

BAB V

ANALISIS TRANSFORMASI ORGANISASI DALAM PELAKSANAAN PEMOLISIAN MASYARAKAT (POLMAS)

5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Penelitian secara khusus ditujukan untuk menelaah proses perubahan organisasi yang terjadi dalam pelaksanaan proyek percontohan Polmas pola *Koban* Jepang di Polres Metro Bekasi melalui kerjasama JICA. Dengan demikian dalam konteks penelitian ini cakupan penelitian hanya terbatas pada lingkup Polres Metro Bekasi yang memiliki wilayah layanan untuk Kotamadya Bekasi. Adapun koalisi dalam bentuk tim yang dibangun oleh Polres dan JICA dalam proses perubahan organisasi ini dapat diasumsikan sebagai tim pelopor perubahan.

Dalam konteks penelitian ini, yang dimaksud pimpinan organisasi adalah Kepala Polres (Kapolres) dan pimpinan unit lainnya di bawah Polres yaitu Kepolisian Sektro (Polsek), Kepolisian Pos (Polpos) dan BKPM (Balai Kemitraan Polisi dan Masyarakat) yaitu setingkat Polpos yang secara khusus dibentuk dalam percontohan Polmas ini. Dalam struktur organisasinya, kegiatan percontohan Polmas ini di bawah Bagian Bina Mitra yang ada di tingkat Polres dan Polsek, dengan demikian istilah pembina dalam konteks penelitian ini termasuk para pimpinan unit dari mulai pucuk pimpinan Polres, Polsek serta para personil yang berada di Bagian Bina Mitra baik di tingkat Polres dan Polsek yang berperan dalam menyiapkan kebijakan dan arahan dalam pelaksanaan Polmas. Para pengendali adalah para ketua Polpos dan BKPM serta ketua regu dalam proses pelaksanaan Polmas sebagai bagian Polres dan Polsek yang bertugas memberikan kendali dan koordinasi di lapangan. Petugas lapangan adalah personil di garda depan yang berhadapan langsung dengan masyarakat di Polres, Polsek, Polpos dan BKPM. Pegawai lain-lain termasuk unit yang mendukung operasional seperti bagian administrasi, keuangan, lalu lintas, reserse, dan lain-lain.

5.2 Analisis Profil Responden

Analisis profil responden dilakukan berdasarkan data kompilasi dari seluruh kuesioner yang secara lengkap dipaparkan dalam Lampiran 7. Analisis difokuskan pada 4 karakteristik responden yang terdiri atas unit organisasi, posisi responden, periode lama kerja serta jenis kelamin. Hasil analisis frekuensi yang dapat dilihat pada Tabel 5.1 dapat dipaparkan bahwa berdasarkan karakteristik unit organisasi, secara keseluruhan didominasi oleh target responden yang berasal dari unit kerja Polres yaitu sekitar 63,5 %, sedangkan sisanya yaitu 13,5 % dari unit Polsek dan 23,1 % dari BKPM. Dalam perhitungan dan analisisnya satu responden yang berasal dari Kepolisian Pos (Polpos) dimasukkan dalam kelompok BKPM karena memiliki tingkat yang sama dan kurang signifikan bila dianalisis dalam satu kelompok kategori.

Tabel 5.1 Profil Responden Berdasarkan Unit Kerja

Unit Kerja	Frekuensi	Prosentase
Polres	99	63,5
Polsek	21	13,5
BKPM	36	23,1
Total	156	100

Dari sisi posisi responden secara jelas dapat dilihat pada Tabel 5.2, bahwa mayoritas responden adalah para petugas lapangan yaitu sekitar 64%. Hal ini diharapkan dapat mendukung analisis untuk melihat proses transformasi yang umumnya sangat tergantung dari partisipasi para personil yang berada di garda depan. Sekitar 19,2 % adalah para pembina, dalam perhitungannya termasuk responden yang memiliki posisi pengendali karena jumlahnya hanya 8 responden sehingga tidak signifikan untuk proses analisis. Sisanya sekitar 16,7 % merupakan posisi pegawai di berbagai unit lainnya yang tidak langsung menangani Polmas namun tanggapan mereka sangat dibutuhkan untuk melihat keberhasilan transformasi dari seluruh pihak yang ada dalam lingkungan Polres.

Tabel 5.2 Profil Responden Berdasarkan Posisi

Posisi	Frekuensi	Prosentase
Pembina	30	19,2
Petugas Lapangan	100	64,1
Pegawai Lain-Lain	26	16,7
Total	156	100

Adapun dari kategori lama kerja, seperti yang dijelaskan dalam Tabel 5.3 bahwa secara umum proporsinya hampir merata yaitu 25,6 % untuk personil dengan masa kerja antara 1-5 tahun, 32,1 % untuk masa kerja 6-10 tahun dan ternyata porsi terbesar atau sekitar 42,3% adalah yang masa kerjanya lebih dari 10 tahun. Hal ini diharapkan dapat mendukung analisis untuk melihat sejauh mana personel lama yang pernah mengalami masa bersatunya dengan ABRI yang mungkin masih mewarisi pola kerja yang berbasis komando dapat memberikan pandangannya serta lebih jauh lagi melihat kesiapan mereka dalam melakukan perubahan ke arah Polmas yang berbasis sipil. Sedangkan dari sisi jenis kelamin, kuesioner yang berasal dari kelompok personil kepolisian wanita hanya ada 15 responden sehingga hanya sekitar 10 % sedangkan mayoritas 90% adalah responden laki-laki. Walaupun memiliki proporsi yang kecil namun menarik untuk dianalisis mengenai perbedaan persepsi dan kesiapan antara personil kepolisian laki-laki dan wanita.

Tabel 5.3 Profil Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Frekuensi	Prosentase
1-5 tahun	40	25,6
6-10 tahun	50	32,1
> 10 tahun	66	42,3
Total	156	100

Tabel 5.4 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Lama Kerja	Frekuensi	Prosentase
Laki-Laki	141	90
Wanita	15	10
Total	156	100

5.3 Analisis Tingkat Resiko dan Kesiapan Transformasi Organisasi

Analisis tingkat resiko dan kesiapan mengacu pada hasil perhitungan total skor yang dapat mengidentifikasi tingkat resiko setiap elemen transformasi baik dari total responden maupun setiap karakteristik responden dengan ketentuan sebagaimana dijelaskan pada Bab IV. Analisis ini didasarkan pada perhitungan statistik deskriptif yang secara rinci dapat dilihat pada Lampiran 11 untuk total skor seluruh responden, Lampiran 12 untuk total skor berdasarkan unit kerja, dan hal yang sama juga dilakukan berdasarkan posisi pada Lampiran 13, berdasarkan lama kerja pada Lampiran 14 dan Lampiran 15 untuk perhitungan berdasarkan jenis kelamin.

Pembahasan dan analisis masing-masing elemen tersebut secara keseluruhan mengacu pada hasil perhitungan yang dirangkum dalam Tabel 5.5 untuk total responden dan karakteristik berdasarkan unit kerja dan posisi, serta Tabel 5.6 untuk total responden dan karakteristik lama kerja dan jenis kelamin. Hasil analisis tersebut dipaparkan pula dalam bentuk diagram pada Gambar 5.1 untuk elemen-elemen pada tahapan I dan II serta Gambar 5.2 untuk elemen-elemen pada tahapan III sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas dari keseluruhan hasil analisis tingkat resiko yang telah dilakukan.

Faktor penyebab tingkat resiko dianalisis melalui *mean* butir-butir pernyataan valid untuk setiap elemen (lihat Lampiran 16). Hasil analisis tersebut diperkaya dengan informasi pendukung hasil observasi lapangan dan *focused group discussion (FGD)* antara para petugas lapangan di beberapa BKPM / Kepolisian Pos (Pol Pos), serta pembina di tingkat Polres.

Alur pemaparan analisis tingkat resiko dan kesiapan secara umum mengacu pada 3 tahapan proses transformasi. Dengan demikian pada bagian selanjutnya analisis akan dibahas untuk masing-masing elemen yang termasuk pada setiap tahapan proses transformasi tersebut.

Tabel 5.5 Hasil Analisis Tingkat Resiko Berdasarkan: Total Responden, Unit Kerja dan Posisi

