

**PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA POLRI
MELALUI REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN
PUBLIK**

TESIS

**Disusun untuk Memenuhi Syarat Memperoleh
Gelar Magister Ilmu Hukum**



Oleh :

ANDHANG WAHYU KUSUMA PRATAMA

21120070

MAGISTER ILMU HUKUM FAKULTAS HUKUM

UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTRE SUDIRMAN GUPPI

(UNDARIS)

2023

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis : PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA POLRI
MELALUI REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN
PUBLIK

Nama Mahasiswa : ANDHANG WAHYU KUSUMA PRATAMA

NIM : 21120070

Program Studi : Magister Ilmu Hukum

Tesis ini telah disetujui oleh Dosen Pembimbing dan dinyatakan memenuhi syarat ilmiah untuk dipertahankan dalam Sidang Ujian Tesis yang diselenggarakan oleh Program Studi Magister Ilmu Hukum Undaris.

Persetujuan Dosen Pembimbing diberikan pada hari Kamis, 27 April 2023.

Tim Dosen Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Hj. Endang Kusuma Astuti, S.H., M.Hum.

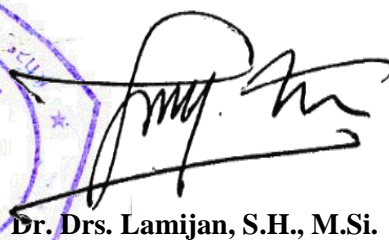
Pembimbing II



Dr. Tri Susilowati, S.H., M.Hum.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Ilmu Hukum



Dr. Drs. Lamijan, S.H., M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN TESIS

Judul Tesis : PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA POLRI
MELALUI REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN
PUBLIK

Nama Mahasiswa : ANDHANG WAHYU KUSUMA PRATAMA

NIM : 21120070

Program Studi : Magister Ilmu Hukum

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dalam Sidang Ujian Tesis dan dinyatakan sah menemuhi syarat serta lulus pada hari Rabu, 03 Mei 2023.

Dewan Penguji Ujian Tesis

Ketua Penguji.



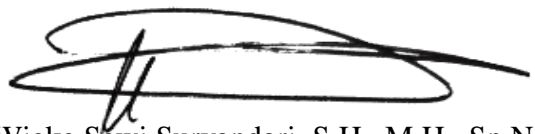
Dr. Endang Kusuma Astuti, S.H., M.Hum

Anggota Penguji,



Dr. Tri Susilowati, S.H., M.Hum

Anggota Penguji,



Dr. Hj. Wieke Sewi Suryandari, S.H., M.H., Sp.N.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Ilmu Hukum




Dr. Drs. Lamijan, S.H., M.Si.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama Lengkap : ANDHANG WAHYU KUSUMA PRATAMA

Tempat, Tanggal Lahir : Boyolali, 24 Januari 1994

NIM : 21120070

Program Studi : MAGISTER ILMU HUKUM

Menyatakan dengan ini sesungguhnya bahwa naskah tesis saya yang berjudul:

**PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA POLRI MELALUI
REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK**

Adalah benar-benar merupakan karya asli saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya sendiri dalam naskah tesis tersebut telah diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tersebut tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik, berupa pencabutan tesis dan gelar akademik yang saya peroleh dari tesis tersebut.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ungaran, Mei 2023

Yang Membuat Pernyataan,



ANDHANG WAHYU KUSUMA PRATAMA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk 1) memeberikan gambaran secara menyeluruh tentang peningkatan kualitas sumber daya manusia polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik , 2) menganalisis peningkatan kualitas sumbe daya manusia polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik , 3) mendeskripsikan kendala yang dihadapi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik , 4) menganalisis upaya dilakukan guna mengatasi kendala yang peningkatan kualitas sumber daya manusia polri melalui reformasi birokrasi pelayanan public

Metode penelitian dilakukan dengan metode pendekatan yuridis sosiologis. Penelitian sosilogi hukum adalah penelitian berupa studi-studi yuridis empiris untuk menemukan teori-teori mengenai proses terjadinya dan mengenai proses bekerjanya hukum di dalam masyarakat. Sedikit berbeda dengan penelitian normatif, dalam penelitian hukum sosiologis, penelitian hukum tidak dapat lagi menggunakan hanya dengan satu metode penelitian atau pendekatan saja. Penelitian sosiologi hukum membutuhkan kombinasi yang integral dalam pengambilan kesimpulan dari berbagai disiplin ilmu.

Metode pendekatan penelitian ini berdasarkan fokus dan tujuan penelitian, maka penelitian ini merupakan kajian yang mendalam guna memperoleh data yang lengkap dan terperinci. Untuk itu penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Demikian juga Prasetya mengungkapkan bahwa “penelitian deskriptif adalah penelitian yang menjelaskan fakta apa adanya”

Hasil penelitian yang didapatkan dari kesimpulan dan pembahasan yaitu, adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik, adanya kendala atau faktor yang dihadapi dalam peningkatan sumber daya manusia polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik, adanya upaya yang dilakukan guna mengatasi kendala yang dihadapi dalam peningkatan sumber daya manusia polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik.

Kata Kunci : Sumber Daya, Reformasi Birokrasi, Pelayanan Publik.

ABSTRACT

This study aims to 1) provide an overall picture of improving the quality of Polri's human resources through public service bureaucratic reform, 2) analyze the improvement of the quality of Polri's human resources through public service bureaucratic reform, 3) describe the obstacles encountered in improving the quality of human resources the National Police through public service bureaucratic reform, 4) analyze the efforts made to overcome obstacles that improve the quality of Polri human resources through public service bureaucratic reform

The research method was carried out using a sociological juridical approach. Legal sociology research is research in the form of empirical juridical studies to find theories about the process of occurrence and about the working process of law in society. Slightly different from normative research, in sociological legal research, legal research can no longer use only one research method or approach. Legal sociology research requires an integral combination in drawing conclusions from various disciplines.

This research approach method is based on the focus and research objectives, so this research is an in-depth study in order to obtain complete and detailed data. For this reason, this research uses a qualitative descriptive approach. Likewise Prasetya revealed that "descriptive research is research that explains facts as they are".

The results of the research obtained from the conclusions and discussion are that there is an increase in the quality of Polri human resources through public service bureaucratic reform, there are obstacles or factors encountered in increasing Polri human resources through public service bureaucratic reform, there are efforts made to overcome the obstacles faced in increasing the human resources of the Indonesian National Police through reform of the public service bureaucracy.

Keywords: Resources, Bureaucratic Reform, Public Service.

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT, berkat karunia-Nya Tesis ini dapat penulis selesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Magister Hukum (S2) pada Program Pascasarjana Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman Guppi Ungaran dengan judul ***“PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA POLRI MELALUI REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK”***

Penulis menyadari bahwa Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah berkontribusi baik berupa motivasi, tenaga dan pemikiran yang tak ternilai harganya. Maka perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan tulus kepada;

1. Dr. Drs. Hono Sejati, S.H., M.Hum., selaku Rektor Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman Guppi Ungaran yang telah memberikan kesempatan kepada kami untuk mengikuti pendidikan Program Magister Hukum Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman Guppi Ungaran.
2. Dr. Drs. Lamijan, SH, M. Si., selaku ketua program studi magister ilmu hukum Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman Guppi Ungaran atas kesempatan yang diberikan untuk mengikuti pendidikan Program Magister Hukum Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman Guppi Ungaran.
3. Dr. Hj. Endang Kusuma Astuti, S.H., M.Hum., selaku pembimbing I tesis yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk bimbingan penyusunan tesis ini

4. Dr. Tri Susilowati, S.H., M.Hum., selaku pembimbing II tesis yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk bimbingan penyusunan tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Staf pengajar dan Sekretariat Program Magister Hukum Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman Guppi Ungaran.
6. Keluargaku terkasih, terima atas doa dan bantuan untuk penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih terdapat sejumlah kekurangan yang merupakan kelemahan penulis dalam membuat. Dengan segala hormat, segala bentuk kekurangan penulis mohon dapat dikoreksi oleh penguji pada ujian seminar hasil penelitian ini.

Ungaran, Mei 2023



ANDHANG WAHYU KUSUMA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Kebaruan Penelitian.....	8
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian.....	9
E. Manfaat Penelitian.....	9
F. Sistematika Penelitian	10
BAB II.....	11
LANDASAN TEORI.....	11
A. Landasan Konseptual.....	11
B. Landasan Teoritis	22
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia	25
C. Originalitas Penelitian	28
D. Kerangka Berpikir	30
BAB III.....	32
METODE PENELITIAN	32
A. Jenis Penelitian	32
B. Pendekatan Penelitian.....	32
C. Lokasi Penelitian	33

D. Sumber dan Jenis Data	33
E. Subjek Penelitian	34
F. Teknik Pengumpulan Data	34
G. Teknik Analisis Data	34
BAB IV	37
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
A. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Polri melalui Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik	37
B. Kendala yang dihadapi dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Polri melalui Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik	54
C. Upaya yang dilakukan guna mengatasi kendala yang dihadapi dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Polri melalui Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik	58
BAB V	62
PENUTUP	62
A. Simpulan	62
B. Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	66

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Good Governance adalah tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa. Terkait dengan itu, pemerintah yang bersih (*clean government*) dan bebas KKN.¹ Reformasi Birokrasi merupakan perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi, antara lain kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan, dan pelayanan publik. Beberapa contoh reformasi, birokrasi, misalnya reformasi kelembagaan dan kepegawaian, keuangan, perbendaharaan, perencanaan dan penganggaran, keimigrasian, perpajakan, pertanahan, dan penanaman modal.

Hal penting dalam reformasi birokrasi adalah perubahan mindset dan cultureset serta pengembangan budaya kerja. Reformasi Birokrasi diarahkan pada upaya-upaya mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi, secara berkelanjutan, dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa (*good governance*), pemerintah yang bersih (*clean government*), dan bebas KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme)².

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai salah satu lembaga Negara dalam konteks Administrasi Publik sesuai amanah Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 mempunyai Fungsi Pemerintahan Negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, pemberian perlindungan,

¹ Max Turner & David Hulme, 1997. *Governance, Administration & Development*, First Printing : Kumarian Press

² Budi Setiyono, 2012. *Birokrasi dalam Perspektif Politik dan Administrasi*, Bandung: Penerbit Nuansa

pengayoman dan pelayanan masyarakat. Kepolisian di Indonesia yang merupakan profesi jika dilihat dari sejarah kepolisian Indonesia mempunyai ciri sendiri baik berupa bentuk, fungsi, tugas maupun kedudukan kepolisian yang mengalami perubahan paradigma kepolisian sesuai dengan tuntutan masyarakat pada kondisi saat itu. Dengan adanya globalisasi dan reformasi pada tahun 1998, maka tuntutan masyarakat atas kinerja profesi kepolisian di Indonesia diharapkan lebih profesional.

