokoknya dapat berjalan guna mencapai visi yang telah ditetapkan.

Dengan fenomena tersebut di atas, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, dengan diawali dengan metode *focus group discussion* (FGD) yang diharapkan akan memperoleh informasi awal dari para informan. Data awal yang diperoleh tersebut selanjutnya dilakukan pengkajian dan analisis untuk menentukan strategi budaya organisasi polri yang dapat meningkatkan disiplin personil Polri.

Pemecahan masalah terhadap alternatif strategi yang dilakukan dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) sehingga diharapkan akan dihasilkan suatu strategi yang dapat diterapkan dalam peningkatan disiplin personil Polri.

#### **B. Ruang Lingkup**

Dalam penelitian ini difokuskan atau dibatasi pada budaya organisasi yang ada dilingkungan Polri khususnya Polda Kep. Bangka Belitung yang diharapkan

akan dapat meningkatkan kedisiplinan personil Polda Kep. Bangka Belitung dalam menyelenggarakan pelayanan prima guna memantapkan citra Polri di mata masyarakat Propinsi Kep. Bangka Belitung.

### **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan khususnya yang menjadi wilayah hukum Polda Kep. Bangka Belitung.

### **D. Fenomena yang diamati**

Dalam penelitian ini fenomena yang diamati adalah terkait dengan budaya organisasi yang terjadi di Polda Kep. Bangka Belitung dalam pelayanan yang diberikan kepada masyarakat guna memantapkan pencitraan Polri.

### **E. Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini terhadap jenis dan sumber data yang digunakan meliputi Data Primer dan Data Sekunder, yaitu :

#### **1. Data Primer**

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui studi lapangan dengan menggunakan teknik kuisisioner yaitu dengan membuat pertanyaan tertulis yang bersifat tertutup (informan telah disipakan alternatif jawaban) yang memungkinkan informan membedakan jawaban mereka diantara alternatif jawaban yang tersedia. Penyebaran kuisisioner dilakukan terhadap beberapa orang yang dianggap pakar dan terlibat dalam penegakan disiplin maupun pelayanan prima.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yaitu dengan melakukan kegiatan pengkajian data dan informasi baik berupa buku-buku ilmiah, jurnal, hasil penelitian, peraturan perundang-undangan, artikel dan karya tulis lainnya yang berkaitan dengan tesis ini nantinya.

### **F. Pemilihan Informan**

Informan yang digunakan adalah personil Polri Polda Kep. Bangka Belitung yang oleh peneliti dianggap pakar dan/atau terlibat dalam penegakan disiplin maupun pelayanan prima dari masing-masing *stakeholder* pengembangan pelayanan Kepolisian. Kepakaran informan dilihat atau dinilai dari jabatan yang didudukinya, seorang anggota Polri yang menduduki suatu jabatan tertentu di dalam Kepolisian sudah harus melewati beberapa tahapan baik dari jenjang pendidikan maupun pengalaman tugasnya. Tahapan pendidikan dilihat dari pendidikan kejuruan atau keahliannya, misalnya seorang Kepala Kesatuan Lalu Lintas (Kasat Lantas), dalam menduduki jabatan tersebut, ia sudah harus pernah mengikuti pendidikan kejuruan lalu lintas baik yang sifatnya dasar maupun lanjutan, begitu juga dengan pengalaman tugasnya, ia harus pernah berpengalaman dibidang lalu lintas, baik dalam bidang staf maupun operasional. Penentuan personil tersebut dalam menduduki jabatan tertentu juga didasarkan pada penilaian pimpinan Polri dalam rapat dewan kebijakan jabatan (wanjak), dimana dalam rapat tersebut faktor penilaiannya selain yang diuraikan di atas, yaitu pengalaman tugas dan pendidikannya, juga dilihat masa kepangkatan dan masa dinasnya, hal lain yang dinilai adalah perilaku atau kondite dari personil

yang akan diusulkan, dalam hal ini perilaku atau kondite personil yang baik yang akan dipilih untuk menduduki suatu jabatan.

Dalam penelitian ini informan yang dipilih adalah personil Polri Polda Kep. Bangka Belitung sebanyak 30 (tiga puluh) orang berasal dari berbagai kepangkatan dan berbagai fungsi (*stakeholder*) yang membidangi atau memberikan pelayanan Kepolisian kepada masyarakat yaitu Fungsi Reserse, Fungsi Sabhata, Fungsi Lantas dan Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM), selain itu juga dipilih informan yang berasal dari unsur pimpinan (Kapolres, Wakapolres dan Kaposek, karena pejabat-pejabat ini membawahi fungsi-fungsi tersebut diatas), pengawasan (Inspektorat (Itwasda) dan Propam), perencanaan dan anggaran (Rena), serta operasional (Ops) untuk memperoleh hasil yang independen atau netral.

Dari 30 (tiga puluh) orang informan yang dipilih dan diundang untuk mengikuti *Focus Group Discussion* (FGD), yang hadir dalam diskusi sebanyak 13 (tiga belas orang termasuk peneliti sebagai moderator), terdiri dari Fungsi Reserse, Fungsi Sabhara, Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM), Fungsi Lalu Lintas, unsur pimpinan (Wakapolres dan Kaposek), unsur pengawasan (Propam) dan dari unsur operasional (Ops).

Hasil *Focus Group Discussion* (FGD) atas tema atau permasalahan yang didiskusikan berdasarkan pertanyaan-pertanyaan diskusi, diperoleh elemen-elemen untuk membangun suatu struktur hirarki, dan dengan struktur hirarki yang terbentuk tersebut merupakan dasar dari pembuatan kuisisioner yang akan disebar kepada informan untuk diberikan penilaian atau pembobotan atas setiap elemen

sehingga dapat dilakukan perhitungan dengan metode *analytic hierarchy process* (AHP).

Kuisisioner disebar kepada 15 (lima belas) orang/informan (undangan FGD dan peneliti) untuk dilakukan penilaian, dan kembali kepada peneliti sebanyak 15 (lima belas) kuisisioner. Kelimabelas kuisisioner tersebut dilakukan perhitungan terhadap nilai konsistensinya, sesuai batasan nilai rasio konsistensi  $< 0,1$  atau kurang dari 10% untuk mendapatkan pemilihan strategi yang akurat, dalam hal ini kelimabelas hasil kuisisioner tersebut memiliki rasio konsistensi dibawah 10%, maka hasil kuisisioner tersebut dapat dilakukan perhitungan selanjutnya untuk menentukan strategi yang akan dipilih.

#### **G. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen adalah informan termasuk peneliti sendiri, yaitu peneliti berperan sebagai instrumen penelitian, selain itu juga menggunakan alat bantu dalam pengumpulan data yaitu :

1. *Focus Group Discussion* (FGD), yaitu diskusi terfokus yang dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang utuh (hasil dari pengalaman, refleksi dan pendapat peserta FGD selaku sebuah kelompok pemangku kepentingan) tentang dimensi-dimensi atau elemen-elemen (*stakeholder*/pihak yang berkepentingan, kriteria/faktor yang mendukung dan strategi) dalam peningkatan disiplin personil Polri dalam rangka pelayanan prima. FGD dalam penelitian ini dilaksanakan pada Hari Rabu tanggal 23 Mei 2012 mulai pukul 16.20 s/d 18.30 WIB di Gedung Anton Sudjarwo Polres Pangkalpinang. Diikuti oleh 13 (tiga belas) peserta termasuk peneliti

sebagai moderator. Peserta FGD berdasarkan undangan yang disebar oleh peneliti yaitu sebanyak 30 (tiga puluh) undangan. Dalam diskusi tersebut peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan diskusi yang selanjutnya dibahas dalam diskusi terarah tersebut dan diperoleh elemen-elemen atau dimensi-dimensi untuk membangun suatu struktur hirarki. Dengan struktur hirarki yang terbentuk tersebut merupakan dasar dari pembuatan kuisisioner yang akan disebar kepada informan untuk diberikan penilaian atau pembobotan atas setiap elemen sehingga dapat dilakukan perhitungan dengan metode *analytic hierarchy process* (AHP).

2. Kuisisioner, yaitu kumpulan pertanyaan yang diajukan kepada informan untuk diberikan penilaian. Kuisisioner dibuat berdasarkan dimensi-dimensi atau elemen-elemen yang diperoleh dalam *Focus Group Discussion* (FGD) yang dituangkan dalam matrik perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*), yaitu membandingkan kriteria penilaian disebelah kiri dengan kriteria penilaian disebelah kanan. Matrik pada kuisisioner dibagi dalam 3 (tiga) tingkatan/level, level pertama adalah *stakeholder*/pihak yang berkepentingan, yaitu membandingkan tingkat kepentingan antara *stakeholder* (Fungsi Lalu Lintas, Fungsi Reserse, Fungsi Sabhara dan Fungsi SDM). Level kedua adalah kriteria/faktor yang mempengaruhi yaitu membandingkan tingkat kepentingan antara bidang anggaran, bidang SDM dan bidang Sarana Prasarana. Level ketiga adalah membandingkan tingkat kepentingan strategi, yaitu Strategi *Reward and Punishment*, Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set*, dan Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastuktur.

## H. Teknik Analisis Data

### 1. *Focus Group Discussion (FGD)*

FGD secara sederhana dapat didefinisikan sebagai suatu diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah atas suatu isu atau masalah tertentu. Menyelenggarakan suatu FGD butuh kemampuan dan keahlian. Ada prosedur dan standar tertentu yang harus diikuti agar hasilnya benar dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Ada beberapa prinsip penting dalam FGD (Irwanto: 1998), yaitu:

- a. FGD adalah kelompok diskusi bukan obrolan kelompok. Dalam FGD ada interaksi antar pemangku kepentingan. Bila tanpa kehati-hatian, maka interaksi dalam FGD bisa berubah menjadi kelompok wawancara terfokus (FGI-*Focus Group Interview*). Hal ini terjadi apabila moderator cenderung selalu mengkonfirmasi setiap topik satu per satu kepada seluruh peserta FGD. Semua peserta FGD secara bergilir diminta responnya untuk setiap topik, sehingga tidak terjadi dinamika kelompok. Komunikasi hanya berlangsung antara moderator dengan informan A, informan A ke moderator, lalu moderator ke informan B, informan B ke moderator, dst... Kondisi idealnya, informan A merespon topik yang dilemparkan moderator, disambut oleh informan B, disanggah oleh informan C, diklarifikasi oleh informan A, didukung oleh informan D, disanggah oleh informan E, dan akhirnya ditengahi oleh moderator kembali. Diskusi seperti dikembangkan secara interaktif, dinamis, dan kritis.
- b. FGD adalah group bukan individu. Prinsip ini masih terkait dengan prinsip pertama. Agar terjadi dinamika kelompok, moderator harus

memandang para peserta FGD sebagai suatu group, bukan orang per orang. Sasaran moderator asumsinya adalah melemparkan topik kepada kelompok dan bukan kepada peserta FGD.

- c. FGD adalah diskusi terfokus bukan diskusi bebas. Prinsip ini melengkapi prinsip pertama di atas. Selama diskusi berlangsung moderator harus fokus pada tujuan diskusi, sehingga moderator akan selalu berusaha mengembalikan diskusi ke 'jalan yang benar'. Moderator memang dituntut untuk mencairkan suasana (*ice breaking*) agar diskusi tidak berlangsung kaku.
- d. Tujuan akhir FGD adalah mendapatkan suatu gambaran utuh mengenai topik yang didiskusikan. Gambaran tersebut adalah hasil dari pengalaman, refleksi dan pendapat peserta FGD selaku sebuah kelompok pemangku kepentingan.
- e. Peserta memiliki sifat homogen dalam hal ini tertentu yang terkait dengan topik yang akan dibahas, misalnya memiliki kesamaan perhatian atau kepedulian terhadap organisasi Polri.
- f. Tim fasilitator berperan dan terdiri dari: (1) peneliti sebagai moderator yang mengatur kelancaran diskusi dalam kelompok; (2) notulis yang mencatat diskusi; (3) pengamat yang mengamati jalannya diskusi, dan membantu moderator agar semua peserta mendapat kesempatan kesempatan bicara yang sama.
- g. Pertanyaan yang didiskusikan dalam FGD untuk mencapai tujuan/goal yaitu peningkatan disiplin dalam rangka pelayanan prima adalah pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) terhadap pelayanan prima, setelah

disepakati pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) atas pertanyaan ini, maka dilanjut dengan pertanyaan kedua untuk dibahas yaitu kriteria atau faktor-faktor yang mempengaruhi pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam peningkatan disiplin agar terlaksananya pelayanan prima. Demikian juga setelah pertanyaan kedua disepakati faktor-faktor yang mempengaruhi, maka dilanjutkan dengan pertanyaan ketiga yaitu strategi apa saja berkaitan dengan budaya organisasi yang dapat digunakan dalam meningkatkan disiplin guna terlaksananya pelayanan prima.

## 2. *Analytic Hierarchy Process (AHP)*

*Analytic Hierarchy Process (AHP)* merupakan salah satu teknik pengambilan keputusan/optimasi multivariate yang digunakan dalam analisis pengambilan keputusan. Pada hakekatnya AHP merupakan suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif dengan memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Dengan menggunakan AHP suatu persoalan akan dipecahkan dalam suatu kerangka berpikir yang terorganisir, sehingga memungkinkan dapat diekspresikan untuk mengambil keputusan yang efektif atas persoalan tersebut. Persoalan yang kompleks dapat disederhanakan dan dipercepat proses pengambilan keputusannya (Marimin, 2004). AHP juga memungkinkan kestruktur suatu sistem dan lingkungan kedalam komponen saling berinteraksi dan kemudian menyatukan mereka dengan mengukur dan mengatur dampak dan komponen kesalahan sistem (Saaty, 1993).

Perangkat utama dari model ini adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya adalah persepsi manusia. Jadi perbedaan yang mencolok dalam

model AHP dengan model lainnya yaitu terletak pada jenis inputnya. Terdapat 4 aksioma-aksioma yang terkandung dalam model AHP.

- a. *Resiprocal Comparison*, pengambilan keputusan harus dapat memuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensi tersebut harus memenuhi syarat resiprokal yaitu apabila A lebih disukai daripada B dengan skala (X), maka B lebih disukai dan pada A dengan skala (1/X).
- b. *Homogeneity*, artinya preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lainnya. Kalau aksioma ini tidak terpenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak homogen dan harus dibentuk cluster (kelompok elemen) yang baru.
- c. *Independence*, persepsi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada melainkan oleh objek keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan dalam AHP adalah searah, maksudnya perbandingan antara elemen-elemen dalam satu tingkat dipengaruhi atau tergantung oleh elemen-elemen dalam satu tingkat dipengaruhi atau tergantung oleh elemen-elemen pada tingkat di atasnya.
- d. *Expectation*, untuk tujuan pengambilan keputusan. Struktur hirarki diasumsikan lengkap. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka pengambilan keputusan tidak memakai seluruh kriteria atau objektif yang tersedia atau diperlukan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

Selanjutnya Saaty (1993), menyatakan bahwa AHP menyediakan kerangka yang memungkinkan untuk membuat suatu keputusan efektif atas isu kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pendukung keputusan. Pada

dasarnya AHP adalah suatu metode dalam merinci suatu situasi yang kompleks, yang terstruktur kedalam komponen-komponennya. Analisis dalam AHP menggunakan pendekatan sistem. Pendekatan sistem merupakan hasil modifikasi dan metode berdasarkan ilmu pengetahuan (*scientific method*). Hal ini menekankan akan proses sistematis terhadap pemecahan masalah. Suatu masalah dan peluang akan ditampilkan kedalam konteks sistem. Mempelajari suatu masalah dan memfokuskan suatu solusi merupakan suatu aktifitas pengaturan sistem yang saling berhubungan. Artinya dengan menggunakan pendekatan AHP kita dapat memecahkan suatu masalah dalam pengambilan keputusan.

## 2.1. Prinsip Kerja AHP

Prinsip kerja AHP adalah menyederhanakan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik, dan dinamik menjadi bagian-bagiannya, serta menata dalam suatu hirarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Pada penyelesaian persoalan dengan AHP ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami antara lain:

- a. *Decomposition*, setelah mendefinisikan permasalahan atau persoalan yang akan dipecahkan, maka dilakukan dekomposisi, yaitu : memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya.
- b. *Comparative Judgement*, yaitu membuat penilaian tentang kepentingan relatif diantara dua elemen pada suatu tingkatan tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dan AHP, karena ia akan berpengaruh terhadap elemen-elemen. Hasil dan penilaian ini akan lebih baik bila dalam bentuk matrik yang dinamakan matrik *pairwise*

*comparisons* (perbandingan berpasangan). Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen berlaku aksioma reciprocal, artinya jika elemen  $i$  dinilai 3 (tiga) kali lebih penting dibandingkan  $j$ , maka elemen  $j$  harus sama dengan  $1/3$  kali pentingnya dibandingkan  $i$ . Disamping itu perbandingan dua elemen yang sama akan menghasilkan angka 1, artinya sama penting. Dua elemen yang berlainan dapat saja dinilai sama penting. Jumlah elemen yang digunakan sebanyak  $n$  elemen, maka akan diperoleh matrik *pairwise comparisons* berukuran  $n \times n$ . Banyaknya penilaian yang diperoleh dalam menyusun matrik ini adalah  $n(n-1)/2$ , karena matriknya *reciprocal* dan elemen-elemen sama dengan 1.

- c. *Synthesis of Priority*, yaitu melakukan sintesis prioritas dari setiap matrik *pairwise comparison*. Setiap matrik *pairwise comparisons* kemudian dicari *eigen vector*-nya untuk mendapatkan *local priority*. Karena matrik *pairwise comparisons* terdapat pada setiap tingkat, maka untuk mendapatkan *global priority* harus dilakukan sintesa diantara *local priority*. Prosedur melakukan sintesa berbeda menurut bentuk hierarki. Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan relatif melalui prosedur sintesa dinamakan *priority setting*.
- d. *Logical Consistency*, mengelompokkan semua elemen secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan kriteria yang logis.

## 2.2. Prosedur AHP

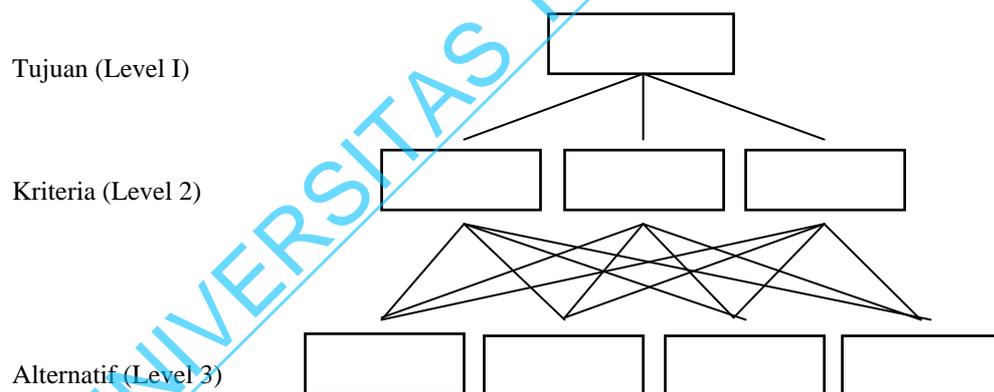
Pada dasarnya langkah-langkah dalam metode AHP meliputi :

- a. Mengidentifikasi persoalan dan menentukan solusi yang diinginkan.

Identifikasi sistem dilakukan dengan cara mempelajari referensi dan berdiskusi dengan para pakar yang memahami permasalahan, sehingga diperoleh konsep yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi.

- b. Menyusun hirarki.

Setelah suatu persoalan diidentifikasi maka langkah selanjutnya adalah penyusunan hirarki yang diawali dengan tujuan untuk level 1, dilanjutkan dengan kriteria pada level 2 dan alternatif pada level 3.



Gambar 3.1. Susunan Hirarki

- c. Penilaian Kriteria dan Alternatif

Kriteria dan alternatif dinilai melalui perbandingan berpasangan. Untuk berbagai persoalan skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Nilai dan definisi pendapat kualitatif dan skala perbandingan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1. Skala Perbandingan Nilai Kriteria

Nilai	Keterangan
1	Kriteria/alternatif A sama penting dengan kriteria/alternatif B
3	Kriteria/alternatif A sedikit lebih penting dan kriteria/alternatif B
5	Kriteria/alternatif A jelas lebih penting dan kriteria / alternatif B
7	Kriteria / alternatif A sangat jelas lebih penting dan kriteria / alternatif B
9	Kriteria / alternatif A mutlak lebih penting dari kriteria / alternatif B
2,4,6,8	Apabila ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan

Nilai perbandingan A dengan B adalah 1 (satu) dibagi dengan nilai perbandingan B dengan A. (Saaty, 1993)

d. Pembobotan

Metode AHP mengandalkan teknik pembobotan untuk menghasilkan faktor bobot, faktor bobot ini menggambarkan ukuran relatif tentang pentingnya suatu kriteria dibanding yang lainnya. Skala perbandingan nilai kriteria diatas untuk digunakan dalam matriks dengan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison matrix*). Suatu contoh evaluasi yang terdiri dan n kriteria, matriks dengan perbandingan berpasangan ditulis sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} W_1/W_1 & W_1/W_2 & \dots & W_1/W_n \\ W_2/W_1 & W_2/W_2 & \dots & W_2/W_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ W_n/W_1 & W_n/W_2 & \dots & W_n/W_n \end{bmatrix}$$

Perbandingan agar konsisten maka nilai kebalikan dan dua kriteria yang dibandingkan diletakkan pada posisi yang sesuai pada arah yang berlawanan. Sebagai contoh, jika suatu kriteria diberi bobot atau derajat kepentingan 3 (3 kali lebih penting) terhadap kriteria lain,  $w_1/w_2$ , maka pada baris pertama dan kolom kedua dan matrik tersebut diberi skor 3, dengan demikian angka  $1/3$  ditempatkan pada posisi  $w_2/w_1$ . Jika dua parameter memiliki derajat kepentingan yang sama, maka diberi nilai perbandingan 1, ini berlaku untuk diagonal utama, karena disini setiap kriteria dibandingkan dengan kriteria bersangkutan (Sumbangan, 2002).

e. Penentuan prioritas alternative

Penentuan prioritas pilihan (alternatif) dalam AHP dilakukan dengan menghitung *eigenvector* dan *eigenvalue* melalui operasi matrik. *Eigenvector* adalah menentukan ranking dan alternatif yang dipilih, sedangkan *eigenvalue* adalah memberikan ukuran konsistensi dan proses perbandingan. Ranking pada dasarnya diwakili oleh vektor prioritas, sebagai hasil normalisasi *eigenvector* utama, ini akan didapat dan penghitungan vektor kolom ( $V_j$ ) dengan persamaan berikut:

$$V_j = K_{ij} \times W_i$$

Dimana  $K_{ij}$  adalah matrik dengan bentuk sebagai berikut:

$$\begin{bmatrix} W_{11} & W_{12} & \dots & W_{1p} \\ W_{21} & W_{22} & \dots & W_{2p} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ W_{n1} & W_{n2} & \dots & W_{np} \end{bmatrix}$$

Dengan tujuan (*objective*)  $I = (1, 2, 3, \dots, n)$  alternatif  $j = (1, 2, 3, \dots, p)$  dan  $W_{1j}$  adalah bobot alternatif 1 untuk tujuan 1,  $p$  mewakili jumlah alternatif dan  $n$  adalah jumlah tujuan. Vektor kolom  $V_j$  menyatakan ranking akhir dan sekian alternatif yang diuji dalam analisis (Sumbangan, 2002).

f. Konsistensi

Pengukuran konsistensi dari suatu matrik didasarkan atas suatu *eigenvalue* maksimum ( $\lambda_{maks}$ ), makin dekat  $\lambda_{maks}$  dengan  $n$ , makin konsisten hasil yang dicapai. *CI* adalah ukuran simpangan suatu deviasi yang dinyatakan sebagai berikut:

$$CI = (\lambda_{maks} - n) / (n - 1)$$

Dengan :  $CI$  = indeks konsisten.

