

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

6.1.1 Tingkat Resiko dan Kesiapan Proses Transformasi

Berdasarkan analisis tingkat resiko yang dihitung dari total skor seluruh responden, secara keseluruhan elemen dalam tiga tahapan transformasi memiliki tingkat resiko yang rendah. Dengan demikian secara umum dapat disimpulkan bahwa Polres Metro Bekasi memiliki tingkat resiko yang rendah dan kesiapan yang baik dalam mengawal seluruh langkah proses transformasi menuju institusi berbasis Polmas. Namun demikian berdasarkan analisis tingkat resiko yang dihitung untuk setiap karakteristik responden yang dibedakan menurut unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin, ditemukan adanya indikasi kerentanan terhadap resiko untuk beberapa elemen yang secara rinci dapat disimpulkan sebagai berikut:

6.1.1.1 Tingkat Resiko dan Kesiapan pada Tahap I

Hasil analisis total skor dari seluruh responden dan masing-masing karakteristik responden untuk seluruh elemen pada tahapan menciptakan iklim yang kondusif untuk perubahan yang terdiri dari elemen urgensi, koalisi, dan visi secara umum memiliki tingkat resiko rendah (RR). Namun berdasarkan kajian nilai total skor dan *mean* tanggapan responden terhadap butir-butir pernyataan kuesioner, ditemukan bahwa elemen visi memiliki kerentanan terhadap resiko sehingga membutuhkan upaya pencegahan untuk mengantisipasi kendala dalam proses transformasi. Adapun hasil analisis tingkat resiko bagi masing-masing elemen dalam tahap ini secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tahap I: Menciptakan Iklim yang Kondusif untuk Perubahan

- Urgensi (RR=Resiko Rendah): berdasarkan analisis dari total maupun masing-masing karakteristik responden secara keseluruhan memiliki tingkat resiko yang rendah sehingga memiliki kesiapan yang baik dalam proses transformasi. Kesiapan yang baik dalam membangun pentingnya urgensi dapat dilihat dari indikator bahwa setiap personil di lingkungan Polres Metro Bekasi memiliki semangat dan keyakinan yang kuat serta energi yang besar untuk melakukan perubahan menuju institusi berbasis Polmas. Kondisi ini dapat terbangun karena para pimpinan memiliki komitmen dengan jiwa kepemimpinan yang besar untuk selalu berupaya memberikan kesadaran akan pentingnya memahami isu-isu yang mendesak khususnya terhadap kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi akan pelayanan keamanan dan ketertiban sehingga membutuhkan pendekatan baru.
- Koalisi (RR=Resiko Rendah): berdasarkan analisis dari total maupun masing-masing karakteristik responden secara keseluruhan memiliki tingkat resiko yang rendah sehingga memiliki kesiapan yang baik. Kesiapan dalam membangun koalisi dapat dilihat dari indikator adanya tim Polres dan JICA yang secara konsisten menyediakan sumber daya, informasi, dukungan serta memberikan motivasi dan inspirasi melalui pendekatan dan arahan perubahan yang konsisten. Kondisi ini dapat terbangun karena tim JICA memiliki keahlian dan kemampuan secara teknis dan manajerial serta pengalaman dalam pelaksanaan Polmas.
- Visi (RR=Resiko Rendah): berdasarkan analisis dari total maupun masing-masing karakteristik responden secara keseluruhan memiliki tingkat resiko yang rendah sehingga memiliki kesiapan yang baik. Kesiapan dalam membangun visi dapat dilihat dari indikator bahwa setiap individu meyakini visi Polmas dapat menggambarkan kepentingan jangka panjang. Namun elemen visi ini memiliki kerentanan terhadap resiko karena pada

kenyataannya hampir keseluruhan individu yang terlibat dalam pelaksanaan Polmas tidak dapat menjelaskan visi Polmas dalam waktu yang cepat. Kondisi ini terjadi karena pernyataan visi Polmas yang terlalu panjang dan sulit dipahami esensinya oleh seluruh personil di Polres Metro Bekasi.

6.1.1.2 Tingkat Resiko dan Kesiapan pada Tahap II

Hasil analisis total skor pada tahapan dalam membangun kemampuan untuk melaksanakan perubahan, dari perhitungan total responden memiliki tingkat resiko yang rendah untuk semua elemen komitmen, aksi dan keberhasilan. Namun berdasarkan hasil perhitungan untuk masing-masing karakteristik responden, ditemukan bahwa elemen aksi memiliki kerentanan terhadap resiko. Hal ini terjadi karena elemen aksi untuk unit kerja Polsek dan BKPM, serta posisi Pembina memiliki resiko. Adapun hasil analisis tingkat resiko bagi masing-masing elemen dalam tahap ini secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tahap II: Membangun Kemampuan untuk Melaksanakan Perubahan

- Komitmen (RR= Resiko Rendah): berdasarkan analisis dari total maupun masing-masing karakteristik responden secara keseluruhan memiliki tingkat resiko yang rendah sehingga memiliki kesiapan yang baik dalam proses transformasi. Kesiapan yang baik dalam membangun komitmen dapat dilihat dari indikator adanya komunikasi mengenai upaya perubahan ke arah Polmas yang dibangun dengan baik. Hal ini dapat dilakukan dengan mudah karena diwarisi oleh pola kerja komando yang sangat mementingkan komunikasi yang efektif untuk membangun komitmen. 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.

