REFORMASI BIROKRASI POLISI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

(Studi Kasus Kepolisian Daerah Jawa Barat)

# Dewi Setyani, Chyntia Anggraeni, Isidorus Bayno Viren

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Wijaya Putra [dsetyani96@gmail.com1,](mailto:dsetyani96@gmail.com1) [chyntianggr@gmail.com2,](mailto:chyntianggr@gmail.com2) [baynovirenviren@gmail.com3](mailto:baynovirenviren@gmail.com3)

# Abstrak

Era reformasi membawa Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) pada kondisi dimana Polri dituntut oleh masyarakat untuk menjalankan tugasnya sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, penegak hukum, pengayom dan melayani masyarakat secara profesional, tanggap, transparan dan akuntabel. Seiring dengan perkembangan masyarakat tersebut, globalisasi dunia dan tuntutan reformasi birokrasi nasional, masyarakat menuntut Polri untuk melakukan pelayanan publik dengan mudah, murah, cepat dan tidak berbelit-belit. Selain itu, masyarakat juga menuntut kualitas pelayanan yang diberikan Polri. Kualitas pelayanan yang baik, diharapkan akan menjadi persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pelayanan kepolisian. Persepsi yang baik akan memberikan rasa puas karena telah memenuhi harapan mereka sehingga memberikan kepercayaan kepada Polri. Namun kepercayaan masyarakat terhadap Polri masih rendah, karena pelayanan yang diberikan kepada mereka belum maksimal, oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk mencari faktor penyebabnya dan mencari solusinya.Objek penelitian ini adalah fenomena dan naumena yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan Polri dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap Polri di lingkungan Polda Jawa Barat. Objek situasi sosial yang diamati adalah tempat, aktivitas, dan narasumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kualitas pelayanan Polri di Polda Jawa Barat belum baik karena 10 (sepuluh) sikap Polri yang dibenci masyarakat terlihat pada kinerja dalam menjalankan tugas sehari-hari, sikap pelayanan, tanggap, transparan dan akuntabel belum dirasakan oleh masyarakat; (2) kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan Polri masih rendah karena masyarakat belum puas terhadap pelayanan Polri berdasarkan penilaian Polri tidak adil, parsial, datang terlambat ke TKP, melakukan kekerasan, KKN, kurang komunikasi/tidak menanggapi harapan masyarakat; (3) Reformasi Birokrasi Polri di Polda Jawa Barat meskipun telah dilakukan sesuai dengan “Program Reformasi Birokrasi Polri”, namun hasilnya belum maksimal karena belum terlihat dan dirasakan dampaknya oleh masyarakat. Oleh karena itu, Reformasi Birokrasi Polri dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik perlu dilanjutkan dengan mengedepankan “Reformasi Budaya Polri”.

**Kata Kunci: Reformasi Birokrasi; Kualitas Pelayanan Publik**

# Abstract

Reformation era lead the Police of Indonesia republic (Polri) to a condition where Polri is demanded by the society to do their duty as a keeper of security and public order, a law enforcer, a protector and serve the public professionally, responsively, transparently and accountable. Along with that society’s development, world globalisation and the demand of national reformation bureaucracy, society demand the Polri to do the public service easily, cheaply, rapidly and not complicated. Besides, society also demand of service quality that given by Polri. A good service quality, it is hoped it will be a good perception from the society to the police service. A good perception will give a satisfaction feeling because it has filled their expectation so they give the Polri their trust. But the society’s trust to the Polri is still low, because the service given to them hasn’t well enough, therefore it is needed to do a research to find the cause factors and find the solution. The object of this research is a related phenomenon and naumena with the implementation of Polri service in order to increase the society’s trust to the Polri in the environment of Polda west Java. The social situation objects observed are place, activity and interviewees. The result of this research showed that: (1) the quality of Polri’s service in the Polda West Java hasn’t well because 10 (ten) Polri’s attitude that hated by the society is seen in the performance in carrying the daily duty, the attitude of serving, responsive, transparent and accountable hasn’t felt by the society; (2) the trust of society of Polri’s service is still low because society hasn’t satisfied of Polri’s serve based on the appraisal of Polri unfair, partial, come late to the crime scene, committing a violence, KKN, lack of communication/ not response the society’s expectations; (3) Reformation bureaucracy of Polri in Polda West Java even though it has been done in accordance wih “Program of Polri Reformation Bureaucracy”, but the result is not maximum because of the impact hasn’t seen and felt by the society. Therefore, Reformation Bureaucracy of Polri in increasing the Quality of Public Service needs to be continued by prioritizing “Reformation of Polri Culture”.