Sehubungan dengan hal tersebut, Kebijakan Reformasi Birokrasi Nasional Polri juga telah merumuskan Program Reformasi Birokrasi Polri (RBP). Reformasi Birokrasi Polri Gelombang I, sejatinya telah dilaksanakan sejak tahun 1999 meliputi 3 (tiga) aspek, yaitu: aspek instrumental, struktural dan kultural. Reposisi Polri dari tubuh ABRI, penataan organisasi dan kewenangan adalah merupakan keberhasilan Reformasi Birokrasi Polri pada struktural. Begitu pula dengan ditetapkannya UU No. 2 Tahun 2002 tentang Polri, TAP MPR No. VI dan VII Th 2013 tentang Pemisahan Polri dari ABRI dan Pembagian Wewenang.³ Dengan demikian dapat diartikan secara kualitatif RBP aspek instrumental dan struktural telah berhasil akan tetapi aspek kultural belum seperti harapan baik oleh kalangan Polri (terutama para petinggi Polri) maupun ekspektasi masyarakat.

Memasuki RBP Gelombang II (2011-2014) yang diintegrasikan dengan Renstra Polri Tahap II, yaitu membangun kemitraan (*partnership building*) yang diperkuat dengan program Revitalisasi menuju Pelayanan Prima melalui tiga kerangka Road Map, yang terdiri dari penguatan institusi (*institution*

³ Ridwan DP, Reformasi Birokrasi Polri Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Pada Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan, Lembaga Penelitian dan Publikasi Nobel Indonesia, 2018, hlm. 463

strengthening), terobosan kreatif (*creative breakthrough*) dan peningkatan integritas (*integrity improvement*) guna mewujudkan Pelayanan Prima Polri. Dengan harapan bahwa kepolisian Negara Republik Indonesia mempunyai paradigma yang berfungsi sebagai alat kekuasaan, beralih kepada paradigma baru.

Grand strategi Polri dalam rangka memantapkan kemandirian Polri sebagaimana dirumuskan tentang reformasi Polri telah mencanangkan reformasi secara gradual yang meliputi reformasi instrumental, struktural dan kultural. Tugas pokok Polri sebagaimana diatur didalam Undang-undang No. 2 tahun 2002 adalah memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, dan memberikan perlindungan, pengayoman serta pelayanan kepada masyarakat. Dalam UU tersebut salah satunya menyebutkan tugas pokok Polri adalah dibidang pelayanan. Polri menganggap seluruh tugas-tugas dan peranan berkaitan dengan pelayanan sangatlah penting.⁴

Perubahan paradigma baru Polri untuk mereposisi diri ke arah Polri mandiri dan profesional menuju terwujudnya polisi sipil yang dipercaya masyarakat, melalui reformasi dibidang instrumental, struktural maupun kultural, grand strategi Polri menuju 2025 yang terbagi dalam tiga tahap dimana tahap kedua tahun 2011-2015 tentang Partership building. Titik berat pada transparansi, akuntabilitas, keadilan, pembuatan laporan publik, bebas korupsi, profesional, moralitas dan keteladanan.

⁴ Danuri, Bambang Hendarso (Kapolri), 2008. Orasi Ilmiah: Tugas dan Fungsi Polri dalam Mengawal Pembangunan Demokrasi Indonesia, Jakarta: Koorsahli Kapolri.

Lembaga Survei Indikator Politik Indonesia menyampaikan kepercayaan publik terhadap Kepolisian Republik Indonesia mengalami peningkatan menjadi 80,2%. Angka ini merupakan yang tertinggi sejak 8 tahun terakhir dari tahun 2014 hingga 2021.⁵ Angka survei tersebut merepresentasikan kepolisian yang menjadi garda terdepan dalam menjaga ketertiban, keamanan, dan ketentraman masyarakat. Karena itu polisi sudah seharusnya memiliki legitimasi dan kepercayaan oleh masyarakat sebagai sosok penjaga dalam kehidupan berbangsa dan bernegara

Namun hal tersebut tidak berlaku saat ini. Yang terjadi justru sebaliknya di mana kepercayaan masyarakat terhadap instansi kepolisian semakin berkurang. Hal ini bukannya tanpa alasan, terdapat banyak kejadian yang mendasarinya. Melansir dari Kompas, seorang korban perampokan di Jakarta Timur dimarahi polisi saat melapor.⁶ Sementara itu di Riau seorang Ibu korban pemerkosaan dimarahi oleh dua oknum polisi, dilansir dari Kompas. Dan yang sempat heboh adalah kasus mahasiswi Universitas Brawijaya yang bunuh diri karena dihamili kekasihnya yang anggota kepolisian, dilansir dari Inews.id.⁷

Kasus-kasus di atas akhirnya memang diusut dan beberapa di antaranya selesai dan berakhir sesuai hukum yang ada. Tapi hal tersebut tidak lepas dari protes

⁵ Tiara Aliya Azzahra, Survei Indikator: Kepercayaan Publik ke Polri 80,2%, Tertinggi sejak 2014, 2021, Detik News, diakses dari <https://news.detik.com/berita/d-5841830/survei-indikator-kepercayaan-publik-ke-polri-802-tertinggi-sejak-2014> (diakses pada Desember 2022)

⁶ Natasha Ancely, Marahi Korban Perampokan yang Melapor, Anggota Polsek Pulogadung Dimutasi, 2021, KompasTV, diakses dari <https://www.kompas.tv/article/241548/marahi-korban-perampokan-yang-melapor-anggota-polsek-pulogadung-dimutasi#:~:text=KOMPAS.TV%20-%20Seorang%20perempuan%20korban%20pe%20rampok%20an,yang%20diduga%20memarahi%20korban%20pun%20kini%20telah%20dimutasi.> (diakses pada Desember 2022)

⁷ Puteranegara Batubara, Viral Mahasiswi Bunuh Diri di Pusara Ayah, Oknum Polisi diperiksa Polda Jatim, 2021, Inews.id, diakses di <https://www.inews.id/news/nasional/viral-mahasiswi-bunuh-diri-di-pusara-ayah-oknum-polisi-diperiksa-polda-jatim> (diakses pada Desember 2022)

masyarakat. Sebelum adanya protes dan keluhan dari masyarakat kasus-kasus di atas dan banyak kasus serupa tidak mendapat penindakan tegas. Protes dari masyarakat setiap hari terus berdatangan. Bahkan pada Oktober 2021 muncul tagar #percumalaporpolisi dan #tidakperceyapolisi di media sosial. Keduanya merupakan bentuk ketidakpercayaan masyarakat terhadap instansi yang sudah ada selama 76 tahun ini.

Rasanya sudah menjadi rahasia umum kalau terdapat banyak penyelewengan dalam instansi kepolisian. Suap saat ada razia kendaraan, penyalahgunaan wewenang oleh oknum polisi, pungli yang dilakukan oleh oknum polisi, dan lain-lain.⁸ Saking lelahnya dengan semua hal tersebut, di sosial media masyarakat menolak menggunakan kata oknum. Yang ada di benak masyarakat adalah semuanya sama. Tidak ada oknum di kepolisian, oknum hanyalah kata yang digunakan instansi untuk menutupi segala kesalahan yang dilakukan oleh anggotanya. Memang benar bahwa tidak semua hal yang dilakukan polisi bersifat negatif. Justru ada banyak hak positif yang berhasil dicapai oleh Polri.

Namun hal-hal positif tersebut perlahan tertutup oleh hal-hal negatif. Sampai pada titik di mana masyarakat tidak percaya dan tidak peduli kepada polisi. Kepercayaan bukanlah hal yang sepele. Untuk menumbuhkan kepercayaan dibutuhkan waktu yang tidak sebentar. Sebaliknya untuk menghilangkan kepercayaan sangatlah mudah. Jika polisi yang hakikatnya ada untuk melindungi dan mengayomi masyarakat tidak bisa dipercaya, maka kita sebagai masyarakat harus percaya kepada siapa. Harus mengadu ke siapa jika terjadi tindakan kriminal.

⁸ Ismail, Chairuddin, 1999. *Polisi, Pengayom vs Penindas*, Jakarta: Jakarta Citra.

Ketidapercayaan ini juga dapat menimbulkan konflik. Entah di internal kepolisian, atau konflik antara masyarakat dengan kepolisian.

Masyarakat Indonesia sudah modern, kritis, dan melek hukum. Jika masyarakat mengetahui ada penyelewengan dalam instansi kepolisian maka masyarakat tidak segan-segan untuk protes, berkomentar, bahkan mengancam. Apakah survei kepercayaan publik ke Polri yang mencapai 80,2% merupakan hasil nyata? Tanpa adanya kecurangan di dalamnya. Hanya Tuhan dan masyarakat yang bisa menjawabnya. Jika survei tersebut memang dapat dipertanggungjawabkan tentunya masyarakat tidak akan membuat tagar-tagar yang menunjukkan ketidakpercayaan. Berita heboh yang memposisikan polisi sebagai tokoh antagonis di dalamnya tidak akan bertebaran.

Kepercayaan publik terhadap polisi tidak hanya dilihat dari angka atau persentase semata. Kepercayaan tercermin dari sikap timbal balik antara satu pihak dengan pihak lain. Dalam hal ini kepolisian dengan masyarakat. Menanggapi semua hal tersebut akhirnya masyarakat menumbuhkan hubungan yang unik dengan kepolisian. *Love and hate relationship*. Hubungan tersebut berlandaskan kebingungan, ketidakpercayaan, dan pemikiran bahwa tidak ada pilihan lain. Secara garis besar masyarakat tidak percaya pada polisi. Tapi di sisi lain masyarakat tidak mempunyai pilihan selain bergantung pada polisi.

Jika ada pencurian kepada siapa masyarakat akan melapor. Jika terjadi tindakan kriminal kepada siapa masyarakat akan mengadu. Jika ada KDRT kepada siapa masyarakat akan membuat laporan. Tidak mungkin masyarakat akan melapor ke TNI atau ke DPR. Tentunya masyarakat akan melapor ke Polri. Walaupun tahu

laporan-laporan mereka tidak akan diusut atau sulit diusut tapi masyarakat tetap melapor. Dengan harapan bahwa masalah-masalah yang ada dapat teratasi. Dan dengan harapan bahwa semuanya akan mendapat balasan yang setimpal sesuai hukum yang berlaku. Walau pada kenyataannya terkadang semua itu hanya mimpi belaka.

Akhirnya permasalahan ini berakar pada satu hal. Harus adanya reformasi pada instansi kepolisian. Reformasi yang mencakup banyak hal. Mulai dari Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana pendukung, peningkatan kinerja, sampai hukuman yang tegas bagi para oknum polisi yang melakukan kesalahan. Jika reformasi ini berhasil dilakukan bukan hanya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap polisi. Tetapi polisi juga dapat menjalankan tugas, wewenang, dan fungsinya dengan baik. Jika semuanya sudah berjalan dengan baik maka keamanan, kenyamanan, dan ketentraman NKRI juga terjaga. Masyarakat hidup tenang, aman, nyaman, dan tentram. Hubungan polisi dan masyarakat membaik. Pertahanan, persatuan, dan keamanan negara terjaga.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai institusi pelayanan publik yang mengemban salah satu tugas sebagai pelaksana pelayanan publik masih saja menerima banyak keluhan dari masyarakat terhadap kualitas pelayanannya. Kenyataan ini didapat dari keluhan masyarakat secara langsung ataupun dari media massa. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa sudah menjadi tugas Polri untuk menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat dengan upaya mengevaluasi dan mereshuffle kembali bagaimana

harapan masyarakat terhadap Polri mengenai pelayanan Publik beserta hal-hal yang berkaitan dengan pelayanan publik Polri.

