

# DEMOKRATISASI DI INDONESIA; STUDI TENTANG IMPLEMENTASI KINERJA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA DALAM PENGAMAN LEBARAN

**Oleh:**

Gagak Harijanto

## **Abstrak**

Adanya gap antara persepsi masyarakat dan kepolisian dalam pemahaman keberhasilan operasi pengamanan Lebaran pada tahun 2016. Adanya persepsi yang berbeda ini dikaji lebih mendalam melalui suatu evaluasi kinerja. Evaluasi menggunakan *The models core concepts are denoted by acronym CIPP, which stands for evaluations of an entity's context, input, process, and product.* Hasilnya penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja Operasi Pengaman Lebaran oleh Satuan Operasi (Sops Kepolisian) telah mencapai kinerja cukup berhasil, namun ditemukan banyak kendala oleh kurangnya koordinasi petugas yang ada yang mampu menyesuaikan kondisi dinamis yang sering berubah dilapangan. Target operasi kepolisian pengamanan Lebaran tidak bisa diukur karena tidak ada standar ukuran keberhasilan secara kualitatif yang tercermin dalam Target Operasi. Sebagai rekomendasi untuk penyaam persepsi tersebut diatas peneliti pengajukan model ideal yang perlu di laksanakan oleh kepolisian (model terlapir)

**Kata kunci: Demokratisasi; Pelayan yang baik; Kinerja**

## 1. PENDAHULUAN

Bagi masyarakat muslim di Indonesia, Idul Fitri mempunyai kekhasan tersendiri selain perayaan keagamaan, menjadi tradisi selalu disertai dengan aktivitas masyarakat mudik maupun balik. Kegiatan mudik dan balik yang terjadi saat bertepatan pada hari libur nasional. jalur perjalanan darat membawa implikasi kemacetan dan tingginya kecelakaan lalu lintas terutama di Pulau Jawa. Masyarakat menginginkan pada pelaksanaan lebaran perjalanannya baik saat berangkat maupun kembali ke tempat asal bisa berjalan lancar. Masyarakat merasa bahwa operasi pengamanan lebaran masih terjadi kemacetan sedangkan kepolisian menganggap layanan pengamanan lebaran yang diberikan kepada masyarakat tiap tahun dirasakan berhasil.

Adanya gap antara persepsi masyarakat dan Persepsi keberhasilan operasi pengamanan Lebaran yang dilakukan kepolisian tersebut perlu dikaji lebih mendalam melalui suatu evaluasi kinerja. .

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai salah satu fungsi Pemerintahan yang memberikan pelayanan dibidang keamanan dimana menurut Undang Undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia memiliki tugas dan wewenang:

- a. Memelihara Keamanan dan Ketertiban masyarakat.
- b. Menegakkan hukum.
- c. Memberikan perlindungan, pengayoman dan melayani masyarakat.

Polri didalam melaksanakan tugasnya memberikan jasa memelihara keamanan, menegakkan hukum dan juga melayani masyarakat yang dilaksanakan oleh Satuan kerja di lingkungan Polri salah satu bentuknya berupa pelaksanaan operasi kepolisian.

Salah satu Satuan Kerja (Satker) dibawah Polri yang bertugas melakukan operasi Kepolisian adalah Staf Operasi Polri (Sops Polri) yang memiliki tugas pokok:

- a. Sops Polri merupakan unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang manajemen operasi kepolisian yang berada dibawah Kapolri.
- b. Sops Polri bertugas membantu Kapolri dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian operasi kepolisian, termasuk pelaksanaan kerjasama kementerian lembaga serta menindak lanjuti pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan program khusus pemerintah yang berkaitan dengan Polri.

Sops Polri yang merupakan staf mempunyai tugas sebagai pelaksana manajemen operasi kepolisian. Mempertanggung-jawabkan akuntabilitas kinerjanya kepada masyarakat. Akuntabilitas kinerja dalam menjalan Operasi Kepolisian harus dapat diukur dengan ukuran tertentu, perlu adanya evaluasi terhadap keberhasilan operasi kepolisian tersebut, ukuran apa yang digunakan dan bagaimana cara mengukurnya.