**Keywords: Bureaucratic Reform; Quality of Public Services**

# Pendahuluan

Pada era reformasi membawa Polri pada suatu keadaan di mana Polri semakin dituntut oleh masyarakat Indonesia untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, sebagai penegak hukum, sebagai pelindung, pengayom dan pelayanan masyarakat secara profesional, transparan, responsif dan akuntabel. Untuk memenuhi ekspektasi masyarakat, Polri telah melakukan berbagai upaya pembenahan-pembenahan, penataan-penataan, penguatan- penguatan, perubahan-perubahan (*reform*) menuju Polri yang professional dan dipercaya masyarakat, diantaranya menetapkan sasaran dalam pelaksanaan penataan dan perubahan, yaitu untuk tahun 2005-2009, Polri berusaha membangun kepercayaan publik (*trust building*), pada tahun 2010-2014, Polri membangun kemitraan (*partnership building*), dan pada tahun 2015-2025, Polri ditargetkan mencapai keunggulan (*strive for exelence*).

Seiring dengan perkembangan dinamika masyarakat tersebut, globalisasi dunia dan tuntutan reformasi birokrasi nasional, masyarakat menuntut Polri untuk melaksanakan pelayanan publik yang akuntabilitas, responsif, berorientasi pada pelayanan profesional, transparan, mudah, murah, cepat dan tidak berbelit-belit. Selain itu, masyarakat juga menuntut akan kualitas pelayanan (*service quality*) yang diberikan oleh Polri. Dengan adanya *service quality* yang prima, maka diharapkan akan tercipta suatu persepsi yang baik dari masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Polri. Persepsi yang baik dari masyarakat akan menumbuhkan perasaan puas karena telah memenuhi harapan yang mereka inginkan yang pada gilirannya menaruh kepercayaan terhadap Polri. Namun kepercayaan masyarakat terhadap Polri terlihat masih rendah, karena pelayanan yang diberikan oleh Polri belum prima atau bahkan sangat buruk, oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui mengapa kualitas pelayanan Polri belum prima, mengapa tingkat kepercayaan masyarakat masih rendah dan mengapa reformasi yang telah dilakukan Polri belum mencapai target.(Nasution, 2017)

Perkembangan masyarakat yang semakin hari semakin dinamis, tingkat kehidupan dan pendidikan masyarakat yang semakin baik, merupakan proses *empowering* yang dialami masyarakat, maka pelayanan publik yang dilakukan Polri harus mengubah posisi dan peran yang selama ini dilakukan. Peranan yang selama ini suka mengatur dan meminta dilayani harus diubah menjadi suka melayani, suka mendengarkan tuntutan, kebutuhan dan harapan-harapan masyarakat, dari yang suka menekankan kekuasaan mau tidak mau harus diubah menjadi fleksibel, kolaboratis, aligmen dan dialogis. Untuk mengetahui bentuk pelayanan yang diinginkan masyarakat, di dalam penelitian ini sebagai landasan teori yang digunakan adalah Teori Administrasi Publik sebagai *Grand Theory* yang pada hakikatnya adalah melayani publik*.*Sebagai *Middle Range Theory* digunakan teori kebijakan publik, teori reformasi administrasi, *Theory New Public Management* dan *Theory New Public Service,* sedangkan teori reformasi birokrasi dan teori kualitas pelayanan dijadikan sebagai *Applied Theory.*Landasan empirik didasarkan

atas beberapa program/konsep kebijakan para Kapolri dalam memimpin Polri yang pada hakikatnya adalah merupakan upaya pembenahan, penataan dan penguatan, untuk memperbaiki citra dan meningkatkan profesionalisme Polri. Berdasarkan uraian tersebut penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor penghambat atau kendala yang mempengaruhi reformasi birokrasi kepolisian.

# Kerangka Teori Administrasi Publik

Pengertian Administrasi Publik: (1) Sebagai lembaga pemerintah, maka Polri

adalah pelaksana Administrasi Publik wajib memberikan layanan yang berkualitas dan sesuai dengan harapan yang dapat memuaskan masyarakat yang pada gilirannya dapat menumbuhkembangkan tingkat kepercayaan masyarakat; (2) Sebagai kegiatan maka Polri harus melaksanakan/bertugas untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, transparan, dan akuntabel kepada masyarakat; (3) Sebagai kelompok kerjasama, Polri harus dapat bersinergi dan membangun kerjasama dengan berbagai lembaga pemerintahan lainnya serta stakeholders (masyarakat) dengan sebaik-baiknya. (Jamaluddin, 2012)