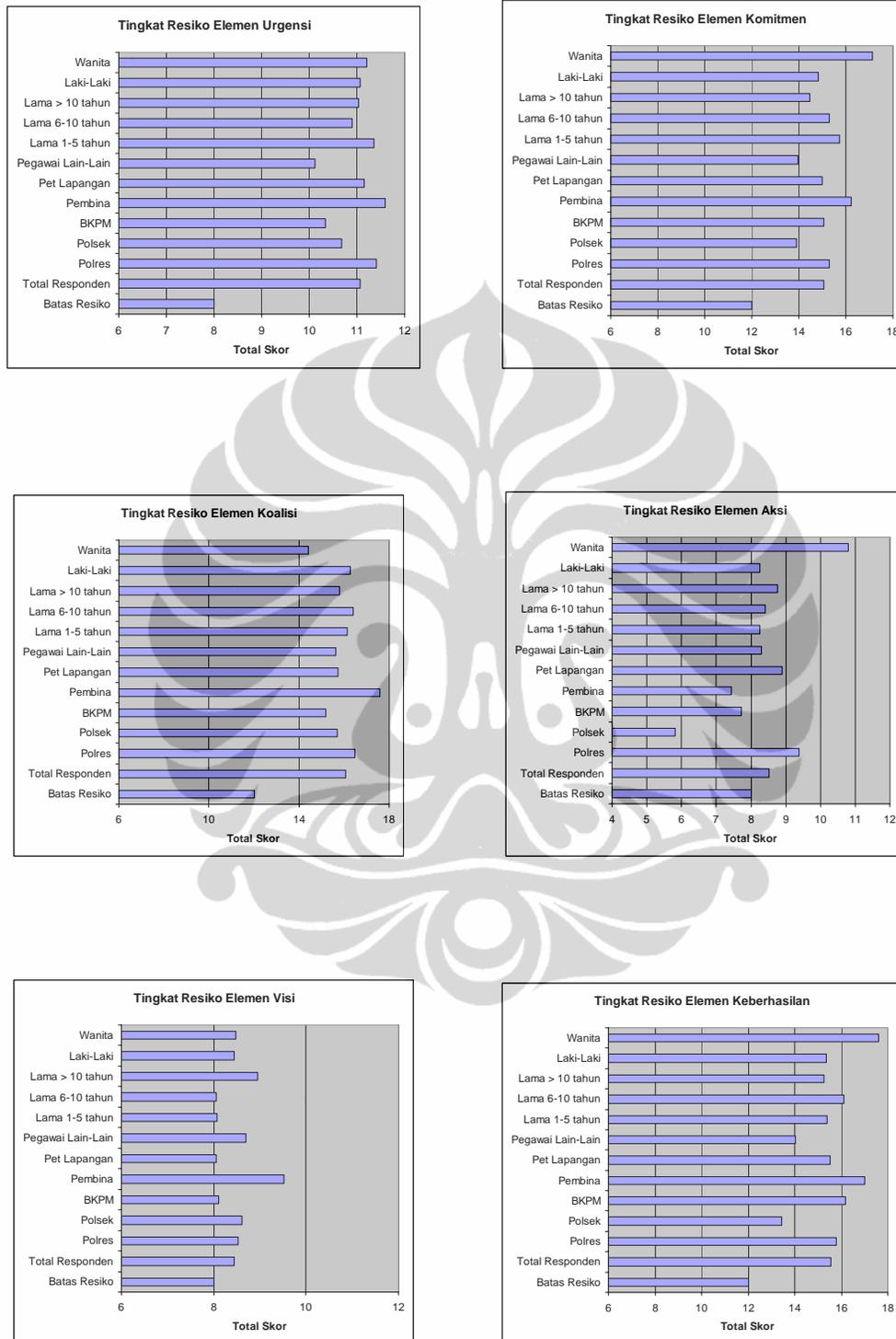
Tahapan dan Elemen (Ketentuan Tingkat Resiko)	Total Responden Mean Risk	Responden Berdasarkan Unit Kerja				Responden Berdasarkan Posisi			
		Polres Mean Risk	Polsek Mean Risk	BKPM Mean Risk	Pembina Mean Risk	Pet Lapangan Mean Risk	Peg Lain-Lain Mean Risk		
Tahap I : Menciptakan Iklim yang Kondusif untuk Perubahan									
Urgensi - 2 pernyataan 0-2 (RT) 2,1-7,9 (AR) 8-12 (RR)	11,07 RR	11,40 RR	10,67 RR	10,34 RR	11,60 RR	11,16 RR	10,12 RR		
Koalisi - 3 pernyataan 0-3 (RT) 3,1-11,9 (AR) 12-18 (RR)	16,08 RR	16,47 RR	15,71 RR	15,19 RR	17,60 RR	15,73 RR	15,65 RR		
Visi - 2 pernyataan 0-2 (RT) 2,1-7,9 (AR) 8-12 (RR)	8,44 RR	8,53 RR	8,62 RR	8,11 RR	9,53 RR	8,05 RR	8,70 RR		
Tahap II : Membangun Kemampuan untuk Melaksanakan Perubahan									
Komitmen - 3 pernyataan 0-3 (RT) 3,1-11,9(AR) 12-18 (RR)	15,06 RR	15,30 RR	13,90 RR	15,08 RR	16,23 RR	14,99 RR	13,96 RR		
Aksi -2 pernyataan 0-2 (RT) 2,1-7,9 (AR) 8-12 (RR)	8,52 RR	9,38 RR	5,81 AR	7,72 AR	7,43 AR	8,90 RR	8,31 RR		
Keberhasilan - 3 pernyataan 0-3 (RT) 3,1-11,9 (AR) 12-18 (RR)	15,56 RR	15,80 RR	13,43 RR	16,17 RR	17,00 RR	15,53 RR	14,04 RR		
Tahap III : Membangun Kelangsungan Pelaksanaan Perubahan									
Pencapaian 4 pernyataan 0-4 (RT) 4,1-15,9 (AR) 16-24 (RR)	19,95 RR	20,92 RR	15,90 AR	19,64 RR	20,57 RR	19,75 RR	20,00 RR		
Institusionalisasi - 3 pernyataan 0-3 (RT) 3,1-11,9 (AR) 12-18 (RR)	14,44 RR	15,04 RR	13,71 RR	13,22 RR	12,70 RR	14,51 RR	16,19 RR		
Keterangan: RT = Resiko Tinggi AR = Ada Resiko RR = Resiko Rendah									

Tabel 5.6 Hasil Analisis Tingkat Resiko Berdasarkan: Total Responden, Lama Kerja, Jenis Kelamin

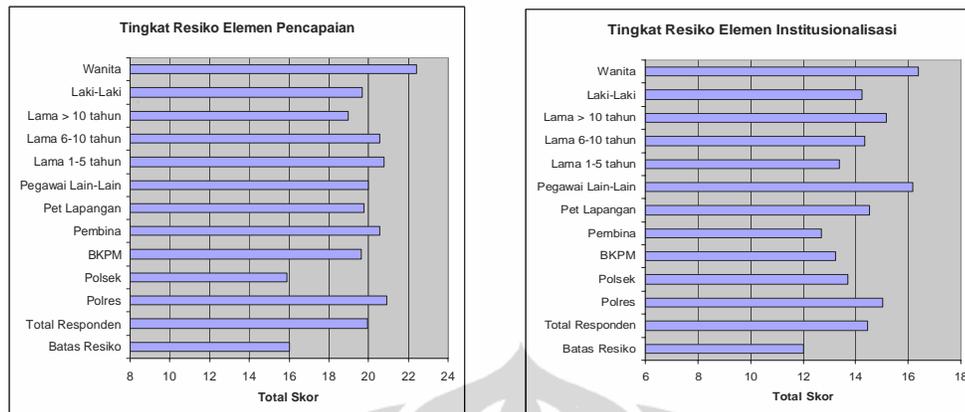
Tahapan dan Elemen (Ketentuan Tingkat Resiko)	Total Responden Mean Risk	Responden Berdasarkan Lama Kerja			Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	
		1-5 tahun Mean Risk	6-10 tahun Mean Risk	> 10 tahun Mean Risk	Laki-Laki Mean Risk	Wanita Mean Risk
Tahap I : Menciptakan Iklim yang Kondusif untuk Perubahan						
Urgensi - 2 pernyataan 0-2 (RT) 2,1-7,9 (AR) 8-12 (RR)	11,07 RR	11,35 RR	10,90 RR	11,03 RR	11,06 RR	11,20 RR
Koalisi - 3 pernyataan 0-3 (RT) 3,1-11,9 (AR) 12-18 (RR)	16,08 RR	16,13 RR	16,42 RR	15,79 RR	16,26 RR	14,40 RR
Visi - 2 pernyataan 0-2 (RT) 2,1-7,9 (AR) 8-12 (RR)	8,44 RR	8,08 RR	8,06 RR	8,95 RR	8,44 RR	8,47 RR
Tahap II : Membangun Kemampuan untuk Melaksanakan Perubahan						
Komitmen -3 pernyataan 0-3 (RT) 3,1-11,9 (AR) 12-18 (RR)	15,06 RR	15,73 RR	15,30 RR	14,47 RR	14,84 RR	17,13 RR
Aksi -2 pernyataan 0-2 (RT) 2,1-7,9 (AR) 8-12 (RR)	8,52 RR	8,25 RR	8,40 RR	8,77 RR	8,28 RR	10,80 RR
Keberhasilan -3 pernyataan 0-3 (RT) 3,1-11,9 (AR) 12-18 (RR)	15,56 RR	15,40 RR	16,12 RR	15,24 RR	15,35 RR	17,60 RR
Tahap III : Membangun Kelangsungan Pelaksanaan Perubahan						
Pencapaian - 4 pernyataan 0-4 (RT) 4,1-15,9 (AR) 16-24 (RR)	19,95 RR	20,78 RR	20,56 RR	18,98 RR	19,69 RR	22,40 RR
Institusionalisasi - 3 pernyataan 0-3 (RT) 3,1-11,9 (AR) 12-18 (RR)	14,44 RR	13,38 RR	14,34 RR	15,17 RR	14,23 RR	16,40 RR
Keterangan: RT = Resiko Tinggi AR = Ada Resiko RR = Resiko Rendah						

Tahapan I

Tahapan II



Gambar 5.1 Tingkat Resiko Elemen-Elemen pada Tahap I dan II



Gambar 5.2 Tingkat Resiko Elemen untuk Tahap III

5.3.1 Analisis Tingkat Resiko dan Kesiapan Tahap I

Pembahasan analisis tingkat resiko dan kesiapan untuk tahapan dalam menciptakan iklim kondusif untuk perubahan mencakup tiga elemen yang meliputi urgensi, koalisi dan visi.

5.3.1.1 Elemen Urgensi

Analisis tingkat resiko pada elemen urgensi mengacu pada nilai skor dari total responden dan masing-masing karakteristik pada Tabel 5.5 dan 5.6 serta Gambar 5.1 yang secara rinci dipaparkan sebagai berikut:

- Dari total responden didapat skor berkisar pada nilai 11 jauh melebihi nilai 8 sebagai batas minimal adanya resiko untuk elemen ini. Dengan demikian secara umum dapat diasumsikan bahwa elemen ini beresiko rendah.
- Dari masing-masing karakteristik responden, secara keseluruhan baik dari unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin didapat perhitungan total skor berkisar antara 10 sampai lebih dari 11. Dengan demikian secara keseluruhan karakteristik responden diasumsikan memiliki kategori resiko rendah.

Tingkat resiko rendah dari total dan masing-masing karakteristik responden tersebut memberikan indikasi bahwa elemen ini memiliki tingkat kesiapan baik. Mengacu pada kuesioner pernyataan valid elemen urgensi serta tanggapan positif dari responden untuk seluruh pernyataan yang ada, maka tingkat kesiapan yang baik dapat dilihat dari indikator adanya keyakinan dan upaya yang kuat serta semangat dan energi yang besar dari setiap personil untuk mensukseskan perubahan Polmas. Berdasarkan observasi lapangan dan *FGD*, kondisi ini terjadi karena sebagian besar personil telah menyadari bahwa upaya perubahan ke arah pola kerja kepolisian berbasis masyarakat harus menjadi prioritas dan suatu hal penting untuk menanggapi tuntutan masyarakat yang semakin kritis.

