

BAB III

TINJAUAN INSTITUSI KEPOLISIAN INDONESIA

3.1. Sekilas Organisasi Kepolisian Republik Indonesia (POLRI)

POLRI dituntut untuk melakukan reformasi setelah diberlakukannya Ketetapan MPR pada Tahun 1999 yang menyatakan bahwa POLRI terpisah dari ABRI (Angkatan Bersenjata Republik Indonesia). Reformasi ini diharapkan dapat mengembangkan kemampuan dan kekuatan POLRI yang mandiri sehingga dapat menjadi abdi negara sebagai pengembang fungsi keamanan dalam negeri yang profesional dan dekat dengan masyarakat demi perubahan tata kehidupan nasional kearah masyarakat madani yang demokratis, aman, tertib, adil dan sejahtera.

Upaya reformasi tersebut menuntut adanya perubahan POLRI dari tiga aspek utama di bawah ini:

- Aspek Struktural: perubahan kelembagaan kepolisian dalam ketata negaraan, organisasi, susunan dan kedudukan.
- Aspek Instrumental: perubahan filosofi (visi, misi dan tujuan), doktrin, kewenangan, kompetensi, kemampuan fungsi dan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- Aspek Kultural: sebagai muara dari perubahan aspek struktural dan instrumental, karena semua harus terwujud dalam bentuk kualitas pelayanan POLRI kepada masyarakat, perubahan meliputi perubahan manajerial, sistem rekrutmen, sistem pendidikan, sistem material fasilitas dan jasa, sistem anggaran, sistem operasional.

3.1.1 Visi dan Misi POLRI

Visi yang dibangun dalam proses reformasi ini adalah ingin mewujudkan POLRI yang mampu menjadi pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat yang selalu dekat dan bersama-sama masyarakat, serta sebagai penegak hukum yang

profesional dan proposional yang selalu menjunjung tinggi supermasi hukum dan hak azasi manusia, pemelihara keamanan dan ketertiban serta mewujudkan keamanan dalam negeri dalam suatu kehidupan nasional yang demokratis dan masyarakat yang sejahtera.



Gambar 3.1 Polisi Dekat Dengan Masyarakat

Misi yang ditetapkan dalam pelaksanaan untuk mencapai visi POLRI ke di masa depan dapat diuraikan dalam beberapa fokus sebagai berikut:

- Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat (meliputi aspek *security*, *surety*, *safety* dan *peace*) sehingga masyarakat bebas dari gangguan fisik maupun psikis.
- Memberikan bimbingan kepada masyarakat melalui upaya preventif yang dapat meningkatkan kesadaran dan kekuatan serta kepatuhan hukum masyarakat (*Law abiding Citizenship*).
- Menegakkan hukum secara profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak azasi manusia menuju kepada adanya kepastian hukum dan rasa keadilan.

- Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat dengan tetap memperhatikan norma - norma dan nilai - nilai yang berlaku dalam bingkai integritas wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- Mengelola sumber daya manusia POLRI secara profesional dalam mencapai tujuan POLRI yaitu terwujudnya keamanan dalam negeri sehingga dapat mendorong meningkatnya gairah kerja guna mencapai kesejahteraan masyarakat
- Meningkatkan upaya konsolidasi kedalam (internal POLRI) sebagai upaya menyamakan Visi dan Misi POLRI kedepan.
- Memelihara soliditas institusi POLRI dari berbagai pengaruh external yang sangat merugikan organisasi.
- Melanjutkan operasi pemulihan keamanan di beberapa wilayah konflik guna menjamin keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- Meningkatkan kesadaran hukum dan kesadaran berbangsa dari masyarakat yang berbhineka tunggal ika.



Gambar 3.2 Pelayanan Polmas melalui Patroli

3.1.2 Pengorganisasian Institusi POLRI

Di dalam kerangka tata laksana pemerintahan di Indonesia, POLRI sebagai salah satu institusi publik memiliki struktur yang bersifat sentralistis dan independen dimana secara langsung pucuk Pimpinan POLRI langsung bertanggungjawab kepada Presiden Republik Indonesia. Disamping itu untuk mencanangkan kemandirian POLRI, penetapan pimpinan POLRI harus berdasarkan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) berdasarkan pengajuan pihak Presiden.

Adapun penentuan satuan wilayah kerja administrasi POLRI di daerah ditetapkan berdasarkan pertimbangan dan pola kebutuhan akan keamanan dan ketertiban sesuai dengan karakteristik wilayahnya. Dengan demikian wilayah kerja POLRI di daerah tidak digabungkan dengan sistim administrasi pemerintah daerah yang umumnya dibagi dalam tingkat propinsi yang dipimpin oleh gubernur, tingkat kabupaten oleh bupati dan tingkat kotamadya oleh walikota. Untuk itu terkadang untuk daerah yang penduduknya tidak terlalu besar, satuan wilayah kepolisian dapat merupakan gabungan dari berbagai daerah administrasi pemerintahan. Secara umum secara nasional satuan wilayah kerja POLRI dibagi dalam Kepolisian Daerah (Polda) dimana dapat disejajarkan dengan wilayah propinsi atau gabungan dari berbagai propinsi. Dalam satuan wilayah Polda akan dibagi dalam wilayah yang lebih kecil dalam lingkup Kepolisian Resort (Polres) yang dapat disejajarkan dengan tingkat kabupaten dan kota. Adapun satuan kerja administrasi kepolisian terendah di bawah Polres adalah Kepolisian Sektro (Polsek) yang dapat mencakup satu atau beberapa wilayah kecamatan.