# Kebijakan Publik

Kebijakan publik yang didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan atau langkah tindakan, didalamnya terdapat proses yang divisualisasikan sebagai serangkaian tahap yang saling bergantung yang diatur menurut urutan waktu, dibagi proses pembuatan kebijakan dalam 5 (lima) tahap, yaitu: (1) penyusunan agenda kebijakan, (2) formulasi kebijakan, (3) adopsi kebijakan, (4) implementasi kebijakan, dan (5) penilaian kebijakan. Sementara itu pembuatan atas kebijakan dimaksud, ada 6 (enam) tahap dalam menentukan kebijakan publik, yaitu: (1) Identifikasi masalah (*problem identification*), (2) Penyusunan agenda kebijakan (agenda *setting*), (3) Formulasi kebijakan (*policy formulation*), (4) Legitimasi kebijakan (*policy legitimation*), (5) Implementasi kebijakan (*policy implementation*), (6) Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*). (Al-risalah, 2022)

# Reformasi Administrasi

Dewasa ini istilah Reformasi Administrasi digunakan untuk mendeskripsikan aktivitas yang sebenarnya jauh melampaui makna yang dikandungnya. Sebagai implikasinya maka setiap reformasi terhadap aparatur administrasi baik pada aras lokal maupun aras nasional. Di pandang sebagai perubahan terencana. Istilah reformasi administrasi mengandung begitu banyak makna, mempunyai fungsi yang beragam, menimbulkan begitu banyak harapan, tetapi juga membawa “pertengkaran” yang tak kunjung usai di kalangan praktisi, pemerhati, masyarakat dan kaum teoretisi. Reformasi administrasi merupakan bagian yang sangat penting dalam pembangunan, karena kemampuan administratif di pandang semakin penting artinya bagi terlaksananya kebijaksanaan dan rencana pembangunan. Penyempurnaan kemampuan administratif

meliputi antara lain usaha-usaha untuk mengatasi masalah lingkungan, perubahan struktural dan institusi tradisional atau perubahan tingkah laku individu dan/atau kelompok, ataupun kombinasi dari keduanya. (Alamsyah, 2016)

***New Public Management* (NPM)**

*New Public Management* di pandang sebagai pendekatan dalam administrasi publik menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dari dunia manajemen bisnis dan disiplin lain untuk memperbaiki efektivitas, efisiensi, dan kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. (Mustanir *et al.*, 2022)

***New Public Service* (NPS)**

*The New Public Service* (NPS) sebagai paradigma terbaru dari Administrasi Publik meletakkan pelayanan sebagai kegiatan utama para administrator negara/daerah. “Salah satu intisari dari prinsip NPS adalah bagaimana administrator publik mengartikulasikan dan membagi kepentingan (*shared interests*) warga negara melalui pelayanan publik”. (Muluk, 2020)

# Reformasi Birokrasi

Reformasi organisasi adalah “Perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya”. Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang professional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dankode etik aparatur Negara.

Adapun paradigma dari reformasi termaksud adalah sikap yang melayani, proaktif, transparan dan akuntabel, sehingga dapat mendorong terwujudnya pelayanan prima yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap POLRI. Dengan Reformasi Birokrasi Polri, pelayanan publik yang lebih baik dan profesional dalam menjalankan tugas dan kewenangan yang diberikan kepada Polri dapat terwujud. Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh Administrasi Publik (Pemerintah) tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi perlindungan (*protection function*). (Supriyadi, 2021)

# Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik adalah sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan undang-undang. Pelayanan Publik pada hakekatnya adalah pelayanan diberikan kepada masyarakat. “Pelayanan

tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama. (Imanuel Jaya, 2021)

Kualitas pelayanan merupakan serangkaian proses meliputi kebutuhan masyarakat yang dilayani secara berkesinambungan. Dilihat dari ilmunya, administrasi merupakan pelayanan dan memang salah satu fungsi pemerintah dalam pembangunan adalah menyelenggarakan pelayanan publik. (Kurniawan, 2007)

# Kerangka Pemikiran

Dalam mewujudkan Pelayanan Prima yang memenuhi kriteria standar pelayanan kamtibmas prima menuju postur Polri yang profesional diakhir tahun 2025, yang menjadi indikator adalah: “Polri Yang Melayani”, “Polri Yang Proaktif”, “Polri Yang Transparan” dan “Polri Yang Akuntabel”. Namun kenyataan menunjukkan selama 3 tahun terakhir buruknya kinerja pelayanan Polri selalu berada di nomor 2 terbesar dari seluruh lembaga pemerintahan yang memiliki tugas, fungsi dan tanggung jawab memberikan pelayanan, hal ini terbukti dengan banyaknya komplain masyarakat, baik melalui laporan ke SPKT, tulisan-tulisan di media massa serta diberikannya rapot merah kinerja pelayanan polri menurut data ombudsman (disampaikan oleh *ombudsman* RI pada Nopember 2013) berdasarkan 129 laporan yang masuk kepada Ombudsman RI mulai bulan Januari 2013 sampai dengan September 2013 dari 23 provinsi di Indonesia mengenai buruknya kinerja pelayanan polri dalam statistik sebagai berikut:

# Gambar 1. Data Statistik Keluhan Pelayanan Polri

Dalam Kerangka Pemikiran ditetapkan Gambar sebagai berikut:

# Gambar 2. Kerangka Pemikiran

**Metode**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif dengan strategi penelitian ‘studi kasus’, yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Peneliti melakukan wawancara dengan informan yang berkaitan dengan permasalahan. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, di mana informan dipilih dengan tujuan tertentu untuk mendiskripsikan suatu gejala sosial. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara, untuk mendapatkan informasi-informasi peneliti melakukan wawancara dengan informan terkait baik partisipatif, terus terang dan tersamar, maupun observasi tidak terstruktur, selain itu untuk melengkapi data dalam penelitian ini peneliti juga melakukan pengumpulan dokumen yang relevan, buku-buku ilmiah yang berkaitan, hasil penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal-jurnal (nasional dan internasional) yang terkait sebagai data sekunder, serta melakukan pengamatan (observasi) terhadap situasi sosial meliputi ruang kerja/tempat, kegiatan petugas Polri yang melayani dan perilaku pelayan dan masyarakat, bahkan juga teknik gabungan (*triangulasi*). Lokasi penelitian direncanakan di Satuan Kerja (Satker) Polda Jabar, yaitu: Rektorat Intelkam, Reserse, Lalu Lintas, Sabhara, Binmas, Brimob, Polair, dan Biro SDM, Biro Perencanaan,

Propam, Bidkum dan di Satuan Wilayah (Satwil), yaitu: Polrestabes Bandung, Polresta Sukabumi, Polresta Cianjur, Polresta Cirebon, dan Polresta Banjar, serta petugas- petugas di lapangan, baik tingkat Polda, Polres maupun Polsek-Polsek.

# Hasil dan Pembahasan

**Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan dan Hasil Kutipan dari Jurnal Internasional**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **P e n e l i t i** | **Hasil Penelitian** |
| **Penelitian Terdahulu yang Relevan** | | |
| 1. | Amelza Dahniel, Rycko | Manajemen SDM berbasis kompetensi belum diterapkan Sehingga anggota organisasi kurang berorientasi pada kinerja organisasi. |
| 2. | Baihaki, Eki | Reformasi cultural masih berjalan dengan perlahan, disisi realitas, reformasi cultural Polri lebih diharapkan oleh masyarakat. |
| 3. | Wijayanto, Agus | Terdapat Perilaku kontra produktif pada pencapaian *Good Governaonce* dan perlu penegakan kode etik dan UU dalam bentuk sangsi yang tegas. |
| 4. | Sukarno, Anjar Gunadi | Adanya nilai kebanggaan terhadap profesi dari setiap anggota/aparatur. |
| 5. | Purwanto, Catur | Pemberian layanan sudah dilakukan sesuai Standar Mutu Pelayanan dan penerima Pelayanan puas |
| 6. | Abdul Kholiq, Nur | Persepsi terhadap reformasi birokrasi Polri memberikan sumbangan efektif sebesar 16,7% terhadap intensi melaporkan tindak kejahatan. |
| **Kutipan Jurnal Internasional** | | |
| 7. | Budi Prasetiyo, dkk. | Dalam mengatasi pelaksanaan reformasi birokrasi, perilaku aparat menjadi masalah yang kompleks. Adanya keinginan dan kemauan serta dukungan berbagai pihak masyarakat menjadi modal utama dalam membangun SDM birokrasi. |
| 8. | Alper Ozmen | Argumentasi birokrasi tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang disebabkan struktur pasca reformasi birokrasi untuk datang sebagai kecenderungan yang membentang dan ditransformasikan pada prinsip birokrasi |
| 9. | Azhar Kasim | Upaya reformasi birokrasi pemerintah di Indonesia tidak akan pernah berhasil jika masih dilakukan dalam pola pikir linear yang tidak mengatasi akar masalah. Makalah ini telah diuraikan bagaimana pendekatan dinamis dan sistemik untuk pemerintahan yang baik dapat membuat pengaruh untuk menyingkirkan lingkaran setan dengan cara yang inovatif. |

Faktor-faktor yang Mempengaruhi/Menghambat (Kendala):