- Aksi (RR=Resiko Rendah): berdasarkan analisis dari total responden memiliki tingkat resiko yang rendah sehingga secara umum memiliki kesiapan yang baik. Kesiapan dalam menciptakan kondisi sehingga setiap individu dapat melakukan aksi sesuai konsep Polmas dapat dilihat dari indikator adanya lingkungan kerja yang telah memiliki sistem penghargaan dan dukungan bagi setiap upaya perubahan sehingga dapat terus memberikan inspirasi, optimisme dan membangun rasa percaya diri. Selain itu pihak institusi melakukan penanganan yang sangat tepat dan cepat terhadap perilaku personil yang memiliki pandangan yang berbeda dengan visi Polmas sehingga tidak mempengaruhi personil lainnya. Namun elemen aksi ini memiliki kerentanan terhadap resiko karena berdasarkan analisis dari masing-masing karakteristik responden, ditemukan ada resiko untuk unit kerja Polsek dan BKPM serta posisi pembina. Kelompok-kelompok tersebut memandang bahwa lingkungan kerja belum mendukung perubahan dan penanganan terhadap personil yang tidak mendukung visi Polmas belum tepat dan cepat. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya dukungan logistik untuk memperlancar kegiatan operasional seperti kurangnya dukungan untuk pemeliharaan dan penanganan kendaraan yang rusak, terbatasnya pengadaan bahan bakar dan penyediaan alat telekomunikasi genggam (*mobile*), belum adanya sistim dukungan koordinasi antara Polsek dan BKPM, belum adanya penyesuaian sistim tunjangan dan penghargaan bagi personil kepolisian sesuai beban dan resiko tugas yang ada, serta masih sulitnya menerapkan sanksi tegas terhadap personil yang tidak mendukung visi Polmas. Dengan demikian penanganan yang cukup serius terhadap unit kerja Polsek dan BKPM perlu dilakukan karena merupakan garda terdepan suksesnya Polmas, begitu pula terhadap posisi pembina yang seharusnya menjadi pendorong melakukan aksi untuk suksesnya perubahan Polmas.
- Keberhasilan (RR=Resiko Rendah) berdasarkan analisis dari total maupun masing-masing karakteristik responden secara keseluruhan memiliki tingkat resiko yang rendah sehingga memiliki kesiapan yang baik dalam

proses transformasi. Kesiapan yang baik dalam membangun elemen keberhasilan dapat dilihat dari indikator bahwa dalam waktu singkat hasil nyata sebagai awal keberhasilan Polmas dapat dilihat dan diyakini oleh semua pihak baik di dalam maupun institusi Polres Bekasi bahwa perubahan dapat dilakukan. Selain itu pimpinan memanfaatkan keberhasilan awal untuk terus menyebarluaskan kemajuan Polmas. Hal ini dapat dilakukan karena adanya ketekunan dan upaya yang kuat serta kerjasama yang baik dalam melakukan perubahan.

6.1.1.3 Tingkat Resiko dan Kesiapan pada Tahapan Tahap III

Hasil analisis total skor pada tahapan dalam membangun kelangsungan pelaksanaan perubahan, dari perhitungan total responden memiliki tingkat resiko yang rendah untuk semua elemen pencapaian dan institusionalisasi. Namun berdasarkan hasil perhitungan untuk masing-masing karakteristik responden, ditemukan bahwa elemen pencapaian memiliki kerentanan terhadap resiko. Hal ini terjadi karena elemen pencapaian untuk unit kerja Polsek memiliki resiko. Untuk itu diperlukan upaya pencegahan untuk mengantisipasi kendala dalam proses transformasi. Adapun hasil analisis tingkat resiko bagi masing-masing elemen dalam tahap ini secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tahap III: Tahapan Membangun kelangsungan Pelaksanaan Perubahan

- Pencapaian (RR=Resiko Rendah): berdasarkan analisis dari total responden memiliki tingkat resiko yang rendah sehingga secara umum memiliki kesiapan yang baik. Kesiapan dalam menciptakan suatu pencapaian upaya perubahan dapat dilihat dari beberapa indikator seperti pemantauan dan pengukuran kemajuan pelaksanaan Polmas secara cermat dan jelas, upaya untuk menyediakan sumber daya tambahan secara mandiri dan mencari peluang dari internal maupun kolaborasi dengan pihak lain baik Pemda, masyarakat dan swasta, dan tidak tergesa-gesa mengumumkan keberhasilan yang masih prematur sebagai keberhasilan sebelum meyakini bahwa

Pelaksanaan Polmas dapat dilakukan secara mandiri. Hal ini dapat dilakukan karena adanya perencanaan yang matang dan pelaksanaan program kerjasama untuk perubahan Polmas yang terfokus. Namun elemen pencapaian ini memiliki kerentanan terhadap resiko karena berdasarkan analisis dari masing-masing karakteristik responden, ditemukan ada resiko untuk unit kerja Polsek. Hal ini dapat dilihat dengan adanya indikator bahwa para personil di unit kerja Polsek memiliki pandangan 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 dipengaruhi pula oleh terbatasnya kapasitas sumber daya baik personil dan logistik operasional kendaraan untuk mendukung lingkup unit kerja Polsek yang cukup luas, adanya prioritas Polsek yang masih difokuskan untuk penanganan kasus-kasus berat yang terjadi secara mendadak seperti unjuk rasa, serta mekanisme masih menggunakan kewenangan secara *top down* sehingga belum ada mekanisme kerjasama antar Polsek dalam mendukung kinerja Pol Pos atau BKPM untuk operasionalisasi Polmas.