Maka penulis dalam melakukan penelitian ini bermaksud untuk mengkaji dan menganalisis bagaimana Reformasi Birokrasi Polri sebagai pelayanan publik yang menjadi sangat penting sebagai aparatur pemerintah dalam meningkatkan kualitas SDM kepolisian dengan judul penelitian “***PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA POLRI MELALUI REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK***”.

B. Kebaruan Penelitian

Landasan normatif dari penelitian ini adalah Tap MPR No.VII Tahun 2000 tentang Peran Kepolisian Negara Republik Indonesia pasal 6 ayat (1) dan (2) tentang Peran Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Fungsi pelayanan diatur dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia Pasal 2, Pasal 4, Pasal 5 yang isinya menetapkan bahwa fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik?

2. Apa saja kendala yang dihadapi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan guna mengatasi kendala yang dihadapi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik?

D. Tujuan Penelitian

1. Memberikan gambaran secara menyeluruh tentang peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik
2. Menganalisis peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik
3. Mendeskripsikan kendala yang dihadapi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik
4. Menganalisis upaya yang dilakukan guna mengatasi kendala yang peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Menambah keilmuan khususnya tentang peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik

2. Manfaat Praktis

Menambah pengetahuan, wawasan keilmuan serta memberikan pengalaman khususnya bagi peneliti mengenai reformasi birokrasi Polri terhadap pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepolisian.

F. Sistematika Penelitian

Sistematika tesis ini disusun sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah, keterbaruan penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika tesis.

Bab II Tinjauan Pustaka berisi tentang landasan konseptual, landasan teori, orisinalitas penelitian, kerangka pemikiran.

Bab III Metode Penelitian berisi tentang jenis penelitian, metode pendekatan, sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan meliputi peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik, hambatan yang dihadapi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik, serta upaya mengatasi kendala dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik.

Bab V Penutup, bab ini merupakan bab penutup yang berisikan tentang kesimpulan dan saran dari penulis yang mungkin berguna sebagai salah satu upaya dalam menjawab permasalahan yang ada.

Daftar Pustaka, memuat buku, jurnal dan peraturan perundang-undangan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Konseptual

1. Reformasi

Reformasi merupakan upaya dari pemerintah maupun individu untuk melakukan perubahan terhadap suatu badan atau lembaga yang berada di suatu lingkungan, dengan melihat fenomena yang telah terjadi sebelumnya, dan dirasakan tidak memberikan dampak secara signifikan terhadap perbaikan kesejahteraan anggota

2. Birokrasi

Birokrasi berasal dari kata bureaucracy, diartikan sebagai suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan bentuk piramida, di mana lebih banyak orang berada di tingkat bawah daripada tingkat atas, biasanya ditemui pada instansi yang sifatnya sipil maupun militer.

3. Polri

badan pemerintah yang bertugas memelihara keamanan dan ketertiban umum (menangkap para orang yang melanggar undang-undang) atau dapat pula di artikan sebagai anggota dari badan pemerintahan (pegawai negara yang bertugas memelihara keamanan dan ketertiban umum).

4. Pelayanan Publik

Pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat,

5. Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya

6. POLRI

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) adalah Kepolisian Nasional di Indonesia, yang bertanggung jawab langsung di bawah Presiden. Polri mempunyai motto: Rastra Sewakotama, yang artinya Abdi Utama bagi Nusa Bangsa. Polri mengemban tugas-tugas kepolisian di seluruh wilayah Indonesia yaitu memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat; menegakkan hukum; dan memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Polri dipimpin oleh seorang Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri).⁹

Dalam Undang-Undang No. 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam Pasal 1 ayat (1) dijelaskan bahwa Kepolisian adalah segala hal yang berkaitan dengan fungsi dan lembaga polisisesuai dengan peraturan perundang-undangan. Istilah kepolisian dalam Undang - Undang ini mengandung dua pengertian, yakni fungsi polisi dan lembaga polisi. Dalam Pasal 2 Undang - Undang No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, fungsi kepolisian sebagai salah satu fungsi pemerintahan negara dibidang pemeliharaan keamanan dan

⁹ https://id.wikipedia.org/wiki/Kepolisian_Negara_Republik_Indonesia diakses pada Desember 2022.

ketertiban masyarakat, penegakan hukum, pelindung, pengayom dan pelayan kepada masyarakat.

Pasal 13 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia memuat tugas pokok Polri yaitu memelihara keamanan dan ketertiban, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat, untuk itu Polri dituntut harus senantiasa tampil simpatik dan menyenangkan hati masyarakat, sedangkan dalam tugas penegakan hukum Polri harus tegas terukur. Kepada polisi diberikan peran tertentu yang tidak diberikan kepada orang lain. kepadanya diberikan kekuatan dan hak yang tidak diberikan kepada orang biasa. Oleh karena keistimewaan tersebut, kepada polisi dihadapkan tuntutan-tuntutan yang tidak diminta dari warga negara biasa. Polisi harus berani menghadapi bahaya dan kekerasan, sedang rakyat dibenarkan menghindari bahaya tersebut. Sebagai manusia biasa, polisi akan menghadapinya dengan perasaan takut, marah, kecurigaan, dibanding dengan orang lain pada pekerjaan yang berbeda. Polisi dituntut untuk memberikan respon terhadap emosi-emosi tersebut secara memadai, seperti menunjukkan keberanian, keuletan dan kehati-hatian.

Tugas polisi secara umum sebagaimana tercantum dalam Pasal 13 Undang-Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, menyebutkan bahwa tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah :

- a) Memberikan keamanan dan ketertiban masyarakat

- b) Menegakkan hukum
- c) Memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat (Pasal 13 Undang – Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia)

Untuk mendukung tugas pokok tersebut di atas, polisi juga memiliki tugas-tugas tertentu sebagaimana tercantum dalam Pasal 14 ayat (1) Undang–Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah sebagai berikut :

- a) Melaksanakan pengaturan penjagaan, pengawalan, dan patroli terhadap kegiatan masyarakat dan pemerintah sesuai kebutuhan
- b) Menyelenggarakan segala kegiatan dalam menjamin keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas di jalan
- c) Membina masyarakat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, kesadaran hukum masyarakat, serta ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan.
- d) Turut serta dalam pembinaan hukum nasional.
- e) Memelihara ketertiban dan menjamin keamanan umum : melakukan koordinasi, pengawasan, dan pembinaan teknis terhadap kepolisian khusus, penyidik pegawai negeri sipildan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa.
- f) Melakukan koordinasi, pengawasan, dan pembinaan teknis terhadap kepolisian khusus, penyidik pegawai negeri sipil dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa.

- g) Melakukan penyelidikan terhadap semua tindak pidana sesuai dengan hukum acara pidana dan peraturan perundang-undangan lainnya.
- h) Menyelenggarakan identifikasi kepolisian, kedokteran kepolisian, laboratorium forensik dan psikologi kepolisian untuk kepentingan tugas kepolisian.
- i) Melindungi keselamatan jiwa raga, harta benda, masyarakat dan lingkungan hidup dari gangguan ketertiban dan / atau bencana termasuk memberikan bantuan dan pertolongan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia.
- j) Melayani kepentingan warga masyarakat untuk sementara sebelum ditangani oleh instansi/ atau pihak berwenang.
- k) Memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kepentingan dalam lingkup tugas kepolisian.
- l) Melaksanakan tugas lain sesuai dengan peraturan perundangundangan. (Pasal 14 ayat (1) Undang – Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia)

7. Pelayanan Publik

a. Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama dari pemerintah. Pemerintah berkedudukan sebagai lembaga yang wajib memberikan atau memenuhi kebutuhan masyarakat. Pelayanan merupakan terjemahan dari istilah service dalam bahasa Inggris yang menurut Kotler yang dikutip Tjiptono, yaitu berarti “setiap tindakan atau

perbuatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak ke pihak yang lain, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu”¹⁰

Pelayanan publik menurut Subarsono adalah: serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksudkan disini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pembuatan kartu tanda penduduk (KTP), akte kelahiran, akte nikah dan akte kematian, dan lain sebagainya”¹¹

Lebih lanjut, Sinambela mengungkapkan bahwa pelayanan publik ialah: “sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik”¹²

Pelayanan publik menurut Pasolong adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.²⁴ Selanjutnya Kurniawan menyatakan

¹⁰ Dwiyanto, Agus. 2002. Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.

¹¹ Dwiyanto, Agus. 2005. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. Hal. 141

¹² Sinambela, Lijan Poltak. 2006. Reformasi Pelayanan Publik. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 5

bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.¹³

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, definisi dari pelayanan umum adalah: Segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan¹⁴.

b. Klasifikasi Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang harus diberikan pemerintah dapat diklasifikasikan kedalam dua kategori utama, yaitu pelayanan kebutuhan dasar dan pelayanan umum. Menurut Mahmudi dalam Hardiyansyah, dijelaskan sebagai berikut:¹⁵

- a. Pelayanan Dasar Pelayanan kebutuhan dasar yang harus diberikan oleh pemerintah tersebut meliputi: kesehatan, pendidikan dasar, dan bahan kebutuhan pokok syarakat.

¹³ Kurnawan, Agung, 2005. Transformasi Pelayanan Publik Pembaharuan, Yogyakarta. Hal.

¹⁴ Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003.

¹⁵ Mahmudi. 2005. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. Hal

b. Selain pelayanan kebutuhan dasar, pemerintah sebagai instansi penyedia pelayanan publik juga harus memberikan pelayanan umum kepada masyarakatnya. Pelayanan umum yang harus diberikan pemerintah terbagi dalam tiga kelompok yaitu:

1) Pelayanan administratif

Pelayanan administratif adalah pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen yang dibutuhkan oleh publik, misalnya: pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), sertifikat tanah, akta kelahiran, akta kematian, paspor dan lain sebagainya.

2) Pelayanan barang

Pelayanan barang adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang menjadi kebutuhan publik, misalnya: jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, penyediaan air bersih

3) Pelayanan jasa

Pelayanan jasa adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik, misalnya pendidikan tinggi dan menengah, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, jasa pos, penanggulangan bencana serta pelayanan sosial (asuransi atau jaminan sosial social security).

c. Asas-asas pelayanan publik

Dalam menyelenggarakan pelayanan publik, para birokrat memiliki pedoman khusus yang mejadi acuan dalam penyelenggaran pelayan publik.Pedoman para birokrat itu salah satunya adalah asas-asas pelayanan publik. Di Indonesia telah diatur dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, dalam Undang-undang tersebut disebutkan bahwa asas pelayanan publik, tersebut adalah sebagai berikut:¹⁶

- a. Kepentingan umum, yaitu pemberian pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi dan/atau golongan.
- b. Kepastian hukum, yaitu jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.
- c. Kesamaan hak, yaitu pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.
- e. Keprofesionalan, yaitu pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.
- f. Partisipatif, yaitu peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.

¹⁶ Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik

- g. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, yaitu setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.
 - h. Keterbukaan, yaitu setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.
 - i. Akuntabilitas, yaitu proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.
 - j. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, yaitu pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.
 - k. Ketepatan waktu, yaitu penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.
- d. Standar Pelayanan Publik

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan, sebagai jaminan adanya kepastian bagi pemberi didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dan bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonannya. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan

permohonan, serta sebagai alat kontrol masyarakat dan/atau penerima layanan atas kinerja penyelenggara layanan.