$\lambda_{maks}$  = eigenvalue maksimum

$n$  = banyaknya parameter yang digunakan.

*Eigenvalue maksimum* suatu matrik tidak akan lebih kecil dan nilai  $n$  sehingga tidak mungkin ada nilai *CI* yang negatif. Perbandingan antara *CI* dan *RI* untuk suatu matrik didefinisikan sebagai Rasio Konsistensi (*CR*), dimana *RI* merupakan nilai rata-rata indek yang dihasilkan secara random yang diperoleh melalui percobaan yang menggunakan sampel dengan jumlah besar untuk matrik dengan orde 1 sampai 15, lihat tabel 3.2. (Saaty, 1993).

Tabel 3.2. Nilai Indeks Random

Ukuran Matrik	Indeks Random ( <i>inkonsistensi</i> )
1,2	0,00
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49
11	1,51
12	1,48
13	1,56
14	1,57
15	1,59

Sumber: Saaty (1993).

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Dengan : CR = rasio konsistensi.

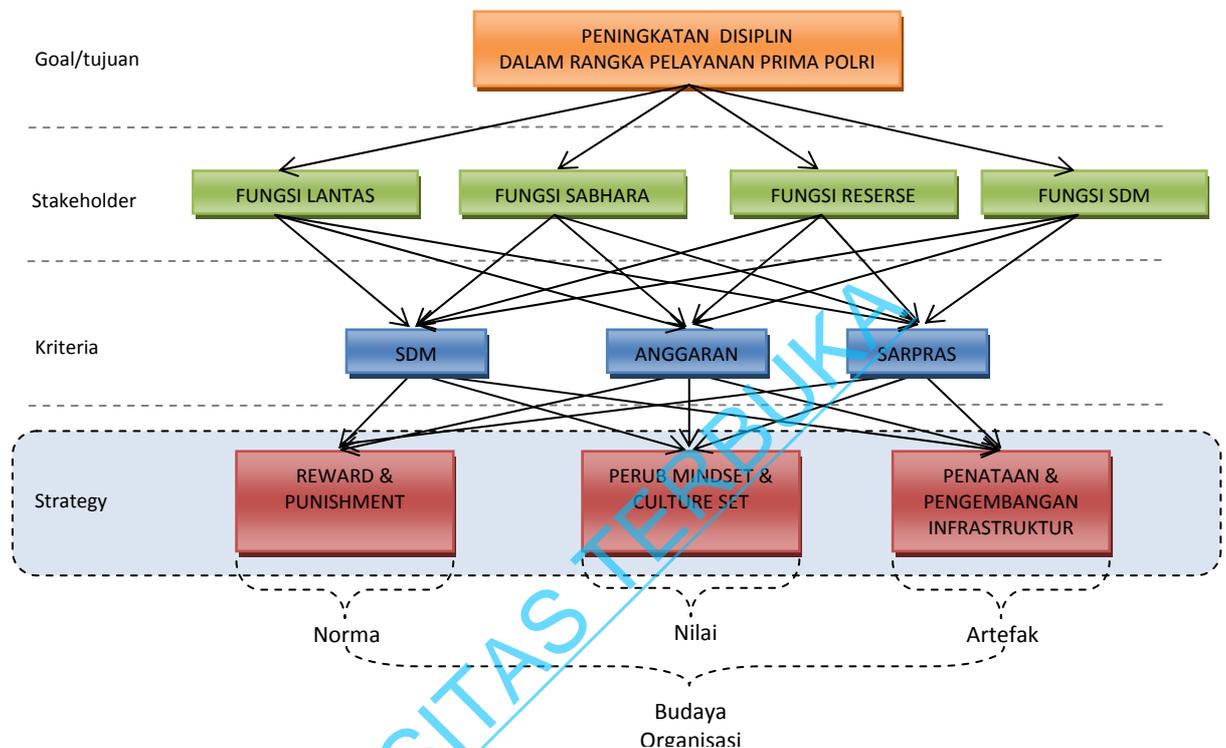
CI = indeks konsistensi.

RI = indeks random.

Menurut Saaty (1993), matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi  $< 0,1$ . Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matrik sebenarnya tidak ada yang baku, hanya menurut beberapa eksperimen dan pengalaman, tingkat inkonsistensi sebesar 10 % kebawah adalah tingkatan konsistensi yang masih bisa diterima. Lebih dan itu harus ada revisi penilaian skarena tingkat inkonsistensi yang terlalu besar dapat menjurus kepada kesalahan.

## I. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini, kerangka teori yang digunakan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.2. Kerangka berpikir penelitian

Pada kerangka berpikir tersebut, peningkatan disiplin dalam rangka pelayanan prima sebagai *goal/tujuan* dapat dilaksanakan oleh *stakeholder*/pihak yang berkepentingan yaitu Fungsi Lalu Lintas, Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse dan Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM), dimana keempat fungsi ini bersentuhan langsung dengan masyarakat dalam memberikan pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan dapat dinilai atau diukur oleh masyarakat yang tentu saja berpengaruh pada pencitraan Polri. Masing-masing *stakeholder*/pihak yang berkepentingan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor SDM, faktor

anggaran serta faktor sarana dan prasarana, yang dengan faktor-faktor ini *stakeholder*/pihak yang berkepentingan bisa meningkatkan disiplin personil Polri di Polda Kep. Bangka Belitung dalam memberikan pelayanan yang prima. Masing-masing faktor yang mempengaruhi tersebut juga dipengaruhi oleh strategi yang akan digunakan, yaitu pemberian *reward and punishment*, perubahan *mindset* dan *culture set* serta penataan dan pengembangan infra struktur. Strategi ini merupakan strategi yang terkait dengan budaya organisasi, dimana budaya memiliki 3 dimensi yaitu nilai, norma dan *artefak*/tampilan. Strategi *Reward and Punishment* merupakan strategi yang berasal dari unsur norma dalam budaya, Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* terkait dengan nilai dalam unsur budaya, sedangkan Strategi Penataan dan pengembangan infra struktur terkait dengan *artefak*/tampilan dari unsur budaya.

Antara ketiga level atau tingkatan dalam kerangka berpikir tersebut di atas saling terkait dan saling berpengaruh, sehingga perlu dilakukan penilaian, pembobotan dan perhitungan dari masing-masing dimensi setiap levelnya oleh informan yang telah dipilih atau ditunjuk sehingga dapat diperoleh strategi utama yang tepat untuk dilaksanakan dengan mempertimbangkan faktor yang sangat mempengaruhi yang dilakukan oleh *stakeholder*/pihak yang berkepentingan dalam peningkatan disiplin dalam rangka memberikan pelayanan prima Kepolisian kepada masyarakat khususnya di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## **J. Operasionalisasi Konsep**

Atas dasar kerangka pemikiran tersebut di atas, maka operasionalisasi konsep sebagai batasan dalam penelitian ini dapat disampaikan sebagai berikut :

1. *Stakeholder*/Pihak yang berkepentingan

a. Fungsi Lalu Lintas (Lantas)

Fungsi Lalu Lintas bertugas menyelenggarakan kegiatan lalu lintas yang meliputi pendidikan kepada masyarakat dalam berlalu lintas (Dikmaslantas), penegakan hukum, pengkajian masalah lalu lintas, administrasi registrasi dan identifikasi pengemudi serta kendaraan bermotor, melaksanakan patroli jalan raya antar wilayah, serta menjamin keamanan, keselamatan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas di jalan raya (Kamseltibcarlantas).

Pada fungsi ini seluruh kegiatan atau tugasnya bersentuhan langsung dengan masyarakat, namun yang sering menjadi komplain dari masyarakat pada fungsi ini adalah dalam proses penerbitan Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) maupun Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), maka dari itu dalam rangka meningkatkan citra Polri fungsi ini dikedepankan dalam hal transparansi penerbitan SIM, STNK dan BPKB yang meliputi biaya dan waktu proses.

b. Fungsi Sabhara

Merupakan salah satu dari fungsi kepolisian yang memiliki tugas menyelenggarakan kegiatan penjagaan, pengawalan, patroli, pengamanan unjuk rasa, dan pengendalian massa, selain itu juga sebagai pembina teknis pemeliharaan ketertiban umum berupa penegakkan hukum tindak pidana ringan (tipiring) dan Tindakan Pertama di Tempat Kejadian perkara (TPTKP). Dalam Program *quick*

wins Polri, Fungsi Sabhara dikedepankan dalam *quick response* atau kecepatan mendatangi Tempat Kejadian Perkara (TKP), disinilah peran dari Fungsi Sabhara dinilai oleh masyarakat dalam memberikan pelayanan prima.

c. Fungsi Reserse

Fungsi Reserse disini meliputi Fungsi Reserse Kriminal Umum (Reskrimum), Fungsi Reserse Kriminal Khusus (Reskrimsus), maupun Fungsi Reserse Narkoba (Resnarkoba). Reskrimum bertugas menyelenggarakan penyelidikan, penyidikan, dan pengawasan penyidikan tindak pidana umum (diatur dalam Kitab Undang-undang Hukum Pidana (KUHP)), termasuk fungsi identifikasi dan laboratorium forensik lapangan maupun pelayanan dan perlindungan khusus kepada remaja, anak, dan wanita baik sebagai pelaku maupun korban sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Reskrimsus bertugas menyelenggarakan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana khusus (antara lain tindak pidana ekonomi, korupsi, dan tindak pidana tertentu), koordinasi, pengawasan operasional, dan administrasi penyidikan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Resnarkoba bertugas menyelenggarakan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan narkoba, termasuk penyuluhan dan pembinaan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan narkoba.

Ketiga Reserse ini memiliki kesamaan dalm pelaksanaan proses penyidikan, yaitu wajib memberitahukan perkembangan hasil dari penyidikan yang dilakukan, khususnya terhadap Laporan Polisi (LP) yang dilaporkan oleh pelapor, sehingga pelapor mengetahui secara jelas sudah sejauhmana laporan atau pengaduan yang dilaporkannya kepada Polisi, disinilah transparansi proses penyidikan ini diharapkan menjadi salah satu tulang punggung peningkatan citra Poli melalui pelayanan prima.

d. Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM)

Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) bertugas membina dan melaksanakan fungsi manajemen bidang SDM yang meliputi penyediaan, penggunaan, perawatan, pemisahan, dan penyaluran personel, asesmen serta psikologi kepolisian, dan upaya peningkatan kesejahteraan personel Polri, serta pembinaan karier meliputi asesmen, mutasi, pengangkatan dan pemberhentian dalam jabatan, maupun kepangkatan. Dari sekian banyak tugas dari fungsi ini yang berhubungan langsung dengan masyarakat dan yang sering mendapat komplain dari masyarakat adalah pada proses seleksi atau rekrutmen personil Polri, sehingga transparansi dalam proses rekrutmen sangat diperlukan dalam meningkatkan citra Polri dengan pelayanan yang prima.

2. Kriteria/Faktor yang mempengaruhi

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia yang dimaksud disini adalah Personil Polri khususnya di Polda Kepulauan Bangka Belitung yang mengawaki pelaksanaan tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat. Antara personil Polri yang satu dengan yang lainnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tidaklah selalu sama, masing-masing person pasti berbeda, hal ini disebabkan oleh kompetensi dari masing-masing personil yang juga berbeda. Kompetensi disini adalah keterampilan (*skill*), ilmu pengetahuan (*knowledge*) maupun sikap perilaku (*attitude*) yang dimiliki oleh personil Polri tersebut.

b. Anggaran

Faktor anggaran yang dimaksudkan adalah dukungan yang diberikan oleh negara kepada Polri untuk melaksanakan tugasnya, anggaran dinas tersebut bersumber dari APBN, namun masih banyak kegiatan Polri yang belum didukung anggaran dinas ataupun kurang mendapatkan dukungan anggaran. Hal ini disebabkan kompleksnya permasalahan yang dihadapi oleh Polri dimasyarakat.

Dengan metode anggaran saat ini dimana anggaran berbasis kinerja, Polri telah mengupayakan penambahan-penambahan dukungan anggaran pada setiap pengajuannya kepada Negara RI. Hal ini dimaksudkan agar personil yang melaksanakan tugas tidak

terpancing atau tergoda untuk melakukan pelanggaran karena minimnya dukungan anggaran.

c. Sarana dan Prasarana (Sarpras)

Sarana dan Prasarana diartikan sebagai alat peralatan yang digunakan untuk mendukung tugas Polri dalam melaksanakan tugas pokoknya, seperti mako atau kantor, kendaraan bermotor dinas mulai dari roda 2 sampai dengan roda 6 atau truk, persenjataan, peralatan pengendali massa (dalmas), peralatan lalu lintas, peralatan komunikasi, dan lain sebagainya, dimana kesemua sarana dan prasarana tersebut bertujuan untuk mengoptimalkan pelayanan Polri kepada masyarakat.

Dilihat dari kemajuan teknologi dan pengetahuan masyarakat, beberapa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Polri perlu dilakukan peremajaan dengan peralatan baru yang lebih canggih, seperti alat komunikasi (HT) yang tidak dapat *didubbling* oleh pihak-pihak yang tidak berkepentingan, kendaraan bermotor khususnya untuk medan yang sulit, kantor yang sudah tua atau memerlukan biaya perawatan yang sangat besar, dan lain sebagainya.

3. Strategi

a. *Reward and Punishment*

*Reward and Punishment* yang diberikan kepada Personil Polri atas pelaksanaan tugasnya memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah suatu upaya untuk menjadikan personil tersebut ataupun personil lainnya lebih memacu kinerjanya menjadi lebih baik. *Reward*

atau penghargaan diberikan kepada personil Polri yang berprestasi dalam pelaksanaan tugasnya, berhasil disini bisa diartikan keberhasilan mengungkap suatu perkara, menangkap pelaku kejahatan yang paling dicari, menyelesaikan suatu produk, memberikan telaahan yang diperlukan dalam suatu kesulitan yang dihadapi dan lain-lain. *Reward* atau penghargaan tersebut diberikan dapat dalam bentuk penghargaan, kenaikan pangkat maupun promosi jabatan, dimana *Reward* atau penghargaan tersebut diharapkan akan memacu personil tersebut untuk lebih berprestasi ataupun kepada personil lain untuk memacu berprestasi.

Demikian juga sebaliknya, jika personil Polri dalam pelaksanaan tugasnya melanggar peraturan atau prosedur yang berlaku, yang mengakibatkan masyarakat kecewa akan kinerja tersebut sehingga akan menurunkan citra Polri, maka terhadap personil tersebut perlu diberikan *punishment* atau hukuman. *Punishment* atau hukuman diberikan kepada personil Polri yang melakukan penyimpangan baik pelanggaran disiplin, kode etik maupun kejahatan tindak pidana, hukuman yang diberikan tergantung dari penerapan peraturan yang digunakan apakah Peraturan Disiplin, Kode Etik Profesi Polri ataupun Peradilan Umum yang juga berlaku bagi setiap anggota Polri. *Punishment* atau hukuman ini diberikan dengan maksud agar memberikan efek jera bagi yang melakukan pelanggaran atau kesalahan sehingga tidak akan diulang dikemudian hari baik oleh

personil itu sendiri maupun terhadap personil Polri lain untuk tidak meniri perbuatan yang salah tersebut.

b. Perubahan *Mindset* dan *Culture Set*

Menurut penulis *The science of success* James Arthur Ray, *mindset* adalah jumlah total keyakinan, nilai, identitas, harapan, sikap, kebiasaan, keputusan, pendapat dan pola-pola pemikiran kita tentang diri sendiri, orang lain dan bagaimana kehidupan bekerja<sup>17</sup>. Carol S. Dweck dalam penelitiannya membagi *mindset* dalam dua bagian yaitu:

- a. *Mind set* tetap, merupakan pandangan berdasarkan kepercayaan bahwa kualitas-kualitas seseorang sudah ditetapkan. Kepercayaan ini selanjutnya mempengaruhi dan mengarahkan pemikiran dan tindakan manusia.
- b. *Mind set* berkembang (*growth mindset*), merupakan kepercayaan bahwa kualitas-kualitas dasar seseorang dapat diolah melalui berbagai upaya. *Mindset* berkembang mempercayai bahwa kemampuan dapat ditingkatkan<sup>18</sup>.

*Mind set* (pola pikir/pemikiran) dibentuk dari *Learn* yaitu proses mendapatkan, memperoleh, mengumpulkan informasi, pengetahuan dan keterampilan dan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai kehidupan melalui proses pembelajaran pada priode tertentu. *Mind set* (1) akan

---

<sup>17</sup> Sugeng Widodo, *Mindset Sukses Agen Asuransi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2011, p. 72

<sup>18</sup> *Ibid*, p. 72 - 73

mempengaruhi cara menangani aneka ragam persoalan kehidupan (2) akan menolong mendefinisikan mana peluang dan ancaman (3) mendikte cara kita menanggapi perubahan di lingkungan sekitar (4) mendorong kita memilih perilaku tertentu dan bahkan cara kita memilih dan mengucapkan kata-kata dalam konteks kehidupan dan bahkan menentukan nasib hidup seseorang<sup>19</sup>.

Sedangkan *Culture set* adalah Pola budaya, budaya yang sudah diatur sedemikian rupa. Maka *culture set* dikaitkan dengan tugas pokok Polri merupakan perilaku, perbuatan dan tindakan personil Polri yang langsung dirasakan oleh masyarakat yang meliputi pemelihara Keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat.

*Mindset* dan *Culture Set* jika dikaitkan dengan unsur budaya merupakan nilai, yaitu perubahan sikap dan perilaku (*mind set* dan *culture set*) terhadap personel Polri, yang merupakan jawaban Polri terhadap tuntutan implementasi kepolisian yang demokratis (*democratic policing*), transparan, akuntabel, menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak-hak asasi manusia. Hal itu yang menuntut Polri untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta perilaku dalam melaksanakan tugas pokoknya secara profesional, bermoral, dan modern. Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* ini juga yang menjadi salah satu dari 10 (sepuluh) program prioritas Kapolri Jenderal Polisi Timur Pradopo diawal masa kepemimpinannya untuk

---

<sup>19</sup> Andrias Harefa, *mindset therapy, terapi pola pikir tentang makna Learn, Unlearn dan Relearn*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2010, p. viii-1.

membangun kerja sama melalui sinergitas polisionil yang proaktif dengan masyarakat.

Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* Polri yang selama ini ingin “dilayani” harus dirubah menjadi “melayani”, sehingga diharapkan sikap-sikap personil Polri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat diharapkan juga akan berubah, seperti :

Antagonis	menjadi	Protagonis
Reaktif	menjadi	proaktif
Arogan	menjadi	Humanis
Otoriter	menjadi	Demokratis
Tertutup	menjadi	Transparan
Akuntabilitas vertikal	menjadi	Akuntabilitas Publik
Monologis	menjadi	Dialogis

c. Penataan dan Pengembangan Infrastruktur

Infrastruktur dikepolisian mencakup sarana dan prasarana yang digunakan personil Polri dalam melaksanakan tugasnya, mulai dari tampilan kantor, peralatan kendaraan bermotor, peralatan pengendalian massa (dalmas), peralatan komunikasi, peralatan cyber ataupun informasi teknologi (IT), termasuk piranti lunak seperti peraturan-peraturan, standar operasional prosedur (SOP), maupun petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis) yang mengatur pelaksanaan tugas Kepolisian.

Penataan dan pengembangan infrastruktur masuk dalam unsur budaya yaitu *artefak* atau tampilan. Penataan dan pengembangan infrastruktur meliputi dukungan peralatan ataupun bangunan yang diberikan oleh negara kepada Polri guna mendukung terselenggaranya

pelayanan prima agar terwujud pencitraan Polri yang positif dimata masyarakat, karena tanpa sarana dan prasarana yang lengkap personil Polri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak akan maksimal, dan akan terlihat tidak profesional, sejalan dengan kemajuan teknologi saat ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Kondisi Geografis dan Batas Administrasi

Wilayah Propinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan propinsi kepulauan yang terbagi menjadi wilayah daratan dan wilayah laut dengan total luas wilayah mencapai 81.725,14 km<sup>2</sup>. Luas daratan lebih kurang 16.424,14 km<sup>2</sup> atau 20,10 persen dari total wilayah dan luas laut kurang lebih 65.301 km<sup>2</sup> atau 79,90 persen dari total wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Secara geografis terletak pada posisi 104°50' sampai 109°30' Bujur Timur dan 0°50' sampai 4°10' Lintang Selatan. Wilayah daratan terbagi dalam 6 kabupaten dan 1 kota, yaitu Kabupaten Bangka dengan luas wilayah 2.950,68 km<sup>2</sup>; Kabupaten Bangka Barat dengan luas 2.820,61km<sup>2</sup>; Kabupaten Bangka Tengah dengan luas 2.155,77 km<sup>2</sup>; Kabupaten Bangka Selatan dengan luas wilayah 3.607,08 km<sup>2</sup>; Kabupaten Belitung luas wilayah 2.293,69 km<sup>2</sup>; Belitung Timur 2.506,91 km<sup>2</sup> dan Kota Pangkalpinang yang merupakan Ibukota Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan luas wilayah 89,40 km<sup>2</sup>

Kepulauan Bangka Belitung merupakan gugusan dua pulau yaitu Pulau Bangka dan Pulau Belitung yang sekitarnya dikelilingi pulau-pulau kecil. Pulau-pulau kecil yang mengitari Pulau Bangka antara lain Nangka, Penyu, Burung, Lepar, Pongok, Gelasa, Panjang, Tujuh, sedangkan Pulau Belitung dikelilingi oleh pulau-pulau kecil antara lain Lima, Lengkuas, Selindung, Pelanduk, Seliu, Nadu, Mendanau, Batu Dinding, Sumedang dan pulau-pulau kecil lainnya.

Secara administrasi Propinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki batas wilayah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Propinsi Kepulauan Riau yang dipisahkan oleh Laut Cina Selatan;
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan Pulau Jawa yang dipisahkan oleh Laut Jawa;
- c. Sebelah Barat berbatasan dengan Pulau Sumatera yang dipisahkan oleh Selat Bangka;
- d. Sebelah Timur berbatasan dengan Pulau Kalimantan yang dipisahkan oleh Selat Karimata.

Propinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki jumlah penduduk yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Tabel Jumlah Penduduk Propinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kabupaten/ Kota	Jumlah			Luas Wilayah (km <sup>2</sup> )	Kepadatan Penduduk (orang/km <sup>2</sup> )
		Laki-laki	Perempuan	Total		
1.	Kota Pangkalpinang	89.478	85.360	174.838	118,80	1.472
2.	Kab. Bangka	144.286	132.907	277.193	2.950,69	94
3.	Kab. Bangka Tengah	84.394	76.681	161.075	2.126,36	76
4.	Kab. Bangka Barat	91.201	83.909	175.110	2.820,61	62
5.	Kab. Bangka Selatan	89.417	83.059	172.476	3.607,08	48
6.	Kab. Belitung	80.647	75.277	155.924	2.293,69	68
7.	Kab. Belitung Timur	55.361	51.071	106.432	2.506,91	42
	TOTAL	634.784	588.264	1.223.048	16.424,14	74

Sumber : BPS Propinsi Kep. Bangka Belitung, Hasil Sensus Penduduk tahun 2010.

## 2. Sejarah Polda Kepulauan Bangka Belitung

Sebelum berdirinya Polda Kep. Bangka Belitung, wilayah Bangka dan Belitung merupakan bagian dari Polda Sumatera Selatan yang terdiri dari 2 (dua) Polres yaitu Polres Bangka dan Polres Belitung. Selanjutnya seiring dengan pemekaran wilayah Propinsi Sumatera Selatan bahwa Kepulauan Bangka Belitung yang pada mulanya kabupaten berubah menjadi propinsi berdasarkan Undang-

Undang RI Nomor : 27 tahun 2000 menyatakan bahwa Kepulauan Bangka Belitung resmi menjadi Daerah Propinsi RI yang ke – 31.

Dengan terbentuknya Propinsi Kepulauan Bangka Belitung maka sesuai dengan Surat Keputusan Kapolri No. Pol : Skep/07/XII/2000 tanggal 29 Desember 2000 tentang Pembentukan Polwil Kepulauan Bangka Belitung yang berkedudukan di Polsek Sungailiat Kabupaten Bangka. Polwil Kepulauan Bangka Belitung membawahi 2 (dua) Polres yaitu Polres Bangka dan Polres Belitung, selanjutnya berdasarkan Keputusan Kapolri No. Pol : Kep/39/IX/2002 tanggal 23 September 2002 Polres Bangka dipecah menjadi dua bagian yaitu Polresta Pangkalpinang dan Polres Bangka.

Setelah Polwil Kepulauan Bangka Belitung berdiri selama lebih kurang 2 tahun, maka berdasarkan Keputusan Kapolri No. Pol. : Kep/11/III/2003 tanggal 13 Maret 2003 status Polwil Kepulauan Bangka Belitung ditingkatkan menjadi Polda Kepulauan Bangka Belitung dengan status Polda Persiapan. Sejalan dengan pemekaran kabupaten di Propinsi Kep. Bangka Belitung, maka berdasarkan Surat Keputusan Kapolri No. Pol. : Skep/30/VI/2004 tanggal 30 Juni 2004 telah dikembangkan 4 Polres persiapan yaitu Polres Bangka Barat, Polres Polres Bangka Tengah, Polres Bangka Selatan, Polres Belitung Timur.

Dalam perjalanannya selama lebih kurang 3 (tiga) tahun berdasarkan Keputusan Kapolri No.Pol.: Kep/4/I/2007 tanggal 15 Januari 2007 Polda Persiapan Kepulauan Bangka Belitung ditingkatkan statusnya menjadi Polda Definitif Tipe B2, dan beberapa bulan kemudian berdasarkan Surat Keputusan Kapolri No. Pol. : Kep/11/V/2007 tanggal 10 Mei 2007 tentang peningkatan status 26 Polres persiapan menjadi Polres Definitif serta termasuk didalamnya 4 (empat)

Polres persiapan di jajaran Polda Kep. Bangka Belitung yaitu Polres Bangka Barat, Polres Bangka Tengah, Polres Bangka Selatan dan Polres Belitung Timur, sehingga sampai dengan saat ini Polda Kepulauan Bangka Belitung memiliki 7 (tujuh) polres yaitu 5 (lima) polres tersebar di Pulau Bangka yaitu Polres Pangkalpinang, Polres Bangka, Polres Bangka Tengah, Polres Bangka Barat dan Polres Bangka Selatan, sedangkan di Pulau Belitung memiliki 2 (dua) polres yaitu Polres Belitung dan Polres Belitung Timur.

### **3. Tugas Pokok, Peran dan Fungsi Polri**

Kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat<sup>20</sup>.

Polri sebagai alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri<sup>21</sup>. Peran ini merupakan tugas pokok yang dimiliki oleh Polri dalam melaksanakan tugasnya, dimana keamanan dan ketertiban masyarakat adalah suatu kondisi dinamis masyarakat sebagai salah satu prasyarat terselenggaranya proses pembangunan nasional dalam rangka mencapai tujuan nasional yang ditandai oleh terjaminnya keamanan, ketertiban, dan tegaknya hukum, serta terbinanya ketentraman, yang mengandung kemampuan membina serta mengembangkan potensi dan kekuatan masyarakat dalam menangkal, mencegah, dan menanggulangi segala pelanggaran hukum dan bentuk-bentuk

---

<sup>20</sup> Pasal 2 UU RI No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.

<sup>21</sup> *Ibid*, Pasal 5.

gangguan lainnya yang dapat meresahkan masyarakat<sup>22</sup>, sedangkan keamanan dalam negeri dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang ditandai dengan terjaminnya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, serta terselenggaranya perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat<sup>23</sup>.

Tugas pokok dan fungsi yang dituangkan dalam undang-undang tersebut mengatur Polri secara keseluruhan, tidak hanya ditingkat pusat (Mabes Polri) namun juga terhadap seluruh Polri yang ada di Indonesia, termasuk Polri yang berada di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, dan dalam melaksanakan tugas tersebut di atas Polda Kepulauan Bangka Belitung menyelenggarakan fungsi sebagai berikut<sup>24</sup> :

- a. Pemberian pelayanan Kepolisian kepada masyarakat dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan atau pengaduan, permintaan bantuan atau pertolongan, pelayanan pengaduan atas tindakan anggota Polri, dan pelayanan surat-surat izin atau keterangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. Pelaksanaan intelijen dalam bidang keamanan, termasuk persandian dan intelijen teknologi, baik sebagai bagian dari kegiatan satuan-satuan atas, maupun sebagai bahan masukan penyusunan rencana kegiatan operasional Polda dalam rangka pencegahan gangguan dan pemeliharaan keamanan dalam negeri;

---

<sup>22</sup> *Ibid*, Pasal 1 ayat (5).

<sup>23</sup> *Ibid*, Pasal 1 ayat (6).

<sup>24</sup> Pasal 6, Perkap No. 22 tahun 2010 tentang Susunan dan Organisasi Tata Kerja pada tingkat Kepolisian Daerah.

- c. Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi, laboratorium forensik lapangan, pembinaan dan pengawasan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS), serta pengawasan proses penyidikan;
- d. Pelaksanaan Sabhara Kepolisian, yang meliputi kegiatan patroli mencakup pengaturan, penjagaan, pengawalan, pengamanan kegiatan masyarakat, dan pemerintah, termasuk penindakan tindak pidana ringan, pengamanan unjuk rasa, dan pengendalian massa, serta pengamanan objek khusus yang meliputi *Very Very Important Person* (VVIP), *Very Important Person* (VIP), tempat pariwisata, dan objek vital khusus lainnya;
- e. Pelaksanaan lalu lintas kepolisian, yang meliputi kegiatan Pengaturan, Penjagaan, Pengawalan, dan Patroli (Turjawali) lalu lintas termasuk penindakan pelanggaran dan penyidikan kecelakaan lalu lintas, serta Registrasi dan Identifikasi (Regident) pengemudi dan kendaraan bermotor, dalam rangka penegakan hukum dan pembinaan Keamanan, Keselamatan, Ketertiban, dan Kelancaran Lalu Lintas (Kamseltibcarlantas);
- f. Pelaksanaan Kepolisian perairan, yang meliputi kegiatan patroli termasuk penanganan pertama tindak pidana, pencarian dan penyelamatan kecelakaan/*Search and Rescue* (SAR) di wilayah perairan, pembinaan masyarakat pantai atau perairan dalam rangka pencegahan kejahatan dan pemeliharaan keamanan di wilayah perairan;
- g. Pembinaan masyarakat, yang meliputi Perpolisian Masyarakat (Polmas), pembinaan dan pengembangan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan masyarakat terhadap hukum, tumbuh kembangnya peran serta masyarakat dalam pembinaan keamanan

dan ketertiban, terjalinnya hubungan Polri dengan masyarakat yang kondusif bagi pelaksanaan tugas kepolisian, serta pembinaan teknis dan pengawasan kepolisian khusus termasuk satuan pengamanan; dan

- h. Pelaksanaan fungsi-fungsi lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### 4. Visi dan Misi Polri

Visi Polda Kepulauan Bangka Belitung<sup>25</sup> merupakan penjabaran dari Visi Polri 2010-2014 yaitu *"Terwujudnya pelayanan kamtibmas prima, tegaknya hukum dan kamdagri mantap serta terjalinnya sinergi polisional yang Proaktif"* rumusan Visi Polri tersebut menekankan pada substansi pelayanan masyarakat, sebagai implementasinya adalah *Quick Wins*, sebagaimana telah ditetapkan menjadi strategi tingkat nasional khususnya bidang keamanan dan ketertiban masyarakat, namun substansi dari pelayanan masyarakat tersebut tidak dapat terlepas dari keseluruhan tugas pokok Polri yang lainnya yaitu tegaknya hukum, keamanan dalam negeri yang mantap dan sinergi polisional. Keempat Subtansi yang terdapat dalam visi Polri tersebut merupakan satu kesatuan sehingga dapat dirangkum dalam pengertian secara umum sebagai pelayan masyarakat. Hal itu berarti bahwa penegakkan hukum dan penciptaan Kamdagri yang mantap dilakukan melalui metode pelayanan. Begitu juga pengembangan sinergi polisional sebagai sistem kerja sama antar interdep dan masyarakat dilakukan melalui prinsip-prinsip pelayanan.

Dengan memperhatikan Visi Polri 2010-2014 dan mencermati substansi yang terkandung di dalamnya maka Polda Kepulauan Bangka Belitung

---

<sup>25</sup> Rencana Kerja Polda Kepulauan Bangka Belitung TA. 2012

menetapkan Visi Polda Kep. Bangka Belitung yaitu *”Tercapainya pelayanan kamtibmas yang prima, tegaknya hukum dan terwujudnya keamanan yang mantap di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung serta terjalinnya sinergi polisional yang proaktif dengan seluruh unsur komponen pemerintah masyarakat”*.

Empat Subtansi Visi Polri merupakan satu kesatuan yang utuh dan tak terpisahkan, sehingga subtansi tersebut telah dijadikan acuan oleh Polda Kepulauan Bangka Belitung di dalam penyusunan visinya. Sebagai penjelasan tentang subtansi Visi Polda Kep. Bangka Belitung adalah sebagai berikut :

**a. Tercapainya Pelayanan Kamtibmas Yang Prima**

Adalah suatu keadaan dalam masyarakat yang tumbuh rasa bebas dari setiap bentuk gangguan yang dapat mengusik kehidupan berbangsa, bernegara, bermasyarakat dan rasa ketakutan karena Polda Kep. Bangka Belitung dan jajarannya dapat memberikan bantuan secara cepat (*Responsif*) apabila terjadi gangguan di masyarakat dengan melaksanakan standar etika yang tinggi.

**b. Tegaknya Hukum**

Adalah suatu keadaan dalam kehidupan bernegara dan bermasyarakat yang teratur, tertib, aman, damai dan adil dalam lindungan hukum yang dapat bekerja di masyarakat dengan penuh kewibawaan, tegas, humanis, tidak diskriminitif dan dapat memberikan rasa keadilan bagi masyarakat dengan ukuran-ukuran yang ada dalam masyarakat.

**c. Terwujudnya Keamanan yang mantap di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

Adalah suatu keadaan di wilayah hukum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang bebas dari segala macam konflik sosial baik vertikal maupun horizontal dan juga bebas dari gangguan keamanan dan ketertiban umum serta bebas dari perbuatan yang mengganggu jalannya pemerintahan maupun persatuan dan kesatuan bangsa. Disamping itu apabila Bangsa dalam bahaya dari bencana alam dan kecelakaan besar (*mass disaster*) dapat direspon secara baik, efektif, efisien dan tidak ada penyimpangan yang dapat merugikan masyarakat.

**d. Terjalinnnya Sinergi Polisional yang Proaktif**

Adalah kebersamaan antar unsur dan komponen Negara dan masyarakat yang ada di Provinsi Kep. Bangka Belitung dalam mengambil langkah mendahului berprosesnya potensi gangguan kemanan dengan menyusun langkah-langkah pemecahan masalah sebagai eliminasi terhadap potensi gangguan yang mengendap di berbagai aspek kehidupan baik dalam bidang pemerintahan maupun kehidupan sosial dan ekonomi. Dirangkum dalam pengertian secara umum sebagai pelayan masyarakat. Hal itu berarti bahwa penagakkan hukum dan penciptaan Kamdagri yang mantap dilakukan melalui metode pelayanan. Begitu juga pengembangan sinergi polisional sebagai sistem kerja sama antar interdep dan masyarakat dilakukan melalui prinsip-prinsip pelayanan.

Dengan mempedomani dan mencermati Visi Polri, Misi Polri dan Visi Polda Kepulauan Bangka Belitung, maka Misi Polda Kepulauan Bangka Belitung adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan deteksi dini terhadap potensi-potensi yang dapat menimbulkan gangguan kamtibmas dan memberikan peringatan dini kepada masyarakat dengan melakukan kegiatan penyelidikan, pengamanan dan penggalangan.
- b. Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat secara mudah, responsif dan tidak diskriminasi.
- c. Mewujudkan keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu-lintas untuk menjamin keselamatan dan kelancaran arus orang dan barang di seluruh wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
- d. Menjamin keberhasilan penanggulangan gangguan keamanan yang terjadi di wilayah hukum Polda Kepulauan Bangka Belitung.
- e. Menghadirkan sedekat-dekatnya Polisi dengan masyarakat dalam rangka kecepatan pemberian bantuan maupun pertolongan kepada masyarakat dengan etika standar pelayanan yang tinggi.
- f. Mewujudkan sinergi Polisional dalam rangka mengeliminasi Problem-problem di atas batas ambang gangguan kamtibmas yang mengendap diberbagai bidang baik pemerintahan maupun masyarakat.
- g. Menegakkan hukum secara profesional, obyektif, proporsional, transparan dan akuntabel untuk menjamin kepastian hukum dan rasa keadilan bagi para pencari keadilan.

- h. Mengelola secara profesional, transparan akuntabel dan modern terhadap seluruh sumber daya Polda Kepulauan Bangka Belitung yang tersedia guna mendukung tugas-tugas bidang operasional dan pembinaan.
- i. Membangun sistem sinergi polisional dengan Instansi pemerintah dan samping, maupun komponen masyarakat dalam rangka membangun kemitraan dan jejaring kerja (*partnership building/networking*).
- j. Terwujudnya perubahan cara berfikir (*mindset*) personil Polda Kepulauan Bangka Belitung dan pola kinerja dari penindak menjadi pelayan masyarakat (*Public Service*)

## 5. Struktur Organisasi

Polda Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan karakteristiknya merupakan Polda dengan Type “B”<sup>26</sup> dipimpin oleh seorang Kapolda dengan Pangkat Brigadir Jenderal Polisi yang bertanggungjawab kepada Kapolri. Susunan Organisasi Polda Kepulauan Bangka Belitung terdiri dari :

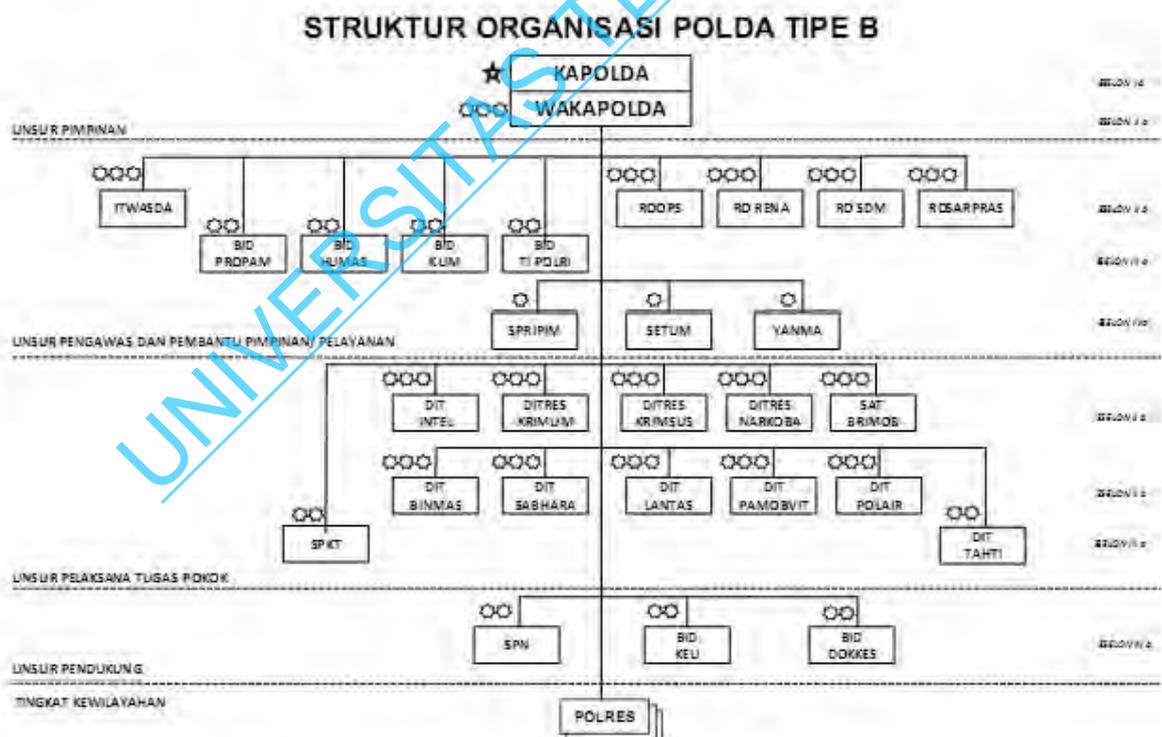
- a. Unsur Pimpinan, terdiri dari :
  - 1) Kapolda; dan
  - 2) Wakil Kapolda (Wakapolda).
- b. Unsur Pengawas dan Pembantu Pimpinan/Pelayanan, terdiri dari :
  - 1) Inspektorat Pengawas Daerah (Itwasda);
  - 2) Biro Operasi (Ro Ops);
  - 3) Biro Perencanaan dan Anggaran (Ro Rena);
  - 4) Biro Sumber Daya Manusia (Ro SDM);

---

<sup>26</sup> Pasal 4, Perkap No. 22 tahun 2010 tentang Susunan dan Organisasi Tata Kerja pada tingkat Kepolisian Daerah.

- 5) Biro Sarana dan Prasarana (Ro Sarpras);
  - 6) Bidang Profesi dan Pengamanan (Bid Propam);
  - 7) Bidang Hubungan Masyarakat (Bid Humas);
  - 8) Bidang Hukum (Bid Kum);
  - 9) Bidang Teknologi Informatika Polri (Bid TI Polri);
  - 10) Staf Pribadi Pimpinan (Spripim);
  - 11) Sekretariat Umum (Setum); dan
  - 12) Pelayanan Markas (Yanma).
- c. Unsur Pelaksana Tugas Pokok;
- 1) Sentra Pelayanan Kepolsian Terpadu (SPKT);
  - 2) Direktorat Intelijen dan Keamanan (Dit Intelkam);
  - 3) Direktorat Reserse Kriminal Umum (Dit Reskrimum);
  - 4) Direktorat Reserse Kriminal Khusus (Dit Rfeskrimsus);
  - 5) Direktorat Reserse Narkoba (Dit Resnarkoba);
  - 6) Direktorat Bimbingan Masyarakat (Dit Binmas);
  - 7) Direktorat Sabhara (Dit Sabhara);
  - 8) Direktorat Lalu Lintas (Dit Lantas);
  - 9) Direktorat Pengamanan Obyek Vital (Dit Pamobvit);
  - 10) Direktorat Polisi Perairan (Dit Polair);
  - 11) Direktorat Tahanan dan Barang Bukti (Dit Tahti), dan
  - 12) Satuan Brigade Mobil (Sat Brimob).
- d. Unsur Pendukung, terdiri dari :
- 1) Sekolah Polisi Negara (SPN);
  - 2) Bidang Keuangan (Bid Keu), dan

- 3) Bidang Kedokteran dan Kesehatan (Bid Dokkes).
- e. Unsur Pelaksana Tugas Kewilayahan, terdiri dari polres-polres yang berada di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung :
- 1) Polres Pangkalpinang;
  - 2) Polres Bangka;
  - 3) Polres Bangka Barat;
  - 4) Polres Bangka Tengah;
  - 5) Polres Bangka Selatan;
  - 6) Polres Belitung, dan
  - 7) Polres Belitung Timur.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Polda Kepulauan Bangka Belitung.

## 6. Sumber Daya Manusia

Dalam melaksanakan tugas pokok kepolisian di wilayah hukum Polda Kepulauan Bangka Belitung dilaksanakan oleh Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, yaitu pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia<sup>27</sup>, yang terdiri atas<sup>28</sup> :

- a. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia; dan
- b. Pegawai Negeri Sipil.

Tabel 4.2. Data Personil Polri Riil di Polda Kep. Bangka Belitung

NO	UNIT ORGANISASI	JUMLAH PERSONIL PER PANGKAT								JML
		BRIG JEN	KOM BES	AKBP	KOM POL	AKP	P	BA	PNS	
1.	MAPOLDA	1	16	36	47	28	49	746	71	994
2.	POLRES PANGKALPINANG			1	6	8	26	400	16	457
3.	POLRES BANGKA			1	5	9	19	339	4	377
4.	POLRES BELITUNG			1	5	5	18	261	8	298
5.	POLRES BANGKA BARAT			1	3	7	13	269	2	295
6.	POLRES BANGKA TENGAH			1	3	8	15	233	2	262
7.	POLRES BANGKA SELATAN			1	4	5	13	239	1	263
8.	POLRES BELITUNG TIMUR			1	2	6	15	226	2	252
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>43</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>168</b>	<b>2.713</b>	<b>106</b>	<b>3.198</b>

Sumber : Biro SDM Polda Kep. Babel TW I TA 2012.

