



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI *GRAND STRATEGY* KEPOLISIAN NEGARA
REPUBLIK INDONESIA TAHAP I “*TRUST BUILDING*”
PERIODE 2005-2010**

TESIS

**INTAN FITRI MEUTIA
0906655502**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI *GRAND STRATEGY* KEPOLISIAN NEGARA
REPUBLIK INDONESIA TAHAP I “*TRUST BUILDING*”
PERIODE 2005-2010**

TESIS

**Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi
(M.A.) dalam Ilmu Administrasi**

**INTAN FITRI MEUTIA
0906655502**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik**

**JAKARTA
JANUARI 2011**

Universitas Indonesia

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Intan Fitri Meutia

NPM : 0906655502



Tanda Tangan:

Tanggal: 4 Januari 2012

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Intan Fitri Meutia
NPM : 0906655502
**Judul : Evaluasi Grand Strategy Kepolisian Negara Republik
Indonesia Tahap I "Trust Building" Periode 2005-2010**

Pembimbing Tesis :



(Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.)

HALAMAN PENGESAHAN

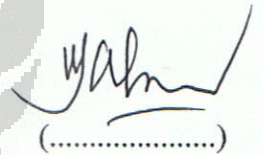
Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Intan Fitri Meutia
NPM : 0906655502
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Evaluasi Grand Strategy Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I "Trust Building" Periode 2005-2010

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi (M.A.) pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI :

Ketua Sidang : Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc.



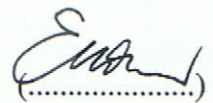
(.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si.



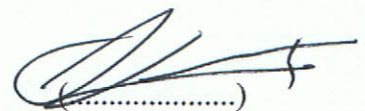
(.....)

Penguji : Prof. Dr. Endang Wirjatmi, M.Si.



(.....)

Sekretaris Sidang : Drs. Achmad Lutfi, M.Si.



(.....)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 4 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur *Alhamdulillah* penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT karena atas ridho, rahmat, dan kasih sayang-Nya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis “Evaluasi Grand Strategy Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I ‘*Trust Building*’ Periode 2005-2010” yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Dalam proses tesis ini, penulis telah mendapat bantuan baik moril, materi, berupa petunjuk, bimbingan, dan saran dari berbagai pihak, secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, selaku dosen pembimbing yang dalam kesibukannya telah bersedia meluangkan waktu dalam memberikan pengarahan, saran, bimbingan selama proses penulisan tesis ini.
2. Seluruh dosen serta staf sekretariat Program Studi Ilmu Administrasi Universitas Indonesia, atas segenap pengetahuan, arahan, bimbingan serta bantuan selama penulis menjadi mahasiswa di Universitas Indonesia.
3. Para pejabat terkait di lingkungan Mabes Polri, para dosen dan mahasiswa di STIK-PTIK, Komisioner Kopolnas, Wakil Ketua IPW, dan Wakil Ketua serta Direktur Riset YLBHI yang telah bersedia memberikan penjelasan, data serta informasi yang diperlukan selama penulisan tesis ini.
4. Orang tua dan keluarga besar atas doa restu serta dukungan yang diberikan kepada penulis.
5. Rekan-rekan angkatan 19 program studi administrasi kebijakan publik Universitas Indonesia, atas bantuan, dukungan serta kebersamaan selama menempuh pendidikan.

6. Dan semua pihak yang tak mampu disebutkan satu per satu, tetapi telah amat berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan proses penyusunan tesis ini, penulis ucapkan terima kasih.

Semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis, mungkin tidak dapat penulis balas dengan baik secara langsung. Semoga ALLAH SWT yang maha pengasih dan penyayang membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dengan balasan yang lebih baik lagi, karena memang hanya ALLAH SWT yang dapat membalas semua amal perbuatan di dunia. Akhirnya penulis berharap semoga tesis yang tentunya tidak terlepas dari kekurangan dan kelemahan ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Jakarta, Januari 2012

Penulis

Intan Fitri Meutia

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Intan Fitri Meutia
NPM : 0906655502
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Evaluasi *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I “*Trust Building*” Periode 2005-2010


Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia atau memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 4 Januari 2012

Yang Menyatakan



(Intan Fitri Meutia)

vii

ABSTRAK

Nama : Intan Fitri Meutia
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Evaluasi *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I “*Trust Building*” Periode 2005-2010

Tesis ini membahas tentang rencana strategis Kepolisian Negara Republik Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pelaksanaan *grand strategy* polri menuju 2025, khususnya tahap I atau dikenal dengan *trust building* dalam periode pelaksanaan tahun 2005-2010. Proses evaluasi dilakukan dengan analisis prioritas pelaksanaan strategi dalam hubungannya dengan indikator kriteria evaluasi strategi untuk mengetahui skenario pencapaian hasil pelaksanaan *grand strategy* 2005-2010. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode analisis AHP (*The Analytic Hierarchy Process*) dan *Software Super Decision* sebagai alat bantu sintesisnya.

Berdasarkan hasil analisis AHP prioritas indikator kriteria dalam evaluasi rencana strategi dalam evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I ‘*trust building*’ periode 2005-2010 adalah kriteria *advantage*, kemudian *consistency*, diikuti dengan *feasibility* dan yang terakhir kriteria indikator *consonance*. Prioritas pelaksanaan potensi pembangunan dan faktor strategis dalam pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I ‘*trust building*’ periode 2005-2010 adalah strategi polri berbasis pelayanan, diikuti dengan penegakan keadilan masyarakat, pemolisian masyarakat, pengembangan budaya, pengembangan struktur organisasi, dan prioritas yang terakhir adalah strategi postur kelembagaan.

Penentuan prioritas strategi potensi pembangunan dan faktor strategis *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I ‘*trust building*’ periode 2005-2010 ini bukan berarti menyatakan bahwa strategi yang pertama diperlukan dan strategi yang lain tidak diperlukan, tetapi penentuan prioritas ini hanya sebagai bantuan untuk menentukan strategi yang perlu didahulukan apabila untuk melakukan seluruh strategi secara simultan mengalami kendala. Bagaimanapun, pelaksanaan seluruh strategi secara simultan akan menghasilkan pencapaian tujuan yang lebih optimal yang keberlanjutan *grand strategy* Polri hingga tahun 2025.

Kata kunci:

evaluasi strategi, Kepolisian Negara Republik Indonesia, *grand strategy* Polri 2005-2010.

ABSTRACT

Name : Intan Fitri Meutia
Study Program: Administration Science
Title : Evaluation Grand Strategy of Kepolisian Negara Republik Indonesia Phase I “Trust Building” Period 2005-2010

This thesis, explain about the strategic plan of the Kepolisian Negara Republik Indonesia. The purpose of this study is to evaluate the implementation of grand strategy toward the 2025, especially stage I or known by the trust building in 2005-2010 implementation period. It is choosing the priorities for the implementation strategy in conjunction with the indicator evaluation criteria to determine strategy of achieving the implementation scenarios result of grand strategy 2005-2010. This research applies quantitative method approach to the analysis method AHP of (The Analytical Hierarchy Process) and the using of Super Decision Software as a tool for synthesis.

Based on result of AHP analysis shows that priority indicators in evaluation criteria of strategy evaluation in grand strategy of Kepolisian Negara Republik Indonesia phase I “trust building” are; advantage, then consistency, followed by feasibility and last consonance criteria. Potential implementation of development priorities and strategic factors in grand strategy of Kepolisian Negara Republik Indonesia phase I “trust building” period of 2005-2010 is a strategy-based national police service, followed by a community justice, community policing, cultural development, development of organizational structures, and strategy of institutional posture.

Priority setting of potential development strategic factor grand strategy for the Kepolisian Negara Republik Indonesia phase I “trust building” period 2005-2010 does not mean that the first strategy is the most important and the other are not needed. Prioritization is only as an addition to determine the strategy need to be chosen first when whole strategy implementation experience constraints. However, the implementation of all strategies simultaneously will result in achieving optimal for grand strategy of Kepolisian Negara Republik Indonesia implementation until 2025.

Key words:

Strategic evaluation, Kepolisian Negara Republik Indonesia, grand strategy Polri 2005-2010.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR RUMUS	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Signifikansi Penelitian	14
1.5 Sistematika Penulisan	15
2. TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Manajemen Strategi	16
2.1.1 Definisi Strategi	16
2.1.2 Definisi Manajemen Strategi	19
2.2 Evaluasi Strategi	22
2.2.1 Konsep Evaluasi Strategi	23
2.2.2 Jenis-jenis Evaluasi	25
2.2.3 Kriteria Evaluasi	27
2.3 AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>)	28
2.3.1 Pembentukan Hierarki Struktural	30
2.3.2 Pembentukan Keputusan Perbandingan	31
2.3.3 Sintesis Prioritas dan Ukuran Konsisten	32
2.4 Kajian Penelitian Terdahulu	35
3. METODE PENELITIAN	36
3.1 Pendekatan Penelitian	36
3.2 Jenis Penelitian	37
3.3 Tehnik Pengumpulan Data	37
3.4 Narasumber Penelitian	39
3.5 Tehnik Analisis Data	41

3.5.1 Penyusunan Kuesioner	41
3.5.2 Penentuan Responden (Narasumber) dan Pengisian Kuesioner	41
3.5.3 Analisis Data	42
3.5.4 <i>Analytical hierarchy Process</i> (AHP)	43
3.5.4.1 Aksioma AHP	43
3.5.4.2 Prinsip Dasar AHP	44
3.5.4.3 Kelebihan dan Kekurangan Model AHP	49
3.6 Studi Pendahuluan (<i>Preliminary Study</i>)	51
3.6.1 Model Operasional Penelitian	53
3.6.2 Model Analisis Penyusunan Hirarkhi	59
3.7 Keterbatasan Penelitian	61
4. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	62
4.1 Kepolisian Negara Republik Indonesia	62
4.1.1 Visi Kepolisian Negara Republik Indonesia	69
4.1.2 Misi Kepolisian Negara Republik Indonesia	69
4.1.3 Tribrata dan Catur Prasetya Kepolisian Negara Republik Indonesia	70
4.2 <i>Grand Strategy</i> Kepolisian	71
4.2.1 Tahapan Pelaksanaan <i>Grand Strategy</i> Kepolisian Negara Republik Indonesia	71
4.2.2 Skenario <i>Grand Strategy</i> Polri (Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. Pol. : SKEP/360/VI/ 2005 tanggal 10 Juni 2005)	72
5. PEMBAHASAN	80
5.1 Analisis Strategi AHP	80
5.1.1 Penyusunan Struktur Hirarki	80
5.2 Analisis Skala Prioritas & Sintesis	84
5.2.1 Alternatif Prioritas Evaluasi Strategi	86
5.2.2 Alternatif Prioritas Indikator Kriteria Evaluasi Strategi (Level 1)	87
5.2.3 Alternatif Prioritas Potensi Pembangunan dan Faktor Strategi (Level 2)	89
5.2.4 Alternatif Prioritas Skenario Pencapaian Evaluasi (Level 3)	95
5.3 Pembahasan	102
6. KESIMPULAN DAN SARAN	120
6.1 Kesimpulan	120
6.2 Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	123
LAMPIRAN	130

DAFTAR TABEL

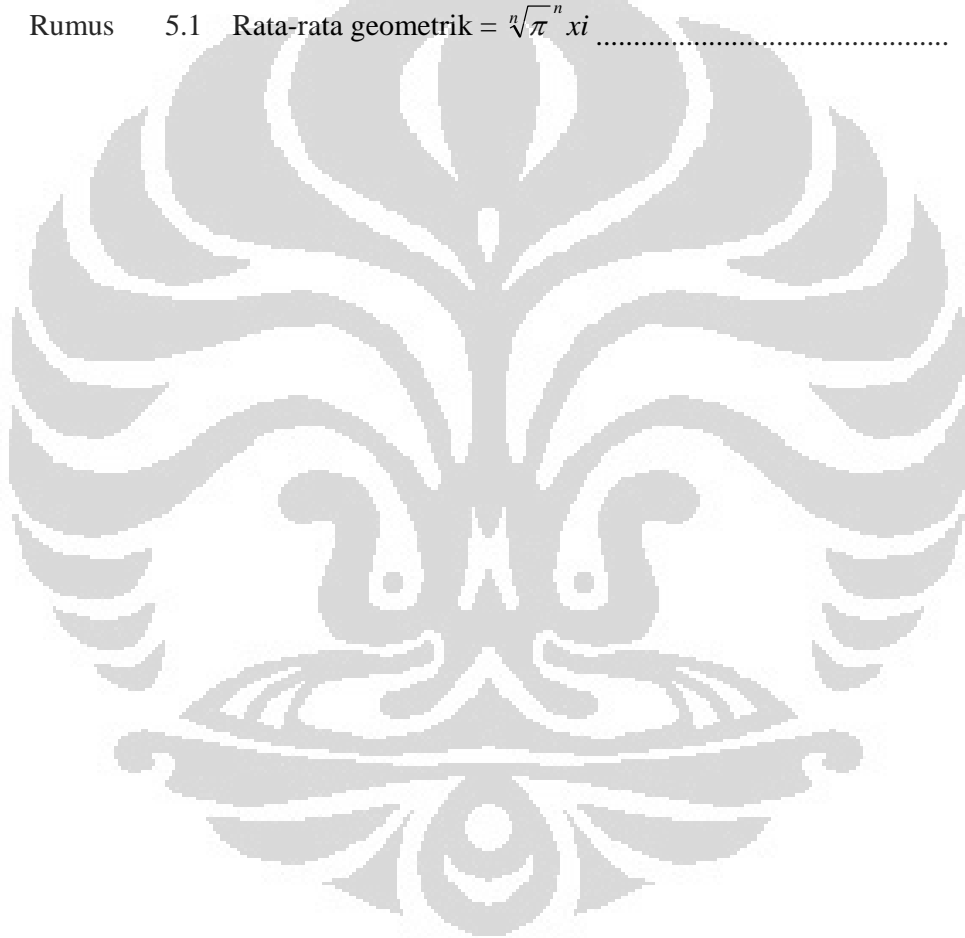
Tabel 2.1	Indeks Konsistensi Acak Rata-Rata Berdasarkan Orde Matriks ...	33
Tabel 2.2	Nilai Rentang Penerimaan Bagi CR	33
Tabel 3.1	Kriteria Sampel Ahli	40
Tabel 3.2	Tabel Nilai Konversi Data Diskret ke Numerik	46
Tabel 3.3	Tabel Nilai Random Index	48
Tabel 3.4	Tabel Kelebihan dan Kekurangan Model AHP	51
Tabel 3.5	Fokus Pada Tahapan Rekomendasi <i>Grand Strategy</i> Menuju 2025	54
Tabel 4.1	Skenario Polri 2020.....	73
Tabel 4.2	Skenario <i>Grand Strategy</i> Polri 2005-2025	79
Tabel 5.1	Sintesis Evaluasi <i>Grand Strategy</i> Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I “ <i>Trust Building</i> ” periode 2005-2010	85
Tabel 5.2	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Alternatif Prioritas Indikator Kriteria Evaluasi Strategi (Level 1)	88
Tabel 5.3	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Kriteria <i>Consistency</i> Alternatif Prioritas Potensi Pembangunan dan Faktor Strategis (Level 2)	91
Tabel 5.4	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Kriteria <i>Consonance</i> Alternatif Prioritas Potensi Pembangunan dan Faktor Strategis (Level 2)	92
Tabel 5.5	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Kriteria <i>Advantage</i> Alternatif Prioritas Potensi Pembangunan dan Faktor Strategis (Level 2)	93
Tabel 5.6	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Kriteria <i>Feasibility</i> Alternatif Prioritas Potensi Pembangunan dan Faktor Strategis (Level 2)	95
Tabel 5.7	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Strategi Penegakan Keadilan Masyarakat Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan <i>Grand Strategy</i> Polri 2005-2010 (Level 3)	97
Tabel 5.8	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Strategi Pemolisian Masyarakat Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan <i>Grand Strategy</i> Polri 2005-2010 (Level 3)	98
Tabel 5.9	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Strategi Pengembangan Budaya Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan <i>Grand Strategy</i> Polri 2005-2010 (Level 3).....	99
Tabel 5.10	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Strategi Pengembangan Struktur Organisasi Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan <i>Grand Strategy</i> Polri 2005-2010 (Level 3).....	100
Tabel 5.11	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Strategi Postur Kelembagaan Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan <i>Grand Strategy</i> Polri 2005-2010 (Level 3)	101
Tabel 5.12	Matriks <i>Eigen (Eigen Vector)</i> Strategi Polri Berbasis Pelayanan Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan <i>Grand Strategy</i> Polri 2005-2010 (Level 3).....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Ruang Lingkup <i>Grand Strategy</i> Polri Menuju 2025	11
Gambar 2.1 Piramida Strategi	17
Gambar 2.2 Model Manajemen Strategi Pearce&Robinson	20
Gambar 2.3 Elemen Dasar dari Proses Perencanaan Strategis	23
Gambar 2.4 Cakupan Model AHP	29
Gambar 2.5 Model AHP Secara Umum	30
Gambar 3.1 Model Analisis Penyusunan Hirarkhi	60
Gambar 5.1 Model Analisis Penyusunan Hirarkhi	83
Gambar 5.2 Diagram Prioritas Kriteria Evaluasi <i>Grand Strategy</i> Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I “ <i>Trust Building</i> ” Periode 2005-2010	88
Gambar 5.3 Diagram Prioritas Strategi dalam Evaluasi <i>Grand Strategy</i> Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I “ <i>Trust Building</i> ” Periode 2005-2010	90
Gambar 5.4 Diagram Prioritas Skenario dalam Evaluasi <i>Grand Strategy</i> Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I “ <i>Trust Building</i> ” Periode 2005-2010	96

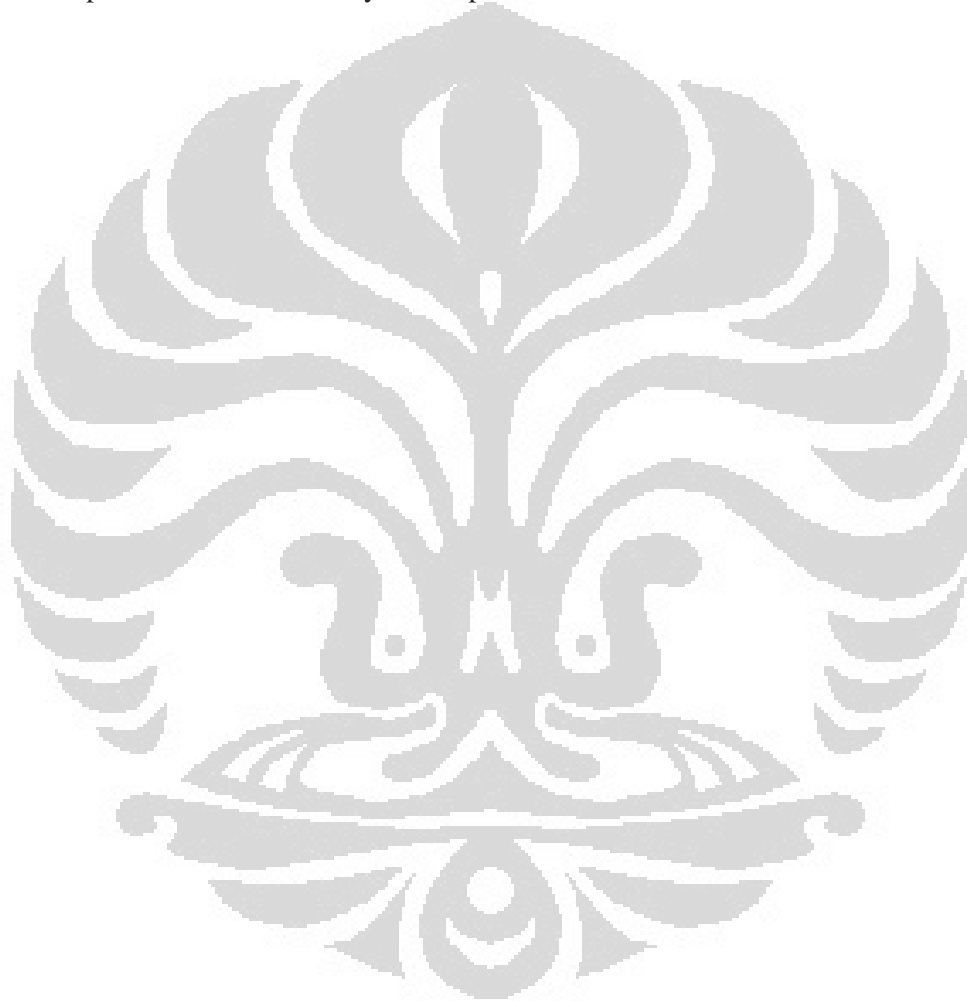
DAFTAR RUMUS

Rumus	3.1	Syarat konsistensi perbandingan: $A_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$	46
Rumus	3.2	Persamaan rumus 3.1: $a_{ji} = w_j/w_i = 1/(w_i/w_j) = 1/a_{ij}$	46
Rumus	3.3	Konsistensi matriks perbandingan: $A \cdot W = \lambda \max \cdot W$	46
Rumus	3.4	Indeks konsistensi: $CI = \frac{\lambda_{mx} - n}{n - 1}$	46
Rumus	3.5	Rasio Konsistensi: $CR = CI/RI$	46
Rumus	3.6	Rasio Konsistensi Keseluruhan: $CRH = M/M'$	47
Rumus	5.1	Rata-rata geometrik = $\sqrt[n]{\prod x_i}$	76



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Panduan Wawancara Penentuan Responden
Lampiran 2	Lembar Kuesioner AHP
Lampiran 3	Struktur Organisasi Polri
Lampiran 4	SKEP/360/VI/2005 dan KEP/20/XI/2005
Lampiran 5	Daftar Responden
Lampiran 6	Daftar Riwayat Hidup



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keamanan dalam negeri merupakan bentuk perwujudan *internal security* dari sebuah negara terhadap rakyatnya. Dalam kehidupan sehari-hari rakyat mengharapkan keamanan dalam negeri baik berupa ketertiban umum (*public order*) dan ketentraman umum (*public safety*). UU No. 2 tahun 2002 dalam konsiderannya menyatakan bahwa pemeliharaan keamanan dalam negeri dilakukan melalui penyelenggaraan fungsi Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri). Bagian ini kemudian dijabarkan melalui pengertian keamanan dalam negeri (Kamdagri), dalam pasal 1 ayat 6 yakni suatu keadaan yang ditandai dengan terjaminnya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, serta terselenggaranya perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam rangka mewujudkan Kamdagri tersebut, pasal 13 UU No. 2 tahun 2002, yang mengatur tugas dan wewenang Polri adalah memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat; menegakkan hukum; dan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian maka Polri merupakan suatu alat negara yang bertujuan untuk memberikan pelayanan terhadap publik agar terbinanya ketentraman masyarakat sebagai bagian dari Kamdagri.

Semakin besarnya tuntutan masyarakat modern untuk terwujudnya supremasi hukum, maka kemampuan Polri dalam melaksanakan tugas *law enforcement* merupakan salah satu barometer profesionalitas Polri di mata masyarakat. Sebagai suatu sisi lain didalam masyarakat yang semakin kritis dan kompleks serta semakin berharap kepada rasa keadilan dan kepastian hukum, maka setiap kelemahan dan kekeliruan didalam pelaksanaan penyidikan oleh Polri akan mendapatkan sorotan tajam dari masyarakat itu sendiri baik berupa komplain atau pengaduan masyarakat terhadap aparat Polri yang disampaikan kepada pihak-pihak atau institusi yang lebih tinggi dan terkait lainnya (Presiden, DPR, Komnas

HAM, Police Watch, Komisi Ombudsman, dll.). Hal ini merupakan suatu tuntutan publik atas pelayanan prima Polri guna terpeliharanya Kamdagri.

Kemandirian Polri diawali sejak terpisahnya dari ABRI tanggal 1 April 1999 sebagai bagian dari proses reformasi haruslah dipandang dan disikapi secara arif sebagai tahapan untuk mewujudkan Polri sebagai abdi negara yang profesional dan dekat dengan masyarakat, menuju perubahan tata kehidupan nasional kearah masyarakat madani yang demokratis, aman, tertib, adil dan sejahtera. Upaya melaksanakan revitalisasi atas kemandirian Polri dengan mengadakan perubahan-perubahan melalui tiga aspek yaitu: Aspek struktural mencakup perubahan kelembagaan Kepolisian dalam ketatanegaraan, organisasi, susunan dan kedudukan, Aspek instrumental mencakup filosofi (Visi, Misi dan tujuan), doktrin, kewenangan, kompetensi, kemampuan fungsi dan Iptek. Aspek kultural merupakan muara dari perubahan aspek struktural dan instrumental, karena semua perubahan nantinya diharapkan 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 (*Organisasi Polri*, 2011).

Seiring dengan reformasi dan kemandirian Polri tersebut diatas guna melaksanakan program organisasi modern sesuai dengan paradigma dan dinamika harapan masyarakat yang mendambakan keberadaan Polri, maka dibuatlah *Grand Strategy* 2005-2025 Polri melalui Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri) No. Pol.: Skep/360/IV/2005 tertanggal 10 Juni 2005. Lima tahun pertama, Tahap I tahun 2005-2010 dikenal dengan *trust building*, tahap II tahun 2011-2015 dikenal dengan *partnership building*, kemudian tahap III tahun 2016-2025 *strive for excellent* sebagai wujud pelayanan prima dari Polri untuk masyarakat. Pada intinya *grand strategy* ini dibuat untuk menopang terwujudnya aspek filosofis yang sama di tubuh Polri, dimana walaupun akan selalu ada pergantian Kapolri akan tetapi kebijakan yang dibuat harus tetap berkesinambungan. *Grand strategy* ini merupakan kewenangan administratif Kapolri berupa strategi kebijakan khusus mengenai prosedur dan

teknik untuk mengimplementasikan rencana, program dan kegiatan dari Polri dalam kurun waktu 2005-2025.

Polri sebagai bagian dari fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat, dalam membangun dirinya berupa visi, misi, strategi pokok pembangunan, kebijakan dan sasaran serta program dan kegiatan harus selalu selaras dengan agenda pembangunan nasional yang memuat prinsip-prinsip *good governance* dalam suatu rancangan strategi utama yang dikenal dengan *grand strategy*.

Grand strategy adalah perwujudan reformasi Polri, sebagai titik pijak pemulihan kepercayaan publik, diharapkan publik tidak hanya untuk menutupi persoalan-persoalan yang sesungguhnya terjadi di lembaga tersebut, tetapi sebagai awal perubahan dalam penyelesaian persoalan yang ada. Kepercayaan publik, sesungguhnya merupakan energi bagi Polri dalam menjalankan segenap tugas dan fungsinya. Tanpa adanya kepercayaan, apapun tugas yang dilakukan oleh kepolisian akan terus melekat citra buruk yang dibuat publik sendiri terhadap institusi Polri. Kepercayaan publik terhadap Polri nyaris berada pada titik terendah, tentu saja ini menjadi tantangan sekaligus hambatan dalam melaksanakan kinerjanya, sebagaimana terintrodusir dalam tahap pertama 2005-2010 reformasi Polri, yaitu *trust building* guna mendapatkan dukungan dan kepercayaan publik yang signifikan atas eksistensi Polri sebagai lembaga yang profesional.

Trust building sebagai agenda pembenahan Polri tahap pertama 2005-2010, patut dikritisi sudah sejauhmana dipahami dan terinternalisasi pada semua lapisan di tubuh kepolisian, oleh karena tanpa dipahami dan terinternalisasi, sangat sulit melangkah ke tahap berikutnya. Dalam bahasa lain, membangun kepercayaan masyarakat menuju Polri yang mandiri, profesional dan dapat dukungan publik tentu saja patut dikembalikan lagi kepada kepolisian waktu ini. Tahap pertama ini, bila secara agenda yang dijadwalkan sudah berakhir di tahun 2010. Tahap pertama ini merupakan upaya Polri dalam membangun kepercayaan (*trust building*) masyarakat sebagai upaya mendapatkan dukungan dari

Universitas Indonesia

masyarakat dalam menjalani tugas dan fungsinya secara profesional. Padahal, tahap pertama tersebut merupakan serangkaian keberlanjutan tahap-tahap berikutnya, yaitu tahap *partnership building* (membangun kemitraan) dan tahap selanjutnya *strive for excellence*. Sementara, guncangan di akhir-akhir tahap pertama, justru menjadi perhatian publik dengan terbongkarnya makelar kasus (November 2009) di tubuh kepolisian, isu adanya rekening gendut (Juni 2010) dikalangan petinggi Polri, pertentangan Polri dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) atau yang dikenal dengan “cicak vs. buaya” (Juli 2009), serta kaburnya tersangka Gayus Tambunan dari Rumah Tahanan Polri (Juli 2010).

Dalam memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat, maka sebagai suatu konsekuensi logis dari dinamika kehidupan dan harapan masyarakat Kepolisian harus mengintrospeksi diri. Penerapan *grand strategy* tahap pertama 2005-2010 tergambar melalui hasil survei integritas sektor publik tahun 2009 yang diumumkan KPK pada September 2010, merupakan survei yang dilakukan pada instansi yang memberikan layanan publik dengan tujuan agar dapat melakukan upaya antikorupsi yang efektif di unit pelayanannya, menunjukkan instansi Polri berada di titik terendah ketimbang instansi pemerintah lainnya. Hasilnya, kepolisian adalah pemilik skor integritas terendah dengan nilai 5,04. Padahal, standar minimal integritas sebuah lembaga, menurut KPK, harus memiliki skor minimal 6,00. Di sisi pelayanan lain, integritas Polri juga rendah, ada tiga jenis pelayanan yang dinilai buruk yaitu adalah pembuatan dan perpanjangan SIM, surat keterangan catatan kepolisian, serta layanan pengaduan ke polisi. Dari kondisi mekanisme penegakan hukum dengan berbagai kendalanya bukan saja membuat mekanisme penegakan hukum menjadi tak sesuai yang diharapkan, lebih dari itu adalah munculnya berbagai keluhan masyarakat tentang pelaksanaan tugas dan fungsi kepolisian. Berbagai keluhan masyarakat (*public complaint*) tersebut antara lain adalah: polisi lalu lintas yang kerap terlambat hadir di jalan yang macet atau patroli polri yang terlambat ke tempat kejadian perkara, anggota satuan bhayangkara (Sabhara) yang meminta “salam tempel“ dari kendaraan-kendaraan angkutan, adalah salah satu citra polisi yang tertanam dibenak masyarakat. Contoh lain, adalah sikap anggota reserse yang terkesan lambat, tidak tuntas dan tidak transparan atau berpihak dalam penyidikan kasus

dan kadangkala bersifat arogan, atau petugas binmas yang seadanya saja dalam memberikan materi saat penyuluhan tanpa menekankan esensi atau tujuan pembinaan masyarakat yang seharusnya menjadi tujuan penyuluhan tersebut. Ini masih merupakan gambaran yang dipersepsikan oleh masyarakat tentang pribadi polisi dan organisasi kepolisian dewasa ini. Saat ini, usaha Polri mengembangkan profesionalismenya terus diperjuangkan. Usaha-usaha itu terus dilakukan antara lain dengan jalan mengikutsetakan anggotanya kedalam berbagai kegiatan seperti pendidikan dan pelatihan yang dapat menunjang peningkatan kualitas kerja dan profesionalisme Polri.

Komisi Kepolisian Nasional (Kopolnas) melansir 90 persen polisi yang melakukan tindakan buruk kepada masyarakat adalah Bintara. Hasil penelitian ini disampaikan pada acara “Refleksi, Evaluasi dan Visi Grand Strategi Polri” di Medan, Rabu (20/7/2011), tindakan buruk yang dilakukan memperlihatkan bahwa polisi pada level Bintara belum memahami polisi demokratis dan polisi modern. Penelitian itu dilakukan terhadap responden yang pernah berurusan dengan polisi di tingkat sektor (Polsek). Perlakuan buruk itu, memperlihatkan reformasi di tubuh Polri belum sepenuhnya berhasil menciptakan polisi modern yang menghormati hak asasi. *Grand strategy* Polri sudah memasuki tahun keenam, namun polisi masih sulit menjaga komitmen menghormati hak asasi. Seharusnya, strategi besar Polri itu sudah memasuki tahap kemitraan sejak berakhirnya 2010. Namun, tahap itu sulit dilakukan karena tahap pertama sejak 2005, yakni kepercayaan publik, masih terus bermasalah. Polisi belum dipercaya karena berbagai tindakan yang diperlihatkan pada Bintara ketika menangani perkara. Meski perlakuan buruk sering dilakukan Bintara, bukan berarti perwira polisi tidak pernah melakukan tindakan buruk. *Grand strategy* Polri harus diubah dengan pendekatan *bottom up* dari Polsek, Polres, Polda, hingga Mabes Polri agar wajah polisi berubah menjadi dipercaya masyarakat. Polisi demokratis harus memperhatikan empat hal, yakni prioritas pelayanan, bertindak sesuai ketentuan hukum, melaksanakan tugas dengan prinsip akuntabilitas, serta melindungi hak asasi dan transparan. Salah satu kesulitan Polri, yaitu mengubah *mind set* dan *culture set* bintara agar bertindak terukur saat bertugas. Tugas Mabes Polri

terbesar saat ini menyiapkan pola rekrutmen, pendidikan, dan pengaturan tugas sebagai polisi demokratis (*Polisi*, 2011).

Padahal pekerjaan polisi amat luas, bukan hanya legalitas, tapi juga oportunitas, selaku pelindung, pengayom dan pemelihara ketertiban. Oportunitas meliputi kewenangan umum, kewajiban umum dalam pelayanan publik. Diskresi kepolisian seperti ini, dianut oleh polisi di berbagai belahan dunia. Negara-negara lain di belahan dunia sekarang ini memposisikan polisi sebagai pengayom, pelindung dan penegak hukum dengan rambu-rambu yang sangat jelas. Lemahnya legitimasi sosial polisi ditengah-tengah publik inilah yang menyebabkan polisi kadangkala dimusuhi dan dianggap pihak luar (publik) yang cenderung tidak bisa dipercaya bahkan meresahkan. Meskipun dilain kesempatan, polisi sangat dibutuhkan dan berperan dalam penegakkan supremasi hukum dalam upaya menciptakan keamanan dan kenyamanan di lingkungan masyarakat. Persepsi terhadap polisi di masa mendatang, harus diarahkan pada upaya membangun kultur polisi yang berorientasi publik. Oleh karena itu, semangat orientasi publik sepatasnya diimbangi dengan kultur pelayanan yang lebih profesional dan humanis serta meningkat baik berupa kualitas maupun kuantitas ketimbang sebelumnya.

Sebagai bagian integral dari masyarakat, Polri dengan segala eksistensi, peran dan kompetensinya di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan kualitas kompetensi dan komitmen yang tinggi dari setiap anggota Polri dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang diharapkan menghasilkan hubungan yang harmonis diantara keduanya. Hubungan Polri dan masyarakat adalah fungsional, dalam arti bahwa keberadaan polisi memang dibutuhkan untuk mewujudkan rasa aman dalam masyarakat. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Polri dihadapkan pada suatu anggapan bahwa citranya di mata masyarakat kurang baik atau negatif. Krisis kepercayaan "*trust*" diyakini sebagai akar permasalahan yang harus dibenahi sejak awal. Kemudian dilakukanlah reformasi instrumental, reformasi struktural, dan reformasi kultural. Dimana masalah yang paling sulit ditemukan

pada reformasi kultural yang belum berjalan secara memadai, hal-hal ini terlihat dari nilai-nilai luhur di kepolisian yang mulai terlupakan. Kepolisian yang terkenal dengan azas credo "*to serve and protect*" atau diartikan sebagai melayani dan melindungi, kemudian diperluas dengan istilah mengayomi masyarakat sipil seiring dengan reformasi Polri maka mutlak rasa aman adalah tuntutan dari masyarakat yang harus dipenuhi.