Dari latar belakang masalah tersebut melalui penelitian dilakukan pendalaman untuk mengetahui akuntabilitas kinerja dan kebijakan pelaksanaan operasi kepolisian. Merujuk pada latar belakang masalah , tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut::

- 1). Menganalisis kinerja Satuan Operasi Kepolisian dalam melaksanakan

Operasi Ketupat Pengamanan Lebaran pada Tahun 2016.

- 2). Mengidentifikasi dan menganalisis kendala dan solusi dalam pelaksanaan operasi kepolisian ketupat pengamanan lebaran.

## 2. Kerangka pemikiran

### 2.1. Kinerja Dan Evaluasi.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Bernardin and Russel (1998:239) menyatakan *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period”* (Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari suatu outcomes pada suatu fungsi job tertentu atau aktivitas selama periode tertentu). Schneider dalam Williams (2002:94) : *“ Performance is what the person or system does”* (Kinerja adalah apa yang orang atau sistem kerjakan). Sedangkan menurut Brumbach dalam Armstrong (1998:16) : *“Performance means behavior and results. Behaviors emanate from the performer and transform performance from abstraction to action, Not just the instruments for results, behaviors are also outcomes on their own right, the product of mental and physical effort applied to task “*

Sedangkan pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Sementara itu hasil pengukuran kinerja perlu dipertanggungjawabkan. Menurut Lembaga Administrasi Negara (2000:43): Akuntabilitas merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja atas tindakan seseorang/ badan hukum/ pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggung jawaban. Menurut The Oxford Advance Learner's Dictionary yang dikutip Lembaga Administrasi Negara (2000:21) : Akuntabilitas

diperlukan atau diharapkan untuk memberikan penjelasan atas apa yang telah dilakukan.

Beberapa ahli di bidang evaluasi memberikan definisi tentang penelitian evaluasi sesuai dengan latar belakang keilmuannya. Rossi (Worthen dan Sanders, 1987:27) misalnya mengatakan bahwa *“Evaluation research is not equivalent to evaluation. To the extent that an evaluation is based on empirical evidence collected in ways that are susceptible to replication and treated with due regard to issues of internal, external, and construct validity, then the evaluation in question is evaluation research.”*

Suatu evaluasi kebijakan akan dapat diketahui kinerja dari suatu organisasi yang melaksanakannya dari bagaimana proses kebijakan tersebut dibuat dan dijalankan oleh organisasi tersebut, selain itu akan dapat diketahui seberapa tepat para pegawai melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dimana akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian akuntabilitas kinerja organisasi.

## 2.2, Model Evaluasi Kebijakan.

Model evaluasi kebijakan merupakan representasi sederhana mengenai aspek-aspek yang terpilih dalam evaluasi dari suatu kondisi masalah yang disusun untuk tujuan-tujuan tertentu. Model evaluasi kebijakan dapat dinyatakan sebagai konsep, diagram, grafik atau persamaan matematika. Model evaluasi tidak hanya dapat digunakan untuk menerangkan, menjelaskan dan memprediksikan elemen-elemen suatu kondisi masalah melainkan juga untuk memperbaikinya dengan merekomendasikan serangkaian tindakan untuk memecahkan masalah-masalah tertentu. Model adalah wakil ideal dari situasi-situasi dunia nyata. Model adalah menyederhanakan dari realitas yang diwakili. Model dapat dibedakan atas model fisik dan model abstrak. Model fisik adalah reproduksi ukuran kecil dari benda atau objek fisik. Model pesawat terbang, model pakaian, model rumah dibuat untuk menggambarkan bentuk asli dari benda yang ingin digambarkannya. Model abstrak adalah penyederhanaan fenomena sosial atau konsep-konsep tertentu yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan-pernyataan teoritis, simbol-simbol, gambar atau rumusan-rumusan matematis mengenai fenomena yang dideskripsikannya.