Tabel 4.3. Data Personil Polri di Polda Kep. Bangka Belitung yang seharusnya<sup>29</sup>

NO	UNIT ORGANISASI	JUMLAH PERSONIL PER PANGKAT								JML
		BRIG JEN	KOM BES	AKBP	KOM POL	AKP	P	BA	PNS	
1.	MAPOLDA	1	16	84	204	339	294	2.572	541	4.051
2.	POLRES PANGKALPINANG			1	6	30	147	653	51	888
3.	POLRES BANGKA			1	5	26	163	690	53	938
4.	POLRES BELITUNG			1	5	24	136	613	49	828
5.	POLRES BANGKA BARAT			1	5	22	120	560	42	750
6.	POLRES BANGKA TENGAH			1	4	17	113	533	42	710
7.	POLRES BANGKA SELATAN			1	4	18	117	546	44	730
8.	POLRES BELITUNG TIMUR			1	4	19	121	560	49	754
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>91</b>	<b>237</b>	<b>495</b>	<b>1.211</b>	<b>6.727</b>	<b>871</b>	<b>9.649</b>

<sup>27</sup> Pasal 1 ayat (2) UU No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.

<sup>28</sup> *Ibid*, Pasal 20 ayat (1) huruf a dan b.

<sup>29</sup> Perkap 22 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada tingkat Polda.

Tabel 4.4. Data kekurangan Personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung

NO	UNIT ORGANISASI	JUMLAH PERSONIL PER PANGKAT								JML
		BRIG JEN	KOM BES	AKBP	KOM POL	AKP	P	BA	PNS	
1.	MAPOLDA KEP. BABEL			48	157	311	245	1.826	470	3.057
2.	POLRES PANGKALPINANG					22	121	253	35	431
3.	POLRES BANGKA					17	144	351	49	561
4.	POLRES BELITUNG					19	118	352	41	530
5.	POLRES BANGKA BARAT				2	15	107	291	40	455
6.	POLRES BANGKA TENGAH				1	9	98	300	40	448
7.	POLRES BANGKA SELATAN					13	104	307	43	467
8.	POLRES BELITUNG TIMUR				2	13	106	334	47	502
	<b>TOTAL</b>			<b>48</b>	<b>162</b>	<b>419</b>	<b>1.043</b>	<b>4.014</b>	<b>765</b>	<b>6.451</b>

Sumber : Biro SDM Polda Kep. Babel TW I TA 2012.

Berdasarkan data tersebut di atas, rasio perbandingan antara jumlah personil Polri dan penduduk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah 1 : 395, dimana 1 orang Polisi berbanding 395 orang masyarakat. Perbandingan ini mendekati standart internasional yang dipersyaratkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) yaitu 1 : 400<sup>30</sup>, namun dengan kepadatan penduduk yang ada di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung yaitu 74 km/orang, maka perlu dilakukan penambahan personil Polri agar pelaksanaan tugas pokok Polri dapat berjalan.

## 7. Sarana dan Prasarana

Polri khususnya Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam melaksanakan tugas pokok telah didukung dengan sarana dan prasarana, seperti mako atau kantor, kendaraan bermotor dinas mulai dari roda 2 sampai dengan roda 6 atau truk, persenjataan, peralatan pengendali massa (dalmas), peralatan lalu lintas, peralatan komunikasi, dan lain sebagainya, dimana kesemua sarana dan prasarana tersebut bertujuan untuk mengoptimalkan pelayanan Polri kepada masyarakat.

<sup>30</sup> Sambutan Kapolri, Jenderal Timur Pradopo, dalam Rapat Pimpinan Polri di Gedung Rupatama, Mabes Polri, Jakarta pada tanggal 17 Januari 2012.

Dilihat dari kemajuan teknologi dan pengetahuan masyarakat, beberapa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Polri perlu dilakukan peremajaan dengan peralatan baru yang lebih canggih, seperti alat komunikasi (HT) yang tidak dapat *didubbling* oleh pihak-pihak yang tidak berkepentingan, kendaraan bermotor khususnya untuk medan yang sulit, kantor yang sudah tua atau memerlukan biaya perawatan yang sangat besar, dan lain sebagainya.

## **8. Anggaran**

Dalam pelaksanaan tugasnya, Polri telah didukung oleh anggaran dinas yang bersumber dari APBN, namun juga masih banyak kegiatan Polri yang belum didukung anggaran dinas ataupun kurang mendapatkan dukungan anggaran. Hal ini disebabkan kompleksnya permasalahan dimasyarakat yang dihadapi oleh Polri.

Dengan metode anggaran saat ini dimana anggaran berbasis kinerja, Polri telah mengupayakan penambahan-penambahan dukungan anggaran pada setiap pengajuannya kepada Negara RI. Hal ini dimaksudkan agar personil yang melaksanakan tugas tidak terpancing atau tergoda untuk melakukan pelanggaran karena minimnya dukungan anggaran.

## **9. Pelayanan Polri**

Polri sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat telah dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Polri sebagai *public service* telah memberikan berbagai pelayanan kepada masyarakat seperti :

- a. Pelayanan dibidang lalu lintas seperti Pengaturan jalan raya, Penjagaan, Pengawalan, Patroli, Penyidikan kasus kecelakaan lalu lintas dan penerbitan Surat ijin Mengemudi (SIM);

- b. Pelayanan dibidang Sabhara seperti melakukan olah tempat kejadian perkara akibat kejahatan yang terjadi, Patroli Dialogis, Pengamanan kegiatan masyarakat dan pengendalian huru hara;
- c. Pelayanan diperairan oleh Fungsi Polair seperti SAR, Patroli Perairan, Penegakan hukum diperairan, dll;
- d. Pelayanan dalam pemberian ijin seperti Ijin keramaian, Ijin Senjata Api, Ijin Bahan Peledak, dll;
- e. Pelayanan Pengaduan masyarakat atas terjadinya kejahatan;
- f. Pelayanan Pengamanan setiap kegiatan baik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah, swasta maupun masyarakat;
- g. Dan lain sebagainya.

#### **10. Pelanggaran Disiplin**

Kewenangan yang diberikan oleh undang-undang bagi Polri dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat perlu dilaksanakan oleh personil Polri yang memiliki integritas yang tinggi. Besarnya kewenangan yang diemban oleh Polri apabila tidak didukung oleh keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) maupun sikap perilaku (*attitude*) dari masing-masing personil Polri, maka sangat memungkinkan terjadinya pelanggaran yang dilakukan oleh oknum Personil Polri dalam setiap pelaksanaan tugasnya.

Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh oknum Polri dapat mempengaruhi primanya pelayanan yang diberikan oleh Polri kepada masyarakat, hal ini dapat berakibat menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat akan Polri, sehingga pencitraan Polri yang selama ini telah dibangun dapat menurun dimata

masyarakat. Untuk itu diperlukan adanya tindakan tegas, cepat dan jelas bagi oknum personil Polri, baik yang melakukan pelanggaran ataupun kejahatan, selain agar dapat memberikan efek jera bagi oknum personil tersebut juga sebagai contoh bagi personil Polri lainnya agar tidak melakukan pelanggaran atau kesalahan yang sama khususnya dalam melaksanakan tugasnya memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

## **B. Hasil Penelitian**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh lemahnya pencitraan Polri dimata masyarakat saat ini terkait dengan rendahnya atau kurangnya pelayanan yang diberikan oleh Polri, mengingat tugas pokok Polri sebagai pelindung, pelayan dan pengayom masyarakat, maka pelayanan yang diberikan oleh Polri menjadi titik ukur bagi Polri dalam mamantapkan kepercayaan masyarakat (*trust building*) agar tugas pokoknya dapat berjalan guna mencapai visi yang telah ditetapkan.

Terhadap fenomena tersebut, dalam penelitian kualitatif ini diperlukan data awal untuk dilakukan pengkajian dan analisis guna menentukan strategi budaya organisasi polri yang dapat meningkatkan disiplin personil Polri yang diperoleh dengan metode *focus group discussion* (FGD). FGD adalah kelompok diskusi antar pemangku kepentingan yang dilakukan dengan melibatkan personil Polri, yaitu orang-orang yang dianggap pakar atau berpengalaman dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan fungsi kepolisian yang terkait dengan pelayanan prima. Dalam diskusi tersebut diperoleh gambaran utuh mengenai strategi budaya organisasi di Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam peningkatan disiplin personil guna terselenggaranya pelayanan prima Kepolisian. Gambaran tersebut

merupakan hasil dari pengalaman, refleksi dan pendapat peserta FGD selaku sebuah kelompok pemangku kepentingan.

Hasil FGD tersebut distrukturkan dalam bentuk hirarki atas faktor-faktor strategis guna menentukan strategi budaya organisasi di Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam peningkatan disiplin personil guna terselenggaranya pelayanan prima Kepolisian, yang selanjutnya diolah menggunakan teknik *Analytic Hierarchy Process* (AHP). AHP merupakan salah satu teknik pengambilan keputusan/optimasi multivariate yang digunakan dalam analisis pengambilan keputusan. Dengan menggunakan AHP suatu persoalan akan dipecahkan dalam suatu kerangka berpikir yang terorganisir, sehingga memungkinkan dapat diekspresikan untuk mengambil keputusan yang efektif atas persoalan tersebut. Perangkat utama dari teknik ini adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya adalah persepsi manusia dalam hal ini personil Polri. Hasil FGD yang diperoleh dituangkan dalam sebuah kuisisioner untuk diberikan penilaian berdasarkan persepsi informan terhadap aktor/stakeholder, kriteria/faktor maupun strategi/alternatif strategi. Hasil penilaian dari informan tersebut selanjutnya dilakukan pembobotan sehingga dapat ditentukan prioritas alternatif/strategi yang dipilih atas permasalahan yang dihadapi.

## **B.1. Penyajian Data**

### **B.1.1. *Focus Group Discussion* (FGD)**

Berdasarkan diskusi yang dilaksanakan pada Hari Rabu tanggal 23 Mei 2012 mulai pukul 16.20 s/d 18.30 WIB di Gedung Anton Sudjarwo Polres

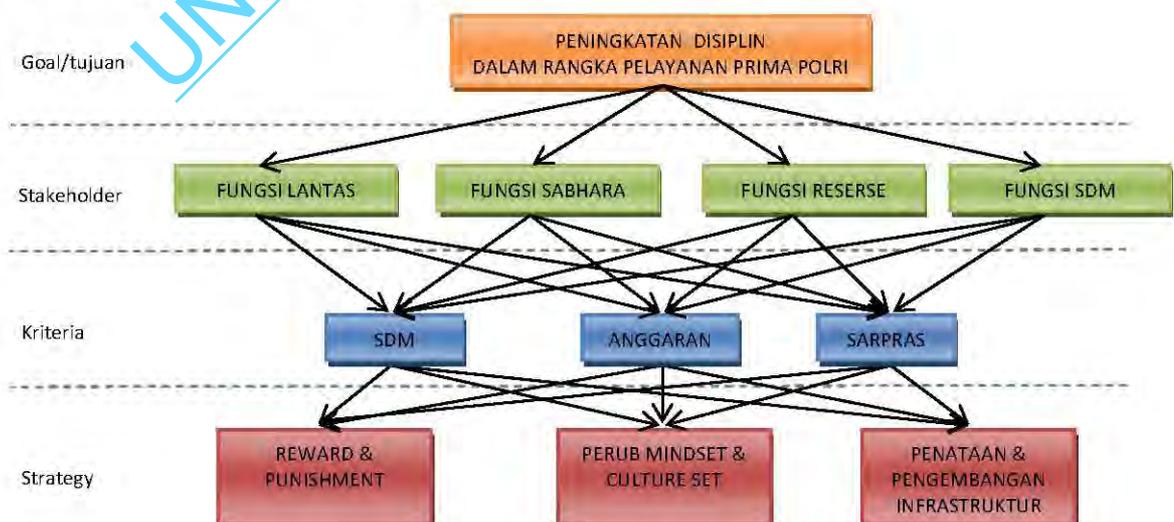
Pangkalpinang yang dihadiri oleh 13 orang dari 30 orang undangan yang disebar, kesimpulan yang didapat adalah :

- a. Dalam perumusan hirarki atas faktor-faktor strategis guna menentukan strategi budaya organisasi di Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam peningkatan disiplin personil guna terselenggaranya pelayanan prima Kepolisian, terhadap goal/tujuan dapat disepakati oleh peserta diskusi yaitu Peningkatan Disiplin dalam rangka Pelayanan Prima.
- b. Pihak yang berkepentingan terhadap pelayanan prima *stakeholder* dalam diskusi disepakati bahwa sebagaimana program *quick wins* Polri yang telah *dilaunching* oleh Bapak Presiden RI pada tanggal 30 Januari 2009, meliputi 4 (empat) program unggulan yaitu; *quick response* yang dilaksanakan oleh Fungsi Sabhara melalui pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli, transparansi penyidikan melalui Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP) oleh Reserse, transparansi pelayanan penerbitan SIM, STNK, BPKB oleh Fungsi Lantas, dan transparansi rekrutmen personel Polri oleh Sumber Daya Manusia (SDM). Keempat stakeholder inilah yang dirasakan sangat penting atau menjadi tulang punggung dari pelayanan prima kepolisian yang sangat dirasakan secara langsung oleh masyarakat.
- c. Sasaran/kriteria dari keempat pemangku kepentingan tersebut adalah Sumber Daya Manusia (SDM), Anggaran dan Sarana Prasarana. Dalam pelaksanaan diskusi, ketiga sasaran tersebut disepakati sebagai sasaran dalam penyelenggaraan pelayanan prima kepolisian, dimana SDM meliputi kualitas maupun kuantitas, anggaran adalah dukungan anggaran yang diberikan oleh Negara RI dalam melaksanakan kegiatan pelayanan yang

dilakukan oleh Polri, sedangkan sarana dan prasarana meliputi piranti lunak seperti *Standart Operasional Prosedure (SOP)*, peraturan-peraturan, petunjuk pelaksana (juklak) dan petunjuk teknis (juknis), maupun piranti keras seperti peralatan yang digunakan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

- d. Aternatif Strategi berdasarkan *goal*, *stakeholder* dan sasaran tersebut dalah diskusi disepakati beberapa alternatif, diantaranya Strategi *Reward and Punishment*, yang apabila dikaitkan dengan unsur budaya termasuk dalam unsur “norma atau aturan”. Alternatif strategi kedua adalah Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* yaitu masuk ke dalam unsur “nilai” dari unsur-unsur yang dimiliki oleh budaya, sedangkan alternatif strategi ketiga adalah Penataan dan Pengembangan Infrastruktur, ini merupakan “artefak atau tampilan” dari unsur yang dimiliki oleh budaya.

Sehingga berdasarkan hasil diskusi pada *Focus Group Discussion (FGD)*, dapat dituangkan hirarki faktor-faktor strategis dalam bentuk struktur *Analytic Hierarchy Process (AHP)* sebagai berikut :



Gambar 4.2. Hirarki Faktor-Faktor Strategis hasil FGD

### **B.1.2. *Analytic Hierarchy Process (AHP)***

Berdasarkan hasil diskusi pada *Focus Group Discussion (FGD)* yang telah dilaksanakan, diperoleh hirarki faktor-faktor strategis terkait budaya organisasi dalam peningkatan disiplin personil Polri khususnya di Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam penyelenggaraan pelayanan prima guna terwujudnya pencitraan Polri. Hasil-hasil tersebut selanjutnya dituangkan dalam sebuah kuisisioner untuk selanjutnya disebar kepada informan yang dalam hal ini adalah personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung yang oleh peneliti dianggap pakar dan/atau terlibat atau berkompeten, baik dalam penegakan disiplin maupun pelayanan prima Kepolisian yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya.

Dalam kuisisioner tersebut perbandingan tingkat kepentingan dari masing-masing tingkatan struktur dalam *Analytic Hierarchy Process (AHP)* dituangkan dalam bentuk tabel-tabel atau matrik yang dinamakan matriks *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan). Tingkatan pertama adalah matrik perbandingan tingkat kepentingan antara *goal* atau tujuan yaitu peningkatan disiplin dalam rangka pelayanan prima dengan *stakeholder* atau pihak-pihak yang terkait, dalam hal ini Fungsi Lantas, Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse dan Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM). Tahap berikutnya adalah matrik perbandingan tingkat kepentingan antara masing-masing *stakeholder* atau pihak-pihak yang terkait dengan kriteria atau faktor yang terkait, seperti Bidang Sumber Daya Manusia (SDM), Bidang Anggaran dan Bidang Sarana dan Prasarana (Sarpras). Tahap terakhir adalah matrik perbandingan tingkat kepentingan antara kriteria atau faktor yang terkait dengan strategi yang dipilih terkait budaya organisasi

dalam peningkatan disiplin personil Polri khususnya di Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam penyelenggaraan pelayanan prima guna terwujudnya pencitraan Polri yaitu Strategi *Reward and Punishment* dikaitkan dengan unsur budaya merupakan “norma atau aturan”, alternatif strategi kedua adalah Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* merupakan “nilai” dalam unsur budaya sedangkan alternatif strategi ketiga adalah Penataan dan Pengembangan Infrastruktur merupakan “artefak atau tampilan” dari unsur budaya.

Tabel-tabel atau matrik perbandingan tingkat kepentingan tersebut masing-masing diberikan penilaian dengan skala 1 sampai dengan 9, dimana penilaian ini merupakan inti dari proses *Analytic Hierarchy Process* (AHP) tentang kepentingan relatif diantara beberapa elemen pada suatu tingkatan tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya, sebagaimana tabel skala dasar Saaty, 1980, yaitu :

Tabel 4.5. Tabel Skala Dasar Tingkatan Kepentingan

Intensitas Kepentingan	Tingkat Kepentingan Antara Elemen yang dibandingkan
1	Sama pentingnya dibanding yang lain
3	Sedikit lebih penting dibanding yang lain
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
9	Ekstrim pentingnya dibanding yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai di antara dua penilaian yang berdekatan
<i>Reciprocal</i>	Jika elemen $i$ memiliki salah satu angka (skala) seperti di atas dibandingkan dengan elemen $j$ , maka $j$ memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan dengan elemen $i$ .

Sumber: Saaty, 1993

Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen berlaku aksioma *reciprocal*, artinya jika elemen  $i$  dinilai 3 (tiga) kali lebih penting dibandingkan  $j$ ,

maka elemen  $j$  harus sama dengan  $1/3$  kali pentingnya dibandingkan  $i$ . Disamping itu perbandingan dua elemen yang sama akan menghasilkan angka 1, artinya sama penting. Dua elemen yang berlainan dapat saja dinilai sama penting. Jumlah elemen yang digunakan sebanyak  $n$  elemen, maka akan diperoleh matrik *pairwise comparisons* berukuran  $n \times n$ . Banyaknya penilaian yang diperoleh dalam menyusun matrik ini adalah  $n(n-1)/2$ , karena matriknya *reciprocal* dan elemen-elemen sama dengan 1.

Kuisisioner disebar kepada narasumber yang dianggap pakar yaitu yang mewakili dari masing-masing fungsi kepolisian (*stakeholder*) yaitu Fungsi Lantas, Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse dan Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) serta untuk memperoleh hasil yang independen atau netral, kuisisioner juga disebar kepada Kepala Kepolisian Sektor (Kapolsek) karena membawahi fungsi-fungsi tersebut diatas, selain itu juga Polsek merupakan gerbang pelayanan Polri terhadap masyarakat, dan kuisisioner juga disebar kepada fungsi Profesi dan Pengamanan (Propam) selaku pengawas internal Polri. Masing-masing informan memberikan penilaian atau pembobotan terhadap kriteria dan alternatif melalui perbandingan berpasangan dalam matrik tersebut dengan skala 1 sampai 9 untuk mengekspresikan pendapatnya. Bobot yang diberikan informan menggambarkan ukuran relatif tentang pentingnya suatu elemen dibanding yang lainnya. Hasil pembobotan masing-masing informan selanjutnya dilakukan perhitungan yaitu menghitung *eigenvector* dan *eigenvalue* melalui operasi matrik. *Eigenvector* adalah menentukan ranking dan alternatif yang dipilih, sedangkan *eigenvalue* adalah memberikan ukuran konsistensi dan proses perbandingan. Ranking pada dasarnya diwakili oleh vektor prioritas, sebagai hasil normalisasi *eigenvector*

utama. Hasil kuisioner yang digunakan dalam proses *Analytic Hierarchy Process* (AHP) ini adalah hasil pembobotan dari informan yang konsisten. Pengukuran konsistensi dari suatu matrik didasarkan atas suatu *eigenvalue maksimum* ( $\lambda_{maks}$ ), makin dekat  $\lambda_{maks}$  dengan  $n$ , makin konsiten hasil yang dicapai. Matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi  $< 0,1$  atau 10%.

Hasil perhitungan masing-masing informan yang konsisten yaitu sebanyak 15 (lima belas) informan selanjutnya dilakukan perhitungan rata-rata geometrik (*geometric mean*) dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Log } G = \frac{\sum_{i=1}^n \log a_i}{n}$$

dimana:

$\text{Log } G$  = logaritma rata-rata geometrik

$a_i$  = nilai dari jawaban informan  $i$

$n$  = jumlah informan

Setelah dilakukan perhitungan rata-rata geometrik terhadap seluruh informan yang konsisten, selanjutnya hasil tersebut dimasukkan kembali kedalam matrik *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan) dan selanjutnya dilakukan perhitungan operasi matrik tanpa memperhitungkan rasio konsistensi, sehingga diperoleh peringkat masing-masing level, sampai dengan peringkat strategi yaitu peringkat yang menentukan strategi yang akan dipilih atas budaya organisasi dalam peningkatan disiplin personil Polri khususnya di Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam penyelenggaraan pelayanan prima guna terwujudnya pencitraan Polri.

## B.2. Analisis Data

Pencitraan Polri saat ini sangat berpengaruh dari pelayanan yang diberikan oleh Polri kepada masyarakat (Pelayanan Prima), berbagai upaya dilaksanakan

guna mengoptimalkan pelayanan prima agar kepercayaan masyarakat (*trust building*) yang telah dibangun Polri akan terus meningkat atau dipercaya oleh masyarakat, upaya yang dilakukan tersebut tak lepas dari disiplin anggota Polri khususnya Personil Polri Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam setiap pelaksanaan tugasnya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan pendapat dari informan terhadap strategi budaya organisasi dalam peningkatan disiplin personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima dalam rangka terwujudnya pencitraan Polri telah diuraikan dalam sebuah *Focus Group Discussion* (FGD) dan pengambilan keputusan untuk menentukan strategi budaya organisasi yang dipilih dengan menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Pada tahapan penyusunan hirarki terhadap permasalahan yang ada terdiri dari 4 (empat) level atau tingkatan yang memuat beberapa elemen (kecuali pada level 1 (satu) sebagai level tujuan). Berikut adalah susunan level dalam hirarki untuk menentukan strategi budaya organisasi Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam peningkatan disiplin guna terselenggaranya pelayanan prima dalam rangka terwujudnya pencitraan Polri, yaitu :

#### **B.2.1. Level 1 : Tujuan atau Sasaran Utama**

Pada level atau tingkatan ini, tujuan atau sasaran utama dalam analisis ini adalah Peningkatan Disiplin dalam rangka Pelayanan Prima, yaitu peningkatan disiplin anggota Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima Kepolisian.

Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD), kedisiplinan personil Polri berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan oleh Polri kepada

masyarakat. Kedisiplinan merupakan taatnya seseorang atas peraturan yang ada, dan ketaatan tersebut datang dari dalam diri sendiri bukan karena paksaan, sehingga kedisiplinan mutlak diperlukan bagi Polri dalam memberikan pelayanan agar tercipta citra Polri yang baik dimata masyarakat.