Pada 17 Juni - 4 Juli 2011, The Indonesian Human Rights Monitor (Imparsial) melakukan survei terhadap 500 warga DKI Jakarta atas persepsi warga terhadap kinerja institusi Kepolisian. Survei ini dilakukan pada responden yang tersebar di lima kotamadya di DKI Jakarta, minus Kabupaten Kepulauan Seribu. Responden merupakan warga 17 tahun keatas atau sudah menikah. Hasilnya menunjukkan mayoritas warga Jakarta mengaku tidak puas terhadap pencapaian kinerja Polri di sejumlah bidang kerjanya. Ketidakpuasan publik Jakarta terhadap kinerja polisi pada penanganan korupsi menjadi urutan pertama sekitar 78,4%, sisanya menyatakan puas sekitar 14,6% dan 7% menyatakan tidak tahu. Selain itu, ketidakpuasan kinerja polisi dalam pengaturan lalu lintas mencapai 76,6%. Terhadap penanganan pencurian kendaraan sekitar 67%. Sektor penegakan hukum dan HAM sekitar 58,0%, kasus narkoba 53,2%, penanganan premanisme 53,2%. Sementara penanganan SARA 40% dan penanganan teroris 25,2%. Kesimpulan atas keseluruhan kinerja Polri sebanyak 61,2% responden tidak puas dengan kinerja polisi dan 33,4% menyatakan puas, serta sisanya 5,4% menjawab tidak tahu terkait kinerja polisi. Dari berbagai pencapaian kinerja aparat polisi pada sejumlah bidang kerja, hanya satu diantaranya memperoleh respon dan penilaian positif dari publik Jakarta menyatakan kepuasannya, yakni soal penanganan teroris sebesar 67%. Imparsial juga melakukan survei persepsi terhadap penyimpangan yang dilakukan polisi diantaranya persentase responden menyatakan terdapat praktek korupsi, kolusi dan nepotisme polisi mencapai 74,80%. Sebesar 75,80% masyarakat juga mengungkapkan adanya korupsi polisi dalam pembuatan Surat Izin Mengemudi (SIM). Polisi juga dianggap terlibat dalam pungutan liar yang dilakukan di restoran, cafe dan tempat hiburan, ataupun perjudian. Jumlah penilaian masyarakat terhadap pungli polisi itu sebesar 61,60%. Sebesar 59,20% menyatakan polisi terlibat dalam perdagangan narkoba.

Universitas Indonesia

Sedangkan penyimpangan berupa penyiksaan yang dilakukan Polri saat penangkapan atau pemeriksaan, dinilai masyarakat sebanyak 49,40% (*Survei*, 2011).

Ketidakpuasan masyarakat atas kinerja penegak hukum di kepolisian dalam melaksanakan penyidikan terbukti setidaknya dapat tercermin dari kuantitas laporan yang masuk ke Komisi Kepolisian Nasional (Kopolnas). Kopolnas menemukan bahwa dari 1000 laporan yang masuk 72% adalah terkait proses penyidikan yang dilakukan oleh Badan Reserse dan Kriminal Kepolisian. Data ini menguatkan adanya indikasi malpraktek dalam upaya penegakan hukum dalam proses penyidikan dan penyelidikan. Hasil rekap statistik Laporan Pengaduan dari Satuan Tugas Pemberantasan Mafia Hukum pun menggambarkan bahwa institusi Kepolisian masih menempati posisi “favorit” masyarakat sebagai institusi yang dicantumkan dalam aduan mereka. Per 24 Agustus 2010, sebanyak 439 laporan mengenai ketidakpuasan masyarakat kepada institusi Kepolisian masuk ke Satgas. Praktek-praktek menyimpang seperti; pemerasan, penyiksaan, jual beli perkara, kriminalisasi, dan lain-lain tumbuh subur dalam proses penyidikan di Kepolisian. Laporan Lembaga Bantuan Hukum Jakarta pada tahun 2008 menegaskan bahwa 83,65% tahanan di Kepolisian mengalami penyiksaan. Angka tersebut mengagetkan karena hal tersebut terjadi di wilayah pusat pemerintahan Jabodetabek

Permasalahan diatas muncul dan telah mengakar dalam sistem peradilan pidana kita. Kita tidak bisa lagi skeptis dengan mengatakan bahwa problematika diatas muncul akibat kesalahan pribadi para “oknum” penegak hukum saja. Akar dari permasalahan diatas adalah besarnya kewenangan dari institusi kepolisian untuk “menggarap” dengan upaya paksa terhadap tersangka suatu tindak pidana, yakni 61 hari tanpa adanya institusi yang berwenang mengawasi proses tersebut. Tradisi pendampingan hukum dan keberadaan penasehat hukum pun telah berhasil dihilangkan dalam proses peradilan pidana nasional. Perubahan sistem dan regulasi harus dilakukan dengan menempatkan suatu sistem pengawasan terpadu terhadap setiap proses dalam sistem peradilan pidana. Tidak bisa tidak,

perubahan ini akan menyentuh tradisi proses perkara yang selama ini telah berjalan dengan aturan hukum acara yang ada (Prasidi, 2010, para. 6-7).

Selanjutnya saat ini pada pelaksanaan *grand strategy* tahap II, Polri memfokuskan pada kemitraan (*partnership building*) sebagai kelanjutan dari tahap pertama, di mana perlu dibangun kerjasama yang erat dengan berbagai pihak yang terkait dengan pekerjaan Polri. Dalam penjabarannya, harus diimplementasikan oleh seluruh fungsi operasional kepolisian yang tergelar dalam berbagai macam kegiatan. Pengimplementasian tahap II *grand strategy* Polri dilakukan dengan menggelar berbagai macam kegiatan kemitraan dengan masyarakat. Dalam fase ini, Polri perlu membangun kerja sama yang erat dengan berbagai pihak yang terkait dengan pekerjaan Polri. Tahap Ketiga, yakni *strive for excellence* dengan periodisasi 2016-2025. Pada fase ini, Polri diharapkan sudah berada dalam tataran pemberian pelayanan publik yang unggul dan dipercaya masyarakat. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan pelayanan publik terbaik.

Grand strategy ini secara keseluruhan berkaitan dengan visi dan misi organisasi, meliputi semua bidang yang ada didalam organisasi Polri. Sebagai upaya untuk melanjutkan reformasi birokrasi polri sebagai salah satu program *good governance* dari negara, saat ini telah dicanangkan arah kebijakan strategis melalui program revitalisasi polri, yang terdiri dari 3 pilar, yang merupakan *road map* atau peta utama, yaitu: penguatan institusi; terobosan kreatif; dan peningkatan integritas. Dengan 3 pilar tersebut, polri diharapkan mampu mendayagunakan sumber daya yang dimiliki berdasarkan skala prioritas sehingga mampu melaksanakan peran sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat, penegak hukum yang jujur dan adil, menjunjung tinggi HAM, juga berdasarkan prinsip-prinsip moral dan etika, serta transparansi dan akuntabel.

Penguatan institusi (*institution strengthening*), merupakan langkah penguatan institusional yang berkelanjutan dari seluruh kebijakan dan program

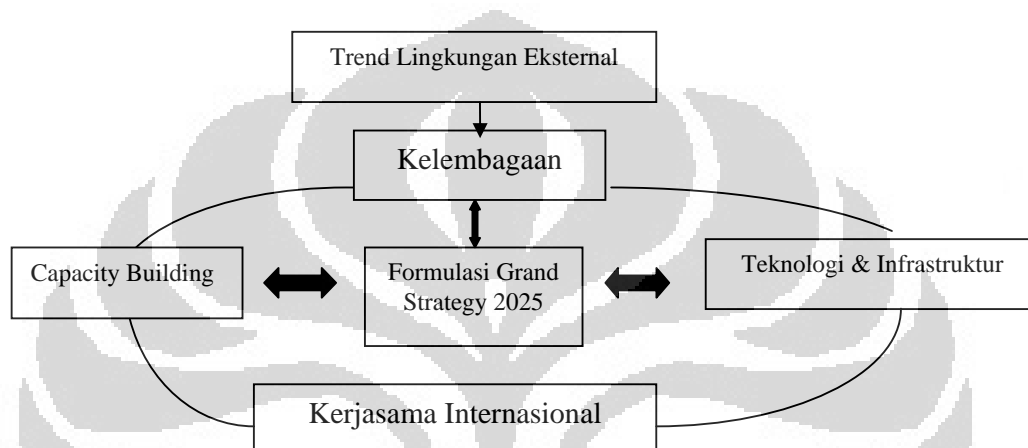
Universitas Indonesia

yang telah dirintis dan berjalan selama ini, guna menjamin kesinambungan organisasi Polri dalam mencapai visi dan misinya. Terobosan kreatif (*creative breakthrough*) adalah program-program terobosan kreatif untuk lebih meningkatkan kinerja Polri secara signifikan agar dapat segera terlihat dan dirasakan secara nyata manfaatnya oleh masyarakat dan stakeholder lainnya. Peningkatan integritas (*integrity improvement*) merupakan penegasan dedikasi dan loyalitas seluruh personel Polri dalam menjalankan tugas pokok, fungsi dan perannya dengan sebaik-baiknya disertai peningkatan peran pengawasan guna memelihara akuntabilitas kinerja baik perorangan maupun organisasi. Bahwa ketiga kerangka *road map* revitalisasi Polri tersebut merupakan satu kesatuan yang diyakini mampu merevitalisasi peran Polri untuk menjadikan Polri lebih melayani, proaktif, transparan dan akuntabel, sehingga lebih meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Melalui penguatan integritas, maka pengawasan akan lebih mudah, demikian pula sebaliknya. Kerangka *road map* ketiga ini merupakan penyeimbang sekaligus pendorong keberhasilan *road map* pertama dan kedua, dimana perbaikan kesejahteraan dengan adanya pemenuhan atas tunjangan kinerja atau remunerasi harus disertai mekanisme pengawasan yang lebih baik dan akuntabel, dengan demikian akan tercipta keseimbangan antara reward and punishment. Anggota Polri sebaiknya diperkenalkan dengan “kontrak kinerja”, sehingga terlihat batasan jelas untuk pemberian penghargaan kepada personel Polri yang berintegritas terbaik, dan memberi sanksi tegas bagi yang melakukan pelanggaran. Sedangkan peningkatan pengawasan juga bertujuan untuk mewujudkan kepuasan publik serta kepuasan anggota Polri sendiri dan mewujudkan sinergi antara pengawasan internal dan eksternal dengan prinsip internal mendukung eksternal (ime) dan eksternal memanfaatkan internal (emi).

Kajian tentang *Grand Strategy* Polri menuju tahun 2025 bertujuan mengidentifikasi arah pembenahan dan pemberdayaan kekuatan Polri untuk menghasilkan efektivitas kinerja Polri dalam menghadapi berbagai masalah masa depan. Ruang lingkup *Grand Strategy* Polri dalam masing-masing periode tahapan pelaksanaannya mencakup dimensi utama dan organisasi Polri; baik strategi

maupun kebijakan, yaitu pengembangan bidang kelembagaan, bidang *capacity building* sumberdaya; bidang teknologi dan infrastruktur kepolisian untuk mendukung operasi Polri, serta bidang kerjasama internasional dalam pengembangan teknologi kepolisian, seperti terlihat pada Gambar 1.1 dibawah ini:



Gambar 1.1 Ruang Lingkup Grand Strategy Polri Menuju 2025

Sumber: LPEM-FEUI (Lampiran Surat Keputusan Kapolri No.: Skep/360/VI/2005)

Pada proses perencanaan strategis (*strategic planning*) terdapat tiga elemen dasar yaitu: formulasi rencana strategis, implementasi rencana strategis dan evaluasi rencana strategis. Setelah rencana strategis disusun maka tahapan selanjutnya adalah menata organisasi agar rencana strategis tersebut dapat dijalankan sehingga tujuan strategi tercapai. Selanjutnya, dilakukan evaluasi rencana strategis yang berisi tentang bagaimana kinerja dari implementasi rencana strategis dinilai. Dengan demikian akan dibangun kesamaan atau minimal kesetaraan pengukuran dan alat ukur bagi pengukuran kinerja itu sendiri. Untuk melihat perubahan-perubahan yang terjadi maka metodologi evaluasi sudah harus menetapkan kriteria-kriteria yang dijadikan sebagai tolok ukur untuk melakukan penilaian atas suatu strategi.

Evaluasi atas *grand strategy* Polri dapat dilakukan dengan menentukan indikator kriteria evaluasi manajemen strategi. Kriteria evaluasi strategi tersebut nantinya akan digunakan dalam penilaian pelaksanaan potensi pembangunan strategi (*strategic choice*) atas *grand strategy* Polri tahap pertama “*trust building*” 2005-2010 untuk pencapaian tujuan kepercayaan publik. Dibutuhkan suatu metode analisis pengukuran kriteria evaluasi strategi yang dihubungkan dengan potensi pembangunan strategi dalam *grand strategy* Polri. Pendekatan yang dapat dilakukan adalah dengan metode *analytical hierarchy process* (AHP) yang menggunakan pendekatan sistematis dan rasional, yaitu dengan mempertimbangkan seluruh elemen pokok yang terkait didalam permasalahan yang ada. Secara umum proses dengan AHP jika dibandingkan dengan metode kuantitatif lainnya akan menghasilkan keputusan yang lebih baik karena menggabungkan antara metode kuantitatif dan kualitatif melalui penyusunan pilihan kriteria hirarki.

Evaluasi atas *grand strategy* Polri dengan metode AHP merupakan rujukan atas prioritas pemilihan pelaksanaan strategi yang paling tepat. Dimana prioritas pelaksanaan strategi yang merupakan gambaran pokok permasalahan dalam pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” 2005-2010 akan dievaluasi melalui *key indicator* evaluasi strategi.

1.2 Perumusan Masalah

Proses reformasi Polri telah menampakkan hasil pada aspek struktural dan instrumental yang memantapkan kedudukan dan susunan Polri dalam sistem ketatanegaraan Republik Indonesia, serta semakin mengemukanya paradigma baru sebagai polisi yang berwatak sipil (*civilian police*), sementara itu pembenahan aspek kultural masih berproses, antara lain melalui; pembenahan rekrutmen personel, kurikulum pendidikan, sosialisasi nilai-nilai Tribrata, Catur Prasetya dan Kode Etik Profesi untuk mewujudkan jati diri Polri sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat. Sikap perilaku anggota Polri belum sepenuhnya mencerminkan jati diri sebagai pelindung, penyayom dan

pelayan masyarakat. Penampilan Polri masih menyisakan sikap perilaku yang arogan, cenderung menggunakan kekerasan, diskriminatif, kurang responsif dan belum profesional masih merupakan masalah yang harus dibenahi secara terus menerus. *Grand strategy* merupakan rangkaian strategi yang diterapkan oleh Polri untuk mengatasi masalah-masalah tersebut.

Keberhasilan *grand strategy* 2005-2025 Polri tentunya menjadi suatu pertanyaan besar yang perlu dikaji lebih jauh. Lima tahun pertama, Tahap I tahun 2005-2010 dikenal dengan *trust building*, tahap II tahun 2011-2015 dikenal dengan *partnership building*, kemudian tahap III tahun 2016-2025 *strive for excellent* sebagai wujud pelayanan prima dari Polri untuk masyarakat. Tahap pertama telah dilalui tentunya dengan harapan apa yang belum terlaksana secara optimal di tahap pertama dapat tetap dilaksanakan dengan maksimal pada tahap kedua. Pelaksanaan tahap kedua juga hendaknya tetap diawasi agar berjalan sesuai dengan perencanaan strategis yang telah disusun. Pada akhirnya nanti pelaksanaan tahap ketiga diharapkan dapat menjawab apakah *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia telah sesuai sasaran dari perencanaan strategis yang dibuat. Maka evaluasi atas pelaksanaan *grand strategy* tahap pertama 2005-2010 “*trust building*” diperlukan untuk melakukan penilaian atas pelaksanaan *grand strategy* Polri tahap I dengan bantuan metode AHP, sehingga kedepan akan didapatkan alternatif pelaksanaan potensi pembangunan strategi dan kebijakan-kebijakan untuk revisi pelaksanaan *grand strategy* Polri tahap II dan III di masa yang akan datang.

Penelitian ini akan mengevaluasi *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap pertama 2005-2010 yaitu “*trust building*”. Oleh karena itu permasalahan utama yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010 ditinjau dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I “*trust building*” tahun 2005-2010, untuk mencapai tujuan tersebut, maka sasaran yang akan dicapai antara lain: menganalisa aspek-aspek potensi pembangunan strategi yang berkaitan dengan pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010 dan menentukan prioritas pelaksanaan potensi pembangunan strategi dan kebijakan Kepolisian Negara Republik Indonesia berdasarkan kriteria-kriteria yang ditentukan untuk pencapaian tujuan *grand strategy* 2005-2025 di masa depan.

1.4 Signifikansi Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi atas :

A. Secara Akademis :

1. Memberikan wawasan Ilmu pengetahuan di bidang Administrasi dan Kebijakan Publik khususnya dalam evaluasi atas manajemen strategi dari suatu organisasi publik.
2. Pelengkap literatur yang membahas tentang evaluasi atas pelaksanaan manajemen strategi.

B. Secara Praktis :

1. Memberikan gambaran tentang kondisi pelaksanaan *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010.
2. Memberikan masukan dan gambaran bagi Institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia guna pengembangan dan penyusunan strategi dalam penyelenggaraan fungsi pelayanan terhadap publik.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari enam bab, dengan deskripsi substansi sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi berbagai konsep yang terkait dengan manajemen strategis, evaluasi rencana strategis, serta memberikan kerangka pemikiran yang menjadi arahan peneliti dalam melakukan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang pendekatan yang digunakan dalam penelitian, jenis/tipe penelitian, teknik pengumpulan data, kerangka sampel, operasionalisasi konsep, metode analisis data, model analisis, model analisis, lokasi penelitian serta keterbatasan penelitian.

BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini berisi gambaran umum objek penelitian dan ruang lingkup studi kasus penelitian serta karakteristik lainnya dari objek penelitian yang terkait dengan penelitian.

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi analisis potensi pembangunan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “trust building” 2005-2010 dengan menggunakan kriteria-kriteria evaluasi dalam penyusunan hirarki analisis AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan berisi tentang penjelasan kesimpulan atas pertanyaan penelitian yang didasarkan atas hasil analisis penelitian serta saran sebagai rekomendasi dari hasil penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

2.1.1 Definisi Strategi

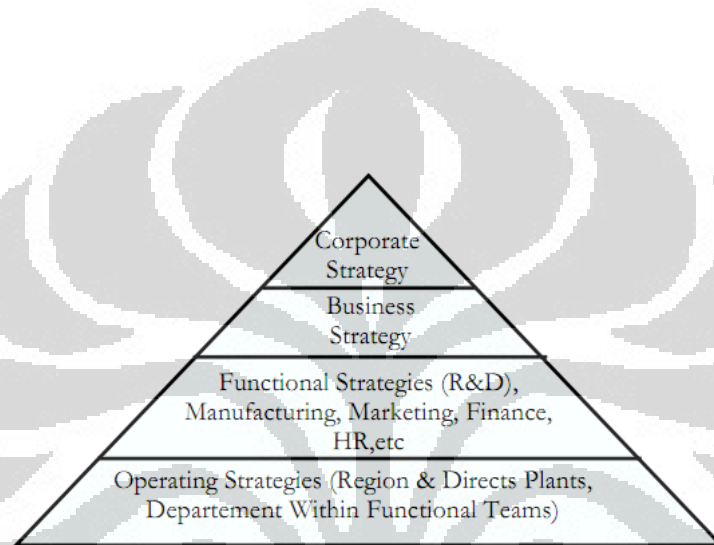
Strategi awalnya merupakan bidang ilmu yang didasari oleh konsep dan teori dari strategi militer, sebagaimana terkandung dari kata strategi itu sendiri yang berasal dari bahasa Yunani “*strategos*”, yang terbentuk dari kata *strator* yang berarti militer dan *ag* yang berarti memimpin. Searah dengan perkembangannya, pengertian strategi dalam lingkungan ilmu lebih mengarah kepada dunia manajemen bisnis, diantaranya adalah pengertian strategi menurut Lawrence dan Glueck (1989) yang dialihbahasakan oleh Murad dan AR.Henry Sitanggang “strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan” (hal.12).

Sedangkan pengertian strategi menurut Alfred D. Chandler Jr yang dikutip oleh Robert M Grant dan dialihbahasakan oleh Thomas Secokusumo (2000) “Penentuan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut” (hal.10).

Dua definisi diatas menunjukkan bahwa strategi merupakan satu kesatuan rencana perusahaan yang menyeluruh dan terpadu yang digunakan untuk mencapai tujuan. Dalam usaha untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi diharapkan pada tantangan lingkungan serta pengalokasian sumber daya perusahaan. Rencana strategi jangka panjang kepolisian periode 2005-2010 termuat dalam *grand strategy* tahap I yang bertujuan untuk meningkatkan

kepercayaan masyarakat “*trust building*” dalam pengalokasian ruang lingkup sumber daya internal Polri untuk memberikan pelayanan prima terhadap publik.

Thompson & Stricland (1998:44) membedakan hirarki strategi berdasarkan macam bisnis yang dilakukan, sehingga dapat dibedakan menjadi 2 macam hirarki strategi, yaitu corporate strategy dan business strategy, akan tetapi masih ada 2 tingkat pembagian strategi menurut unitnya, sebagai berikut:



Gambar 2.1 Piramida Strategi

Sumber: Thompson & Stricland, 1998: 45

Hirarki manajemen strategi, seperti yang ditunjukkan pada gambar diatas dapat diperjelas dalam uraian berikut ini:

1. *Corporate Strategy* merupakan strategi perusahaan yang dikhususkan pada beragam bisnis atau sekumpulan bisnis.
2. *Business Strategy* atau lazim disebut sebagai strategi kompetitif karena selain sebagai wujud strategi perusahaan dengan lini bisnis tunggal, juga berhubungan dengan produk atau jasa di pasar.
3. *Functional Strategy* merupakan strategi yang berkaitan dengan intepretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi bisnis atau strategi corporate.

4. *Operating Strategy* merupakan strategi yang bersifat lebih terbatas, yaitu pada tingkatan unit operasional dan untuk menangani tugas operasional harian dari strategi, sehingga lebih bersifat berkelanjutan.

Grand strategy Polri merupakan *functional strategy* jangka panjang 2005-2025. Dalam pelaksanaannya terbagi atas 3 tahapan periode pelaksanaan yang kemudian menjadi rujukan dalam pembuatan *operational strategy* pada masing-masing tingkatan unit operasional di Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Thompson dan Strickland (Stoner, 1995: 113) juga mendefinisikan 4 pendekatan perencanaan strategis, yaitu:

1. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*)
 Disini inisiatif berasal dari berbagai unit atau divisi yang disampaikan ke atas sampai pada tingkat institusi. Oleh karena itu strategi institusi merupakan gabungan dari strategi-strategi ini. Kelemahannya, gabungannya dapat saja tidak selaras, karena hanya merupakan sasaran dari berbagai unit atau divisi yang ada.
2. Pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*)
 Pendekatan ini dimulai dari pucuk pimpinan teratas yang merumuskan strategi yang telah disatukan dan dikoordinasikan, biasanya dibantu dengan para manajer tingkat bawahnya.
3. Pendekatan interaktif (*interactive approach*)
 Pendekatan ini merupakan jalan tengah antara pendekatan dari bawah ke atas dan dari atas ke bawah. Sebelum strategi ditetapkan ada konsultasi antar manajer puncak dengan manajer tingkat bawahnya termasuk manajer lapangan. Di sini terjadi sinkronisasi antar sasaran umum induk institusi dan pengetahuan lapangan para manajer.
4. Pendekatan tingkat ganda (*dual level approach*)
 Strategi dirumuskan terpisah pada tingkat induk perusahaan dan tingkat unit usaha. Semua unit menyusun rencana sesuai tingkat masing-masing dan rencana ini secara periodik ditinjau oleh manajemen tingkat induk.

Grand strategy Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan rencana strategis yang menggunakan pendekatan dari atas ke bawah dimana strategi ini

Universitas Indonesia

merupakan rencana kerja jangka panjang yang dibuat oleh Mabes Polri dibawah kontrol langsung Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri). Selanjutnya rencana kerja jangka panjang ini kembali dirumuskan dengan pendekatan *dual level approach* dalam pembuatan rencana kerja tahunan Polri sesuai dengan bidangnya masing-masing.

2.1.2 Definisi Manajemen Strategi

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya-upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. (James A.F. Stoner, 1995:8)

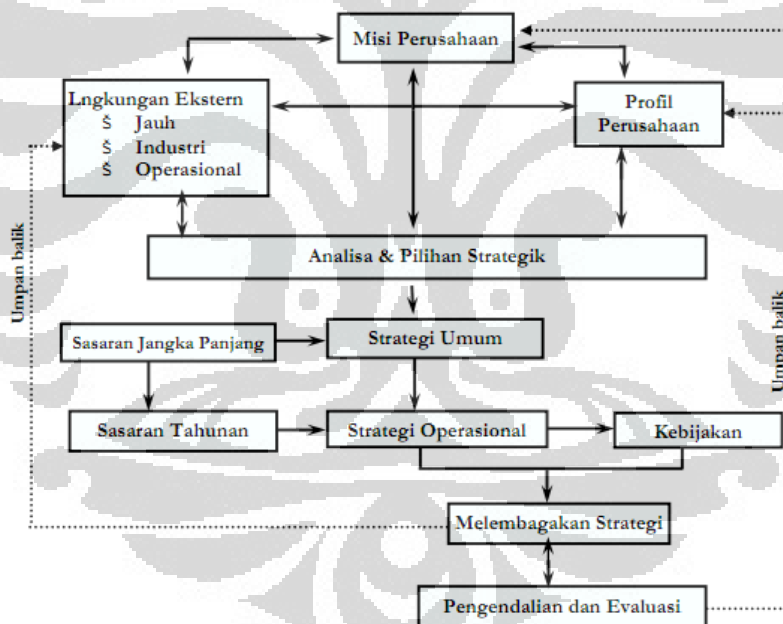
Manajemen strategi merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan proses penentuan sasaran dan pengambilan keputusan dalam perusahaan yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan tersebut. Pengertian manajemen strategi menurut Lawrence R. Jach dan William F. Glueck (1989) “Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan” (hal.6).

Manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang (Fred R. David, 2007: 5).

Menurut David (2007) proses manajemen strategis umumnya dilakukan dalam tiga tahap, meliputi:

1. Formulasi strategi
2. Implementasi strategi
3. Evaluasi strategi

Manajemen strategi merupakan suatu aktifitas yang dijalankan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi membentuk suatu piramida, dimana setiap tugas dari tingkatan piramida tersebut secara bersama melakukan formulasi strategi yang telah ditetapkan, sehingga proses pelaksanaannya bersifat bertingkat.



Gambar 2.2 Model Manajemen Strategis Pearce & Robinson

Sumber: Pearce & Robinson, 2008: 18

Pengertian manajemen menurut Pearce dan Robinson (2008) bahwa “Manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan

yang menghasilkan perumusan (*formulasi*) dan pelaksanaan (*implementasi*) rencana-rencana yang dirancanag untuk mencapai sasaran sasaran perusahaan” (hal.20). Pearce dan Robinson (2008: 5) mendefinisikan Manajemen strategis (*strategic management*) sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.

Sehubungan dengan itu Wheelen dan Hunger (2001:7) mengartikan manajemen strategis (*strategic management*) ”*is the set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation*”, artinya bahwa manajemen strategis merupakan suatu himpunan keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan. Manajemen strategis mencakup perumusan, implementasi, dan evaluasi atau pengendalian strategi.

Dengan demikian, studi mengenai manajemen strategi menitikberatkan pada kegiatan untuk memantau dan mengevaluasi peluang dan kendala lingkungan, di samping kekuatan dan kelemahan perusahaan. Untuk memahami konsep ini, berikut ini diuraikan komponen utama dan tahap manajemen strategis, yakni:

1. Analisis lingkungan bisnis untuk mendeteksi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).
2. Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).
3. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Pada tahap ini penekanan lebih diberikan kepada aktivitas-aktivitas utama antara lain: (1) Menyiapkan strategi alternatif, (2) Pemilihan strategi, (3) Menetapkan strategi yang digunakan.

4. Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk (1) Menetapkan tujuan tahunan, (2) Menetapkan kebijakan, (3) Memotivasi karyawan, (4) Mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan, mengembangkan budaya yang mendukung strategi, (5) Menciptakan struktur organisasi yang efektif, (6) Menyiapkan anggaran, (7) Mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan (8) Menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.
5. Evaluasi dan pengawasan kinerja nyata suatu perusahaan. Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Ada tiga aktivitas dasar evaluasi strategi yaitu (1) meninjau ulang faktor internal dan eksternal saat ini, (2) mengukur kinerja, (3) mengambil tindakan korektif.

Berdasarkan model Manajemen Strategis versi Wheelen dan Hunger (2001:7), sesungguhnya sejak awal mereka membagi proses manajemen strategis ke dalam empat elemen dasar, yakni: (1) analisis lingkungan (*environmental scanning*), (2) perumusan strategi (*strategy formulation*), (3) implementasi strategi (*strategy implementation*), dan (4) evaluasi dan kontrol (*evaluation and control*).

Dalam penelitian ini manajemen strategi adalah konsep untuk merumuskan visi, misi dan tujuan; mengembangkan dan menerapkan strategi terpilih secara efektif dan efisien; serta mengevaluasi untuk melakukan koreksi dalam manajemen strategi Kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu *Grand strategy* 2005-2010 yang telah berlalu. Visi, misi dan tujuan yang terkandung dalam *grand strategy* Polri merupakan tolak ukur pelaksanaan potensi pembangunan strategi dari tahap pertama hingga tahap ketiga kurun waktu pelaksanaan *grand strategy* Polri.

2.2 Evaluasi Strategi

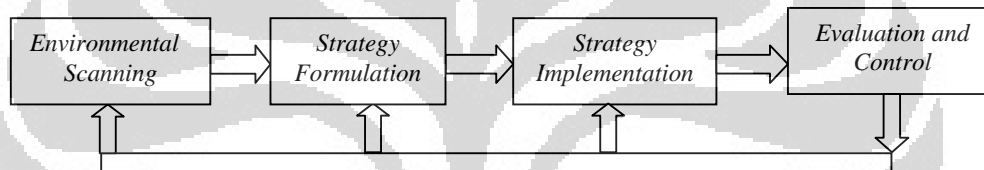
Proses dalam evaluasi strategi mempunyai dua sasaran utama dalam langkah evaluatif atas strategi tersebut. Pertama-tama terlebih dahulu melakukan

Universitas Indonesia

evaluasi sampai sejauh mana pilihan maupun hasil dari strategi memenuhi harapan-harapan yang telah dicanangkan. Kedua, mempertimbangkan waktu pelaksanaan untuk menentukan seberapa besar strategi tersebut akan direvisi.

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Dasar dalam kegiatan mengevaluasi strategi ini, sebagai berikut:

1. Melakukan review terhadap faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar dari strategi
2. Mengukur kinerja
3. Melakukan tindakan perbaikan



Gambar 2.3 Elemen Dasar dari Proses Perencanaan Strategis

Sumber: [http:// www.studystrategy.com](http://www.studystrategy.com)

2.2.1 Konsep Evaluasi Strategi

Dalam kajiannya tentang pelayanan sosial, Boyle (dalam Suharto, 2005:120). Sosial utama dari evaluasi adalah diarahkan kepada keluaran (output), hasil (outcomes), dan dampak (impacts) dari pelaksanaan rencana strategis. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan yang transparan dan akuntabel dan harus disertai dengan penyusunan sosial kinerja pelaksanaan rencana yang sekurang-kurangnya meliputi:

1. Sosial masukan
2. Sosial keluaran
3. Sosial hasil

Selain itu menurut Jones evaluasi adalah suatu aktivitas yang dirancang untuk menimbang manfaat program dalam spesifikasi kriteria, teknik pengukuran,

metode analisis dan bentuk rekomendasi (Jones, 1994 : 357). Selanjutnya Weiss (dalam Jones, 1994: 355) mengemukakan bahwa evaluasi adalah kriteria yang meliputi segala macam pertimbangan, penggunaan kata tersebut dalam arti umum adalah suatu istilah untuk menimbang manfaat. Seseorang meneliti atau mengamati suatu fenomena berdasarkan ukuran yang eksplisit dan kriteria-kriteria. Evaluasi dilakukan untuk dapat mengetahui dengan pasti pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan rencana strategi yang dapat dinilai dan dipelajari untuk menjadi acuan perbaikan di masa mendatang.

Lebih jauh lagi, evaluasi berusaha mengidentifikasi mengenai apa yang sebenarnya yang terjadi pada pelaksanaan atau penerapan program. Dengan demikian evaluasi bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi tingkat pencapaian tujuan
2. Mengukur dampak langsung yang terjadi pada kelompok sasaran
3. Mengetahui dan menganalisa konsekuensi-konsekuensi lain yang mungkin terjadi diluar sosial.

Evaluasi adalah suatu usaha untuk mengukur dan sumber nilai secara objektif dari pencapaian hasil-hasil yang direncanakan sebelumnya, dimana hasil evaluasi tersebut dimaksudkan menjadi umpan balik untuk perencanaan yang akan dilakukan di depan (Yusuf, 2000: 3). Dalam hal ini kajian evaluasi menitikberatkan dari segi manajemen, dimana evaluasi itu merupakan salah satu fungsi atau unsur manajemen, yang misinya adalah untuk perbaikan fungsi atau sosial manajemen lainnya, yaitu perencanaan.

Penilaian dan analisa atas lingkungan eksternal dan lingkungan internal memungkinkan perusahaan mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman yang ada. Hal ini menjadi sangat penting karena faktor lingkungan merupakan faktor utama terhadap perusahaan strategi. Adapun pengertian analisa lingkungan menurut *Lawrence* dan *William F. Glueck* yang dialihbahasakan oleh *Murad* dan *AR Henri Henry Sitanggang (1989)* adalah “Suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan” (hal. 87).

Penelitian ini akan mengevaluasi pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010, terlebih dahulu ditelaah secara sistematis analisis lingkungan eksternal dan internal (SWOT) yang mengidentifikasi berbagai peluang serta ancaman atas pelaksanaan *grand strategy* Polri tersebut. Dengan melakukan analisa lingkungan perencanaan strategi memiliki kesempatan untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang yang ada, tanpa melakukannya maka akan menimbulkan tanggapan yang kurang memadai terhadap perubahan lingkungan.

Strategi yang dijalankan oleh organisasi harus terus menerus dievaluasi, apakah masih tetap sesuai dengan lingkungan organisasi secara internal maupun eksternal. Menurut FW. Glueck (1989) proses evaluasi erat kaitannya dengan usaha pengendalian kegiatan yang sedang berjalan. Kinerja organisasi akan tergantung pada bagaimana proses evaluasi dan pengawasan strategi dilaksanakan, Ferdinand (2002).

Pada umumnya evaluasi adalah suatu pemeriksaan terhadap pelaksanaan suatu strategi yang telah dilakukan dan yang akan digunakan untuk meramalkan, memperhitungkan, dan mengendalikan pelaksanaan program ke depannya agar jauh lebih baik. Evaluasi lebih bersifat melihat ke depan dari pada melihat kesalahan-kesalahan dimasa lalu, dan ditujukan pada upaya peningkatan kesempatan demi keberhasilan organisasi. Dengan demikian misi dari evaluasi atas penelitian ini adalah perbaikan atau penyempurnaan di masa mendatang atas suatu rencana strategis Kepolisian Negara Republik Indonesia.

2.2.2 Jenis-jenis Evaluasi

Jika dilihat dari tahapannya, secara umum evaluasi dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Evaluasi tahap perencanaan

Yaitu evaluasi yang digunakan dalam tahap perencanaan untuk mencoba memilih dan menentukan skala prioritas terhadap berbagai alternatif dan

kemungkinan terhadap cara pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

2. Evaluasi pada tahap pelaksanaan

Pada tahap ini evaluasi adalah suatu kegiatan yang melakukan analisa untuk menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan dibanding dengan rencana. Terdapat perbedaan antara konsep menurut penelitian ini dengan monitoring. Evaluasi bertujuan terutama untuk mengetahui apakah yang ingin dicapai sudah tepat dan bahwa program tersebut direncanakan untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Sedangkan monitoring bertujuan melihat pelaksanaan proyek sudah sesuai dengan rencana dan bahwa rencana tersebut sudah tepat untuk mencapai tujuan, sedangkan evaluasi melihat sejauh mana proyek masih tetap dapat mencapai tujuan, apakah tujuan tersebut sudah berubah dan apakah pencapaian program tersebut akan memecahkan masalah yang akan dipecahkan.

3. Evaluasi pada tahap pasca pelaksanaan

Dalam hal ini konsep pada tahap pelaksanaan, yang membedakannya terletak pada objek yang dinilai dengan yang dianalisa, dimana tingkat kemajuan pelaksanaan dibanding rencana tetapi hasil pelaksanaan dibanding dengan rencana yakni apakah dampak yang dihasilkan oleh pelaksanaan kegiatan tersebut sesuai dengan tujuan yang akan atau ingin dicapai (Suharto, 2006: 12).