Salah satu model evaluasi kebijakan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model CIPP Evaluation Context, Inputs, Process, and Product). Model evaluasi yang Menurut Stufflebeam (2003: 2), mengemukakan model evaluasi CIPP sebagai berikut: “The models core concepts are denoted by acronym CIPP, which stands for evaluations of an entity’s context, input, process, and product. Context evaluations assess needs, problems, assets, and opportunities to help decisions makers define goals and priorities and help broader group of user judge goals, priorities, and outcomes. Input evaluations assess alternative approaches, competing action plans, and budgets for their feasibility and potential cost-effectiveness to meet targeted needs and achieved goals. Decision makers use input evaluations in choosing among competing plans, writing funding proposals, allocation resources, assigning staff, scheduling work, and ultimately in helping others judge an effort’s plans and budget” (lihat juga Gaguk Haryanto, Disertasi 2017, KEBIJAKAN PENGAMANAN LEBARAN(Studi Evaluasi Kinerja Satuan Operasi (Sops) Kepolisian Dalam Pengamanan Lebaran Berbasis Manajemen Strategik), Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya)

Bebagai pertanyaan terkait dimensi tersebut diantaranya untuk mengumpulkan dan menganalisa needs assessment data untuk menentukan tujuan, prioritas dan sasaran. . Dimensi-dimensi tersebut dapat dirangkum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2. : Aspek-Aspek Evaluasi

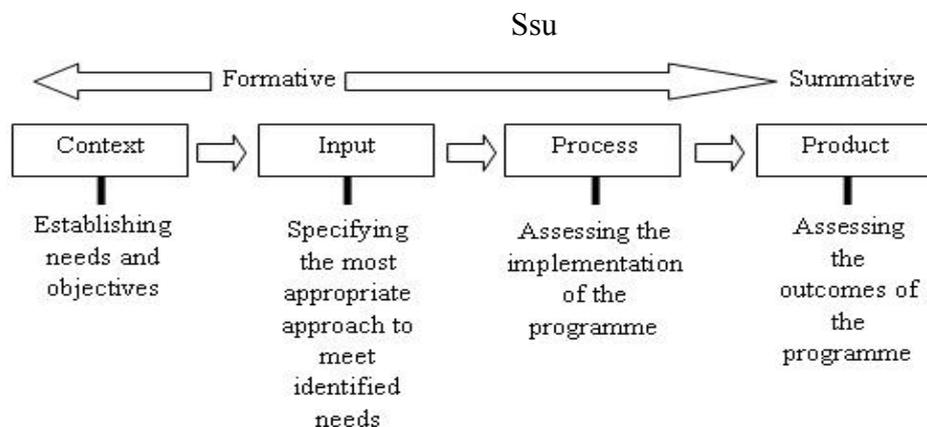
Aspect of evaluation	Type of decision	Kind of question answered
Context evaluation	Planning decisions	What should we do?
Input evaluation	Structuring decisions	How should we do it?
Process evaluation	Implementing decisions	Are we doing it as planned? And if not, why not?
Product evaluation	Recycling decisions	Did it work?

Sumber : The CIPP approach to evaluation (Bernadette Robinson, 2002)

*Evaluation product* mengidentifikasi dan menilai hasil baik jangka pendek dan jangka panjang untuk membantu staf untuk lebih fokus pada hasil penting dan hasil akhir serta mengukur penting dan hasil akhir serta mengukur keberhasilan

upaya dalam memenuhi target yang ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa dalam proses evaluasi dapat dilakukan dari dua sisi yaitu evaluasi proses dan evaluasi hasil. Kedua hasil evaluasi ini akan membantu staf dan pengguna program untuk melihat hasil yang dicapai dari program tersebut, kendala dan hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaan program, kelemahan dan keunggulan untuk pengembangan lebih lanjut Menurut Arikunto (2008 : 46-47), menjelaskan secara rinci terkait evaluasi model CIPP. Evaluasi context adalah upaya untuk menggambarkan dan merinci lingkungan, kebutuhan yang tidak terpenuhi, populasi dan sampel yang dilayani, dan tujuan. Evaluasi masukan (input), merupakan evaluasi yang bertujuan menyediakan informasi untuk menentukan bagaimana menggunakan sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan program. Evaluasi produk diarahkan pada hal-hal yang menunjukkan perubahan yang terjadi pada masukan mentah. Pertanyaan-pertanyaan yang bisa diajukan antara lain. Apakah tujuan-tujuan yang ditetapkan sudah tercapai? Dan Apakah kebijakan berhasil?

