

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk mewujudkan Polri yang mandiri dan profesional dibutuhkan sebuah upaya untuk membangun dan mengembangkan Polri yang mampu menjawab tantangan dan harapan masyarakat serta perkembangan lingkungan strategis yang dinamis. Kedepannya pembangunan Polri harus selaras dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat dan arah kebijakan nasional sehingga Polri dapat menjadi Kepolisian yang modern. Pelaksanaan re-vitalisasi Polri di Indonesia merupakan sebuah strategi khusus agar Kinerja SDM dan pelayanan kepada masyarakat berjalan efektif, efisien dan memiliki sasaran. Revitalisasi Polri ini termasuk sebagai langkah dari reformasi birokrasi Polri yang dapat dianalisis melalui teori reformasi birokrasi seperti yang dikatakan (*Sedarmayanti, 2009*), yaitu perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap, pola tindak).

Polri dalam melaksanakan revitalisasi Polri melalui *road map* ke - 3 (tiga) yaitu peningkatan integritas sudah berupaya menerapkan perubahan cara berpikir ke seluruh anggota melalui strategi manajemen perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dengan cara melakukan komunikasi intensif antar pimpinan dengan pimpinan dan antara pimpinan dengan anggota secara rutin serta terprogram tentang strategi manajemen perubahan dalam institusi Polri. Selain itu juga melaksanakan strategi pendidikan dan pelatihan seperti melaksanakan internalisasi program perubahan yang belum terlaksana dengan baik di seluruh jajaran serta melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Perubahan sikap penguasa

menjadi pelayan ini berarti dimana pihak Polri mulai merubah pola pikir yang berfikir yang awalnya menjadi penguasa ke pelayan masyarakat. Ini dibuktikan dengan adanya salah satu terobosan kreatif yaitu *traffic accident investigation door to door* dimana pihak Polri berupaya melayani masyarakat dengan cara mendatangi ke rumah korban untuk dimintai keterangan dan pemeriksaan secara langsung tanpa menunggu korban sembuh atau korban datang ke kantor, mendahulukan peranan dari wewenang yaitu peranan Polri adalah melaksanakan penjagaan, pengawalan, dan patroli terhadap lingkungan dan kegiatan masyarakat.

Douglas (1996) menjelaskan bahwa organisasi membutuhkan anggota yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan anggota yang mempunyai Kinerja SDM (*job performance*) yang tinggi. Kinerja SDM diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu (Byars 1984). Jadi Kinerja SDM merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Salah satu aspek penting dalam peningkatan Kinerja SDM sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah tingginya kemampuan personil.

Pengaruh kemampuan menurut para ahli adalah sebagai berikut, keterampilan merupakan sebuah kemampuan dalam mengoperasikan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat (Gordon), menurut Dunette (1994) Keterampilan berarti mengembangkan pengetahuan yang didapatkan melalui training dan pengalaman dengan melaksanakan beberapa tugas, Keterampilan harus dilakukan

dengan praktek sebagai pengembangan aktivitas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Pengalaman dapat mempengaruhi Kinerja SDM dan merupakan konsep penting bagi kemajuan organisasi, karena melalui pengalaman yang mantap suatu organisasi mampu mengelola motivasi atau kebutuhan berprestasi anggotanya.

Kordinasi lintas fungsi dapat berbentuk terstruktur sebagai kelompok kerja, yang diciptakan untuk membuat keputusan di tingkat rendah dalam hirarki organisasi. Mereka mempunyai hubungan terhadap sub unit yang lain dan didesain sebagai penutup dari organisasi fungsional yang ada (*Galbraith, 1994*). Ciri-cirinya adalah selalu sebagai kelompok perwakilan dengan setiap anggota mempunyai kepentingan dan kewajiban terhadap sub unit lain dalam organisasi (*Brown, 1983*). Kordinasi lintas fungsi dapat bermacam-macam bentuknya, tetapi pada umumnya akan terstruktur, mereka mempunyai hubungan terhadap sub unit lain dan dibentuk sebagai lapisan dasar terhadap organisasi fungsional yang sudah ada (*Galbraith, 1994*). Kelompok ini akan menawarkan integrasi multi fungsi dan mampu memecahkan masalah yang muncul dari produk dan jasa yang inovatif. Namun demikian mereka juga menawarkan tantangan yang unik, karena perbedaan latar belakang. Hal inilah yang mungkin akan menimbulkan konflik, yang dihasilkan dari bermacam-macam sudut pandang dan perspektif yang berbeda (*Parker, 1994*).

Menurut *Mulyasa* kompetensi merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang di kuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku – perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik- baiknya, *Hall dan Jones* sebagaimana yang di kutip oleh *Syaiful Sagala* bahwa kompetensi adalah pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat di amati dan di ukur, sedangkan *Sally Wehmeier (ed)*, mengatakan bahwa "*Competency is a skill that you need in a particular job or for a particular task*". Kompetensi diartikan sebagai suatu ketrampilan yang membutuhkan sebuah kekhususan kerja. Jadi kompetensi menggambarkan kemampuan bertindak di landasi ilmu pengetahuan yang hasil tindakan itu bermanfaat baik bagi dirinya maupun orang lain. Seorang dianggap kompeten apabila telah memenuhi persyaratan: (1) landasan kemampuan pengembangan kepribadian, (2) kemampuan penguasaan ilmu dan ketrampilan, (3) kemampuan berkarya (*know to do*), (4) kemampuan menyikapi dan berperilaku dalam berkarya sehingga dapat mandiri menilai, dan mengambil keputusan secara bertanggung jawab, (5) dapat hidup bermasyarakat dengan bekerja sama, saling menghormati dan menghargai nilai - nilai pluralisme serta kedamaian. Kompetensi profesi merupakan suatu wujud implementasi dari pelaksanaan tugas, ataupun pekerjaan kita untuk dituntut memiliki kemampuan yang maksimal karena kemampuan tersebut sebagai sarana penunjang lancarnya sebuah tugas atau pekerjaan yang telah dikerjakan. Kompetensi profesi merupakan suatu pekerjaan yang didasarkan pada pendidikan intelektual khusus, yang tujuannya