3.1.3 Polres (Kepolisian Resort) Metro Bekasi

Polres Metro Bekasi merupakan satuan kerja wilayah layanan kepolisian yang berada dalam wilayah Kepolisian Daerah Metro Jakarta Raya (Polda Metro Jaya) dimana wilayah kerjanya secara umum berhimpitan dengan wilayah administrasi Kota Bekasi. Dengan demikian secara fisik wilayah layanan kerja Polres Metro Bekasi memiliki karakteristik wilayah perkotaan yang umumnya

diwarnai dengan pola penggunaan lahan untuk perumahan yang berpenduduk, wilayah komersil dengan berbagai penggunaan perkantoran dan pertokoan, wilayah industri dengan berbagai bangunan pabrik, serta umumnya memiliki sarana dan prasarana yang memadai baik dari segi jalan, telekomunikasi, pelabuhan, serta lainnya. Disamping itu karakteristik penduduk juga memiliki karakteristik perkotaan dimana lebih didominasi oleh penduduk yang padat, tingkat pendidikan yang cukup tinggi, bekerja di bidang jasa namun juga memiliki pola hidup yang lebih modern.

Dalam lingkup wilayahnya Polres Metro Bekasi yang dipimpin oleh Kepala Polres (Kapolres) memiliki 7 wilayah Kepolisian Sektro (Polsek) yang dipimpin oleh Kepala Polsek (Kapolsek) dimana tersebar di berbagai wilayah kecamatan dalam Kota Bekasi. Adapun dalam setiap satuan wilayah Polsek biasanya terdapat penempatan beberapa Kepolisian Pos (Polpos) yang dipimpin oleh Kepala Polpos (Kapolpos). Khusus untuk wilayah Polres Metro Bekasi ini telah dibentuk BKPM dimana merupakan pengembangan dari Polpos yang telah mengembangkan konsep Polmas. Pembagian secara rinci mengenai lingkup wilayah kerja Polres Metro Bekasi dapat dilihat dalam Lampiran 3.

Secara keseluruhan jumlah personnel yang berada di wilayah kerja administrasi Polres Metro Bekasi terdiri dari 2600 personnel termasuk didalamnya adalah personnel administrasi, kepolisian lalu lintas, dan patroli, serta tugas lainnya seperti penyidikan dan sebagainya

3.2 Konsep Pemolisian Masyarakat (Polmas) di Indonesia

Melalui Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. 7 Tahun 2008, Konsep Pemolisian Masyarakat (Polmas) telah ditetapkan sebagai salah satu strategi POLRI yang dapat digunakan sebagai upaya dalam penyelenggaraan tugas POLRI dalam melaksanakan reformasinya, dimana secara rinci menjelaskan mengenai pedoman dasar, strategi dan implementasi Polmas.

3.2.1 Prinsip dan Tujuan Polmas yang dikembangkan POLRI

Dalam peraturan tersebut Polmas didefinisikan sebagai penyelenggaraan

tugas kepolisian yang berdasarkan pada pemahaman bahwa untuk menciptakan kondisi aman dan tertib penyelenggaraan tugas tersebut harus dilakukan bersama oleh Polisi dan masyarakat dengan cara memberdayakan masyarakat melalui kemitraan sehingga secara bersama dapat mendeteksi gejala yang dapat menimbulkan permasalahan di masyarakat, mampu mendapatkan solusi untuk mengantisipasi permasalahannya dan mampu memelihara keamanan dan ketertiban lingkungan.

Prinsip-Prinsip Polmas yang harus dijadikan acuan dalam pelaksanaannya adalah: komunikasi yang intensif, kesetaraan, kemitraan, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, personalisasi, desentralisasi, otonomisasi, proaktif, orientasi pada pemecahan masalah, orientasi pada pelayanan. Adapun tujuan utama Polmas adalah terwujudnya kemitraan polisi dan masyarakat yang didasari kesadaran bersama dalam menanggulangi permasalahan yang dapat mengganggu keamanan dan ketertiban masyarakat guna menciptakan rasa aman, tertib dan tenang serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat

3.2.2 Model-Model Polmas yang dikembangkan POLRI

Model-Model yang diperkenalkan dalam ketentuan tersebut meliputi: (i) modifikasi pranata sosial dan pola pemolisian masyarakat tradisional seperti model sistem keamanan lingkungan kampung (ronda kampung), model pemberdayaan pranata sosial / adat seperti pecalang, jaga baya, jaga tirta, pela gendong, (ii) intensifikasi fungsi POLRI di bidang pembinaan masyarakat (Binmas): misalnya intensifikasi kontak dengan masyarakat (*hot line*, kotak pos), intensifikasi penerangan dan penyuluhan, patroli, dan (iii) penyesuaian model *community policing* dari negara-negara lain seperti model yang telah dikembangkan sebelumnya dengan mengadopsi model *Koban dan Chuzaisho* Jepang seperti petugas Polmas, forum kemitraan POLRI masyarakat (FKPM), balai kemitraan POLRI masyarakat (BKPM), serta model Kanada dan Amerika Serikat seperti *Hot spot area, neighborhood watch*.