Gambar 2.1 Diagram Alur Evaluasi CIPP



### 3. PROSEDUR PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan individu individu yang terlibat dalam proses pembuatan manajemen Operasi Kepolisian Pengamanan Lebaran sehingga mereka dapat memberikan masukan kepada peneliti informasi yang tepat tentang permasalahan yang sedang dilakukan penelitian. Selain itu budaya organisasi operasi kepolisian pengamanan lebaran yang melandasi individu dan kelompok dalam berperilaku

juga menjadi obyek penelitian . Kebijakan sejenis yang pernah dilakukan juga akan diteliti selain juga struktur organisasi serta piranti lunak pendukungnya seperti peraturan peraturan dan Job description. Informan penelitian yang berada di luar obyek penelitian juga dilibatkan dalam memberikan masukan yang berkaitan dengan pemahamannya dengan masalah yang diteliti.

Para informan dalam penelitian ini berasal dari personel-personel yang mengetahui proses pembuatan kebijakan operasi kepolisian pengamanan lebaran sampai dengan pelaksanaannya. Keterpaduan informasi yang didapatkan dari obyek penelitian maupun informan penelitian digunakan untuk memecahkan permasalahan penelitian sehingga diharapkan hasilnya lebih komprehensif.

Fokus penelitian ini diarahkan padaL Pertama, evaluasi kinerja Satuan Operasi kepolisian dalam pengamanan lebaran. Kedua, memformulasikan model operasi Satuan Operasi kepolisian pengamanan lebaran.

Teknik pengumpulan data, pada tahap ini dua hal utama perlu diperhatikan yakni cara dan instrumen pengumpulan data . Teknik pengumpulan data yang lazim digunakan dalam studi kualitatif adalah observasi, wawancara, dan analisa dokumen.

Dalam menganalisis data ini penulis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dengan jalan data yang ada di lapangan, di pilah-pilah dibuatkan pengkodean. Data yang didapat dari penelitian bisa berupa hasil wawancara, rekaman, kuisisioner, hasil diskusi, berita media massa, data perpustakaan. Setelah data terkumpul peneliti membuat rangkuman dari seluruh data yang ada yang berkaitan dengan obyek penelitian yang ditulis. Tidak semua data dapat digunakan untuk bahan penulisan ilmiah ini, untuk itu perlu diperlukan pemilahan, dikategorikan, dibuatkan alur pikir sehingga jelas sesuai dengan sub bab yang akan dikaji. Pengkajian ini disesuaikan dengan teori yang digunakan dalam penelitian sehingga keterkaitan permasalahan yang diteliti terlihat terang untuk dapat dicarikan permasalahannya. Dalam melakukan reduksi data, peneliti akan dipandu oleh tujuan penelitian yakni hingga diperoleh temuan penelitian atas fenomena yang diteliti

#### 4. HASIL PENELITIAN (EVALUASI KINERJA )

Berdasarkan hasil temuan lapangan dan Evaluasi Kinerja Operasi Kepolisian Pengamanan Lebaran, berikut akan disajikan temuan penting hasil penelitian, dengan mengacu pada manajemen kinerja.

Dalam manajemen kinerja senantiasa mengkaitkan dokumen kinerja dengan Rencana Kinerja Tahunan, Indikator Kinerja dan dokumen-dokumen kinerja lainnya haruslah memuat kebijakan Penetapan Operasi Kepolisian Pengamanan Lebaran tahun 2016. Hal ini mengacu bahwa kebijakan yang ditetapkan haruslah didukung anggaran, apalagi Operasi Kepolisian pengamanan lebaran merupakan sebuah upaya Polri untuk memberikan pelayanan keselamatan, kelancaran didalam melaksanakan mudik dan balik lebaran.