- **Institusionalisasi (RR=Resiko Rendah)** berdasarkan analisis dari total maupun masing-masing karakteristik responden secara keseluruhan memiliki tingkat resiko yang rendah sehingga memiliki kesiapan yang baik dalam proses transformasi. Kesiapan yang baik dalam membangun elemen institusionalisasi dapat dilihat dari indikator adanya beberapa kondisi seperti para pimpinan umumnya dapat dijadikan contoh dalam penanganan tindakan berbasis Polmas, 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, dan 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.

Kondisi-kondisi tersebut dapat terwujud karena adanya kapasitas para pimpinan dan pembina baik dalam bidang teknis dan manajerial sebagai hasil alih teknologi kerjasama serta adanya kemauan dan komitmen yang kuat untuk melakukan perubahan yang dapat dilakukan secara langgeng ke arah kesiapan perubahan secara institusional.

6.1.2 Perbedaan Tingkat Resiko antar Kelompok Responden

Berdasarkan hasil analisis perbedaan tingkat kesiapan dari setiap elemen pada masing-masing kelompok dalam setiap karakteristik responden, dapat disimpulkan bahwa dalam tahap I tidak ada perbedaan yang signifikan, sedangkan pada tahap II dan III ada perbedaan di beberapa kelompok karakteristik respondennya. Beberapa temuan yang dapat dihasilkan dari penelitian ini secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

6.1.2.1 Perbedaan Tingkat Resiko pada Tahap I

Untuk keseluruhan elemen urgensi, koalisi dan visi dalam tahapan membangun iklim kondusif bagi perubahan, tidak ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antar kelompok dalam setiap karakteristik responden baik unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin.

Tahap I: Menciptakan Iklim yang Kondusif untuk Perubahan

- Urgensi (Tidak Ada Perbedaan Signifikan): tidak ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antar kelompok dalam seluruh karakteristik responden. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pentingnya isu yang mendesak dalam hal menanggapi tuntutan masyarakat akan pelayanan kepolisian yang prima yang membutuhkan perubahan ke arah pelaksanaan kegiatan pelayanan dasar berbasis Polmas telah dipahami bersama oleh setiap personil sebagai isu yang memiliki urgensi yang harus dilakukan di lingkungan Polres Metro Bekasi. Kondisi ini dapat

diwujudkan karena adanya upaya pimpinan untuk secara terus menerus melakukan pemantauan, pengumpulan informasi eksternal, membangun jejaring dengan berbagai media, serta melakukan survei kepuasan masyarakat yang selanjutnya data tersebut digunakan sebagai alat pemacu untuk melakukan perubahan.

- Koalisi (Tidak Ada Perbedaan Signifikan): tidak ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antar kelompok dalam seluruh karakteristik responden. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terbangunnya koalisi tim Polres-JICA yang kuat sebagai pelopor perubahan ke arah pelaksanaan kegiatan pelayanan dasar berbasis Polmas telah diyakini bersama oleh setiap personil sebagai cara yang efektif untuk mewujudkan Polres Metro Bekasi menjadi institusi kepolisian berbasis Polmas di masa datang. Kondisi ini dapat terbangun karena adanya proses yang matang dalam melakukan kesepakatan antara Polres Metro Bekasi dan JICA dari mulai tahap negosiasi, perencanaan, penyusunan desain program, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi sebagai bagian dari *project cycle*. Di samping itu adanya saling percaya dan komitmen yang kuat dari kedua belah pihak dalam berbagi sumber daya yang berkualitas baik dari aspek keahlian teknis dan pengalaman manajerial dari para anggota tim maupun dalam berbagi pengetahuan dan teknik lainnya menjadi faktor kunci suksesnya membangun koalisi untuk perubahan Polmas.
- Visi (Tidak Ada Perbedaan Signifikan): tidak ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antar kelompok dalam seluruh karakteristik responden. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya visi Polmas yang memiliki tujuan jangka panjang untuk membangun kualitas pelayanan dasar kepolisian telah dipahami bersama oleh setiap personil sebagai acuan dalam membangun motivasi dan keinginan untuk melakukan perubahan di lingkungan Polres Metro Bekasi. Namun kenyataan yang dihadapi bersama pula bahwa setiap personil di lingkungan Polres Metro Bekasi belum dapat dengan cepat dan mudah menjelaskan visi Polmas. Kondisi

ini terjadi karena belum adanya visi Polmas yang khusus dirancang untuk institusi Polres Metro Bekasi. Belum adanya visi yang jelas dikhawatirkan menyulitkan pemahaman akan tujuan kemana institusi Polres Metro Bekasi akan dikembangkan pada masa datang. Apabila hal ini belum jelas maka sulit untuk menyusun strategi yang kokoh dalam pencapaiannya dan sulit untuk mendapatkan komitmen kolektif dari setiap personil dalam mencapai suatu kinerja institusi yang diharapkan.

6.1.2.2 Perbedaan Tingkat Resiko pada Tahap II

Dari keseluruhan elemen komitmen, aksi dan keberhasilan dalam tahapan membangun kemampuan untuk melaksanakan perubahan, ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antar kelompok dalam beberapa karakteristik responden yang ada. Untuk elemen komitmen perbedaan terjadi pada karakteristik berdasarkan jenis kelamin, elemen aksi pada unit kerja dan jenis kelamin, sedangkan elemen keberhasilan pada karakteristik berdasarkan posisi dan jenis kelamin.