Oleh karena itu, perlu disusun dan ditetapkan standar pelayanan sesuai dengan sifat, jenis dan karakteristik layanan yang diselenggarakan, serta memperhatikan kebutuhan dan kondisi lingkungan. Menurut KEPMENPAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, standar pelayanan publik sekurang-kurangnya meliputi¹⁷:

- a. Prosedur pelayanan
- b. Waktu penyelesaian
- c. Biaya pelayanan
- d. Produk pelayanan
- e. Sarana dan prasarana
- f. Kompetensi petugas pelayanan

Selanjutnya untuk melengkapi standar pelayanan diatas, ditambahkan materi muatan yang dikutip dari rancangan Undang-Undang tentang pelayanan publik yang dianggap cukup realistis untuk menjadi materi muatan standar pelayanan publik, sehingga susunannya menjadi sebagai berikut:

- a. Dasar hukum
- b. Persyaratan
- c. Prosedur pelayanan

¹⁷ Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

- d. Waktu penyelesaian
- e. Biaya penyelesaian
- f. Produk pelayanan
- g. Sarana dan prasarana
- h. Kompetensi petugas pelayanan
- i. Pengawasan intern
- j. Pengawasan ekstern
- k. Penanganan pengaduan, saran, dan masukan
- l. Jaminan pelayanan

B. Landasan Teoritis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembahasan pertama yang berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya polri melalui reformasi birokrasi pelayanan publik, adalah manajemen sumber daya manusia (SDM). Namun sebelum lebih lanjut membahas tentang manajemen sumber daya manusia (SDM), pembahasan pertama yang akan dijelaskan adalah tentang pemahaman mendasar tentang definisi dari manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen sumber daya manusia (SDM), secara kebahasaan tersusun dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Dalam pemahaman kebahasaan, kata manajemen berasal dari kata *manage* dalam Bahasa Inggris yang berarti mengatur, merencanakan, mengurus, dan mengelola¹⁸.

¹⁸ Via Lailatur Rizki,dkk, Pengantar Manajemen (Konsep dan Tinjauan Teoretis), (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022), hal. 1.

Dalam suatu kesempatan lainnya, manajemen juga dianggap berasal dari kata *maneggiare* dalam Bahasa Italia yang dipahami sebagai kemampuan untuk mengendalikan¹⁹.

Sedangkan James A. F. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan²⁰. Dalam pemahaman yang lebih sederhana, maka yang dimaksud dengan manajemen adalah penyelesaian suatu pekerjaan dengan menggerakkan seluruh sistem yang ada untuk mencapai penyelesaian yang efektif dan efisien²¹. Manajemen juga dapat dipahami sebagai suatu kebijakan untuk menyelesaikan pekerjaan, melalui orang lain²². Dengan berlandaskan beberapa konsep tentang manajemen diatas, maka dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah tentang bagaimana suatu sistem difungsikan semaksimal mungkin. Optimalisasi fungsi sistem, merupakan suatu upaya yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Setelah memahami tentang pembahasan manajemen, maka konsep selanjutnya adalah tentang sumber daya manusia (SDM). Pembahasan tentang konsep sumber daya manusia (SDM) dalam landasan teoritis ini, akan dimulai dengan memberikan pemahaman fundamental berupa definisi dari sumber daya manusia (SDM) itu sendiri. Sumber daya

¹⁹ Rheza Pratama, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 7.

²⁰ Via Lailatur Rizki, dkk, *op.cit*, hal. 2.

²¹ Rheza Pratama, *op.it*, hal. 7.

²² Dian Wijiyanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), hal. 1.

manusia (SDM) dipandang sebagai terjemahan langsung dari human resources, manpower, ataupun personalia dan dipandang sebagai satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya²³. Dalam pemahaman yang lebih sederhana, sumber daya manusia (SDM) adalah satu-satunya sumber daya dengan kemampuan fisik maupun non fisik yang dapat digerakkan sebagai pendorong dan sekaligus pembaharu dalam suatu sistem²⁴. Dengan demikian, maka dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah seluruh pihak yang terlibat dalam suatu sistem.

Setelah memahami secara seksama tentang definisi manajemen dan sumber daya manusia (SDM), maka pembahasan selanjutnya yang akan dijelaskan adalah tentang manajemen sumber daya manusia (MSDM). Schuler, Dowling, Smart, dan Huber menegaskan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai *Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society* (pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), hal. 3.

²⁴ Erwin Purwaningsih, *Modul Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Samarinda: STIKES Mutiara Mahakam, 2020), hal. 6.

tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat²⁵. Dalam kesempatan yang lain, manajemen sumber daya manusia dipahami sebagai suatu kebijakan yang dilaksanakan dalam rangka mengatur hubungan dan peran tenaga kerja supaya efektif dan efisien melalui penerapan *man, money, method, materials, machines, and market*²⁶. Secara sederhana, Mondet dan Noe menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan yang digunakan untuk pendayagunaan segala pihak yang terlibat dalam rangka mencapai tujuan organisasi²⁷. Dengan demikian, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu upaya untuk memaksimalkan pengembangan kemampuan yang ada dan difungsikan untuk pencapaian tujuan yang efektif dan efisien.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pembahasan tentang manajemen sumber daya manusia, sebagai suatu upaya yang dilakukan dalam rangka memaksimalkan pencapaian organisasi tentunya tidak dapat dipisahkan dari pengembangan sumber daya manusia. Dalam perspektif ini, maka konsepsi yang ditawarkan adalah optimalisasi sistem dalam rangka pencapaian tujuan yang efektif

²⁵ Priyono, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher, 2014), hal. 3.

²⁶ Rizky Eka Febriansah, Buku Ajar Manajemen SDM, (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2018), hal. 1.

²⁷ Vera Sylvia Saragi Sitio, Modul Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Universitas Dirgantara Marsekal Suryadharma, 2020), hal. 3.

dan efisien tidak dapat dilaksanakan tanpa melakukan suatu upaya untuk mengembangkan potensi yang ada dalam manusia itu sendiri. Dalam pola yang sederhana, maka pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk menyelaraskan antara lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik²⁸. Pengembangan sumber daya manusia secara harfiah, tentu tidak hanya berkaitan dengan bagaimana potensi itu dimanfaatkan tetapi juga berkaitan dengan bagaimana potensi yang ada dikembangkan dan dimaksimalkan dalam rangka peningkatan kualitas kerja²⁹. Perlu dipahami bersama, bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan generic dalam manajemen sumber daya manusia yang menjadi penyempurna atas berbagai kegiatan lainnya³⁰.

Adapun gagasan utama yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia, antara lain adalah :

- a. Mengaitkan pengembangan dengan strategi organisasi yaitu mendorong kita untuk menetapkan prioritas pada pembelajaran dengan memperhatikan apa kontribusi langsung pada tujuan organisasi
- b. Fokus pada organisasi belajar, yaitu fokus diarahkan pada belajar dari proses dan belajar dari kesalahan
- c. Perbaiki komunikasi, yaitu mendorong komunikasi dan pengarahan yang terbuka dan dialogis.

²⁸ Umi Farida dan Sri Hartono, Manajemen Sumber Daya Manusia II, (Ponorogo: Umpo Press, 2016), hal. 7.

²⁹ Erwin Purwaningsih, *op.cit*, hal, 18.

³⁰ Priyono, *op.cit*, hal. 13.

- d. Menghubungkan pembelajaran dengan pekerjaan, yaitu kritik terhadap pelatihan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Untuk itu perlu dipertimbangkan, yaitu Apa yang ingin Anda pelajari? Apa yang ingin Anda lakukan dengan pembelajaran baru jika kembali ke tempat kerja? Kendala apa yang akan Anda hadapi? dan Apakah Anda membutuhkan bantuan untuk menerapkan pembelajaran?
- e. Manajemen partisipatif dan pelibatan, yaitu partisipasi yang diarahkan pada otonomi dan akuntabilitas individu untuk mengendalikan pekerjaannya?
- f. Fokus pada pengembangan dibandingkan pelatihan, yaitu focus pengembangan pada individu yang utuh dengan mempertimbangkan tujuan awal individu dan nilai-nilai yang dibawa, mengenal diri siapa saya dan kenapa saya di sini, mendorong individu mengembangkan dirinya sendiri, memungkinkan individu bekerja dalam kelompok tanpa tergantung pada atasan atau ahlinya untuk memberikan jawaban.
- g. Pemberdayaan staf, yaitu memungkinkan karyawan mengambil kendali atas pekerjaan dan lingkungan kerjanya, meningkatkan kontribusi yang dibuat sebagai individual dan anggota tim, meraih peluang pertumbuhan pribadi dan pemenuhan diri.
- h. Pembelajar bertanggung jawab atas pengembangan diri sendiri, yaitu individu bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan

memenuhi kebutuhan pelatihan yang timbul sebagai respons terhadap perubahan internal dan eksternal.

- i. Membangun kehidupan seimbang, yaitu menjaga keseimbangan hidup melalui manajemen waktu, kebijakan kekeluargaan dan persahabatan serta mengelola stres.
- j. Belajar antar organisasi, yaitu melakukan perbandingan (*benchmarking*) dan kemitraan antar organisasi.

C. Originalitas Penelitian

1. Doyok. Universitas Airlangga. 2015. Pengembangan Sumber Daya Manusia Polri Dalam Rangka Mewujudkan Profesionalisme Kepolisian. Kepolisian merupakan institusi negara yang memiliki peran terkait memberi perlindungan serta menjaga keamanan dalam lingkup masyarakat maupun negara. Namun seringkali terjadi pelanggaran yang dilakukan oleh anggota Polri sehingga perlu dilakukan sebuah penelitian mengenai pengembangan SDM Kepolisian dalam mewujudkan profesionalisme serta upaya penegakan hukum terhadap anggota Kepolisian untuk mewujudkan profesionalisme Kepolisian Negara Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan statute approach yakni pendekatan yuridis atau dengan mengkaji Undang-Undang. Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan empirical study yaitu menyimpulkan hasil akhir berdasarkan observasi dan penelitian yang ada. Sumber bahan hukum yang digunakan adalah sumber hukum primer dan

sekunder. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa profesionalisme polisi masih dipertanyakan, masyarakat banyak yang tidak percaya terhadap polisi. Sudah ada kegiatan untuk pengembangan SDM Kepolisian, namun masih belum terwujud dengan maksimal. Kemudian Polisi dalam melaksanakan tugas di tengah-tengah masyarakat kerap kali masih menggunakan kekerasan dan memberikan pelayanan yang buruk bagi masyarakat. Fakta yang ada bahwa Polisi melanggar hukum justru tidak mendapat hukuman yang sepatutnya sehingga menyebabkan ketidakprofesionalan polisi dalam penegakan hukum adalah faktor hukum atau aturan yang memberikan sanksi terlalu ringann sehingga tidak menimbulkan efek jera.