Pembuatan ukuran didalam mengevaluasi dan menilai kebijakan Operasi kepolisian pengamanan lebaran perlu dibuat agar secara adil pelayanan pemenuhan harapan masyarakat dapat diterima terutama dari sisi kinerja, yang dapat dilihat dari dokumen-dokumen Kinerja yang dibuat satker Sops Polri, dari sisi ukuran operasi kepolisian maupun dari ukuran kinerja masyarakat.

Disisi lain upaya penilaian tersebut dapat digunakan pula untuk melihat konsistensi Polri dalam hal pemberian peningkatan pelayanan kepada masyarakat dari tahun ke tahun karena pengambilan kebijakan operasi kepolisian pengamanan lebaran sudah dilaksanakan bertahun-tahun. Untuk lebih jelasnya akan kita bahas hasil temuan lapangan yang dikaitkan dengan ukuran-ukuran yang telah ditentukan dalam sistem akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan ukuran menurut pendapat para peneliti sebelumnya.

Berikut disajikan temuan penting penelian kinerja Satuan Operasi POLRI dalam memberikan pengamanan lebaran.

#### 4,1, Rencana Stratejik Satuan Operasi POLRI.

Dalam Resntra Sops Polri TA. 2015 – 2019 terdapat kebijakan kegiatan operasi kepolisian pengamanan lebaran. Berdasarkan Renstra Sops Polri tersebut didalamnya terdapat 4 sasaran strategis yakni:

Sasaran Strategis 1: Terwujudnya perumusan kebijakan Kapolri dalam bidang operasi termasuk pembuatan strategi operasi melalui pengkajian serta penyusunan piranti lunak dibidang operasional sesuai perkembangan gangguan Kamtibmas. Indikator Kinerja Utamanya adalah: Jumlah Piranti lunak dalam rangka

pengembangan maupun pembinaan sistem dan metode dibidang operasional Polri. Target yang harus dicapai 4 buah naskah.

Sasaran Strategis 2: Meningkatnya kinerja dalam pemberian dukungan administrasi perencanaan dan anggaran baik untuk mendukung operasi kepolisian baik tingkat pusat maupun kewilayahan maupun organisasi Sops Polri. Indikator kinerja:

- a. Jumlah dokumen dukungan anggaran kegiatan operasi kepolisian Target 1 Dokumen.
- b. Jumlah dokumen anev anggaran kegiatan operasi kepolisian. Target 1 Dokumen

Sasaran Strategis 3: Terwujudnya pelaksanaan operasi kepolisian yang tepat sasaran sesuai dengan rencana operasi dan perkembangan dinamika gangguan kamtibmas di masyarakat. Indikator Kinerja Utama : Jumlah dokumen rencana operasi pemeliharaan keamanan, penegakkan hukum dan kontijensi sesuai dengan situasi gangguan kamtibmas yang berkembang. Target : 2 buah Naskah rencana operasi

Sasaran 4: Terwujudnya pengendalian operasi kepolisian melalui koordinasi, supervisi, pemantauan perkembangan situasi kamtibmas , pengumpulan , pengolahan dan penyajian data operasi dan pengelolaan Video Conference (Vicon) serta pemeliharaan kesiapsiagaan operasi dengan didukung IT. Indikator Kinerja Utama : Jumlah Laporan Anev Situasi Kamtibmas. Target :

- 1) Jumlah Anev Situasi Kamtibmas: 73 Laporan. Adapun yang berkaitan dengan operasi kepolisian pengamanan lebaran adalah 1 buah laporan.
- 2) Jumlah Laporan Kasus Menonjol : 12 Laporan

Merujuk pada sasaran strategis 1 dengan indikator kinerja jumlah piranti lunak dalam rangka pengembangan maupun pembinaan sistem metode dibidang operasional Polri target 4 buah naskah dimana salah satu naskah yang dihasilkan adalah “Kebijakan Polri Bidang Operasional Tahun 2016” tertuang dalam Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor: Kep/544/VI/2015 tanggal 30 Juni 2015.