### **B.2.2. Level 2 : Stakeholder atau pihak-pihak yang terkait**

Merupakan level atau tingkatan dari pihak-pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan kepolisian kepada masyarakat, hal ini selaras dengan program *quick wins* Polri yang telah diluncurkan oleh Bapak Presiden Republik Indonesia pada tanggal 30 Januari 2009, meliputi 4 (empat) program unggulan yaitu; *quick response* yang dilaksanakan oleh fungsi Sabhara melalui pengaturan, penjagaan, pengawalan dan Patroli, transparansi penyidikan melalui Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP) oleh Reserse, transparansi pelayanan penerbitan Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK), Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB) oleh Lantas, dan transparansi rekrutmen personel Polri oleh Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga keempat stakeholder yaitu Fungsi Sabhara, Fungsi Lalu Lintas (lantas), Fungsi Reserse dan Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) inilah yang menjadi tulang punggung dari pelayanan prima kepolisian saat ini yang sangat dirasakan secara langsung oleh masyarakat.

Berdasarkan hasil perhitungan atas penilaian atau pembobotan dari seluruh informan diperoleh hasil bahwa Fungsi Lantas mayoritas dipilih oleh informan sebagai *stakeholder* atau pihak yang cukup penting dalam penyelenggaraan pelayanan prima kepolisian kepada masyarakat sebesar 0,477 atau 47,7%, Fungsi

Reserse sebesar 0,219 atau 21,9%, Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) sebesar 0,154 atau 15,4% dan Fungsi Sabhara sebesar 0,150 atau 15%.

Tabel 4.6. Matrik Perbandingan kepentingan *Stakeholder* atau pihak terkait

Aktor/Stakeholders					Vektor Prioritas
	Lantas	Sabhara	Reserse	SDM	
Lantas	1.00	3.43	2.55	2.46	0.477
Sabhara	0.29	1.00	0.65	1.12	0.150
Reserse	0.39	1.54	1.00	1.57	0.219
SDM	0.41	0.89	0.64	1.00	0.154

Sumber : Informan, hasil pengolahan kuisioner.

### B.2.3. Level 3 : Kriteria atau faktor-faktor yang terkait

Pada level ini menggambarkan kriteria atau faktor-faktor yang terkait dari masing-masing *stakeholder* atau pihak-pihak yang terkait dari Fungsi Lantas, Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse maupun Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) dengan faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu Faktor Sumber Daya Manusia (SDM), Faktor Anggaran maupun Faktor Sarana dan Prasaana (Sarpras).

Berdasarkan hasil Focus Group Discussion (FGD), bahwa faktor SDM, Anggaran dan Sarpras berperan cukup penting mempengaruhi pelayanan yang dilakukan oleh fungsi kepolisian, ada manusia yang berkualitas pun jika tidak didukung oleh dukungan anggaran dan sarana prasarana, pelayanan kepolisian tidak akan tercapai, dan pasti akan terjadi banyak penyimpangan, karena pada awalnya setiap personil akan berupaya memenuhi kebutuhan untuk menunjang pekerjaannya dalam mendukung pelayanan, namun lambat laun pasti akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan pribadinya dengan mengatasnamakan dinas, sehingga ketiga faktor tersebut sangat diperlukan dalam mendukung pelaksanaan pelayanan kepolisian.

### B.2.3.1 Faktor Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam hasil perhitungan hasil kuisioner yang diberikan oleh seluruh informan dapat digambarkan bahwa Faktor SDM pada seluruh *stakeholder* atau pihak yang berkepentingan (Fungsi Lantas, Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse maupun Fungsi SDM) menunjukkan pilihan yang mayoritas dipilih oleh seluruh informan yaitu 0,570 atau 57% pada Fungsi Lantas, 0,547 atau 54,7% pada Fungsi Sabhara, 0,574 atau 57,4% pada Fungsi Reserse dan 0,540 atau 54% pada Fungsi SDM.

Tabel 4.7. Matrik Perbandingan antara *Stakeholder* dengan Faktor SDM

Aktor/Stakeholders	Vektor Prioritas
Lantas	0,570
Sabhara	0,547
Reserse	0,574
SDM	0,540

Sumber : Informan, hasil pengolahan kuisioner.

### B.2.3.2. Faktor Anggaran

Dalam hasil perhitungan hasil kuisioner yang diberikan oleh seluruh informan dapat digambarkan bahwa Faktor Anggaran pada seluruh *stakeholder* atau pihak yang berkepentingan (Fungsi Lantas, Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse maupun Fungsi SDM) menunjukkan pilihan kedua yang dipilih oleh seluruh informan yaitu 0,234 atau 23,4% pada Fungsi Lantas, 0,242 atau 24,2% pada Fungsi Sabhara, 0,229 atau 22,9% pada Fungsi Reserse dan 0,254 atau 25,4% pada Fungsi SDM.

Tabel 4.8. Matrik Perbandingan antara *Stakeholder* dengan Faktor Anggaran

Aktor/Stakeholders	Vektor Prioritas
Lantas	0,234
Sabhara	0,242
Reserse	0,229
SDM	0,254

Sumber : Informan, hasil pengolahan kuisisioner.

### B.2.3.3. Faktor Sarana dan Prasarana (Sarpras)

Dalam hasil perhitungan hasil kuisisioner yang diberikan oleh seluruh informan dapat digambarkan bahwa Faktor Sarpras pada seluruh *stakeholder* atau pihak yang berkepentingan (Fungsi Lantas, Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse maupun Fungsi SDM) menunjukkan pilihan terakhir yang dipilih oleh seluruh informan yaitu 0,196 atau 19,6% pada Fungsi Lantas, 0,211 atau 21,1% pada Fungsi Sabhara, 0,197 atau 19,7% pada Fungsi Reserse dan 0,206 atau 20,6% pada Fungsi SDM.

Tabel 4.9. Matrik perbandingan antara stakeholder dengan Faktor Sarpras

Aktor/Stakeholders	Vektor Prioritas
Lantas	0,196
Sabhara	0,211
Reserse	0,197
SDM	0,206

Sumber : Informan, hasil pengolahan kuisisioner.

Secara keseluruhan perbandingan antara level stakeholder/pihak-pihak yang terkait dengan level kriteria/faktor-faktor yang mempengaruhi didominasi oleh Faktor SDM yaitu dengan peringkat kriteria sebesar 0,563 atau 56,3%, pada peringkat kriteria kedua dipilih oleh informan pada Faktor Anggaran sebesar

0,237 atau 23,7%, sedangkan peringkat kriteria terakhir diberikan oleh informan pada Faktor Sarana dan Prasarana (Sarpras) yaitu sebesar 0,200 atau 20%.

Tabel 4.10. Matrik Perbandingan level *Stakeholder* dengan Kriteria

Kriteria \ Aktor	Lantas	Sabhara	Reserse	SDM	Peringkat Kriteria
<b>SDM</b>	0.570	0.547	0.574	0.540	<b>0.563</b>
<b>Anggaran</b>	0.234	0.242	0.229	0.254	<b>0.237</b>
<b>Sarpras</b>	0.196	0.211	0.197	0.206	<b>0.200</b>

Sumber : Informan, hasil pengolahan kuisioner.

#### B.2.4. Level 4 : Alternatif Strategi

Level ini merupakan sekumpulan elemen penting yang dipercaya memiliki pengaruh dalam menentukan strategi budaya organisasi dan level ini merupakan level terakhir yang terdiri dari elemen-elemen atau alternatif strategi yang mempengaruhi tujuan dalam meningkatkan disiplin personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung dalam memberikan pelayanan prima Kepolisian.

Berdasarkan hasil Focus Group Discussion (FGD), disepakati alternatif strategi budaya organisasi yang dapat digunakan dalam meningkatkan disiplin personil Polri dalam terselenggaranya pelayanan prima Kepolisian adalah Strategi *Reward* dan *Punishment*, Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set*, dan Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur.

Strategi *Reward* dan *Punishment* mengandung unsur norma dari budaya, Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* mengandung unsur nilai dari budaya, dan Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur mengandung unsur artefak dari budaya.

**B.2.4.1. Strategi *Reward* dan *Punishment***

Berdasarkan hasil perhitungan atas penilaian atau pembobotan yang diberikan oleh seluruh informan dapat digambarkan bahwa Strategi *Reward* dan *Punishment* pada Bidang SDM memiliki peringkat alternatif sebesar 0,188 atau 18,8%, pada Bidang Anggaran memiliki peringkat alternatif sebesar 0,180 atau 18%, dan pada Bidang Sarpras memiliki peringkat alternatif sebesar 0,144 atau 14,4%.

Tabel 4.11. Matrik Perbandingan pada Strategi *Reward* dan *Punishment*

Kriteria/Faktor	Prioritas Alternatif
SDM	0,188
Anggaran	0,180
Sarpras	0,144

Sumber : Informan, hasil pengolahan kuisioner.

**B.2.4.2. Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set***

Berdasarkan hasil perhitungan atas penilaian atau pembobotan yang diberikan oleh seluruh informan dapat digambarkan bahwa Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* pada Bidang SDM memiliki peringkat alternatif sebesar 0,617 atau 61,7%, pada Bidang Anggaran memiliki peringkat alternatif sebesar 0,625 atau 62,5%, dan pada Bidang Sarpras memiliki peringkat alternatif sebesar 0,399 atau 39,9%.

Tabel 4.12. Matrik Perbandingan pada Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set*

Kriteria/Faktor	Prioritas Alternatif
SDM	0,617
Anggaran	0,625
Sarpras	0,399

Sumber : Informan, hasil pengolahan kuisioner.

### B.2.4.3. Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur

Berdasarkan hasil perhitungan atas penilaian atau pembobotan yang diberikan oleh seluruh informan dapat digambarkan bahwa Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur pada Bidang SDM memiliki peringkat alternatif sebesar 0,194 atau 19,4%, pada Bidang Anggaran memiliki peringkat alternatif sebesar 0,194 atau 19,4%, dan pada Bidang Sarpras memiliki peringkat alternatif sebesar 0,457 atau 45,7%.

Tabel 4.13. Matrik Perbandingan pada Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur

Kriteria/Faktor	Prioritas Alternatif
SDM	0,194
Anggaran	0,194
Sarpras	0,457

Sumber : Informan, hasil pengolahan kuisioner.

Secara keseluruhan perbandingan antara level Kriteria/faktor-faktor yang mempengaruhi yang terkait dengan level Strategi/alternatif didominasi oleh Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* yaitu dengan peringkat Alternatif sebesar 0,576 atau 57,6%, pada peringkat alternatif kedua dipilih oleh informan pada Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur sebesar 0,247 atau 24,7%, sedangkan peringkat alternatif terakhir diberikan oleh informan pada Strategi *Reward* dan *Punishment* yaitu sebesar 0,178 atau 17,8%.

Tabel 4.14. Perbandingan level Kriteria dengan Alternatif Strategi

Alternatif	Kriteria			Peringkat Alternatif
	SDM	Anggaran	Sarpras	
MS & CS	0.617	0.625	0.399	<b>0.576</b>
Tata Infra	0.194	0.194	0.457	<b>0.247</b>
R & P	0.188	0.180	0.144	<b>0.178</b>

Sumber : Informan, hasil pengolahan kuisioner.

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Bahwa dalam menentukan strategi budaya organisasi dalam peningkatan disiplin anggota Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima dalam rangka pencitraan Polri, sebelumnya telah dilaksanakan *Focus Group Discussion* (FGD), dimana dalam FGD tersebut telah disepakati level-level maupun elemen-elemennya yang dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) selanjutnya akan manantukan alternatif strategi yang akan dipilih dalam mencapai tujuannya.

Pada level *Stakeholder* atau pihak-pihak yang terkait pelayanan prima kepolisian terdapat empat elemen tulang punggung dari pelayanan prima kepolisian saat ini yang sangat dirasakan secara langsung oleh masyarakat, dan berdasarkan hasil perhitungan atas penilaian atau pembobotan dari seluruh informan diperoleh hasil bahwa Fungsi Lalu Lintas (Lantas) mayoritas dipilih oleh informan sebagai *stakeholder* atau pihak yang cukup penting perannya dalam penyelenggaraan pelayanan prima kepolisian kepada masyarakat yaitu sebesar 0,477 atau 47,7%, sedangkan Fungsi Reserse sebesar 0,219 atau 21,9%, dan Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) sebesar 0,154 atau 15,4% serta Fungsi Sabhara sebesar 0,150 atau 15%.

Fungsi lantas menempati peringkat pertama atau mayoritas dipilih oleh informan (47,7%) mengingat fungsi lantas keberadaannya dirasakan cukup dekat dengan masyarakat, tugasnya cukup luas meliputi penjagaan dan pengaturan lalu lintas di jalan raya, pengawalan dan patroli, memberikan pendidikan kepada masyarakat tentang hal-hal berlalu lintas, rekayasa lalu lintas, registrasi dan identifikasi pengemudi / kendaraan bermotor, penyidikan kecelakaan lalu lintas

dan penegakan hukum dibidang lalu lintas, yang hal ini berguna untuk memelihara keamanan, keselamatan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas.

Berdasarkan tugas pokoknya tersebut, secara kualitas maupun kuantitas kerjanya selalu bersentuhan dengan masyarakat, baik secara langsung di jalan raya seperti pengaturan arus lalu lintas, penjagaan persimpangan jalan serta pengawalan. Fungsi ini akan terlihat tidak memberikan pelayanan yang prima dikala kondisi keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas di jalan terganggu, khususnya dikota-kota yang mayoritasnya masyarakat hampir setiap hari menggunakan fasilitas jalan raya. Selain itu fungsi ini juga menyelenggarakan penerbitan kelengkapan berkendara di jalan raya, seperti penerbitan Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) dan Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB) yang dalam program *quick win* Kapolri dikenal dengan istilah transparansi penerbitan SIM, STNK dan BPKB (SSB), sehingga jikalau penerbitan SSB terkesan lama atau berbelit-belit ataupun terdapat pungutan-pungutan diluar dari ketentuan yang telah diberikan, maka secara totalitas Polri akan dikatakan tidak memberikan pelayanan yang prima, sehingga pencitraan Polri akan menurun atau berkurang dimata masyarakat.

*Stakeholder* kedua yang memiliki peran penting dalam pencitraan Polri adalah pada Fungsi Reserse (21,9%), dimana fungsi ini juga berhadapan dengan masyarakat, namun masyarakat yang dihadapi adalah masyarakat yang terkait dengan perkara pidana, baik itu kapasitasnya sebagai pelapor atau sebagai terlapor, sehingga perlu adanya transparansi dalam penyidikan suatu tindak pidana, dimana masyarakat yang terkait dengan penyidikan dapat mengetahui sudah sejauh mana proses penyidikan tersebut berjalan, serta jika masyarakat

tersebut berstatus sebagai terlapor atau tersangka, maka mereka harus mendapatkan kepastian hukum dalam menjalani proses penyidikan.

Ketransparanan dalam proses penyidikan oleh fungsi Reserse terhadap perkara pidana yang ditangani merupakan salah satu faktor yang mendukung dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap Polri. Sama halnya seperti fungsi lantas, apabila oknum penyidik melakukan pelanggaran dalam proses penyidikan, maka pencitraan Polri pun akan berkurang atau menurun, namun penurunannya tidak signifikan pada fungsi lantas, mengingat pada fungsi Reserse yang ditangani adalah kejahatan, dimana yang berhadapan adalah orang per orang, baik orang yang diduga melakukan kejahatan/tindak pidana ataupun dengan pelapor.

*Stakeholder* ketiga adalah Fungsi Sumber Daya Manusia (15,4%), fungsi ini memiliki peran seperti penyediaan atau perekrutan, penggunaan, perawatan, pemisahan, dan penyaluran personel, asesmen serta psikologi kepolisian, dan upaya peningkatan kesejahteraan personel polri. Dalam hal pencitraan Polri, pelayanan prima yang dirasakan oleh masyarakat pada fungsi ini adalah proses rekrutmen personel Polri, dimana Polri melakukan penyeleksian atau pemilihan pemuda dan pemudi yang terbaik dan sesuai dengan persyaratan yang nantinya akan dididik menjadi insan bhayangkara sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat. Proses rekrutmen ini tidak setiap hari dilakukan, namun sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan karena berkaitan dengan dukungan anggaran baik dalam proses rekrutmen itu sendiri maupun dalam hal pendidikannya, sehingga pencitraan Polri oleh fungsi ini hanya mendapat respon sebesar 15,4% dari para informan. Alasan lain yang menempatkan pencitraan

pada fungsi ini hanya sebesar 15,4% adalah pada bidang penempatan personil Polri, yaitu menempatkan personil Polri pada fungsi-fungsi yang ada di Kepolisian, proses ini memerlukan pengkajian baik itu dari kemampuan, keterampilan maupun perilaku yang dimiliki oleh personil yang bersangkutan, proses ini dilakukan secara internal di tubuh Polri, namun dampaknya sangat dirasakan oleh masyarakat, seperti menempatkan personil Polri yang bertubuh pendek di fungsi lalu lintas, apabila personil tersebut melakukan pengaturan lalu lintas, maka masyarakat tidak dapat melihat personil tersebut, karena masyarakat tidak melihat dari kemampuan atau keterampilan dari personil tersebut, tetapi terlebih dahulu melihat tampilannya.

*Stakeholder* keempat adalah Fungsi Sabhara, peran dari fungsi ini yang dirasakan oleh masyarakat adalah dalam hal kecepatan mendatangi tempat kejadian perkara (*quick response*), namun dalam mendatangi tempat kejadian perkara (TKP) tersebut tidak dilakukan oleh fungsi sabhara sendiri, namun bersama-sama dengan fungsi lain. Selain itu kehadiran fungsi ini hanya dirasakan oleh korban dari suatu tindak pidana, bukan terhadap masyarakat secara luas, sehingga prioritas yang diberikan terhadap fungsi ini hanya sebesar 15%, dari tiga fungsi yang lain.

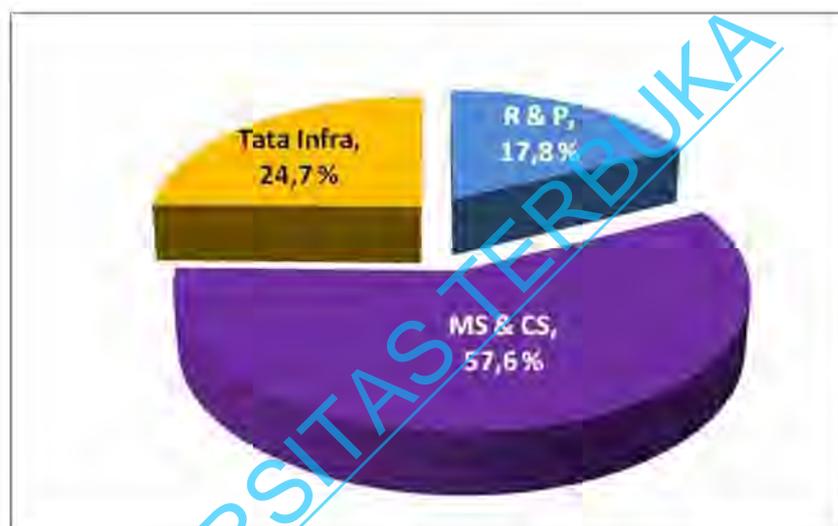
Level selanjutnya adalah kriteria atau faktor-faktor yang terkait, pada level ini menggambarkan kriteria atau faktor-faktor yang terkait dari masing-masing *stakeholder* atau pihak-pihak yang terkait dari Fungsi Lantas, Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse maupun Fungsi SDM dengan faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu Faktor Sumber Daya Manusia (SDM), Faktor Anggaran maupun Faktor Sarana dan prasaana (Sarpras).

Pada Fungsi Lalu Lintas, faktor yang mayoritas dipilih oleh para informan adalah Faktor Sumber Daya Manusiannya (57%) dibandingkan dengan Faktor Anggaran (23,4%) ataupun Faktor Sarana dan Prasarananya (19,6%). Hal ini menunjukkan bahwa peran SDM Lalu Lintas memiliki peran yang sangat penting dan dominan, karena sebagaimana diketahui bahwa pengaturan lalu lintas di jalan raya lebih memerlukan kehadiran personil Polri dibandingkan dengan peralatan atau rambu lalu lintas, mengingat masyarakat di Indonesia khususnya di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung masih rendah tingkat kesadaran hukumnya dalam berlalu lintas, banyak masyarakat yang melanggar rambu-rambu lalu lintas, sehingga kehadiran Polisi lalu lintas besar perannya untuk hadir dalam memberikan pelayanan keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas.

Hal senada juga diberikan oleh para informan terhadap fungsi –fungsi yang lain seperti Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse maupun Fungsi SDM, kriteria atau faktor yang mayoritas dipilih adalah faktor Sumber Daya Manusia yang rata-rata diatas 50%, hal ini menunjukkan Faktor SDM memegang peran yang sangat penting atas pencitraan Polri dibandingkan dengan Faktor Anggaran maupun Faktor Sarana dan Prasarana.

Pada Level terakhir atau Level Alternatif Strategi telah dikelompokkan strategi yang akan dipilih yang berkaitan dengan budaya organisasi, yaitu Strategi *Reward* dan *Punishment*, Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* maupun Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur. Berdasarkan hasil perhitungan seluruh informan pada kuisisioner, terhadap 3 (tiga) strategi alternatif yang berkaitan dengan budaya organisasi dalam peningkatan disiplin anggota Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima dalam

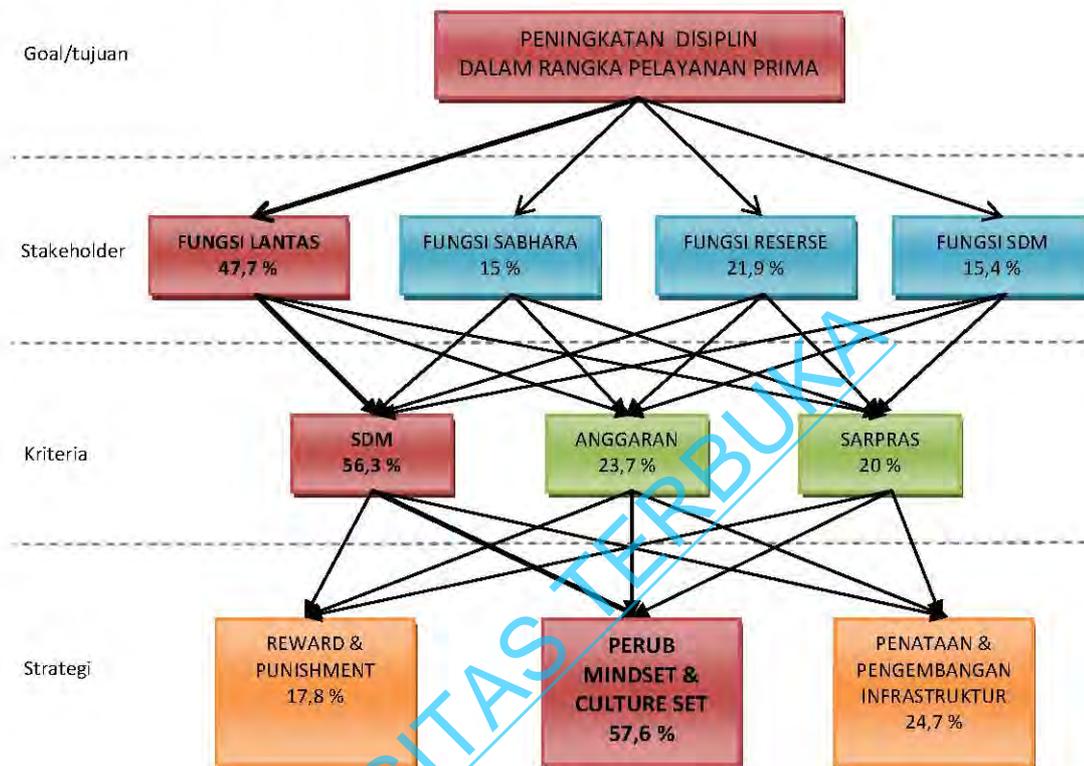
rangka pencitraan Polri, yaitu Strategi *Reward* dan *Punishment*, Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* serta Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur, diperoleh peringkat alternatif pertama adalah Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* (0,576 atau 57,6%), peringkat alternatif kedua adalah Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur (0,247 atau 24,7%) dan peringkat alternatif ketiga adalah Strategi *Reward* dan *Punishment* (0,178 atau 17,8%).