2. Ifan Sukmanda. Universitas Islam Riau Tahun 2019. Analisis Pelayanan Publik Pada Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah Riau (Studi di Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu). Polda Riau merupakan salah satu organisasi pemerintah yang melakukan pelayanan publik dengan tujuan untuk menuntaskan berbagai masalah dan kasus yang terjadi di lingkungan sekitar merupakan salah satu bentuk tanggungjawab yang harus dikerjakan dan diselesaikan dengan baik oleh Polda Riau, hal ini dikarenakan Polda Riau merupakan salah satu organisasi publik yang melayani masyarakat. Untuk mengatasi kekurangan dalam lingkup kepolisian dibentuklah Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT). Penelitian ini menggunakan metode

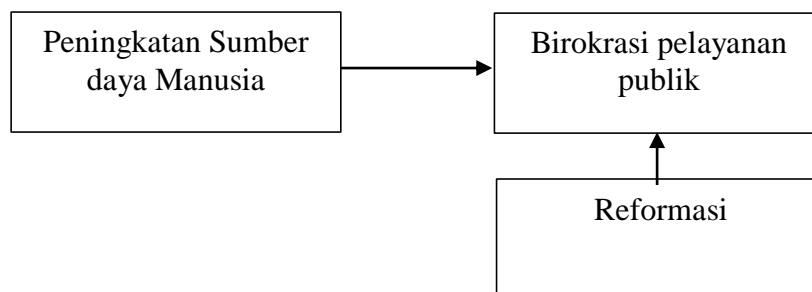
penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun dalam penelitian ini, analisis data dijalankan dengan menggunakan teknik triangulasi. Berdasarkan hasil penelitian di dapatkan bahwa pelaksanaan pelayanan Kepolisian yang diemban oleh Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) di Polda Riau sudah cukup berkembang secara efisien sehingga harus bisa tetap melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan memberikan kenyamanan dan kepuasan bai masyarakat yang membutuhkan. Polri harus memberikan pelayanan yang efektif yang menghasilkan pelayanan prima kepada masyarakat sehingga dapat dikatakan bahwa pelayanannya sudah produktif. Sehingga dalam upaya mencapai kualitas pelayanan sudah selayaknya kepolisian meningkatkan kualitas pelayanan aparatur pemerintahan kepada masyarakat. Saran dalam penelitian ini yaitu pemberi layanan harus bisa bekerja secara produktif disetiap ahrinya agar segala laporan yang diterima dan penyelesaian laporan dapat terselesaikan, serta ketersediaan sarana dan prasarana harus sudah cukup memadai dan mendukung agar tetap terjaga dan pelayanan yang diberikan semakin baik dan dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

D. Kerangka Berpikir

Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) dalam beberapa waktu terakhir, menjadi salah satu lembaga negara yang paling banyak mendapatkan

kritik dari masyarakat. Kritik yang didapatkan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI), tentunya tidak dapat dilepaskan dari kurangnya kinerja yang optimal dari Kepolisian. Permasalahan ini tentunya penting untuk segera ditangani secara serius, sebagai bentuk pertanggungjawaban atas posisi dan peran strategis yang dimainkan. Dalam hal ini, maka yang menjadi salah satu cara untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia (SDM) Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI). Pengembangan sumber daya manusia (SDM), juga berkaitan dengan peningkatan birokrasi pelayanan publik.

Kebijakan yang demikian, sejalan dengan upaya untuk melakukan reformasi yang diterapkan dalam paradigma pemerintahan Indonesia. Reformasi yang berlangsung, merupakan salah satu amanah yang hadir pasca perubahan konstitusi. Kebijakan ini ditempuh untuk memaksimalkan kinerja lembaga negara.



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian dilakukan dengan metode pendekatan yuridis sosiologis. Penelitian sosiologi hukum adalah penelitian berupa studi-studi yuridis empiris untuk menemukan teori-teori mengenai proses terjadinya dan mengenai proses bekerjanya hukum di dalam masyarakat. Sedikit berbeda dengan penelitian normatif, dalam penelitian hukum sosiologis, penelitian hukum tidak dapat lagi menggunakan hanya dengan satu metode penelitian atau pendekatan saja. Penelitian sosiologi hukum membutuhkan kombinasi yang integral dalam pengambilan kesimpulan dari berbagai disiplin ilmu.³¹

B. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan fokus dan tujuan penelitian, maka penelitian ini merupakan kajian yang mendalam guna memperoleh data yang lengkap dan terperinci. Untuk itu penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Demikian juga Prasetya mengungkapkan bahwa “penelitian deskriptif adalah penelitian yang menjelaskan fakta apa adanya”.³²

³¹ Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. PT. Rineka Cipta 2002. hlm. 126

³²Prasetya Irawan, *Logika dan Prosedur Penelitian : Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, (Jakarta : STAIN), 1999,hlm .59.

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang temuannya diperoleh berdasarkan paradigma, strategi dan implementasi model secara kualitatif.³³

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini nantinya dilakukan di wilayah hukum Polrestaes Kota Semarang.

D. Sumber dan Jenis Data

1. Data Primer

Data yg diperoleh dari lapangan yg berupa wawancara dan observasi di Polrestaes Semarang, adapun wawancara dilakukan kepada anggota polisi di Polrestaes Semarang dan juga kepada masyarakat.

2. Data Sekunder

Keterangan-keterangan yang diperoleh dari bahan-bahan kepustakaan, dalam hal ini mengacu pada literature, perundang-undangan, yang kemudian dibedakan menjadi

a. Bahan hukum Primer

Bahan hukum primer adalah bahan-bahan hukum yang diperoleh dari perundang-undangan.

b. Bahan Hukum Sekunder

Bahan hukum sekunder adalah bahan-bahan yang memberikan penjelasan mengenai bahan hukum primer.

³³Aminudin, *Tujuan, Strategi dan Model dalam Penelitian Kualitatif*,(dalam *Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktis*), (Malang : Lembaga Penelitian UNISMA, tt). Hlm. 48.

c. Bahan Hukum Tersier

Bahan hukum tersier adalah bahan yang memberikan petunjuk maupun penjelasan bahan hukum primer dan sekunder. Seperti, kamus hukum dan ensiklopedia.

E. Subjek Penelitian

Subyek penelitian, adalah orang, tempat, atau benda yang diamati dalam rangka pembumbutan sebagai sasaran.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Data Primer melalui wawancara suatu percakapan dengan tujuan-tujuan tertentu. Pada metode ini peneliti dan responden berhadapan langsung (*face to face*) untuk mendapatkan informasi secara lisan dengan tujuan mendapatkan data yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian
2. Data Sekunder melalui studi pustaka yaitu dengan mempelajari buku-buku, peraturan perundang-undangan yang berlaku dan arsip-arsip yang ada yang sesuai dengan materi yang peneliti bahas.³⁴

G. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil penelitian akan dianalisa dengan menggunakan metode analisis deskriptif yang memaparkan secara jelas dengan kalimat-kalimat untuk menjawab perihal reformasi birokrasi polri

³⁴ Bambang Sunggono, *Metodologi Penelitian Hukum*, Jakarta, Rajawali Grafindo Persada, 1996, hlm. 42

terhadap pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepolisian.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis deskriptif dengan menerangkan proses berfikir induktif yaitu berangkat dari faktor- faktor khusus, peristiwa-peristiwa yang konkrit kemudian dari faktor-faktor atau peristiwa yang khusus dan konkrit kemudian itu ditarik generalisasi yang bersifat umum.³⁵ Adapun teknik analisis data yang akan dilakukan peneliti yaitu :

a. Reduksi data

Data yang diperoleh di lapangan sebelum dilakukan laporan lengkap dan terperinci disortir dulu, yaitu yang memenuhi fokus penelitian. Dalam mereduksi data, semua data lapangan ditulis sekaligus dianalisis, direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, sehingga disusun secara sistematis dan lebih mudah dikendalikan.

b. Penyajian data

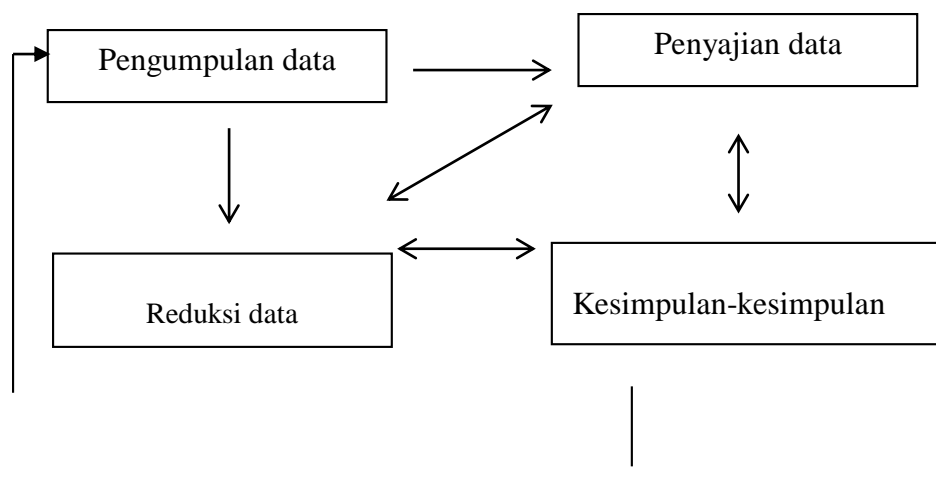
Dalam penelitian ini peneliti akan menyajikan data dalam bentuk laporan berupa uraian yang lengkap dan terperinci. Ini dilakukan peneliti agar data yang diperoleh dapat dikuasai dengan dipilah secara fisik dan dipilah kemudian dibuat dalam kertas dan bagan.

c. Menarik kesimpulan

³⁵ *Ibid.*, hlm. 42.

Dalam penelitian ini, setelah dilakukan verifikasi maka akan ditarik kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian ini. Yaitu dengan cara mencari makna fokus penelitian.

Berikut adalah “model interaktif” yang digambarkan oleh Miles dan Huberman, seperti yang dikutip oleh Ibrahim³⁶ :



Gambar: 3.1 Teknik Analisis Data

³⁶Ibrahim Bafadal, *Teknik Analisis Data Penelitian Kualitatif, (dalam Metodologi Penelitian Kualitatif : Tinjauan Teoritis dan Praktis)*, (Malang : Lembaga Penelitian UNISMA), hlm. 72

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Polri melalui Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik

Hasrat masyarakat yang penting dari adanya gerakan reformasi adalah perubahan dalam paradigma, struktur, kultur dari penyelenggaraan pemerintahan di tingkat pusat maupun daerah. Dengan adanya reformasi, maka diharapkan dapat menemukan ide, cara, dan inovasi yang baru untuk menata dan merancang dari penyelenggaraan pemerintahan kearah lebih baik dalam mewujudkan pemerintahan yang efisien dan efektif untuk kedepannya nanti. Paradigma dalam menata sistem pemerintahan dan merancang berbagai inovasi-inovasi yang baru dalam menjalankan birokrasi harus senantiasa dapat dilaksanakan secara efisien, efektif, responsif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan kebutuhan dari masyarakat. Birokrasi harus senantiasa dapat bekerja dengan cepat, tepat, dan tidak berbelit-belit. Oleh karena itu, reformasi birokrasi pada nantinya dapat menghasilkan birokrasi yang profesional dan terbebas dari hambatan.