Evaluasi atas pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010 merupakan evaluasi pada tahap pasca pelaksanaan dimana diharapkan akan memberikan masukan atau revisi atas pelaksanaan pengembangan dari potensi pembangunan faktor strategis *grand strategy* tahap 2005-2010 untuk menjadi masukan atau agar sesuai dengan tujuan tahap pertama “*trust building*” hingga tahap akhir tahun 2025 yaitu “*strive for excellent*”.

2.2.3 Kriteria Evaluasi

Setelah program dilaksanakan dilanjutkan dengan evaluasi terhadap strategi yang hasilnya diumpanbalikkan kembali ke dalam proses perencanaan strategis secara keseluruhan. Analisis SWOT atau analisis faktor eksternal dan internal organisasi, yang dilakukan selama proses perencanaan strategis, adalah salah satu perangkat evaluasi yang berfungsi sebagai kontribusi informasi penting (terutama data kualitatif) untuk menganalisis efektivitas organisasi.

Pada saat melakukan evaluasi strategi, sebaiknya disadari bahwa pada dasarnya tidak terdapat satu pun tolak ukur absolut untuk menilai apakah sebuah strategi yang telah direalisasikan itu sudah “baik” atau mungkin “masih belum baik”. Setiap strategi tak lain adalah persepsi spesifik dari suatu tim manajemen mengenai bagaimana cara terbaik yang akan ditempuh untuk menghadapi kendala-kendala yang telah diantisipasi.

Walaupun demikian menurut Rumelt (1998) dalam Faisal Afiff & Ismeth Abdullah (2010: 186-187) ada beberapa ciri tertentu yang dapat menjadi indikator terhadap efektivitas dari suatu strategi dan sekaligus mengisyaratkan apakah strategi itu cukup “kredibel” untuk direalisasikan, kriteria tersebut sebagai berikut:

- a. *Consistency* atau Konsistensi. Suatu strategi tidak diperkenankan sedikit pun untuk merumuskan berbagai penancangan sasaran maupun langkah-langkah operasional yang serba inkonsisten.
- b. *Consonance* atau Penyesuaian diri. Suatu strategi harus senantiasa memberikan respon adaptif atas munculnya kendala-kendala dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi.
- c. *Advantage* atau Penciptaan nilai. Suatu strategi harus senantiasa meracik jalan keluar konseptual positif yang mendorong upaya penciptaan nilai yang seoptimal mungkin.
- d. *Feasibility* atau Potensi diri. Suatu strategi harus senantiasa tidak diperkenankan menilai secara berlebihan terhadap sarana-sarana yang tersedia ataupun merekayasa kreasi-kreasi baru yang justru sulit ditangani.

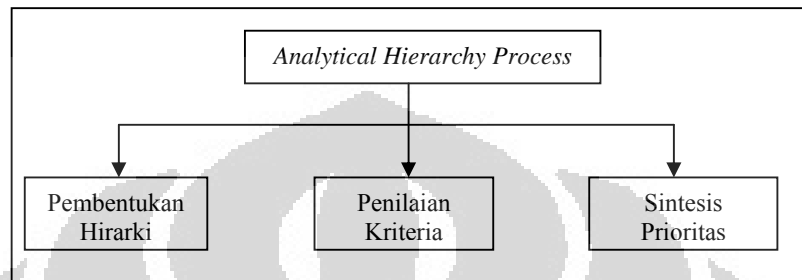
Keempat kriteria evaluasi strategi tersebut akan menjadi kriteria dalam analisis potensi pembangunan faktor strategis pada grand strategy tahap I “*trust building*” periode 2005-2010 dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Analisis SWOT atas *grand strategy* Polri nantinya akan menjadi acuan (data kualitatif) dalam penelitian ini, berupa dimensi-dimensi pengembangan strategi yang menghasilkan potensi pembangunan faktor strategi organisasi Polri, untuk kemudian dianalisis dengan pendekatan kuantitatif melalui *analytical hierarchy process* (AHP).

2.3 AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Proses Hirarki Analitik (PHA) atau dalam Bahasa Inggris disebut *Analytical Hierarchy Process* (AHP), pertama kali dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika dari Universitas Pittsburg, Amerika Serikat pada tahun 1970-an. AHP pada dasarnya didesain untuk menangkap secara rasional persepsi orang yang berhubungan sangat erat dengan permasalahan tertentu melalui prosedur yang didesain untuk sampai pada suatu skala preferensi diantara berbagai set alternatif. Analisis ini ditujukan untuk membuat suatu model permasalahan yang tidak mempunyai struktur, biasanya ditetapkan untuk memecahkan masalah yang terukur (kuantitatif), masalah yang memerlukan pendapat (judgement) maupun pada situasi yang kompleks atau tidak terkerangka, pada situasi dimana data, informasi statistik sangat minim atau tidak ada sama sekali dan hanya bersifat kualitatif yang didasari oleh persepsi, pengalaman ataupun intuisi. AHP ini juga banyak digunakan pada keputusan untuk banyak kriteria, perencanaan, alokasi sumberdaya dan penentuan prioritas dari strategi-strategi yang dimiliki pemain dalam situasi konflik (Saaty, 1993).

Metode ini telah didapati sebagai pendekatan yang praktis dan efektif yang dapat mempertimbangkan keputusan yang tidak tersusun dan rumit (Partovi, 1994). Hasil akhir AHP adalah suatu ranking atau pembobotan prioritas dari tiap alternatif keputusan atau disebut elemen. Secara mendasar, ada tiga langkah

dalam pengambilan keputusan dengan AHP, yaitu: membangun hirarki, penilaian dan sintesis prioritas.



Gambar 2.4 Cakupan Model AHP

Sumber: Saaty, 1993.

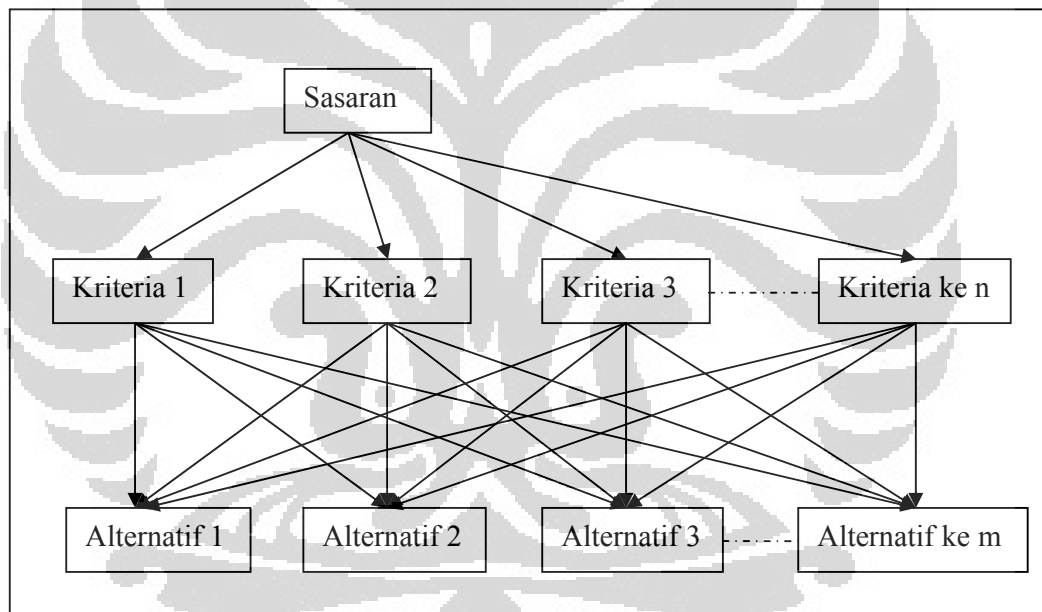
AHP merupakan analisis yang digunakan dalam pengambilan keputusan dengan pendekatan sistem, dimana pengambil keputusan berusaha memahami suatu kondisi sistem dan membantu melakukan prediksi dalam mengambil keputusan. Dalam menyelesaikan persoalan dengan AHP ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami antara lain:

- a. Dekomposisi, setelah mendefinisikan permasalahan atau persoalan, maka perlu dilakukan dekomposisi, yaitu: memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya, sampai yang sekecil-kecilnya.
- b. *Comparative Judgement*, prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP, karena akan berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen. Hasil dari penilaian ini lebih mudah disajikan dalam bentuk matriks *Pairwise Comparison*.
- c. *Synthesis of Priority*, dari setiap matriks *pairwise comparison* vektor *eigen* (ciri)-nya untuk mendapatkan prioritas lokal, karena matriks *pairwise comparison* terdapat pada setiap tingkat, maka untuk

melakukan global harus dilakukan sintesis diantara prioritas lokal. Prosedur melakukan sintesis berbeda menurut bentuk hirarki.

- d. *Logical Consistency*, konsistensi memiliki dua makna. Pertama adalah bahwa obyek-obyek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai keseragaman dan relevansinya. Kedua adalah tingkat hubungan antara obyek-obyek yang didasarkan pada kriteria tertentu.

2.3.1. Pembentukan Hirarki Struktural



Gambar 2.5 Model AHP Secara Umum

Sumber: Saaty, 1993.

Langkah ini bertujuan memecah suatu masalah yang kompleks disusun menjadi suatu bentuk hirarki. Suatu struktur hirarki sendiri terdiri dari elemen-elemen yang dikelompokkan dalam tingkatan-tingkatan (*level*). Dimulai dari suatu sasaran pada tingkatan puncak, selanjutnya dibangun tingkatan yang lebih rendah yang mencakup kriteria, sub kriteria dan seterusnya sampai pada tingkatan yang

paling rendah. Sasaran atau keseluruhan tujuan keputusan merupakan puncak dari tingkat hirarki. Kriteria dan sub kriteria yang menunjang sasaran berada di tingkatan tengah. Dan, alternatif atau pilihan yang hendak dipilih berada pada level paling bawah dari struktur hirarki yang ada.

Menurut Saaty (1993), suatu struktur hirarki dapat dibentuk dengan menggunakan kombinasi antara ide, pengalaman dan pandangan orang lain. Karenanya, tidak ada suatu kumpulan prosedur baku yang berlaku secara umum dan absolut untuk pembentukan hirarki. Menurut Zahedi (1986), struktur hirarki tergantung pada kondisi dan kompleksitas permasalahan yang dihadapi serta detail penyelesaian yang dikehendaki. Karenanya struktur hirarki kemungkinan berbeda antara satu kasus dengan kasus yang lainnya.

2.3.2. Pembentukan Keputusan Perbandingan

Apabila hirarki telah terbentuk, langkah selanjutnya adalah menentukan penilaian prioritas elemen-elemen pada tiap *level*. Untuk itu dibutuhkan suatu matriks perbandingan yang berisi tentang kondisi tiap elemen yang digambarkan dalam bentuk kuantitatif berupa angka-angka yang menunjukkan skala penilaian (1 – 9). Penentuan nilai bagi tiap elemen dengan menggunakan angka skala bisa sangat subyektif, tergantung pada pengambil keputusan. Karena itu, penilaian tiap elemen hendaknya dilakukan oleh para ahli atau orang yang berpengalaman terhadap masalah yang ditinjau sehingga mengurangi tingkat subyektifitasnya dan meningkatkan unsur obyektifitasnya. Pendekatan AHP menggunakan skala Saaty mulai dari nilai bobot 1 sampai dengan 9. Nilai bobot 1 menggambarkan “sama penting”, ini berarti bahwa nilai atribut yang sama skalanya, nilai bobotnya 1, sedangkan nilai bobot 9 menggambarkan kasus atribut yang “penting absolut” dibandingkan dengan yang lainnya.

2.3.3. Sintesis prioritas dan ukuran konsistensi

Perbandingan antar pasangan elemen membentuk suatu matriks perankingan relatif untuk tiap elemen pada tiap level dalam hirarki. Jumlah matriks akan tergantung pada jumlah tingkatan pada hirarki. Sedangkan, ukuran matriks tergantung pada jumlah elemen pada level bersangkutan. Setelah semua matriks terbentuk dan semua perbandingan tiap pasangan elemen didapat, selanjutnya dapat dihitung matriks *eigen* (*eigen vector*), pembobotan, dan nilai eigen maksimum.

Nilai eigen maksimum merupakan nilai parameter validasi yang sangat penting dalam teori AHP. Nilai ini digunakan sebagai indeks acuan (*reference index*) untuk menilai (*screening*) informasi melalui perhitungan rasio konsistensi (*consistency*). Ratio (CR) dari matriks estimasi dengan tujuan untuk memvalidasi apakah matriks perbandingan telah memadai dalam memberikan penilaian secara konsisten atau belum (Saaty, 1993). Nilai rasio konsistensi (CR) sendiri dihitung dengan urutan sebagai berikut:

1. Vektor eigen dan nilai eigen maksimum dihitung pada tiap matriks pada tiap level hirarki.
2. Selanjutnya dihitung indeks konsistensi untuk tiap matriks pada tiap level hirarki dengan menggunakan rumus: $CI = (emaks - n) / (n - 1)$
3. Nilai rasio konsistensi (CR) selanjutnya dihitung dengan rumus: $CR = CI/RI$, dimana RI merupakan indeks konsistensi acak yang didapat dari simulasi dan nilainya tergantung pada orde matriks. Untuk matriks dengan ukuran kecil, Tabel 2.1 menampilkan nilai RI untuk berbagai ukuran matriks dari orde 1 sampai 10.

Tabel 2.1 Indeks Konsistensi Acak Rata-Rata Berdasarkan Orde Matriks

Ukuran Matriks	Indeks Konsistensi Acak (RI)
1	0
2	0
3	0,52
4	0,89
5	1,11
6	1,25
7	1,35
8	1,40
9	1,45
10	1,49

Sumber: Saaty, 1993.

Nilai rentang CR yang dapat diterima tergantung pada ukuran matriks-nya, sebagai contoh, untuk ukuran matriks 3 x 3, nilai CR = 0,03; matriks 4 x 4, CR = 0,08 dan untuk matriks ukuran besar, nilai CR = 0,1 (Saaty, 1993, Cheng and Li, 2001).

Tabel 2.2 Nilai Rentang Penerimaan Bagi CR

No.	Ukuran Matriks	Rasio Konsistensi (CR)
1.	$\leq 3 \times 3$	0,03
2.	4 x 4	0,08
3.	$> 4 \times 4$	0,1

Sumber: Saaty, 1993.

Jika nilai CR lebih rendah atau sama dengan nilai tersebut, maka dapat dikatakan bahwa penilaian dalam matriks cukup dapat diterima atau matriks memiliki konsistensi yang baik. Sebaliknya jika CR lebih besar dari nilai yang dapat diterima, maka dikatakan evaluasi dalam matriks kurang konsisten dan karenanya proses AHP perlu diulang kembali.

Selain itu AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multiobjektif dan multi-kriteria yang berdasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki. Jadi, model ini merupakan suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif. Pada dasarnya langkah-langkah dalam AHP ini meliputi :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan subtujuan-subtujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat kriteria yang paling bawah.
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan "*Judgment*" dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh *judgment* seluruhnya sebanyak $n \times [n-1/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya kriteria yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4 dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung vector eigen dari setiap matrik perbandingan berpasangan. Nilai vector eigen merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesiskan *judgment* dalam penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10 persen maka penilaian data *judgment* harus diperbaiki.

2.4 Kajian Penelitian Terdahulu

Banyak sekali studi terdahulu (tesis) yang berkaitan dengan penerapan AHP terutama pada bidang-bidang manajemen dan strategi pada magister ilmu administrasi Universitas Indonesia, seperti berikut ini:

1. Studi oleh Mujiati (2005)

Melakukan studi dengan judul “Strategi Pengembangan Ketahanan Pangan di Propinsi DKI Jakarta”. Pokok masalah penelitian adalah “perumusan strategi pengembangan ketahanan pangan dan prioritas strategi pengembangan ketahanan pangan di Propinsi DKI Jakarta”. Penelitian bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, menggunakan data sekunder dan primer dari kuesioner terhadap 16 responden yang memahami dan berkecimpung dalam bidang ketahanan pangan. Analisis data menggunakan Matrik Internal – Eksternal dan Proses Hirarki Analitik (PHA) dengan alat bantu *software Expert Choice 2000*.

2. Studi oleh Tri Efriandi (2010)

Melakukan studi dengan judul “Evaluasi Kebijakan Bantuan Langsung Tunai di Kabupaten Muara Enim (Studi Kasus di Kecamatan Lawang Kidul)”. Penelitiannya bertujuan mengevaluasi Bantuan Langsung Tunai berdasarkan persepsi ekspert dalam penentuan strategi kebijakan melalui proses analisis hirarki. Dari hasil analisis AHP didapatkan hasil bahwa strategi untuk mengalihkan kebijakan mendapatkan prioritas tertinggi.

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metodologi penelitian merupakan suatu ilmu tentang kerangka kerja melaksanakan penelitian yang bersistem. Bersistem berarti penelitian dikerjakan berdasarkan kontekstual. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus (*observational case studies*) dengan pendekatan kuantitatif yang memadukan input data dengan teknik kualitatif dan kuantitatif sekaligus (*mix method*).

Menurut Prasetya (2007) penelitian kualitatif disebut pemahaman mendalam karena mempertanyakan makna suatu objek secara mendalam dan tuntas. Melalui pendekatan kualitatif, diharapkan peneliti mampu mengembangkan suatu teori dan mengujinya dengan cara mengumpulkan data dan menganalisisnya berdasarkan beberapa sumber data yang dimilikinya (*multi-data sources*).

Data kualitatif yang diperoleh dalam penelitian ini selanjutnya akan dikuantitatifkan dengan melakukan pembobotan terhadap setiap realitas atau gejala berdasarkan konteksnya tersebut. Semua pertimbangan diterjemahkan secara *numeric* (rasio) yang merupakan ancangan hirarki, dimana validitasnya dapat dievaluasi dengan suatu uji konsistensi (1993).

Pada penelitian ini, penulis beranjak dari studi kasus yang menghasilkan input data kualitatif (persepsi manusia) atas potensi pembangunan faktor strategi pelaksanaan *grand strategy* Polri tahap I “*trust building*” periode 2005-2010. Namun dalam analisisnya, data kualitatif tersebut akan diolah menjadi data kuantitatif, berupa kuesioner dengan penentuan *key indicator* hirarki menggunakan metode AHP. Dimana hasil analisisnya berupa rasio yang

kemudian disimpulkan kembali melalui penjabaran hasil analisis yang berbentuk kualitatif.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif, yaitu suatu metode yang meneliti mengenai status dan obyek tertentu, kondisi tertentu, sistem pemikiran atau suatu kejadian tertentu pada saat sekarang. Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti. Metode deskriptif digunakan untuk mengkaji sesuatu seperti apa adanya (variabel tunggal) atau pola hubungan (korelasional) antara dua variable atau lebih (Prasetya, 2006: 101).

Penelitian ini berfokus pada evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” 2005-2010 yang meneliti konsep rancangan strategis Polri, hingga tahapan implementasi rencana strategis Polri tersebut. Pada akhirnya, deskripsi atas pelaksanaan *grand strategy* Polri dapat menunjukkan prioritas pelaksanaan potensi pembangunan faktor strategi dan menjawab apakah *grand strategy* tahap I telah diimplementasikan sesuai dengan tujuan yang ada, serta hambatan-hambatan yang terjadi dan tentunya saran untuk perubahan ke arah yang lebih baik.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Studi kepustakaan, bertujuan untuk merumuskan konsep dan teori sebagai landasan penelitian, melalui penelaahan berbagai literatur, buku, naskah ilmiah, laporan penelitian, dokumen, perundang-undangan negara maupun Skep. Kapolri mengenai tugas dan wewenang pokok Polri umumnya, dan rencana strategis *grand strategy* khususnya. Studi kepustakaan dilakukan pada tahap pra-riset untuk mengumpulkan informasi sebagai rumusan masalah penelitian. Pada

Universitas Indonesia

studi kepustakaan ini, data didapat dengan mengumpulkan informasi yang telah didokumentasikan yang disebut data sekunder. Data sekunder didapat melalui artikel-artikel dan pustaka lain yang berkaitan dengan pokok bahasan yaitu *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010, terutama melalui Surat Keputusan Kapolri dengan No. Pol. : SKEP/360/VI/2005 tanggal 10 Juni 2005 beserta lampiran dan naskah akademik analisis SWOT.

2. Wawancara, bertujuan untuk mendapatkan informasi secara langsung yang dapat menjelaskan atau menjawab permasalahan penelitian yang bersangkutan berdasarkan aspirasi mereka sebagai narasumber secara obyektif. Pada penelitian ini, wawancara dilakukan terhadap Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia di Mabes Polri; Anggota Komisi Kepolisian Nasional (Kopolnas); akademisi di Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian - Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK-PTIK) sebagai pakar ahli yang dapat memberikan penilaian atas *grand strategy* Polri; dan masyarakat yang terwakili oleh LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat). Setelah diwawancarai maka informan akan diminta menjadi responden untuk mengisi kuesioner yang akan menjadi data primer dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan pada tahap turun lapang untuk dijadikan acuan awal apakah seseorang layak menjadi informan atau responden pengisian kuesioner dengan kriteria *expert* terhadap masalah penelitian yaitu *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010.
3. Kuesioner, yakni berupa daftar pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang harus dijawab dan diisi oleh responden (*expert*) sebagai sampel yang terpilih melalui proses wawancara atas narasumber. Nantinya responden akan diminta mengisi kuesioner yang telah disusun sedemikian rupa sesuai dengan pendekatan AHP. Responden dalam penelitian ini yakni pihak Polri, dan akademisi. Ini merupakan proses pengumpulan data primer. Proses pengumpulan data

primer didapatkan melalui wawancara dengan narasumber dan penyebaran kuesioner terhadap narasumber terpilih sebagai responden pengisian kuesioner dengan kriteria *expert* terhadap masalah penelitian yaitu *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010.

3.4 Narasumber Penelitian

Narasumber untuk analisis perumusan model melalui metode AHP ini direncanakan sebanyak 17 orang. Pemilihan narasumber ditentukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap permasalahan yang diteliti serta pengetahuan dan pengalamannya terhadap permasalahan. Karena tujuan penelitian adalah menggali informasi mengenai *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010 langsung dari organisasinya yaitu Polri dan publik sebagai *stakeholder*. Dengan demikian, responden ditunjuk berdasarkan keahliannya (*expert choice*).

Tabel 3.1 Kriteria Sampel Ahli

NO	Kelompok Sampel	Kriteria	Jumlah (orang)
1.	Mabes Polri	a. Staf Perencanaan Umum dan Anggaran Polri <ul style="list-style-type: none"> - Biro Lembaga dan Tata Laksana - Biro Reformasi Birokrasi Polri b. Badan Reserse Kriminal Polri c. Pusat Penelitian dan Pengembangan Polri	1 2 1 3
2.	Kompolnas	Komisi Kepolisian Nasional adalah komisi khusus yang berperan sebagai pengawas Kepolisian Negara Republik Indonesia.	1
3.	Akademisi / Pakar Ahli	Pemerhati khusus terhadap permasalahan seputar organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia baik itu berupa pelaksanaan pelayanan oleh Polri yang dalam hal ini terwakilkan oleh STIK-PTIK (Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian – Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian), dengan komposisi sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> a. Dosen b. Mahasiswa 	3 3
4	Lembaga Swadaya Masyarakat	LSM ini mewakilkan masyarakat yang menerima layanan langsung dari Kepolisian Negara Republik Indonesia, dengan perwakilan dari beberapa LSM sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> a. Independent Police Watch b. Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia 	1 2
Total Responden			17

Sumber : Hasil Penelitian Penulis

3.5 Teknik Analisis Data

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini menggunakan metode analisis *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden terpilih untuk digunakan dalam menganalisa kriteria untuk proses pemilihan strategis dengan metode AHP. Data sekunder diperoleh dari KPK, Polri, hasil riset akademis, NGOs, dan instansi lain yang relevan yang digunakan sebagai data pendukung.

Data dan informasi yang diperoleh adalah dari wawancara mendalam dari narasumber dan jawaban daftar pertanyaan kuesioner dari responden *expert* lalu diolah dengan menggunakan metode Analisis Proses Hirarki (*Analytical Hierarchy Process*) dengan menggunakan bantuan perangkat lunak *Super Decision*. Berdasarkan pengolahan data tersebut akan diperoleh nilai bobot dari setiap alternative pilihan.

3.5.1 Penyusunan Kuesioner

Pemilihan kriteria yang telah dilakukan, melalui data-data ruang lingkup atas pelaksanaan skenario *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia 2005-2025. Dimana kriteria tersebut menggambarkan potensi pembangunan faktor strategi Kepolisian Negara Republik Indonesia secara objektif hasil analisis SWOT dari lampiran naskah akademik *Grand Strategy* Polri 2005-2025. Tahapan ini sangat penting untuk mendapatkan kriteria-kriteria yang signifikan dalam rangka mencapai tujuan penelitian yaitu evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010.

3.5.2 Penentuan Responden (Narasumber) dan Pengisian Kuesioner

Setelah kuesioner selesai disusun, kuesioner diberikan kepada responden yang dipilih berdasarkan faktor keterkaitan serta pemahaman (*expert*) terhadap

masalah yang diteliti (*purposive sampling*) dengan mengacu pada hasil wawancara pendahuluan. Dalam penelitian ini, responden ditujukan terhadap 3 kelompok sasaran, yang terdiri dari:

1. Pihak pembuat atau penyusun perencanaan strategis dan pelaksana pelayanan atas implementasi dari *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia.
2. Lembaga pengawas Kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu Kompolnas.
3. Akademisi atau pakar ahli sebagai pemerhati khusus terhadap permasalahan seputar organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia baik itu berupa pelaksanaan pelayanan oleh Polri yang akan memberikan penilaian secara teoritis dan konseptual atas perencanaan strategis *grand strategy* Polri.
4. Lembaga Swadaya Masyarakat sebagai perwakilan dari masyarakat penerima pelayanan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia

Pemilihan kelompok tersebut sebagai responden adalah berdasarkan masalah yang dilakukan dalam studi, sinergis dengan kepentingan atau tugas responden baik langsung maupun tidak langsung serta asumsi bahwa responden dianggap mengetahui permasalahan yang sedang dilakukan studi.

3.5.3 Analisis Data

Analisis data akan dilakukan terlebih dahulu data sekunder terhadap hasil wawancara. Dengan pendekatan kualitatif melalui persepsi peneliti atas hasil wawancara dan tinjauan konseptual yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian analisis dilanjutkan pada data primer yaitu data kuantitatif atau terhadap kuesioner yang telah diisi oleh responden. Kuesioner tersebut berisi kriteria evaluasi pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010 dan pemilihan prioritas alternatif potensi pembangunan faktor strategi yang kemudian hasilnya akan ditabulasi dengan perhitungan rasio. Kemudian setelah dilakukan pemberian nilai

atas kuesioner tersebut maka dilakukan perhitungan melalui metode *analytical hierarchy process* (AHP)

3.5.4 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Melalui hasil penelitian terhadap data kualitatif didapatkan deskripsi pelaksanaan *grand strategy* Polri yang belum tentu seluruhnya dapat dijadikan tolak ukur evaluasi *grand strategy* tersebut. Untuk mengatasi hal tersebut, maka perlu lebih lanjut dilakukan pemilihan prioritas untuk mendapatkan deskripsi apakah rencana strategi telah mencapai tujuan yang ditetapkan. Penentuan prioritas dari kriteria-kriteria perencanaan strategi yang telah dipilih pada penelitian ini dilakukan dengan analisis AHP.

3.5.4.1 Aksioma AHP

Ada 4 aksioma yang harus diperhatikan agar analisis AHP dapat dilakukan dengan baik, yakni :

- a. Aksioma Resiprocal (*Reciprocal Comparison*): matriks perbandingan berpasangan yang terbentuk haruslah bersifat kebalikan. Artinya harus bisa dibuat perbandingan dan dinyatakan preferensinya, dimana preferensi itu harus memenuhi syarat resiprokal, yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala X, maka B lebih disukai dari A dengan skala $1/X$.
- b. Aksioma Homogenitas (*Homogeneity*): dalam melakukan berbagai perbandingan, konsep ukuran yang diperbandingkan haruslah jelas. Artinya, preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau elemen-elemennya dapat diperbandingkan satu sama lain. Pikiran kita akan sulit dalam melakukan perbandingan dengan ukuran yang kurang jelas, misalnya perbandingan antara kelereng dengan jeruk. Dalam konteks “rasa”, maka tidak tepat jeruk kita bandingkan

dengan kelereng. Tapi dalam bentuk bulat kemungkinan perbandingan relevan.

- c. Aksioma ketergantungan (*Independence*): terdapat keterkaitan antara level, walaupun dapat terjadi hubungan tak sempurna. Artinya, preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada melainkan oleh obyektif secara keseluruhan. Atau perbandingan antara elemen-elemen dalam satu level tergantung atau dipengaruhi elemen-elemen di atasnya.
- d. Aksioma ekspektasi (*Expectations*): dalam proses AHP yang dituntut bukanlah rasionalitas, tetapi yang menonjol adalah ekspektasi dan persepsi dari manusia. Dalam kaitan ini penilaian yang irasional dapat diterima, asalkan konsisten.

Selain aksioma yang perlu mendapat perhatian dalam analisis AHP, ada 3 prinsip dasar dalam melakukan analisis dengan AHP.

3.5.4.2 Prinsip Dasar AHP

Dalam model AHP terdapat tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Prinsip menyusun hirarki; (menggambarkan dan menguraikan secara hirarki), yaitu memecah-mecah persoalan menjadi unsur yang terpisah-pisah.
2. Prinsip menetapkan prioritas yaitu menentukan peringkat elemen-elemen menurut kepentingan.
3. Prinsip konsistensi logis yaitu menjamin bahwa semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan.

a. Prinsip Menyusun Hirarki

Secara garis besar ada 2 tahapan dalam penyusunan model AHP, yaitu sebagai berikut:

1. Penyusunan hirarki (dekomposisi)
2. Evaluasi hirarki (dapat menggunakan “*super decision*”)

Proses penyusunan hirarki adalah sebagai berikut :

- Tahap pertama : Identifikasi tujuan keseluruhan pembuatan hirarki yang bisa disebut dengan *goal* (tujuan), yakni masalah yang akan dicari pemecahannya lewat model AHP.
- Tahap kedua : Menentukan kriteria dan sub kriteria yang diperlukan untuk mendukung tujuan keseluruhan.
- Tahap ketiga : Identifikasi alternatif strategi yang akan dievaluasi di bawah kriteria.

Tahap terpenting dalam analisis adalah penilaian dengan teknik perbandingan berpasang (*pairwise comparison*) terhadap elemen-elemen pada suatu tingkatan hirarki. Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot numerik dan membandingkan elemen satu dengan elemen yang lain. Tahap selanjutnya adalah melakukan sintesis terhadap hasil penilaian untuk menentukan elemen mana yang memiliki prioritas tertinggi dan terendah.

b. Prinsip Menetapkan prioritas

Penetapan prioritas dan konsistensi merupakan hal penting dalam AHP terutama *comparative judgement*. Dalam proses ini dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antar berbagai kriteria, dengan dua tahap penting yaitu: (i) menentukan mana diantara dua yang dianggap (penting atau disukai atau mungkin terjadi) serta; (ii) menentukan seberapa kali lebih (penting atau disukai atau mungkin terjadi). Prioritas dari sederetan kriteria dan alternatif tersebut ditentukan dengan membandingkan satu sama lain secara berpasangan yang diberi bobot berupa skala dari 1 s/d 9 dengan definisi masing-masing skala sebagaimana terdapat dalam tabel 3.2.

Tabel 3.2 Nilai Konversi Data Diskret ke Numerik

Skala Prioritas Numerik	Definisi (verbal)	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen memiliki bobot yang seimbang nilainya
3	Sebuah elemen lemah nilai kepentingannya terhadap yang lain	Pengalaman dan judgement agak menyukai sebuah elemen daripada yang lain
5	Sebuah elemen esensial atau lebih penting terhadap yang lainnya	Pengalaman dan judgement lebih kuat menyukai sebuah elemen daripada yang lain
7	Menunjukkan sebuah elemen sangat lebih penting dari lainnya	Sebuah elemen lebih kuat disukai dan dominasinya terlihat nyata dalam keadaan yang sebenarnya
9	Secara mutlak sebuah elemen lebih penting dari lainnya	Fakta sebuah elemen lebih disukai dari lainnya berada pada kemungkinan yang tertinggi pada urutan yang telah diketahui
2, 4, 6, 8	Nilai <i>intermediate</i> antara dua <i>judgement</i> yang peringkatnya berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua <i>judgement</i>
Kebalikan (1/3, 1/5, 1/7, dst)	Bila aktivitas I sebelumnya telah diberi bobot ketika dibandingkan dengan aktivitas j, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan dengan i	

Sumber: Thomas L. Saaty. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin* (Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1993). h. 85.

Setelah hirarki tersusun, langkah selanjutnya adalah pengisian persepsi *expert* dengan melakukan perbandingan antara elemen-elemen di dalam satu level dengan memerhatikan pengaruh pada level di atasnya. Dari hasil pengisian perbandingan berpasangan dari persepsi ahli (responden) tersebut, disusun dalam bentuk matriks perbandingan (*matrix pairwise*). Kemudian dilakukan perhitungan *vector eigen* (*eigen vector*) dan nilai *eigen* (*eigen value*) serta perhitungan konsistensi yang akan menentukan prioritas pilihan.

Model AHP menghendaki satu persepsi dalam satu perbandingan, maka dari n persepsi harus dihasilkan satu persepsi yang mewakili persepsi seluruh ahli. Cara umum yang dipakai pembuat AHP adalah dengan cara mencari nilai rata-rata. Ada dua cara yang dipakai yaitu; (i) rata-rata hitung dan; (ii) rata-rata ukur. Rata-rata ukur lebih cocok untuk deret bilangan yang sifatnya perbandingan (rasio) dan mampu mengurangi gangguan yang ditimbulkan salah satu bilangan yang terlalu besar atau terlalu kecil.

Setelah matriks perbandingan terisi, selanjutnya untuk menetapkan prioritas digunakan metode *eigen vector* dan *eigen value* dari *eigen vector* yang diperoleh ditentukan *local priority*, yaitu prioritas untuk satu level. Prioritas global diperoleh dengan mengalikan prioritas elemen pada level di atasnya sampai level akhir.

c. Prinsip Konsistensi Logis

Pengukuran konsistensi dalam model AHP dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah mengukur konsistensi setiap matriks perbandingan dan tahap kedua adalah mengukur konsistensi keseluruhan hirarki.

Konsistensi berarti dua hal, pertama menunjukkan pemikiran atau objek yang serupa dikelompokkan menurut homogenitas dan relevansinya, Misalnya : Jeruk Pontianak dan bola tenis dapat dikelompokkan dalam satu set homogen jika kriteria relevannya adalah kebulatan, tetapi tidak bila kriterianya adalah rasa, karena perbandingannya jadi tidak relevan. Artinya konsistensi yang kedua adalah intensitas relasi antar gagasan saling membenarkan secara logis.

Setiap perbandingan dinyatakan konsisten 100% apabila memenuhi syarat sebagai berikut:

$$A_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik} \quad (3.1)$$

Setiap angka dalam matriks perbandingan pada dasarnya adalah sebuah rasio karena angka yang timbul didasarkan atas perbandingan antara dua elemen. Apabila tertulis angka atau skala 7 dalam sebuah matriks perbandingan, maka itu tidak lain adalah 7/1.