Tahap II: Membangun Kemampuan untuk Melaksanakan Perubahan

- **Komitmen (Ada Perbedaan Signifikan: Laki-laki vs Wanita):** ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antara kelompok responden laki-laki dan wanita, namun keduanya masih diatas batas minimal adanya resiko. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pentingnya menjalin komunikasi yang baik dalam menyampaikan perubahan telah diyakini bersama oleh setiap personil sebagai upaya efektif dalam membangun komitmen untuk melakukan perubahan menuju pelayanan kepolisian berbasis Polmas di Polres Metro Bekasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mudah karena diwarisi oleh pola kerja komando yang sangat mengandalkan komunikasi untuk membangun komitmen. Wanita memiliki tingkat kesiapan membangun komitmen perubahan yang lebih kuat dibandingkan laki-laki. Indikator adanya perbedaan dapat dijelaskan karena biasanya wanita melakukan

komunikasi dengan cara yang sederhana, jujur, sepenuh hati dan melihat waktu yang tepat. Kondisi ini dapat diwujudkan karena wanita memiliki kelebihan dalam hal kesabaran dan teknik komunikasi yang luwes dengan menyeimbangkan antara logika dan emosional. Dalam menangani masalah pertikaian warga atau kekerasan dalam rumah tangga, personil wanita memiliki komitmen yang lebih besar untuk memecahkan masalah secara bersama dengan masyarakat.

- Aksi (Ada Perbedaan Signifikan: Polsek vs Polres dan Laki-Laki vs Wanita): ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan, Polres memiliki tingkat resiko rendah sedangkan Polsek ada resiko. Dapat disimpulkan bahwa unit kerja Polres dianggap siap untuk melakukan aksi ke arah pelaksanaan Polmas, karena adanya motivasi, optimisme dan rasa percaya diri yang dibangun oleh lingkungan kerja yang kondusif dengan sistim penghargaan dan dukungan sumber daya yang memadai. Hal ini dimungkinkan karena Polres menjadi pelopor sehingga memiliki komitmen yang kuat untuk mensukseskan perubahan institusi ke arah Polmas. Sebaliknya Polsek dianggap tidak siap dalam melakukan aksi karena merasa tidak memiliki cukup motivasi, optimisme dan rasa percaya diri dengan kurangnya dukungan sumber daya dan penghargaan yang diberikan. Hal ini disebabkan oleh 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 khususnya dalam penanganan tindak pidana yang kewenangannya tidak dimiliki oleh BKPM dan Pol Pos. Perbedaan signifikan lainnya adalah antara laki-laki dan wanita, namun keduanya masih diatas batas minimal adanya resiko. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa personil wanita memiliki kesiapan aksi yang lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki. Hal ini terjadi karena wanita 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.

- Keberhasilan (Ada Perbedaan Signifikan: Pembina vs Pegawai Lain-Lain dan Laki-Laki vs Wanita): ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antara posisi pembina dan pegawai lain-lain serta antara laki-laki dan wanita, namun tingkat resiko dari kelompok-kelompok tersebut masih diatas batas minimal adanya resiko. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam waktu singkat hasil nyata sebagai awal keberhasilan Polmas dapat dilihat oleh berbagai pihak baik dari internal maupun eksternal telah diakui secara bersama oleh setiap personil di Polres Metro Bekasi. Kondisi ini dapat diwujudkan karena adanya komitmen tim Polres-JICA dan seluruh petugas yang kuat untuk menjadikan upaya kolektif dalam melaksanakan Polmas. Kesiapan para pembina lebih baik dari pegawai lain-lain, dapat dijelaskan karena para pembina bertanggungjawab penuh dalam mewujudkan keberhasilan dalam waktu singkat sehingga dapat meyakinkan publik mengenai manfaat dan hasil nyata Polmas. Di samping itu kesiapan personil wanita lebih baik dari laki-laki karena umumnya wanita memiliki sifat lebih teliti, senang memikirkan hal-hal yang detil, lebih ulet dan gigih untuk mencapai pelaksanaan kegiatan khususnya dalam melakukan kemitraan dengan masyarakat.

6.1.2.3 Perbedaan Tingkat Resiko pada Tahap III

Dari keseluruhan elemen pencapaian dan institusionalisasi dalam tahapan membangun kelangsungan pelaksanaan perubahan, ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antar kelompok dalam beberapa karakteristik responden yang ada. Untuk elemen pencapaian perbedaan terjadi pada karakteristik berdasarkan unit kerja dan jenis kelamin, sedangkan untuk elemen institusionalisasi pada karakteristik berdasarkan posisi. Beberapa hasil temuan yang lebih rinci dan faktor penyebab adanya perbedaan tingkat resiko tersebut dibahas pada uraian setiap elemen di bawah ini.