Reformasi sendiri adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik daripada yang sudah ada. Reformasi ini diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk di dalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian perubahan ke arah kemajuan. Dalam pengertian ini perubahan masyarakat diarahkan pada *development*. Karl Mannheim sebagaimana dimaksud oleh Susanto menjelaskan bahwa perubahan

masyarakat adalah berkaitan dengan norma-normanya. *Development* adalah perkembangan yang tertuju pada kemajuan keadaan dan hidup anggota masyarakat, dimana kemajuan kehidupan ini akhirnya juga dinikmati oleh masyarakat. Dengan demikian maka perubahan masyarakat dijadikan sebagai peningkatan martabat manusia, sehingga hakekatnya perubahan masyarakat berkait erat dengan kemajuan masyarakat. Dilihat dari aspek perkembangan masyarakat tersebut maka terjadilah keseimbangan antara tuntutan ekonomi, politik, sosial dan hukum, keseimbangan antara hak dan kewajiban, serta konsensus antara prinsip-prinsip dalam masyarakat. Reformasi ini harus dilakukan oleh pejabat tertinggi, seperti presiden dalam suatu negara atau menteri/ kepala lembaga pada suatu departemen, kementerian negara/ lembaga negara, sebagai motor penggerak utama, termasuk juga Polri. Reformasi birokrasi di Indonesia belum berjalan dengan maksimal. Indikasinya adalah buruknya pelayanan publik dan masih maraknya perkara korupsi.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan menyangkut aspek mental aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan (organisasi), tata laksana, sumber daya manusia aparatur, peraturan perundang-undangan, dan pelayanan publik.

Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan

berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi di sini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Birokrasi pemerintah atau instansi lain harus dikelola berdasarkan prinsip tata pemerintahan yang baik dan profesional. Birokrasi harus sepenuhnya mengabdikan pada kepentingan rakyat dan bekerja untuk memberikan pelayanan prima, transparan, akuntabel, dan bebas dari praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Semangat inilah yang mendasari pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah di Indonesia.

Pelaksanaan reformasi birokrasi diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi

2010-2025. Pemerintah dan instansi lainnya berkomitmen melaksanakan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik untuk mencapai sasaran reformasi birokrasi, yaitu

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel;
2. Birokrasi yang kapabel; dan
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang prima.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah harus mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Kinerja akan meningkat apabila ada motivasi yang kuat secara keseluruhan, baik di pusat maupun di daerah. Motivasi akan muncul jika setiap program/kegiatan yang dilaksanakan menghasilkan keluaran (*output*), nilai tambah (*value added*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefit*) yang lebih baik dari tahun ke tahun, disertai dengan sistem *reward and punishment* yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis untuk membangun aparatur Negara agar lebih berdaya guna dan berhasil dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Pelaksanaan reformasi birokrasi bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintah. Sejak awal reformasi berlangsung, reformasi birokrasi mengalami ketertinggalan dari reformasi yang lain. Berbagai permasalahan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperbaharui sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Konsep reformasi birokrasi perlu untuk terus ditingkatkan dalam rangka membangun kualitas birokrasi menjadi lebih baik. Membangun birokrasi dengan membangun kepercayaan masyarakat terhadap birokratisasi di semua lembaga atau instansi pemerintah. Untuk membangun kembali kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi, diperlukan sebuah fondasi yang kuat dalam menjalankan sistem pemerintahan, terutama dalam komitmen dan konsistensi terhadap pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme. Pengertian Reformasi Birokrasi: seperti tercantum dalam lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010, tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, dikutip sebagai berikut:“Reformasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Juga bermakna sebagai sebuah pertarohan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong abad ke-21”.

Menurut Sedarmayanti, Reformasi Birokrasi adalah: Upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisien, dan akuntabilitas. Reformasi Birokrasi berarti:

- 1) Perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak);
- 2) Perubahan penguasa menjadi pelayan;
- 3) Mendahulukan peranan dari wewenang;
- 4) Tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir;
- 5) Perubahan manajemen kinerja;

- 6) Pantau percontohan reformasi birokrasi mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan professional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) melalui:
- a. Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan professional/fungsional daripada jabatan struktural. Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem dan prosedur sederhana/ringkas, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi, dan komunikasi serta memiliki kantor, sarana/prasarana kerja memadai.
 - b. Penataan SDM Aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (professional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi dan sejahtera).
 - c. Akuntabilitas, kinerja berkualitas, efektif, efisien dan kondusif.
 - d. Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dll.), memuaskan pelanggan dan mewujudkan good governance (ke pemerintahan yang baik).

Menurut Sedarmayanti, yang perlu diperhatikan dalam melakukan reformasi sektor publik: (1) Reformasi sektor publik harus lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan, profesionalisme, dan netralitas birokrasi

publik guna mengurangi kekaburan peranan politik antara birokrat dan politisi. Proses politisasi birokrasi dan birokratisasi politik yang terjadi sebagai akibat dominasi dan hegemoni birokrasi dalam kehidupan politik perlu dikurangi agar birokrasi publik yang professional dapat tumbuh lebih subur; (2) Intervensi pemerintah yang terlalu besar dalam kegiatan ekonomi terbukti mengandung penuh keterbatasan dan menyebabkan inefisiensi besar. Karena itu sistem pemerintahan Praetorian yang sudah berjalan sejak awal Orde Baru perlu ditinjau kembali, dan dinilai keampuannya secara lebih kritis sebagai penyelenggara pembangunan nasional bangsa Indonesia. Untuk itu sektor publik, terutama birokrasi publik, harus mengalami pergeseran nilai, dari otoriterianisme birokratis ke otonomi demokratis, atau perubahan dari Negara pejabat menjadi Negara pelayan.

Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi kepemimpinan yang professional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur Negara. Sasaran Reformasi Birokrasi:

1. Terwujudnya kepemimpinan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
2. Meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
3. Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi sebagai berikut:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel;
2. Birokrasi yang efektif dan efisien;
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

Setelah mengetahui tujuan reformasi birokrasi beserta aspek sasaran utamanya, lalu muncul pertanyaan, organisasi atau lembaga apa saja yang perlu melakukan perubahan ini. Organisasi atau lembaga yang perlu melakukan reformasi birokrasi adalah semua lingkungan kerja di seluruh Kementerian Lembaga/Pemerintah Daerah perlu melakukan reformasi birokrasi (berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025). Dengan adanya hal ini, diharapkan reformasi birokrasi dapat dilakukan secara menyeluruh di berbagai lembaga yang ada di Indonesia. Untuk mencapai beberapa tujuan reformasi birokrasi yang telah disebutkan di atas, perlu melibatkan berbagai pihak agar dapat terlaksana dengan baik. Dalam hal ini, pemerintah akan melibatkan beberapa pihak dari berbagai sektor.

Meliputi agen perubahan, instansi pemerintah, pimpinan serta pegawai instansi pemerintah, kelompok gabungan dari individu-individu dalam suatu instansi pemerintah dengan tujuan yang sama, unit kerja di lingkungan instansi pemerintah, forum agen perubahan, serta Tim Reformasi Birokrasi Internal (BRI). Beberapa pihak yang terlibat tersebut harus berpartisipasi aktif dan saling mendukung untuk mewujudkan tujuan reformasi birokrasi dengan baik.

Untuk menunjang suatu organisasi agar survive, diperlukan SDM/tenaga kerja/karyawan yang cakap dan memiliki motivasi. Karena itu, diperlukan perencanaan yang matang dan terintegrasi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Beberapa unsur berikut ini yang merupakan bagian dari sistem kerja, yaitu antara lain: proyeksi kebutuhan, Analisa pekerjaan, perekrutan tenaga kerja, seleksi, pelatihan dan pengembangan, tenaga karier, perpindahan, pemberentian sementara dan pengunduran diri. Jadi sebagai sebuah organisasi, unsur-unsur tersebut harus direncanakan terlebih dahulu, karena perencanaan SDM pada hakekatnya merupakan Langkah strategis guna menjamin suatu organisasi tersedia SDM yang tepat untuk mengisi berbagai posisi dalam organisasi, sehingga akan mendapatkan tenaga/SDM yang berkualitas dan tujuan organisasi tercapai, karena salah satu aspek pengukuran kinerja pemerintah daerah atau Polri adalah SDM yang berkualitas.

Pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Seperti yang kita ketahui bersama bahwa reformasi birokrasi dilakukan untuk memelihara dan meningkatkan atau memperkuat area perubahan yang sudah mencapai kemajuan sehingga terjadi perbaikan berkelanjutan. Reformasi birokrasi dilakukan untuk menjawab secara cepat berbagai permasalahan baru yang muncul dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Rencana pelaksanaan reformasi birokrasi dijabarkan dalam peta jalan (*road map*) reformasi birokrasi yang akan menjadi panduan bagi

pengelola reformasi birokrasi pada tingkat nasional maupun instansi pemerintah melakukan langkah-langkah konkrit memperbaiki kualitas birokrasi pemerintahan. Agar rencana aksi reformasi birokrasi dapat dirumuskan secara tepat, maka perlu disusun kerangka pikir keterkaitan antara arah kebijakan nasional sebagaimana ditetapkan dalam RPJMN 2015 – 2019, sasaran reformasi birokrasi, dan strategi implementasinya yang meliputi: area perubahan, *quick wins*, dan program- programnya.

Meningkatkan kualitas pelayanan publik merupakan salah satu agenda dalam reformasi birokrasi. Kepolisian Republik Indonesia telah melaksanakan reformasi Birokrasi Polri (RBP) yang salah satu tujuannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan sesuai dengan salah satu program reformasi birokrasi polri gelombang III yaitu program peningkatan kualitas pelayanan.

Dalam reformasi birokrasi Polri sudah banyak memperbaharui sistem keamanan dan sistem pelayanan dengan melatih kembali Sumber Daya Manusia yang lebih berkompeten sehingga kualitas Sumber Daya Manusia di Kepolisian itu tidak diragukan lagi karena telah kompeten dibidangnya. Reformasi birokrasi tidak hanya terjadi pada kelembagaan dan sistem birokrasi tetapi juga pada sumber daya aparatur. Sumber daya aparatur merupakan bagian yang sangat penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi karena sebagai salah satu faktor yang menentukan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Sumber daya aparatur terdiri dari kata sumber yaitu tempat asal darimana sesuatu datang, daya yaitu

usaha untuk meningkatkan kemampuan, sedangkan aparatur yaitu pegawai yang bekerja di pemerintahan. Jadi, sumber daya aparatur adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan sesuatu. Kualitas Sumber Daya Manusia dari hasil penelitian yang telah peneliti observasi yakni kemampuan SDM terus meningkat seiring perkembangan teknologi yang mengharuskan setiap SDM harus memiliki kompetensi dan terus mengasah keterampilan maupun keahliannya agar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pelayanan publik dalam lingkup Kepolisian.