Dengan dasar tersebut maka dapat dijelaskan bahwa :

$$A_{ij} = w_i/w_j \dots\dots\dots I_j = 1 \dots\dots\dots n$$

Karena itu, $a_{ij} \cdot a_{jk} = (w_i/w_j) \cdot (w_j/w_k) = w_i/w_k = a_{ik}$, dan juga dapat dibuktikan bahwa:

$$a_{ji} = w_j/w_i = 1/(w_i/w_j) = 1/a_{ij} \quad (3.2)$$

Konsistensi dalam sebuah matriks perbandingan diukur melalui rumus berikut:

$$A \cdot W = \lambda_{\max} \cdot W \quad (3.3)$$

$$\text{Indeks konsistensi (CI) diperoleh dari : } CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (3.4)$$

Rasio Konsistensi (CR) diperoleh dari:

$$CR = CI/RI \text{ dimana : } RI = \text{Random Index (dapat dilihat pada tabel 3.4)} \quad (3.5)$$

Tabel 3.3 Nilai Random Index

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Sumber: Bambang Permadi. *AHP* (Jakarta: PAU-Studi Ekonomi UI). h. 15

Dalam hirarki tiga level, akan diperoleh indeks konsistensi untuk matriks perbandingan level dua dan indeks konsistensi dari setiap matriks perbandingan pada level tiga dengan memperhatikan hubungan dengan setiap unsur-unsur level dua. Dengan demikian pada level tiga tersebut akan diperoleh sejumlah angka indeks konsistensi yang banyaknya sama dengan unsur-unsur dalam level 2. Langkah selanjutnya adalah melakukan perkalian *vector* antara *vector* prioritas level dua sebagai *vector* baris dengan *vector* indeks konsistensi dari level tiga sebagai *vector* kolom. Hasil perkalian ini merupakan satu angka yang kemudian ditambah dengan indeks konsistensi level dua dan hasilnya disebut M, selanjutnya dihitung indeks random secara keseluruhan dengan cara yang sama, hanya setiap indeks konsistensi diganti dengan indeks random yang besarnya tergantung ukuran matriks, dari operasi ini diperoleh indeks random hirarki secara keseluruhan yang dilambangkan dengan M', dengan demikian akan diperoleh rasio konsistensi secara keseluruhan dengan membagi indeks konsistensi keseluruhan (M) dengan indeks random keseluruhan (M'), yang secara singkat dapat ditulis :

$$CRH = M/M' \quad (3.6)$$

Dimana: M = CI level dua + (bobot prioritas level dua) (CI level tiga)

M' = RI level tiga + (bobot prioritas level dua) (CI level tiga)

RI = Random Indeks

3.5.4.3 Kelebihan dan Kekurangan Model AHP

Kelebihan metode ini adalah sederhana dan tidak banyak asumsi. Metode ini cocok untuk menyelesaikan permasalahan yang bersifat strategis dan makro. Kekuatan AHP terletak pada struktur hirarkinya yang memungkinkan seseorang memasukkan semua faktor-faktor penting, baik nyata maupun abstrak, dan mengaturnya dari atas kebawah mulai dari yang paling penting ketingkat yang berisi alternatif, untuk dipilih mana yang terbaik, AHP juga adalah salah satu

bentuk model pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya.

Personal yang menguasai permasalahan yang sedang diteliti (*expert*) sangat dibutuhkan dalam model AHP untuk didapat persepsi atau penilainya. Penentuan seseorang sebagai ahli, bukan berarti orang tersebut harus pintar, jenius, bergelar doktor, tetapi mengacu pada orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah atau juga kepentingan terhadap masalah tersebut. Para *expert* dalam melakukan analisisnya dengan menggunakan *personal judgement* berdasarkan pengetahuan atau kemampuan dan pengalamannya yang diperkaya dengan data sekunder dari literatur maupun opini pendapat masyarakat.

Kelebihan-kelebihan lain model AHP adalah sifatnya yang fleksibel, demokratis dan perhitungannya tidak terlalu rumit. Sifat fleksibel dalam arti mampu mencakup banyak permasalahan dengan tujuan dan kriteria yang beragam (*multiobjectives and multicriterias*). Tujuan yang berbeda bisa dimasukkan dalam suatu level dan satu hirarki dan hirarkinya sendiri sangat fleksibel dan peka terhadap perubahan. Sifat demokratis berkaitan dengan kepentingan politik. Dalam proses perencanaan dengan menggunakan AHP, masyarakat dimungkinkan untuk turut serta dalam proses perencanaan pembangunan melalui proses pembuatan hirarki dan pengisian kuesioner bersama-sama aparat pemerintah. Dengan partisipasi masyarakat, pembangunan tidak hanya bersifat *top-down* tetapi juga *bottom-up*.

Di samping kelebihan-kelebihan seperti disebutkan diatas, model AHP tidak luput dari kelemahan. Ketergantungan model pada input berupa persepsi ahli akan membuat hasil akhir menjadi tidak ada artinya apabila ahli memberikan penilaian yang keliru. Kondisi ini ditambah dengan belum adanya kriteria yang jelas untuk seseorang ahli. Untuk membuat model AHP dapat diterima, perlu menyakinkan masyarakat untuk menganggap persepsi ahli dapat mewakili masyarakat, paling tidak sebagian besar masyarakat. Kelebihan dan kekurangan model AHP tersebut dirangkum seperti pada tabel 3.4 berikut ini:

Tabel 3.4 Kelebihan dan Kekurangan Model AHP

Kelebihan Model AHP	Kekurangan Model AHP
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Model AHP adalah memasukkan data kualitatif dan diolah menjadi kuantitatif ▪ AHP mempertimbangkan analisis permasalahan yang melibatkan banyak pelaku (<i>multi actor</i>), banyak criteria (<i>multi criteria</i>) yang bisa dimasukkan dan banyak obyek (<i>multi objective</i>) ▪ AHP memasukkan pertimbangan dan nilai-nilai pribadi secara logis. Proses ini bergantung pada imajinasi pengalaman dan pengetahuan untuk menyusun hirarki suatu masalah dan bergantung pada logika intuisi dan pengalaman untuk memberi pertimbangan. ▪ AHP menunjukkan bagaimana menghubungkan elemen-elemen dari bagian lain untuk memperoleh hasil gabungan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sulit dikerjakan secara manual terutama bila matriksnya yang terdiri dari tiga elemen atau lebih, sehingga harus dibuat suatu program komputer untuk memecahkannya. ▪ Belum adanya batasan <i>expert</i> sebagai responden pada masing-masing kasus juga dapat melemahkan metode ini, tetapi hal ini diantisipasi dengan pemberian bobot yang berbeda dalam tabulasi kuesioner hasil isian responden.

Sumber: Bambang Permadi. *AHP* (Jakarta: PAU-Studi Ekonomi UI), h. 6.

3.6 Studi Pendahuluan (*Preliminary Study*)

Dalam membuat keputusan sumber kerumitan masalah keputusan bukan hanya dikarenakan faktor ketidakpastian atau ketidaksempurnaan informasi saja.

Namun masih terdapat penyebab lainnya seperti banyaknya faktor yang berpengaruh terhadap pilihan-pilihan yang ada. Ketika membuat keputusan, ada suatu proses yang terjadi pada otak manusia yang akan menentukan kualitas keputusan yang akan dibuat. Ketika keputusan yang akan dibuat sederhana seperti memilih warna pakaian, manusia dapat dengan mudah membuat keputusan. Akan tetapi jika keputusan yang akan diambil bersifat kompleks dengan risiko yang besar seperti perumusan strategi, pengambil keputusan sering memerlukan alat bantu dalam bentuk analisis yang bersifat ilmiah, logis, dan terstruktur atau konsisten. Salah satu alat analisis tersebut adalah berupa *decision making model* (model pembuatan keputusan) yang memungkinkan untuk membuat keputusan untuk masalah yang bersifat kompleks.

Metode *analytical hierarchy process* (AHP) merupakan salah satu model pengambilan keputusan yang sering digunakan untuk mengatasi permasalahan multikriteria. AHP umumnya digunakan dengan tujuan untuk menyusun prioritas dari berbagai alternatif atau pilihan yang ada dan pilihan-pilihan tersebut bersifat kompleks atau multikriteria. Secara umum, dengan menggunakan AHP, prioritas yang dihasilkan akan bersifat konsisten dengan teori, logis, transparan, dan partisipatif. AHP akan sangat cocok digunakan untuk mengevaluasi strategi yang kompleks. Untuk pertama kali metode AHP diperkenalkan oleh Thomas L Saaty pada periode 1971–1975 ketika di Warston School. Pengembangannya mendasarkan pada kemampuan “*judgment*” manusia untuk mengkonstruksi persepsi secara hirarkis dari sebuah persoalan keputusan multikriteria. Struktur yang hirarkis ini mempresentasikan tipe hubungan ketergantungan fungsional yang paling sederhana dan berurutan sehingga mempermudah mendekomposisikan persoalan multikriteria yang kompleks menjadi elemen – elemen keputusannya. Hirarki bersifat linear dan distrukturkan mulai dari elemen keputusan yang bersifat umum (misalnya *goals*, objektif, kriteria dan subkriteria) sampai ke variabel atau faktor yang paling konkrit dan mudah terkontrol pada level hirarki terbawah yaitu alternatif keputusan.

Pada penelitian ini, studi pendahuluan dilakukan untuk memperoleh pemetaan masalah dari pokok permasalahan yang akan dibahas, yaitu mengenai

prioritas pelaksanaan potensi pembangunan faktor strategi pada kriteria evaluasi pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010. Kemudian akan diidentifikasi, dipahami untuk menjadi fokus, kriteria, dan alternative pada pohon hirarki yang selanjutnya dituangkan dalam kuesioner untuk mendapatkan prioritas pilihan strategi bersaing oleh responden *expert*. Studi pendahuluan dilakukan dengan melakukan studi kepustakaan atas naskah akademik lampiran analisis SWOT skenario *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia 2005-2025 sesuai dengan Surat Keputusan Kapolri No. Pol: SKEP / 360 / VI / 2005, tanggal 10 Juni 2005. Berikut pemetaan bahasan permasalahan dalam operasionalisasi model penelitian ini:

3.6.1 Model Operasional Penelitian

Kajian tentang *grand strategy* Polri menuju 2025 bertujuan mengidentifikasi arah pengembangan dan pemberdayaan kekuatan Polri untuk menghasilkan efektivitas kinerja Polri dalam menghadapi berbagai masalah masa depan. Ruang lingkup *grand strategy* Polri ini mencakup dimensi utama dari organisasi Polri, baik strategi maupun kebijakan, yaitu: pengembangan bidang kelembagaan, bidang *capacity building* sumberdayanya, bidang teknologi dan infrastruktur kepolisian untuk mendukung operasi Polri seperti terlihat pada tabel 3.5.

Peranan *trust* dalam kehidupan sosial terlihat dari ciri dasar masyarakat atas suatu bentuk kehidupan bersama. *Trust* merupakan prasyarat untuk terjadinya kerjasama. Agar kehidupan berjalan teratur dibutuhkan norma atau aturan yang harus disepakati (kontrak sosial) dalam mengatur kehidupan bersama. Efektivitas kontrak sosial terletak pada adanya landasan kepercayaan yang dibangun dengan masyarakat.

Menurut Fukuyama (1995), kepercayaan adalah harapan yang tumbuh di dalam sebuah masyarakat yang ditunjukkan oleh adanya perilaku jujur, teratur dan kerjasama berdasarkan norma-norma yang dianut bersama. Kepercayaan sosial

Universitas Indonesia

merupakan penerapan terhadap pemahaman ini. Cox (1995: 5) kemudian mencatat bahwa dalam masyarakat yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, aturan-aturan sosial cenderung bersifat positif; hubungan-hubungan juga bersifat kerjasama. Kepercayaan sosial pada dasarnya merupakan produk dari modal sosial yang baik. Adanya modal sosial yang baik ditandai oleh adanya lembaga-lembaga sosial yang kokoh; dimana modal sosial melahirkan kehidupan sosial yang harmonis (Putnam, 1995), sedangkan kerusakan modal sosial akan menimbulkan anomie dan perilaku anti sosial (Cox, 1995)

Kepercayaan atau *trust* terhadap Polri dari masyarakat adalah bentuk modal sosial atas lembaga pemerintah yang berwenang sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban ini. Penciptaan modal sosial atas Polri oleh masyarakat sendirinya akan melahirkan kehidupan sosial yang harmonis. Secara strategis *trust building* atau penciptaan kepercayaan dipilih sebagai salah satu faktor utama dalam pengembangan Polri tahap I adalah bahwa keberhasilan Polisi dalam menjalankan tugasnya, dalam banyak hal memerlukan kerjasama masyarakat baik dalam penanganan kejahatan maupun pemeliharaan ketertiban dan penciptaan rasa aman yang ditentukan oleh kepercayaan masyarakat.

Tabel 3.5 Fokus Pada Tahapan Rekomendasi Grand Strategy Menuju 2025

	Periode	Tujuan	Kriteria		
			Kelembagaan	Capacity Building	Teknologi
S T R A T E G I	2005-2010	Membangun Kepercayaan (<i>Trust Building</i>)
	2011-2015	Kemitraan (<i>Partnership</i>)
	2016-2025	<i>Strive For Excellent</i>

Sumber: LPEM-FEUI (Naskah Akademik Grand Strategi Polri Menuju 2025).

Hasil rekomendasi *grand strategy* menuju 2025 pada tahap I “*trust building*” periode 2005-2010 adalah urgensi dalam membangun kepercayaan. Membangun kepercayaan internal polri dalam *grand strategy* merupakan faktor penting karena merupakan awal dari perubahan menuju pematapan kepercayaan *trust building* internal meliputi: kepemimpinan, sumber dana, sdm yang efektif, pilot project yang konsisten di bidang *Hi-tech*, kemampuan hukum dan sarpras mendukung Visi Misi Polri. Rekomendasi atas kelembagaan, *capacity building* dan teknologi tersebut dikembangkan dalam potensi pembangunan faktor strategi (Lampiran I Surat Keputusan Kapolri No. Pol.: SKEP/360/VI/2005) yang terdiri atas:

1. Penegakan Keadilan Masyarakat

Penegakan keadilan masyarakat atau lebih dikenal dengan sebutan *restorative community justice* adalah suatu upaya pencegahan kejahatan (bukan mengutamakan penanggulangan untuk menegakan hukum, keamanan dan ketertiban masyarakat). Pencapaian tujuan utama lembaga polisi tersebut terbukti tidak cukup dengan mengandalkan system peradilan kriminal (*criminal justice system*) yang mudah memancing polisi memakai pendekatan represif. Di samping itu, kita menyaksikan kejahatan makin meningkat dalam berbagai bentuk. Diberbagai belahan dunia telah mulai dikembangkan sistem operasi kepolisian dengan penerapan “Penegakan Keadilan Masyarakat” yang menekankan aspek keadilan sebagai motivasi memecahkan masalah kejahatan, pencapaian keamanan dan ketertiban masyarakat, sekaligus menunjang kehidupan demokrasi.

2. Pemolisian Masyarakat

Pemikiran *community policing* timbul sebagai strategi pemolisian yang berbeda akibat dari pengalaman banyak Negara yang mengalami kesulitan menurunkan angka kejahatan, ketidakpercayaan masyarakat pada kemampuan polisi dalam menciptakan rasa aman serta makin meningkatnya organisasi masyarakat yang berfungsi atau menggantikan fungsi polisi.

3. Pengembangan Budaya Polri

Pada dasarnya budaya merupakan kekuatan yang menentukan sikap dan perilaku manusia bahkan dapat dikatakan budaya berperan “sebagai ibu” sedangkan lembaga adalah “anak-anaknya”. Tanpa pengembangan budaya secara terarah dan mengakar pada kehidupan organisasi, maka manusia seperti anggota Polisi tidak dapat diharapkan bersikap dan berperilaku yang konsisten atau menunjang visi, misi, kode etik atau cita-cita yang dibangun oleh Polri.

4. Pengembangan Struktur Organisasi

Pengembangan organisasi polri diarahkan kepada:

- a. Identifikasi berbagai tugas utama dan pengelompokannya
- b. Perumusan tingkat kewenangan
- c. Penyeimbangan tugas dan kewenangan termasuk *span of control*
- d. Sistem koordinasi dan pengendalian
- e. Identifikasi kegiatan yang memerlukan kepakaran khusus atau sebaliknya kegiatan yang tidak esensial yang dapat di *out sourcing*.

5. Postur Kelembagaan

Organisasi Polri sebagai lembaga atau institusi, mengandung implikasi khusus dalam mencari arah perkembangan Polri di masa mendatang, serta implikasi komponen-komponen yang menjadi cakupan dalam merumuskan *grand strategy* Polri dalam jangka panjang.

6. Polri Berbasis Pelayanan

Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah salah satu dari sekian lembaga Negara Republik Indonesia. Setiap lembaga Negara memiliki fungsi yang relatif berbeda walaupun demikian tujuan utama dari setiap lembaga Negara adalah sama yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga tercipta suatu masyarakat yang aman, adil, makmur dan sejahtera.

Potensi pembangunan faktor strategi pada pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010 ini nantinya akan dikaji dengan teori evaluasi rumelt melalui metode *Analytical Hierarchy Process*. Richard P. Rumelt mengidentifikasi empat tolok ukur yang digunakan untuk menguji baik atau tidaknya suatu strategi, yaitu [Rumelt, 1997]:

1. **Consistency atau Konsistensi.** Suatu strategi tidak diperkenankan sedikit pun untuk merumuskan berbagai pencanangan sasaran maupun langkah-langkah operasional yang serba inkonsisten.
2. **Consonance atau Penyesuaian diri.** Suatu strategi harus senantiasa memberikan respon adaptif atas munculnya kendala-kendala dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi.
3. **Advantage atau Penciptaan nilai.** Suatu strategi harus senantiasa meracik jalan keluar konseptual positif yang mendorong upaya penciptaan nilai yang seoptimal mungkin.
4. **Feasibility atau Potensi diri.** Suatu strategi harus senantiasa tidak diperkenankan menilai secara berlebihan terhadap sarana-sarana yang tersedia ataupun merekayasa kreasi-kreasi baru yang justru sulit ditangani.

Setelah potensi pembangunan faktor strategi pada pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010 dikaji dengan teori evaluasi Rumelt, nantinya masing-masing potensi pembangunan faktor strategi tersebut akan dianalisis skenario pelaksanaannya, juga hasil pencapaian tujuan “*trust building*”, dengan metode *Analytical Hierarchy Process*. Tujuan proses evaluasi atas suatu strategi adalah untuk mengukur dan sebagai sumber nilai secara objektif dari pencapaian hasil-hasil yang direncanakan sebelumnya, dimana hasil evaluasi tersebut dimaksudkan menjadi umpan balik untuk perencanaan yang akan dilakukan di depan (Yusuf, 2000: 3).

Proses dalam evaluasi strategi mempunyai dua sasaran utama dalam langkah evaluatif atas strategi tersebut. Pertama-tama terlebih dahulu melakukan evaluasi sampai sejauh mana pilihan maupun hasil dari strategi memenuhi harapan-harapan yang telah dicanangkan. Kedua, mempertimbangkan waktu pelaksanaan untuk menentukan seberapa besar strategi tersebut akan direvisi. Pada akhirnya dibutuhkan suatu skenario untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang (Fred R. David, 2007: 5).

Skenario pada evaluasi pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010 ini terbagi atas 3 skenario yaitu; keberlanjutan strategi, status quo dan strategi diganti. Masing-masing skenario tersebut mengandung makna:

1. Keberlanjutan Strategi

Skenario masa depan sebagai hasil dari pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I periode 2005-2010, dimana potensi pembangunan faktor strategi sangat mendukung terhadap efektifitas Polri dalam pencapaian “*trust building*” baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kondisi masa depan (setelah pelaksanaan *grand strategy* tahap I) lebih baik dari kondisi sebelumnya. Oleh karena itu *grand strategy* tahap I seyogyanya dapat dilanjutkan ke *grand strategy* tahap II hingga terlaksana *grand strategy* Polri 2005-2025 secara kontinyu.

2. Status quo

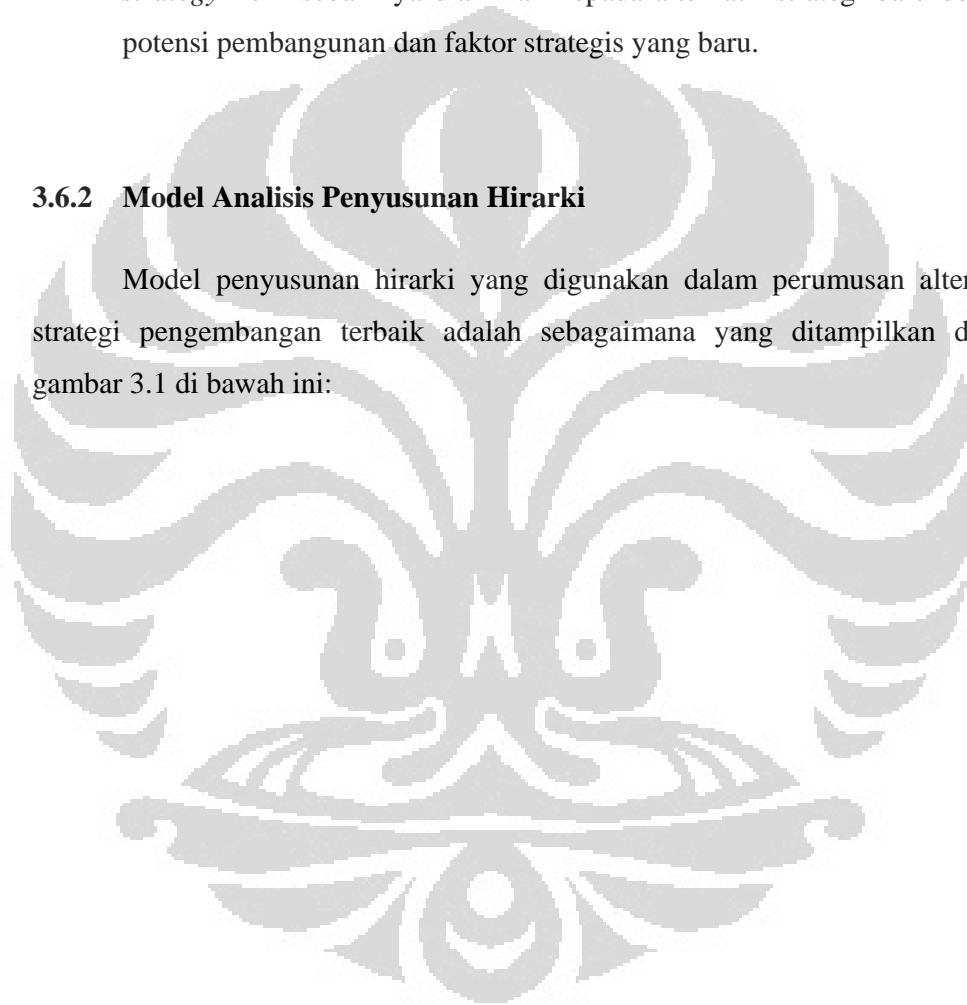
Skenario masa depan hasil dari pelaksanaan *grand strategy* Polri tahap I periode 2005-2010, dimana pelaksanaan potensi pembangunan faktor strategi baik jangka pendek maupun jangka panjang terhadap implikasi kondisi pencapaian “*trust building*” atau tingkat kepercayaan masyarakat tetap sama atau tidak terdapat peningkatan dengan kondisi sebelum pelaksanaan *grand strategy* tahap I. Oleh karena itu strategi masih berfokus pada “*trust building*” dan potensi pembangunan faktor strategi sebaiknya dikaji ulang.

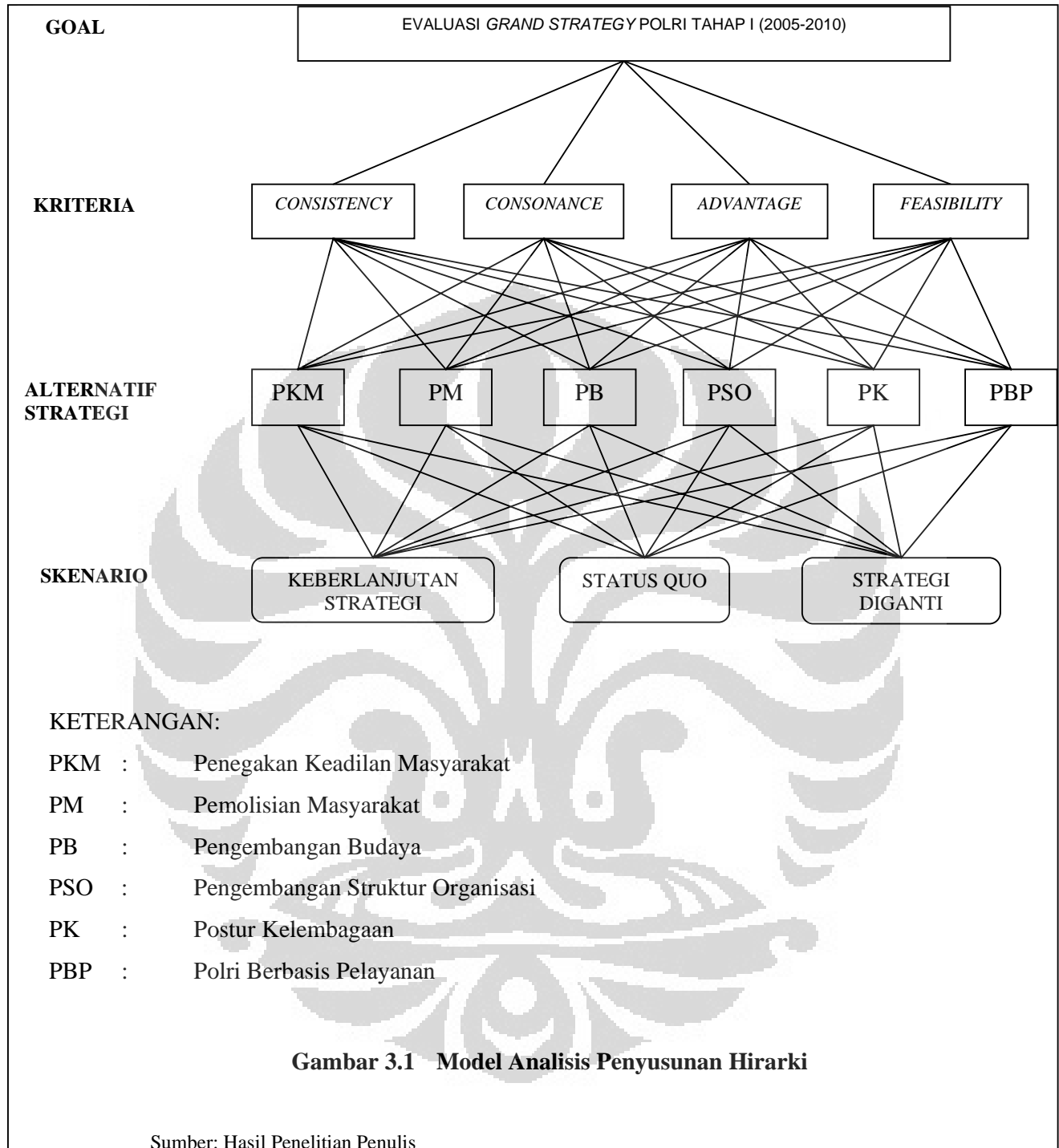
3. Strategi Diganti

Skenario masa depan sebagai hasil dari pelaksanaan *grand strategy* Polri tahap I periode 2005-2010, dimana potensi pembangunan faktor strategi dalam pelaksanaannya untuk pencapaian “*trust building*” belum mencapai kondisi yang sesuai dengan tujuan dari *grand strategy* tahap I. Bahkan kondisi kepercayaan masyarakat terhadap Polri menurun. Maka *grand strategy* Polri sebaiknya dialihkan kepada alternatif strategi baru dengan potensi pembangunan dan faktor strategis yang baru.

3.6.2 Model Analisis Penyusunan Hirarki

Model penyusunan hirarki yang digunakan dalam perumusan alternatif strategi pengembangan terbaik adalah sebagaimana yang ditampilkan dalam gambar 3.1 di bawah ini:





3.7 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif dan ditujukan untuk mengevaluasi pelaksanaan rencana strategis *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005-2010. Hal ini dilakukan dengan cara pengumpulan data yang ada, kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan secara kuantitatif untuk data primer (kuesioner) maupun kualitatif untuk data sekunder (studi kepustakaan dan wawancara). Penelitian ini dimaksudkan untuk mencari alternatif model potensi pembangunan faktor strategi kebijakan ataupun mengevaluasi suatu bentuk model perencanaan strategis. Oleh karena itu, dilakukan penentuan kriteria yang dalam analisis penelitiannya, digunakan pemilihan prioritas strategi dengan AHP.

Penelitian ini, agar lebih mudah dipahami dan terarah, akan melihat aspek-aspek internal ruang lingkup pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2025. Ini mencakup dimensi utama dari organisasi Polri, baik berupa pengembangan bidang kelembagaan, bidang *capacity building* sumberdaya; bidang teknologi dan infrastruktur kepolisian untuk mendukung operasi Polri. Kriteria-kriteria pelaksanaan *grand strategy* tersebut nantinya akan didefinisikan secara operasional dalam potensi pembangunan faktor strategi dan akan ditelaah prioritas pelaksanaannya melalui teori evaluasi dengan metode *analytical hierarchy process* (AHP).

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang perlu untuk disampaikan, yaitu:

1. Keterbatasan waktu pengolahan data karena kesibukkan para responden yang berhubungan dengan aktivitas pekerjaannya.
2. Waktu penelitian yang terbatas sehingga informasi yang didapat sangat sedikit jika dibandingkan dengan informasi yang sebenarnya.
3. Kemungkinan inkonsistensi akibat dari pertanyaan-pertanyaan kuesioner yang cukup banyak sehingga adanya perbedaan penafsiran atas pertanyaan yang diberikan.

BAB 4

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

4.1 Kepolisian Negara Republik Indonesia

Tumbuh dan berkembangnya Polri tidak lepas dari sejarah perjuangan kemerdekaan Republik Indonesia sejak Proklamasi. Kemerdekaan Indonesia, Polri telah dihadapkan pada tugas-tugas yang unik dan kompleks. Selain menata keamanan dan ketertiban masyarakat di masa perang, Polri juga terlibat langsung dalam pertempuran melawan penjajah dan berbagai operasi militer bersama-sama kesatuan bersenjata yang lain. Keadaan seperti ini dilakukan oleh Polri karena Polri lahir sebagai satu-satunya kesatuan bersenjata yang relatif lebih lengkap.

Polri lahir hanya empat hari setelah kemerdekaan, tepatnya tanggal 21 Agustus 1945, secara tegas pasukan polisi segera memproklamirkan diri sebagai Pasukan Polisi Republik Indonesia dipimpin oleh Inspektur Kelas I (Letnan Satu) Polisi Mochammad Jassin di Surabaya, langkah awal yang dilakukan selain mengadakan pembersihan dan pelecutan senjata terhadap tentara Jepang yang kalah perang, juga membangkitkan semangat moral dan patriotik seluruh rakyat maupun satuan-satuan bersenjata yang sedang dilanda depresi dan kekalahan perang yang panjang. Andil pasukan Polisi dalam mengobarkan semangat perlawanan rakyat ketika itupun sangat besar dalam menciptakan keamanan dan ketertiban didalam negeri, Polri juga sudah banyak disibukkan oleh berbagai operasi militer, penumpasan pemberontakan dari DI & TII, PRRI, PKI RMS RAM dan G 30 S/PKI serta berbagai penumpasan GPK (*Organisasi Polri-Sejarah*, 2011).

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) adalah Kepolisian Nasional di Indonesia, yang bertanggung jawab langsung di bawah Presiden. Polri mengemban tugas-tugas kepolisian di seluruh wilayah Indonesia. Polri dipimpin oleh seorang Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri). Organisasi Polri disusun secara berjenjang dari tingkat pusat sampai ke kewilayahan.

Organisasi Polri Tingkat Pusat disebut Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia (Mabes Polri); sedang organisasi Polri Tingkat Kewilayahan disebut Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda).

Hal yang menarik, saat pembentukan Kepolisian Negara tahun 1946 adalah jumlah anggota Polri sudah mencapai 31.620 personel, sedang jumlah penduduk saat itu belum mencapai 60 juta jiwa. Dengan demikian “police population ratio” waktu itu sudah 1:500. Pada 2001, dengan jumlah penduduk 210 juta jiwa, jumlah polisi hanya 170 ribu personel, atau 1:1.300 (*Kepolisian*, 2011). Jumlah polisi di Indonesia saat ini, 2011, sekitar 395.000 orang atau masih jauh dari angka memadai, sekitar 760.000 orang. Berdasarkan jumlah penduduk Indonesia sekitar 230 juta orang, rasio polisi dengan jumlah penduduk saat ini sebesar satu berbanding 580 orang (*Jumlah*, 2011).

Unsur pimpinan Mabes Polri adalah Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri). Kapolri adalah Pimpinan Polri yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kapolri dalam pelaksanaan tugasnya dibantu oleh Wakil Kapolri (Wakapolri). Kapolri dan Wakapolri dibantu oleh unsur-unsur pengawas dan pembantu pimpinan terdiri dari:

1. Inspektorat Pengawasan Umum (Itwasum), bertugas membantu Kapolri dalam penyelenggaraan pengawasan dan pemeriksaan umum dan perbendaharaan dalam lingkungan Polri termasuk satuan-satuan organisasi non struktural yang berada di bawah pengendalian Kapolri.
2. Asisten Kapolri Bidang Operasi (As Ops), bertugas membantu Kapolri dalam penyelenggaraan fungsi manajemen bidang operasional dalam lingkungan Polri termasuk koordinasi dan kerjasama eksternal serta pemberdayaan masyarakat dan unsur-unsur pembantu Polri lainnya.
3. Asisten Kapolri Bidang Perencanaan Umum dan Pengembangan (Asrena), bertugas membantu Kapolri dalam penyelenggaraan fungsi perencanaan umum dan pengembangan, termasuk pengembangan sistem organisasi dan manajemen serta penelitian dan pengembangan dalam lingkungan Polri.
4. Asisten Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia (AS SDM), bertugas membantu Kapolri dalam penyelenggaraan fungsi manajemen bidang

sumber daya manusia termasuk upaya perawatan dan peningkatan kesejahteraan personel dalam lingkungan Polri.

5. Asisten Kapolri Sarana dan Prasarana (Assarpras), bertugas membantu Kapolri dalam penyelenggaraan fungsi sarana dan prasarana dalam lingkungan Polri.

Lebih lanjut unsur-unsur pengawas dan pembantu pimpinan dibantu oleh divisi-divisi sebagai berikut:

1. Divisi Pertanggungjawaban Profesi dan Pengamanan Internal (Div Propam), adalah unsur pelaksana staf khusus bidang pertanggungjawaban profesi dan pengamanan internal.
2. Divisi Hukum (Div Kum).
3. Divisi Hubungan Masyarakat (Div Humas)
4. Divisi Hubungan Internasional (Div Hubinter), adalah unsur pembantu pimpinan bidang hubungan internasional yang ada dibawah Kapolri. Bagian ini membawahi National Crime Bureau Interpol (NCB Interpol), untuk menangani kejahatan internasional.
5. Divisi Teknologi Informasi Kepolisian (Div TI Pol), adalah unsur pembantu pimpinan di bidang informatika yang meliputi teknologi informasi dan komunikasi elektronika.
6. Staf Pribadi Pimpinan (Spripim)
7. Sekretariat Umum (Kasetum)
8. Pelayanan Markas (Kayanma)
9. Staf Ahli Kapolri, bertugas memberikan telaahan mengenai masalah tertentu sesuai bidang keahliannya

Unsur pelaksana tugas pokok Mabes Polri terdiri dari:

1. Badan Intelijen Keamanan (Baintelkam), bertugas membina dan menyelenggarakan fungsi intelijen dalam bidang keamanan bagi kepentingan pelaksanaan tugas operasional dan manajemen Polri maupun guna mendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dalam rangka mewujudkan keamanan dalam negeri.

2. Badan Reserse Kriminal (Bareskrim), bertugas membina dan menyelenggarakan fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi dan fungsi laboratorium forensik, dalam rangka penegakan hukum. Dipimpin oleh seorang Komisaris Jenderal (Komjen).
3. Badan Pemeliharaan Keamanan (Baharkam), bertugas membina dan menyelenggarakan fungsi pembinaan keamanan yang mencakup pemeliharaan dan upaya peningkatan kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat dalam rangka mewujudkan keamanan dalam negeri.
4. Korps Brigade Mobil (Korbrimob), bertugas menyelenggarakan fungsi pembinaan keamanan khususnya yang berkenaan dengan penanganan gangguan keamanan yang berintensitas tinggi, dalam rangka penegakan keamanan dalam negeri. Korps ini dipimpin oleh seorang Inspektur Jenderal (Irjen).
5. Korps Lalu Lintas (Korlantas), bertugas membina dan menyelenggarakan fungsi lalu lintas yang meliputi pendidikan masyarakat, penegakan hukum, pengkajian masalah lalu lintas, registrasi, dan identifikasi pengemudi dan kendaraan bermotor, serta mengadakan patroli jalan raya.
6. Biro Operasi Polri, bertugas untuk mengirimkan pasukan Brimob, Sabhara, Samapta, Satlantas, (Jihandak/Penjinak Bahan Peledak, bila diperlukan) serta sebuah tim intelijen jika ada demonstrasi, sidang pengadilan, pertemuan tingkat tinggi, perayaan hari besar oleh kelompok masyarakat, atau peresmian oleh kepala pemerintahan, kepala negara, ketua MPR, atau ketua DPR dengan mengirimkan surat tugas kepada Biro Operasi Polda setempat, Biro Operasi Polres setempat, dan Polsek setempat.
7. Detasemen Khusus 88 Anti Teror Polri (Densus 88 AT), bertugas menyelenggarakan fungsi intelijen, pencegahan, investigasi, penindakan, dan bantuan operasional dalam rangka penyelidikan dan penyidikan tindak pidana terorisme.
8. Detasemen Khusus Anti Anarkis Polri sedang dalam pembicaraan para perwira tinggi Polri.