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Polda Jabar menghadapi berbagai faktor yang mempengaruhi/menghambat (kendala) baik dari luar (eksternal) maupun dari dalam (internal), sebagai berikut:

1. Faktor polisi (internal)
   1. Faktor budaya organisasi dan perilaku anggota Polri sering terabaikan, belum seperti yang diharapkan masyarakat, bahkan ada yang menilai masih rendah dan buruk dampaknya pelayanan Polri dianggap buruk.
   2. Tingkat pendidikan dan kepekaan sosial dari anggota Polri, terutama layanan di lapangan masih rendah dan tidak professional.
   3. Konsep sebaran pelayanan di tingkat Polres dan Polsek dalam rangka penyelenggaraan pelayanan prima kepolisian kepada masyarakat dengan strategi 1 desa 1 Bhabinkamtibmas belum dapat dilaksanakan, hal ini disebabkan karena jumlah personel dan peralatan sampai saat ini belum memenuhi kebutuhan standar daftar susunan personel dan peralatan (DSPP).
   4. Keterbatasan sarana dan prasarana khususnya dukungan peralatan berupa kendaraan patroli, alat komunikasi, dukungan BBM kendaraan patroli R4 dan R2 serta dukungan anggaran khususnya di tingkat Polres dan Polsek yang meliputi dukungan anggaran operasional fungsi Reserse, Lantas, Intel, Sabhara, dan Binmas, mengakibatkan pelayanan Polri kepada masyarakat belum *quick responsive* dan datang terlambat di TKP.
   5. Pelaksanaan program Reformasi Birokrasi Polri belum berorientasi kepada pelayanan, kurang respon dan dilaksanakan “setengah hati”.
2. Faktor masyarakat (eksternal)
   1. Sebagian masyarakat belum menginginkan perubahan yang dilakukan oleh Polri, karena masyarakat menganggap bahwa jalan pintas berhadapan dengan Polisi akan lebih mudah apabila dibandingkan dengan melalui prosedur dan mekanisme yang ditetapkan.
   2. Sebagian masyarakat belum memahami tentang program reformasi internal di tubuh Polri.
   3. Persepsi masyarakat yang menganggap bahwa Polri belum berubah, Polri belum akuntabel, belum responsif, belum berorientasi pelayanan dan belum efisien sehingga masih terbangun opini citra negatif kinerja Polri yang berlanjut sampai saat ini bahkan setelah Polri berkomitmen melakukan perubahan hingga meraih penghargaan yang tidak saja dari masyarakat bahkan Presiden RI memberikan apresiasi kinerja Polri.
   4. Tingkat kesadaran hukum masyarakat masih relatif rendah.
   5. Masyarakat belum memahami pola dan sifat tugas Polri (represive, preventive dan pre-entive) sehingga pelaksanaan fungsi refresif dianggap tidak berorientasi pada pelayanan publik.

Hasil yang ingin dicapai dari peluncuran Reformasi Birokrasi ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN. Di dalam Road Map Reformasi Birokrasi Polri Gelombang II Tahun 2011 – 2014, telah ditetapkan “*indicator outcome*”

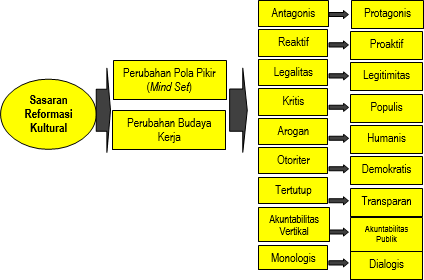
**Tabel 2. *Indicator Outcome***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **A r e a** | ***Indicator Outcome*** |
| 1. | Program penataan dan penguatan Organisasi | Terbangunnya organisasi yang tepat fungsi dan tepat waktu |
| 2. | Program penataan tatalaksana | Terbangunnya sistem proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **A r e a** | ***Indicator Outcome*** |
|  |  | terukur sesuai *good governance* |
| 3. | Program penataan perundang-undangan | Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpah tindih dan kondusif |
| 4. | Program peningkatan kualitas pelayanan  publik | Terwujudnya kemampuan lembaga dalam  memberikan pelayanan prima |
| 5. | Program penataan sistem manajemen SDM Aparatur Polri | Terbangunnya kualitas SDM aparatur  yang berintegritas, profesional, modern dan sejahtera |
| 6. | Program manajemen perubahan (pola pikir/*mind set*) dan budaya kerja (*cultureset*) aparatur | Transformasi budaya, adanya perubahan *mind set* dan *culture set* serta terbangunnya birokrasi dengan integritas  kinerja tinggi |
| 7. | Program penguatan pengawasan | Meningkatnya penyelenggaraan fungsi  kepolisian yang bersih dan bebas dari KKN |
| 8. | Program penguatan akuntailitas kerja | Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja |
| 9. | Program monitoring dan evaluasi | Laporan monitoring dan evaluasi |