Pernyataan Valid elemen Urgensi	Mean
U03: Setiap individu memiliki keyakinan & upaya kuat utk suksesnya Polmas.	5,54
U04: Setiap individu memberikan lebih banyak energi demi suksesnya Polmas	5,53

Ket: 1=sangat tdk setuju; 2=tdk setuju; 3=cenderung tdk setuju; 4=cenderung setuju; 5=setuju; 6=sgt setuju

Hal ini terjadi akibat adanya pimpinan yang terus mengingatkan pentingnya isu-isu urgen dalam menanggapi tekanan yang semakin kuat dari media dan publik perkotaan Bekasi yang memiliki keragaman dan semakin kritis untuk menuntut pelayanan keamanan dan ketertiban yang prima. Ditunjang dengan era demokrasi serta kemajuan alat komunikasi, berbagai keluhan masyarakat setiap hari selalu ada baik melalui radio, televisi, surat pembaca maupun berbagai unjuk rasa yang terkadang menjadi beban. Hal ini mendorong pimpinan dan personil untuk selalu memantau dan mengantisipasi perubahan lingkungan yang ada.

Berbagai praktek di lapangan yang dapat dijadikan contoh dalam membangun urgensi mengenai pentingnya isu-isu keamanan yang berkembang di masyarakat, yaitu saat ini Kepolisian Pos Pekayon menjalin kerjasama dengan masyarakat dalam bentuk FKPM untuk membangun radio masyarakat sehingga dapat memberikan akses informasi antara jajaran kepolisian dan masyarakat. Contoh lainnya yaitu di BKPM Mekarsari, untuk mengetahui bagaimana status terakhir kondisi yang ada, setiap perubahan waktu jaga, masing-masing regu melakukan pertukaran informasi untuk menampung sejauhmana keluhan masyarakat yang telah ditampung dan sejauh mana yang telah ditanggapi. Untuk

itu diharapkan para personil memberikan tanggapan secepat-cepatnya sehingga dapat memberikan rasa aman terhadap masyarakat.

Hal lain yang menyebabkan kondisi yang kondusif untuk memandang penting isu-isu yang strategis adalah akibat keinginan, komitmen dan jiwa kepemimpinan yang kuat dari para jajaran pimpinan dalam mengawal dan memberikan arahan kepada seluruh jajaran di Polres Metro Bekasi untuk mensukseskan Polmas. Kepemimpinan yang kuat sebagai warisan pola kerja militer semasa bergabung dengan ABRI, perlu terus dipertahankan untuk mendorong suksesnya dalam membangun elemen urgensi.

5.3.1.2 Elemen Koalisi

Analisis tingkat resiko pada elemen koalisi mengacu pada nilai skor dari total responden dan masing-masing karakteristik pada Tabel 5.5 dan 5.6 serta Gambar 5.1 yang secara rinci dipaparkan sebagai berikut:

- Dari total responden didapat skor berkisar pada nilai 16 jauh melebihi nilai 12 sebagai batas minimal adanya resiko untuk elemen ini. Dengan demikian secara umum dapat diasumsikan bahwa elemen ini beresiko rendah.
- Dari masing-masing karakteristik responden, secara keseluruhan baik dari unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin didapat perhitungan total skor berkisar antara 14 sampai lebih dari 17. Dengan demikian secara keseluruhan karakteristik responden elemen ini diasumsikan memiliki kategori resiko rendah.

Tingkat resiko rendah dari total dan masing-masing karakteristik responden tersebut memberikan indikasi bahwa elemen ini memiliki tingkat kesiapan baik. Mengacu pada kuesioner pernyataan valid elemen koalisi serta tanggapan positif dari responden untuk seluruh pernyataan yang ada, maka tingkat kesiapan yang baik ini dapat dilihat dari indikator adanya tim yang dibangun bersama antara Polres dan JICA yang secara konsisten menyediakan sumber daya baik dalam bentuk tenaga ahli secara teknis maupun berbagai pelatihan di Indonesia dan

Jepang, berbagai peralatan dan fasilitas yang menunjang, serta informasi dan dukungan yang dibutuhkan dalam melakukan upaya perubahan.

Pernyataan Valid dalam Elemen Koalisi	Mean
K01: Pimpinan & Tim Polres-JICA secara konsisten menyediakan sumber daya, informasi dan dukungan yang dibutuhkan dalam melakukan upaya perubahan ke arah pelaksanaan Polmas	5,08
K02: Pimpinan & Tim Polres-JICA memberi motivasi dan inspirasi para anggota lainnya untuk berpartisipasi dalam melakukan upaya perubahan	5,51
K03: Pimpinan & Tim Polres-JICA mempertahankan pendekatan dan arahan yang konsisten	5,48

Ket: 1=sangat tdk setuju; 2=tdk setuju; 3=cenderung tdk setuju; 4=cenderung setuju; 5=setuju; 6=sgt setuju

Selain itu kesiapan elemen koalisi ini disebabkan oleh adanya tim Polres JICA sebagai tim pelopor perubahan yang memiliki kemampuan teknis dan manajerial dan selalu berupaya untuk memberikan motivasi dan inspirasi para anggota lainnya untuk berpartisipasi dalam melakukan upaya perubahan. Hal ini dilakukan baik melalui kegiatan seminar maupun sosialisasi serta pemantauan pelaksanaan program kerjasama yang sangat intensif. Sebagai salah satu contoh upaya yang unik yaitu seorang tenaga ahli Jepang menyusun buku yang berjudul “Surat Cinta kepada Polri” yang memuat berbagai falsafah masyarakat Jepang seperti dalam hal bagaimana bisa menjadi orang yang dapat dipercaya, bagaimana kiat-kiat untuk menjamin mutu pelayanan yang baik, etos kerja dan lain-lain yang dapat menjadi bahan renungan dan inspirasi untuk melakukan perubahan.

Disamping itu koalisi kerjasama ini didasarkan pada dokumen yang disepakati dalam bentuk *PDM (Project Document Matrix)* yang berisi tujuan, sasaran serta kegiatan-kegiatan kunci yang perlu dibangun dalam melaksanakan perubahan ke arah berbasis Polmas. Dengan demikian tim Polres JICA tersebut selalu dapat mempertahankan pendekatan dan arahan secara konsisten dan jelas dalam mengawal proses perubahan berbasis Polmas. Dengan demikian upaya koalisi dengan menggandeng mitra kerja dari luar seperti Jepang yang telah lebih dahulu menerapkan konsep Polmas dirasakan cukup efektif dan secara umum para personil Polres memberikan kepercayaan akibat keahlian yang dimiliki oleh para mitranya. Dengan demikian faktor kualitas keahlian dan kapasitas manajerial dari tim pelopor untuk membangun *team work* yang solid memang dapat dianggap menjadi salah satu kunci suksesnya koalisi yang dibangun.

5.3.1.3 Elemen Visi

Analisis tingkat resiko pada elemen visi secara rinci mengacu pada nilai skor dari total responden dan masing-masing karakteristik pada Tabel 5.5 dan 5.6 serta Gambar 5.1 yang secara rinci dipaparkan sebagai berikut:

- Dari total responden didapat skor 8,44 yang hanya sedikit lebih tinggi dari 8 sebagai nilai batas minimal adanya resiko untuk elemen ini. Namun demikian karena masih diatas batas maka secara umum dapat diasumsikan bahwa elemen ini beresiko rendah.
- Dari masing-masing karakteristik responden, secara keseluruhan baik dari unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin didapat perhitungan total skor berkisar antara 8 – 9,5. Untuk itu walaupun secara umum masih dapat dikategorikan memiliki tingkat resiko rendah namun nilai-nilai tersebut memiliki kondisi kritis karena masih berkisar pada batas minimal.

Dengan adanya total responden dan beberapa kelompok responden yang berada pada kisaran nilai batas minimal maka walaupun secara umum masih dapat dikategorikan sebagai elemen yang beresiko rendah namun dianggap memiliki kerentanan dalam mengawal proses transformasi. Mengacu pada *mean* kuesioner pernyataan valid elemen visi, kerentanan ini disebabkan oleh kecenderungan kurang disetujuinya pernyataan V03. Dengan demikian hasil temuan dalam analisis elemen visi ini adalah setiap personil menyadari bahwa visi Polmas menggambarkan kepentingan jangka panjang, namun pada kenyataannya hampir secara keseluruhan individu yang terlibat dalam pelaksanaan Polmas tidak dapat menjelaskan visi Polmas dalam waktu yang cepat.

Pernyataan Valid dalam Elemen Visi	<i>Mean</i>
V03: Hampir seluruh individu yang terlibat dpt menjelaskan visi Polmas dalam waktu 3 menit	2,97
V04: Visi perubahan Polmas menggambarkan kepentingan jangka panjang setiap anggota.	5,47

Ket: 1=sangat tdk setuju; 2=tdk setuju; 3=cenderung tdk setuju; 4=cenderung setuju; 5=setuju; 6=sgt setuju

Visi Polmas sesuai dengan Peraturan Kapolri No. 7 Tahun 2008 adalah

terwujudnya kemitraan polisi dan masyarakat yang didasari kesadaran bersama dalam rangka menanggulangi permasalahan yang dapat mengganggu keamanan dan ketertiban masyarakat guna menciptakan rasa aman, tertib dan tentram serta meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat. Upaya penanggulangan masalah mencakup pencegahan dengan melakukan identifikasi akar permasalahan, menganalisis, menetapkan prioritas tindakan, dan melakukan evaluasi ulang atas efektifitas tindakan. Kegiatan kemitraan polisi dan masyarakat dimaksudkan bahwa masyarakat diberdayakan untuk terlibat aktif dalam menemukan, menganalisis dan mencari jalan keluar masalah yang mengganggu keamanan dan ketertiban khususnya masalah ringan yang tidak termasuk perkara pelanggaran hukum secara serius. Mekanisme kemitraan yang dimaksudkan adalah untuk keseluruhan proses manajemen mulai dari perencanaan, pengawasan, pengendalian, analisis dan evaluasi.