Unsur pendukung Mabes Polri yang berada diluar lingkungan Mabes Polri, terdiri dari:

1. Lembaga Pendidikan Polri (Lemdikpol), bertugas merencanakan, mengembangkan, dan menyelenggarakan fungsi pendidikan pembentukan dan pengembangan berdasarkan jenis pendidikan Polri meliputi pendidikan profesi, manajerial, akademis, dan vokasi. Lemdikpol membawahi:
 - a) Sekolah Staf dan Pimpinan Kepolisian (Sespimpol), adalah unsur pelaksana pendidikan dan staf khusus yang berkenaan dengan pengembangan manajemen Polri. Terdiri dari Sespinma (dahulu Selapa), Sespimmen (dahulu Sespim) dan Sespimti (dahulu Sespati).
 - b) Akademi Kepolisian (Akpil), adalah unsur pelaksana pendidikan pembentukan Perwira Polri. Gubernur Akpil dipegang oleh Irjen Pol Muhammad Amin Saleh.
 - c) Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK), adalah unsur pelaksana pendidikan dan staf khusus yang berkenaan dengan pendidikan tinggi dan pengembangan ilmu dan teknologi kepolisian
 - d) Sekolah Pembentukan Perwira (SETUKPA)
 - e) Pendidikan dan Pelatihan Khusus Kejahatan Transnasional (Diklatsusjatrans)
 - f) Pusat Pendidikan (Pusdik)/Sekolah terdiri dari:
 - a) Pusdik Intelijen (Pusdikintel)
 - b) Pusdik Reserse Kriminal (Pusdikreskrim)
 - c) Pusdik Lalulintas (Pusdiklantas)
 - d) Pusdik Tugas Umum (Pusdikgasum)
 - e) Pusdik Brigade Mobil (Pusdikbrimob)
 - f) Pusdik Kepolisian Perairan (Pusdikpolair)
 - g) Pusdik Administrasi (Pusdikmin)
 - h) Sekolah Bahasa (Sebasa)
 - i) Sekolah Polisi Wanita (Sepolwan)
2. Pusat Logistik dan Perbekalan Polri dipimpin oleh seorang Brigadir Jenderal (Brigjen).

3. Pusat Kedokteran dan Kesehatan (Pusdokkes Polri) yang dipimpin oleh seorang Brigadir Jenderal (Brigjen), termasuk didalamnya adalah Rumah Sakit Pusat Polri (Rumkit Puspol) yang juga dipimpin oleh seorang Brigadir Jenderal (Brigjen).
4. Pusat Keuangan (Puskeu Polri) yang dipimpin oleh seorang Brigadir Jenderal (Brigjen).
5. Pusat penelitian dan pengembangan (Puslitbang Polri) yang akan dipimpin oleh Brigadir Jenderal (Brigjen).
6. Pusat sejarah (Pusjarah Polri) yang akan dipimpin oleh Brigadir Jenderal (Brigjen).

Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda) merupakan satuan pelaksana utama Kewilayahan yang berada di bawah Kapolri. Polda bertugas menyelenggarakan tugas Polri pada tingkat kewilayahan. Polda dipimpin oleh Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Kapolda), yang bertanggung jawab kepada Kapolri. Kapolda dibantu oleh Wakil Kapolda (Wakapolda). Polda membawahi Kepolisian Negara Republik Indonesia Resor (Polres). Ada tiga tipe Polda, yakni Tipe A dan Tipe B. Tipe A dipimpin seorang perwira tinggi berpangkat Inspektur Jenderal (Irjen), sedangkan Tipe B dipimpin perwira tinggi berpangkat Brigadir Jenderal (Brigjen). Setiap Polda menjaga keamanan sebuah Provinsi. Polres, membawahi Kepolisian Negara Republik Indonesia Sektor. Untuk kota - kota besar, Polres dinamai Kepolisian Resor Kota Besar. Polres memiliki satuan tugas kepolisian yang lengkap, layaknya Polda, dan dipimpin oleh seorang Komisaris Besar Polisi (untuk Polrestabes) atau Ajun Komisaris Besar Polisi (untuk Polres). Setiap Polres menjaga keamanan sebuah Kotamadya atau Kabupaten. Polsek maupun Polsekta dipimpin oleh seorang Ajun Komisaris Besar Polisi (AKBP) (khusus untuk Polda Metro Jaya) atau Komisaris Polisi (Kompol) (untuk tipe urban), sedangkan di Polda lainnya, Polsek atau Polsekta dipimpin oleh perwira berpangkat Ajun Komisaris Polisi (tipe rural). Di sejumlah daerah di Papua sebuah Polsek dapat dipimpin oleh Inspektur Dua Polisi. Setiap Polsek menjaga keamanan sebuah Kecamatan. Setiap Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda) memiliki sejumlah Direktorat dalam menangani tugas melayani dan melindungi, yaitu:

Universitas Indonesia

1. Direktorat Reserse Kriminal
 - a) Subdit Kriminal Umum
 - b) Subdit Kejahatan dengan Kekerasan (Jatanras)
 - c) Subdit Remaja Anak dan Wanita
2. Unit Inafis (Indonesia Automatic Finger Print Identification System) / Identifikasi TKP (Tempat Kejadian Perkara)
3. Direktorat Reserse Kriminal Khusus
 - a) Subdit Tindak Pidana Korupsi
 - b) Subdit Harta Benda Bangunan Tanah (Hardabangtah)
 - c) Subdit Cyber Crime
 - d) Direktorat Reserse Narkoba
 - e) Subdit Narkotika
 - f) Subdit Psikotropika
4. Direktorat Intelijen dan Keamanan
5. Direktorat Lalu Lintas
 - a) Subdit Pendidikan dan Rekayasa (Dikyasa)
 - b) Subdit Registrasi dan Identifikasi (Regident)
 - c) Subdit Penegakan Hukum (Gakkum)
 - d) Subdit Keamanan dan Keselamatan (Kamsel)
 - e) Subdit Patroli Pengawalan (Patwal)
 - f) Subdit Patroli Jalan Raya (PJR)
6. Direktorat Bimbingan Masyarakat (Bimmas, dulu Bina Mitra)
7. Direktorat Sabhara
8. Direktorat Pengamanan Objek Vital (Pamobvit)
9. Direktorat Polisi Air (Polair)
10. Direktorat Tahanan dan Barang Bukti (Tahti)
11. Biro Operasi
12. Biro SDM
13. Biro Sarana Prasarana (Sarpras, dulu Logistik)
14. Bidang Keuangan
15. Bidang Profesi dan Pengamanan (Propam)
16. Bidang Hukum

17. Bidang Hubungan Masyarakat
18. Bidang Kedokteran Kesehatan

4.1.1 Visi Kepolisian Negara Republik Indonesia

Kepolisian Negara Republik Indonesia mempunyai visi kedepan bahwa Polri 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 (*Organisasi Polri-Visi dan Misi*, 2011).

4.1.2 Misi Kepolisian Negara Republik Indonesia

Berdasarkan uraian Visi sebagaimana tersebut di atas, selanjutnya uraian tentang jabaran Misi Polri kedepan adalah sebagai berikut:

1. Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat (meliputi aspek *security, surety, safety* dan *peace*) sehingga masyarakat bebas dari gangguan fisik maupun psykis.
2. Memberikan bimbingan kepada masyarakat melalui upaya preemtif dan preventif yang dapat meningkatkan kesadaran dan kekuatan serta kepatuhan hukum masyarakat (*Law Abiding Citizenship*).
3. Menegakkan hukum secara profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak azasi manusia menuju kepada adanya kepastian hukum dan rasa keadilan.
4. Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat dengan tetap memperhatikan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam bingkai integritas wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.
5. 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

6. Meningkatkan upaya konsolidasi kedalam (internal Polri) sebagai upaya menyamakan Visi dan Misi Polri kedepan.
7. Memelihara soliditas institusi Polri dari berbagai pengaruh external yang sangat merugikan organisasi.
8. Melanjutkan operasi pemulihan keamanan di beberapa wilayah konflik guna menjamin keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
9. Meningkatkan kesadaran hukum dan kesadaran berbangsa dari masyarakat yang berbhineka tunggal ika.

4.1.3 Tribrata dan Catur Prasetya Kepolisian Negara Republik Indonesia

Pada logo Polri terdapat 3 (tiga) bintang yang disebut dengan Tribrata atau pedoman hidup Polri dan Catur Prasetya yang merupakan janji untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Kepolisian Negara Republik Indonesia

1. TRIBRATA

Kami Polisi Indonesia:

1. Berbakti kepada nusa dan bangsa dengan penuh ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
2. Menjunjung tinggi kebenaran, keadilan dan kemanusiaan dalam menegakan hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan kepada Pancasila dan UUD 1945.
3. Senantiasa melindungi, mengayomi dan melyani masyarakat dengan keikhlasan untuk mewujudkan keamanan dan ketertiban.

2. CATUR PRASETYA

Sebagai insan bhayangkara, kehormatan saya adalah berkorban demi masyarakat, bangsa dan negara, untuk:

1. Meniadakan segala bentuk gangguan keamanan
2. Menjaga keselamatan jiwa raga, harta benda dan hak asasi manusia
3. Menjamin kepastian berdasarkan hukum

Universitas Indonesia

4. Memelihara perasaan tentram dan damai

4.2 *Grand Strategy* Kepolisian

Salah satu upaya reformasi Polri yang diharapkan oleh berbagai pihak adalah menguasai dan menerapkan profesionalisme dalam tugasnya mulai dari meningkatkan kapabilitas personil Polri, pengambilan keputusan dalam organisasi, memperbaiki standar rekrutmen dan pelatihan, modernisasi teknologi kepolisian, meluruskan perilaku para anggota Polisi, serta meluruskan ketidakefisienan, korupsi dan ketidakdisiplinan. Perumusan *grand strategy* dipengaruhi oleh semua isu diatas, hal ini menuntut Polri untuk menyikapi secara fundamental terutama yang berhubungan dengan pengembangan organisasi, kapasitas personil dan teknologi, dengan strategi yang mampu beradaptasi di masa mendatang.

Tahapan pelaksanaan *grand strategy* Polri menuju 2025 dipecah menjadi 3 periode, dengan penekanan atas orientasi khusus yang berbeda namun berkesinambungan, sebagai berikut (a) periode 2005-2010 menekankan membangun kepercayaan (*trust building*) kepada para stakeholders; (b) periode 2011-2015 pada pemantapan Kemitraan dan Jaringan (*partnership*); (c) periode 2011-2015 menekankan pengembangan kesempurnaan (*strive for excellence*).

4.2.1 Tahapan Pelaksanaan *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia

1. *Grand Strategy* Periode I

Periode I dilakukan dalam rentang waktu tahun 2005-2010 dengan menekankan pada tujuan membangun kepercayaan (*trust building*) kepada para stakeholders. Secara strategis *trust* dipilih sebagai salah satu faktor utama dalam pengembangan Polri tahap I adalah bahwa keberhasilan Polri dalam menjalankan tugasnya, dalam banyak hal memerlukan kerjasama masyarakat, baik dalam penanganan kejahatan maupun pemeliharaan ketertiban penciptaan rasa aman ditentukan oleh

kepercayaan masyarakat. *Trust Building* ke publik (eksternal) tidak akan efektif jika tidak dibangun pula *trust building* ke dalam lingkungan kerja Polri sendiri (internal). Seperti juga upaya keluar, maka dalam upaya internal ini peran dari pimpinan merupakan faktor penting yang merupakan awal dari perubahan menuju pematapan kepercayaan.

2. *Grand Strategy* Periode II

Periode kedua dalam waktu pelaksanaan 2011-2015 bertujuan pada pematapan Kemitraan dan Jaringan (*partnership*). Penyelenggaraan kegiatan kepolisian tanpa melibatkan masyarakat, bisa saja dilakukan oleh Polisi. Namun untuk mencapai tingkat efektifitas operasional pada kegiatan tertentu, terutama yang bersifat preventif, membutuhkan dana yang sangat besar. Oleh karena itu sangat relevan apabila kepolisian pada periode kedua ini lebih tegas dalam mengimplementasikan prinsip pemolisian masyarakat (*community policing*) sebagai prinsip operasi.

3. *Grand Strategy* Periode III

Periode ketiga di tahun 2011-2015 nantinya akan menekankan pengembangan kesempurnaan (*strive for excellence*). Keunggulan eksternal hanya akan dapat dicapai dengan membangun sumberdaya yang unggul di segala bidang. Dalam membangun citra Polri di masyarakat dengan langkah-langkah diatas, secara parallel atau terlebih dahulu dengan langkah yang progresif, perlu dilakukan pembinaan ke dalam organisasi dan manajemen Polri. Nilai-nilai keunggulan, integritas dan transparansi harus menjadi ruh organisasi dan manajemen Polri untuk menangkal peluang-peluang negatif (KKN) yang dapat timbul dalam tubuh Polri.

4.2.2 Skenario Grand Strategy Polri (Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. Pol. : SKEP/360/VI/2005 tanggal 10 Juni 2005)

Metode skenario dapat memberikan manfaat antara lain: antisipasi masa depan, tuntutan penyesuaian masa depan, kaitan dengan renstra, pertanyaan utama, *driving forces* baik berupa faktor eksternal dan faktor internal. Kombinasi

Universitas Indonesia

faktor eksternal dan internal yaitu berupa rencana strategi (renstra) melalui 4 skenario: 1. Polisi Profesional dan Mandiri (bila eksternal positif dan reformasi internal sukses), 2. Polisi Rentan (bila eksternal negatif dan reformasi internal sukses), 3. Polisi Bayaran (bila eksternal positif dan reformasi internal gagal), 4. Polisi Mafia (bila eksternal negatif dan reformasi internal gagal).

Tabel 4.1 Skenario Polri 2020

Prospek Reformasi Polri	Tren Sosial – Sumberdaya – Kamtibmas	
	Positif	Negatif
Sukses	1. Profesional & Mandiri	2. Rentan
Gagal	3. Bayaran	4. Mafia

Sumber: LPEM – FEUI, 2004

Dalam suatu hirarki yang lengkap, setiap elemen keputusan dihubungkan dengan elemen lain pada level yang lebih atas atau level yang dibawahnya. Pada level hirarki pertama adalah objektif (goal) keputusan yang ingin dicapai. Elemen keputusan pada hirarki di level kedua adalah sejumlah atribut atau kriteria untuk evaluasi preferensi keputusan. Pada level ini kita membuat “*judgment*” perbandingan “preferensi” mana yang lebih besar tingkat kepentingannya antara kriteria yang satu dengan yang lain untuk mencapai goal yang sudah ditetapkan. Skala perbandingan “*judgment*” yang berpasangan (*pairwise comparison matrix*) untuk masing – masing elemen dapat diperoleh. Pada level hirarki terbawah alternatif keputusan mengacu pada kriteria pada level di atasnya, pengambil keputusan diminta lagi menetapkan perbandingan “*judgment*” – nya dan preferensi untuk alternatif keseluruhan secara berpasangan. Objektif dari

penggunaan metode multikriteria AHP adalah untuk menetapkan bobot kepentingan relatif masing – masing kriteria, kemudian kriteria ini akan digunakan sebagai dasar acuan untuk evaluasi penetapan prioritas relatif pada level hirarki dibawahnya (alternatif keputusan).

Umumnya pada saat pengambil keputusan menetapkan pembobotan relatif antar elemen keputusan dalam metode AHP dilakukan dalam evaluasi lingkungan keputusan yang samar dan subyektif, misalnya saat harus menetapkan identitas pembobotan kualitatif kriteria seperti “*sama*” penting, “*cukup*” penting, “*lebih*” dan “*sangat*” penting. Pada praktiknya metode yang paling umum dipakai untuk melakukan estimasi bobot prioritas relatif dalam AHP adalah pendekatan *eigen vector* seperti yang dikembangkan pertama kali oleh Saaty.

Analisis sensitivitas dapat dipakai untuk memprediksi keadaan apabila terjadi perubahan terhadap parameter ataupun alternatif atau pilihan yang ada, misalnya terjadi perubahan bobot prioritas atau urutan prioritas dan kriteria karena adanya perubahan kebijaksanaan. Berubahnya bobot prioritas menyebabkan berubahnya urutan prioritas yang baru dan tindakan apa yang perlu dilakukan.

Dalam menganalisis suatu permasalahan yang bersifat kompleks dengan risiko yang besar seperti perumusan kebijakan, pengambilan keputusan. Seorang analis perlu mengamati pengaruh perubahan alternatif atau pilihan yang ada, untuk melihat berapa besar perubahan dapat ditolerir sebelum solusi optimal mulai kehilangan optimalitasnya. Evaluasi atas *grand strategy* Polri dilakukan dengan menganalisis skenario *grand strategy* 2005-2025 melalui *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Sesuai dengan fokus rekomendasi (tabel 4.2) pada lampiran rencana strategis Polri 2005-2025, masing-masing periode memberi rekomendasi strategi Polri dalam 3 (tiga) dimensi pengembangan, yaitu: Kelembagaan, Pembangunan Kapasitas (*Capacity Building*), dan Teknologi Kepolisian.

1. Kelembagaan

Dalam perkembangannya Polri telah mengalami beberapa kali perubahan secara kelembagaan negara. Pada 1 Juli 1946 organisasi kepolisian

dikeluarkan dari Departemen Dalam Negeri dan langsung di bawah Perdana Menteri. Momentum yang kedua adalah pada tanggal 1 April 1999 dimana Polri keluar dari ABRI, peristiwa ini bisa dikatakan sebagai kelahiran kembali Polri yang sejak tahun 1969 dibawah naungan ABRI yang berorientasi militer sehingga membuat fungsi kepolisian tidak optimal dan kehilangan sebagian jati dirinya. Mometum ketiga, dengan adanya UU No. 2/2002, Polri melanjutkan komitmennya pada kedekatan dengan masyarakat sipil, dengan antara lain pembentukan Komisi Kepolisian. Walaupun dalam pelaksanaannya peran krusial Komisi Kepolisian masih belum terlihat jelas.

Perubahan secara kelembagaan di dalam tubuh Kepolisian Negara Republik Indonesia terdiri atas beberapa aspek, yaitu:

a. Polri sebagai institusi sipil

Polisi sipil tidak dapat dilepaskan dari perilaku sipil, komunikasi sipil, dialog sipil, interaksi sipil dan aspek lain yang lebih berorientasi pada aspek kemanusiaan ketimbang aspek represif. Sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya yang sangat berorientasi sipil secara lebih detil membutuhkan hal-hal berikut:

- Kedekatan dengan masyarakat.
- Akuntabel terhadap masyarakat.
- Mengganti pendekatan “penghancuran” dengan melayani, melindungi dan menolong masyarakat sebagai pedoman operasi sehari-hari.
- Peka terhadap urusan-urusan masyarakat sipil (membantu orang lemah, kebingungan, frustasi, sakit, lapar, putus asa, ketidaktertiban, dll).
- Aktif dalam upaya memberikan alternative keadilan bagi masyarakat.

b. Polri membangun *Good Governance*

Polri sudah mempunyai landasan yang kuat dalam menerapkan *good governance*, karena UU No. 2/2002 mengandung prinsip *good governance* yaitu mencantumkan suatu lembaga baru yang bernama Komisi Kepolisian Nasional. *Good governance* dapat ditegakkan bila Polri menekankan prinsip integritas para anggota Polisi, sehingga meningkatkan tanggung

jawab dan akuntabilitasnya, hal mana merupakan dasar kepercayaan masyarakat atas keberpihakan pada yang benar dan adil dalam menjalankan tugasnya di lapangan. Melalui integritas yang tinggi, Polri tidak terlalu sulit melaksanakan transparansi.

c. Polri berbasis pelayanan

Bertitik tolak pada Misi Polri menurut UU No.2 tahun 2002, maka service polisi mencakup dimensi-dimensi berikut: pelayanan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat. Penggunaan *service quality* sebagai titik tolak perancangan strategi pelayanan polri memerlukan pengembangan kapasitas service dalam 5 (lima) dimensi service berikut:

- *Reliability*: Kemampuan untuk memberikan service yang dijanjikan secara dependen dan tepat dalam memecahkan masalah.
- *Tangibles*: Penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel dan materi komunikasi, teknologi kepolisian dalam memantapkan pelayanan.
- *Responsiveness*: Keinginan untuk membantu publik dan memberikan pelayanan tepat waktu, menerapkan keadilan dalam penanggulangan kejahatan sebagaimana yang diharapkan masyarakat.
- *Assurance*: Pengetahuan, kesopanan anggota polisi dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan masyarakat.
- *Emphaty*: Kepedulian dan perhatian individual dan publik.

d. Struktur organisasi Polri

Ciri struktur organisasi yang selama ini dipakai Polri pada dasarnya berlatar belakang struktur birokrasi konvensional, yang umumnya juga dipakai oleh organisasi atau departemen teknis pemerintah Indonesia, serta organisasi Kepolisian Negara lain. Pemahaman tentang ciri organisasi birokrasi diperlukan, agar mempermudah melakukan *de-freezing* serta *re-freezing* yang baru. Dalam “postur kekuatan” Polri terdapat 5 unsur pokok, yaitu:

- Identifikasi berbagai tugas utama dan pengelompokannya
- Perumusan tingkat kewenangan
- Penyeimbangan tugas dan kewenangan termasuk *span of control*

- Sistem koordinasi dan pengendalian
- Identifikasi kegiatan yang memerlukan kepakaran khusus atau sebaliknya kegiatan yang tidak esensial yang dapat di *outsourcing*.

2. *Capacity Building*

Pembangunan kapasitas merupakan usaha pengembangan atau penguatan kapabilitas dan kecakapan suatu organisasi dan atau lembaga untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Pembangunan kapasitas bertujuan menentukan, menciptakan, mengembangkan semua sumberdaya yang diperlukan organisasi, mulai dari nilai-nilai, budaya, sumberdaya manusia, asset seperti teknologi kepolisian, ketrampilanm prioritas-prioritas, kebijakan yang kemudian mengorganisasikannya dalam bentuk tindakan-tindakan yang nyata untuk mewujudkan kinerja organisasi.

Dari dimensi sistem hirarki, pembangunan kapasitas Polri dilakukan dengan membuat serangkaian kebijakan-kebijakan, dapat dilihat dari 3 aspek yaitu:

a. Tingkat Sistem

Dalam konteks ini pembangunan kapasitas dilakukan dengan memperhatikan peraturan ataupun kebijakan yang terkait dengan sistem Kepolisian nasional. Apa yang harus diubah atau direkomendasikan untuk disempurnakan, yang mendukung atau membatasi pencapaian-pencapaian ataupun tujuan atau kinerjanya.

b. Tingkat Kelembagaan

Pada tingkat kelembagaan, pembangunan kapasitas meliputi hal-hal yang menyangkut organisasi, instrument dan perangkat penunjangnya.

c. Tingkat Personil

Pada tingkat personil atau sumber daya manusia pembangunan kapasitas meliputi tingkat ketrampilan, kualifikasi pengetahuan atau wawasan, sikap atau *attitude*, etika dan motivasi individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi.

3. Teknologi

Landasan kapabilitas teknologi Kepolisian di masa mendatang dapat dilihat dari garis besar rekomendasi program berdasarkan pemetaan T, H, I, O:

a. Technoware

Melakukan *updating* teknologi melalui penguatan seperti pada kecendrungan global yaitu dalam teknologi yang mendukung mobilitas petugas lapangan, teknologi informasi dan komunikasi, teknologi laboratoriumm forensik dan teknologi biometrik.

b. Humanware

Perencanaan Sumber Daya Manusia yang mampu melaksanakan manajemen teknologi di Polri. *Best practice* manajemen sumberdaya manusia harus terpadu dan administrasinya terpusat sehingga teknologi sistem informasi manajemen SDM merupakan suatu keharusan diimplementasikan secara mantap 5 tahun kedepan.

c. Infoware

Dalam fungsi dukungan teknologi, keberhasilannya tidak ditentukan oleh peralatan dengan teknologi mutakhir semata, tetapi akan ditentukan oleh cara kerja, budaya dan nilai-nilai yang tertanam mendalam pada SDM. Perubahan teknologi harus disertai oleh perubahan budaya yang sejalan dengan sifat-sifat teknologi yang menuntut penggunaanya menjadi berbudaya: *inform, monitor, control* dan *respond*. Perubahan budaya adalah sulit dibanding merubah mesin. Perubahan budaya membutuhkan waktu untuk proses belajar, dan proses belajar untuk merubah budaya memerlukan iklim dan fasilitas yang kondusif.

d. Orgaware

Selain mewujudkan atmosfir infoware yang kondusif dalam manajemen teknologi di seluruh jajaran Polri untuk menciptakan kapasitas *learning organization* menuju keunggulan regional dan bertaraf internasional dalam aspek teknologi, dan memiliki budaya teknologi secara disiplin dan kontinyu, diperlukan upaya implementasi orgaware, yaitu mewujudkan manajemen teknologi meliputi perencanaan, pengembangan, pemilihan,

organizing, penggunaan, perawatan sampai pada penyesuaian, updating, koreksi, modifikasi, pengendalian teknologi Kepolisian.

Tabel 4.2 Skenario Grand Strategy Polri 2005-2025

No.	Periode	Ruang Lingkup		
		Kelembagaan	Capacity Building	Teknologi
1	2005-2010 <i>Trust Building</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Institusi Sipil • Good Governance 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat Sistem • Tingkat Kelembagaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Technoware • Humanware
2	2011-2015 <i>Partnership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat Personil 	<ul style="list-style-type: none"> • Infoware • Orgaware
3	2016-2025 <i>Strive For Excellent</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur Organisasi 		

Sumber: Telah diolah kembali oleh penulis dari Lampiran Surat Keputusan Kapolri No.: Skep/360/VI/2005.

Ruang lingkup diatas merupakan batasan dalam pembentukan potensi pembangunan dan faktor strategis *Grand Strategy Polri 2005-2025*. Potensi pembangunan dan faktor strategis dibagi menjadi 6 (enam) yaitu: penegakan keadilan masyarakat, pemolisian masyarakat, pengembangan budaya polri, pengembangan struktur organisasi, postur kelembagaan, polri berbasis pelayanan. Semua strategi tersebut nantinya akan dikembangkan menjadi arah kebijakan dan program kinerja Polri. Baik diturunkan dalam rencana strategis jangka pendek, tahunan atau khususnya rencana strategis masing-masing Polda (Polisi daerah) ataupun unit-unit kerja yang ada pada struktur Polri.

BAB 5 PEMBAHASAN

5.1 Analisis Strategi AHP

5.1.1 Penyusunan Struktur Hirarki

Berdasarkan studi pendahuluan (*preliminary study*) yang telah dilakukan sebelumnya, maka telah ditentukan beberapa alternatif potensi pembangunan dan faktor strategis dari *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia 2005 - 2025. Namun, dengan adanya keterbatasan sumber daya (*resource constraint*) baik sumber daya anggaran atau keuangan maupun sumber daya manusia, pelaksanaan strategi kebijakan yang telah dipilih belum tentu dapat dilakukan secara simultan atau bersamaan. Untuk mengevaluasi pelaksanaan *grand strategy* tahap I periode 2005-2010 maka perlu mengkaji prioritas pelaksanaan potensi pembangunan dan faktor strategi dari alternatif-alternatif terpilih berdasarkan kriteria evaluasi dan skenario terhadap pencapaian sasaran, yang didapat berdasarkan pendapat ahli (*expert*) melalui pendekatan *The Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Untuk menyederhanakan dan mensistematisasikan persoalan maka semua faktor-faktor harus dipisahkan ke dalam kelompok-kelompok hirarki. Faktor-faktor yang bersifat khusus (paling operasional) dalam studi ini lebih baik untuk dipahami maka pendekatan yang digunakan dalam penyusunan struktur hirarki adalah pendekatan dari bawah (*bottom up*). Artinya, letak faktor-faktor diidentifikasi mulai dari level terendah (level 3) hingga level tertinggi (level 0).

Faktor-faktor yang disertakan dalam analisis ini dibagi menjadi tiga golongan besar, yaitu:

1. Kriteria-kriteria

Level 1 merupakan kriteria-kriteria indikator evaluasi dari *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia 2005 - 2010.

2. Alternatif-alternatif

Level 2 merupakan alternatif prioritas pelaksanaan potensi pembangunan dan faktor strategis yang ditetapkan berdasarkan hasil analisis atas Lampiran Surat Keputusan Kapolri No.: Skep/360/VI/2005 yang telah dilakukan sebelumnya.

3. Skenario

Level 3 merupakan skenario terhadap pencapaian sasaran *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005 - 2010.

a. Level 3 : Skenario

Level 3 memuat skenario atas pencapaian sasaran *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005 - 2010, terdiri atas 3 skenario, yaitu:

1. Keberlanjutan strategi
2. Status quo
3. Strategi diganti.

b. Level 2 : Alternatif Strategi

Level 2 terdiri dari alternatif strategi yang menjelaskan lebih spesifik potensi pembangunan dan faktor strategis dalam pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005 – 2010, yakni :

1. Penegakan Keadilan Masyarakat
2. Pemolisian Masyarakat
3. Pengembangan Budaya
4. Pengembangan Struktur Organisasi
5. Postur Kelembagaan
6. Polri Berbasis Pelayanan

c. Level 1 : Kriteria Utama

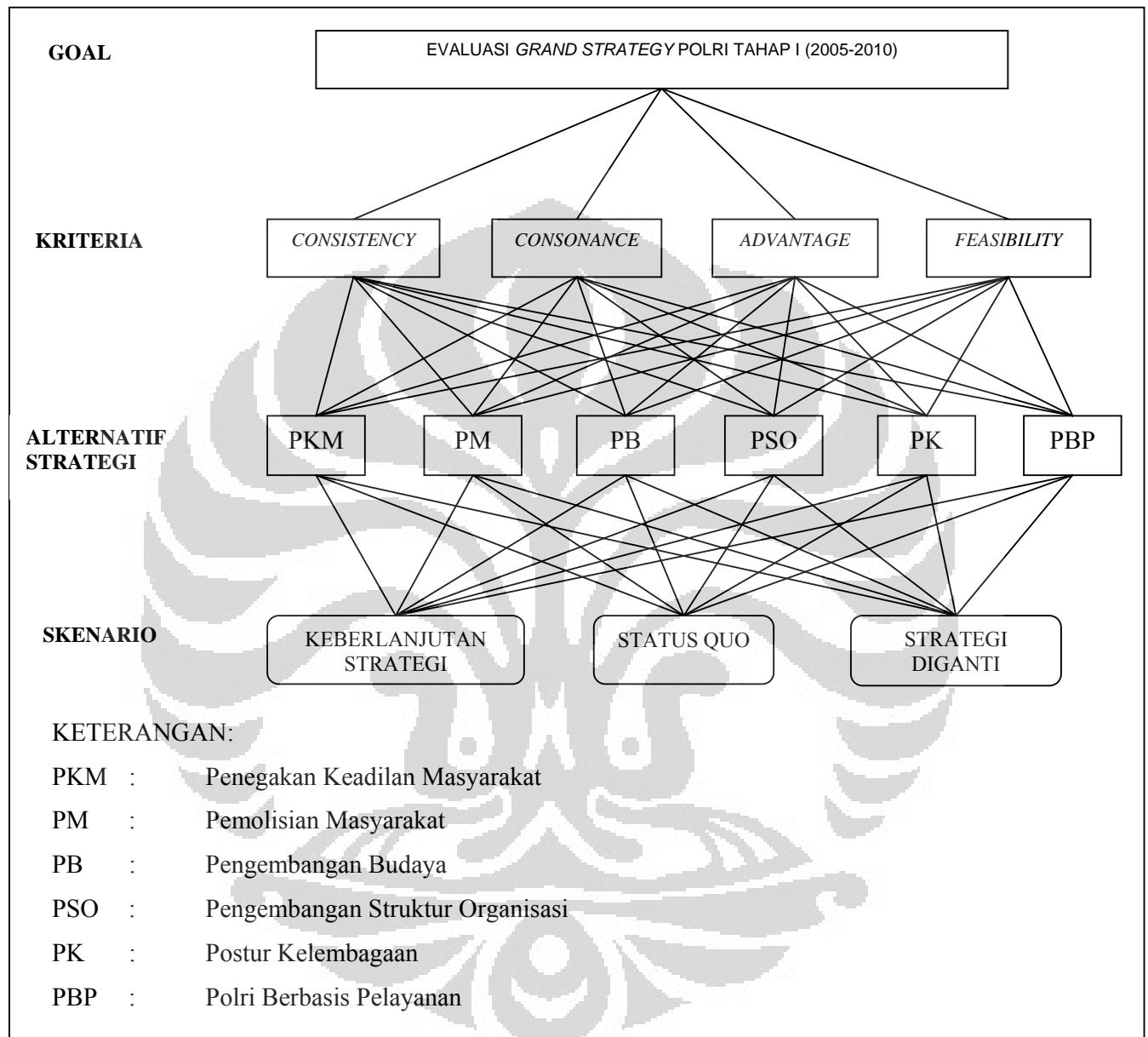
Level 1 terdiri dari kriteria utama dalam pelaksanaan evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005 – 2010 yang dibagi menjadi 4 (empat) kriteria, yaitu:

1. *Consistency* atau Konsistensi. Suatu strategi tidak diperkenankan sedikit pun untuk merumuskan berbagai pencanangan sasaran maupun langkah-langkah operasional yang serba inkonsisten.
2. *Consonance* atau Penyesuaian diri. Suatu strategi harus senantiasa memberikan respon adaptif atas munculnya kendala-kendala dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi.
3. *Advantage* atau Penciptaan nilai. Suatu strategi harus senantiasa meracik jalan keluar konseptual positif yang mendorong upaya penciptaan nilai yang seoptimal mungkin.
4. *Feasibility* atau Potensi diri. Suatu strategi harus senantiasa tidak diperkenankan menilai secara berlebihan terhadap sarana-sarana yang tersedia ataupun merekayasa kreasi-kreasi baru yang justru sulit ditangani.

d. Level 0 : Tujuan

Sebagai tujuan studi faktor evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005 – 2010 ditempatkan pada hirarki teratas (level 0). Faktor ini merupakan fokus dari semua faktor yang dipertimbangkan dalam penentuan prioritas skenario dan potensi pembangunan faktor strategis serta indikator kriteria evaluasi rencana strategis.

Susunan struktur hirarki AHP dalam rangka mengevaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005 – 2010 secara lengkap dijelaskan pada gambar 5.1.



Gambar 5.1 Model Analisis Penyusunan Hirarki

Sumber: Hasil Penelitian Penulis

5.2 Analisis Skala Prioritas & Sintesis

Alternatif potensi pembangunan dan faktor strategis dari *grand strategy* 2005-2010, kriteria evaluasi dan skenario terhadap pencapaian sasaran tersebut diuraikan ke dalam elemen-elemen hirarki yang kemudian ditempatkan pada level hirarki yang tepat. Setiap level memiliki keterkaitan sebagai berikut: pada level pertama adalah kriteria evaluasi yang akan digunakan sebagai indikator penilaian atas level kedua yaitu potensi pembangunan dan faktor strategis, kemudian pada level berikutnya, level ketiga, adalah skenario pencapaian atas pelaksanaan potensi pembangunan dan faktor strategis *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I periode 2005-2010.

Penilaian sebagai inputan pada model AHP adalah merupakan pendapat para pakar (*expert*) yang dianggap mengerti tentang permasalahan menyeluruh terhadap *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia 2005-2010 yang dilakukan dengan cara pengisian kuesioner. Proses sintesis atas input melalui kuesioner tersebut diolah melalui *Software Super Decision* yang akan membantu dalam menentukan skala prioritas terhadap hirarki atas alternatif potensi pembangunan faktor strategis, kriteria evaluasi dan skenario terhadap pencapaian sasaran dari *grand strategy* 2005-2010.