Dalam operasionalisasi Polmas dibutuhkan berbagai kegiatan yang harus didukung oleh sumber daya manusia yang dibagi dalam tiga tingkatan yaitu

selaku (i) pembina yang bertanggungjawab dalam manajemen pelaksanaan Polmas, (ii) pengendali yang bertanggungjawab untuk koordinasi dan pengarahan di lapangan serta (iii) para petugas lapangan yang terjun langsung dan berinteraksi dengan masyarakat.

3.2.3 Manajemen Perubahan untuk Keberhasilan Polmas di Indonesia

Konsep Polmas merupakan suatu upaya strategis yang menuntun perubahan yang mendasar dalam penyelenggaraan tugas kepolisian dari prinsip pelayanan birokratif ke arah personalisasi penyajian layanan kepolisian yaitu pelayanan nyata yang dilakukan oleh petugas yang langsung bersentuhan dengan masyarakat. Perubahan organisasi diarahkan pada upaya mewujudkan organisasi yang memiliki daya saing serta perubahan individu dalam proses penciptaan kesempatan pengembangan karier. Dalam peraturan tersebut diatur pula tentang pedoman manajemen perubahan, perubahan budaya dan perubahan gaya manajemen yang secara rinci dapat dilihat dalam Lampiran 2.

3.3 Pengembangan Polmas melalui Kerjasama JICA-Polres Metro Bekasi

Tujuan dan Sasaran Kerjasama adalah melakukan uji coba pelaksanaan Polmas yang mengadopsi model Jepang dalam bentuk Koban dan Chuzaisho, dimana sebetulnya dalam pelaksanaannya mencakup pula wilayah Polres Metro Kabupaten Bekasi. Kerjasama ini awalnya dimulai sejak tahun 2002 sampai 2007 kemudian diperpanjang untuk tahap keduanya dari 2007 – 2012. Kegiatan utama yang dilakukan adalah melakukan alih teknologi yang dilakukan oleh para tenaga ahli JICA yang didatangkan dari Jepang melalui berbagai kegiatan termasuk menyusun berbagai panduan yang dapat digunakan untuk pelaksanaan Polmas. Disamping itu dilakukan pula pelatihan para personil Polres Metro Bekasi dan Polres Kabupaten Bekasi baik domestik di Indonesia maupun di Jepang. Selain itu dibantu pula dengan menyediakan berbagai peralatan yang dibutuhkan dalam proses alih teknologi tersebut.

Beberapa pencapaian yang telah dihasilkan dari adanya kerjasama ini

adalah khusus dio Polres Metro Bekasi telah dikembangkan sebanyak 7 BKPM (Balai Kemitraan POLRI Masyarakat) yang mengadopsi model *Koban* Jepang. Disamping itu secara mandiri Polres Metro Bekasi juga telah mengembangkan 7 Polpos yang menerapkan pola BKPM melalui mekanisme kemitraan yang dijalin dengan masyarakat.



Gambar 3.3. Bantuan Teknis JICA untuk Polres Metro Bekasi

BAB IV

METODE OPERASIONAL PENELITIAN

4.1 Kerangka Pemikiran

Sesuai dengan uraian mengenai teori penunjang pada Bab II, dijelaskan bahwa Model Kotter (1998) dapat dipakai sebagai indikator untuk melihat tingkat kesiapan dan mengidentifikasi faktor sukses dalam mengawal perubahan yang bersifat transformasional. Berdasarkan uraian pada Bab III mengenai konsep Polmas yang dikembangkan di Indonesia, dengan berbagai perubahan yang disyaratkannya maka pelaksanaan Polmas menuntut adanya perubahan organisasi yang bersifat transformasional. Dengan demikian secara ringkas dapat diasumsikan bahwa pendekatan Model Kotter yang terdiri dari 8 langkah proses transformasi dapat pula digunakan untuk melihat tingkat kesiapan Polres Metro Bekasi yang tengah melaksanakan percontohan pelaksanaan Polmas dalam proses merubah organisasinya secara transformasional menuju institusi kepolisian berbasis Polmas dimasa yang akan datang.