Menetapkan “sasaran Reformasi Kultural” yang meliputi perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) yaitu dengan menetapkan dari kultur antagonis menjadi protogonis; reaktif menjadi proaktif; legalitas menjadi legitimitas; elitas menjadi populis; arogan menjadi humanis; otoriter menjadi demokratis; tertutup menjadi transparan; akuntabilitas vertikal menjadi akuntabilitas publik; dan monologis menjadi dialogis tetapi belum sepenuhnya dapat diwujudkan

# Gambar 3. Sasaran Reformasi Kultural



**Tabel 3. 10 Perilaku dan Tindakan Polisi yang disenangi dan Dibenci oleh Masyarakat**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **10 Perilaku dan Tindakan Polisi** | **Taktik** | **Ket** |
| **A.** | **Yang disenangi** | Wajib dilakukan | Hasil wawancara, observasi, dan kajian dokumen |
| 1 | Bersih, ramai, sopan, santun dan peduli kepada masyarakat |  |
| 2 | Cepat merespon laporan dan keluhan masyarakat |  |
| 3 | Melaksanakan Turjawali dengan baik sesuai ketentuan |  |
| 4 | Tegas, arif dan bijaksana dalam menangani permasalahan |  |
| 5 | Mampu mengungkat kasus-kasus menonjol, besar  dan kasus yang menjadi perhatian publik |  |
| 6 | Membantu dan melayani masyarakat dengan cepat dan tuntas |  |
| 7 | Bersilaturahmi dan dekat dengan masyarakat |  |
| 8 | Berpenampilan rapih, bersih dan bertubuh atletis |  |
| 9 | Tidak terlibat dalam tindak kejahatan |  |
| 10 | Terlibat dan cepat bertindak dalam menanggulangi bencana alam |  |
| **B** | **Yang Dibenci** | Jangan lakukan |
| 1 | Cari-cari kesalahan di jalan, diarahkan ke Pos Polisi diselesaikan dengan damai minta imbalan |  |
| 2 | Merekayasa kasus dan mempersulit ujung-ujungnya minta damai |  |
| 3 | Penyelidikan kasus tanpa memperhatikan rasa keadilan, hati nurani dan kearifan lokal |  |
| 4 | Mabuk-mabukan, judi, selingkuh, menghamili wanita tidak bertanggung jawab |  |
| 5 | Dalam pelaksanaan kegiatan razia, pengamanan dan turjawali menampilkan sikap arogam |  |
| 6 | Perilaku marah-marah, membentak, mengancam dan melakukan kekerasan terhadap TSK, tahanan, saksi  dan warga masyarakat |  |
| 7 | Mau menang sendiri, tidak mau antri, sudah tau salah dan tidak mau minta maaf |  |
| 8 | Penyalahgunaan senjata api |  |
| 9 | Mengendarai kendaraan pribadi dan dinas ngebut- ngebutan, tidak memakai helm standar, tidak mematuhi aturan lalu lintas dan menyerempet tidak  bertanggung jawab |  |
| 10 | Tidak mau bersilaturahmi/apatis terhadap masyarakat  dan tokoh-tokoh sekitar lingkungan kantor atau tempat tinggal |  |

*Sumber : Bagian RBP Polda Jabar*

# Kepercayaan masyarakat terhadap Polisi

1. Masyarakat terhadap Polisi yang professional, akuntabel, responsif, efisien dan berorientasi pada pelayanan, dalam arti adanya kesesuain antara kata dengan perbuatan.
2. Program unggulan/Terobosan Kreatif Polda Jabar “Polisi Sahabat Rakyat”
3. Kepercayaan masyarakat terhadap Polri akan tumbuh dan berkembang manakala masyarakat telah merasa puas atas pelayanan Polri, masyarakat akan merasa puas manakala pelayanan Polri telah prim

# Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan (objek penelitian) dan pembahasan tentang pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi Polri dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di wilayah hukum Polda Jabar dapat disimpulkan sebagai berikut :

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri Polda Jabar dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik belum mencapai target “*indicator outcome” yaitu :*

1. Terwujudnya pemerintahan yang baik, bersih dan bebas KKN.
2. Meningkatnya kualitas pelayanan publik.
3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Hal ini disebabkan berbagai faktor penghambat/kendala baik faktor polisi (internal) maupun faktor masyarakat (ekternal) yang harus dicarikan solusinya. Adapun solusi yang direkomendasikan dapat terlihat dalam saran yang diajukan.