Gambar 4.3. Peringkat Alternatif Strategi

Perubahan sikap dan perilaku (*Mindset* dan *culture set*) bagi personel Polri merupakan jawaban Polri terhadap tuntutan implementasi kepolisian yang demokratis (*democratic policing*), transparan, akuntabel, menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak-hak asasi manusia. Hal itu yang menuntut Polri untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) serta perilaku (*attitude*) dalam melaksanakan tugas pokoknya secara profesional, bermoral, dan modern. Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* ini juga yang menjadi salah satu dari 10 (sepuluh) program prioritas Kapolri Jenderal Polisi Timur Pradopo yang disampaikan diawal masa kepemimpinannya sebagai arah kebijakan

untuk membangun Polri yang dipercaya masyarakat menuju tahapan pelayanan prima atau *strive for excellence* melalui kerja sama sinergitas polisionil yang proaktif dengan masyarakat.



Gambar 4.4. Bobot masing-masing elemen pada AHP

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap penilaian atau pembobotan dari seluruh informan sebagaimana gambar tersebut diatas, diperoleh hasil bahwa strategi budaya organisasi yang dipilih atau menjadi prioritas adalah Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* dengan bobot sebesar 57,6%, dan faktor yang mempengaruhi yang menjadi prioritas adalah Faktor Sumber Daya Manusia (SDM) dengan bobot sebesar 56,3% dan *stakeholder* yang menjadi prioritas adalah pad Fungsi Lantas dengan bobot sebesar 47,7%.

Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya Organisasi adalah kebiasaan yang berlaku

pada organisasi dan mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi. Budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi, untuk itu perlu suatu strategi budaya organisasi dalam peningkatan disiplin anggota Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima dalam rangka pencitraan Polri.

Budaya organisasi yang terdiri dari berbagai unsur atau elemen memiliki tingkatan-tingkatan, sebagaimana dilukiskan oleh Edgar H. Schein (1985) tentang budaya organisasi yaitu : 1) Artefak atau tampilan; 2) Nilai-nilai; dan, 3) Asumsi dasar. Dalam Budaya Organisasi Polri, tingkatan budaya tersebut dapat diartikan bahwa Artefak adalah tampilan fisik atau perilaku dari Polri, seperti seragam, kepangkatan atau atribut, tata cara upacara, dan lain sebagainya yang tampak dari perwujudan Polri itu sendiri, dan Nilai-nilai adalah tujuan dan standar yang dianut dalam suatu organisasi, seperti visi, misi dan strategi Polri dalam mencapai tujuannya; sedangkan asumsi dasar adalah sesuatu yang diyakini oleh individu dan mempengaruhi persepsi, cara berpikir dan merasakan sesuatu dan dapat digambarkan sebagai norma-norma atau aturan-aturan yang mengikatnya.

Dalam alternatif strategi budaya organisasi dalam peningkatan disiplin anggota Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima dalam rangka pencitraan Polri, tergambar bahwa tingkatan artefak dapat digambarkan pada Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur, tingkatan nilai-nilai dapat digambarkan pada Strategi *Reward* dan *Punishment*, sedangkan tingkatan asumsi dasar dapat digambarkan pada Strategi

Perubahan *Mindset* dan *Culture Set*. Berdasarkan strategi-strategi tersebut, maka dalam peningkatan disiplin anggota Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima dalam rangka pencitraan Polri, perlu dilakukan upaya-upaya sebagai berikut :

C.1. Strategi Perubahan *Mindset* dan *Culture Set* (57,6%), diantaranya :

- a. Dekonstruksi nilai, dalam arti meninggalkan, melepaskan atau membuang hal-hal yang tidak berguna, tidak bermanfaat yang dilakukan oleh personil Polri yang berdampak pada citra negatif pada organisasi Polri, pembinaan personil ini dapat dilakukan pada setiap ada kesempatan untuk kepentingan perubahan *mindset* dan *culture set*.
- b. Rekonstruksi nilai, yakni memperbaiki nilai yang selama ini tidak mencerminkan profesionalisme dan pelayanan prima dalam pelaksanaan tugas Polri, lalu menggantinya dengan nilai yang baru melalui transformasi nilai pada lembaga pendidikan Polri.
- c. Mengembangkan dan menanamkan nilai-nilai *mindset* meliputi nilai keyakinan diri, pemuliaan profesi, identitas diri, sikap dan kebiasaan yang positif, dan nilai *culture set* menyangkut perubahan sikap, perilaku dan tindakan Polri kepada setiap personil Polri pada setiap kesempatan.
- d. Membentuk *mindset* atau *learn* yang mengacu pada proses pembelajaran untuk mendapatkan, memperoleh dan mengumpulkan informasi, pengetahuan dan keterampilan serta disiplin yang

difokuskan pada nilai-nilai profesionalisme Polri, pada lembaga pendidikan polri.

- e. Pembinaan terhadap sistem pendidikan Polri yang mengacu pada filosofi pendidikan Polri yaitu mencetak personil Polri yang disiplin, memiliki keahlian (pengetahuan) dan keterampilan serta berorientasi pada pengabdian kepada masyarakat.
- f. Mengembangkan pola kepemimpinan yang efektif yakni kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, kepemimpinan berorientasi pada hubungan antar manusia dan kepemimpinan yang partisipatif pada setiap jenjang pendidikan kepemimpinan Polri.
- g. Mengadakan evaluasi dan perubahan terhadap berbagai peraturan yang terlalu banyak memberikan peluang kepada polri untuk menggunakan kekuasaan dirubah kearah sistem pelayanan yang prima.
- h. Memformat sumber daya manusia (SDM) Polri berbasis pada nilai moral, pengetahuan, sosial dan selalu reform, kesenangan untuk komitmen memperbaiki diri, melalui peran dan fungsi pendidikan Polri.
- i. Mengembangkan pola pendekatan yang multidimensi yang mudah diterima oleh masyarakat seperti hal pendekatan religius, sosial dan humanis.

C.2. Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur (24,7%), diantaranya :

- a. Integrasi Sistem Teknologi Polri (Simtektpol) yang mencakup seluruh infrastruktur sistem informasi baik jaringan, infrastruktur informasi (content) maupun aplikasi.
- b. Restrukturisasi data Polri akan mencakup integrasi struktur data yang selama ini menjadi hak milik (*proprietary*) dari masing-masing fungsi/Satker agar dapat dipergunakan secara bersama-sama dalam batas kewenangan tertentu, agar dapat memiliki nilai validitas yang tinggi serta meningkatkan efisiensi dan efektifitas secara optimal dari fungsi sistem informasi yang dimiliki.
- c. Mengadakan evaluasi terhadap infrastruktur yang telah ada saat ini sebagai bahan bahan atau referensi dalam pengadaan dimasa yang akan datang, dan pengadaan tersebut harus sesuai, baik secara kebutuhannya maupun mutunya.
- d. Menggelar infrastruktur sampai dengan kantor kepolisian terbawah, baik Polsek maupun Polsubsektor/pospol.
- e. Melakukan pelatihan terhadap personil Polri agar mampu merawat dan menggunakan sarana dan prasarana yang ada.
- f. Mengalokasikan kebutuhan anggaran guna Penataan dan Pengembangan Infrastruktur.
- g. Menyusun Standar Operasional Prosedur dalam penggunaan sarana dan prasarana.

C.3. Strategi *Reward* dan *Punishment* (17,8%), diantaranya :

- a. Memperbaharui standar kinerja bagi personil Polri agar setiap Personil Polri mengerti tentang apa yang menjadi tugas, wewenang dan tanggungjawabnya.
- b. Memberikan *reward* atau penghargaan bagi personil Polri yang berprestasi guna memberikan semangat kerja dan sekaligus sebagai motivasi bagi personil lain untuk senantiasa berprestasi dalam setiap pelaksanaan tugasnya.
- c. Memberikan *punishment* atau hukuman bagi personil yang melakukan pelanggaran atau kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan Peraturan Disiplin Personil Polri ataupun Kode Etik Profesi Polri, dimana hal ini akan memberikan efek jera bagi yang bersangkutan untuk tidak mengulangi kesalahannya juga sebagai peringatan bagi personil lain untuk tidak melakukan kesalahan yang sama.
- d. Melakukan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan serta antara personil polri dengan personil polri lainnya.
- e. Segera mengembalikan hak-hak yang dimiliki oleh personil Polri setelah yang bersangkutan menjalani hukuman disiplin atas pelanggaran yang dilakukannya, sehingga tidak ada istilah dosa tak berampun dan jasa tak berhimpun.

Upaya-upaya dari masing-masing strategi tersebut di atas perlu dilaksanakan secara utuh dan sistematis, dengan kata lain, pelaksanaan antara satu

upaya dengan upaya yang lain saling bersinergi agar pencapaian tujuan akhir yaitu pencitraan Polri dapat terwujud di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, bahwa Pencitraan Polri dimata masyarakat saat ini masih terkesan lemah, hal ini terkait dengan rendahnya atau kurangnya pelayanan yang diberikan oleh Polri, mengingat tugas pokok Polri sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat, maka pelayanan yang diberikan oleh Polri menjadi titik ukur bagi Polri dalam mamantapkan kepercayaan masyarakat (*trust building*) agar tugas pokoknya dapat berjalan guna mencapai visi yang telah ditetapkan, untuk itu diperlukan suatu strategi budaya organisasi Polri yang dapat meningkatkan kedisiplinan personil Polri dalam memberikan pelayanan prima kepolisian kepada masyarakat di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka pada penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Faktor yang mempengaruhi kedisiplinan anggota Polri dalam memberikan pelayanan prima Kepolisian adalah Faktor Sumber Daya Manusia (SDM), Faktor Anggaran, dan Faktor Sarana dan Prasarana (Sarpras), sehingga diperlukan suatu strategi agar ketiga faktor tersebut dapat bersinergi dan memberikan dampak yang positif bagi pelayanan prima Kepolisian terhadap masyarakat di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.
2. Dari tiga alternatif strategi budaya organisasi dalam peningkatan disiplin personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima dalam rangka pencitraan Polri, yaitu Strategi *Reward and*

*Punishment*, Strategi Perubahan *Minset* dan *Culture Set*, serta Strategi Penataan dan Pengembangan Infrastruktur, maka yang menjadi strategi utama adalah Strategi Perubahan *Minset* dan *Culture Set*, dan faktor pendukung/penentu dari strategi tersebut adalah Faktor Sumber Daya Manusia (SDM), diikuti oleh Faktor Anggaran, dan Faktor Sarana dan Prasarana, sementara jika dilihat *leading sektor* bagi pelayanan prima adalah Fungsi Lantas, sedangkan fungsi lain sebagai pendukung/penunjang.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan, keterbatasan dan kesimpulan penelitian, maka dalam peningkatan disiplin anggota Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima Kepolisian, disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Mengimplementasikan strategi perubahan *mindset* dan *culture set* terhadap personil Polri khususnya di Polda Kepulauan Bangka Belitung agar terwujudnya pencitraan Polri yang diharapkan, dengan mensinergikan kedua strategi lain agar pencitraan Polri di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat optimal.
2. Perlu dilakukan penelitian lain dengan mengkaji atau mereplikasi model untuk kasus-kasus kepolisian yang lebih besar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Budihardjo, Andreas. (2003). *Peranan Budaya Perusahaan : Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan*. Jurnal Manajemen Prasetya Mulya. Mei, Vol. VIII, No. 14.
- Davis, Stanley M. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge. MA: Belinger.
- Forman, Ernest H., Selly, Mary Ann. (2001), *Decision by Objectives*. Singapore : World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Harefa, Andrias. (2010). *Mindset Therapy : Terapi Pola Pikir tentang Makna Learn, Unlearn, dan Relearn*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayu, D. dan Sander, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures : A Qualitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, 35 : 285 – 316.
- Irwanto. (1998). *Focus Group Discussion: Suatu Pengantar Praktis*. Jakarta.
- Kadarmanta, A. (2007). *Membangun Kultur Kepolisian*. Jakarta : PT. Forum Media Utama.
- Keesing, Roger M. (1981). *Theories of Culture* dalam Casson, Ronald W. (ed.) *Language, Culture, and Cognition*, London : Macmillan.
- Linkemer, Bobby. (1990). *Memoles Citra Profesional Anda*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavioural*. 7<sup>th</sup> Edition. McGraw-Hill. NewYork.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2008). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama.
- Masrukhin dan Waridin. (2006). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Ekobis. Vol. 7. No. 2.

- Media Informasi Polri Rastra Sewakottama. (2010). *Menuju Pelayanan Prima*. No. 120/Desember 2010
- Moeljono, Djokosantoso. (2005). *Cultured! Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.
- Normann. (1991). *Service Management*. Chicester, England: Wiley & Son.
- Nugrah, Muhammad Qudrat. (2008). *Materi Pokok Manajemen Strategik Organisasi Publik*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Oliver, Sandra. (2010). *Public Relations Strategy*. Edisi Ketiga. United States : Kogan Page Publishers.
- Pearce, John A., & Robinson, Richard. (2005). *Strategic Management*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta : Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : PT. Indeks.
- Saaty, Thomas L. (1993). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Schein, Edgar H., (2010). *Organizational Culture & Leadership*. Edisi Keempat. San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta.
- Sobirin, Achmad. (2002). *Budaya : Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi*. Jurnal Siasat Bisnis, No. 7, Vol. 1, Hal. 1-20.
- Sutopo, & Suryanto, Adi. (2003). *Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, Mudji, & Putranto, Hendar. (2005). *Teori-Teori Kebudayaan*. Yogyakarta : Kanisius.
- Tohardi, Ahmad. (2002), *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.

West, Richard, & Turner, Lynn H. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi Buku 2*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Salemba Humanika.

Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta. Rajawali Pers.

Widodo, Sugeng. (2011). *Mindset Sukses Agen Asuransi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

Dokumen Pendukung :

Badan Pusat Statistik Kepulauan Bangka Belitung. (2010). *Hasil Sensus Penduduk 2010 Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*. Bangka Belitung.

Dahlan, Alwi, dkk. (1995). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : PT. Balai Pustaka.

Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. (2003). Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang *Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum*. Jakarta.

Kepolisian Negara Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Kapolri Nomor 22 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada tingkat Kepolisian Daerah*. Jakarta.

Kepolisian Negara Republik Indonesia. (2011). *Peraturan Kapolri Nomor 01 tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Komunikasi di Lingkungan Polri*. Jakarta.

Polda Kepulauan Bangka Belitung. (2012). *Rencana Kerja Polda Kepulauan Bangka Belitung TA. 2012*. Bangka Belitung.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.

## HASIL PELAKSANAAN *FOCUS GROUP DISCUSSION* (FGD)

### STRATEGI BUDAYA ORGANISASI DALAM PENINGKATAN DISIPLIN PERSONIL POLRI DI POLDA KEPULAUAN BANGKA BELITUNG GUNA TERSELENGGARANYA PELAYANAN PRIMA

#### I. Pendahuluan

- a. FGD dilaksanakan pada Hari Rabu tanggal 23 Mei 2012 mulai pukul 16.20 s/d 18.30 WIB bertempat di Gedung Anton Sudjarwo Polres Pangkalpinang.
- b. Dihadiri oleh peserta sebanyak 13 dari 30 undangan yang disebar (40%).
- c. Undangan merupakan sebagian dari personil Polda Kepulauan Bangka Belitung yang menurut penilaian peneliti merupakan pakar ataupun orang yang menaruh perhatian khusus terhadap keinginan perubahan atas pelayanan Polri kepada masyarakat menjadi lebih baik.

#### II. Pelaksanaan

##### a. Pembukaan

1. Peneliti mengucapkan salam pembukaan.
2. Ucapan terimakasih atas kehadiran peserta diskusi yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk berdiskusi tentang Strategi Budaya Organisasi dalam peningkatan disiplin Personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima dalam rangka pencitraan Polri.
3. Peneliti juga menjelaskan bahwa peneliti selain berstatus sebagai anggota Polri juga sebagai Mahasiswa Pascasarjana UPBJJ UT Pangkalpinang yang sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) pada Universitas Terbuka.

##### b. Penjelasan

1. Peneliti menjelaskan tentang *Focus Group Discussion* (FGD) yang akan dilaksanakan adalah sebuah diskusi kelompok yang terarah untuk membahas tentang suatu permasalahan yang diangkat oleh peneliti yaitu Strategi Budaya Organisasi dalam peningkatan disiplin Personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya pelayanan prima dalam rangka pencitraan Polri.
2. Dalam pelaksanaan FGD diharapkan akan terjawab pertanyaan-pertanyaan diskusi yang selanjutnya akan digunakan sebagai elemen-elemen untuk membangun suatu hirarki, dan dengan hirarki yang terbentuk tersebut merupakan dasar dari pembuatan kuisisioner yang akan disebar kepada para informan untuk diberikan

penilaian atau pembobotan atas setiap elemen sehingga dapat dilakukan perhitungan dengan metode Analisis AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

3. Dalam diskusi ini peneliti mengharapkan peserta dapat memberikan tanggapan/pendapat/usulan, karena peneliti yakin peserta memiliki informasi tentang masalah yang disampaikan tersebut.
4. Dalam diskusi ini tidak ada pendapat yang benar dan salah, semua peserta mempunyai kesempatan yang sama untuk mengemukakan alasan-alasannya, dan peserta bebas menyatakan pendapat karena peneliti ingin mendapat masukan dari semua peserta.
5. Dalam diskusi ini dipimpin oleh moderator, yang dalam hal ini adalah peneliti sendiri. Peserta yang diundang oleh peneliti adalah merupakan sebagian dari personil Polda Kepulauan Bangka Belitung yang menurut penilaian peneliti merupakan pakar ataupun orang yang menaruh perhatian khusus terhadap keinginan perubahan atas pelayanan Polri kepada masyarakat menjadi lebih baik, terdiri dari beberapa fungsi dan kepangkatan dalam kepolisian.
6. Prosedur diskusi adalah, setelah peneliti/moderator menyampaikan pertanyaan diskusi, peserta dipersilahkan untuk memberikan tanggapan tanpa harus ditunjuk, peserta menyampaikan pendapat bergantian dan tidak saling memotong pembicaraan peserta lain, dan diakhir diskusi moderator akan menyampaikan kesimpulan.

#### **c. Pertanyaan Diskusi**

1. Apakah kedisiplinan bagi personil Polri khususnya di Polda Kep. Bangka Belitung berpengaruh terhadap pelayanan prima dan juga pencitraan Polri?
2. Fungsi apa saja yang berkepentingan dalam memberikan pelayanan prima kepolisian agar meningkatnya citra Polri?
3. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pihak/fungsi yang berkepentingan tersebut dalam memberikan pelayanan prima kepolisian agar meningkatnya citra Polri?
4. Strategi yang berkaitan dengan budaya organisasi apa sajakah dapat digunakan untuk meningkatkan disiplin personil Polri di Polda Kep. Bangka Belitung guna terselenggaranya Pelayanan Prima dalam rangka pencitraan Polri?