Sebagaimana hasil observasi lapangan dan FGD, beberapa petugas lapangan tidak dapat secara cepat menerangkan visi Polmas karena pernyataannya terlalu panjang dan kata-kata yang sulit dipahami dalam konteks operasional misalnya tidak tahu mengenai esensi kalimat "meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat". Selain itu proses sosialisasi visi Polmas tidak dibangun dengan mekanisme dan tujuan bahwa setiap personil harus dapat menjelaskan visi dengan ringkas dan cepat. Kondisi ini dimungkinkan karena dalam peraturan yang berisi pernyataan visi tersebut memuat terlalu banyak informasi yang menggunakan kalimat terlalu panjang dan kata-kata yang sulit dipahami oleh para petugas garda depan. Hal ini sangat dikhawatirkan karena apabila makna dari visi dan misi belum sepenuhnya dimengerti oleh seluruh jajaran akan menimbulkan sulitnya pencapaian sasaran Polmas sesuai dengan tujuan dan sasaran institusi yang telah digariskan.

Sebagai contoh konkrit berdasarkan observasi lapangan, ada satu pos yang menempelkan di dinding pernyataan visi dan misi Polmas untuk FKPM (Forum Kerjasama Polisi dan Masyarakat) yang disusun bersama oleh kepolisian dan masyarakat setempat. Namun karena pernyataannya terlalu panjang dan tidak fokus terhadap apa yang ingin dicapai sehingga esensinya tidak dapat dijadikan pegangan untuk operasional personil kepolisian sehari-hari. Dengan demikian

pertimbangan untuk membangun pernyataan suatu visi dan misi yang efektif, ringkas dan mudah dicerna oleh seluruh jajaran perlu dipertimbangkan baik untuk lingkungan Polres Metro Bekasi maupun unit-unit di bawahnya sesuai dengan kondisi lapangan yang ada.

5.3.2 Analisis Tingkat Resiko dan Kesiapan untuk Tahap II :

Pembahasan analisis tingkat resiko dan kesiapan untuk tahapan dalam membangun kemampuan untuk melaksanakan Perubahan mencakup tiga elemen yang meliputi komitmen, aksi dan keberhasilan.

5.3.2.1 Elemen Komitmen

Analisis tingkat resiko pada elemen komitmen mengacu pada nilai skor dari total responden dan masing-masing karakteristik pada Tabel 5.5 dan 5.6 serta Gambar 5.1 yang secara rinci dipaparkan sebagai berikut:

- Dari total responden didapat skor berkisar pada nilai 15 jauh melebihi nilai 12 sebagai batas minimal adanya resiko untuk elemen ini. Dengan demikian secara umum dapat diasumsikan bahwa elemen ini beresiko rendah.
- Dari masing-masing karakteristik responden, secara keseluruhan baik dari unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin didapat perhitungan total skor berkisar antara 13 sampai lebih dari 17. Dengan demikian secara keseluruhan karakteristik responden diasumsikan memiliki kategori resiko rendah.

Tingkat resiko rendah dari total dan masing-masing karakteristik responden tersebut memberikan indikasi bahwa elemen ini memiliki tingkat kesiapan transformasi yang baik. Mengacu pada kuesioner pernyataan valid elemen komitmen serta tanggapan positif dari responden untuk seluruh pernyataan yang ada, maka tingkat kesiapan yang baik ini disebabkan oleh adanya mekanisme komunikasi yang dibangun secara tepat dalam setiap elemen upaya perubahan.

Adanya kemampuan untuk membangun sistim komunikasi yang baik dan membangun tim yang solid sebagai warisan pola komando dari masa bersatunya dengan ABRI ini, secara tidak langsung dapat memberikan pengaruh positif untuk membagi informasi secara *top down* sebagai salah satu kekuatan dalam membangun komitmen untuk mencapai suksesnya perubahan.

Alasan lainnya adalah karena komunikasi dalam proses perubahan menuju Polmas ini dilakukan dengan cara yang sejujur-jujurnya, sederhana, dan sepenuh hati. Sebagai salah satu contoh berdasarkan observasi lapangan, dalam pengaturan sistim tim kerja dalam Pos Polisi dan BKPM yang diawaki oleh para polisi wanita, karena selama bertugas berada dalam satu pos yang seakan-akan menjadi tempat tinggal bagi mereka sehingga ketua regu merasa sangat dekat dengan para anggotanya. Dengan adanya kedekatan ini komunikasi dapat dilakukan dengan baik dan dari hati ke hati sehingga terbangun komitmen kerjasama yang kompak, kuat, saling bahu membahu (*back up*), saling membagi informasi atas kejadian yang ada, dan sangat fleksibel sehingga melakukan pekerjaan menjadi lebih mudah dan menyenangkan.

Pernyataan Valid dalam Elemen Komitmen	Mean
M01: Setiap elemen upaya perubahan yang ada selalu dikomunikasikan pada saat yang tepat	4,82
M02: Komunikasi mengenai upaya perubahan selalu dijelaskan dengan cara yang sejujur-jujurnya, sederhana dan sepenuh hati sehingga dapat dipahami pentingnya esensi perubahan.	5,17
M03: Visi, tujuan dan strategi perubahan Polmas selalu dibicarakan baik dalam pertemuan manajemen rutin maupun pertemuan lainnya yang dilakukan secara formal dan informal	5,06

Ket: 1=sangat tdk setuju; 2=tdk setuju; 3=cenderung tdk setuju; 4=cenderung setuju; 5=setuju; 6=sgt setuju

Kondisi lain sebagai penyebab adanya tingkat kesiapan yang baik dari elemen komitmen ini adalah dalam berbagai pertemuan manajemen rutin maupun teknis lainnya baik dalam formal rapat kerja maupun informal kegiatan kunjungan atau seminar lainnya, para pimpinan selalu mengingatkan akan pentingnya visi, tujuan dan strategi perubahan Polmas. Sebagai contoh, setiap bulan pimpinan Polres melakukan rapat koordinasi dengan para pimpinan Polsek yang juga sering salah satunya membicarakan mengenai kemajuan pelaksanaan Polmas. Di samping itu para personil Polres Metro Bekasi aktif pula dalam mengisi berbagai acara seperti seminar dan pertemuan pembahasan Polmas yang diadakan oleh ISI

(Ikatan Sakura Indonesia), suatu ikatan alumni personil kepolisian yang pernah mengikuti pelatihan ke Jepang.

Satu hal yang perlu diperhatikan, berdasarkan hasil FGD dan observasi lapangan ditemukan bahwa telah tercipta koordinasi yang cukup intensif antara Polres dan Polsek. Namun koordinasi antara Polsek dan Pol Pos / BKPM serta koordinasi antar Polsek dan antar Pol Pos / BKPM dirasakan masih kurang karena kemungkinan masih mengacu pada pola jalur komando dari atas (*top down*) sementara komunikasi antar sesama unit belum sepenuhnya dibangun, sehingga hal ini perlu dipertimbangkan.

Sebagai salah satu contoh, pada saat menghadapi kejadian kriminal yang bersifat tindak pidana, petugas Polmas seharusnya dapat dengan cepat menuju lapangan namun dengan keterbatasan kewenangannya tidak dapat serta merta melakukan tindakan yang termasuk dalam penanganan perkara seperti olah TKP (tempat kejadian perkara). Untuk penanganan kejadian tersebut, petugas Polmas harus meminta bantuan dari unit kerja Polsek, namun seringkali tidak dapat segera didatangkan. Keadaan ini membuat situasi yang sulit untuk membangun komitmen para petugas Polmas yang berhadapan dan berada langsung di sisi masyarakat yang merasa kecewa dengan pelayanan petugas Polmas yang tidak tanggap sebagaimana yang diharapkan. Dengan demikian masalah koordinasi dan komunikasi mengenai visi dan misi Polmas serta adanya keterbatasan tanggungjawab di tingkat lapangan masih harus dilakukan pembenahan.

5.3.2.2 Elemen Aksi

Analisis tingkat resiko pada elemen aksi secara rinci mengacu pada nilai skor dari total responden dan masing-masing karakteristik pada Tabel 5.5 dan 5.6 serta Gambar 5.1 yang secara rinci dipaparkan sebagai berikut:

- Dari total responden didapat skor 8,52 yang hanya sedikit lebih tinggi dari 8 sebagai nilai batas minimal adanya resiko untuk elemen ini. Namun demikian karena masih di atas batas maka secara umum dapat diasumsikan bahwa elemen ini beresiko rendah.

- Dari masing-masing karakteristik responden, yaitu unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin didapat perhitungan total skor berkisar antara 5,8 – 10,8. Untuk itu secara keseluruhan karakteristik responden tidak dapat dikategorikan memiliki tingkat resiko rendah karena kelompok unit kerja Polsek dan BKPM serta posisi pembina sangat kritis dan memiliki resiko karena skornya berada di bawah batas nilai minimum 8.

Walaupun secara perhitungan total responden berada pada tingkat resiko rendah, namun karena berada pada kisaran nilai batas minimal serta adanya beberapa kelompok responden yang memiliki indikasi adanya resiko, maka elemen aksi ini dianggap memiliki kerentanan dan ketidaksiapan dalam mengawal proses transformasi.

Pernyataan Valid dalam Elemen Aksi	Mean
A01 Lingkungan kerja memiliki sistem penghargaan & dukungan bg setiap upaya perubahan sehingga terus memberikan inspirasi, optimisme dan membangun rasa percaya diri	4,69
A04 Institusi kami melakukan penanganan yang sangat tepat dan cepat terhadap perilaku para staff senior yang memiliki pandangan yang berbeda dg visi perubahan karena dikhawatirkan dpt mempengaruhi para anggota lainnya untuk tidak mengikuti visi perubahan	3,87

Ket: 1=sangat tdk setuju; 2=tdk setuju; 3=cenderung tdk setuju; 4=cenderung setuju; 5=setuju; 6=sgt setuju

Mengacu pada kuesioner pernyataan valid elemen aksi serta adanya resiko pada kelompok responden unit kerja Polsek, BKPM dan posisi para pembina, dapat diasumsikan bahwa kelompok responden tersebut memberikan tanggapan yang kurang sesuai dengan apa yang diharapkan dari pernyataan tersebut. Dengan demikian walaupun secara umum elemen aksi ini beresiko rendah namun kerentanan terhadap resiko terjadi akibat adanya keyakinan para responden dalam kelompok unit kerja Polsek, BKPM dan posisi para pembina bahwa lingkungan kerja belum memiliki sistim penghargaan dan dukungan bagi setiap upaya perubahan sehingga tidak dapat memberikan inspirasi, optimisme dan rasa percaya diri untuk melakukan tindakan.