Pembuatan sistem dan metode dalam bidang operasional istilah Polri merujuk pada menciptakan piranti lunak yang didalamnya terdapat kebijakan-

kebijakan untuk digunakan landasan/pedoman bagi seluruh kesatuan Polri dalam melaksanakan tugas

Salah satu dari bentuk kegiatan yang dilakukan Sops Polri untuk mencapai sasaran strategis yang pertama yakni membuat rumusan kebijakan Polri yang mendukung pelaksanaan kegiatan Operasi kepolisian pengamanan lebaran yang dituangkan dalam kebijakan Kapolri dibidang Operasional Kepolisian yang didalamnya terdapat Operasi Kepolisian Pengamanan Lebaran Tahun 2016.

Khusus untuk Operasi Kepolisian pengamanan Lebaran tahun 2016 kebijakan yang terdapat dalam Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor: Kep/544/VI/2015 tentang Kebijakan Opsnal Polri Tahun 2016 disebutkan bahwa penyelenggaraan Hari Raya Idul Fitri dilaksanakan dengan sasaran :

- a) Terjaminnya keamanan Mobilitas angkutan manusia dan barang.
- b) Terjaminnya keamanan ditempat dan kegiatan ibadah
- c) Terjaminnya keamanan di terminal bus, stasiun kereta api, bandara dan pelabuhan, serta jalur mudik.
- d) Terjaminnya keamanan di pusat perbelanjaan (mall, pasar tradisional, pertokoan) dan tempat rekreasi wisata (2015:48).

Berdasarkan Kebijakan Kapolri untuk dilaksanakan Operasi Kepolisian Pengamanan Lebaran maka dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk dokumen pendukung anggaran Operasi Pengamanan Lebaran tahun 2016 seperti tertuang dalam sasaran strategis 2 dalam Renstra.

Wujud dari sasaran strategis yang ke tiga adalah dibuatnya Rencana Operasi (didalam Restra ada 2 dokumen Rencana Operasi yakni Renops Operasi Pengamanan Lebaran tahun 2016 dan Renops Operasi Pengamanan Natal Tahun 2016 dan Tahun Baru 2017).

Rencana Operasi tersebut menjadi dasar dilaksanakannya Operasi Pengamanan Lebaran Tahun 2016 karena didalamnya ada target yang harus dicapai, cara mencapainya dan kegiatan-kegiatan yang lain yang berkaitan dengan upaya pelaksanaan Operasi tersebut.

Didalam sasaran strategis yang ke empat yakni berkaitan dengan pengendalian dan evaluasi pelaksanaan Operasi Kepolisian Pengamanan Lebaran

Tahun 2016. Kegiatan ini bisa dilakukan melalui Supervisi dan pemberian petunjuk-petunjuk melalui Video Conference terhadap jalannya Operasi Kepolisian. Operasi Kepolisian tersebut didukung dengan kegiatan Analisa dan evaluasi. Didalam Renstra terdapat 73 analisa dan evaluasi pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat (Harkamtibmas) tetapi yang terkait dengan operasi Pengamanan Lebaran adalah hanya 1 (satu) buah Analisa dan evaluasi.

Kegiatan Operasi Kepolisian Pengamanan Lebaran tahun 2016 dianggap sah apabila dimasukkan dalam Rencana Strategis (Renstra) karena kebijakan yang diambil harus didukung anggaran, tanpa dukungan anggaran mustahil untuk dilaksanakan dan dari hasil pengecekan dilapangan bahwa kegiatan Operasi Kepolisian Pengamanan Lebaran telah masuk dalam Rencana Kerja dan Anggaran (DIPA Sops Polri) Tahun 2016.