Transparansi di Internal Polri dalam model penerimaan dalam hal ini Komitmen reformasi organisasi Polri, terus berupaya menjalankan tupoksinya dengan benar, berkualitas dan profesional. Prinsip transparan artinya kita membuka diri terhadap setiap semua pengawasan baik dari internal maupun lembaga eksternal, transparan pada setiap tahapan seleksi dan telah berpedoman pada kod etik. Prinsip BETAH dalam proses rekrutmen ini merupakan implementasi dari komitmen Polri dalam mewujudkan Polri yang tangguh, terdepan dan humanis. Salah seorang pengawas eksternal pada penerimaan siswa Sekolah Inspektur Polisi Sumber Sarjana (SIPSS) Majda El Muhtaj mengatakan, penerimaan anggota Polri dengan prinsip Bersih, Transparan, Akuntabel dan Humanis (BETAH) menunjukkan komitmen Polri yang tinggi terhadap model dan mekanisme rekrutmen yang berkualitas. Dalam ketentuan Pasal 4 UU No 2 Tahun 2002 tentang Polri membutuhkan sosok-sosok personalia yang

tangguh, cerdas dan profesional yang mampu mengantarkan dan mewujudkan soliditas penataan organisasi Polri dalam tupoksinya. Oleh karenanya, diharapkan agar prinsip “BETAH” (Bersih, Transparan, Akuntabel dan Humanis) yang telah digariskan oleh Mabes Polri agar selalu dipedomani dalam setiap tahapan pelaksanaan rekrutmen. Penandatanganan Pakta Integritas ini bukanlah sekedar acara Seremonial belaka, namun merupakan suatu momentum guna mewujudkan harapan Polda Kepri dalam melaksanakan proses Rekrutmen yang bersih dan Transparan yang akan bermuara pada peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Polri

Dalam rangka mewujudkan Kepolisian Negara Republik Indonesia yang mandiri dan profesional dibutuhkan sebuah upaya untuk membangun dan mengembangkan Kepolisian Negara Republik Indonesia yang mampu menjawab tantangan dan harapan masyarakat serta perkembangan lingkungan strategis yang dinamis. Kedepannya pembangunan Kepolisian Negara Republik Indonesia harus selaras dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat dan arah kebijakan nasional sehingga Kepolisian Negara Republik Indonesia dapat menjadi kepolisian yang modern. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, pelaksanaan revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia di Indonesia merupakan sebuah strategi khusus agar kinerja dan pelayanan kepada masyarakat berjalan efektif, efisien dan memiliki sasaran.

Dengan pengadaan pelatihan bagi Polri untuk meningkatkan pelayanan publik. Pelatihan adalah proses membantu polri memperoleh

efektifitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap. Pengembangan sumber daya manusia Polri berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan juga membantu para Polri untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru. Dalam rangka pengembangan pada organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) memiliki pola yang sudah terstruktur melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dan langkah-langkah motivasi bagi para anggota. Adapun pendidikan dan pelatihan (diklat) berada pada lembaga pendidikan dan pelatihan (Lemdiklat) Polri merupakan Lembaga Pendidikan dibawah Kapolri yang bertugas untuk menyelenggarakan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan yang berfungsi membentuk Personil Polri yang terampil. Tujuan penyelenggaraan pelatihan yang diselenggarakan oleh Polri guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan personel di lingkungan Polri. Oleh karena itu Polri membuat peraturan khusus tentang penyelenggaraan pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia yang tertuang dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2010 Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Tentang

prinsip-prinsip dalam penyelenggaraan pelatihan tercantum pada pasal 3 yaitu legalitas, akuntabilitas, transparansi, humanis, bertingkat, bertahap dan berlanjut. Selain itu, Pelatihan juga bertujuan sebagai pengembangan kualitas polri terutama dalam hal pelayanan publik.

Secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

1. **Transparansi.** Semua hasil dari penguatan institusi, terobosan kreatif, peningkatan integritas bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat.
2. **Akuntabilitas.** Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Semua hasil yang dilaksanakan sebagai bentuk tanggung jawab kepolisian dalam menjalankan reformasi birokrasi melalui revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia menuju pelayanan prima dan sesuai tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat.
3. **Kondisional.** Ini dibuktikan dengan beberapa hasil dari terobosan kreatif salah satunya seperti *Traffic Accident Investigation Door To Door*. Implementasi Akuntabilitas di Kepolisian di setiap Polsek bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi dan

kinerja aparatur sebagai wujud nyata, komitmen antara penerima amanah dengan pemberi amanah, sebagai dasar penilaian baik keberhasilan maupun kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi (reward and punishment). Implementasinya melibatkan petugas polisi , serta lembaga penegak hukum yang bertanggung jawab untuk secara efektif memberikan layanan dasar pengendalian kejahatan dan menjaga ketertiban, sambil memperlakukan individu secara adil dan dalam batas-batas hukum. Dalam suatu organisasi terdapat banyak indikator dan ukuran yang dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi, diantaranya dengan melihat beberapa kinerja yang paling utama sebagai kriteria keberhasilan kinerja suatu organisasi. Polri telah menetapkan Keputusan Kapolri Nomor 18 Tahun 2012 tanggal 8 Agustus 2012 tentang Penyusunan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Polri.

4. Partisipatif. Untuk mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat. ini dibuktikan dengan beberapa hasil dari peningkatan integritas salah satunya seperti penyuluhan Pemolisian Masyarakat dan Forum Kemitraan Polisi dan Masyarakat. Kontrol pelayanan publik yang dilakukan

masyarakat memiliki peran yang sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Rasanya mustahil kita mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas dan prima di tengah-tengah masyarakat yang apatis karena tidak peduli apapun yang terjadi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Peran serta masyarakat sudah dimulai dari proses penyusunan dan penetapan standar pelayanan, sebagaimana diatur dalam Pasal 20 ayat (2) UU Pelayanan Publik. Namun lebih jauh dari itu ternyata masyarakat juga merupakan salah satu pengawas eksternal dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana diatur dalam Pasal 35 ayat (3) huruf a UU Pelayanan Publik. Sayangnya kedua peran masyarakat ini belum dilakukan secara optimal baik oleh penyelenggara dalam proses penyusunan dan penetapan standar pelayanan, maupun oleh masyarakat dalam melakukan fungsinya sebagai salah satu pengawas eksternal dengan menyampaikan laporan atau pengaduan masyarakat kepada instansi penyelenggara atau kepada Ombudsman RI.

5. Kesamaan Hak. Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
6. Keseimbangan Hak dan Kewajiban. Pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan public.

Sebagaimana tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam rangka memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, melindungi, mengayomi, dan melayani masyarakat, maka sebagai pelayan publik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari Kepolisian Negara Republik Indonesia lebih banyak bersentuhan langsung dengan masyarakat. Dengan demikian, citra Kepolisian Negara Republik Indonesia sangat tergantung pada kemampuan/kinerjanya dalam memenuhi harapan serta memuaskan masyarakat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Setiap manusia memiliki harapan, apakah itu bagi dirinya sendiri maupun harapan sebagai anggota masyarakat kepada pihak lain. Dalam konteks kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia, harapan masyarakat sudah seharusnya direspons sebagai masukan untuk dikelola secara benar agar menghasilkan output berupa pencapaian perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pelayanan Publik oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia sudah mengarah yang lebih baik sesuai dengan harapan masyarakat. Refleksi dari harapan masyarakat yang lebih komprehensif terhadap institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia pada dasarnya telah tergambar dari sasaran perubahan *mind set* dan *culture set* anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam program reformasi birokrasi.

B. Kendala yang dihadapi dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Polri melalui Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik

Faktor penghambat yang mempengaruhi upaya implementasi reformasi birokrasi polri dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian untuk pelayanan publik berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 terinci sebagai berikut:

- a. Faktor penghambat internal :
 1. Ada sebagian anggota Polri tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayahnya, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas dari yang telah ditugaskan.
 2. Ada sebagian dari anggota yang tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif.
 3. Ada sebagian anggota dari Polri yang masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakatnya.

Sebagian anggota Polri tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah yang telah ditugaskan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas dari instansi tersebut. Padahal Birokrasi Polri dimanapun bertugas harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif serta sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan

kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri walaupun ditugaskan di sekalipun.

Sebagian dari anggota yang tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif. Sebagai anggota Polri dituntut dapat menyelenggaraan pemerintahan negara dibidang keamanan dan ketertiban yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif dalam rangka terwujudnya *good governance* yang menuntut adanya perubahan.

Sebagian anggota Polri masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat. Hal ini bertentangan dengan tujuan pemerintahan yang pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat, yang tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama. Karenanya birokrasi anggota polri berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan baik dan profesional.

b. Faktor penghambat eksternal :

1. Sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polres Pacitan baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan).

2. Ada sebagian masyarakat yang menilai kinerja ataupun tindakan anggota Polri selalu negatif saja tanpa dilihat secara obyektif.

Sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polri baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyuapan). Sebagian masyarakat yang menilai kinerja ataupun tindakan anggota Polri selalu negatif saja tanpa dilihat secara obyektif. Hal ini dikarenakan kondisi masyarakat yang semakin kritis, sehingga anggota Polri dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran (revitalisasi) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Prilaku anggota Polri dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani masyarakat, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, harus berubah menjadi suka menolong masyarakat menuju ke arah yang fleksibel kolaboratis dan dialogis dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistik pragmatis. Dengan revitalitas birokrasi Polri ini, pelayanan publik yang lebih baik dan profesional dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya dapat terwujud.

Dari data diatas disimpulkan bahwa faktor penghambat yang berpengaruh terhadap implementasi reformasi birokrasi polri adalah: sebagian anggota Polri tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah yang telah ditentukan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas keluar wilayah tugasnya, sebagian anggota tidak peduli terhadap perubahan-

perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif, sebagian anggota Polri masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat. Sementara itu sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polri baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyudahan) dan penyalahgunaan wewenang.

Terdapat pula tantangan soal jumlah sumber daya manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia yang paling mendasar adalah soal rasio perbandingan jumlah penduduk Indonesia dan jumlah polisi. Rasio perbandingan ini sangat menentukan kecepatan pelayanan. Besar kecilnya rasio polisi menentukan efektivitas pelayanan kepolisian kepada masyarakat. Semakin besar rasio polisi semakin efektif pelayanan kepada masyarakat. Sebaliknya semakin kecil rasio polisi akan menyebabkan pengaduan masyarakat tidak tertangani dengan baik, penyidikan berlarut-larut, intensitas patroli rendah, atau kehadiran polisi di tempat kejadian perkara tidak tepat waktu.

C. Upaya yang dilakukan guna mengatasi kendala yang dihadapi dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Polri melalui Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik

Upaya yang dapat dilaksanakan dalam mengatasi kendala yang dihadapi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan public, diantaranya yaitu :

1. Melakukan peningkatan profesionalisme pelayanan publik. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan profesionalisme petugas pemberi pelayanan, antara lain: (1) Melakukan kajian/analisis kebutuhan diklat teknis fungsional oleh polri dan pemerintah yang aplikatif dan praktis; (2) Menetapkan kewenangan penyelenggaraan diklat teknis fungsional diantara polri dan pemerintah; (3) Mengupayakan pengembangan jabatan fungsional bidang pelayanan publik; dan (4) Melakukan studi banding tentang sistem penyelenggaraan pelayanan public.
2. Melakukan perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap, pola tindak). Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam melaksanakan revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia melalui road map ke 3 (tiga) yaitu peningkatan integritas sudah berupaya menerapkan perubahan cara berpikir ke seluruh anggota melalui strategi manajemen perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dengan cara melakukan komunikasi intensif antar pimpinan dan antara pimpinan

dengan anggota secara rutin dan terprogram tentang strategi manajemen perubahan dalam institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia.