Gambar 4.1 Perubahan Transformasional dalam Pelaksanaan Polmas
Penelitian mengenai tingkat kesiapan proses perubahan ini dilakukan

melalui pendekatan analisis deskriptif melalui alat bantu kuesioner dengan acuan 8 langkah Model Kotter yang dikembangkan oleh Cohen (2005) sebagaimana tertera pada Lampiran 4. Dalam konsep pengembangannya, Cohen (2005) mengelompokkan 8 langkah tersebut ke dalam 3 tahapan proses transformasi, tahap pertama adalah menciptakan iklim yang kondusif untuk perubahan yang terdiri dari 3 elemen yaitu urgensi, koalisi dan visi. Tahap kedua adalah membangun kemampuan untuk melaksanakan perubahan dimana terdiri dari 3 elemen yaitu komitmen, aksi dan keberhasilan. Terakhir adalah tahap ketiga yaitu membangun kelangsungan pelaksanaan perubahan, yang terdiri dari 2 elemen yaitu pencapaian dan institusionalisasi. Kuesioner yang dijadikan acuan tersebut umumnya digunakan sebagai panduan dalam melakukan survei yang lebih bersifat pengamatan (*diagnostic*) untuk membantu proses perencanaan dan pelaksanaan suatu perubahan dengan menitikberatkan pengamatan tingkat penerimaan dan penolakan (*resistance*) terhadap perubahan yang dilakukan, untuk itu sangat sesuai dengan perubahan organisasi Polres Metro Bekasi menuju berbasis Polmas.



Gambar 4.2 Tahapan Proses Transformasional Model Kotter

Sumber: Cohen (2005)

4.2. Penyusunan dan Pengembangan Kuesioner

Dalam penelitian ini, pengembangan dan penyesuaian pernyataan kuesioner dilakukan dengan mengacu pada konteks perubahan menuju pelaksanaan Polmas di institusi kepolisian Polres Metro Bekasi. Secara rinci kuesioner dibagi dalam 8 bagian dengan mengacu pada 8 elemen transformasi. Setiap elemen terdiri dari 4 pernyataan yang disesuaikan dengan masing-masing topik elemen tersebut. Penyesuaian untuk elemen urgensi mempertimbangkan pentingnya memahami isu-isu mendesak sebagai tantangan reformasi kepolisian ke depan menanggapi tuntutan masyarakat akan pelayanan yang lebih baik. Dari sisi elemen koalisi, mempertimbangkan adanya kerjasama yang dibangun antara Polres dan JICA sebagai suatu koalisi untuk merintis upaya perubahan ke arah pelaksanaan Polmas. Sedangkan untuk elemen visi mempertimbangkan pembahasan visi Polmas sebagai acuan pelaksanaan.

Terkait dengan elemen komitmen penyesuaian dilakukan dengan mempertimbangkan adanya aspek komunikasi yang dibangun dalam konteks pelaksanaan Polmas. Sedangkan untuk elemen aksi mempertimbangkan pada upaya yang dilakukan untuk mendukung pelaksanaan Polmas di lapangan. Selanjutnya untuk elemen keberhasilan dengan mengacu pada beberapa keberhasilan dalam jangka pendek terkait dengan pelaksanaan Polmas yang telah dapat dilihat secara nyata oleh seluruh pihak.

Kemudian terkait dengan elemen pencapaian pertimbangannya dengan melihat sejauh mana upaya perubahan secara terus menerus yang masih dapat dilakukan dari berbagai sisi termasuk peluang kerjasama kepolisian dengan masyarakat. Adapun elemen yang terakhir yaitu institusionalisasi mempertimbangkan sejauh mana sistem pelaksanaan Polmas terintegrasi dalam proses mekanisme manajemen organisasi secara internal khususnya terkait dengan aspek manajemen sumber daya manusia seperti pemberian penghargaan dan sanksi serta pengembangan karir dan remunerasi.

Untuk membedakan karakteristik responden, kuesioner tersebut dirancang dengan mengacu pada beberapa pengelompokan responden, kelompok pertama dari sisi unit kerjanya yang dibagi dalam 4 kategori sesuai dengan lingkup struktur organisasi Polres yang terdiri dari unit kantor Polres, unit kantor Polsek, unit

Polpos dan BKPM (Balai Kemitraan Polisi dan Masyarakat) yang setingkat dengan Polpos namun secara khusus memiliki fungsi Polmas. Kelompok kedua dari segi posisi responden yang dibagi dalam 4 kategori yaitu posisi pembina, termasuk para pimpinan unit di Polres, Polsek, Polpos dan BKPM serta para personil di Bagian Bina Mitra yang berada di bawah satuan kerja Polres dan Polsek. Posisi pengendali termasuk para koordinator lapangan termasuk didalamnya ketua regu di unit Polpos dan BKPM. Petugas lapangan termasuk para personil garda depan yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat. Adapun pegawai lain-lain termasuk unit-unit yang memberikan dukungan pada kegiatan Polmas secara tidak langsung seperti bagian personalia, bagian keuangan, unit lalu lintas, unit reserse dan lain-lain.

Kelompok ketiga adalah dari segi lama kerja yang dibagi dalam periode < 1 tahun, 1-5 tahun, 6-10 tahun dan > 10 tahun dengan pertimbangan untuk melihat pandangan antara para personil yang mengalami masa bergabungnya dengan ABRI, masa transisi dan pada masa reformasi. Kelompok terakhir dari jenis kelamin yang dibagi dalam personil laki-laki dan wanita. Untuk lebih jelasnya, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Lampiran 5.