Tahap III Membangun Kelangsungan untuk Melaksanakan Perubahan

- Pencapaian (Ada Perbedaan Signifikan: Polres vs Polsek, BKPM vs Polsek, dan Laki-laki vs Wanita): ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan, Polres memiliki tingkat resiko rendah sedangkan Polsek ada resiko, sementara BKPM memiliki resiko rendah. Dapat disimpulkan bahwa unit kerja Polres dan BKPM dianggap siap untuk melakukan upaya pencapaian ke arah perubahan yang diharapkan sesuai konsep Polmas karena terus didukung oleh sumber daya yang terus dimobilisasi baik secara internal maupun eksternal melalui kemitraan dengan berbagai pihak. Di samping itu terus dikawal dengan proses pemantauan kemajuan pelaksanaan Polmas secara teratur dan jelas. Di sisi lain unit Polsek dianggap tidak siap karena alasan tidak adanya dukungan secara maksimal untuk mendorong pelaksanaan dan upaya perbaikan yang terus menerus menuju pelaksanaan Polmas. Kondisi ini sangat jelas terlihat akibat pelaksanaan Polmas yang mungkin lebih terfokus pada unit Polres dan BKPM / Pol Pos, sedangkan unit Polsek kurang dilibatkan secara penuh. Perbedaan signifikan lainnya adalah antara laki-laki dan wanita, namun keduanya masih di atas batas minimal adanya resiko. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa personil wanita memiliki kesiapan upaya pencapaian perubahan yang lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki. Hal ini terjadi karena wanita memiliki kemampuan yang lebih baik dari segi keahlian personal, komunikasi dan hubungan masyarakat yang luwes namun tegas sehingga dapat dengan mudah melakukan kemitraan dengan masyarakat seperti suksesnya membangun FKPM.
- Institusionalisasi (Ada Perbedaan Signifikan: Pembina vs Pegawai Lain-Lain): ada perbedaan tingkat resiko yang signifikan antara posisi pembina dan pegawai lain-lain, namun tingkat resiko dari kelompok-kelompok tersebut masih di atas batas minimal adanya resiko. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa upaya institusionalisasi dari pelaksanaan Polmas telah diakui bersama oleh seluruh personil sebagai upaya yang harus dilakukan

dalam rangka melanggengkan praktek dan paradigma pelaksanaan Polmas untuk jangka panjang. Hal ini dapat diwujudkan karena adanya pimpinan dan para pembina yang dapat dijadikan model pelaksanaan Polmas serta adanya pengembangan sistim manajemen kinerja yang telah menggunakan uraian kerja yang sesuai dengan konsep Polmas sebagai basis kriteria penilaian kinerja para personil, yang selanjutnya digunakan untuk seleksi, pengembangan karir maupun pemberian sanksi yang tegas. Dalam hal adanya perbedaan yang signifikan, dapat disimpulkan bahwa para pembina memiliki kesiapan institusionalisasi yang lebih rendah dari pada pegawai lain-lain (unit administrasi, personel, keuangan, lalu lintas dan lain-lain). Hal ini dapat dijelaskan karena para pembina belum merasa puas dengan mekanisme sistim penilaian kinerja dan remunerasi yang dianggap belum dapat memenuhi kebutuhan sebagai alat untuk memberikan penghargaan bagi para personil untuk mendorong motivasi, komitmen dan kinerjanya secara optimal sehingga dapat terus mengembangkan pola kerja yang berbasis Polmas sesuai kebutuhan masyarakat.

6.2 Saran

Saran disampaikan secara khusus bagi Polres Metro Bekasi untuk mencapai proses transformasi organisasi ke arah institusi kepolisian yang berbasis Polmas. Sebagaimana hasil kesimpulan yang telah dijelaskan, saran-saran akan disampaikan untuk masing-masing elemen sesuai dengan tiga tahapan proses transformasi yang ada

6.2.1 Saran untuk Tahapan Menciptakan Iklim Kondusif untuk Perubahan

6.2.1.1 Elemen Urgensi

Hasil analisis sebelumnya ditemukan bahwa setiap anggota kepolisian di Polres Metro Bekasi memiliki keyakinan, energi dan keinginan kuat menuju perubahan ke arah Polmas, yang merupakan modal penting untuk suksesnya

perubahan. Namun modal keyakinan saja tidak cukup karena untuk suksesnya transformasi keseluruhan anggota harus memiliki pemahaman yang sama akan pentingnya isu-isu yang mendesak dan pentingnya memantau perubahan lingkungan eksternal dan perilaku masyarakat yang semakin kritis dalam menuntut pelayanan ketertiban dan keamanan yang lebih baik dan cepat. Beberapa saran dalam mempertahankan dan memperkuat kesadaran akan pentingnya isu-isu mendesak antara lain:

- Menjamin adanya pimpinan yang memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, dan memiliki pandangan jangka panjang untuk melihat tantangan dan kesempatan dalam membangun efektifitas fungsi institusi kepolisian.
- Pihak manajemen secara reguler melakukan proses pengumpulan data dan informasi yang berasal dari pihak luar misalnya media massa, hasil survei, keluhan masyarakat mengenai isu dan kinerja kepolisian yang terkait dengan pelaksanaan Polmas, kemudian mengumumkannya kepada seluruh anggota baik melalui majalah dinding, pertemuan rutin, media internal seperti surat edaran, e-mail ataupun buletin.
- Dalam setiap kesempatan pertemuan para pimpinan di jajaran Polres, maka dianggap penting pula untuk berbagi data eksternal tersebut dan sedikit memberikan tekanan untuk menumbuhkan kesadaran akan pentingnya isu-isu yang mendesak khususnya pandangan masyarakat terhadap kinerja kepolisian.
- Pihak manajemen direkomendasikan untuk membangun sistim manajemen informasi melalui sistim internet dalam lingkup Polres Metro Bekasi sehingga dapat memberikan akses bagi masyarakat untuk terlibat sekaligus dapat memantau keluhan masyarakat. Hal ini dirasakan lebih efektif untuk pelayanan keamanan suatu wilayah perkotaan yang tengah berkembang seperti Bekasi untuk menanggapi tuntutan masyarakat dalam pelayanan dan informasi yang cepat.