Kualitas Pelayanan Polri Polda Jabar

Kualitas Pelayanan Polri Polda Jabar belum Prima dengan berbagai indikator yaitu terwujudnya kemampuan lembaga dalam memberikan pelayanan prima. Polisi yang akuntabel, responsif dan efisien dan berorientasi pada pelayanan masih sangat sedikit jumlahnya. Hal ini disebabkan berbagai faktor penghambat/kendala baik faktor polisi (internal) maupun faktor masyarakat (ekternal) yang harus dicarikan solusinya. Adapun solusi yang direkomendasikan dapat terlihat dalam saran yang diajukan.

Kapasitas dan akuntabilitas kinerja Polri Polda Jabar

Kapasitas dan akuntabilitas kinerja Polri Polda Jabar masih rendah belum sesuai dengan *indicator outcomes* yaitu terwujudnya polisi yang professional, modern dan terpercaya. Hal ini disebabkan berbagai faktor penghambat/kendala baik faktor polisi (internal) maupun faktor masyarakat (ekternal) yang harus dicarikan solusinya. Adapun solusi yang direkomendasikan dapat terlihat dalam saran yang diajukan.

Berdasarkan kesimpulan di atas agar lembaga Kepolisian Negara Republik Indonesia secara terus menerus melaksanakan pembenahan, pemberdayaan, penguatan dan perubahan-perubahan (*reform*), melaksanakan Reformasi Birokrasi Polri dalam meningkatkan kualitas pelayanan Polri terhadap masyarakat, agar menjadi prima yang

pada gilirannya akan menumbuhkembangkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelaksanaan tupoksi Polri.

Dalam hal ini secara spesifik disarankan sebagai berikut:

# Saran Akademis

1. Program Reformasi Kultural di lingkungan Polri perlu dilanjutkan dan ditingkatkan sesuai dengan target tahun 2015 – 2025 untuk mencapai keunggulan (*strive for exelence*). Hal inipun berkesesuaian dan dilandasi dengan visi, misi Polri, dan program aksi Presiden Djokowi dan Wakil Presiden Yusuf Kalla tahun 2014 dengan tema: “Jalan Perubahan untuk Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian”, yang popular disebut Nawacita Presiden.
2. Pelayanan Polri harus mengacu kepada dimensi tolok ukur kualitas, yaitu: *Tangibles, Reability, Responsiveness, Competence, Courtesy, Credibility, Security, Acces, Communications dan Understanding.*
3. Pelayanan Polri harus akuntabel, responsif, efisien dan berorientasi pada pelayanan dengan memperhatikan akurasi pelayanan, kesopanan, dan keramahan dalam pelayanan, pertanggung jawaban, kelengkapan, kemudahan dalam mendapatkan pelayanan, variasi model pelayanan, pelayanan yang tulus serta kenyamanan masyarakat dalam memperoleh pelayanan.
4. Seluruh anggota Polisi dari atas sampai pangkat terendah harus benar-benar memahami seluruhnya tentang, Visi, Misi, Tujuan, Tupoksi, Kebijakan-kebijakan Pimpinan, Kode Etik/Pedoman Hidup dengan Pedoman Kerja (Tribrata dan Catur Prasetya).
5. Sikap yang melayani, responsif, transparan, akuntabel, efisien dan berorientasi pada pelayanan dalam pelaksanaan tupoksi harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

# Saran Praktis

1. Agar kepercayaan masyarakat terhadap Polri tumbuh/berkembang dan meningkat, segenap anggota Polri harus bertekad dengan sepenuh hati dan ikhlas memenuhi 10 Perilaku Polri yang diharapkan masyarakat dan meninggalkan/tidak melakukan 10 perilaku yang dibenci masyarakat.
2. Agar setiap kasatwil/kasatker senantiasa melakukan pembinaan anggota agar menjadi polisi yang melayani, Polisi yang proaktif, Polisi yang transparan dan Polisi yang akuntabel (amanah), responsif, efisien dan berorientasi pada pelayanan. Kasatwil/Kasatker pun harus menjadikan dirinya layak untuk menjadi panutan/diteladani anggota, memberikan pelayanan yang adil dalam pembinaan karier anggota, tidak pilih kasih dan menghilangkan penilaian subyektivitas (*ABS, like and dislike* dan sebagainya).
3. Kasatwil/Kasatker harus mau dan mampu menjadikan dirinya sebagai : “Pemimpin Pelayan dengan 10 Ciri; (1) mendengarkan, (2) empati, (3) menyembuhkan, (4)

kesadaran diri, (5) persuasif, (6) Konseptualis, (7) kepemimpinan meramalkan, (8) Kemampuan melayani, (9) Komitmen pertumbuhan manusia, (10) membangun masyarakat. (Sedarmayanti, 2009).