4.3 Pengumpulan Data

4.3.1 Metode Pengambilan Sampel

Dengan mengacu pada Rumus Slovin (Umar, 2008) ditentukan bahwa jumlah sampel dihitung dengan cara:

$$n > N / (1 + N e^2)$$

Dimana n adalah jumlah sampel, N adalah jumlah populasi, e adalah kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi. Dalam penelitian ini dengan populasi Polres Metro Bekasi sekitar 2600 personil dengan menggunakan nilai e : 10 % maka minimal sampel yang harus terkumpul adalah 96 buah, dimana perhitungannya adalah:

$$n = 2600 / (1 + 2600 \times 0,1 \text{ pangkat } 2) = 96$$

Proses pengumpulan data dilakukan pada akhir Februari 2009 dengan pertimbangan pelaksanaan percontohan Polmas melalui kerjasama JICA tengah dilaksanakan sehingga dapat dikaji mengenai kesiapan perubahan organisasi. Proses penyebaran dan distribusi kuesioner menggunakan metode *sampling* secara acak (*random sampling*), dan pihak Polres Metro Bekasi yang melakukan penyebaran kepada para personil di lingkungan wilayah Polres Metro Bekasi. Dalam proses distribusi kuesioner disiapkan sebanyak 200 kuesioner dengan pertimbangan kekhawatiran adanya beberapa kuesioner tidak kembali.

4.3.2 Pengumpulan dan Kompilasi Data

Kuesioner yang kembali sebanyak 156 buah atau sekitar 75 % dari target kuesioner, hal ini dikarenakan adanya kendala pengumpulan kuesioner terkait dengan tugas mendesak kepolisian seperti bantuan dalam pengamanan demonstrasi serta persiapan sosialisasi pengamanan Pemilu. Walaupun demikian dari keseluruhan kuesioner yang terkumpul secara umum memiliki data yang cukup lengkap sehingga dapat dilakukan kompilasi yang secara lengkap tabulasi datanya dapat dilihat pada Lampiran 7.

4.4 Metoda Analisis Validitas dan Profil Responden

4.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji apakah satu atau beberapa alat ukur dapat secara benar menggambarkan konsep yang ingin diteliti sehingga bebas dari kemungkinan kesalahan sistimatis dan kesalahan *non random*. Validitas lebih menitikberatkan seberapa tepat suatu konsep penelitian didefinisikan, berbeda dengan reliabilitas yang menggambarkan konsistensi dari alat ukur yang digunakan. Uji validitas dilakukan dengan pengujian *factor analysis*

menggunakan kriteria *significance of factor loading* melalui pengujian *factor matrix* dari alat ukur. Nilai *factor loading* minimal yang dapat diterima harus lebih besar dari +/- 0,3, namun untuk hasil yang dapat lebih diandalkan sebaiknya mengacu pada nilai *factor loading* di atas 0,5 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Thatam, 1998). Dengan demikian apabila butir-butir pernyataan dalam kuesioner pada masing-masing elemen pada setiap tahap tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan tersebut selanjutnya dikategorikan sebagai pernyataan yang tidak valid dan tidak layak digunakan dalam proses analisis deskriptif selanjutnya.

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat adanya konsistensi dari suatu variabel atau beberapa variabel yang digunakan sebagai alat untuk melakukan pengukuran. Apabila pengukuran dilakukan secara berulang, maka pengukuran reliabilitas diperlukan untuk menjamin adanya konsistensi dari nilai yang dihasilkan pengukuran tersebut. Dengan demikian reliabilitas berbeda dengan validitas, karena bukan menentukan apa yang harus diukur tetapi bagaimana pengukuran itu harus dilakukan. Tingkat reliabilitas diuji dengan mengukur koefisien *Cronbach's alpha* yang hasilnya akan memiliki nilai dengan *range* 0-1, tetapi batas tingkat reliabilitas yang dapat diterima minimal koefisien tersebut harus berkisar antara 0,6 – 0,7 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Thatam, 1998).

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas dari seluruh data responden yang secara rinci proses perhitungannya dapat dilihat pada Lampiran 8 untuk elemen-elemen pada Tahap I, Lampiran 9 untuk elemen-elemen pada Tahap II, dan Lampiran 10 untuk elemen-elemen pada Tahap III, maka hasil perhitungan uji validitas untuk total 32 butir pernyataan kuesioner yang ada, ternyata hanya ada 22 butir pernyataan yang valid sedangkan sisanya dianggap tidak valid. Dengan demikian acuan analisis kuantitatif dalam penelitian ini selanjutnya hanya akan menggunakan pernyataan valid untuk masing-masing elemen yang hasilnya secara rinci dapat dilihat pada Tabel 4.1. Pernyataan lainnya tidak dapat digunakan dalam proses analisis karena dianggap tidak valid yang dapat dilihat pada Tabel 4.2. Untuk melihat keseluruhan pernyataan antara yang valid dan yang tidak valid dalam setiap elemen dan tahapan dapat mengacu pada Lampiran 6.