Sebagai ilustrasi berdasarkan FGD dan observasi lapangan, para petugas lapangan di BKPM merasakan kurangnya dukungan logistik untuk memperlancar kegiatan operasional yang selalu dituntut untuk bereaksi cepat dan sigap selama 24 jam dalam memberikan pelayanan keamanan baik untuk kunjungan (sambang)

warga, patroli, atau bantuan mendesak yang timbul dari laporan masyarakat atas kejadian perkara.

Pelayanan untuk lingkungan yang memiliki karakteristik pertokoan (komersil) dan perumahan mewah dengan jarak yang cukup jauh membutuhkan dukungan kendaraan bermotor dan alat telekomunikasi. Namun pada kenyataan di lapangan beberapa kendala yang masih dihadapi para petugas di lapangan antara lain kurangnya dukungan terhadap pemeliharaan dan penanganan kendaraan yang rusak, terbatasnya pengadaan bahan bakar dan penyediaan alat telekomunikasi genggam (*mobile*) yang sangat dibutuhkan untuk memperlancar tindakan secara cepat. Selain itu belum adanya sistem dukungan koordinasi yang baik dalam tanggungjawab dan kewenangan pelaksanaan di lapangan antara fungsi BKPM sebagai pengayom yang lebih difokuskan pada pelayanan dasar kamtibmas (kemanan ketertiban masyarakat) melalui Polmas dan fungsi Polsek sebagai penegak hukum untuk menangani tindak pidana sebagai pendukung Polmas.

Dari sudut pandang para pembina melalui FGD dijelaskan bahwa alokasi dana untuk perbaikan dan pemeliharaan peralatan / kendaraan operasional masih sulit dengan terbatasnya dana yang mengacu pada sistem perencanaan tahunan untuk anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN). Di samping itu kendala masih dirasakan dalam menyusun penyesuaian sistem tunjangan dan penghargaan bagi personil kepolisian sesuai dengan beban dan resiko tugas yang ada, karena sebagai institusi publik yang berada di bawah pemerintah pusat, penambahan tunjangan dengan menggunakan alokasi APBN harus didasarkan pada dokumen peraturan pemerintah yang harus berlaku untuk seluruh unit kepolisian secara nasional, sehingga dalam hal kewenangan alokasi anggaran belum dilakukan secara desentralisasi.

Hal lain yang juga menjadi alasan adanya resiko dalam elemen aksi bagi responden Polsek, BKPM dan pembina adalah pihak manajemen belum dapat memberikan penanganan secara tepat terhadap para personil senior yang memiliki pandangan berbeda dengan visi perubahan Polmas sehingga dikhawatirkan dapat mempengaruhi para personil lainnya. Sebagai ilustrasi, dalam institusi kepolisian, biasanya pihak pimpinan sangat berhati-hati dalam memberikan sanksi dan penanganan terhadap para anggotanya, sehingga apabila bukan karena masalah

tindak pidana dan kriminal yang serius, sulit untuk melakukan sanksi yang tegas. Upaya yang dapat dilakukan adalah pembinaan dan pengarahan secara intensif.

Adanya resiko pada unit Polsek dan BKPM serta posisi pembina dianggap sangat mengkhawatirkan karena unit-unit kerja tersebut merupakan garda terdepan dalam melakukan aksi dan BKPM dibentuk sebagai suatu unit yang langsung menjadi binaan dalam proses pelaksanaan uji coba dalam penerapan Polmas. Sedang para pembina seharusnya menjadi pendorong dengan berbagai iniatif dan terobosan baru sehingga seluruh unit bisa melakukan tindakan sesuai Polmas. Apabila hal ini tidak segera ditangani maka dikhawatirkan akan memperburuk tingkat kesiapan elemen aksi dalam transformasi ini.

5.3.2.3 Elemen Keberhasilan

Analisis tingkat resiko pada elemen keberhasilan mengacu pada nilai skor dari total responden dan masing-masing karakteristik pada Tabel 5.5 dan 5.6 serta Gambar 5.1 yang secara rinci dipaparkan sebagai berikut:

- Dari total responden didapat skor berkisar pada nilai 15 jauh melebihi nilai 12 sebagai batas minimal adanya resiko untuk elemen ini. Dengan demikian secara umum dapat diasumsikan bahwa elemen ini beresiko rendah.
- Dari masing-masing karakteristik responden, secara keseluruhan baik dari unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin didapat perhitungan total skor berkisar antara 13 sampai lebih dari 17,6. Dengan demikian secara keseluruhan karakteristik responden elemen ini diasumsikan memiliki kategori resiko rendah.

Tingkat resiko rendah dari total dan masing-masing karakteristik responden tersebut memberikan indikasi bahwa elemen ini memiliki tingkat kesiapan transformasi yang baik. Mengacu pada kuesioner pernyataan valid elemen keberhasilan serta tanggapan positif responden untuk seluruh pernyataan, maka tingkat kesiapan yang baik ini disebabkan oleh hasil nyata pelaksanaan Polmas yang dalam waktu singkat dapat diwujudkan dan dapat dilihat oleh seluruh pihak.

Pernyataan Valid dalam Elemen Keberhasilan	Mean
H01: Dalam waktu singkat hasil nyata sbg awal keberhasilan Polmas dpt dilihat seluruh pihak	5,17
H02: Pimpinan memanfaatkan keberhasilan awal utk menyebarluaskan kemajuan Polmas	5,08
H04: Keberhasilan awal dari Polmas dpt diyakini semua pihak baik dari dalam dan luar institusi	5,37

Ket: 1=sangat tdk setuju; 2=tdk setuju; 3=cenderung tdk setuju; 4=cenderung setuju; 5=setuju; 6=sgt setuju

Sebagai contoh dari hasil FGD ditemukan bahwa para petugas merasakan adanya kepuasan pribadi karena masyarakat pada saat ini telah sangat mengenal dan dekat dengan petugas dan kunjungan ke warga menjadi mudah dilakukan. Para petugas merasa yakin bahwa adanya perubahan pandangan di lingkungan masyarakat sekitar terhadap aparat kepolisian disebabkan oleh pelaksanaan konsep baru Polmas yang memiliki pendekatan berbeda dengan model kepolisian lama karena lebih partisipatif dengan upaya preventif dalam melayani masyarakat.

Sebagai contoh, pada masa lalu pelaksanaan kepolisian bersifat represif sehingga petugas kepolisian mendatangi rumah warga hanya untuk tujuan investigasi atas laporan perkara pidana. Situasi tersebut membuat warga merasa takut sehingga ada pengalaman petugas lapangan pada awal program polmas untuk kunjungan warga, seorang nenek langsung pingsan karena disangka ada masalah kriminal yang telah menimpa terhadap anak atau cucunya. Perilaku petugas Polmas yang lebih ramah dan memprioritaskan kerjasama yang erat dengan masyarakat berdampak pada timbulnya rasa percaya yang lebih kuat terhadap para petugas sehingga dapat dengan mudah melakukan proses pencegahan dan pemecahan masalah keamanan lingkungan secara bersama.

Selain itu tingkat kesiapan yang baik disebabkan pula oleh adanya upaya untuk memanfaatkan keberhasilan awal sebagai cara yang efektif dalam menyebarluaskan kemajuan Polmas. Sebagai contoh, dengan adanya fasilitas BKPM, berbagai masalah keamanan dan ketertiban yang dihadapi warga dapat dengan mudah dipecahkan dan difasilitasi dengan cepat sehingga dapat dijadikan tempat yang netral untuk proses menyampaikan keluhan, konsultasi maupun negosiasi dalam menghadapi pertikaian antar warga dan masalah lainnya.

Kondisi lain yang mendukung tingkat kesiapan tersebut adalah semua pihak, baik dari dalam maupun luar institusi, telah meyakini hasil nyata sebagai keberhasilan awal dari Polmas telah dicapai. Sebagai ilustrasi, pihak Polres Metro Bekasi berhasil meyakinkan masyarakat akan kemanfaatan dan efektivitas

pelaksanaan Polmas yang berdampak positif, sehingga pada saat ini beberapa komponen masyarakat telah mengajukan usulan kerjasama untuk meningkatkan status Pol Pos menjadi BKPM melalui kemitraan dengan masyarakat. Contoh lain, masyarakat merasakan adanya penurunan masalah kriminalitas dan adanya rasa aman di sekitar lokasi pertokoan (Mal Giant) setelah dibangun BKPM dengan keberadaan petugas selama 24 jam karena awalnya lokasi tersebut memiliki tingkat kerawanan yang cukup tinggi dan dikenal dengan pusat kriminal.

5.3.3 Analisis Tingkat Resiko dan Kesiapan untuk Tahap III

Pembahasan analisis tingkat resiko dan kesiapan untuk tahapan dalam membangun kelangsungan pelaksanaan perubahan mencakup dua elemen yang meliputi pencapaian dan institusionalisasi.

5.3.3.1 Elemen Pencapaian

Analisis tingkat resiko pada elemen pencapaian secara rinci mengacu pada nilai skor dari total responden dan masing-masing karakteristik pada Tabel 5.5 dan 5.6 serta Gambar 5.2 yang secara rinci dipaparkan sebagai berikut:

- Dari total responden didapat skor 19,95 yang lebih tinggi dari 16 sebagai nilai batas minimal adanya resiko untuk elemen ini. Dengan demikian karena secara umum dapat diasumsikan bahwa elemen ini beresiko rendah.
- Dari masing-masing karakteristik responden, yaitu unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin didapat perhitungan total skor berkisar antara 15,9 – 20,9. Untuk itu secara keseluruhan karakteristik responden tidak dapat dikategorikan memiliki tingkat resiko rendah secara utuh karena ada kelompok yang sangat kritis dan memiliki resiko yaitu unit kerja Polsek pada elemen pencapaian karena skornya hanya 15,9 sehingga dianggap belum mencapai batas nilai minimum 16.