3. Melakukan pendahuluan peranan dari wewenang. Peranan Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah melaksanakan penjagaan, pengawalan, dan patroli terhadap lingkungan dan kegiatan masyarakat. Sedangkan wewenang Kepolisian Negara Republik Indonesia salah satunya adalah menerima pengaduan masyarakat. Ini dibuktikan dengan adanya anggota Kepolisian selalu melakukan pencegahan hal-hal yang tidak diinginkan dengan patroli wilayah setiap harinya dari pada diam di kantor menunggu pengaduan masyarakat baru bertindak.
4. Melakukan perubahan manajemen kinerja. Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam melaksanakan Revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia melalui road map ke 2 (dua) yaitu terobosan kreatif sudah berupaya menerapkan perubahan manajemen kinerja melalui program unggulan dimana ini diperlukan untuk memecah kebuntuan selain itu juga menjadi solusi inovatif untuk meningkatkan kinerja anggota Kepolisian.
5. Memantau percontohan reformasi birokrasi, agar dapat mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan, dan profesional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Saat ini Kepolisian Negara Republik Indonesia sedang berupaya untuk membangun kepercayaan masyarakat melalui reformasi birokrasi salah satunya dengan program revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia menuju pelayanan

prima. Tujuannya adalah untuk membangun birokrasi yang berdasarkan prinsip-prinsip good governance yaitu birokrasi yang bersih dari unsur KKN serta transparan dan akuntabel. Ini juga dijadikan komitmen bersama anggota kepolisian negara Republik Indonesia sebagai pelayan prima yang anti KKN dan anti kekerasan.

Adapun upaya guna melengkapi dan mendukung program *Quick Wins* pada fungsi-fungsi kepolisian oleh karena itu selain menyangkut soal dukungan anggaran, untuk memenuhi harapan masyarakat yang menginginkan pelayanan terbaik dari Kepolisian Negara Republik Indonesia, setidaknya ada lima aspek pelayanan yang perlu memperoleh perhatian serius, yaitu aspek reabilitas pelayanan (*reliability*) adalah tentang bagaimana kualitas pelayanan petugas kepolisian harus dapat diandalkan, aspek responsivitas pelayanan (*responsiveness*) adalah tentang bagaimana petugas Kepolisian Negara Republik Indonesia mampu merespons secara cepat dan akurat keadaan atau kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik kepolisian, aspek jaminan kepastian pelayanan (*assurance*) adalah tentang bagaimana intitusi Kepolisian Negara Republik Indonesia harus mampu memberikan jaminan pelayanan yang berkualitas dengan cara menempatkan petugas Kepolisian Negara Republik Indonesia yang memang ahli dibidangnya (*take the right man on the right place*), aspek fasilitas pelayanan yang baik dan nyaman (*tangibles*) adalah yang berkaitan dengan fasilitas fisik pelayanan, dapat berupa fasilitas bangunan/gedung, peralatan, ruang tunggu, perlengkapan dan termasuk juga sampai

penampilan fisik personel, serta aspek sikap petugas yang bisa memahami/merasakan kebutuhan pencari layanan (*empathy*) adalah berkaitan dengan bagaimana petugas Kepolisian Negara Republik Indonesia menunjukkan kepedulian dan memahami permasalahan yang sedang dialami masyarakat.

Untuk memenuhi harapan masyarakat, semua pihak perlu memberikan dukungan terhadap ikhtiar Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam melakukan reformasi birokrasi. Sebab harus dipahami bahwa tantangan yang dihadapi Kepolisian Negara Republik Indonesia tidak hanya soal *mindset* dan *culture set*, tetapi juga soal kelembagaan yang meliputi organisasi, tata laksana, regulasi pendukung (peraturan perundang-undangan), serta sumber daya manusia, dll.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Peningkatan kualitas Reformasi Birokrasi Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik secara umum sasaran pelaksanaannya mampu mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN), meningkatnya kualitas pelayanan publik serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Kualitas pelayanan Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian masih ditemukan adanya bentuk pelayanan – pelayanan yang dirasa kurang memenuhi dari pada harapan masyarakat. Hal ini diakibatkan dengan lemahnya keterkaitan antara input anggaran dan belum terdapat standarisasi sarana dan prasarana aparatur yang komprehensif; Kapasitas dan akuntabilitas kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian sudah sesuai dengan indicator outcomes yaitu dapat mewujudkan polisi yang professional, modern dan terpercaya.

Faktor yang menjadi kendala yang berpengaruh terhadap implementasi reformasi birokrasi polri adalah: sebagian anggota Polri tidak sepenuhnya senang bertugas di wilayah yang telah ditentukan, dan senantiasa selalu berupaya untuk pindah tugas keluar wilayah tugasnya, sebagian anggota tidak peduli terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan Polri khususnya untuk hal-hal yang positif, sebagian anggota

Polri masih kedapatan melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji terhadap masyarakat. Sementara itu sebagian masyarakat apabila berurusan dengan anggota Polri baik pengurusan pelayanan ataupun pelanggaran masih sering membuka peluang untuk diselesaikan tidak secara profesional (tindakan penyudahan) dan penyalahgunaan wewenang.

Upaya yang dapat dilaksanakan dalam mengatasi kendala yang dihadapi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri melalui reformasi birokrasi pelayanan public, yaitu: melakukan peningkatan profesionalisme pelayanan public, melakukan perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap, pola tindak), melakukan pendahuluan peranan dari wewenang, melakukan perubahan manajemen kinerja, dan memantau percontohan reformasi birokrasi.

B. Saran

1. Saran tentang peningkatan kualitas yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia POLRI melalui reformasi birokrasi pelayanan publik antara lain
 - a. Merupakan informasi ilmiah untuk memperkaya konsep-konsep implementasi reformasi birokrasi polri untuk pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian.
 - b. Temuan penelitian dalam bentuk keberpihakan pada suatu konsep manajemen sumber daya kepolisian ini, merupakan informasi ilmiah bagi pengelola institusi sebagai rujukan dalam melakukan

implementasi reformasi birokrasi polri untuk pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisian.

- c. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk melakukan kajian replikatif dan atau kajian lanjutan mengenai implementasi reformasi birokrasi polri untuk pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya kepolisiansegera dapat dijawab secara ilmiah.

2. Saran Hambatan

Saran hambatan yang perlu dilakukan oleh POLRI adalah dengan menempuh langkah-langkah kongkrit antara lain:

- a. Mengusulkan anggaran yang cukup kedalam APBN
- b. Polri harus lebih meningkatkan:
 - 1) Sumber daya kepolisian: agar lebih mampu menangani tugas-tugas pelayanan
 - 2) Sarana Prasarana: untuk menuntaskanpelaksanaan tugas-tugas pelayanan
 - 3) Ketentuan batas minimal dalam bertugas
 - i. Pendidikan
 - ii. Pelatihan
 - iii. Monitoring

3. Saran Upaya

Saran upaya untuk Kepolisian dalam peningkatan efektivitas reformasi birokrasi pelayanan publik: Pertama; memberikan teguran dan

mendorong implementasi standar pelayanan publik kepada pimpinan unit pelayanan di SPKT, Intelkam dan Lalu Lintas yang produk layanannya mendapatkan zona merah dengan predikat kepatuhan rendah dan zona kuning dengan predikat kepatuhan sedang. Kedua; menyelenggarakan program secara sistematis dan mandiri untuk mempercepat implementasi standar pelayanan publik sesuai Undang-undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik. Lalu yang Ketiga; menunjuk pejabat yang kompeten untuk memantau konsistensi peningkatan kepatuhan dan pemenuhan standar pelayanan publik di seluruh Polres. Setiap unit pelayanan wajib menyusun, menetapkan dan menerapkan standar pelayanan publik sesuai undang-undang nomor 25 tahun 2009.

DAFTAR PUSTAKA

- Aminudin, *Tujuan, Strategi dan Model dalam Penelitian Kualitatif*, (dalam *Metodologi Penelitian Kualitatif : Tinjauan Teoritis dan Praktis*), (Malang : Lembaga Penelitian UNISMA, tt.
- Ancely, Natasha, *Marahi Korban Perampokan yang Melapor*, Anggota Polsek Pulogadung Dimutasi, 2021, KompasTV, diakses dari <https://www.kompas.tv/article/241548/marahi-korban-perampokan-yang-melapor-anggota-polsek-pulogadung-dimutasi#:~:text=KOMPAS.TV%20-%20Seorang%20perempuan%20korban%20pe%20rampok%20an,yang%20diduga%20memarahi%20korban%20pun%20kini%20telah%20dimutasi.> (diakses pada Desember 2022).
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Azzahra, Tiara Aliya, *Survei Indikator: Kepercayaan Publik ke Polri 80,2%, Tertinggi sejak 2014*, 2021, Detik News, diakses dari <https://news.detik.com/berita/d-5841830/survei-indikator-kepercayaan-publik-ke-polri-802-tertinggi-sejak-2014> (diakses pada Desember 2022)
- Bafadal, Ibrahim, *Teknik Analisis Data Penelitian Kualitatif*, (dalam *Metodologi Penelitian Kualitatif : Tinjauan Teoritis dan Praktis*), Malang : Lembaga Penelitian UNISMA.
- Danuri, Bambang Hendarso (Kapolri), 2008. *Orasi Ilmiah: Tugas dan Fungsi Polri dalam Mengawal Pembangunan Demokrasi Indonesia*, Jakarta: Koorsahli Kapolri.
- Dwiyanto, Agus. 2002. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Farida, Umi dan Sri Hartono, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia II*, Ponorogo: Umpo Press.
- Febriansah, Rizky Eka, *Buku Ajar Manajemen SDM*, Sidoarjo: UMSIDA Press, 2018.
- https://id.wikipedia.org/wiki/Kepolisian_Negara_Republik_Indonesia diakses pada Desember 2022.
- Irawan, Prasetya, 1999, *Logika dan Prosedur Penelitian : Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*, Jakarta : STAIN.
- Ismail, Chairuddin, 1999. *Polisi, Pengayom vs Penindas*, Jakarta: Jakarta Citra.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003.
- Kurnawan, Agung, 2005. *Transformasi Pelayanan Publik Pembaharuan*, Yogyakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

- P, Ridwan D. 2018. *Reformasi Birokrasi Polri Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Pada Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan*. Lembaga Penelitian dan Publikasi Nobel Indonesia.
- Priyono, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: Penerbit Zifatama Publisher.
- Purwaningsih, 2020, *Modul Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Samarinda: STIKES Mutiara Mahakam.
- Putranegara Batubara, *Viral Mahasiswi Bunuh Diri di Pusara Ayah*, Oknum Polisi diperiksa Polda Jatim, 2021, Inew.id, diakses di <https://www.inews.id/news/nasional/viral-mahasiswi-bunuh-diri-di-pusara-ayah-oknum-polisi-diperiksa-polda-jatim> (diakses pada Desember 2022)
- Rheza Pratama, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020).
- Setiyono, Budi. 2012. *Birokrasi dalam Perspektif Politik dan Administrasi*, Bandung: Penerbit Nuansa.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sitio, Vera Sylvia Saragi, 2020, *Modul Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Universitas Dirgantara Marsekal Suryadharma.
- Sunggono, Bambang, 1996, *Metodologi Penelitian Hukum*, Jakarta, Rajawali Grafindo Persada.
- Sutrisno, Edy, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana.
- Turner, Max & David Hulme, 1997. *Governance, Administration & Development*, First Printing : Kumarian Press.
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan public
- Via Lailatur Rizki,dkk, *Pengantar Manajemen (Konsep dan Tinjauan Teoretis)*, (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022).
- Wijiyanto, Dian, 2012, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.