6.2.1.2 Elemen Koalisi

Koalisi yang telah dibangun dengan baik antara tim Polres dan JICA sebagai

pelopor perubahan dapat menjadi salah satu kunci suksesnya transformasi. Untuk itu upaya yang telah dilakukan dengan baik perlu terus dipertahankan dan beberapa saran yang dapat diberikan untuk memperkuat koalisi adalah:

- Pimpinan dapat secara terus menerus memberikan arahan, motivasi, inspirasi dan semangat kepada tim.
- Pimpinan dapat terus mengawal dan menjaga kualitas teknis dan kapasitas manajerial serta membangun harmonisasi, saling percaya dan komitmen yang tinggi dari tim untuk melakukan tugas secara konsisten dan akuntabel.
- Koalisi yang dibangun melalui kerjasama teknik luar negeri dan dilakukan dalam suatu tim kerja gabungan yang dapat dipercaya dan memiliki kredibilitas menjadi cukup efektif dan dapat memberikan pengaruhnya.
- Perlunya membangun kesamaan pandangan di antara seluruh personil dengan merancang kembali mekanisme penyediaan sumber daya, informasi, dan fasilitas pendukung lainnya. Mekanisme ini penting segera difikirkan karena adanya perbedaan budaya, perilaku personil dan anggaran publik, serta kondisi sosial masyarakat antara di Jepang dan Indonesia. Pengembangan aspek lokal dengan mengacu pada standar akuntabilitas perlu dilakukan misalnya dalam hal cara membangun kemitraan dengan masyarakat/swasta.
- Upaya sosialisasi perlu dilakukan kembali oleh tim koalisi khususnya kepada personil di unit kerja Polsek, lama kerja >10 tahun, serta pegawai lain-lain.
- Perlu dibentuk mitra tim kerja Polres yang kokoh menghadapi berakhirnya kerjasama JICA, dengan alih teknologi dan pengembangan kapasitasnya.

6.2.1.3 Elemen Visi

Meskipun dalam penelitian ini pemahaman visi telah dianggap jelas dan dapat menggambarkan kepentingan jangka panjang, namun perlu dipikirkan apakah visi tersebut dapat memberikan harapan dan dorongan untuk kemajuan kepolisian, dengan demikian langkah-langkah yang perlu dilakukan sebagai rekomendasi untuk membangun visi adalah:

- Pihak pimpinan dipandang perlu untuk memberikan prioritas pada proses perancangan suatu pernyataan visi dan misi Polmas yang secara khusus untuk lingkungan Polres Metro Bekasi, melalui pertemuan jajaran pimpinan unit.
- Buatlah suatu pernyataan visi yang pendek, sederhana dan memberikan inspirasi sehingga dapat dijadikan sebagai acuan bagi setiap personil. Adapun visi yang efektif adalah bersifat memberikan gambaran ke depan, memberikan motivasi setiap personil untuk melakukan tindakan, realistis dan layak, jelas dan fokus, dan mudah untuk dikomunikasikan.
- Buatlah suatu dokumen strategi yang dapat mendukung pernyataan visi tersebut dengan mempertimbangkan proses yang partisipatif dari seluruh pihak unit terkait sehingga pernyataan tersebut selain bersifat *top down* sebagai arahan dari pimpinan juga merasa dimiliki oleh setiap personil.

Sebagai salah satu contoh saran pernyataan visi Polmas untuk Polres Metro Bekasi yang dapat dipertimbangkan adalah:

”Menjadikan Polres Metro Bekasi sebagai Model Polres Berbasis Polmas untuk Membangun Rasa Aman melalui Kemitraan Kepolisian dan Masyarakat Kota Bekasi”

6.2.2 Saran untuk Tahapan Membangun Kemampuan untuk Perubahan

6.2.2.1 Elemen Komitmen

Komitmen yang telah dibangun dengan kuat menjadi salah satu kunci suksesnya transformasi. Untuk itu upaya yang telah dilakukan dengan baik perlu terus dipertahankan dan beberapa usulan lain di antaranya:

- Komunikasi yang intensif dalam menyampaikan visi, tujuan, strategi, dan setiap kemajuan upaya perubahan perlu terus dijaga melalui cara penyampaian yang sejujur-jujurnya, sederhana, sepenuh hati, dan dilakukan secara rutin dalam setiap pertemuan formal dan informal dan pada saat yang tepat.
- Membangun jejaring komunikasi yang baik, jiwa kedisiplinan dan pengabdian yang kuat warisan sistim militerisme selayaknya dapat terus dipertahankan

karena hal ini dapat mendorong terbangunnya komitmen yang kuat.