#### **d. Peserta Diskusi :**

1. Kompol Andi Hermawan, SIK, Waka Polres Pangkalpinang;
2. Kompol Wahyudi, Kabag Ops Polres Pangkalpinang;
3. Kompol Ambar Catur Handayani, SH, Kabag Sumda Polres Pangkalpinang;
4. Kompol Dadang Kurniawan, SIK, Kapolsek Bukit Intan Polres Pangkalpinang;
5. AKP Era Joni Kurniawan, SIK, Kasat Reskrim Polres Pangkalpinang;
6. AKP Edy Kusnaedy, SH, Kasat Lantas Polres Pangkalpinang;
7. IPTU Adi Wirana, SH, Kasat Sabhara Polres Pangkalpinang;

8. IPDA Sujoko, Kaur Bin Ops Sat Reskrim Polres Pangkalpinang;
9. IPDA Joko Murtono, Kasi Propam Polres Pangkalpinang;
10. BRIPKA RTA Sianturi, Ba Sat Sabhara Polres Pangkalpinang;
11. BRIGADIR Suman Sirait, Ba Subbid Paminal Bid Propam Polda Kep. Babel.
12. BRIPTU Rachmat Yanuar, PS. Paur Subbad Humas Polres Pangkalpinang;
13. BRIPTU Depri Winata, PS. Paur Subbad Dal Ops Polres Pangkalpinang;

#### e. Pelaksanaan Diskusi

1. Moderator menyampaikan pertanyaan yang akan didiskusikan yaitu "*Apakah kedisiplinan bagi personil Polri khususnya di Polda Kep. Bangka Belitung berpengaruh terhadap pelayanan prima dan juga pencitraan Polri?*"

Hasil diskusi :

- a. IPDA SUJOKO : *Disiplin dapat didefinisikan sebagai taatnya seseorang atas peraturan yang ada, dan kedisiplinan mutlak diperlukan bagi Polri dalam memberikan pelayanan.*
- b. KOMPOL AMBAR : *Sependapat dengan definisi yang diberikan oleh Ipda Sujoko, namun kedisiplinan tersebut harus datang dari dalam diri sendiri bukan karena paksaan, dan juga sepakat bahwa kedisiplinan mutlak diperlukan bagi Polri dalam memberikan pelayanan agar tercipta citra Polri yang baik dimata masyarakat.*
- c. KOMPOL ANDI : *Menggaris bawahi pendapat yang disampaikan oleh Kompol Ambar dan Ipda Sujoko tentang disiplin, tetapi kedisiplinan tersebut berawal dari adanya paksaan bagi seseorang untuk mematuhi suatu aturan yang ada dan selanjutnya seseorang tersebut tanpa diawasi akan melaksanakan kedisiplinan yang timbul dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan aturan, norma atau prosedur, dan kedisiplinan memang mutlak diperlukan oleh personil Polri dalam memberikan pelayanan yang baik atau prima kepada masyarakat sesuai dengan tugas pokok Polri, dengan pelayanan yang baik yang diberikan oleh personil Polri, maka dimata masyarakat pencitraan Polri akan semakin meningkat.*

- d. IPTU ADI : *Kedisiplinan bagi personil Polri sudah ditanamkan sejak mulai pembentukan seorang bhayangkara menjadi personil Polri, yang diharapkan dalam melaksanakan tugas pokoknya, berdasarkan prosedur atau aturan yang ada yang mengikat bagi personil Polri untuk melaksanakan tugasnya, diharapkan pelaksanaan tugas tersebut akan membuahkan hasil yang baik sesuai dengan harapan, sehingga betul, bahwa kedisiplinan mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam menghasilkan pelayanan yang diberikan oleh Polri kepada masyarakat agar tercipta citra Polri yang baik dimata masyarakat.*
- e. AKP ERA JONI : *Menurut saya, kedisiplinan memang sangat diperlukan dalam setiap pekerjaan agar menghasilkan sesuatu sesuai dengan harapan dari pekerjaan tersebut seperti dalam memberikan pelayanan kepolisian, apabila pelaksanaannya atau anggota Polri tidak disiplin, tentu saja hasil yang diharapkan tidak akan tercapai, dan masyarakat akan menilai citra Polri buruk, sehingga kedisiplinan mutlak diperlukan bagi anggota Polri dalam memberikan pelayanan kepolisian.*
- f. IPDA JOKO : *Kedisiplinan bagi anggota Polri benar-benar sangat diperlukan dalam melaksanakan tugas pokoknya memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat, disini pentingnya peran Propam yang bertugas mengawasi tentang perilaku yang menyimpang dari prosedur yang ada, setiap personil yang melakukan pelanggaran kedisiplinan akan berhadapan dengan Peraturan kedisiplinan bagi Anggota Polri, dan dalam memberikan hukuman disiplin, diharapkan akan memberikan efek jera bagi personil yang melanggar maupun bagi personil lain untuk tidak berbuat pelanggaran yang sama, sehingga kedisiplinan personil Polri akan tetap terjaga dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat akan meningkatkan citra Polri dimata masyarakat.*
- g. BRIPTU DEPRI : *Saya sependapat dengan para Perwira tentang pentingnya kedisiplinan yang mutlak dimiliki oleh setiap Anggota Polri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sebab tanpa kedisiplinan, pelayanan yang diberikan akan menjadi tidak akan*

*memberikan kesan yang baik bagi masyarakat, sebagai contoh, Petugas pelayanan SIM pada Kantor Lantas, apabila datangnya selalu terlambat atau masyarakat menunggu lama karena personilnya Polrinya belum datang, hal ini memberikan citra yang tidak baik bagi Polri, sehingga kedisiplinan mutlak diperlukan.*

- h. BRIGADIR SIRAIT : *Saya setuju bahwa kedisiplinan mutlak diperlukan oleh Personil Polri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sebab secara internal Polri telah mengatur bagi personil Polri yang tidak disiplin atau melanggar disiplin, sebagaimana disampaikan oleh Ipda Joko, Propam berwenang melakukan pengawasan agar kedisiplinan personil Polri tetap terjaga dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.*
- i. BRIPKA SIANTURI : *Sependapat dengan pernyataan sebelumnya bahwa kedisiplinan memang mutlak diperlukan bagi personil Polri dalam memberikan pelayanan kepolisian, dengan disiplin pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur dan hasilnya akan meningkatkan citra Polri.*
- j. MODERATOR : *Disimpulkan bahwa kedisiplinan bagi personil Polri khususnya di Polda Kep. Bangka Belitung sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pelayanan prima yang diberikan oleh Polri kepada Masyarakat dan akan mempengaruhi pencitraan Polri.*

2. Moderator menyampaikan pertanyaan yang akan didiskusikan yaitu "Fungsi apa saja yang berkepentingan dalam memberikan pelayanan prima kepolisian agar meningkatnya citra Polri?"

Hasil diskusi :

- a. BRIGADIR SIRAIT : *Menurut saya fungsi yang berkepentingan memberikan pelayanan prima kepolisian adalah seluruh fungsi yang ada di tubuh Polri yang memberikan pelayanan kepolisian kepada masyarakat, seperti : Fungsi Lalu lintas yang memberikan pelayanan pengaturan lalu lintas, pengawalan, dan SSB (SIM, STNK dan BPKB), Fungsi*

*Sabhara yang memberikan pelayanan olah TKP, penyidikan tindak pidana ringan (tipiring) dan Patroli, Fungsi Intelkam memberikan pelayanan SKCK (Surat Keterangan Catatan Kepolisian), Fungsi Reskrim memberikan pelayanan penyidikan suatu tindak pidana, Fungsi SDM (Sumber Daya Manusia) memberikan pelayanan penerimaan Anggota Polri, Fungsi Polair memberikan pelayanan masyarakat di laut, Fungsi Binmas memberikan bimbingan dan penyuluhan terhadap masyarakat.*

- b. KOMPOL DADANG : *Menurut saya fungsi kepolisian yang berkepentingan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah seperti yang disampaikan oleh Brigadir Sirait, namun ada fungsi kepolisian yang bersentuhan dengan masyarakat namun tidak memberikan dampak dalam pelayanannya seperti Fungsi Binmas, meskipun bersentuhan namun fungsi ini hanya memberikan bimbingan dan penyuluhan, tidak seperti fungsi lainnya yang disampaikan tersebut, sehingga menurut saya fungsi yang berkepentingan dalam memberikan pelayanan prima kepolisian yang berpengaruh pada citra Polri hanya diemban oleh Fungsi Lantas, Sabhara, Intel, Reskrim, SDM dan Polair.*
- c. IPTU ADI : *Menurut saya fungsi yang bersentuhan dengan masyarakat memang seperti yang telah disampaikan sebelumnya, namun berdasarkan pengalaman selama ini tidak semua fungsi tersebut yang sering mendapat komplain akibat pelayanan yang diberikan, seperti Polair, karena lingkup tugasnya hanya diperairan saja, maka komplain hampir tidak pernah diterima, begitu juga dengan intelkam dalam penerbitan SKCK, tidak ada komplain yang sering didengar, jadi menurut saya fungsi yang berkepentingan dalam memberikan pelayanan prima kepolisian yang berpengaruh pada citra Polri adalah Fungsi Lantas, Sabhara, Reskrim dan SDM.*
- d. KOMPOL ANDI : *Saya sependapat dengan Iptu Adi tentang fungsi yang mempengaruhi citra Polri dalam memberikan pelayanan prima Kepolisian, hal ini sesuai dengan program quick wins Polri yang telah di launching oleh Bapak Presiden RI pada tanggal 30 Januari 2009, yang meliputi 4 (empat) program unggulan yaitu;*

*quick response oleh Patroli Sabhara, Transparansi Penyidikan melalui SP2HP oleh Reserse, Transparansi Pelayanan Penerbitan SIM, STNK, BPKB oleh Lantas, dan Transparansi Rekrutmen Personel Polri oleh SDM, sehingga keempat fungsi inilah yang berperan dan menjadi tolak ukur pelayanan polri kepada masyarakat untuk meningkatkan citra Polri.*

- e. KOMPOL AMBAR : *Saya sependapat dengan yang disampaikan oleh Kopol Andi, bahwa tidak semua fungsi yang ada di Kepolisian bersentuhan dengan masyarakat dan memberikan dampak terhadap pencitraan Polri, meskipun seluruh fungsi yang ada di Kepolisian saling mendukung dalam pencitraan tersebut, dan dengan program quick wins upaya peningkatan pencitraan Polri telah terarah dengan menjadikan empat program unggulan yang masing-masing diemban oleh empat fungsi, lantas, serse, sabhara dan SDM sebagai pilar dalam membangun citra Polri melalui pelayanan prima kepolisian.*
- f. IPDA SUJOKO : *Saya sependapat yang disampaikan oleh Kopol Andi dan Kopol Ambar, bahwa empat fungsi tersebut memang sangat bersentuhan langsung kepada masyarakat dalam memberikan pelayanan kepolisian dan mempengaruhi citra Polri.*
- g. AKP ERA JONI : *Quick wins merupakan program unggulan Polri yang sampai saat ini masih dipertahankan dalam meningkatkan citra Polri dimata masyarakat, dengan keunggulan pelayanan prima yang diberikan oleh empat fungsi yaitu Fungsi Lantas, Sabhara, Reserse maupun SDM.*
- h. BRIPTU RACHMAT : *Saya sependapat dengan yang disampaikan oleh Kopol Andi tentang fungsi kepolisian yang berperan penting dan membawa pengaruh terhadap pencitraan Polri, sesuai dengan program quick wins yaitu Fungsi Lantas, Sabhara, SDM dan Reserse.*
- i. AKP EDY : *Pencitraan Polri akhir-akhir ini sangat dipengaruhi oleh pelayanan yang diberikan fungsi-fungsi yang dikedepankan sesuai dengan program quick wins yaitu fungsi lantas, sabhara, reserse dan SDM, seperti terlihat dalam pelaksanaan sehari-hari di Fungsi Lantas, apabila ada personil lantas yang*

*melakukan pelanggaran dalam memberikan pelayanan SIM, seperti meminta biaya yang lebih dari yang sudah ditentukan, maka secara drastis pencitraan Polri kembali akan merosot, sehingga saya setuju bahwa fungsi yang dikedepankan dalam meningkatkan citra Polri melalui pelayanan yang diberikan oleh Polri adalah Fungsi lintas, sabhara, reserse dan SDM.*

- j. IPDA JOKO : *Memang benar, bahwa pencitraan Polri sangat rentan dalam pelaksanaannya, apabila ada sedikit kesalahan yang dilakukan oleh Anggota Polri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka citra tersebut akan langsung anjlok, sehingga saya sepakat bahwa ada empat fungsi utama yang berperan penting dalam meningkat/menurunnya citra Polri akibat pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, yaitu Fungsi lintas, sabhara, reserse dan SDM.*
- k. BRIPKA SIANTURI : *Saya sependapat dengan pendapat komandan dan rekan-rekan sebelumnya, bahwa memang benar empat fungsi yaitu lintas, sabhara, reserse dan SDM memiliki peranan yang penting atau besar dalam pencitraan Polri.*
- l. MODERATOR : *Sebelum menyimpulkan jawaban atas pertanyaan pada sesion ini saya menanyakan kepada Kompol Dadang, Ipda Adi dan Brigadir Sirait atas pendapat yang telah diberikan tentang fungsi yang memiliki peranan penting dalam meningkatkan citra Polri melalui pelayanan prima yang diberikan, dimana saudara mempunyai pendapat sedikit berbeda dengan rekan-rekan yang lain.*
- m. KOMPOL DADANG : *Saya sepakat dengan rekan-rekan yang lain terutama dengan Kompol Andi, bahwa dengan adanya Prohram unggulan quick wins, maka fungsi yang dikedepankan dalam melaksanakan pelayanan prima kepolisian berada dipundak Fungsi lintas, fungsi sabhara, fungsi reserse dan fungsi SDM.*
- n. IPTU ADI : *Sayapun demikian, dengan adanya program quick wins, fungsi yang dikedepankan adalah lintas, sabhara, reserse dan SDM dengan masing-masing program unggulan dimasing-masing fungsi tersebut,*

*karena pada program unggulan inilah Polri berusaha untuk meningkatkan pelayanannya agar citra Polri kembali membaik.*

o. BRIGADIR SIRAIT : *Saya juga sependapat dengan pendapat senior dan rekan-rekan tentang program unggulan yang ada di empat fungsi tersebut, dimana keempat fungsi tersebut sangat bersentuhan langsung dan sering menimbulkan komplain dari masyarakat apabila pelaksanaan pelayanannya tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.*

p. MODERATOR : *Jadi disini dapat saya simpulkan bahwa fungsi kepolisian yang memiliki kepentingan atau stakeholder terhadap Pelayanan Prima Kepolisian untuk meningkatkan Citra Polri berada pada Fungsi Lalu Lintas, Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse dan Fungsi SDM.*

3. Pertanyaan yang akan diajukan oleh moderator untuk didiskusikan berikutnya adalah *"Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pihak/fungsi yang berkepentingan tersebut dalam memberikan pelayanan prima kepolisian agar meningkatnya citra Polri?"*

Hasil diskusi :

a. KOMPOL DADANG : *Dalam memberikan pelayanan prima kepolisian oleh pihak/fungsi yang berkepentingan dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut saya diantaranya adalah faktor Sumber Daya Manusianya dan Faktor Anggaran. Faktor SDM mempengaruhi suatu fungsi kepolisian dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, karena tanpa adanya manusianya maka pelayanan tidak bisa diberikan, sedangkan faktor anggaran juga mempengaruhi pelayanan yang akan diberikan oleh Anggota Polri dalam memberikan pelayanan, tanpa adanya dukungan anggaran maka kegiatan pelayanan juga tidak akan berjalan, maka dari itu untuk menyelenggarakan pelayanan diperlukan faktor-faktor tersebut dalam mendukung fungsi yang dikedepankan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.*

b. KOMPOL AMBAR : *Saya setuju dengan faktor-faktor tersebut, yaitu Faktor SDM dan Faktor Anggaran, Faktor SDM tidak*

*hanya melingkupi kuantitas namun juga kualitasnya, seperti jumlah personil yang cukup ditunjang dengan kualitas personil yang kompeten maka pelaksanaan pelayanan prima yang diberikan oleh Kepolisian kepada masyarakat dapat berjalan dengan baik.*

- c. IPDA JOKO : *Sependapat dengan faktor-faktor tersebut, tanpa adanya SDM dan Anggaran, pelayanan tidak akan berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan, dan terjadi kecenderungan personil yang melaksanakan pelayanan akan berbuat pelanggaran atau penyimpangan, dan hal tersebut tidak hanya dapat berakibat terhadap pelanggaran disiplin namun bisa juga berakibat pidana.*
- d. KOMPOL ANDI : *Menurut saya selain kedua faktor tersebut, yaitu faktor SDM dan Anggaran, juga ada faktor yang tidak kalah pentingnya yaitu faktor sarana dan prasarana (sarpras), karena tanpa adanya peralatan, piranti lunak atau piranti keras maka pelayanan juga tidak akan dapat berjalan.*
- e. IPTU ADI : *Saya sependapat bahwa faktor SDM, Anggaran dan Sarpras berperan cukup penting mempengaruhi pelayanan yang dilakukan oleh fungsi kepolisian, ada manusia yang berkualitas pun jika tidak didukung oleh dukungan anggaran dan sarana prasarana, pelayanan kepolisian tidak akan tercapai, dan pasti akan terjadi banyak penyimpangan, karena pada awalnya setiap personil akan berupaya memenuhi kebutuhan untuk menunjang pekerjaannya dalam mendukung pelayanan, namun lambat laun pasti akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan pribadinya dengan mengatasnamakan dinas, sehingga ketiga faktor tersebut sangat diperlukan dalam mendukung pelaksanaan pelayanan kepolisian.*
- f. BRIGADIR SIRAIT : *Menurut saya ada faktor lain yang memiliki peran mempengaruhi peran dari fungsi yang melaksanakan pelayanan kepolisian yaitu faktor adanya prosedur atau standar pelayanan, sehingga dalam memberikan pelayanan kepolisian oleh anggota Polri kepada masyarakat akan berjalan sesuai dengan yang diinginkan.*

- g. BRIPTU RAHMAT : Menurut saya, faktor prosedur atau standar pelayanan sudah termasuk dalam faktor sarana prasarana, sebagaimana telah dijelaskan oleh Kompol Andi, sehingga faktor yang mempengaruhi atau memiliki peran dari fungsi yang melaksanakan pelayanan kepolisian adalah Faktor SDM, Anggaran dan sarana prasarana.
- h. BRIPTU DEPRI : Saya juga sependapat dengan faktor SDM, Anggaran dan sarana prasarana yang mempengaruhi pelayanan yang dilaksanakan oleh fungsi kepolisian dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.
- i. BRIPA SIANTURI : Ketiga faktor tersebut yaitu Faktor SDM, Anggaran dan sarana prasarana menurut saya merupakan faktor yang sangat mempengaruhi pelayanan kepolisian yang diberikan oleh Polri kepada masyarakat.
- j. AKP JONI : Dalam memberikan pelayanan kepolisian kepada masyarakat oleh fungsi kepolisian memang sangat dipengaruhi oleh ketiga faktor yang telah disepakati diatas yaitu SDM, Anggaran maupun Sarana Prasarana, tanpa ketiga faktor tersebut, sulit rasanya bagi anggota Polri untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.
- k. IPDA SUJOKO : Saya sependapat dengan ketiga faktor tersebut sebagai faktor yang mempengaruhi pelayanan yang akan diberikan oleh fungsi kepolisian kepada masyarakat, dengan dipenuhinya ketiga faktor tersebut diharapkan pelayanan yang diberikan oleh anggota Polri akan sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat tanpa adanya penyimpangan dalam pelaksanaannya.
- l. MODERATOR : Jadi disini dapat saya simpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi kepolisian yang memiliki kepentingan atau stake holder terhadap Pelayanan Prima Kepolisian untuk meningkatkan Citra Polri adalah Fungsi SDM, Fungsi Anggaran dan Fungsi Sarpras.

4. Pertanyaan yang akan diajukan oleh moderator untuk didiskusikan berikutnya adalah "*Strategi yang berkaitan dengan budaya organisasi apa sajakah dapat digunakan untuk meningkatkan disiplin personil Polri di Polda Kep. Bangka Belitung guna terselenggaranya Pelayanan Prima dalam rangka pencitraan Polri?*"

Hasil diskusi :

- a. IPTU ADI : Menurut saya, strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan disiplin personil Polda Kep. Babel dalam menyelenggarakan pelayanan prima adalah *reward and punishment* (penghargaan dan hukuman), dimana apabila personil yang memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak sesuai dengan prosedur atau melanggar aturan maka harus diberikan sanksi atau hukuman, begitu juga apabila personil tersebut berprestasi, maka harus diberikan penghargaan.
- b. IPDA JOKO : Saya setuju dengan strategi yang disampaikan oleh Iptu Adi, untuk meningkatkan disiplin perlu diberikan *reward* dan *punishment*, namun strategi lain yang juga perlu dilakukan adalah pemberian pelatihan-pelatihan kepada personil polri sesuai dengan fungsinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- c. IPDA SUJOKO : Menurut saya strategi lain selain yang telah disampaikan diatas adalah merubah pola pikir atau budaya polri, yaitu yang selama ini ingin dilayani harus berubah menjadi sebagai pelayan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, memang sulit untuk merubah sesuatu yang sudah menjadi budaya di tubuh Polri, namun bukan berarti tidak mungkin atau tidak bisa, mungkin dengan mengedepankan strategi maka pelayanan yang selama ini sudah berjalan akan lebih dirasakan oleh masyarakat, dan dalam menjalankan strategi ini juga sangat diperlukan kedisiplinan oleh personil Polri.
- d. KOMPOL AMBAR : Saya sependapat dengan Ipda Sujoko, mungkin kata lain yang bisa dipergunakan dalam strategi ini adalah *Perubahan Mindset dan Culture Set*, yaitu perubahan pola pikir dan perubahan budaya.
- e. BRIGADIR SIRAIT : Menurut saya strategi lain yang bisa digunakan adalah *Sosialisasi*, yaitu perlu adanya sosialisasi

*kepada personil Polri yang mengemban pelayanan kepada masyarakat, sehingga dengan didukung dengan pemberian reward dan punishment maka personil Polri akan lebih mengerti dan lebih disiplin dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.*

- f. BRIPKA SIANTURI : *Sesuai dengan faktor yang mempengaruhi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dimana perlu adanya sarana dan prasarana, maka strategi yang bisa digunakan lainnya adalah menata kembali sarana dan prasarana serta mengembangkannya agar pelayanan kepada masyarakat dapat diselenggarakan secara maksimal.*
- g. MODERATOR : *Perlu saya sampaikan tentang strategi yang akan digunakan yang berkaitan dengan budaya organisasi dalam menyelenggarakan pelayanan prima untuk meningkatkan citra Polri, dimana strategi yang nantinya akan dipilih adalah strategi yang berkaitan dengan unsur budaya organisasi, disini dapat saya sampaikan bahwa unsur dari budaya meliputi 3 unsur, yaitu Artefak, Nilai-nilai dan Norma. Artefak atau tampilan merupakan sesuatu yang terlihat secara kasat mata, yang dapat dilihat seperti cara berpakaian, pola perilaku, dan lain sebagainya. Nilai-nilai dapat diartikan sesuatu yang tidak tersurat namun dapat mengarahkan perilaku, sedangkan Norma dapat diartikan sebagai aturan yang mengikat terhadap seseorang agar mengikuti aturan tersebut. Strategi-strategi yang nantinya akan digunakan untuk meningkatkan disiplin personil Polri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat haruslah strategi yang megandung unsur atau elemen dari budaya organisasi, sesuai dengan topik permasalahan.*
- h. KOMPOL AMBAR : *Jika dilihat dari unsur budaya, maka strategi-strategi yang pernah diutarakan sebelumnya maka strategi reward dan punishment termasuk didalamnya, yaitu masuk dalam unsur norma, dimana reward dan punishment adalah suatu akibat dari aturan yang ada, apakah aturan itu dilanggar maka personil polri akan mendapatkan punishment dan jika aturan tersebut dilaksanakan akan dihasilkan prestasi yang akan mendapatkan reward atau penghargaan.*

- i. KOMPOL ANDI : *Saya sependapat dengan yang disampaikan oleh Kopol Ambar, dan untuk strategi lainnya adalah perubahan mindset dan culture set menurut saya juga masuk dalam lingkup budaya, yaitu masuk dalam unsur Nilai-nilai, dimana nilai-nilai budaya pada organisasi Polri dapat dirubah sejalan dengan perubahan pola pikir maupun budaya dari masing-masing personil Polri khususnya tentang perubahan pola pelayanan dari yang dilayani menjadi melayani.*
- j. AKP JONI : *Setuju dengan yang disampaikan oleh Kopol Ambar dan Kopol Andi, namun bagaimana seperti yang disampaikan oleh Brigadir Sirait tentang strategi sosialisasi, atau yang disampaikan oleh Ipda Joko tentang strategi pelatihan, menurut saya kedua strategi tersebut tidak masuk dalam unsur budaya baik nilai-nilai, norma-norma maupun artefak, sedangkan strategi yang disampaikan oleh Bripta Sianturi tentang strategi menata kembali sarana dan prasarana atau menurut saya redaksi bahasanya yang lebih tepat adalah penataan dan pengembangan infrastruktur masuk dalam unsur budaya yaitu artefak atau tampilan.*
- k. BRIPTU DEPRI : *Saya sependapat dengan Acp Joni, bahwa strategi pelatihan dan sosialisasi tidak masuk dalam unsur budaya, dan yang masuk dalam unsur budaya adalah penataan dan pengembangan infrastruktur yang masuk dalam unsur budaya yaitu artefak selain yang disampaikan oleh Kopol Andi maupun Kopol Ambar.*
- l. AKP EDI : *Menurut saya, sebagaimana unsur dalam budaya yaitu nilai-nilai, norma dan artefak, maka strategi yang dapat digunakan adalah strategi reward dan punishment, strategi perubahan mindset dan culture set serta strategi penataan dan pengembangan infrastruktur, strategi-strategi inilah yang dapat dikedepankan untuk meningkatkan pencitraan Polri melalui pelayanan prima yang saat ini sedang digembar gemborkan untuk memperoleh kepercayaan masyarakat.*