Walaupun secara perhitungan total responden dan karakteristik responden

secara umum berada pada tingkat resiko rendah, namun karena ada satu kelompok responden yaitu unit kerja Polsek yang memiliki resiko, maka elemen pencapaian ini dianggap memiliki kesiapan dengan adanya indikasi kerentanan dalam kesiapan proses transformasi. Mengacu pada pernyataan valid untuk elemen pencapaian, sebagian besar responden memberikan tanggapan positif, hanya unit kerja Polsek yang dianggap kurang memberikan dukungan secara positif karena memiliki tingkat resiko.

Secara umum tingkat kesiapan yang baik untuk elemen pencapaian disebabkan oleh proses pemantauan dan pengukuran kemajuan pelaksanaan Polmas yang dilakukan secara cermat dan reguler oleh tim pelopor perubahan dalam hal ini tim Polres-JICA, dalam bentuk pertemuan *steering committee*, serta terkadang didukung pula oleh tim pemantauan dan evaluasi dari Jepang.

Pernyataan Valid dalam Elemen Pencapaian	Mean
C01 Pimpinan dan Tim Kerjasama Polri JICA melakukan pemantauan dan pengukuran kemajuan pelaksanaan Polmas secara cermat dan jelas	5,38
C02 Pimpinan di seluruh unit organisasi selalu berupaya menyediakan sumber daya tambahan secara mandiri (misalnya personel, biaya, peralatan) untuk memastikan suksesnya pelaksanaan Polmas dalam kerjasama JICA	4,58
C03 Pimpinan di seluruh unit organisasi terus mencari peluang melalui berbagai upaya pengerahan sumber daya internal maupun kolaborasi dengan pihak lain baik Pemda, masyarakat dan swasta untuk dapat tetap melaksanakan Polmas dalam setiap situasi baru yang dihadapinya	4,88
C04 Pimpinan di seluruh unit organisasi tidak tergesa-gesa mengumumkan keberhasilan yang masih prematur sebagai keberhasilan sebelum meyakini bahwa Pelaksanaan Polmas dapat dilakukan secara mandiri setelah berakhirnya kerjasama.	5,10

Ket: 1=sangat tdk setuju; 2=tdk setuju; 3=cenderung tdk setuju; 4=cenderung setuju; 5=setuju; 6=sgt setuju

Alasan lain disebabkan oleh perilaku jajaran pimpinan yang selalu berupaya menyediakan sumber daya secara mandiri serta terus mencari peluang melalui berbagai upaya pengerahan sumber daya internal maupun kolaborasi dengan pihak lain baik Pemda, masyarakat dan swasta untuk dapat tetap melaksanakan dan mensukseskan Polmas. Sebagai hasil FGD, adanya dukungan yang cukup besar dari masyarakat khususnya dari FKPM (Forum Kerjasama Polisi Masyarakat) yang dibentuk secara sukarela dan beranggotakan kalangan masyarakat sebagai mitra BKPM, secara tidak langsung memberikan kemudahan dalam memobilisasi berbagai sumber daya. Sebagai contoh salah satu Pol Pos Pekayon Jaya yang telah menerapkan konsep BKPM secara mandiri mendapatkan

fasilitas pemancar radio komunikasi dari pihak FKPM sehingga memudahkan petugas dalam melakukan komunikasi yang bermanfaat dalam mengatasi berbagai masalah dan mendorong kegiatan bersama untuk menunjang keamanan lingkungan. Tanggapan positif dari warga masyarakat tersebut secara tidak langsung dapat memberikan motivasi bagi para petugas baik dalam kegiatan kunjungan warga, patroli maupun bantuan mendesak lainnya seperti penanganan masalah pertikaian, kehilangan dan lain-lain.

Penyebab lain yang mendorong tingkat kesiapan yang baik dari elemen pencapaian karena para pimpinan sangat berhati-hati untuk mengumumkan keberhasilan sebelum diyakininya bahwa pelaksanaan dapat dilakukan secara mandiri. Berdasarkan observasi lapangan dan FGD, Polres Metro Bekasi baru bersedia menyatakan kesiapannya untuk menerima berbagai kunjungan institusi kepolisian di luar Polres Metro Bekasi untuk belajar tentang Polmas apabila telah diyakini betul bahwa praktek Polmas tersebut telah dilaksanakan secara berkesinambungan dan masyarakat di sekitarnya telah merasa yakin akan manfaat keberadaan para petugas Polmas.

Khusus untuk responden unit kerja Polsek, adanya resiko dalam elemen pencapaian disebabkan oleh anggapan bahwa pemantauan program Polmas belum sepenuhnya dilakukan secara cermat, dan pihak manajemen belum sepenuhnya berupaya semaksimal mungkin untuk menyediakan sumber daya tambahan dan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak untuk mendukung suksesnya Polmas. Selain itu pihak Polsek menganggap bahwa manajemen terlalu terburu-buru mengumumkan keberhasilan Polmas, di sisi lain masih banyak mekanisme yang harus di bangun untuk menunjang proses pelaksanaan di lapangan.

Temuan observasi lapangan yang menyebabkan kondisi kerentanan dari unit kerja Polsek akibat terbatasnya kapasitas sumber daya baik personil dan logistik operasional kendaraan untuk mendukung unit kerja Polsek sementara ada satu Polsek yang membawahi 5 - 7 Pol Pos /BKPM dengan lokasi yang menyebar dan berjauhan. Dengan demikian apabila setiap Pol Pos / BKPM meminta bantuan secara bersama untuk menangani olah TKP atas tindak pidana maka akan sulit bagi Polsek untuk melakukan tindakan secara cepat. Di samping itu unit Polsek masih memprioritaskan untuk menangani kasus-kasus berat yang terjadi secara

mendadak seperti unjuk rasa. Sementara untuk meminta bantuan dari Polsek lain sangat sulit karena masih menggunakan mekanisme kewenangan secara *top down*, dan belum ada mekanisme kerjasama antar Polsek dalam mendukung kinerja Pol Pos atau BKPM dalam operasionalisasi Polmas.

5.3.3.2 Elemen Institusionalisasi

Analisis tingkat resiko pada elemen institusionalisasi secara rinci mengacu pada nilai skor dari total responden dan masing-masing karakteristik pada Tabel 5.5 dan 5.6 serta Gambar 5.2 yang secara rinci dipaparkan sebagai berikut:

- Dari total responden didapat skor berkisar pada nilai 14,4 jauh melebihi nilai 12 sebagai batas minimal adanya resiko untuk elemen ini. Dengan demikian secara umum dapat diasumsikan bahwa elemen ini beresiko rendah.
- Dari masing-masing karakteristik responden, secara keseluruhan baik dari unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin didapat perhitungan total skor berkisar antara 12,7 sampai lebih dari 16. Dengan demikian secara keseluruhan karakteristik responden diasumsikan elemen ini memiliki kategori dengan resiko rendah.

Tingkat resiko rendah dari total dan masing-masing karakteristik responden tersebut memberikan indikasi bahwa elemen ini memiliki tingkat kesiapan baik. Mengacu pada kuesioner pernyataan valid elemen institusionalisasi serta tanggapan positif dari responden untuk pernyataan yang ada, maka tingkat kesiapan yang baik ini disebabkan oleh adanya beberapa alasan. Alasan pertama adalah para responden meyakini bahwa para pimpinan umumnya dapat dijadikan contoh dalam penanganan tindakan berbasis Polmas. Salah satu contoh yang telah dilakukan di lingkungan Polres Metro Bekasi, dalam menangani kejadian apapun baik konflik antar kelompok masyarakat, unjuk rasa dan masalah lainnya, para pimpinan dan pembina sangat menekankan dan memprioritaskan pemecahan masalah dengan memprioritaskan upaya konsultasi yang intensif dengan masyarakat dan melakukan monitoring secara reguler untuk mengantisipasi

kejadian yang lebih berat. Hal ini terjadi karena para pimpinan dan pembina telah memiliki kapasitas teknis dan manajerial sebagai hasil alih teknologi dan pelatihan melalui kerjasama JICA.

Pernyataan Valid dalam Elemen Institusionalisasi	Mean
I02 Pimpinan di seluruh unit organisasi umumnya dapat dijadikan model sebagai contoh perilaku penanganan kejadian sejalan dengan Polmas	4,91
I03 Pimpinan dan manajemen organisasi memiliki kemauan dan tindakan tegas terhadap karyawan yg tidak mendukung Polmas padahal tih dilakukan pembinaan	4,16
I04 Organisasi kami telah membangun sistem manajemen penilaian kinerja sesuai dengan kompetensi Polmas sehingga karyawan yakin bahwa perilaku dan tindakan yang sesuai Polmas berpengaruh pada pengembangan karir dan remunerasi yang didapatkan	5,37

Ket: 1=sangat tdk setuju; 2=tdk setuju; 3=cenderung tdk setuju; 4=cenderung setuju; 5=setuju; 6=sgt setuju

Alasan lainnya adalah pihak manajemen memiliki kemauan dan tindakan tegas terhadap para personil yang masih melakukan tindakan yang dapat menimbulkan keresahan dalam pelaksanaan Polmas di lapangan walaupun telah dilakukan berbagai pembinaan. Tindakan tegas yang telah dilakukan antara lain dengan memindahkan personil tersebut ke unit lain yang sedikit sekali memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan Polmas. Faktor pendukung lainnya yaitu bagian administrasi dan personalia Polres Metro Bekasi telah membangun mekanisme penilaian kinerja yang sesuai dengan kompetensi konsep Polmas dan memberikan kesempatan sebesar-besarnya kepada seluruh personil untuk mengembangkan karirnya. Sebagai contoh beberapa petugas lapangan Polmas yang berkeinginan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi diberi kesempatan oleh pihak manajemen sehingga bisa melakukan sambil bekerja. Buku tentang evaluasi kinerja berbasis Polmas untuk personil BKPM telah disusun sehingga dapat memberikan kejelasan dalam seleksi dan pengembangan karier. Proses seleksi personil dalam menentukan anggota regu, ketua regu dan ketua BKPM dilaksanakan sangat ketat karena harus memenuhi beberapa indikator baik secara teknis maupun non teknis termasuk perilaku dan keahlian komunikasi.