Dari pengolahan data hasil responden dengan menggunakan tehnik AHP diperoleh *output expert choice* untuk data responden (daftar responden AHP dapat dilihat pada lampiran 5) kemudian dicari rata-rata geometriknya sebagai input data untuk dimasukkan kedalam *Software Super Decision*. Untuk memperoleh perangkat prioritas menyeluruh berdasarkan struktur hirarki yang telah dibangun dan matrik perbandingan, dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antara elemen-elemen yang berpengaruh pada level di atasnya yang berlaku untuk level berikutnya. Hal tersebut dilakukan dengan pembobotan dan penjumlahan untuk menghasilkan satu bilangan tunggal yang menunjukkan prioritas setiap elemen. Apabila rasio makin besar, merupakan alternatif yang disarankan sebagai skenario, potensi pembangunan dan faktor strategis, serta kriteria evaluasi strategi, maka didapatkan hasil sintesis sebagai berikut:

Tabel 5.1 Sintesis Evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I “*trust building*” periode 2005 – 2010.

Level 1 (Indikator Kriteria Evaluasi Rencana Strategis)	Level 2 (Potensi Pembangunan dan Faktor Strategis)	Level 3 (Skenario Hasil Pencapaian)
CONSISTENCY (0.000031)	PENEGAKAN KEADILAN MASYRAKAT (0.003385)	KEBERLANJUTAN STRATEGI (0.483137)
	PEMOLISIAN MASYARAKAT (0.002454)	
CONSONANCE (0.000023)	PENGEMBANGAN BUDAYA (0.001688)	STATUS QUO (0.285296)
	PENGEMBANGAN STRUKTUR ORGANISASI (0.001054)	
ADVANTAGE (0.000040)	POSTUR	STRATEGI

FEASIBILITY (0.000023)	KELEMBAGAAN (0.000787)	DIGANTI (0.218392)
	POLRI BERBASIS PELAYANAN (0.003691)	
Tingkat Inkonsistensi Keseluruhan: 0.01		

Sumber: Hasil Penelitian Diolah dengan Program *Super Decision*

Penggabungan pendapat responden ahli (dapat dilihat pada lampiran 6) dilakukan dengan menggunakan rata-rata geometrik, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata geometrik} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n x_i} \quad (5.1)$$

Dimana : n = jumlah responden

x_i = penilaian oleh responden ke – i

5.2.1 Alternatif Prioritas Evaluasi Strategi

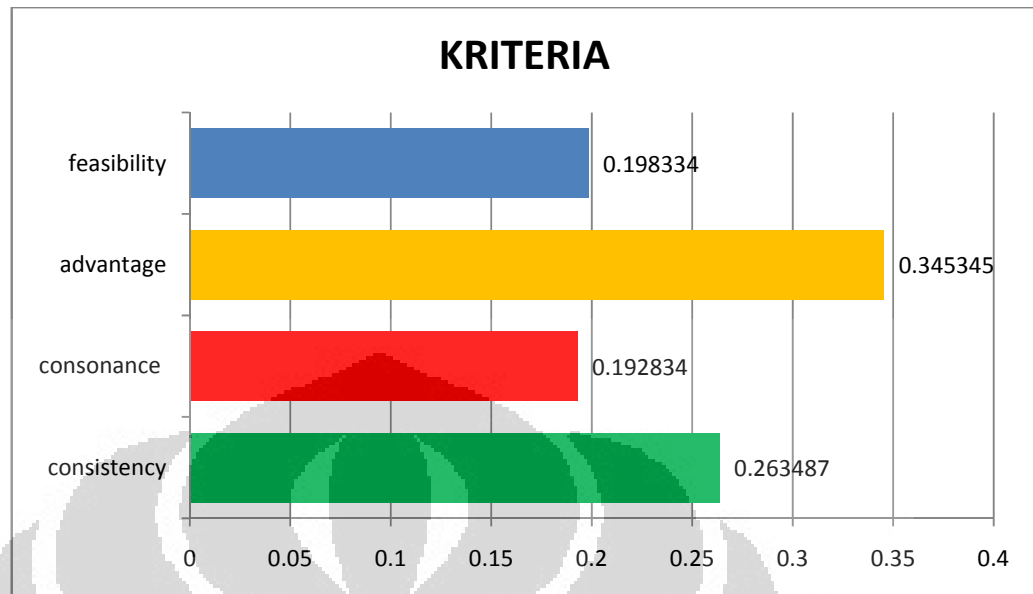
Dari hasil pengolahan data responden yang digunakan sebagai input data ke Perangkat Lunak *Super Decision* dan disintesis secara keseluruhan sesuai dengan tingkat hirarkinya, maka didapatkan hasil output seperti pada tabel 5.1, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Urutan prioritas indikator kriteria evaluasi rencana strategi yang dipilih oleh responden dalam evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I ‘*trust building*’ periode 2005-2010 adalah kriteria *advantage* (0.000040), kemudian *consistency* (0.000031), diikuti dengan *feasibility* (0.000023) dan kriteria indikator *consonance* (0.000023).

2. Urutan prioritas pelaksanaan potensi pembangunan dan faktor strategis yang dipilih oleh responden dalam evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I '*trust building*' periode 2005-2010 adalah strategi polri berbasis pelayanan (0.003691), diikuti dengan penegakan keadilan masyarakat (0.003385), pemolisian masyarakat (0.002454), pengembangan budaya (0.001688), pengembangan struktur organisasi (0.001054), dan yang prioritas yang terakhir adalah strategi postur kelembagaan (0.00787)
3. Skenario hasil pencapaian evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I '*trust building*' periode 2005-2010 adalah responden memilih keberlanjutan strategi (0.483137) dan jumlah responden atas skenario status quo (0.285296), serta jumlah sintesis input responden yang memilih strategi diganti (0.218392).

5.2.2 Alternatif Prioritas Indikator Kriteria Evaluasi Strategi (Level 1)

Diantara indikator kriteria evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I '*trust building*' periode 2005-2010 melalui sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut *consistency* (0.263487), *consonance* (0.192834), *advantage* (0.345345) dan *feasibility* (0.198334). Hasil perhitungan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.2 Diagram Prioritas Kriteria Evaluasi *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I ‘*Trust Building*’ Periode 2005-2010

Sumber: Hasil Penelitian Penulis

Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden sebagai berikut:

Tabel 5.2 Matriks *Eigen* (*Eigen Vector*) Alternatif Prioritas Indikator Kriteria Evaluasi Strategi (Level 1).

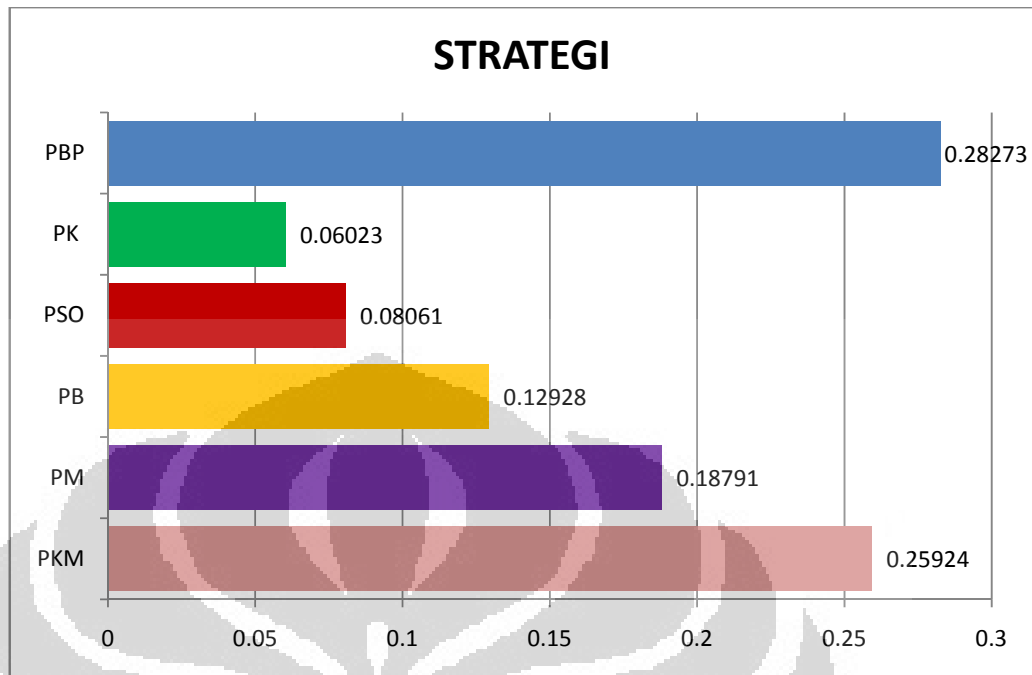
Level 1	CI	CO	AD	FE
CI	1	1.70000	0.63000	1.29000
CO	0.58824	1	0.56000	1.20000
AD	1.58730	1.78570	1	1.45000
FE	0.77519	0.83333	0.68966	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa indikator kriteria evaluasi strategi dalam evaluasi *grand strategy* Polri 2005-2010 yang dianggap lebih penting oleh responden adalah *advantage*, kemudian *consistency*, *feasibility* dan yang terakhir adalah dengan *consonance*. Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0153, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.08$ untuk matriks 4x4 maka data yang didapat telah konsisten.

5.2.3 Alternatif Prioritas Potensi Pembangunan dan Faktor Strategi (Level 2)

Level 2 merupakan alternatif prioritas pelaksanaan strategi atas potensi pembangunan faktor strategi yang terdiri dari penegakan keadilan masyarakat, pemolisian masyarakat, pengembangan budaya, pengembangan struktur organisasi, postur kelembagaan, polri berbasis pelayanan. Diantara alternatif potensi pembangunan faktor strategi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I '*trust building*' periode 2005-2010 melalui sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut penegakan keadilan masyarakat (0.25924), pemolisian masyarakat (0.18791), pengembangan budaya (0.12928), pengembangan struktur organisasi (0.08061), postur kelembagaan (0.06023) dan polri berbasis pelayanan (0.28273). Hasil perhitungan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.3 Diagram Prioritas Strategi dalam Evaluasi *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I ‘*Trust Building*’ Periode 2005-2010

Sumber: Hasil Penelitian Penulis

Diantara 6 (enam) potensi pembangunan dan faktor strategi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I ‘*trust building*’ periode 2005-2010 melalui sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data prioritas strategi pilihan responden sesuai dengan 4 (empat) indikator kriteria evaluasi strategi, yaitu: *consistency*, *consonance*, *advantage* dan *feasibility*.

a. Kriteria *Consistency*

Hasil sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut penegakan keadilan masyarakat (0.291016), pemolisian masyarakat (0.181481), pengembangan budaya (0.113244), pengembangan struktur organisasi (0.082026), postur kelembagaan (0.058046), polri berbasis pelayanan (0.274187).

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam kriteria *consistency* potensi pembangunan dan faktor strategi dalam pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2010, strategi yang dianggap lebih penting atau telah dilaksanakan secara maksimal pada *grand strategy* tahap I oleh responden adalah penegakan keadilan masyarakat, polri berbasis pelayanan, pemolisian masyarakat, pengembangan budaya, pengembangan struktur organisasi dan yang terakhir adalah strategi postur kelembagaan.

Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0109, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.1$ untuk matriks lebih dari 4x4 maka data yang didapat telah konsisten. Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden adalah sebagai berikut:

Tabel 5.3 Matriks *Eigen* (*Eigen Vector*) Kriteria *Consistency* Alternatif Prioritas Potensi Pembangunan dan Faktor Strategis (Level 2)

Level 2 \	PKM	PM	PB	PSO	PK	PBP
PKM	1	1.30000	3.16000	3.80000	4.52000	1.12000
PM	0.76923	1	1.60000	1.82000	3.32000	0.63000
PB	0.31646	0.62500	1	1.95000	2.08000	0.32000
PSO	0.26316	0.54945	0.51282	1	1.66000	0.31000
PK	0.22124	0.30120	0.48077	0.60241	1	0.26000
PBP	0.89286	1.58730	3.12500	3.22580	3.84620	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

b. Kriteria *Consonance*

Hasil sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut penegakan keadilan masyarakat (0.259379), pemolisian masyarakat (0.187269), pengembangan budaya (0.111341), pengembangan struktur organisasi (0.083904), postur kelembagaan (0.066496), polri berbasis pelayanan (0.291610).

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam kriteria *consonance* potensi pembangunan dan faktor strategi dalam pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2010, strategi yang dianggap lebih penting atau lebih dilaksanakan pada *grand strategy* tahap I menurut responden adalah polri berbasis pelayanan, penegakan keadilan masyarakat, pemolisian masyarakat, pengembangan budaya, pengembangan struktur organisasi dan yang terakhir adalah strategi postur kelembagaan.

Tabel 5.4 Matriks *Eigen (Eigen Vector)* Kriteria *Consonance* Alternatif Prioritas Potensi Pembangunan dan Faktor Strategis (Level 2)

Level 2 \	PKM	PM	PB	PSO	PK	PBP
PKM	1	1.25000	2.93000	3.09000	3.45000	0.90001
PM	0.80000	1	1.46000	2.92000	2.49000	0.57000
PB	0.34130	0.68493	1	1.54000	1.64000	0.37000
PSO	0.32362	0.34247	0.64935	1	1.75000	0.30000
PK	0.28986	0.40161	0.60976	0.57143	1	0.24000
PBP	1.11110	1.75440	2.70270	3.33330	4.16670	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0090, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.1$ untuk matriks lebih dari 4x4 maka data yang didapat telah konsisten. Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden dapat dilihat pada tabel 5.4.

c. Kriteria *Advantage*

Hasil sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut penegakan keadilan masyarakat (0.243454), pemolisian masyarakat (0.189290), pengembangan budaya (0.144707), pengembangan struktur organisasi (0.072555), postur kelembagaan (0.060015), polri berbasis pelayanan (0.289979).

Tabel 5.5 Matriks *Eigen* (*Eigen Vector*) Kriteria *Advantage* Alternatif Prioritas Potensi Pembangunan dan Faktor Strategis (Level 2)

Level 2 \	PKM	PM	PB	PSO	PK	PBP
PKM	1	0.85999	2.08000	4.01000	4.68000	0.68999
PM	1.16280	1	1.02000	2.22000	2.67000	0.71999
PB	0.48077	0.98039	1	1.93000	2.64000	0.46000
PSO	0.24938	0.45045	0.51813	1	1.15000	0.27000
PK	0.21368	0.37453	0.37879	0.86957	1	0.22000
PBP	1.44930	1.38890	2.17390	3.70370	4.54550	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam kriteria *advantage* potensi pembangunan dan faktor strategi dalam pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2010, strategi yang dianggap lebih penting atau lebih diutamakan pelaksanaannya pada *grand strategy* Polri 2005-2010 menurut responden adalah polri berbasis pelayanan, penegakan keadilan masyarakat, pemolisian masyarakat, pengembangan budaya, pengembangan struktur organisasi dan yang terakhir adalah strategi postur kelembagaan.

Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0121, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.1$ untuk matriks lebih dari 4x4 maka data yang didapat telah konsisten. Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden adalah pada tabel 5.5.

d. Kriteria *Feasibility*

Hasil sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut penegakan keadilan masyarakat (0.244381), pemolisian masyarakat (0.194661), pengembangan budaya (0.141173), pengembangan struktur organisasi (0.089548), postur kelembagaan (0.057416), polri berbasis pelayanan (0.272821).

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam kriteria *feasibility* terhadap potensi pembangunan dan faktor strategi dalam pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2010, strategi yang dianggap lebih penting atau telah dilaksanakan secara prioritas menurut responden adalah polri berbasis pelayanan, penegakan keadilan masyarakat, pemolisian masyarakat, pengembangan budaya, pengembangan struktur organisasi dan yang terakhir adalah strategi postur kelembagaan.

Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0087, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.1$ untuk matriks lebih dari 4x4 maka data yang didapat telah konsisten. Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden adalah sebagai berikut:

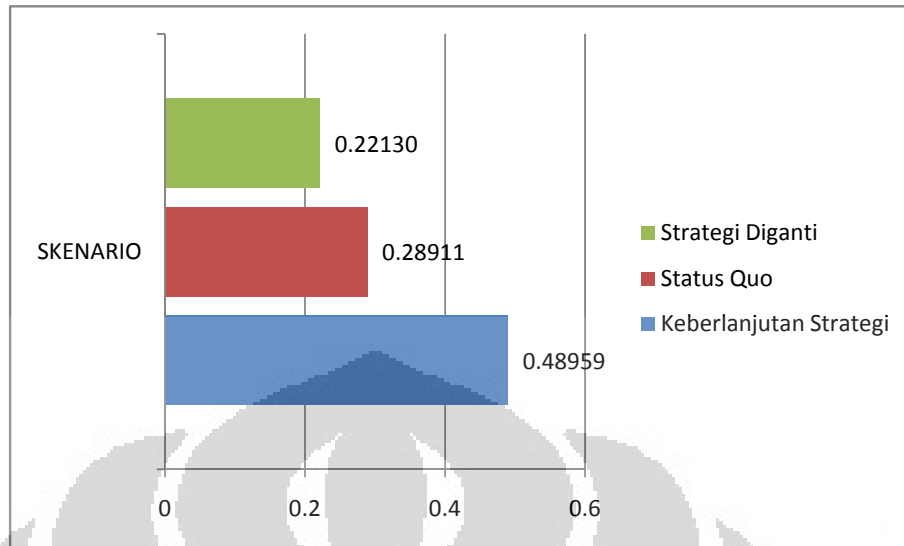
Tabel 5.6 Matriks *Eigen* (*Eigen Vector*) Kriteria *Feasibility* Alternatif Prioritas Potensi Pembangunan dan Faktor Strategis (Level 2)

Level 2 \	PKM	PM	PB	PSO	PK	PBP
PKM	1	1.13000	2.08000	2.27000	3.42000	1.18000
PM	0.88496	1	1.41000	1.95000	3.63000	0.67999
PB	0.48077	0.70922	1	1.73000	2.76000	0.53000
PSO	0.44053	0.51282	0.57803	1	1.66000	0.25000
PK	0.29240	0.27548	0.36232	0.60241	1	0.22000
PBP	0.84746	1.47060	1.88680	4.00000	4.54550	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

5.2.4 Alternatif Prioritas Skenario Pencapaian Evaluasi (Level 3)

Level 3 merupakan alternatif prioritas skenario pencapaian evaluasi hasil pelaksanaan *grand strategy* Polri yang terdiri dari keberlanjutan strategi, status quo dan strategi diganti. Diantara skenario atas evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I '*trust building*' periode 2005-2010 melalui sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut keberlanjutan strategi (0.48959), status quo (0.28911), strategi diganti (0.22130). Hasil perhitungan tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.4 Diagram Prioritas Skenario dalam Evaluasi *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I ‘*Trust Building*’ Periode 2005-2010

Sumber: Hasil Penelitian Penulis

Diantara 3 (tiga) skenario pencapaian evaluasi hasil pelaksanaan *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I ‘*trust building*’ periode 2005-2010 melalui sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data prioritas skenario pilihan responden sesuai dengan 6 (enam) potensi pembangunan dan faktor strategi, yaitu: penegakan keadilan masyarakat, pemolisian masyarakat, pengembangan budaya, pengembangan struktur organisasi, postur kelembagaan, polri berbasis pelayanan.

a. Strategi Penegakan Keadilan Masyarakat

Hasil sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut keberlanjutan strategi (0.459415), status quo (0.322359), strategi diganti (0.218226).

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan strategi penegakan keadilan masyarakat skenario evaluasi atas pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2010, adalah keberlanjutan strategi.

Universitas Indonesia

Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0015, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.03$ untuk matriks 3x3 maka data yang didapat telah konsisten. Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden adalah sebagai berikut:

Tabel 5.7 Matriks *Eigen* (*Eigen Vector*) Strategi Penegakan Keadilan Masyarakat Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan *Grand Strategy* Polri 2005-2010 (Level 3)

Level 3	Keberlanjutan Strategi	Status Quo	Strategi Diganti
Keberlanjutan Strategi	1	1.37000	2.19000
Status Quo	0.72993	1	1.42000
Strategi Diganti	0.45662	0.70423	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

b. Strategi Pemolisian Masyarakat

Hasil sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut keberlanjutan strategi (0.488393), status quo (0.290306), strategi diganti (0.221300).

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan strategi pemolisian masyarakat skenario evaluasi atas pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2010, adalah keberlanjutan strategi.

Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0000, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.03$ untuk matriks 3x3 maka data yang didapat telah konsisten. Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden adalah sebagai berikut:

Tabel 5.8 Matriks *Eigen* (*Eigen Vector*) Strategi Pemolisian Masyarakat Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan *Grand Strategy* Polri 2005-2010 (Level 3)

Level 3 \	Keberlanjutan Strategi	Status Quo	Strategi Diganti
Keberlanjutan Strategi	1	1.68000	2.21000
Status Quo	0.59524	1	1.31000
Strategi Diganti	0.45249	0.76336	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

c. Strategi Pengembangan Budaya

Hasil sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut keberlanjutan strategi (0.411277), status quo (0.326045), strategi diganti (0.262679).

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan strategi pengembangan budaya skenario evaluasi atas pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2010, adalah keberlanjutan strategi.

Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0001, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.03$ untuk matriks 3x3 maka data yang didapat telah konsisten. Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden adalah sebagai berikut:

Tabel 5.9 Matriks *Eigen* (*Eigen Vector*) Strategi Pengembangan Budaya Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan *Grand Strategy* Polri 2005-2010 (Level 3)

Level 3 \	Keberlanjutan Strategi	Status Quo	Strategi Diganti
Keberlanjutan Strategi	1	1.25000	1.58000
Status Quo	0.80000	1	1.23000
Strategi Diganti	0.63291	0.81301	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

d. Strategi Pengembangan Struktur Organisasi

Hasil sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut keberlanjutan strategi (0.457503), status quo (0.282484), strategi diganti (0.260013).

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan strategi pengembangan struktur organisasi skenario evaluasi atas pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2010, adalah keberlanjutan strategi.

Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0000, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.03$ untuk matriks 3x3 maka data yang didapat telah konsisten. Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden adalah sebagai berikut:

Tabel 5.10 Matriks *Eigen* (*Eigen Vector*) Strategi Pengembangan Struktur Organisasi Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan *Grand Strategy* Polri 2005-2010 (Level 3)

Level 3 \	Keberlanjutan Strategi	Status Quo	Strategi Diganti
Keberlanjutan Strategi	1	1.61000	1.77000
Status Quo	0.62116	1	1.08000
Strategi Diganti	0.56497	0.92593	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

e. Strategi Postur Kelembagaan

Hasil sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut keberlanjutan strategi (0.484854), status quo (0.247386), strategi diganti (0.267760).

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan strategi postur kelembagaan skenario evaluasi atas pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2010, adalah keberlanjutan strategi.

Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0042, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.03$ untuk matriks 3x3 maka data yang didapat telah konsisten. Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden adalah sebagai berikut:

Tabel 5.11 Matriks *Eigen* (*Eigen Vector*) Strategi Postur Kelembagaan Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan *Grand Strategy* Polri 2005-2010 (Level 3)

Level 3 \	Keberlanjutan Strategi	Status Quo	Strategi Diganti
Keberlanjutan Strategi	1	2.10000	1.69000
Status Quo	0.47619	1	0.99000
Strategi Diganti	0.59172	1.01010	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

f. Strategi Polri Berbasis Pelayanan

Hasil sintesis *Software Super Decision* dihasilkan output atas input data pilihan responden sebagai berikut keberlanjutan strategi (0.564035), status quo (0.251713), strategi diganti (0.184252).

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan strategi polri berbasis pelayanan skenario evaluasi atas pelaksanaan *grand strategy* Polri 2005-2010, adalah keberlanjutan strategi

Hasil output tersebut mempunyai nilai inkonsistensi sebesar 0.0322, dikarenakan nilai tersebut, $CR \leq 0.03$ untuk matriks 3x3 maka data yang didapat telah konsisten. Bentuk matriks *eigen* (*eigen vector*) hasil kuesioner gabungan semua responden adalah sebagai berikut:

Tabel 5.12 Matriks *Eigen* (*Eigen Vector*) Strategi Polri Berbasis Pelayanan Skenario Evaluasi atas Pelaksanaan *Grand Strategy* Polri 2005-2010 (Level 3)

Level 3 \	Keberlanjutan Strategi	Status Quo	Strategi Diganti
Keberlanjutan Strategi	1	2.69000	2.55000
Status Quo	0.37175	1	1.64000
Strategi Diganti	0.39216	0.60976	1

Sumber: Hasil penelitian diolah dengan Program *Super Decision*

5.3 Pembahasan

Dalam bagian pembahasan ini akan dilakukan analisis terhadap deskripsi responden mengenai evaluasi *grand strategy* Polri tahap I “*trust building*” periode 2005-2010. Teori tentang evaluasi strategi model Rumelt yang terdiri atas 4 indikator kriteria evaluasi akan digunakan untuk membahas dan menganalisa alternative strategi pilihan dari potensi pembangunan dan faktor strategis *grand strategy* Polri.

Indikator kriteria evaluasi strategi menurut Rumelt dalam penerapannya terhadap evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I ‘*trust building*’ periode 2005-2010, sebagai berikut:

a. Kriteria Consistency

Konsistensi atau *consistency* tidak berubah-ubah atau berupa ketetapan, dalam hal strategi ini berarti kesesuaian dengan apa yang dibuat dalam perencanaan strategi dan dibandingkan dengan apa yang dilaksanakan dalam implementasi rencana strategis baik berupa turunan kebijakan dan program-program atas strategi tersebut. Hal ini berkaitan dengan upaya implementor atau pelaksana dari strategi untuk tidak pernah melakukan ataupun tidak diperkenankan sedikit pun untuk merumuskan berbagai penancangan sasaran maupun langkah-langkah operasional yang serba inkonsisten. Maka Polri dalam pelaksanaan *grand strategy* tahap I ini sudah semestinya membuat turunan atas rencana strategis yang ada melalui rencana kerja (renja) baik itu jangka panjang periode 5 tahun dan jangka pendek dalam setiap 1 tahun. Rencana kerja yang ada disusun berdasarkan pembagian unit terkecil hingga terbesar atau dari Polsek (Polisi sektor) hingga Polda (Polisi daerah) dan masing-masing bagian ataupun biro operasional yang ada dalam struktur Kepolisian Negara Republik Indonesia. Rencana kerja inilah yang nantinya akan dijadikan dasar dalam penyusunan program kerja (progja).

Menurut kriteria konsistensi ternyata penegakan keadilan masyarakat menjadi strategi prioritas pilihan responden. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang berasal dari lingkungan internal Kepolisian Negara Republik Indonesia telah paham apa yang menjadi tuntutan atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kepolisian dalam menciptakan keamanan dan ketertiban di masyarakat. Dimana lingkungan eksternal (*stakeholders*) masyarakat menuntut adanya keadilan di lingkungan mereka yang tercipta melalui fungsi pelayanan Polri terhadap masyarakat.

Sebab itu paradigma (*mind set*) yang mendasarinya konsistensi strategi juga perlu dipertegas sehingga memudahkan perencanaan strategi

Universitas Indonesia

(konseptualisasi) yang diperlukan dalam membangun konsensus, dukungan, dan partisipasi serta saling hubungan yang harmonis antar berbagai *stakeholders* yang berkembang demikian majemuk dalam kehidupan masyarakat bangsa kita. Bagaimana mewujudkan konsistensi dalam upaya pencapaian kinerja maksimal haruslah dipertimbangkan dalam memberikan pelayanan terpadu terhadap masyarakat sebagai stakeholder Polri. Seiring dengan adanya konsistensi atas keberadaan Polri sebagai pusat pelayanan bidang keamanan tentunya akan meningkatkan kepercayaan “*trust building*” masyarakat tersebut.

Lemahnya koordinasi dan kurangnya konsistensi dalam pelaksanaan rencana strategis antar Polisi sektor (Polsek) sebagai unit terkecil dan antar Polisi daerah (Polda) sebagai unit terbesar dalam hubungan pusat dan daerah merupakan masalah manajemen publik sehari-hari yang sudah berlangsung lama sekali. Konsistensi akan berdampak pada tingkat efisiensi dan efektifitas pelayanan publik bahkan pada tingkat produktivitas kinerja Polri. Namun, efisiensi, kreativitas, dan efektivitas manajemen Polri tidak hanya dipengaruhi oleh tatanan organisasi makro dan mikro dari lembaga-lembaga pemerintahan. Hal itu juga akan banyak dipengaruhi oleh sistem dan proses manajemen dalam mengemban tugas dan tanggung jawab organisasi, serta pada integritas, komitmen dan kompetensi sumber daya manusia di Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Kompetensi Polri dapat ditelaah melalui kompetensi teknis, manajerial, dan kepemimpinan (*technical, managerial, and leadership competences*), serta memadai tidaknya sistem, aturan dan proses pelaksanaan *reward* dan *punishment*. *konsistensi dari berbagai kebijakan* yang dikeluarkan pemerintah pusat dan daerah, sehingga melahirkan sinergi dan optimalitas kinerja yang diharapkan, baik pada lingkup nasional maupun daerah. Sebagai catatan akhir, dapat dikemukakan bahwa perubahan tata kelola pemerintahan bukan sesuatu yang berdiri sendiri, atau terpisah dari dinamika perkembangan lingkungan strategik dan lepas dari dimensi-dimensi nilai yang menghikmatikan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Bahkan ia merupakan bagian tak terpisahkan dari strategi perubahan, yang akan menentukan ketepatan rumusan strategi dan konsistensi serta efektifitas pelaksanaannya. Perkembangan lingkungan strategik ditandai oleh gelombang

globalisasi, tuntutan demokratisasi dan desentralisasi; serta dipengaruhi semangat liberalisasi dan kecanggihan teknologi informasi, dan terakhir issues *global terrorism*. Semua itu menuntut konsistensi ketangguhan sistem manajemen Kepolisian Negara Republik Indonesia umumnya dalam memberikan pelayanan dalam rangka pertahanan dan keamanan negara.

b. Kriteria *Consonance*

Suatu strategi harus senantiasa memberikan respon adaptif atas munculnya kendala-kendala dari lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. *Consonance* berarti keserasian atau kemampuan penyesuaian diri suatu strategi terhadap perubahan lingkungan eksternal (terdiri dari lingkungan kerja dan lingkungan sosial) yang ada. Penyesuaian diri ini tentunya dipengaruhi oleh sumber daya-sumber daya yang dimiliki oleh Implementor.

Menurut kriteria konsonanse yang menjadi prioritas dalam pelaksanaan *grand strategy* tahap I adalah polri berbasis pelayanan. Ini menunjukkan tuntutan responden terutama dari lingkungan *stakeholders* atas bentuk pelayanan yang dapat menyesuaikan diri baik mengikuti perubahan jaman dan kemajuan teknologi saat ini. Variasi bentuk pelayanan yang lebih menggambarkan *culture* budaya melayani dengan efektif, efisien, transparansi dan berakuntabilitas juga merupakan perwujudan *good governance* oleh Polri sebagai bagian dari birokrasi pemerintahan.

Dalam *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia sumber daya masing-masing anggota Polri menjadi penentu faktor keberhasilan proses adaptif yang ada atas perubahan lingkungan eksternal. Organisasi Polri beroperasi dalam sistem terbuka untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Hal ini berarti Polri mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keadaan luar (eksternal) yang sebagian besar perubahannya diluar kendali mereka. Karenanya untuk berhasil dalam situasi itu, perlu dibuat keputusan strategis seperti *grand strategy* Polri menuju

2025 yang mampu menjawab atau mempertimbangkan perubahan lingkungan eksternal yang mungkin terjadi.

Keputusan-keputusan strategis seperti *grand strategy* Polri tentunya menuntut ketersediaan SDM (Sumber Daya Manusia), aset fisik, atau bahkan dana besar yang harus diperoleh dari sumber-sumber internal ataupun sumber-sumber diluar organisasi. Upaya adaptif dari Polri seyogyanya untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat sesuai tuntutan pelayanan yang makin berkembang baik secara kuantitas dan kualitas seiring dengan perubahan jaman.

c. **Kriteria *Advantage***

Suatu strategi harus senantiasa meracik jalan keluar konseptual positif yang mendorong upaya penciptaan nilai yang seoptimal mungkin. *Advantage* (keunggulan) ialah keadaan dimana suatu strategi harus mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif pada bidang aktifitas yang dilakukan. Grand strategy Polri berarti merupakan suatu strategi yang mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan Polri dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat dalam memelihara keamanan dan ketertiban lingkungan.

Menurut kriteria *advantage* yang menjadi pilihan prioritas dalam pelaksanaan strategi tahap I adalah polri berbasis pelayanan. Dimana ini menggambarkan harapan atas pelayanan prima dari Polri sebagai bentuk keunggulan produktivitas kinerja Polri dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pelayanan yang dilakukan tentunya harus berdampak pada penegakan keadilan di masyarakat, ini terlihat bahwa penegakan keadilan masyarakat menjadi prioritas strategi pilihan kedua dalam evaluasi *grand strategy* tahap I menurut kriteria *advantage*.

Berdasarkan analisis SWOT, dikenal adanya *Strength* atau Kekuatan (S), yaitu kemampuan internal yang menonjol dari sebuah perusahaan secara relatif dibandingkan dengan perusahaan lainnya. *Strength* merupakan suatu kompetensi yang ada dalam perusahaan yang dijadikan sebagai perbandingan dengan competitor untuk dijadikan *advantage* dalam perencanaan strategis. Hal ini

Universitas Indonesia

berkaitan dengan penciptaan nilai (*value creation*) pada organisasi Polri atas *grand strategy* Polri untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat '*trust building*'. Dalam upaya mencapai keunggulan (*advantage*) Polri terhadap *grand strategy* yang telah dijalankan dan akan dijalankan nantinya haruslah menentukan visi, sasaran (*goals*) dan tujuan objektif yang akan menentukan pencapaian keunggulan Polri dalam memberikan pelayanan yang akan berdampak terhadap tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Polri.

d. Kriteria *Feasibility*

Suatu strategi harus senantiasa tidak diperkenankan menilai secara berlebihan terhadap sarana-sarana yang tersedia ataupun merekayasa kreasi-kreasi baru yang justru sulit ditangani. *Feasibility* (fisibilitas) juga diartikan sebagai keadaan dimana suatu strategi tidak boleh terlalu membebani sumber-sumber yang ada atau tidak boleh menciptakan sub-sub persoalan lain yang tidak dapat dipecahkan. Dalam melaksanakan penugasan, anggota Polri harus ikhlas dan sungguh sungguh serta harus giat meningkatkan potensi diri dalam menghadapi tantangan Polri kedepan, Jika tidak, mustahil citra kepolisian sebagai pengayom dan pelayan masyarakat akan terbentuk dengan apik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Menurut kriteria *feasibility* strategi Polri berbasis pelayanan masih menjadi prioritas pilihan dalam *grand strategy* tahap I ini. Hal ini juga merupakan indikasi bahwa tugas Polri sebagai penjaga keamanan dan ketertiban masyarakat dapat diwujudkan dalam memberikan pelayanan yang prima atas upaya penegakan keadilan masyarakat.

Fisibilitas Kepolisian Negara Republik Indonesia dapat dilakukan dengan upaya mengukur potensi diri dan menggunakannya secara maksimal tetapi tidak berlebih-lebihan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Polri. Sebagai pedoman untuk mengukur kemampuan dan potensi diri sendiri sesuai standar profesionalitas Polri, yaitu mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Standar profesionalitas Polri antara

lain: proporsional, transparansi, akuntabilitas dan kepastian hukum sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Governance* di era reformasi birokrasi ini. Polri dalam memberikan pelayanan harus proporsionalitas, yaitu mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan kinerja Polri. Transparansi, yaitu membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif, tentang penyelenggaraan penerimaan, serta pendidikan dan pelatihan Polri. Akuntabilitas, yaitu menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi wajib dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Kepastian hukum, yaitu diartikan bahwa dalam setiap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya Polri mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatuhan, dan keadilan dalam setiap strategi kebijakan Polri.