6.2.2.2 Elemen Aksi

Elemen aksi merupakan gerbang utama suksesnya perubahan karena bertujuan untuk mendorong terbangunnya suatu lingkungan kerja yang kondusif sehingga setiap personil dapat dengan mudah melakukan tindak nyata di lapangan sesuai dengan perubahan Polmas. Dari hasil penelitian ini, elemen aksi dianggap memiliki kerentanan terhadap resiko sehingga beberapa saran yang diusulkan lebih difokuskan pada pentingnya melakukan upaya penguatan melalui proses transformasi pola pikir dan pola kerja dengan pendekatan sebagai berikut:

- Berupaya menghilangkan faktor-faktor yang dirasakan dapat menjadi kendala bagi setiap individu untuk melakukan tindakan nyata di lapangan. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai upaya seperti: memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan terus dilakukan secara berkesinambungan dan berjenjang sehingga para personil dapat secara terus menerus memperbaiki kinerjanya; memastikan dukungan sumber daya yang dibutuhkan baik untuk melancarkan koordinasi antar unit dan pelaksanaan operasional dilapangan seperti kesiapan sarana kendaraan, komunikasi dan aspek pemeliharaan sarana dan prasarana yang harus secara berkala dilakukan.
- Mendorong setiap individu untuk dapat melakukan berbagai inovasi di lapangan sesuai kondisi dan kebutuhan masyarakat melalui berbagai resiko dan tanggungjawab yang dipikul bersama antara pembina dan petugas lapangan. Hal ini dapat dilakukan oleh adanya komitmen yang kuat dari para pimpinan dan pembina untuk memberikan supervisi, *coaching*, *mentoring*, dan monitoring secara berkala melalui kunjungan dan pertemuan teknis.
- Upaya penguatan secara khusus perlu difokuskan untuk unit kerja Polsek dan BKPM yang memiliki kerentanan terhadap resiko karena berperan sebagai garda terdepan untuk suksesnya transformasi, di samping itu terhadap para pembina yang juga rentan resiko padahal diharapkan dapat menjadi pelopor perubahan yang memiliki inisiatif untuk mendorong pelaksanaan Polmas.

6.2.2.3 Elemen Keberhasilan

Suatu hasil nyata yang telah diwujudkan dalam waktu singkat membuat semua pihak merasa yakin akan perubahan menjadi salah satu kunci suksesnya transformasi, sehingga perlu terus dipertahankan di antaranya:

- Pimpinan terus berupaya untuk mendorong terjadinya beberapa keberhasilan sehingga dapat memberikan rasa percaya diri para personil.
- Pimpinan terus memanfaatkan setiap keberhasilan yang dicapai untuk disebarluaskan dalam media publik sebagai wujud nyata suatu perubahan.
- Pimpinan dipandang perlu untuk memberikan sosialisasi secara khusus mengenai pentingnya elemen ini kepada para personil di tingkat Polsek, serta melakukan kebiasaan baru untuk memberikan pujian, dukungan moral melalui kunjungan secara rutin dan merayakan kemenangan setiap adanya keberhasilan untuk memberikan semangat bagi para personil di lapangan.

6.2.3 Saran untuk Tahapan Membangun Kelangsungan Perubahan

6.2.3.1 Elemen Pencapaian

Pencapaian melalui proses perubahan yang terus menerus telah dapat diwujudkan sehingga menjadi salah satu kunci suksesnya transformasi. Untuk itu upaya yang telah dilakukan dengan baik perlu terus dipertahankan dan beberapa usulan lainnya perlu dilakukan di antaranya:

- mekanisme pemantauan dan pengukuran kemajuan pelaksanaan perubahan harus terus dilakukan secara jelas dan cermat
- perilaku dengan sifat kehati-hatian harus terus dimiliki oleh jajaran pimpinan dalam mengumumkan keberhasilan sebelum diyakininya bahwa pelaksanaan Polmas dapat dilakukan secara mandiri.
- Mendorong upaya yang lebih maksimal dalam menyediakan sumber daya tambahan secara mandiri termasuk mencari peluang melalui berbagai upaya

pengerahan secara internal maupun kerjasama dengan pihak lain seperti Pemda, masyarakat/swasta untuk memastikan kelangngan operasional.

- Upaya sosialisasi disarankan lebih difokuskan terhadap unit kerja Polsek yang memiliki kerentanan terhadap resiko sehingga diharapkan dapat mengantisipasi terjadinya hambatan dalam proses transformasi.

6.2.3.2 Elemen Institusionalisasi

Berbagai perangkat dan mekanisme institusional yang telah disiapkan untuk menunjang kelangsungan pelaksanaan Polmas merupakan kunci dalam mengawal suksesnya transformasi. Beberapa upaya yang perlu terus dipertahankan dan langkah-langkah yang disarankan untuk memperkuat institusionalisasi adalah:

- Membangun pembagian delegasi kewenangan yang proporsional dan jelas antara para pembina, pengendali dan petugas lapangan; dan antara Polres, Polsek dan Pol Pos/BKPM sehingga setiap personil mengetahui dan menyadari akan tanggungjawabnya sesuai proporsi kewenangan namun dapat lebih fleksibel bertindak sesuai kebutuhan di lapangan yang memiliki satu tujuan yaitu mengedepankan layanan prima bagi masyarakat.
- Membangun sistim manajemen kinerja yang terintegrasi dengan manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan strategi pelaksanaan Polmas melalui berbagai tunjangan dan remunerasi yang sesuai beban tugas dan dapat memberikan motivasi khususnya bagi para petugas lapangan sehingga dapat terus mengembangkan diri dan membangun suasana kerja yang kondusif.
- Melakukan pemantauan terhadap kendala yang dihadapi dan menjamin bahwa kendala tersebut dapat secepatnya diatasi melalui proses koordinasi yang lebih baik dan terpadu. Aspek-aspek yang sangat kritis dalam konteks ini termasuk pengecekan berkala kondisi sarana dan prasarana seperti gedung pos polisi dan fasilitas pendukungnya seperti pengecekan listrik, fasilitas komunikasi, fasilitas air, kerusakan bangunan atau kebocoran atap, serta fasilitas kendaraan khususnya dalam melakukan pemeliharaan secara berkala yang membutuhkan anggaran secara rutin.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Secara keseluruhan hasil analisis dan kesimpulan yang dipaparkan sangat dipengaruhi oleh berbagai keterbatasan yang ada dalam pelaksanaan penelitian, dengan demikian untuk penelitian selanjutnya beberapa kondisi di bawah ini dapat dijadikan perhatian:

- Penyusunan kuesioner dengan butir-butir pernyataan yang terlalu panjang membuat sulit dimengerti oleh responden sehingga mempengaruhi validitas dan reliabilitas kuesioner sebagai alat ukur. Hal ini disebabkan oleh penerjemahan yang kurang cermat dari kuesioner acuan Cohen (2005) yang berbahasa Inggris dan penyesuaian yang kurang sempurna terkait dengan konteks dan istilah yang biasa digunakan dalam institusi kepolisian dan Polmas (Pemolisian Masyarakat).
- Dengan menggunakan nilai kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi (nilai "e" pada Rumus Slovin untuk penentuan jumlah sampel) sekitar 7,5 % lebih besar dari 5 % yang umumnya digunakan sehingga jumlah pengambilan sampel dianggap kurang memenuhi ketelitian mendekati sempurna.
- Dengan tidak melakukan *pre-test* kuesioner pada responden yang sama menjadi sulit untuk menyusun kuesioner yang memiliki validitas sebagai alat ukur yang baik. Sebagai dampak yang ditimbulkannya, dari hasil uji validitas kuesioner yang terkumpul, 10 dari total 32 butir pernyataan yang ada dianggap tidak valid sehingga analisis deskriptif yang dapat dilakukan dalam penelitian ini hanya mengacu pada 22 butir pernyataan yang dianggap valid. Dengan demikian secara tidak langsung mempengaruhi keterbatasan dalam pengembangan analisis deskriptif karena adanya ketidaklengkapan butir-butir pernyataan dari 8 elemen transformasi yang dianalisis.
- Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang menghasilkan koefisien *Cronbach's Alpha* untuk elemen visi dan aksi yang kurang dari 0,6 sebagai batas tingkat reliabilitas yang baik, maka analisis dari elemen-elemen tersebut diasumsikan memiliki hasil pengukuran yang kurang konsisten.

6.4 Tindak Lanjut Kajian Transformasi

Melalui penelitian ini dapat dibuktikan bahwa penerapan teori perubahan organisasi (*organization change*) yang awalnya dikembangkan untuk membangun keunggulan dan daya saing bisnis dapat dijadikan sebagai rujukan proses reformasi suatu institusi publik kepolisian dalam menanggapi tuntutan masyarakat akan pelayanan kepolisian yang lebih baik. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, pada prinsipnya 8 elemen sukses transformasi organisasi yang dikembangkan oleh Kotter (Cohen, 2005) dapat diterapkan pula pada proses transformasi institusi Polres Metro Bekasi menuju kepolisian yang berbasis sipil melalui pelaksanaan pemolisian masyarakat (Polmas).

Kajian mengenai tingkat resiko dan kesiapan dalam proses transformasi di Polres Metro Bekasi perlu dilakukan secara berkala minimal satu tahun sekali untuk memantau proses transformasi yang tengah dilakukan. Dengan demikian sangat menarik apabila dapat dilakukan kajian lanjutan untuk mengembangkan pernyataan kuesioner yang memiliki validitas dan reliabilitas yang baik melalui penyederhanaan dan penyesuaian dengan konteks kepolisian sehingga dapat menciptakan alat ukur yang efektif dan memiliki konsistensi dari hasil analisis data yang dilakukan melalui pengulangan survei yang dilakukan untuk pemantauan tingkat resiko dan kesiapan secara berkala.

Dalam konteks membangun perubahan organisasi maka sangat menarik apabila dilakukan kajian lebih dalam mengenai upaya transformasi organisasi dikaitkan dengan efektifitas kerjasama teknis yang dilakukan oleh badan-badan kerjasama bilateral dan internasional sebagai bagian dalam membangun koalisi dalam mendukung pengembangan institusi terkait dengan konsep *capacity development* dalam rangka meningkatkan efektifitas dan kinerja fungsi institusi publik yang diharapkan secara tidak langsung dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas hidup sosial dan masyarakat secara umum.

Di samping itu sangat menarik pula untuk melihat perbedaan tingkat resiko dan kesiapan melalui kajian proses transformasi dalam pelaksanaan Polmas di lokasi lainnya. Beberapa contoh menarik seperti Polres Metro Bekasi

(Kabupaten) melalui "Model Chuzaisho" yang difokuskan untuk daerah pedesaan, kepolisian daerah Bali melalui pelayanan kepolisian berbasis pariwisata melalui penerapan model tradisional kerjasama dengan pecalang.

Kajian lainnya yang dapat dilakukan adalah menelaah lebih jauh model-model yang dapat dikembangkan dalam aspek kepemimpinan, budaya kerja, mekanisme komunikasi, mekanisme penilaian kinerja, sistem pengembangan sumber daya manusia serta pola kemitraan dengan masyarakat yang memiliki pengaruh kuat dalam mendukung suksesnya transformasi institusi kepolisian menuju kepolisian yang berbasis sipil melalui penerapan konsep pemolisian masyarakat (Polmas).