#### 4,2, Ukuran Kinerja Sesuai Target Operasi.

Ukuran kinerja keberhasilan Operasi Kepolisian dapat dilihat dari tercapainya target operasi yang telah ditetapkan. Menurut Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2011 Pasal 1 butir 9 : Target Operasi adalah sasaran yang dipertajam berdasarkan skala prioritas dan dapat diukur untuk ditangani, dicapai dalam Operasi Kepolisian. Berdasarkan Target Operasi Kepolisian Pengamanan Lebaran Tahun 2016 dibagi dalam Target Operasi orang, benda, lokasi dan kegiatan, yang didalamnya sulit untuk mengukur capaian kinerjanya melalui evaluasi kinerja

Berdasarkan hasil perbandingan antara Target Operasi yang dapat diukur dan dicapai dalam suatu operasi kepolisian dengan ukuran kinerja tersebut diatas maka sulit untuk mengukur keberhasilan operasi tersebut. Seperti target operasi orang yakni warga masyarakat yang berbelanja untuk keperluan lebaran, target tersebut tidak jelas baik dari segi pengertian kalimat maupun ukuran keberhasilannya.

Ada apa dengan warga masyarakat yang berbelanja untuk keperluan lebaran. Apakah harus dikawal ?, diawasi gerak geriknya ? atau dilarang untuk berbelanja.

Hasil evaluasi terhadap target operasi warga masyarakat yang berbelanja untuk keperluan lebaran ternyata tidak ada evaluasi terhadap kegiatan ini bagaimana hasilnya. Secara garis besar hampir seluruh Target Operasi (TO) yang ada di Renops (RO) sulit untuk diukur sehingga capaiannya pun sulit diukur kinerjanya.

Hal ini Karena TO terlalu banyak dan tidak ada tolok ukur untuk mencapainya. Perjanjian Kinerja merupakan janji dari bawahan kepada atasan yang telah ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama untuk mewujudkan target kinerja yang telah ditentukan. Perjanjian kinerja ditetapkan setahun sekali untuk diwujudkan dengan menggunakan sumberdaya yang tersedia. Sops Polri untuk tahun anggaran 2016 berjanji untuk melaksanakan beberapa operasi kepolisian tetapi yang berkaitan dengan operasi kepolisian pengamanan lebaran akan dilaksanakan sekali. Hal ini bisa dilihat dari 7 formulir perjanjian kinerja Sops Polri tahun 2016 dimana dalam Indikator kinerja utama terdapat Rencana Operasi Kepolisian pengamanan lebaran.

Kebijakan Polri untuk melaksanakan pengamanan lebaran harus terdapat dalam perjanjian kinerja dimana wujud implementasi perencanaan awalnya dalam bentuk Rencana Operasi yang didalamnya terdapat Target Operasi (TO). Target Operasi inilah yang seharusnya menjadi ukuran keberhasilan dalam pelaksanaan Operasi Kepolisian pengamanan lebaran karena didalamnya terdapat target yang dapat diukur untuk diwujudkan. Keluaran dari target operasi adalah dalam rangka mewujudkan tercapainya tujuan operasi kepolisian pengamanan lebaran yakni menjamin rasa aman seluruh warga masyarakat dalam rangka hari raya Idul Fitri 1417 H dengan aman, lancar dan tertib.

Memperhatikan tujuan operasi kepolisian pengamanan lebaran yang bila diukur secara kinerja sangat sulit apabila tidak ada ukuran yang pasti terhadap “aman, lancar dan tertib”. Mengingat setiap operasi kepolisian selalu ada Target Operasi (TO) yang harus diwujudkan dan tercapainya Target Operasi telah ditetapkan maka Target Operasi (TO) tersebut akan kita nilai sesuai dengan kaidah penilaian kinerja.

Apabila dikaitkan dengan Peraturan Kapolri Nomor 9 Tahun 2011 Pasal 1 butir 9 adalah sasaran yang dipertajam berdasarkan skala prioritas dan dapat

diukur untuk ditangani, dicapai dalam Operasi Kepolisian maka sulit untuk melakukan penilaian kinerjanya apalagi Target Operasi tersebut sangat banyak.