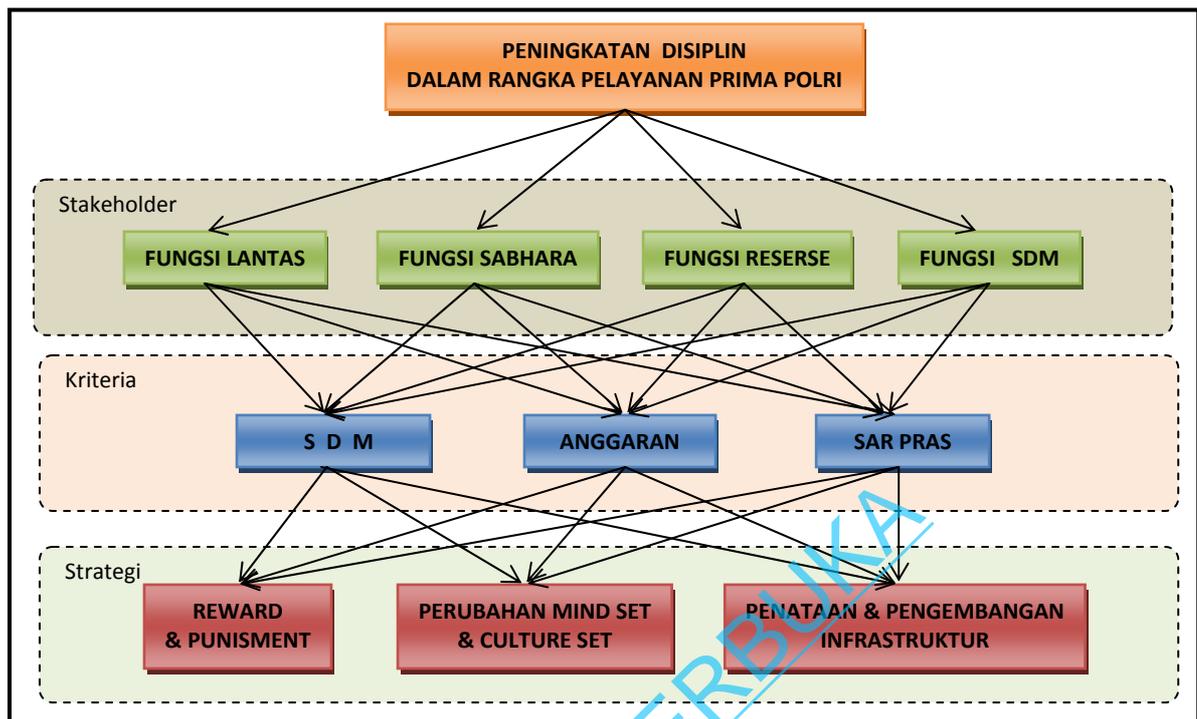
- m. KOMPOL DADANG : *Betul, saya sependapat dengan yang disampaikan tentang tiga strategi tersebut, dengan mengedepankan strategi tersebut, saya yakin personil Polri akan meningkat disiplinnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang berimbas pada meningkatnya pencitraan Polri dimata masyarakat.*
- n. BRIPTU RAHMAT : *Saya juga sependapat dengan yang disampaikan oleh Kopol Dadang, dengan tiga strategi tersebut masyarakat tidak akan menatap sebelah mata terhadap kinerja Polri khususnya tentang pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.*
- o. MODERATOR : *Jadi disini dapat saya simpulkan bahwa strategi yang terkait dengan budaya ada tiga strategi yang dapat digunakan, yaitu strategi reward dan punishment, strategi perubahan mindset dan culture set serta strategi penataan dan pengembangan infrastruktur.*

### III. Kesimpulan

Berdasarkan hasil diskusi yang telah dilaksanakan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai hasil FGD yaitu :

- a. Bahwa kedisiplinan bagi personil Polri khususnya di Polda Kep. Bangka Belitung sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pelayanan prima yang diberikan oleh Polri kepada Masyarakat dan akan mempengaruhi pencitraan Polri.
- b. Bahwa fungsi kepolisian yang memiliki kepentingan atau stakeholder terhadap Pelayanan Prima Kepolisian untuk meningkatkan Citra Polri berada pada Fungsi Lalu Lintas, Fungsi Sabhara, Fungsi Reserse dan Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM).
- c. Bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi kepolisian yang memiliki kepentingan atau stake holder terhadap Pelayanan Prima Kepolisian untuk meningkatkan Citra Polri adalah Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM), Fungsi Anggaran dan Fungsi Sarana dan Prasarana (Sarpras).
- d. Bahwa strategi yang terkait dengan budaya ada tiga strategi yang dapat digunakan, yaitu strategi *reward* dan *punishment*, strategi perubahan *mindset* dan *culture set* serta strategi penataan dan pengembangan infrastruktur.

Dalam bentuk hirarki hasil FGD ini dapat digambarkan sebagai berikut :



#### IV. Penutup

Demikianlah hasil diskusi ini dibuat dengan sebenarnya sebagai pertanggungjawaban atas pelaksanaan diskusi terarah atau *focus group discussion* (FGD).

Pangkalpinang, 23 Mei 2012  
Peneliti/Moderator

**W A H Y U D I**  
NIM : 016754494

Nomor : B/ /V/2012  
 Perihal : Undangan Diskusi. Kepada

Yth.

di

Tempat

1. Rujukan :

- a. Surat Keputusan Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Nomor : 3411/UN31.4/KEP/2012 tanggal 8 Maret 2012 tentang Penetapan Pembimbing Tugas Akhir Program Magister Mahasiswa S2 UPBJJ-UT Pangkalpinang Program Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Masa Registrasi 2012.1.
- b. Pelaksanaan Bimbingan TAPM (Tugas Akhir Program Magister) Residensial 1 (BTR 1) UPBJJ-UT Pangkalpinang tanggal 6 Mei 2012 an. WAHYUDI, NIM 016754494.

2. Diinformasikan kepada Bapak/Ibu/Sdr, bahwa Mahasiswa S2 an. WAHYUDI, NIM 016754494 saat ini sedang menyusun Tugas Akhir Program Magister/Tesis dengan judul *Strategi Budaya Organisasi dalam peningkatan disiplin personil Polri di Polda Kepulauan Bangka Belitung guna terselenggaranya Pelayanan Prima dalam rangka pencitraan Polri*, metode yang digunakan sebagai teknik analisis untuk pembuatan dan pemilihan strategi adalah metode *Focus Group Discussion* (FGD) dan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP).
3. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, dimohon kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk dapat hadir dalam pelaksanaan diskusi (FGD) yang rencananya akan dilaksanakan pada :

Hari/tanggal : Rabu, 23 Mei 2012  
 Pukul : 16.00 WIB  
 Tempat : Gedung Anton Sudjarwo, Polres Pangkalpinang  
 Pakaian : Bebas rapi/yang berlaku pada hari itu

4. Demikian untuk menjadi maklum, atas kehadirannya dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

MAHASISWA S2 UPBJJ-UT PANGKALPINANG  
 PENELITI

Tembusan :

**W A H Y U D I**  
 NIM. 016754494

1. Kapolres Pangkalpinang
2. Kepala UPBJJ-UT Pangkalpinang
3. Pembimbing 1 (DR. A. Wahyudi Aruko)
4. Pembimbing 2 (Suciati, M.Sc.,Ph.D.)

**LAMPIRAN DAFTAR UNDANGAN :**

1. KOMBES POL Drs. SYAHERDAM (Itwasda Polda Kep. Babel)
2. AKBP SUHARJO (Kabid Propam Polda Kep. Babel)
3. AKBP RAJENDRA SUMIHAR (Kapolres Pangkalpinang)
4. AKBP Drs. IMAM ISWANTO (Kabag Dalpers Ro SDM Polda Kep. Babel)
5. AKBP RIZA YULIANTO, SE, SH (Kasubdit 3 Dit Krimum Polda Kep. Babel)
6. AKBP BAMBANG PURBOYO, SE (Kabag Renprogar Ro Rena Polda Kep. Babel)
7. KOMPOL DR.H.ZAIDAN,SH,S.Ag.,M.Hum. (PS. Kabid Binkum Polda kep. Babel)
8. AKBP dr. AGUS SUSANTO, SP.THT (Kasubdit Kerma Dit Bimmas Polda Kep. Babel)
9. KOMPOL KHAMDANI, S.Sos (Kasubdit BinSatpam Dit Bimmas Polda Kep. Babel)
10. KOMPOL DOLLY GUMARA, SH, SIK (Kanit 1 Subdit 1 Dit Krimus Polda Kep. Babel)
11. KOMPOL ANDI HERMAWAN, SIK (Waka Polres Pangkalpinang)
12. KOMPOL AMBAR CATUR HANDAYANI, SH (Kabag Sumda Polres Pangkalpinang)
13. KOMPOL DADANG KW, SIK (Kapolsek Urban Bukit Intan Polres Pangkalpinang)
14. KOMPOL WAGIANTO, SH (PS. Parik 2 Irbid Ops Itwasda Polda Kep. Babel)
15. AKP ROBI NURDIANTO, SH, MH (Kaur Subbag Renmin Itwasda Polda Kep. Babel)
16. AKP SUSANTO (PS. Kasat PJR Dit Lantas Polda Kep. Babel)
17. AKP ADI WIRANA (Kasat Sabhara Polres Pangkalpinang)
18. AKP ERA JONI KURNIAWAN, SIK (Kasat Reskrim Polres Pangkalpinang)
19. AKP EDI KUSNAEDI (Kasat Lantas Polres Pangkalpinang)
20. IPTU CHANDRA CITRA KESUMA (Kasat Res Narkoba Polres Pangkalpinang)
21. IPTU HELEN SIMANJUNTAK, SH (Kapolsek Pangkalan Baru)
22. IPDA JOKO MURTONO (Kasi Propam Polres Pangkalpinang)
23. IPDA SUJOKO (KBO Sat Reskrim Polres pangkalpinang)
24. BRIPKA RTA SIANTURI (PS. Kanit Patoli Sat Sabhara Polres Pangkalpinang)
25. BRIGADIR S. SIRAIT (Kaur Litpers Subbid Paminial Bid Propam Polda Kep. Babel)
26. BRIPTU BAREG HERRYANTO, SH (Ba Bidkum Polda Kep. Babel)
27. BRIPTU RACHMAT YANUAR (Ba Bag Ops Polres Pangkalpinang)
28. BRIPTU DEPRI WINATA (Ba Bag Ops Polres Pangkalpinang)
29. BRIPTU ADI KUSYADI (Ba Bag Ops Polres Pangkalpinang)
30. BRIPTU RIZKI RAMDANI (Ba Subbid Paminial Bid Propam Polda Kep. Babel)

### ABSENSI FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)

Hari/tanggal : Rabu, 23 Mei 2012

Topik : *Budaya Organisasi dalam Peningkatan Disiplin Personil Polda Kep. Babel dalam penyelenggaraan Pelayanan Prima.*

NO	NAMA	PANGKAT	JABATAN	TANDATANGAN
1.				1. ....
2.				2. ....
3.				3. ....
4.				4. ....
5.				5. ....
6.				6. ....
7.				7. ....
8.				8. ....
9.				9. ....
10.				10. ....
11.				11. ....
12.				12. ....
13.				13. ....
14.				14. ....
15.				15. ....
16.				16. ....
17.				17. ....
18.				18. ....
19.				19. ....
20.				20. ....
21.				21. ....
22.				22. ....
23.				23. ....
24.				24. ....
25.				25. ....
26.				26. ....
27.				27. ....
28.				28. ....

29.				29. ....	
30.					30. ....

UNIVERSITAS TERBUKA

## KUISIONER

### **STRATEGI BUDAYA ORGANISASI DALAM PENINGKATAN DISIPLIN PERSONIL POLRI DI POLDA KEPULAUAN BANGKA BELITUNG GUNA TERSELENGGARANYA PELAYANAN PRIMA**

Dalam rangka penyelesaian studi pada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, bersama ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi informan melalui pengisian kuisisioner ini, sebagai bahan dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM/Tesis).

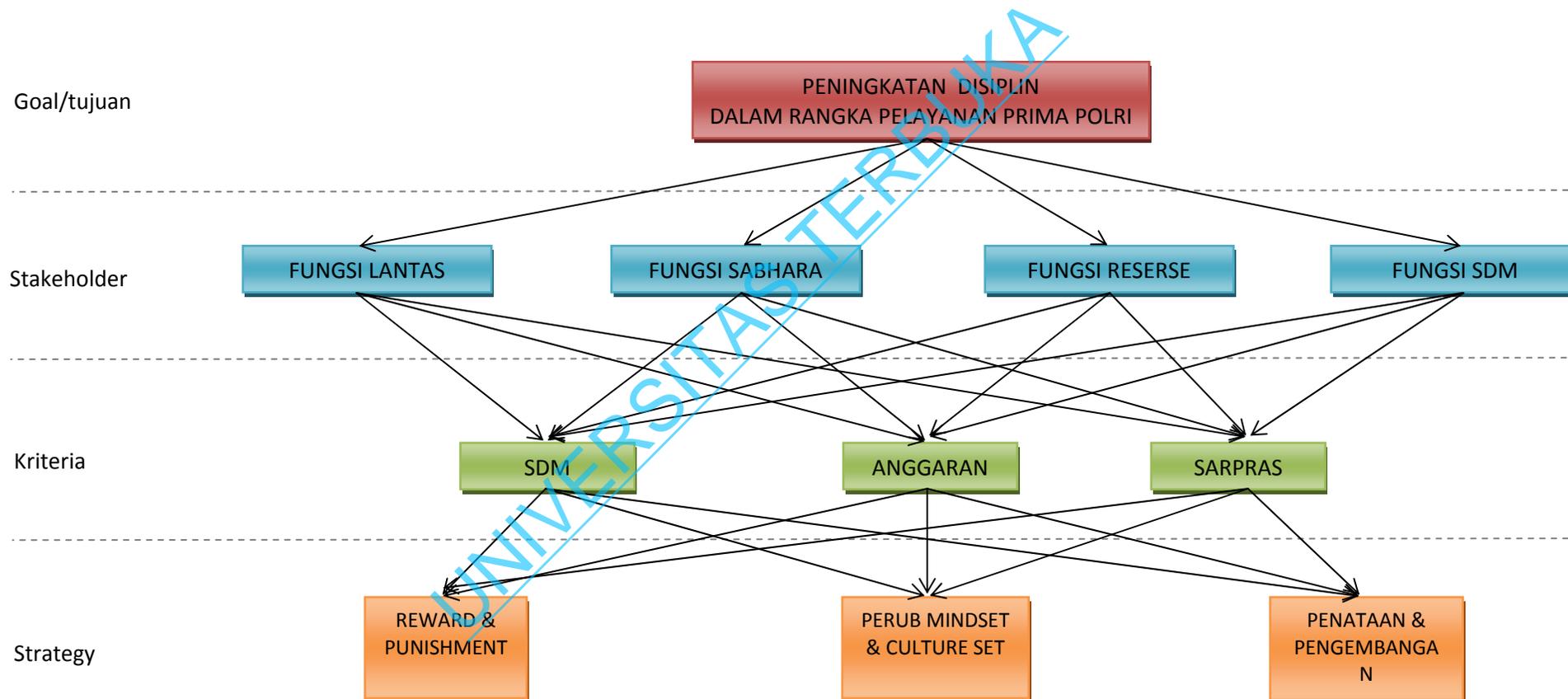
Penelitian ini dilatarbelakangi oleh lemahnya pencitraan Polri dimata masyarakat saat ini terkait dengan rendahnya atau kurangnya pelayanan yang diberikan oleh Polri, mengingat tugas pokok Polri sebagai pelindung, pelayan dan pengayom masyarakat, maka pelayanan yang diberikan oleh Polri menjadi titik ukur bagi Polri dalam mamantapkan kepercayaan masyarakat (*trust building*) agar tugas pokoknya dapat berjalan guna mencapai visi yang telah ditetapkan.

Dengan fenomena tersebut di atas, dalam penelitian ini perlu data awal untuk dilakukan pengkajian dan analisis guna menentukan strategi budaya organisasi polri yang dapat meningkatkan disiplin personil Polri. Pemecahan masalah terhadap alternatif strategi yang diperoleh, dilakukan dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) yang merupakan salah satu teknik pengambilan keputusan/*optimasi multivariate* yang digunakan dalam analisis pengambilan keputusan sehingga diharapkan akan dihasilkan suatu strategi yang dapat diterapkan dalam peningkatan disiplin personil Polri.

Demikian kuisisioner ini disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih.

*Hormat saya,*  
Wahyudi

## HIRARKI FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS PENINGKATAN DISIPLIN DALAM RANGKA PELAYANAN PRIMA



## PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

Untuk menyamakan pemahaman dan prosedur, maka disampaikan petunjuk pengisian kuisisioner sebagai berikut :

1. Kuisisioner ini digunakan untuk menilai atau mengukur bobot/skala prioritas pilihan strategi dalam kaitannya dengan kriteria-kriteria utama penentuan suatu strategi.
2. Kuisisioner disusun dalam bentuk matriks yang dinamakan matriks *pairwise comparison*. Tujuannya adalah untuk membuat penilaian/pengukuran tentang tingkat kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya
3. Pembobotan dilakukan dengan perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan kriteria penilaian disebelah kiri dengan kriteria penilaian disebelah kanan.
4. Kolom penelitian di sebelah kiri (kolom sama penting (1) ke kiri) digunakan jika kriteria atau indikator sebelah kiri mempunyai derajat lebih tinggi. Sebaliknya, kolom penilaian disebelah kanan (kolom sama penting (1) ke kanan) digunakan jika kriteria atau indikator sebelah kanan mempunyai derajat lebih tinggi.
5. Dalam membandingkan dua elemen pada suatu tingkat tertentu dengan tingkat di atasnya tersebut, skala dasar yang digunakan adalah seperti dalam tabel berikut ini.

Tabel Skala Dasar

Intensitas Kepentingan	Tingkat Kepentingan Antara Elemen yang dibandingkan
1	Sama pentingnya dibanding yang lain
3	Sedikit lebih penting dibanding yang lain
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
9	Ekstrim pentingnya dibanding yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai di antara dua penilaian yang berdekatan
<i>Reciprocal</i>	Jika elemen i memiliki salah satu angka (skala) seperti di atas dibandingkan dengan elemen j, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan dengan elemen i.

Sumber: Saaty, 1993.

6. Usahakan penilaian Saudara konsisten. Misalnya Saudara menyatakan A lebih penting dari pada B, dan B lebih penting dari pada C, maka penilaian Saudara konsisten jika menyatakan C lebih penting dari pada A.

7. Apabila ada keraguan dalam perbandingan tingkat kepentingan antar faktor tersebut, dapat di atasi dengan jalan mengisi diantara dua angka di atas, yang menunjukkan arti penilaian diantara dua angka ganjil yang bersebelahan tersebut.
8. Disampaikan contoh pengisian sebagai berikut :

KRITERIA	PENILAIAN																	KRITERIA
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Arti pengisian tersebut di atas :

- B pada tingkat kepentingan sedikit lebih penting dari pada A
- A pada tingkatan jauh lebih penting dari C
- B berada pada tingkatan mutlak lebih penting dari C

UNIVERSITAS TERBUKA

**No. Kuisisioner** :

**Tanggal** :

**IDENTITAS NARA SUMBER :**

Nama : .....

Pangkat/NRP : .....

Jabatan : .....

Kesatuan : .....

**KUISISIONER**

1. Terhadap penentuan strategi budaya organisasi dalam peningkatan disiplin personil Polri, pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam pelaksanaan pelayanan prima adalah :

- a. Fungsi Lantas (lalu lintas)
- b. Fungsi Sabhara
- c. Fungsi Reserse (Reserse Kriminal dan Reserse Narkoba)
- d. Fungsi SDM (Sumber Daya Manusia)

Bandingkan tingkat kepentingan (mana yang lebih penting) dari setiap *stakeholders* tersebut dibawah ini:

KRITERIA	PENILAIAN																	KRITERIA
Lantas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sabhara
Lantas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Reserse
Lantas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SDM
Sabhara	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Reserse
Sabhara	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SDM
Reserse	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SDM

2. Sasaran peningkatan disiplin oleh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam rangka pelayanan prima adalah :

- a. Sumber Daya Manusia (SDM)
- b. Anggaran
- c. Sarana dan Prasarana (sarpras)

Paraf : .....

Fungsi Lalu lintas

Bandingkan tingkat kepentingan (mana yang lebih penting) dari setiap sasaran tersebut dibawah ini :

KRITERIA	PENILAIAN																KRITERIA	
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Anggaran
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarpras
Anggaran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarpras

Fungsi Sabhara

Bandingkan tingkat kepentingan (mana yang lebih penting) dari setiap sasaran tersebut dibawah ini :

KRITERIA	PENILAIAN																KRITERIA	
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Anggaran
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarpras
Anggaran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarpras

Fungsi Reskrim

Bandingkan tingkat kepentingan (mana yang lebih penting) dari setiap sasaran tersebut dibawah ini :

KRITERIA	PENILAIAN																KRITERIA	
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Anggaran
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarpras
Anggaran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarpras

Fungsi SDM

Bandingkan tingkat kepentingan (mana yang lebih penting) dari setiap sasaran tersebut dibawah ini :

KRITERIA	PENILAIAN																KRITERIA	
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Anggaran
SDM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarpras
Anggaran	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sarpras

Paraf : .....

3. Alternatif Strategi peningkatan disiplin berdasarkan sasaran dalam rangka pelayanan prima adalah :

- a. Reward and Punishment (R & P)
- b. Perubahan *Mind set* dan *Culture Set* (MS & CS)
- c. Penataan dan Pengembangan Infra Struktur (Tata & Kembang)

Sumber Daya Manusia (SDM)

Bandingkan tingkat kepentingan (mana yang lebih penting) dari alternatif strategi tersebut dibawah ini :

KRITERIA	PENILAIAN																		KRITERIA
R & P	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MS & CS	
R & P	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tata & Kembang	
MS & CS	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tata & Kembang	

Anggaran

Bandingkan tingkat kepentingan (mana yang lebih penting) dari alternatif strategi tersebut dibawah ini :

KRITERIA	PENILAIAN																		KRITERIA
R & P	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MS & CS	
R & P	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tata & Kembang	
MS & CS	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tata & Kembang	

Sarana dan Prasarana (sarpras)

Bandingkan tingkat kepentingan (mana yang lebih penting) dari alternatif strategi tersebut dibawah ini :

KRITERIA	PENILAIAN																		KRITERIA
R & P	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	MS & CS	
R & P	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tata & Kembang	
MS & CS	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tata & Kembang	

NARA SUMBER

.....