adalah memberikan pelayanan dengan terampil kepada orang lain dengan mendapat imbalan tertentu, selain itu dapat pula diartikan sebagai suatu keterampilan teknis yang berkualitas tinggi yang di miliki oleh seseorang. Jadi secara lebih luas kompetensi profesi tidak hanya sekedar bermakna tanggung jawab terhadap tugas yang telah di peroleh saja namun apabila memiliki kualitas kinerja yang tinggi dan melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab (Mulyasa, 2007).

Sementara di Polres Jepara terdapat perbedaan kepentingan dan titik pandang yang tidak terelakkan manakala masing-masing individu dari berbagai fungsi bekerja sama dalam suatu tugas, oleh karena perbedaan orientasi dalam mencapai tujuan, hubungan perorangan dan unsur-unsur dari luar. Dalam membangun kordinasi lintas fungsi membutuhkan peningkatan kepemimpinan dan ketrampilan anggota team, juga membutuhkan budaya organisasi yang lebih interaktif sehingga pada akhirnya dapat mendukung usaha-usaha inovasi, hal ini yang harus ditingkatkan agar Kinerja SDM anggota Satuan Lalu Lintas Polres Jepara dapat berkembang secara inovatif. Berikut ditampilkan data pelayanan SIM, STNK dan BPKB pada Satuan Lalu Lintas Polres Jepara.

Tabel 1.1

KINERJA SDM ANGGOTA SATLANTAS POLRES JEPARA

No	Pelayanan	2012			2013			2014		
		Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
1	Bit SIM	40.000	36.968	92,4	43.000	38.220	88,8	45.000	35.448	78,7
2	Bit STNK	50.000	42.862	85,7	70.000	68.567	97,9	72.000	67.260	93,4
3	Bit BPKB	45.000	39.120	86,9	40.000	24.000	60	50.000	48.240	96,4

Sumber: Satlantas Polres Jepara (2012-2014)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kondisi saat ini selama kurun waktu 2012 hingga 2014 kualitas Kinerja SDM masih kurang optimal, hal tersebut di buktikan dengan masih terjadinya penurunan jumlah produksi SIM, STNK dan BPKB pada Satuan Lalu Lintas Polres Jepara. Kinerja SDM Satuan Lalu Lintas Polres Jepara dihadapkan pada permasalahan seperti tidak efisien, kurang efektif, kurang profesional serta kurangnya sumber daya manusia yang menguasai kompetensi yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas. Disamping tertutupnya kemungkinan mendapatkan tambahan personel guna mengisi kekosongan formasi yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan karena adanya personil yang pensiun, promosi maupun dipindah tugaskan. Hal ini menjadikan alasan bagi Satuan Lalu Lintas Polres Jepara untuk berusaha meningkatkan pemberdayaan personil yang ada dengan meningkatkan kompetensi personilnya agar dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP (standar operasional dan prosedur) yang berlaku. Sehingga dalam penelitian ini akan diteliti bagaimana model peningkatan Kinerja SDM melalui kompetensi profesi dan kemampuan individu dengan efek moderasi koordinasi lintas fungsi pada Satuan Lalu Lintas Polres Jepara.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini merupakan penjabaran *research gap* dari hasil penelitian Dhermawan *et.al* (2012) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja SDM pegawai hal ini berbeda dengan hasil penelitian Rethans *et.al* (2002) yang menyatakan bahwa Kinerja SDM merupakan hasil dari kompetensi, yang artinya semakin tinggi kompetensi SDM maka akan meningkatkan prestasi kerja SDM.

Maka rumusan masalah (*research problem*) study ini adalah “ *Bagaimana peningkatan Kinerja SDM sumber daya manusia anggota Satuan Lalu Lintas Polres Jepara melalui kemampuan individu dan kompetensi profesi dengan pengaruh efek koordinasi lintas fungsi*”, kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kemampuan terhadap Kinerja SDM?
2. Bagaimana pengaruh kemampuan terhadap kompetensi profesi?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi profesi terhadap Kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh koordinasi lintas fungsi terhadap hubungan antara kemampuan terhadap Kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh koordinasi lintas fungsi terhadap hubungan antara kompetensi profesi terhadap Kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendiskripsikan dan menganalisis keterkaitan kemampuan, kompetensi profesi, serta koordinasi lintas fungsi, terhadap Kinerja SDM SDM.
2. Menyusun model peningkatan Kinerja SDM sumber daya manusia.

1.4 Manfaat

1. Manfaat Teoritis
Memberikan kontribusi dan sumbangan bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Sebagai sumber informasi, referensi dan bahan pengambilan keputusan bagi Satuan Lalu Lintas Polres Jepara dalam usaha meningkatkan Kinerja SDM sumber daya manusia khususnya anggota Satuan Lalu Lintas Polres Jepara sebagai wujud usaha dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.