Tabel 4.1 Pernyataan Valid dan Koefisien Reliabilitas

	Pernyataan Kuesioner Valid	Cronbach Alpha
	Tahap I Menciptakan Iklim Kondusif untuk Perubahan	
1	Urgensi U03: Setiap individu memiliki keyakinan yang kuat dan berupaya untuk suksesnya perubahan. U04: Setiap individu memberikan lebih banyak energi dan upaya demi suksesnya perubahan.	0,999
2	Koalisi K01: Pimpinan & Tim Polres-JICA secara konsisten menyediakan sumber daya, informasi dan dukungan yang dibutuhkan dalam melakukan upaya perubahan ke arah pelaksanaan Polmas K02: Pimpinan & Tim Polres-JICA memberi motivasi dan inspirasi para anggota lainnya untuk berpartisipasi dalam melakukan upaya perubahan K03: Pimpinan & Tim Polres-JICA mempertahankan pendekatan dan arahan yang konsisten	0,570
3	Visi V03: Hampir seluruh individu yang terlibat dpt menjelaskan visi Polmas dalam waktu 3 menit atau kurang V04: Visi perubahan Polmas menggambarkan kepentingan jangka panjang setiap individu dalam satuan kami	0,381
	Tahap II Mendorong terwujudnya Pelaksanaan secara Keseluruhan	
4	Komitmen M01: Setiap elemen upaya perubahan yang ada selalu dikomunikasikan pada saat yang tepat M02: Komunikasi mengenai upaya perubahan selalu dijelaskan dengan cara yang sejujur-jujurnya, sederhana dan sepenuh hati sehingga dapat dipahami pentingnya esensi perubahan. M03: Visi, tujuan dan strategi perubahan Polmas selalu dibicarakan baik dalam pertemuan manajemen rutin maupun pertemuan lainnya yang dilakukan secara formal dan informal	0,595
5	Aksi A01 Lingkungan kerja memiliki sistem penghargaan & dukungan bg setiap upaya perubahan sehingga terus memberikan inspirasi, optimisme dan membangun rasa percaya diri 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.	0,492
6	Keberhasilan H01: Dalam waktu singkat hasil nyata sbg awal keberhasilan Polmas dpt dilihat seluruh pihak H02: Pimpinan memanfaatkan keberhasilan awal utk menyebarluaskan kemajuan Polmas H04 Keberhasilan awal dari Polmas dpt diyakini semua pihak baik dari dalam dan luar institusi	0,670
	Tahap III Membangun Kelangsungan Pelaksanaan Perubahan	
7	Pencapaian C01: Pimpinan & Tim Polres- JICA memantau & mengukur kemajuan Polmas dg cermat & jelas C02: Pimpinan di seluruh unit selalu berupaya menyediakan sumber daya tambahan secara mandiri (mis: personel, biaya, peralatan) untuk memastikan suksesnya pelaksanaan Polmas C03: Pimpinan di seluruh unit terus mencari peluang utk pengerahan sumber daya internal dan kolaborasi dg pihak lain baik Pemda, masyarakat dan swasta utk dpt melaksanakan Polmas. C04: Pimpinan di seluruh unit tidak tergesa-gesa mengumumkan keberhasilan yang masih prematur sbg keberhasilan sebelum meyakini bahwa Polmas dapat dilakukan secara mandiri.	0,682
8	Institusional I02: Pimpinan di seluruh unit umumnya dapat dijadikan model sebagai contoh perilaku penanganan kejadian sejalan dengan Polmas I03 Pimpinan dan manajemen organisasi memiliki kemauan dan tindakan tegas terhadap karyawan yang telah dilakukan pembinaan namun secara praktek tetap tidak ingin mendukung pelaksanaan Polmas I04: Institusi 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	0,641

Hasil uji reliabilitas melalui perhitungan koefisien *Cronbach's Alpha* dari seluruh pernyataan yang valid untuk masing-masing elemen pada setiap tahapan yang ada, secara umum dipaparkan pada Tabel 4.1. Dari nilai koefisien yang ada

pada tabel tersebut ditemukan bahwa dari setiap elemen yang termasuk dalam ketiga tahapan tersebut, ada beberapa elemen yang memiliki tingkat reliabilitas yang baik karena memiliki koefisien $> 0,6$ seperti elemen pencapaian, institusionalisasi, urgensi dan keberhasilan. Sedangkan untuk elemen lainnya seperti visi (pada tahap I) dan aksi (tahap II) walaupun masing-masing pernyataan dalam elemen tersebut telah mencukupi persyaratan validitas sesuai ketentuan namun karena nilai koefisien $< 0,6$ maka tingkat reliabilitasnya dianggap masih rendah sehingga hasil analisis dari elemen-elemen tersebut diasumsikan memiliki hasil pengukuran yang kurang konsisten.