Potensi diri yang dikembangkan oleh Polri seyogya memberikan nilai tambah, yaitu setiap tugas pokok dan fungsi Polri harus memberikan nilai tambah bagi bentuk pelayanan yang diberikan terhadap masyarakat dalam upaya keamanan dan ketertiban umum. Kesamaan peluang untuk mendapatkan pelayanan juga harus diberikan kepada masyarakat oleh Polri tanpa ada pengecualian atau kualifikasi khusus untuk mendapatkan pelayanan dari Polri. Bentuk pelayanan yang diberikan juga harus mempunyai keselarasan internal, yaitu setiap tugas pokok dan fungsi masing-masing biro operasional Polri harus dilaksanakan saling berkaitan dan saling mendukung dalam penciptaan kepercayaan masyarakat atas Polri yang professional.

Melalui kebersamaan atau kemitraan antara Polisi dengan masyarakat yang didukung dengan rasa saling percaya dan komunikasi konstruktif antar pihak kepolisian dan masyarakat maka potensi diri Polri dapat dibangun sedemikian rupa, Polri dituntut untuk dapat menyusun dan merumuskan strategi pelayanan baru yang berpotensi membangun kepercayaan publik dan selaras dengan mekanisme pengawasan publik terhadap tindakan kepolisian, yang bermuara pada pertanggung jawaban institusi. Lembaga pengawas tindakan kepolisian yang ada, selama ini selain terkesan sekedar mengakomodir tuntutan publik atas hadirnya

institusi kepolisian yang profesional, terbuka, tegas dan mandiri, lebih sering melegitimasi tindakan pelanggaran dan atau penyalahgunaan wewenang ke dalam skema oknumisasi.

Program pengembangan potensi Kepolisian Negara Republik Indonesia dapat dilakukan dengan peningkatan penggunaan teknologi Kepolisian seiring dengan kemajuan jaman. Potensi diri juga dapat diartikan sebagai proses menyusun berbagai kebijakan pelaksanaan di bidang pembinaan dan pendayagunaan seluruh potensi sumber daya Polri, meningkatkan kekuatan komponen pertahanan negara dengan didukung oleh kemampuan sumber daya manusia, dan kemampuan sarana dan prasarana Polri memadai, meningkatkan kemampuan manajerial personil guna mendukung penyelenggaraan keamanan dan ketertiban nasional sesuai dengan potensi pembangunan dan faktor strategi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I '*trust building*' periode 2005-2010.

Potensi pembangunan dan faktor strategis *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I '*trust building*' periode 2005-2010, terbagi atas:

a. Penegakan Keadilan Masyarakat

Penegakan keadilan masyarakat atau lebih dikenal dengan sebutan *restorative community justice* adalah suatu upaya pencegahan kejahatan (bukan mengutamakan penanggulangan untuk menegakan hukum, keamanan dan ketertiban masyarakat). Pencapaian tujuan utama lembaga polisi tersebut terbukti tidak cukup dengan mengandalkan system peradilan kriminal (*criminal justice system*) yang mudah memancing polisi memakai pendekatan represif. Di samping itu, kita menyaksikan kejahatan makin meningkat dalam berbagai bentuk. Diberbagai belahan dunia telah mulai dikembangkan sistem operasi kepolisian dengan penerapan "Penegakan Keadilan Masyarakat" yang menekankan aspek keadilan sebagai motivasi memecahkan masalah kejahatan, pencapaian keamanan dan ketertiban masyarakat, sekaligus menunjang kehidupan demokrasi.

Penegakan keadilan masyarakat ini merupakan prioritas strategi kedua yang menjadi pilihan responden untuk tetap dilanjutkan dalam pelaksanaan *grand strategy* tahap selanjutnya menuju Pelayanan Prima Polri di tahun 2025. Hal ini juga disebabkan oleh belum maksimalnya penegakan keadilan yang dirasakan masyarakat oleh Polri terkait atas pelaporan yang dilakukan masyarakat. Proses penyelesaian laporan perkara yang terkesan lambat dan masih belum transparan menjadi faktor utama dalam lemahnya strategi penegakan keadilan masyarakat ini.

Pendekatan penegakan keadilan ini secara integral mempunyai empat tujuan utama sebagai suatu proses yang berkesinambungan, yaitu:

- 1) Menciptakan sistem untuk pencegahan dan penurunan tindak kriminal.
- 2) Penanaman nilai dan norma keadilan dan cinta hukum di masyarakat.
- 3) Pencegahan penyebaran tindak kejahatan.
- 4) Partisipasi masyarakat secara luas dalam memelihara ketertiban dan rasa aman.

Partisipasi masyarakat merupakan strategi utama dalam menjaga ketertiban dan keamanan lingkungannya dengan mengupayakan pembangunan sistem atau jaringan kebersamaan antara petugas polisi dengan masyarakat. Implementasi atau proses penegakan keadilan masyarakat dimana polisi berperan aktif untuk mewujudkan dan menjalankan secara lebih efektif maka perlu secara bersama memberdayakan 9 dimensi :

- 1) Dimensi pertama mencegah masyarakat main hakim sendiri.
- 2) Dimensi kedua perlakuan manusiawi terhadap pelaku tindak kriminal.
- 3) Dimensi ketiga perhatian edukatif terhadap pelaku kriminal berusia muda.
- 4) Dimensi keempat adalah memperhatikan secara seimbang pelaku kriminal, korban dan keluarganya.
- 5) Dimensi kelima adalah memperlakukan pelaku criminal dengan korban dengan penyelesaian keadilan.
- 6) Dimensi keenam adalah mengurangi penyamarataan hukum (gaya militerristik menghadapi musuh).

- 7) Dimensi ketujuh adalah membangun kontrol sosial terhadap proses keadilan.
- 8) Dimensi kedelapan adalah membangun kebersamaan sebagai unsur masyarakat.
- 9) Dimensi kesembilan adalah mencari alternatif solusi untuk mencegah tindak kejahatan.

b. Pemolisian Masyarakat

Pemikiran *community policing* timbul sebagai strategi pemolisian yang berbeda akibat dari pengalaman banyak Negara yang mengalami kesulitan menurunkan angka kejahatan, ketidakpercayaan masyarakat pada kemampuan polisi dalam menciptakan rasa aman serta makin meningkatnya organisasi masyarakat yang berfungsi atau menggantikan fungsi polisi. Kemajuan jaman dan maraknya tingkat kejahatan di masyarakat dengan ragam bentuk yang bermacam-macam mendorong ide Pemolisian masyarakat ini.

Strategi pemolisian masyarakat mendapat urutan ketiga dalam prioritas keberlanjutan potensi pembangunan dan faktor strategis ini untuk dilaksanakan pada tahapan *grand strategy* selanjutnya. *Grand strategy* tahap II yaitu “*partnership building*” seharusnya memang mengembangkan konsep pemolisian masyarakat ini secara maksimal, dimana kerjasama antara Polri unit terkecil yaitu Polsek sudah dapat menertibkan dan mengamankan lingkungan dengan bantuan masyarakat sehingga terjadi hubungan sinergis antara Polri sebagai pemberi pelayanan dengan masyarakat sebagai *stakeholders*.

Kejahatan dan ketidaktertiban berbagai bentuknya telah meningkat di Indonesia terutama sejak krisis ekonomi dan munculnya gerakan reformasi. Kejahatan dapat digolongkan pada 2 kelompok besar:

- 1) Kejahatan dan ketidaktertiban yang terkait dengan lingkungan pemukiman atau perkampungan atau terkait dengan lokasi tertentu.

- 2) Kejahatan dan ketidaktertiban yang tidak terkait dengan pemukiman antara lain demonstrasi yang bermuara pada kekerasan, terorisme, perdagangan manusia lintas Negara.

Kepolisian Negara Republik Indonesia sendiri telah mendefinisikan 4 macam kejahatan yang marak di Indonesia:

- 1) Kejahatan transnasional antara lain : terorisme, perdagangan narkoba, penyelundupan senjata, pembajakan laut, perdagangan manusia, kejahatan ekonomi internasional.
- 2) Kejahatan konvensional.
- 3) Kejahatan terhadap kekayaan Negara antara lain korupsi keuangan Negara, illegal logging dan lain-lain.
- 4) Kejahatan yang berimplikasi kontijensi antara lain : konflik SARA, unjuk rasa anarkis, GAM, OPM, RMS.

Kejahatan konvensional dan kejahatan kontijensi sangat terkait dengan lokasi pemukiman sedangkan kejahatan transnasional dan kejahatan terhadap kekayaan Negara tidak terkait dengan lingkungan. Masing-masing kejahatan memerlukan penanganan yang berbeda. Kejahatan yang tak terkait dengan pemukiman (kejahatan transnasional dan terhadap kekayaan negara), menyangkut kejahatan terhadap Negara atau pemerintah dan kepentingan publik yang merupakan gejala makro yang secara tak langsung menimbulkan kekuatiran atau keresahan masyarakat pemukiman. Kejahatan dan ketidaktertiban yang terkait dengan lokasi langsung mempengaruhi rasa takut dan ketidakamanan anggota masyarakat. Oleh sebab itu, kinerja polisi terhadap penanggulangan kejahatan dan ketidaktertiban di daerah pemukiman merupakan faktor strategis bagi pembentukan citra Polri yang positif. Salah satu strategi yang dinilai sangat ampuh dalam menangani kejahatan dilingkungan pemukiman adalah *Community Policing*.

c. Pengembangan Budaya Polri

Pada dasarnya budaya merupakan kekuatan yang menentukan sikap dan perilaku manusia bahkan dapat dikatakan budaya berperan “sebagai ibu”

sedangkan lembaga adalah “anak-anaknya”. Tanpa pengembangan budaya secara terarah dan mengakar pada kehidupan organisasi, maka manusia seperti anggota Polisi tidak dapat diharapkan bersikap dan berperilaku yang konsisten atau menunjang visi, misi, kode etik atau cita-cita yang dibangun oleh Polri.

Budaya individu, kelompok dan organisasi mempunyai dominant yang luas, sebagai mana tercermin dalam banyak definisi budaya maka diperlukan kajian tersendiri tentang pengembangan budaya polisi. Pengertian budaya dalam organisasi Polri :

- 1) Budaya adalah pola perilaku yang integrative dalam diri setiap orang baik yang muncul pada pikiran, perkataan, perbuatan dan artipak orang, dimana kesemuanya tergantung pada program sosialisasi budaya dan kemampuan tiap orang untuk belajar, meninternalisasi memperoleh insentif dan disinsentif dan menyebarkan pengetahuan tersebut pada sesamanya atau generasi berikutnya.
- 2) Dalam konteks organisasi, budaya organisasi terdapat pada nilai-nilai, keyakinan dan perilaku kunci penting dari organisasi, yang memanifestasi baik dalam lingkungan kerja internal dalam organisasi maupun diluar organisasi yang menjadi keharusan bagi semua anggota Polisi.

Strategi pengembangan budaya Polri seharusnya menjadi strategi yang penting dalam pelaksanaan tahapan *grand strategy* Polri menuju 2025, dimana budaya merupakan aspek dalam membentuk tidak hanya personil anggota Polri saja tapi juga keseluruhan Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai suatu institusi Negara. Budaya melayani dan bukan dilayani, budaya memberikan rasa aman dan bukan memberikan rasa tidak aman melalui pelaksanaan tugas oleh oknum-oknum Polri yang tidak bertanggung jawab sudah sewajarnya untuk dirubah perlahan seiring dengan penciptaan Profesionalisme Polri sebagai kekuatan dalam memelihara keamanan dan ketertiban di masyarakat.

d. Pengembangan Struktur Organisasi

Pengembangan organisasi polri diarahkan kepada:

- a. Identifikasi berbagai tugas utama dan pengelompokannya
- b. Perumusan tingkat kewenangan
- c. Penyeimbangan tugas dan kewenangan termasuk *span of control*
- d. Sistem koordinasi dan pengendalian
- e. Identifikasi kegiatan yang memerlukan kepakaran khusus atau sebaliknya kegiatan yang tidak esensial yang dapat di *out sourcing*.

Strategi pengembangan struktur organisasi tetap harus dilakukan seiring dengan reformasi birokrasi Polri yang terus disempurnakan. Dimana pembagian kekuasaan internal harus dilakukan seefektif dan efisien mungkin sehingga tidak memungkinkan terjadinya *overlapping* kewenangan antara unit-unit yang ada di Kepolisian. Struktur organisasi yang ramping seharusnya menjadi gambaran semua birokrasi di era reformasi berdasarkan prinsip *good governance*, tanpa terkecuali di institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia ini.

Trust building ke publik (eksternal) tidak akan efektif jika tidak dibangun *trust building* kedalam lingkungan kerja Polri sendiri (internal). Seperti juga upaya keluar, maka dalam upaya internal ini peran dari pimpinan merupakan faktor penting yang merupakan awal dari perubahan menuju pematapan kepercayaan. Kepemimpinan: warga Polri (termasuk istri dan anak) akan mempercayai pimpinan yang sesuai antara kata dengan tindakan. Dalam hal ini masalah transparansi dan akuntabilitas mengenai kenaikan karier (jabatan dan pangkat) yang obyektif dan menjauhi klik atau KKN merupakan awal yang penting. Para anggota dapat mempercayai pimpinan jika dalam penyelesaian kasus terhindar dari pola-pola kompromi (seperti suap) yang tidak menyelesaikan penegakan hukum. Demikian pula masalah gaya hidup pimpinan yang wajar serta tidak adanya budaya setoran akan meningkatkan kepercayaan internal.

Menurunkan secara bertahap porsi sumber dana pembiayaan kegiatan polri yang berasal dari PARMIN (partisipasi kriminal) yang mirip dengan gaya preman dan mengandung pelanggaran atau kompromi hukum, sehingga masyarakat dapat lebih percaya terhadap tindakan penegakan hukum dan keadilan dari Polisi.

Universitas Indonesia

Kesadaran moral dalam hubungan dengan uang serta kebijakan yang mendukungnya merupakan usaha kunci menurunkan penyalahgunaan sumber dana.

Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM menuju *service excellence* dengan asumsi adanya sumber dana yang lebih menjamin kesejahteraan yang wajar bagi Polisi, perlu dilakukan dengan selalu meminta masukan (*feedback*) dari publik (konsumen). Secara internal efektivitas organisasi dapat ditingkatkan jika disesuaikan secara cukup luas dengan karakter masyarakat dan kejahatan yang ada.

e. Postur Kelembagaan

Organisasi Polri sebagai lembaga atau institusi, mengandung implikasi khusus dalam mencari arah perkembangan Polri di masa mendatang, serta implikasi komponen-komponen yang menjadi cakupan dalam merumuskan *grand strategy* Polri dalam jangka panjang.

Organisasi dibedakan sebagai lembaga (institusi) dan sebagai birokrasi. Dalam ilmu sosiologi, *entity* institusi menekankan pemberlakuan perilaku yang standar berdasarkan kebijakan organisasi yang sangat rinci. Institusi memiliki kegiatan atau fungsi yang dibakukan kematangan dalam kegiatan rutin, tetapi tujuannya dapat berubah seperti Polri yang bertujuan menanggulangi kejahatan, dapat berubah menjadi pencegahan kejahatan. Kekhasan lembaga seperti Polri, selain mempunyai standarisasi, tetapi sangat diwarnai oleh sejarah, tradisi, nilai-nilai, bahkan emosi (seperti jiwa korp yang kuat).

Postur kelembagaan Polri menjadi strategi pilihan terbesar responden untuk tidak dilanjutkan atau untuk dirubah karena belum dirasakan pengaruhnya dalam pelayanan Polri terhadap masyarakat. Strategi postur kelembagaan Polri yang memang militer ini seharusnya tidak menjadi kendala dalam pelaksanaan pelayanan Polri terhadap masyarakat sipil sebagai pelindung dan pengayom masyarakat. Akan tetapi postur kelembagaan Polri yang militer ini ketika diterapkan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat sebaiknya lebih diutamakan kearah postur kelembagaan Polri yang lebih humanis.

Universitas Indonesia

f. Polri Berbasis Pelayanan

Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah salah satu dari sekian lembaga Negara Republik Indonesia. Setiap lembaga Negara memiliki fungsi yang relatif berbeda walaupun demikian tujuan utama dari setiap lembaga Negara adalah sama yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga tercipta suatu masyarakat yang aman, adil, makmur dan sejahtera.

Undang-undang Polri Nomor 2 tahun 2002 menyatakan kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan alat Negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakan hukum serta perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri.

Peran utama Polri di masyarakat dapat dikategorikan sebagai *public service* yang memiliki implikasi yang sangat fundamental pada organisasi yang menyediakan jasa tersebut. Kinerja suatu organisasi dapat berbentuk produk, servis atau kombinasi keduanya dalam perumusan tugas pokok dan fungsi Polri ini.

Dalam *grand strategy* Polri khususnya tahapan dalam pembangunan jangka panjang dibagi tiap periode dengan menekankan pembenahan berdasarkan orientasi khusus yaitu pada tahap I periode tahun 2005 – 2010 dengan tujuan Membangun kepercayaan. Ciri dasar masyarakat adalah suatu kehidupan bersama, *trust* merupakan prasarat untuk terjadinya kerjasama, agar kehidupan berjalan teratur dibutuhkan pegangan norma atau aturan yang harus disepakati (kontrak sosial) dalam mengatur kehidupan bersama. Efektivitas kontrak sosial terletak kepada adanya landasan kepercayaan (*trust*) yang dibangun dengan masyarakat, bahwa tiap orang benar-benar mau menjalankan norma itu. Norma dan aturan bisa saja diadakan, tetapi bila tidak ada *trust* maka akan muncul situasi ketidakpastian dimana setiap orang akan merasa was-was, contoh seorang pelajar kaki akan berjalan dengan tenang di trotoar karena percaya tidak akan ada kendaraan melanggar aturan dan tidak berakibat penabrakan dari belakang.

Secara strategis, *trust* dipilih sebagai salah satu faktor utama dalam pengembangan Polri tahap pertama adalah bahwa keberhasilan Polisi dalam menjalankan tugasnya banyak hal memerlukan dukungan dan kerja sama dari masyarakat, penciptaan rasa aman sangat ditentukan oleh kepercayaan dan kerjasama masyarakat.

Trust dapat ditingkatkan melalui strategi proaktif Polri dimana mereka lebih membuka diri dan melakukan inisiatif yang pada masa lalu tidak atau belum dilakukan. *Trust building* mencakup upaya untuk meruntuhkan “mitos” bahwa Polri (pada tingkat individual dan organisasi) tidak dapat dipercaya. Berbagai upaya untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dapat dilakukan antara lain adanya pernyataan dari setiap unit Polri bahwa mereka akan lebih akuntabel, transparan dan professional.

Upaya *trust building* dapat dilakukan dengan membuat sistem kontrak dengan warga dimana setiap Kapolsek menyebarkan leaflet, booklet, poster secara rutin dalam periode tertentu, isi leaflet menyatakan kesediaan Polri meningkatkan service dan himbauan agar warga membantu keamanan bersamaan dengan upaya sosialisasi strategi, kebijakan dan program yang dimiliki oleh Polri. Komisi Kepolisian Nasional juga sebaiknya dapat mempertegas wewenangnya terhadap Kepolisian Negara Republik Indonesia sesuai dengan apa yang diharapkan masyarakat. Kopolnas tingkat Propinsi dan Kabupaten sudah seyogyanya direncanakan mengingat jumlah anggota Komisi Kepolisian Nasional (Kopolnas) yang minim juga belum bisa menjawab apa yang diharapkan masyarakat atas pelaksanaan wewenangnya terhadap fungsi pengawasan kepolisian secara menyeluruh.

Pelaksanaan *grand strategy* tahap I 2005-2010 telah dapat dilihat hasilnya dari beberapa opini masyarakat baik berupa kontra maupun pro terhadap tingkat kepercayaan atas Kepolisian Negara Republik Indonesia. Kepercayaan masyarakat mulai tumbuh atas kinerja Polri yang dianggap telah memberikan pelayanan yang baik walaupun masih dirasa kurang optimal. Akan tetapi, pihak prokontra dari masyarakat sendiri menimbulkan aksi yang tidak kalah meresahkan bahkan cenderung anarkis terhadap Polri sendiri. Masyarakat yang tidak puas

Universitas Indonesia

tidak hanya melakukan perlawanan secara frontal atas aparat Kepolisian perorangan melainkan juga telah menyerang Polri secara institusi kelembagaan.

Hasil survei Jaringan Suara Indonesia (JSI) menunjukkan, tingkat kepercayaan publik terhadap kepolisian lebih tinggi dibandingkan Komisi Pemberantasan Korupsi dan tiga lembaga penegak hukum lain, yaitu Mahkamah Agung, Mahkamah Konstitusi, dan Kejaksaan Agung. Direktur Eksekutif JSI Widdi Aswinda, Rabu, 2 November 2011, di Jakarta, mengatakan, dalam survei itu, sebanyak 58,2 persen dari 1.200 responden menyatakan percaya terhadap Polri. KPK mendapatkan kepercayaan publik sebesar 53,8 persen. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja MA mendapat hasil 47,8 persen, sedangkan MK sebesar 47,3 persen dan Kejaksaan Agung 46,0 persen. Dalam hal kepuasan masyarakat terhadap lembaga penegak hukum, Polri juga menduduki posisi teratas dengan 53,6 persen responden mengaku puas. Sebanyak 45,0 persen responden menyatakan puas terhadap kerja KPK, sementara MK sebesar 43,5 persen, MA sebesar 42,1 persen dan Kejaksaan Agung sebesar 41,1 persen. Pada jajak pendapat itu, responden juga diminta pendapatnya tentang ketidakpuasan mereka terhadap lembaga penegak hukum. Sebanyak 42,7 persen responden menyatakan ketidakpuasannya terhadap KPK, sementara Kejaksaan Agung sebesar 42,1 persen, Polri sebesar 39,7 persen, MA sebesar 37,5 persen, dan MK sebesar 35,3 persen. Survei JSI ini dilakukan pada 10-15 Oktober 2011 melalui kuisioner kepada 1.200 responden dengan teknik multistage random sampling. Ambang kesalahan dalam survei lebih kurang 2,9 persen (JSI, 2011).

Indonesia Police Watch (IPW) mengeluarkan Rilis terkait pengrusakan sejumlah kantor polisi sepanjang tahun 2011. Dalam Rilisnya tersebut Nampak bahwa terdapat peningkatan jumlah kantor polisi yang dirusak dan diserang warga masyarakat dibanding tahun sebelumnya. “Terbukti, di tahun 2011 ada 65 kantor dan fasilitas polisi yang dirusak serta dibakar masyarakat. Yakni terdiri dari 48 kantor polisi, 12 mobil polisi, dan lima rumah dinas,” ujar Neta S.Pane Ketua IPW melalui rilisnya dikirim via email, Selasa, 3 Januari 2012. Sedangkan di tahun 2010 hanya 20 kantor polisi yg dirusak dan dibakar masyarakat. Perusakan terbanyak di tahun 2011 terjadi di Batam dalam aksi buruh yang disikapi secara

represif oleh polisi. Ada 18 kantor polisi yang dibakar buruh. Peningkatan ini tentu menjadi sebuah keprihatinan dan bisa membuat wibawa Polri kian hancur. Padahal semua pihak sangat berharap aksi anarkis massa terhadap kantor polisi berkurang di tahun 2011. Tapi faktanya malah naik 325 persen lebih (45 kasus) dibanding 2010. Tambah Neta, Kapolri di tahun 2012 ini harus terus menerus mengingatkan anak buahnya agar tidak arogan dan tidak represif, tapi konsisten menjalankan tugas sebagai polisi sipil yang profesional serta proporsional. Sebab jika polisi terus menerus arogan dan represif, masyarakat bukannya takut, melainkan makin nekat untuk melakukan perlawanan terhadap polisi (IPW, 2012).

Keberlanjutan *grand strategy* Polri hingga tahun 2025 harus didukung dengan semua sumber daya yang ada pada institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia. Keberalihan dari tahap *trust building* menuju tahapan *partnership building* tentunya akan menemui kendala yang berbeda terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat dengan berjalannya waktu. Potensi pembangunan faktor strategis yang ada dan telah dilaksanakan pada tahap I sebaiknya makin dioptimalkan pelaksanaannya melalui turunan rencana kerja baik berupa kebijakan dan program-program baru sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Kepolisian. Penggunaan teknologi akan menjadi dukungan yang amat diperlukan dalam pelaksanaan kinerja Kepolisian. Refomasi birokrasi Polri sebagai lembaga Negara yang mengacu pada tata pemerintahan yang baik atau *good governance* menuntut Polri lebih meningkatkan transparansi dan akuntabilitasnya dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Sehingga tujuan akhir dari *grand strategy* Polri 2005-2025 yaitu memberikan pelayanan prima serta membentuk aparatur Polri yang profesional dan humanis dapat terwujud sesuai dengan slogan *grand strategy* tahap III “*strive for excellent*”.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya (bab 5), maka dapat diambil kesimpulan dari analisis AHP melalui *software super decision* hasil evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I ‘*trust building*’ periode 2005-2010. Pelaksanaan *grand strategy* Polri tahap I “*trust building*” sudah berjalan dengan baik dimana pelaksanaan potensi pembangunan dan faktor strategis telah dilaksanakan sebagai upaya pencapaian target kepercayaan publik. *Grand strategy* Polri menjadi refleksi atas upaya reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Polri baik dari aspek kultural, struktural dan instrumental. Dari sisi tingkat kepercayaan masyarakat belum ada perubahan yang optimal terhadap target tingkat kepercayaan kepada Polri oleh publik. Hal ini dipengaruhi oleh postur kelembagaan polri atas *service quality focus* yang belum dirasakan prima oleh masyarakat. Pelayanan Polri terhadap masyarakat yang meliputi pemeliharaan keamanan dan ketertiban, penegakan hukum, perlindungan dan pengayoman masyarakat menjadi tuntutan atas implikasi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Polri. Dari hasil analisis terhadap penentuan prioritas pelaksanaan strategi, diketahui bahwa keberlanjutan *grand strategy* Polri 2005-2010 hingga menuju 2025 sebagai salah satu bentuk reformasi Polri telah menjadi prioritas pilihan responden hasil evaluasi *grand strategy* tahap I.

Keberlanjutan *grand strategy* Polri tahap I menuju 2025 hingga akhir tahap III, terlihat dari pilihan prioritas kriteria evaluasi strategi *advantage*, dimana pelaksanaan *grand strategy* tahap I diharapkan mempunyai keunggulan dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Polri sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban. Kriteria konsistensi juga menunjukkan indikasi bahwa keberlanjutan atas *grand strategy* tahap I diperlukan untuk mewujudkan *grand strategy* Polri 2005-2025 yang terbagi menjadi 3 tahapan periode pelaksanaan ini

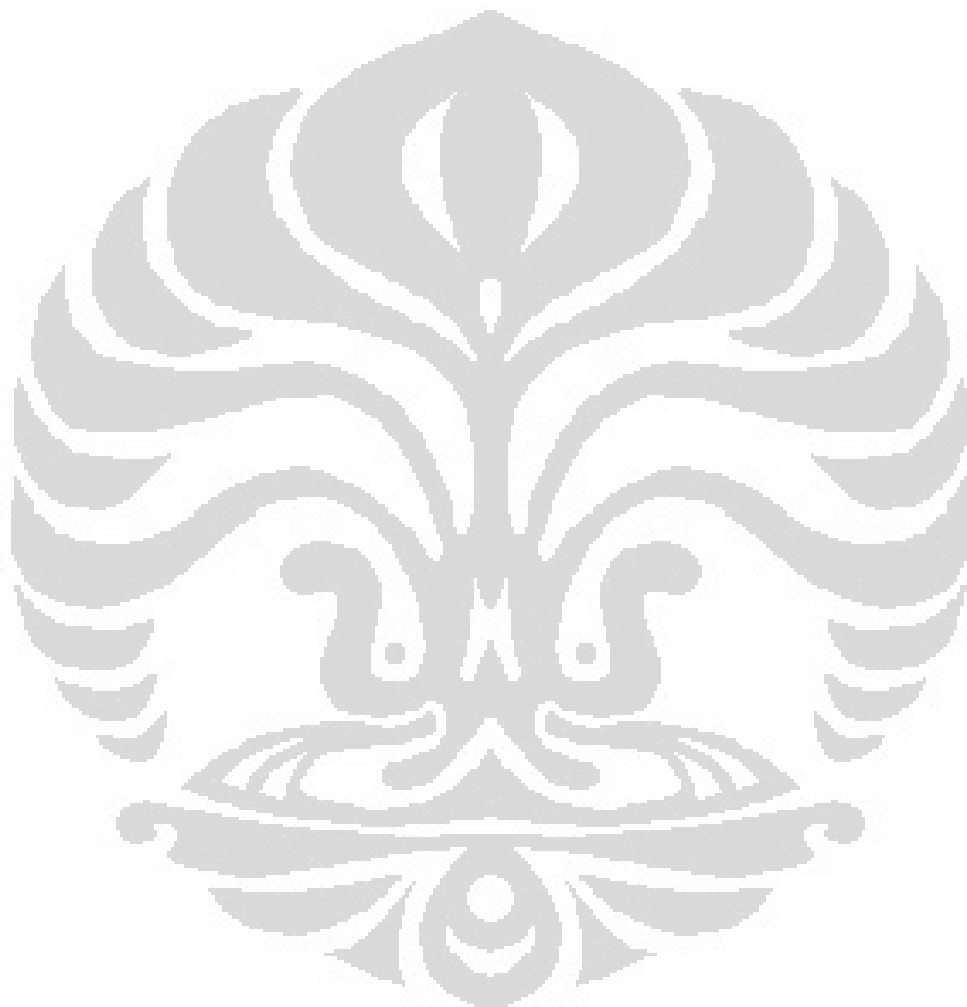
sebagai suatu strategi unggulan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Dimana pada tahap I yang menjadi strategi prioritas adalah polri berbasis pelayanan untuk mewujudkan kepercayaan publik “*trust building*”.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai bentuk evaluasi *grand strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia tahap I ‘*trust building*’ periode 2005-2010 untuk pelaksanaan *grand strategy* Polri menuju 2025 di masa yang akan datang, yaitu:

1. Potensi pembangunan faktor strategis Polri sebaiknya dilakukan dengan prioritas pelaksanaan alternatif strategi yang berbeda dalam setiap tahapan periode *grand strategy* Polri 2005-2025. Pada tahap II “*partnership building*” prioritas strategi beralih dari polri berbasis pelayanan menuju pemolisian masyarakat sebagai *pilot project* strategi Polri. Keberhasilan potensi pembangunan faktor strategis pemolisian masyarakat akan menunjukkan implikasi keberhasilan tahapan kemitraan Polri dengan masyarakat terhadap upaya pemeliharaan keamanan dan ketertiban sesuai dengan *grand strategy* tahap II periode 2011-2015.
2. Penambahan potensi pembangunan faktor strategis sesuai dengan prinsip *good governance* yaitu “transparansi dan akutabilitas Polri” diperlukan sebagai wujud nyata Reformasi Birokrasi Kepolisian Negara Republik Indonesia. Perumusan strategi pelayanan baru yang berpotensi membangun kepercayaan publik dan selaras dengan mekanisme pengawasan publik terhadap tindakan kepolisian, yang bermuara pada pertanggung jawaban institusi kepolisian yang mampu memberikan pelayanan prima yang professional “*strive for the excellent*”.
3. Polri diharapkan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif melalui rancangan strategi-strategi pelayanan (*service excellence*) masyarakat dalam upaya pemeliharaan keamanan dan ketertiban nasional. Tentunya

objektivitas penilaian atas kinerja Polri memerlukan tolak ukur yang pasti, oleh karena itu pengawasan atas Polri baik pengawasan internal dan pengawasan eksternal dari Komisi Kepolisian Nasional (Kopolnas) harus mempunyai legitimasi yang jelas. Penguatan fungsi Kopolnas akan mempengaruhi kinerja Polri yang profesional kearah pembentukan Polri yang humanis.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU:

- Allison, Michael & Jude, Kaye. (2005). *Strategic planning for nonprofit organization: A practical guide and workbook*. USA: John Wiley&Sons.
- Bryson, John M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conyers, Diana & Hill, Peter. (1984). *An introduction to development planning in the third world*. Chichester: Wiley.
- David, Fred R. (2007). *Strategic management concepts & cases*. 11th ed. Pearson Education: Prentice-Hall, Inc.
- Djamin, Awaloedin. (2007). *Kedudukan Kepolisian Negara RI dalam sistem ketatanegaraan dulu kini dan esok*. Jakarta: PTIK Press.
- DL., Chryshnanda. (2011). Refleksi profesionalisme Polri. *Jurnal Studi Kepolisian*, 75, 34-47.
- Eriyatno dan Sofyar, Fajar. (2007). *Riset kebijakan metode penelitian untuk pascasarjana*. Bogor: IPB Press.
- Eugene McKenna dan Nic Beec. (2001). *The essence of : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Trj. Toto Budi Santoso. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Ferdinand, Augusty T. (2002) *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen. Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Friedman, Thomas L. (2006). *The world is flat*. Jakarta: PT Dian Rakyat.
- Fukuyama, Francis. (1995). *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.
- Gluck, F., Kaufman, S., Walleck, S. (1982). The four phase of strategic management. *The Journal of Business Strategy*, 2(3), 9-21.
- Glueck, W.F & Jauch, L.R. (1989). *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*. Edisi ke 2, (alih bahasa Drs. Murad, Msc. dan A.R. Henry Sitanggang, SH). Jakarta: Erlangga.
- Grant, Robert T. (1999). *Analisis strategi kontemporer: Konsep, teknik, aplikasi*. Ed. 2, alihbahasa. Thomas Secokusumo, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Heene, Aime' & Desmidt, Sebastian. (2010). *Manajemen stratejik keorganisasian publik*. Ed: Gunarsa, Aep. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane., Hoskisson, Robert E. (1995). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. West Publishing Company.
- Hunger, J. David, dan Thomas L. Wheelen. (2001). *Strategic management*. Massachusetts: Adison-Wesley.

- Hutasoit, Donal. (2005). *Strategi pengelolaan Taman Nasional Kerinci Seblat dalam rangka mengurangi laju kerusakan hutan*. Jakarta: Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Penelitian kualitatif dan kuantitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: DIA FISIP UI.
- Jones, Charles O. (1994). *Pengantar kebijakan publik*. Terjemahan Ricky Istamto, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Jones, Peter T. & Teece, David J. (1988). *What we know and what we don't know about competitiveness*. Dalam Antonio Furino (Ed.). *Cooperation and competition in the global economy* (h. 284-285). Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Kerlinger, Fred N. (1990). *Asas-Asas penelitian behavioral* (edisi 3). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: Wiley and Sons.
- Lampiran Grand Strategi Polri 2005-2025*. (2005). Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Maksum, Irfan R. (2010). *Organisasi negara amuba*. Jakarta: DIA FISIP UI.
- Marimin. (2005). *Teknik dan aplikasi pengambilan keputusan kriteria majemuk* (Cetakan Kedua). Jakarta: PT. Gramedia.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., Ghoshal, S. (2003). *The strategy process. concepts, contexts, cases*. Essex: Pearson Education.

- Montgomery, Cynthia A., & Porter, Michael. (1991). *Strategy: Seeking and securing competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Moore, Mark H. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. USA: Harvard University Press.
- Mulyono, Sri. (1996). *Teori pengambilan keputusan*. Jakarta: LPFE UI.
- Nugroho, Riant. (2010). *Perencanaan strategis in action*. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Pearce & Robinson. (2008). *Manajemen strategis: Formulasi, implementasi dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Permadi S, Bambang. (1992). *AHP*. Jakarta: Pusat Antar Universitas – Studi Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Prasodjo, Imam B. (2011). Peran polisi ideal di tengah dinamika perubahan sosial. *Jurnal Studi Kepolisian*, 75, 26-33.
- Prianggono, Jarot. (2010). Kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan fungsi reskrim di Polresta Madiun. *Jurnal Studi Kepolisian*, 73, 148-157.
- Putnam, RD. (1995). “*Bowling Alone: America’s Declining Social Capital*” dalam *Journal of Democracy*, Vol.6, No.1, halaman 65-78.
- R. Espejo dan A. Reyes. (2011). *Organizational Systems Managing Complexity with the Viable System Model*. London: Springer Heidelberg Dordrecht.
- Rangkuti, Freddy. (2000). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Rianto, Bibit S. (2005). *Independensi kompolnas*. Jakarta: Jurnal Studi Kepolisian.

R.I, Wahono. (2001). *Jenis-jenis penelitian*, Jakarta: Kajian Strategik Ketahanan Nasional, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Indeks.

_____ dan Mary Coulter. (2005). *Management*. Jakarta: Indeks.

Saaty, Thomas L. (1993). *Pengambilan keputusan bagi para pemimpin*, Alih Bahasa: Liana Setiono, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.