1. Slogan-slogan Polri (Polri Sahabat Rakyat, 3S : Senyum, Sapa, Salam, Kami Siap Melayani Anda, dsb.) harus terwujud dan dapat dirasakan masyarakat.
2. Memasyarakatkan perpolisian, mempolisikan masyarakat dan mempolisikan tiap anggota polisi.
3. Kembali ke Jati Diri Polri dengan cara pengucapan Tri Brata dan Catur Prasetya pada setiap upacara dan/atau Apel, dengan harapan tidak hanya sekedar hapal mengucapkan tetapi harus dihayati dan dilaksanakan dalam setiap melaksanakan tugas.

# Saran Kebijakan :

1. Pemerintah (Eksekutif dan Legislatif) perlu mendorong agar Polri menuju Sipil segera terwujud tanpa adanya tarik-menarik dari instansi lain. Polri harus tetap berada di bawah Presiden.
2. Pemerintah perlu mempertahankan “Semangat kemandirian Polri” dalam pelaksanaan tupoksinya; harkamtibmas; penegakan hukum; memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat, demi terciptanya keamanan dalam Negeri sebagai salah satu syarat keberhasilan pembangunan nasional melalui regulasi Kepolisian.
3. Peningkatan dukungan anggaran perlu menjadi perhatian pemerintah, terutama peningkatan anggaran pendidikan, anggaran operasional dan peningkatan kesejahteraan anggota Polri. Anggaran penelitian oleh Litbang Polri perlu ditingkatkan.
4. Pimpinan Polri perlu melakukan inovasi-inovasi dan terobosan kreatif untuk melaksanakan reformasi kultural Polri yaitu dengan melakukan perubahan pola pikir dan budaya kerja dari antagonis menjadi protagonist, reaktif menjadi proaktif, legalitas menjadi legitimitas, elitis menjadi populis, arogan menjadi humanis, otoriter menjadi demokratis, akuntabilitas vertikal menjadi akuntabilitas publik, dan monologis menjadi dialogis.
5. Perlu dipertimbangkan untuk melakukan pergeseran paradigma dari organisasi birokrasi yang cenderung mekanistik menuju organisasi organik yang lebih merespon kompleksitas dan adaptif terhadap tuntutan lingkungan organisasi guna meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat di Polda Jabar.

Resolusi pimpinan Polri tahun 2015-2025 “*Strive for Excelent"* segera diwujudkan terutama reformasi bidang kultural, agar Polri yang profesional, modern, dan terpercaya dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

# Daftar Pustaka

Al-risalah, J. (2022) ‘Jurnal Al-Risalah, Volume 18, Nomor 1, Januari – Juni 2022’, 18(1), pp. 30–53.

Alamsyah, A. (2016) ‘Perkembangan Paradigma Administrasi Publik (New Public Administration, New Public Management dan New Public Service)’, *Jurnal Politik Profetik*, 4(2), pp. 172–199.

Imanuel Jaya (2021) ‘Perjalanan Panjang Ilmu Administrasi Publik (Dari Paradigma Klasik Menuju Kontemporer)’, *Journal Ilmu Sosial, Politik dan Pemerintahan*, 3(1), pp. 1–16. doi: 10.37304/jispar.v3i1.371.

Jamaluddin, A. (2012) ‘Perjalanan Old Public Administration (OPA), New Public Management (NPM), New Public Service (NPS) Menuju Manajemen Publik Kelas Dunia’, *Praja*, 1(1), pp. 1–25. Available at: [http://jurnal.umsrappang.ac.id/praja/article/view/155.](http://jurnal.umsrappang.ac.id/praja/article/view/155)

Kurniawan, T. (2007) ‘Pergeseran\_Paradigma\_Administrasi\_Publik’, *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 7(23), pp. 1–23.

Muluk, M. R. K. (2020) ‘Inovasi dalam Paradigma Administrasi Publik’,

*Pustaka.Ut.Ac.Id*, pp. 1–47.

Mustanir, A. *et al.* (2022) *Pengantar Ilmu Administrasi Publik*, *Birokrasi Administrasi*. Nasution, R. Z. A. (2017) ‘Reformasi Birokrasi POLRI Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada Kepolisian Daerah Jawa Barat)’, *Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah*, 1(1), pp. 1–63.

Supriyadi, E. I. (2021) ‘Pergeseran Dalam Paradigma Ilmu Administrasi Publik’, *Jurnal RASI*, 3(1), pp. 9–16. doi: 10.52496/rasi.v3i1.117.