5.4 Analisis Perbedaan Tingkat Resiko dalam Karakteristik Responden

Analisis perbedaan tingkat resiko dalam karakteristik responden mengacu

pada hasil uji perbedaan *mean* yang dapat mengidentifikasi kelompok mana saja dalam suatu karakteristik responden yang memiliki perbedaan secara signifikan. Metode pengujian menggunakan ketentuan sebagaimana dijelaskan pada Bab IV.

Rincian perhitungan dapat dilihat pada Lampiran 12 untuk perbedaan total skor berdasarkan unit kerja, dan hal yang sama juga dilakukan berdasarkan posisi responden pada Lampiran 13, berdasarkan lama kerja pada Lampiran 14 dan Lampiran 15 untuk perhitungan berdasarkan jenis kelamin. Pembahasan dan analisis masing-masing elemen tersebut secara keseluruhan mengacu pada hasil perhitungan yang dirangkum dalam Tabel 5.7 memuat hasil uji perbedaan untuk responden berdasarkan unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin.

Analisis indikator dan penyebab adanya perbedaan tingkat resiko dilakukan melalui kajian butir-butir pernyataan valid untuk setiap elemen. Selain itu diperkaya pula dengan informasi hasil observasi lapangan dan *focused group discussion (FGD)*. Selanjutnya alur pemaparan uraian analisis mengacu pada setiap elemen yang dikelompokkan sesuai dengan 3 tahapan proses transformasi.

5.4.1 Analisis Perbedaan Tingkat Resiko pada Tahap I

5.4.1.1 Elemen Urgensi

Berdasarkan hasil uji perbedaan, tidak ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antar kelompok dalam setiap karakteristik responden, baik berdasarkan unit kerja, posisi, lama kerja maupun jenis kelamin. Indikator tidak adanya perbedaan dalam elemen ini digambarkan dengan responden yang memiliki kesamaan keyakinan, upaya, semangat dan energi yang kuat untuk mensukseskan perubahan Polmas di Polres Metro Bekasi. Faktor penyebab terbangunnya semangat ini akibat adanya pemahaman yang sama dari seluruh responden bahwa perubahan pola kerja ke arah Polmas merupakan suatu isu mendesak (*urgent*) yang harus segera dilakukan untuk menghadapi tekanan dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap pelayanan kepolisian.

Sebagai praktek yang telah dilakukan, secara berkala pihak Polres dan JICA

melakukan survei kepada masyarakat melalui bantuan konsultan survei untuk melihat sejauhmana hasil Polmas dapat bermanfaat dan apakah masih ada keluhan dalam pelayanan yang diberikan. Hasil survei tersebut secara keseluruhan baik yang bersifat positif dan negatif disampaikan kepada seluruh personil dalam berbagai pertemuan. Contoh hasil temuan survei AC Nielsen tahun 2007, walaupun 96% masyarakat menyambut baik pelaksanaan Polmas melalui kunjungan warga, namun masih ada 34% masyarakat yang memiliki persepsi bahwa petugas Polmas terkesan tidak ramah dan masih ada 9% masyarakat yang merasa was-was dan takut pada saat kunjungan petugas. Melalui diskusi hasil survei tersebut secara langsung dapat membangun kesadaran setiap personil untuk menganggap penting isu-isu mendesak sehingga dapat termotivasi untuk terus melakukan perbaikan sebagaimana tuntutan masyarakat.

5.4.1.2 Elemen Koalisi

Berdasarkan hasil uji perbedaan, tidak ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antar kelompok dalam setiap karakteristik responden, baik berdasarkan unit kerja, posisi, lama kerja maupun jenis kelamin. Indikator tidak ada perbedaan tersebut digambarkan dengan adanya keyakinan yang sama dari responden dalam menghargai dan mempercayai tim Polres–JICA sehingga dapat mendukung, mempengaruhi dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada seluruh personil untuk melakukan perubahan ke arah pola kerja yang berbasis Polmas. Hal ini dapat terjadi karena didukung oleh hasil kerja tim Polres-JICA yang memiliki kapasitas teknis dan manajerial serta sosialisasi yang intensif dalam setiap upaya perubahan. Untuk itu, membangun koalisi dengan tim yang memiliki pengaruh karena keahliannya merupakan cara efektif untuk melakukan proses perubahan.

Sebagai ilustrasi, tim JICA merupakan tenaga ahli yang ditugaskan secara resmi dari institusi kepolisian Jepang yang berpengalaman. Sementara tim pendamping Polres adalah personil pilihan yang memiliki integritas dan komitmen kuat untuk perubahan. Jadi koalisi yang dibangun antar institusi kepolisian Jepang dan Indonesia yang memiliki kesamaan pandang dan bidang layanan merupakan suatu upaya yang efektif dalam melakukan perubahan.

Tabel 5.7 Hasil Analisis Uji Perbedaan Tingkat Resiko dan Kesiapan antar Kelompok Responden

Tahapan dan Elemen (Ketentuan Tingkat Resiko)	Total Responden <i>Mean - Risk</i>	Unit Kerja (Polres, Polsek, BKPM)	Posisi (Pembina, Pet Lap, Peg Lain-Lain)	Lama Kerja (1-5 thn, 6-10 thn, > 10 thn)	Jenis Kelamin (Laki-Laki, Wanita)
Tahap I : Menciptakan iklim yang kondusif untuk Perubahan					
Urgensi - 2 0-2 (RT) 2,1-7,9 (AR) 8-12 (RR)	11,07 RR	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*
Koalisi (3) 0-3 (RT) 3,1-11,9(AR) 12-18 (RR)	16,08 RR	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*
Visi (2) 0-2 (RT) 2,1-7,9 (AR) 8-12 (RR)	8,44 RR	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*
Tahap II : Membangun Kemampuan untuk Melaksanakan Perubahan					
Komitmen (3) 0-3 (RT) 3,1-11,9(AR) 12-18 (RR)	15,06 RR	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*	Laki-Laki vs Wanita*
Aksi (2) 0-2 (RT) 2,1-7,9 (AR) 8-12 (RR)	8,52 RR	Polres vs Polsek*	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*	Laki-Laki vs Wanita*
Keberhasilan (3) 0-3 (RT) 3,1-11,9(AR) 12-18 (RR)	15,56 RR	Tidak ada perbedaan*	Pembina vs Peg Lain Lain*	Tidak ada perbedaan*	Laki-Laki vs Wanita*
Tahap III : Membangun Kelangsungan Pelaksanaan Perubahan					
Pencapaian (4) 0-4 (RT) 4,1-15,9(AR) 16-24 (RR)	19,95 RR	Polres vs Polsek* Polsek vs BKPM*	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*	Laki-Laki vs Wanita*
Institusionalisasi (3) 0-3 (RT) 3,1-11,9(AR) 12-18 (RR)	14,44 RR	Tidak ada perbedaan*	Pembina vs Peg Lain Lain*	Tidak ada perbedaan*	Tidak ada perbedaan*
Keterangan Tingkat Resiko dan Kesiapan RT : Resiko Tinggi AR : Ada Resiko RR : Resiko Rendah Keterangan Tingkat Perbedaan Rata-Rata antar Kelompok * Berdasarkan Uji T (perbedaan) untuk dua sampel Independen (khusus untuk karakteristik Jenis Kelamin) * Berdasarkan Post Hoc Tukey Test untuk Uji Perbedaan Lebih dari dua sampel					

5.4.1.3 Elemen Visi

Berdasarkan hasil uji perbedaan, tidak ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antar kelompok dalam setiap karakteristik responden, baik berdasarkan unit kerja, posisi, lama kerja maupun jenis kelamin. Indikator tidak adanya perbedaan digambarkan dengan pandangan dan keyakinan yang sama dari responden bahwa visi dan misi Polmas memberikan pengaruh untuk jangka panjang. Di sisi lain responden juga merasakan kesulitan yang sama dalam menjelaskan visi Polmas dengan bahasa mereka sendiri. Keadaan ini terjadi karena sosialisasi yang telah dilakukan belum menekankan pentingnya bagaimana meningkatkan pemahaman personil sehingga dapat menjelaskan dan menerangkan apa dan bagaimana makna visi Polmas. Untuk institusi publik pernyataan visi biasanya dicantumkan sebagai bagian dari pedoman dan peraturan yang dikeluarkan, sehingga pernyataan visi terkadang kurang menarik dan sulit untuk dipahami langsung esensinya oleh para personil di garda depan.

Sebagai ilustrasi hasil pengamatan lapangan, visi Polmas bagi Polres Metro Bekasi langsung mengacu pada visi Polmas sesuai Keputusan POLRI yang digunakan secara nasional sehingga tidak secara khusus menggambarkan visi dan masa depan Polres Metro Bekasi. Dengan ketidakjelasan apa yang ingin dicapai oleh institusi Polres Metro Bekasi pada masa depan maka secara tidak langsung sulit untuk menggambarkan tujuan dan strategi yang harus dilakukan. Selain itu dengan tidak dikenalnya dan dipahaminya visi tersebut oleh masing-masing personil maka dikhawatirkan sulit melakukan upaya kolektif dalam mencapai tujuan institusi yang diharapkan.

5.4.2 Analisis Perbedaan Tingkat Resiko pada Tahap II.

5.4.2.1 Elemen Komitmen

Berdasarkan hasil uji perbedaan, ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antara laki-laki dan wanita. Wanita memiliki komitmen yang lebih tinggi dari laki-laki. Indikator adanya perbedaan ini dapat digambarkan bahwa

wanita membangun komitmen melalui komunikasi perubahan baik pada personil bawahannya dan pada masyarakat yang dilakukan dengan cara yang sederhana, jujur, sepuh hati dan melihat waktu yang tepat. Kondisi ini dapat diwujudkan karena harkat wanita memiliki kelebihan dalam hal kesabaran, keuletan dan teknik komunikasi yang luwes dan menyeimbangkan antara logika dan emosional. Sebagai hasil observasi lapangan, dalam lingkungan masyarakat sehari-hari umumnya kejadian yang terjadi berkisar pada masalah kekerasan dalam rumah tangga, pertikaian antar keluarga, kehilangan warga. Umumnya personil wanita memiliki kesabaran untuk menangani masalah pelik yang langsung berkaitan dengan para ibu-ibu, dibandingkan personil pria.