Tabel 4.2 Pernyataan yang Tidak Valid dalam Setiap Elemen

Pernyataan Kuesioner Tidak Valid
Tahap I Menciptakan Iklim Kondusif untuk Perubahan
Urgensi U01: Hampir setiap anggota uni sejak awal pelaksanaan Polmas sampai saat ini masih sering memperbincangkan akan pentingnya suatu perubahan ke arah Polmas U02: Setiap individu telah memiliki kesadaran yang besar akan adanya perubahan di dalam lingkungan dan masyarakat yang semakin kritis dan menuntut adanya perbaikan dalam pelayanan ketertiban dan keamanan.
Koalisi K04: Pimpinan & Tim Polres-JICA memegang teguh prinsip akuntabilitas terhadap hasil pencapaian perubahan menuju pelaksanaan layanan publik dan pola kerja berbasis Polmas
Visi V01 Para pimpinan umumnya dapat menerangkan visi Polmas dengan jelas V02: Visi perubahan Polmas memberikan harapan dan dorongan untuk maju
Tahap II Mendorong terwujudnya Pelaksanaan secara Keseluruhan
Komitmen M04: Setiap kemajuan yang dicapai dalam proses pelaksanaan Polmas selalu dikomunikasikan secara tepat waktu kepada seluruh tingkat jabatan dan anggota di satuan kami
Aksi A02 Pimpinan di semua satuan unit memiliki kemauan utk selalu mencoba menghilangkan segala rintangan yg menghambat upaya setiap individu utk bertindak sesuai visi Polmas A03: Dalam setiap kejadian di lapangan, setiap individu diberikan kesempatan yang luas untuk bertindak cepat yang dibutuhkan sebagai tanggapan dalam penanganan masalah yang ditemui sepanjang masih dalam kewenangan posisinya tanpa harus melibatkan manajemen dan birokrasi institusi yang umumnya membutuhkan waktu lama.
Keberhasilan H03: Pencapaian proses Polmas diamati dan dirayakan secara berkala
Tahap III Membangun Kelangsungan Pelaksanaan Perubahan
Institusional I01:Pimpinan dan manajemen di seluruh unit mengakui dan menghargai inisiatif dan perilaku yang mendukung keberhasilan Polmas.

4.4.2 Analisis Profil Responden

Analisis profil responden dilakukan dengan melihat frekuensi jumlah responden berdasarkan karakteristiknya berdasarkan data kompilasi dari seluruh kuesioner yang terkumpul. Dalam analisisnya, profil responden akan dibagi dalam 4 kelompok yaitu dari segi unit kerja yang terdiri dari Polres, Polsek, Polpos dan BKPM, dari segi posisi responden yaitu pembina, pengendali, petugas lapangan dan pegawai lain-lain, dari segi lama kerja yang dibagi dalam < 1 tahun, 1-5 tahun, 6-10 tahun dan > 10 tahun, serta kelompok jenis kelamin yang dibagi dalam laki-laki dan wanita. Sebagai pertimbangan, dengan adanya sistim pengambilan sampel secara acak, maka apabila terdapat kelompok responden yang memiliki jumlah yang tidak signifikan untuk dianalisis maka akan dipertimbangkan untuk dilakukan pengelompokan ke dalam salah satu jenis kelompok yang sesuai atau setingkat.

4.5 Metode Analisis Proses Transformasi

4.5.1 Metode Analisis Tingkat Resiko dari Elemen Transformasi

Analisis mengacu pada rancangan kuesioner Cohen (2005) yang terdiri dari 8 elemen yang masing-masing memiliki 4 pernyataan. Setiap pernyataan diberikan skala tanggapan dengan menggunakan angka 1 – 6. Adapun penjelasannya adalah angka 1 berarti sangat tidak setuju, angka 2 berarti tidak setuju, angka 3 berarti cenderung tidak setuju, angka 4 berarti cenderung setuju, angka 5 berarti setuju dan angka 6 berarti sangat setuju. Di samping itu angka 0 juga disiapkan yang berarti responden tidak tahu. Analisis tingkat resiko dan kesiapan transformasi yang dikembangkan oleh Cohen (2005) didasarkan pada total skor yang berasal dari 4 pernyataan yang dihitung dari setiap elemen dan mengacu pada ketentuan:

Skor 0 – 4 : resiko sangat tinggi, tidak siap dan cenderung gagal
(asumsi bahwa rata-rata setiap pernyataan berskala 0 - 1)

Skor 4,1 – 15,9 : ada resiko, kesiapan kurang memadai

(asumsi bahwa rata-rata setiap pernyataan berskala $> 1 - < 4$)

Skor 16 – 24 : resiko kecil, kesiapan cukup dan ada kesuksesan

(asumsi bahwa rata-rata setiap pernyataan berskala 4 – 6)

Dengan adanya beberapa pernyataan yang tidak valid sesuai hasil uji validitas yang dilakukan, maka umumnya setiap elemen memiliki pernyataan valid kurang dari 4 sehingga untuk elemen yang hanya memiliki dua dan tiga pernyataan dilakukan penyesuaian ketentuan berdasarkan asumsi rata-rata skala pernyataan yang secara rinci dijelaskan sebagai berikut :

Elemen dengan 3 pernyataan:

Skor 0 – 3 : resiko sangat tinggi, tidak siap dan cenderung gagal

Skor 3,1 – 11,9 : ada resiko, kesiapan kurang memadai

Skor 12 – 18 : resiko kecil, kesiapan cukup dan ada kesuksesan

Elemen dengan 2 pernyataan:

Skor 0 – 2 : resiko sangat tinggi, tidak siap dan cenderung gagal

Skor 2,1 – 7,9 : ada resiko, kesiapan kurang memadai

Skor 8 – 12 : resiko kecil, kesiapan cukup dan ada kesuksesan

Dalam penelitian ini analisis total skor tersebut dihitung berdasarkan perhitungan pernyataan yang valid dari masing-masing elemen di setiap tahapan yang mengacu pada dua pendekatan yaitu berdasarkan total responden dan berdasarkan karakteristik responden yang dilihat dari unit kerja, posisi, lama kerja dan jenis kelamin. Dengan demikian diharapkan dapat melihat sejauhmana perbedaan antara tingkat resiko dan kesiapan total responden dengan masing-masing karakteristik responden yang ada tersebut.

4.5.2 Analisis Uji Perbedaan (*Difference*)

4.5.2.1 Analisis Uji Perbedaan Lebih dari Dua Sampel

Analisis Uji Perbedaan Lebih dari dua sampel (Singgih & Fandy, 2006) bertujuan untuk menguji apakah rata-rata lebih dari dua sampel berbeda secara signifikan atau tidak, dan apabila ada perbedaan sampel mana saja yang memiliki perbedaan. Metode analisis ini digunakan untuk menguji kelompok mana saja dari masing-masing karakteristik responden yang memiliki perbedaan rata-rata tingkat resiko dan kesiapan yang menyolok, sementara setiap karakteristik responden umumnya memiliki 4 kelompok. Seperti diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan unit kerja terdiri dari Polres, Polsek, Polpos dan BKPM. Adapun berdasarkan karakteristik posisi responden terdiri dari pembina, pengendali, petugas lapangan dan pegawai lain-lain, sedangkan kelompok berdasarkan karakteristik lama kerja terdiri dari < 1 tahun, 1-5 tahun, 6-10 tahun, > 10 tahun.

Analisis uji perbedaan antar kelompok ini dapat dilihat dari tabel *multiple comparison* untuk *Tukey Test* dalam analisis *Post Hoc Test* dengan ketentuan apabila nilai *significance* kurang dari nilai α yang ditentukan sebesar 0,05 maka antar kelompok tersebut terjadi perbedaan (Singgih & Fandy, 2006). Pendekatan lain adalah dengan melihat adanya tanda bintang (*) pada kolom *Mean Difference* pada tabel *multiple comparison* untuk melihat kelompok mana yang berbeda.

4.5.2.2 Analisis Uji T untuk Dua Sampel Independen (Levene's Test)

Analisis Uji T untuk dua sampel independen dilakukan untuk melihat perbedaan rata-rata total dari dua sampel. Analisis ini digunakan untuk melihat perbedaan rata-rata tingkat resiko dan kesiapan untuk kelompok laki-laki dan wanita dalam karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, hipotesisnya adalah:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \quad \text{atau} \quad H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \quad \quad H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$

Melalui uji T (Singgih & Fandy, 2006) selanjutnya didapatkan hasil perhitungan *independent simple test* dengan mengacu pada angka *significance (p-value)* untuk *Levene's Test*, apabila angkanya di atas $\alpha = 0,05$ maka data tersebut memiliki

varian yang sama sehingga untuk melihat hipotesisnya dapat mengecek *significance 2 tailed* dari kolom *equal variance assumed*, apabila angkanya lebih dari 0,05 maka H_0 diterima artinya tidak ada perbedaan antara variabel yang ada. Namun apabila di bawah 0,05 maka H_0 ditolak artinya ada perbedaan.

4.5.3 Analisis Mean Butir-Butir Pernyataan dalam setiap Elemen

Untuk mengidentifikasi kondisi atau faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya tingkat resiko dan kesiapan serta perbedaan antar kelompok berdasarkan hasil analisis deskriptif, perlu didukung dengan analisis *mean* tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan valid yang berasal dari masing-masing elemen dalam setiap tahapan. *Mean* dihitung dari skala tanggapan pernyataan responden secara total dengan menggunakan angka 1 – 6 :

1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = cenderung tidak setuju
4 = cenderung setuju 5 = setuju 6 = berarti sangat setuju.

Analisis akan mengacu pada pendekatan bahwa apabila *mean* yang ada berkisar antara 1 – 3,9 maka kondisi di lapangan tidak sesuai dengan pernyataan yang ada, sedangkan apabila *mean* berkisar antara 4 – 6 maka dapat diasumsikan bahwa kondisi di lapangan yang ada telah sesuai dengan pernyataan dalam setiap elemen. Disamping itu informasi hasil observasi lapangan dan *focused group discussion* (FGD) digunakan pula untuk memperkuat hasil analisis yang ada, sehingga melalui penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi faktor penyebab terhadap temuan yang dihasilkan dari analisis deskriptif. Selanjutnya dengan mengidentifikasi faktor penyebab secara tepat diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang dapat memberikan sumbangsih dalam mengawal suksesnya proses transformasi organisasi di Polres Metro Bekasi menuju institusi kepolisian berbasis Polmas.