Sadjijono. (2005). *Prinsip Good Governance dalam penyelenggaraan Kepolisian di Indonesia*. LaksBangPressindo: Yogyakarta.

Soesilo, Nining I. (2002). *Manajemen strategik di sektor publik*. Buku II. Jakarta: Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sondang, P.S. (1995). *Manajemen stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Stoner, James A.F., R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert, Jr. (1995). *Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Suharto, Edi. (2005). *Membangun masyarakat, memberdayakan rakyat*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Thompson, Arthur & Strickland, A.J. (1998). *Strategic management: Concepts and cases*. Boston: Irwin / McGraw-Hill.

Umar, Bambang Widodo. (2010). Restrukturisasi polri ditinjau dari sistem dan strategi. *Jurnal Studi Kepolisian*, 73, 64-81.

Wulandari, Jeni. (2009). *Strategi pengembangan Kawasan Industri Kecil berbasis komoditas unggulan*. Jakarta: Magister Ilmu Administrasi Kebijakan Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Yusuf, Farida. (2000). *Evaluasi program*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

PUBLIKASI ELEKTRONIK:

Elemen Dasar Proses Perencanaan Strategis. [http:// www.studystrategy.com](http://www.studystrategy.com).

Formulasi Strategi Perusahaan Transportasi Darat Bali Megah Wisata, http://digilib.petra.ac.id/viewer.php?submit.x=24&submit.y=18&submit=prev&page=7&qual=high&submitval=prev&fname=%2Fjiunkpe%2Fs1%2Feman%2F2005%2Fjiunkpe-ns-s1-2005-31401089-1781-bali_megah-chapter2.pdf .

Kepolisian Negara Republik Indonesia. *Organisasi Polri: Tentang Polri*. 20 Mei 2011. <http://www.polri.go.id/organisasi/op/tp/>

Koran Muslim. *Polisi Belum Dipercaya, 90 % Tindakan Buruk Polri Dilakukan Bintara*. 17 Agustus 2011. <http://koranmuslim.com/2011/polisi-belum-dipercaya-90-persen-tindakan-buruk-polri-dilakukan-bintara/>.

Prasidi, Dimas. (11 October 2010). *Pesan untuk Kapolri*. Koran Tempo Edisi Sabtu, 9 Oktober 2010. 18 Agustus 2011. <http://www.leip.or.id/artikel/109-pesan-untuk-kapolri.html>.

Reformasi Polri sebagai Lembaga Publik dalam Rangka Mewujudkan Good Governance, <http://masroed.wordpress.com>.

Berita Batavia. *Survei: Warga Jakarta Tak Puas Kinerja Polisi*. 10 Agustus 2011
[.http://www.beritabatavia.com/berita-8030-survei-warga-jakarta-tak-puas-kinerja-polisi.html](http://www.beritabatavia.com/berita-8030-survei-warga-jakarta-tak-puas-kinerja-polisi.html).

Tingkat kepercayaan dan hubungan kemitraan, <http://digilib.petra.ac.id>.

Bilal/arrahmah. (5 Januari 2012). *IPW Rilis Jumlah Kantor Polisi yang Dirusak Selama 2011*. 3 Januari 2012. <http://arrahmah.com/read/2012/01/03/17176-ipw-rilis-jumlah-kantor-polisi-yang-dirusak-selama2011.html#ixzz1iteZMcBc>.

Radius, D.B. dan Joewono, Benny. *Jumlah Polisi di Indonesia Belum Ideal*. Koran Kompas Edisi Jumat, 27 Mei 2011. 5 Januari 2012. **Error! Hyperlink reference not valid..**

Kepolisian Negara Republik Indonesia, http://id.wikipedia.org/wiki/Kepolisian_Negara_Republik_Indonesia.

Wibowo, Ari dan W. Hari, Laksono. *JSI: Polri Lebih Dipercaya daripada KPK*. Koran Kompas Edisi Rabu, 2 November 2011. 5 Januari 2012. <http://nasional.kompas.com/read/2011/11/02/18145297/JSI.Polri.Lebih.Dipercaya.daripada.KPK>.

PANDUAN WAWANCARA

Fokus I (Grand Strategy Polri 2005-2025):

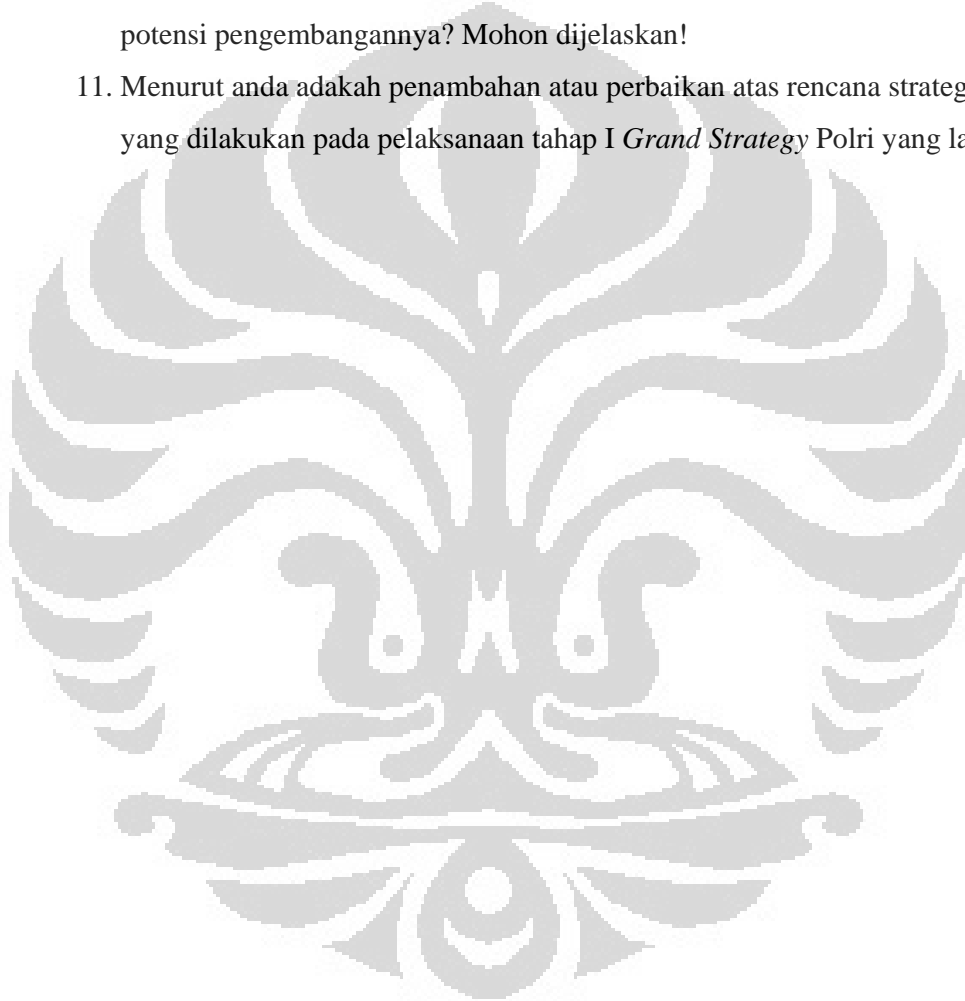
1. Apakah sepengetahuan anda kepolisian di dalam menyelenggarakan fungsinya mempunyai strategi jangka panjang? Mohon dijelaskan!
2. Kepolisian mempunyai strategi yaitu *Grand Strategy* 2005-2025, apakah anda mengetahui tujuan dari pelaksanaan strategi tersebut? Mohon dijelaskan!
3. Apakah anda mengetahui bahwa *Grand Strategy* Polri tersebut terbagi dalam beberapa tahapan periode pelaksanaan? Mohon dijelaskan!
4. Apakah anda mengetahui bahwa dalam setiap periode pelaksanaannya alternatif strategi apa saja yang dilaksanakan dan menjadi prioritas potensi pembangunan faktor strategi *Grand Strategy* Polri tersebut? Mohon dijelaskan!
5. Menurut anda, bagaimanakah pelaksanaan *Grand Strategy* Polri tersebut hingga tahun 2011 ini, berikan alasan?

Fokus II (Grand Strategi tahap I periode 2005-2010)

1. *Grand Strategy* Polri tahap I dilaksanakan dalam periode 2005-2010, apakah anda mengetahui tujuan dari pelaksanaan GS tahap I tersebut? Mohon dijelaskan!
2. Bagaimanakah pelaksanaan GS tahap I tersebut, apakah tujuan *trust building* yang ditetapkan telah tercapai melalui pelaksanaan GS periode 2005-2010 silam? Mohon dijelaskan!
3. Menurut anda hal-hal apa yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan GS tahap I ini? Mohon dijelaskan!
4. Menurut anda hal-hal apakah yang menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan GS tahap I periode 2005-2010 tersebut? Mohon dijelaskan!
5. Bagaimana pelaksanaan alternatif strategi Penegakan Keadilan Masyarakat dan potensi pengembangannya? Mohon dijelaskan!
6. Bagaimana pelaksanaan alternatif strategi Pemolisian Masyarakat dan potensi pengembangannya? Mohon dijelaskan!

(Lanjutan)

7. Bagaimana pelaksanaan alternatif strategi Pengembangan Budaya Polri dan potensi pengembangannya? Mohon dijelaskan!
8. Bagaimana pelaksanaan alternatif strategi Pengembangan Struktur Organisasi dan potensi pengembangannya? Mohon dijelaskan!
9. Bagaimana pelaksanaan alternatif strategi Postur Kelembagaan dan potensi pengembangannya? Mohon dijelaskan!
10. Bagaimana pelaksanaan alternatif strategi Polri Berbasis Pelayanan dan potensi pengembangannya? Mohon dijelaskan!
11. Menurut anda adakah penambahan atau perbaikan atas rencana strategis yang dilakukan pada pelaksanaan tahap I *Grand Strategy* Polri yang lalu?



Kuesioner AHP untuk menilai prioritas potensi pembangunan faktor strategi dalam “Evaluasi *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I *Trust Building* Periode 2005-2010”

Kuesioner ini ditujukan untuk memilih prioritas aspek pembangunan potensi faktor strategi dalam rangka penelitian “Evaluasi *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I “*Trust Building*” Periode 2005-2010”. Kuesioner AHP ini merupakan hasil analisis atas Lampiran Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan No. Pol.: Skep/360/VI/2005 Tanggal 10 Juni 2005.

Penjelasan

1. Maksud penelitian ini adalah untuk mendapatkan persepsi/penilaian *expert* yang sifatnya subjektif, sehingga jawaban responden dibuat berdasarkan persepsi responden/*expert* atas penilaian-penilaian terhadap kriteria evaluasi pelaksanaan dan alternatif potensi pembangunan faktor strategi dari *Grand Strategy* Kepolisian Negara Republik Indonesia Polri Tahap I “*Trust Building*” Periode 2005-2010.
2. Kegunaan penelitian ini adalah untuk penyusunan tesis (karya akhir), guna melengkapi salah satu syarat penyelesaian pendidikan pada Magister Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik, Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Indonesia.
3. Bahwa untuk memperoleh masukan seperti tersebut dalam point 1 di atas, maka yang menjadi responden adalah mereka yang mempunyai pemahaman terhadap masalah yang diteliti (*expert*).
4. Mengingat pentingnya masukan dari Bapak/Ibu, maka kami mohon agar Bapak/Ibu dapat membantu sepenuhnya dengan mengisi kuesioner ini dengan sungguh-sungguh, agar hasil yang dicapai dapat memberi informasi atas prioritas pelaksanaan potensi pengembangan *Grand Strategy* Polri.
5. Karena sifatnya penelitian akademik, maka untuk menjaga keakuratan masukan yang Bapak/Ibu berikan, Kami mengharapkan Bapak/Ibu berkenan untuk mengisi data-data kuesioner ini berupa identitas diri dan lembar pertanyaan di bawah berikut ini:

Data Responden (Identitas Diri)

Nama Lengkap (Beserta Gelar) :
 Jabatan (saat ini) :
 Pangkat/Golongan :
 Unit Kerja :
 No. Telp/HP :
 Alamat :
 Jenis Kelamin : Pria/Wanita *
 Usia : Tahun
 Pendidikan Tertinggi : SMU/Akademi/S1/S2/S3 *

*coret yang tidak perlu

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

- Untuk memberika penilaian terhadap elemen-elemen permasalahan dari setiap level yang sedang diteliti prioritasnya, penilaian dinyatakan dalam skala numerik (skala 1 hingga 9) dengan menggunakan skala sebagai berikut:
 Skala 1 = sama pentingnya (*equal importance*)
 Skala 3 = sedikit lebih penting (*moderate importance of one over another*)
 Skala 5 = jelas lebih penting (*essensial importance*)
 Skala 7 = sangat jelas lebih penting (*demonstrated importance*)
 Skala 9 = mutlak lebih penting (*extreme importance*)
 Skala 2, 4, 6 dan 8 adalah nilai antara (*intermediate value*)
- Kuesioner ini menggunakan metode rangking untuk menilai besarnya pengaruh antara satu hal dengan hal lainnya (beri tanda silang pada kotak yang anda pilih)
- Jika elemen pada kolom sebelah kiri lebih penting dari elemen pada kolom sebelah kanan, nilai perbandingan ini diisikan pada kolom sebelah kiri, dan jika sebaliknya, maka diisikan pada sebelah kanan (lihat contoh)

Contoh pengisian kuesioner:

Alternatif A lebih disukai

Alternatif B lebih disukai



Pilihan A	9	7	5	3	3	3	5	7	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	--------------	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A “sama pentingnya” dengan pilihan B

Pilihan A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	--------------	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A “sedikit lebih penting” dibandingkan dengan pilihan B

Pilihan A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	--------------	---	---	-----------

Artinya : Pilihan B “jelas lebih penting” dibandingkan dengan pilihan A

(Lanjutan)

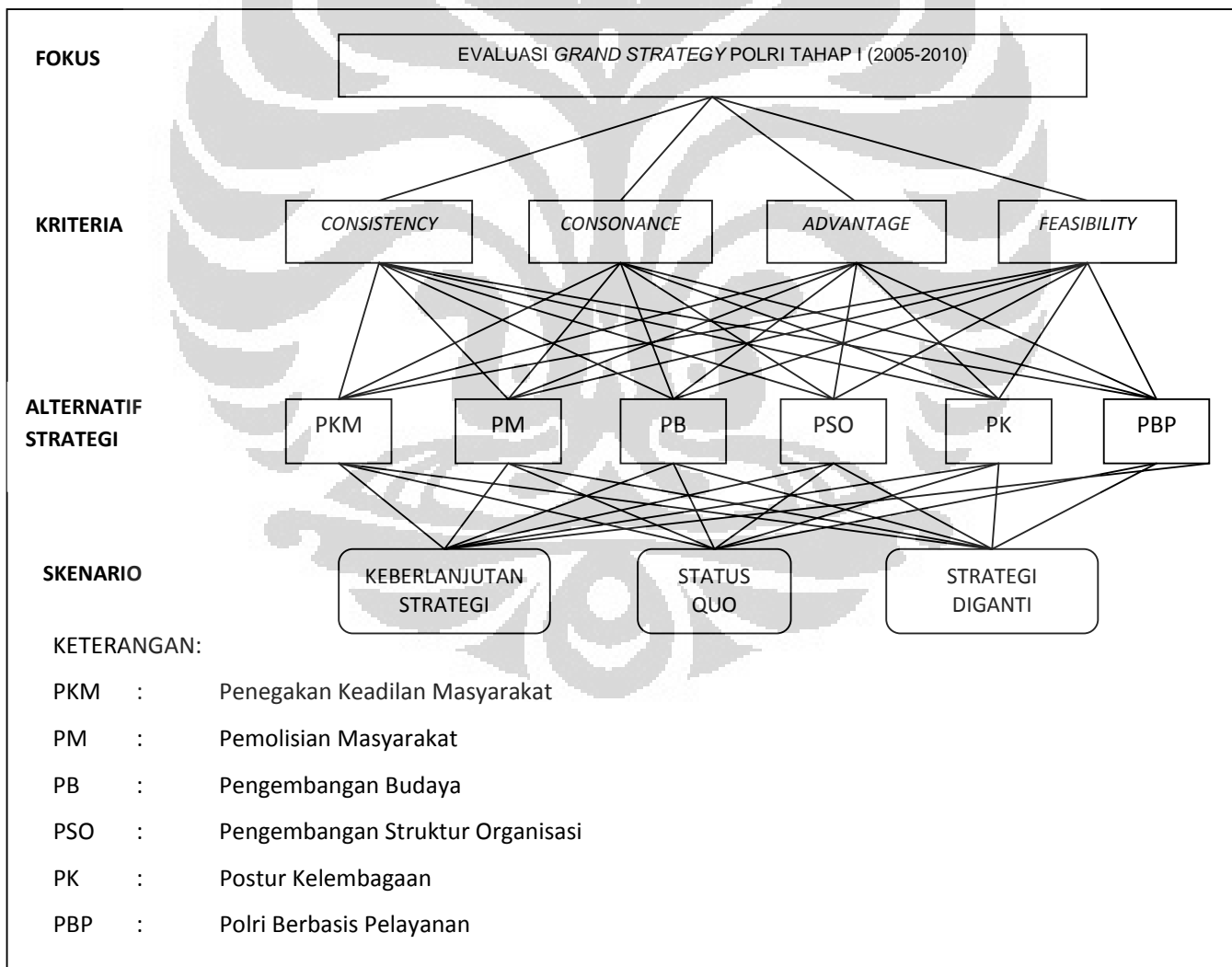
Pilihan A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pilihan B
-----------	---	---	---	---	---	---	---	--------------	---	-----------

Artinya : Pilihan B “sangat jelas lebih penting” dibandingkan dengan pilihan A

Pilihan A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pilihan B
-----------	--------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Artinya : Pilihan A “mutlak lebih penting” dibandingkan dengan pilihan B

Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan *grand strategy* Polri tahap I “*trust building*” 2005-2010 dengan memilih kriteria evaluasi yang paling dominan dalam pelaksanaan rencana strategis. Dari kriteria evaluasi tersebut akan dapat diketahui potensi pengembangan faktor strategis mana yang menjadi prioritas alternatif pelaksanaan rencana strategis Kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu *grand strategy* tahap I “*trust building*” 2005-2010. Struktur hirarki yang terbentuk adalah sebagai berikut:



EVALUASI GRAND STRATEGY TAHAP I

1. Berkaitan dengan Pelaksanaan *Grand Strategy* Polri tahap I (2005-2010), kriteria evaluasi manakah yang dianggap lebih penting untuk diprioritaskan dalam pelaksanaan suatu strategi?

KRITERIA	BOBOT									KRITERIA
CONSISTENCY	9	7	5	3	1	3	5	7	9	CONSONANCE
CONSISTENCY	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ADVANTAGE
CONSISTENCY	9	7	5	3	1	3	5	7	9	FEASIBILITY
CONSONANCE	9	7	5	3	1	3	5	7	9	ADVANTAGE
CONSONANCE	9	7	5	3	1	3	5	7	9	FEASIBILITY
ADVANTAGE	9	7	5	3	1	3	5	7	9	FEASIBILITY

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

2. Manakah alternatif strategi yang lebih penting dalam potensi pembangunan faktor strategi menurut kriteria *consistency* atau **konsistensi** yang diprioritaskan dalam pelaksanaan *Grand strategy* tahap I (2005-2010)?

ALTERNATIF STRATEGI	BOBOT									ALTERNATIF STRATEGI
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pemolisian Masyarakat
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Budaya
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Budaya
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pengembangan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan

(Lanjutan)

Budaya										Struktur Organisasi
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pengembangan Struktur Organisasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pengembangan Struktur Organisasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Postur Kelembagaan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

3. Manakah alternatif strategi yang lebih penting dalam potensi pembangunan faktor strategi menurut kriteria **consonance** atau **penyesuaian diri** yang diprioritaskan dalam pelaksanaan *Grand strategy* tahap I (2005-2010)?

ALTERNATIF STRATEGI	BOBOT									ALTERNATIF STRATEGI
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pemolisian Masyarakat
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Budaya
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Budaya
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan

(Lanjutan)

Pengembangan Struktur Organisasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pengembangan Struktur Organisasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Postur Kelembagaan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

4. Manakah alternatif strategi yang lebih penting dalam potensi pembangunan faktor strategi menurut kriteria **advantage** atau **penciptaan nilai** yang diprioritaskan dalam pelaksanaan *Grand strategy* tahap I (2005-2010)?

ALTERNATIF STRATEGI	BOBOT									ALTERNATIF STRATEGI
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pemolisian Masyarakat
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Budaya
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Budaya
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pengembangan Struktur Organisasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pengembangan Struktur Organisasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Postur Kelembagaan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan

(Lanjutan)

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

5. Manakah alternatif strategi yang lebih penting dalam potensi pembangunan faktor strategi menurut kriteria *feasibility* atau **potensi diri** yang diprioritaskan dalam pelaksanaan *Grand strategy* tahap I (2005-2010)?

ALTERNATIF STRATEGI	BOBOT									ALTERNATIF STRATEGI
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pemolisian Masyarakat
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Budaya
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Penegakan Keadilan Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Budaya
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pemolisian Masyarakat	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Pengembangan Struktur Organisasi
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pengembangan Budaya	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Pengembangan Struktur Organisasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Postur Kelembagaan
Pengembangan Struktur Organisasi	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan
Postur Kelembagaan	9	7	5	3	1	3	5	7	9	Polri Berbasis Pelayanan

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

(Lanjutan)

6. Bagaimanakah skenario hasil pelaksanaan alternatif strategi **Penegakan Keadilan Masyarakat** dalam pelaksanaan *Grand strategy* tahap I (2005-2010) yang terjadi?

SKENARIO	BOBOT									SKENARIO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STATUS QUO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI
STATUS QUO	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

7. Bagaimanakah skenario hasil pelaksanaan alternatif strategi **Pemolisian Masyarakat** dalam pelaksanaan *Grand strategy* tahap I (2005-2010) yang terjadi?

SKENARIO	BOBOT									SKENARIO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STATUS QUO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI
STATUS QUO	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih Penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

8. Bagaimanakah skenario hasil pelaksanaan alternatif strategi **Pengembangan Budaya** dalam pelaksanaan *Grand strategy* tahap I (2005-2010) yang terjadi?

SKENARIO	BOBOT									SKENARIO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STATUS QUO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI
STATUS QUO	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

(Lanjutan)

9. Bagaimanakah skenario hasil pelaksanaan alternatif strategi **Pengembangan Struktur Organisasi** dalam pelaksanaan *Grand strategy* tahap I (2005-2010) yang terjadi?

SKENARIO	BOBOT									SKENARIO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STATUS QUO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI
STATUS QUO	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

10. Bagaimanakah skenario hasil pelaksanaan alternatif strategi **Postur Kelembagaan** dalam pelaksanaan *Grand strategy* tahap I (2005-2010) yang terjadi?

SKENARIO	BOBOT									SKENARIO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STATUS QUO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI
STATUS QUO	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

11. Bagaimanakah skenario hasil pelaksanaan alternatif strategi **Polri Berbasis Pelayanan** dalam pelaksanaan *Grand strategy* tahap I (2005-2010) yang terjadi?

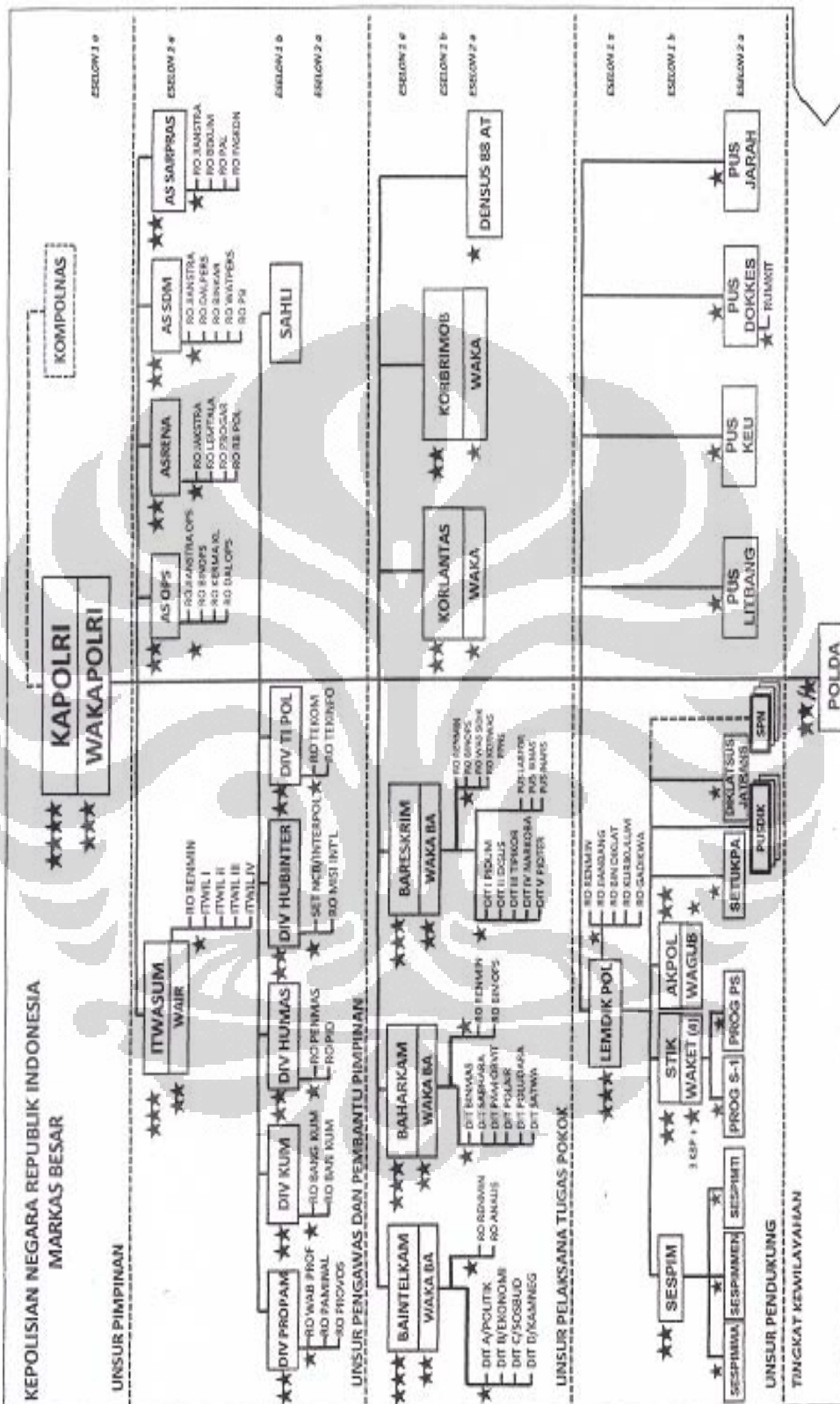
SKENARIO	BOBOT									SKENARIO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STATUS QUO
KEBERLANJUTAN STRATEGI	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI
STATUS QUO	9	7	5	3	1	3	5	7	9	STRATEGI DIGANTI

Definisi bobot

1 = sama penting	3 = sedikit lebih penting	5 = jelas lebih penting	7 = sangat jelas lebih penting	9 = mutlak lebih penting
------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------------	--------------------------

ATAS PARTISIPASINYA DIUCAPKAN TERIMA KASIH

Lampiran 3: Struktur Organisasi Polri



KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
MARKAS BESAR



SURAT KEPUTUSAN

No. Pol. : Skep / 360 / VI / 2005

tentang

GRAND STRATEGI POLRI 2005 - 2025

KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Menimbang : Bahwa dalam rangka mengimplementasikan Peraturan Pemerintah Nomor 20 tahun 2004 tanggal 5 Agustus 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah ke dalam produk jangka panjang yaitu penyusunan Grand Strategi tahun 2005 -2025, maka dipandang perlu menetapkan Surat Keputusan.

- Mengingat** :
1. Undang - Undang Nomor 2 tahun 2002 tanggal 8 Januari 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.
 2. Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tanggal 5 April 2003 tentang Keuangan Negara.
 3. Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tanggal 14 Januari 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
 4. Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tanggal 5 Oktober 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
 5. Keputusan Kapolri No.Pol. : Kep/53/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi pada Tingkat Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia, beserta perubahannya.
 6. Keputusan Kapolri No.Pol. : Kep/54/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi pada Tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda), beserta perubahannya.

/ MEMUTUSKAN

2 SURAT KEPUTUSAN KAPOLRI
NO. POL. : SKEP/ 360 / VI / 2005
TANGGAL : 10 JUNI 2005

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : 1. Naskah Grand Strategi Polri 2005-2025 merupakan penjabaran dari Visi, Misi, dan program Presiden yang penyusunan berpedoman pada RPJP Nasional, yang memuat strategi pembangunan dan kebijakan umum, sebagaimana yang tercantum dalam lampiran Surat Keputusan ini, sebagai pedoman penyusunan Grand Strategi Polda dan Satker.
2. Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 10 JUNI 2005

KEPALA KEPUSATUAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA



Mubij

Drs. DA' BACHTIAR, S.H.
JENDERAL POLISI

Kepada : Yth.

Distribusi A, B, dan C Mabes Polri

KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
MARKAS BESAR



KEPUTUSAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No. Pol. : Kep / 20 / IX / 2005

tentang

**RENCANA STRATEGIS
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2005 - 2009**

KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Menimbang : Bahwa , dalam rangka perencanaan jangka menengah, maka perlu disusun Rencana Strategis Polri tahun 2005 – 2009 sesuai dengan tugas, fungsi dan peran Polri dipandang perlu menetapkan Keputusan.

- Mengingat** :
1. Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tanggal 5 April 2003 tentang Keuangan Negara.
 2. Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004 tanggal 14 Januari 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
 3. Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tanggal, 19 Januari 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan nasional.
 4. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2004 - 2009.
 5. Peraturan Pemerintah Nomor 20 dan 21 tahun 2004 tanggal 5 Agustus 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) serta Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara / Lembaga (RKA-KL).
 6. Keputusan Kapolri No.Pol. : Kep/53/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi pada Tingkat Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia, beserta perubahannya.

/ 7. Keputusan

KEPUTUSAN KAPOLRI

NO. POL. : Kep / 20 / IX / 2005

TANGGAL : 7 SEPTEMBER 2005

7. Keputusan Kapolri No.Pol. : Kep/54/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Satuan-satuan Organisasi pada Tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda), beserta perubahannya.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : 1. Rencana Strategis Kepolisian Negara Republik Indonesia (Renstra Polri) tahun 2005 - 2009.
2. Renstra Polri dimaksud, berlaku untuk seluruh jajaran Polri, untuk dijadikan pedoman penyusunan Renstra Unit Organisasi dan Satker.
3. Renstra Polri agar dapat menjadi dasar penjabaran dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian / Lembaga (RKA - KL) Polri, Renja Polda dan Renja Satker.
4. Hal-hal yang belum diatur dalam surat keputusan ini dan memerlukan pengaturan lebih lanjut akan ditetapkan tersendiri.
5. Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Jakarta

Pada tanggal : 7 SEPTEMBER 2005

KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA



Sebagai : Yth.

Distribusi A, B, dan C Mabes Polri

DAFTAR RESPONDEN

NO.	NAMA	INSTANSI	JABATAN
1.	Vita Mayastinasari	STIK-PTIK	Dosen
2.	Chairul Muriman	STIK-PTIK	Dosen
3.	A. Wahyurudhanto	STIK-PTIK	Dosen
4.	Bramastyo Priaji	STIK-PTIK	Mahasiswa
5.	Niko N. Adi Putra	STIK-PTIK	Mahasiswa
6.	Arif Fazlurrahman	STIK-PTIK	Mahasiswa
7.	Bambang Harnoko	Mabes Polri (Puslitbang)	Kaur Min Puslitbang
8.	Bambang Feryanto	Mabes Polri (Puslitbang)	Kasubbag Uji Sartrans
9.	Sucipta	Mabes Polri (Puslitbang)	Kasubbag Ren Puslitbang
10.	Agus Sudaryatno	Mabes Polri (Srena-RBP)	Kabag Jiannalis
11.	Toto Fajar Prasetyo	Mabes Polri (Srena-RBP)	Kasubbag Sisinfo
12.	A.A. Sagung Dian Kartini	Mabes Polri (Srena-Lemtala)	Kasubbag Lemwil Baglem
13.	Eddy Thamrin	Mabes Polri (Bareskrim)	Kasubbag Sismet
14.	Muh. Arsyad K.	Independent Police Watch	Wakil Ketua IPW
15.	La Ode Husen	Kompolnas	Komisioner Kompolnas
16.	Alvon Kurnia Palma	YLBHI	Wakil Ketua YLBHI
17.	Agung Wijaya	YLBHI	Dir. Riset YLBHI

MARKAS BESAR
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
STAF PERENCANAAN UMUM DAN ANGGARAN

SURAT KETERANGAN

Nomor : B/XX/XII/2011/SRENA
Lamp. : -
Hal. : Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian.

Kepada
Yth. Sekretaris Program Pascasarjana
Departemen Ilmu Administrasi
Di
Universitas Indonesia

Sehubungan dengan penelitian dalam rangka penulisan tesis dengan judul "Evaluasi Grand Strategy Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahap I 'Trust Building' Periode 2005-2010" maka menerangkan bahwa:

Nama : Intan Fitri Meutia
NPM : 0906655502
Program : Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi, FISIP, Universitas Indonesia

Memang telah melakukan penelitian Staf Perencanaan Umum dan Anggaran Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia mulai tanggal 1 Desember – 8 Desember 2011. Selama penelitian di Mabes Polri, Sdri. Intan Fitri Meutia melakukan pengumpulan data melalui kuesioner.

Demikian Surat Keterangan telah melakukan penelitian ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 8 Desember 2011

An. ASRENA KAPOLRI

KEPALA BIRO REFORMASI POLRI

u.b.

KABAG JIANALIS





KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
LEMBAGA PENDIDIKAN
SEKOLAH TINGGI ILMU KEPOLISIAN
Jl. Tirtayasa Raya No. 6 Keb. Baru Jakarta Selatan 12160

Jakarta, 9 Desember 2011

Nomor : B/908/IXII/2011/STIK
Lampiran :
Perihal : Surat keterangan telah melakukan penelitian.

Kepada

Yth. SEKRETARIS PROGRAM
PASCASARJANA
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS INDONESIA

di

Jakarta

1. Sehubungan telah dilaksanakannya penelitian dalam rangka penulisan tesis dengan judul "Evaluasi Grand Strategi Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahp I "Trust Building" Periode 2005 – 2010" maka menerangkan bahwa :

Nama : INTAN FITRI MEUTIA
NPM : 0906655502
Program : Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi
FISIP Universitas Indonesia.

2. Telah selesai melaksanakan penelitian di STIK – PTIK mulai 1 s.d. 9 Desember 2011. Selama penelitian di STIK – PTIK Sdr. Intan Fitria Meutia, melakukan pengumpulan data dengan kuesioner.
3. Demikian untuk maklum.

An. KETUA STIK – PTIK
WAKIL KETUA STIK BIDANG PPITK



Drs. SYAFRIZAL AHIAR, SH., MM
KOMBES POL NRP. 56090578



INDEPENDENT POLICE WATCH

SURAT KETERANGAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan, bahwa ;

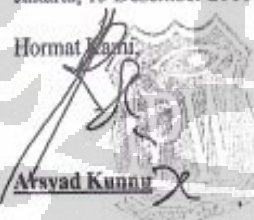
Nama Lengkap : **Intan Fitri Meutia**
NPM : **09065655502**
Fakultas : **Ilmu sosial dan Ilmu Politik**

adalah benar telah melakukan pengumpulan data untuk penyusunan tugas akhir (Tesis) di **Independent Police Watch** tertanggal 29 November 2011 sampai dengan 29 Januari 2012.

Demikian surat keterangan ini saya buat, untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 13 Desember 2011

Hormat Kami,


Atsvad Kunnu

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Intan Fitri Meutia

Tempat dan Tanggal Lahir : Banda Aceh, 20 Juni 1985

Jenis Kelamin : Perempuan

Alamat : Jl. Way Semangka No.23, Pahoman, Bandar
Lampung

Email : infimeutia@yahoo.com

Agama : Islam

Pekerjaan : Dosen

Institusi Kerja : Universitas Lampung

Pendidikan Formal:

- 2010 – 2012, Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia.
- 2004 – 2008, Sarjana Ilmu Administrasi Negara, Universitas Lampung