Adapun untuk karakteristik responden lainnya yaitu unit kerja, posisi dan lama kerja tidak ditemukan ada perbedaan tingkat resiko antar kelompok dalam karakteristik tersebut. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pemahaman yang sama terjadi dalam konteks menjalin komunikasi yang harus dilakukan secara intensif dalam membangun komitmen secara efektif bagi seluruh jajaran dan komponen personil Polres Metro Bekasi.

5.4.2.2 Elemen Aksi

Berdasarkan hasil uji perbedaan antar kelompok dalam setiap karakteristik responden, ada perbedaan yang signifikan di dalam karakteristik responden berdasarkan unit kerja dan jenis kelamin, sedangkan karakteristik lainnya seperti lama kerja dan posisi tidak ada perbedaan signifikan. Dengan demikian kelompok responden yang termasuk dalam karakteristik lama kerja dan posisi dianggap memiliki tingkat kesiapan yang sama yaitu untuk elemen aksi secara keseluruhan masih dianggap memiliki kerentanan.

Perbedaan tingkat resiko berdasarkan unit kerja terjadi antara unit kerja Polsek dan Polres, Polres memiliki tingkat kesiapan aksi lebih tinggi dari Polsek. Kondisi ini dapat dijelaskan bahwa unit Polres harus siap sebagai pelopor dan mitra kerjasama JICA dalam mengawal perubahan. Sebaliknya Polsek masih merasakan bahwa lingkungan kerja belum memiliki sistem penghargaan dan dukungan bagi setiap upaya perubahan sehingga tidak dapat memberikan

inspirasi, optimisme dan membangun rasa percaya diri. Contoh praktek lapangan sesuai *FGD* ditemukan bahwa terkadang koordinasi dalam menangani perkara tindak pidana yang diharapkan oleh BKPM terhadap Polsek masih dirasa kurang sehingga tindakan dan pelayanan yang cepat dan tepat kepada masyarakat sulit diwujudkan sebagaimana misi Polmas. Hal ini disebabkan sosialisasi, pembinaan dan pelatihan personil Polsek yang belum dilakukan secara intensif, padahal peranan Polsek sangat penting dalam mendukung tindakan yang cepat bagi pelaksanaan Polmas di BKPM dan Pol Pos.

Perbedaan signifikan terjadi pula antara laki-laki dan wanita dalam elemen aksi, yaitu personil wanita secara umum memiliki tingkat kesiapan aksi yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Untuk pelaksanaan Polmas personil wanita dianggap memiliki kemampuan yang lebih baik dari segi keahlian personal, komunikasi dan hubungan masyarakat yang luwes namun tegas dalam memberikan tindakan sehingga sangat tepat dijadikan garda terdepan dalam menghadapi masyarakat. Sebagai contoh nyata, saat ini personil wanita seringkali dijadikan garda terdepan pada saat negosiasi dengan masyarakat yang tengah berunjuk rasa atau tengah mengalami pertikaian. Hal ini disebabkan karena biasanya masyarakat merasa segan untuk melawan terhadap polisi wanita, sedangkan personil laki-laki biasanya kurang dapat menjaga emosi dan masyarakat umumnya lebih berani melawan polisi laki-laki.

5.4.2.3 Elemen Keberhasilan

Berdasarkan hasil uji perbedaan antar kelompok untuk setiap karakteristik responden, ada perbedaan yang signifikan di dalam karakteristik responden berdasarkan posisi yaitu antara pembina dan pegawai lain-lain, serta antara laki-laki dan wanita. Sedangkan karakteristik lainnya seperti unit kerja dan lama kerja tidak memiliki perbedaan yang signifikan.

Walaupun tingkat kesiapan untuk kedua posisi pembina dan pegawai lain-lain dalam elemen ini masih memiliki kategori resiko rendah, namun perbedaan antara keduanya sangat menyolok yaitu posisi pembina memiliki kesiapan yang lebih baik dari pegawai lain-lain. Hal ini dapat dijelaskan karena posisi pembina

harus memiliki tanggungjawab penuh dalam mewujudkan keberhasilan dalam waktu singkat sehingga dapat meyakinkan publik mengenai manfaat dan hasil nyata Polmas.

Personil wanita umumnya memiliki kemauan yang tinggi dan lebih teliti, lebih ulet dan gigih untuk mencapai pelaksanaan kegiatan melalui kerjasama dibandingkan laki-laki. Hal ini dibuktikan bahwa untuk membina kerjasama dengan masyarakat melalui FKPM, personil wanita lebih rapi dalam melakukan persiapan dan pengembangan organisasi masyarakat. Sebagai contoh ada satu pos polisi di Pekayon Jaya diketuai oleh polisi wanita yang secara mandiri mengembangkan konsep BKPM melalui kerjasama yang sukses dengan masyarakat melalui FKPM yang juga diketuai oleh wanita. Berbagai kegiatan dapat dikembangkan melalui kekompakan yang dibangun oleh kedua wanita tersebut baik yang bersifat pengembangan komunitas radio, kegiatan sosialisasi dan lain sebagainya. Sedangkan BKPM lain yang diawaki oleh para personil laki-laki dengan FKPM yang juga diketuai oleh laki-laki lebih menitikberatkan pada masalah-masalah yang krusial dan kurang memperhatikan ide dan hal-hal detail.

5.4.3 Analisis Perbedaan Tingkat Resiko pada Tahap III

5.4.3.1 Elemen Pencapaian

Berdasarkan hasil uji perbedaan antar kelompok dalam setiap karakteristik responden, ada perbedaan yang signifikan di dalam karakteristik responden berdasarkan unit kerja Polsek dan Polres, antara unit kerja Polsek dan BKPM, serta di dalam karakteristik jenis kelamin antara laki-laki dan wanita. Sedangkan dari karakteristik lainnya tidak ditemukan adanya perbedaan yang signifikan antar kelompoknya.

Perbedaan yang terjadi dalam kelompok unit kerja dianggap sangat kritis. Polres dan BKPM memiliki tingkat resiko rendah sedangkan unit Polsek berada pada tingkat ada resiko. Unit Polsek belum merasakan bahwa tim Polres-JICA telah melakukan pemantauan secara jelas, dan juga menganggap bahwa manajemen dan seluruh unit belum menyediakan sumber daya yang maksimal

untuk mensukseskan Polmas, dan juga belum sepenuhnya berupaya maksimal untuk menyediakan sumber daya secara mandiri. Keadaan ini terjadi karena memang pelaksanaan Polmas langsung dilaksanakan pada tingkat BKPM yang setingkat dengan pos kepolisian, sementara Polsek tidak terlibat secara langsung dalam pelaksanaan Polmas. Padahal peran Polsek sangat penting dalam koordinasi dan supervisi seluruh Pol Pos dan BKPM secara keseluruhan yang mengaitkan pelaksanaan Polmas dengan kegiatan satuan lain seperti lalu lintas, reserse dan lain-lain.

Perbedaan antar laki-laki dan wanita, walaupun keduanya berada pada tingkat resiko rendah dan memiliki kesiapan namun ditemukan bahwa personil wanita memiliki kesiapan yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki. Hal ini terjadi karena umumnya para personil wanita memiliki keuletan dalam mencari pemecahan masalah dan kadang-kadang memiliki berbagai inisiatif dan terobosan baru dalam melakukan upaya pencapaian perubahan Polmas. Beberapa contoh yang dilakukan oleh polisi wanita misalnya lingkungan BKPM Mekarsari yang diawaki oleh polisi wanita dibuat menjadi asri dengan berbagai tanaman sehingga membuat masyarakat nyaman untuk mengunjungi BKPM baik untuk melaporkan kejadian maupun untuk konsultasi. Selain itu di Pos Pekayon Jaya polisi wanita lebih kreatif dengan membuat selebaran untuk memberikan tips-tips pentingnya menjaga keamanan dari kejahatan pencurian kendaraan bermotor.

5.4.3.2 Elemen Institusionalisasi

Berdasarkan hasil uji perbedaan, ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan pada karakteristik posisi responden yaitu antara pembina dan pegawai lain-lain. Sedangkan karakteristik responden lainnya baik berdasarkan unit kerja, lama kerja maupun jenis kelamin tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Keadaan ini menandakan bahwa seluruh responden secara umum mengakui dan memiliki persepsi dan keyakinan yang sama bahwa para pimpinan dapat dijadikan model dalam pelaksanaan Polmas, dan manajemen telah berupaya untuk membangun sistim manajemen penilaian kinerja sesuai dengan misi Polmas.

Perbedaan antara pembina dan pegawai lain-lain sangat berbanding terbalik,

untuk elemen institusionalisasi ternyata walaupun kedua posisi dianggap telah memiliki kesiapan karena memiliki resiko yang rendah, posisi pembina memiliki kesiapan yang lebih kecil dibandingkan pegawai lain-lain. Hal ini dapat dijelaskan karena dari sudut pandang pegawai lain-lain termasuk bagian administrasi, personalia, keuangan dan lain-lainnya, sistem manajemen penilaian kinerja telah dibangun dengan baik dan penanganan sanksi juga telah dibangun dengan baik. Namun dari sisi para pembina, masih dirasakan belum cukup dan kurang efektif.

Dari hasil observasi dan FGD didapatkan informasi bahwa di sisi lain, para pembina belum merasa puas dengan mekanisme sistem penilaian kinerja dan remunerasi karena masih belum dapat memenuhi kebutuhan sebagai alat untuk memberikan penghargaan bagi para personil. Selain itu sistem yang ada belum secara optimal mendorong para petugas untuk memberikan komitmen dan kinerjanya untuk dapat terus mengembangkan pola kerja yang berbasis kebutuhan masyarakat.