Dalam analisa dan evaluasi hasil pelaksanaan Operasi Kepolisian tidak didapatkan analisa seluruh hasil Target Operasi (TO) tetapi hanya Target Operasi (TO) warga masyarakat yang melakukan mudik atau balik dengan tidak disertai ukuran kinerja apa yang akan dicapai.

Seluruh Target Operasi tidak dapat diukur karena tidak ada standar yang ditentukan untuk dicapai secara kuantitatif.

Target Operasi yang sangat banyak dan tidak disertai ukuran keberhasilan pencapaiannya Operasi Kepolisian pengamanan lebaran tahun 2016 sulit untuk dinilai keberhasilannya. Disisi lain capaian berupa penurunan kemacetan lalu lintas, penurunan jumlah kecelakaan, penurunan jumlah kematian akibat kecelakaan dapat dijadikan ukuran dalam keberhasilan Target Operasi sehingga keberhasilan operasi kepolisian pengamanan lebaran dapat diukur kinerjanya. Bila kita melihat Tabel Tentang Analisa Target Operasi maka terlihat target Operasi tersebut seluruhnya sulit untuk diukur.

Tabel : 4.1: Analisa Taget Operasi

NO	TARGET OPERASI	ANALISA
1.	Target Operasi Orang	
	a. Masyarakat yang berbelanja untuk keperluan lebaran	Target operasi ini sulit untuk dpahami apakah perlu penjagaan terhadap masyarakat yang berbelanja untuk lebaran atau mendorong masyarakat uktuk berbelanja, sehingga target pencapaiannya jelas. Target operasi harusnya tidak terlalu banyak cukup 4 buah target, terukur dan diprediksi yang bisa dicapai sesuai sumber daya yang ada.
	b. Warga masyarakat yang melakukan takbiran	Warga masyarakat akan melakukan takbiran akan diapakan?, apakah diamankan apakah dilarang keras membunyikan pengeras suara dan lain lain.
	c. Warga masyarakat yang melakukan mudik atau balik	Ukuran ini juga sulit untuk dinilai Karena tidak ada standar yang baku apakah ada ukuran

		outcomes yang dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.
	d. Warga masyarakat yang merayakan Idul Fitri dengan rekreasi, wisata, silaturahmi	Kenapa masyarakat yang merayakan Idul Fitri dijadikan Target Operasi khususnya yang berada ditempat-tempat rekreasi wisata dan bersilaturahmi. Tidak jelas yang akan dijadikan Targer Operasi (TO)
	e. Supir atau pengendara angkutan umum	Demikian juga supir dan pengendara angkutan umum biasa ada kemungkinan yang menjadi supir adalah yang akan bersilaturahmi atau ke tempat rekreasi Selain itu juga ukurannya tidak ada.
<b>NO</b>	<b>TARGET OPERASI</b>	<b>ANALISA</b>
	f. Teroris	Bila dimaksud adalah tidak ada kejadian terorisme selama operasi pengamanan lebaran itu ukuran yang baik, tetapi tidak adanya kalimat lain yang bisa dijadikan pengertian ukuran maka Target Operasi (TO) tersebut bisa.
	g. Pelaku kriminalitas atau preman	Selama Idul Fitri biasanya masih tetap terjadi kriminalitas tetapi ukuran pelaku kriminalitas di jadikan Target Operasi (TO) apakah dalam rangka meniadakan kriminalitas selama operasi kepolisian atau ada ukuran lain misalnya menurunkan kriminalitas dibandingkan tahun sebelumnya.
2.	Target operasi benda:	
	a. Senpi, amunisi, bahan peledak/bom	Apabila target operasi ini dijadikan ukuran keberhasilan, hal ini bisa terjadi dua buah target yang sama misalkan teroris dan preman yakni teroris dan preman yang membawa senpi, amunisi, bom. Disisi lain Target Operasi (TO) senpi, amunisi, handak/bom sulit untuk di ukur.
	b. Mercon/petasan	Target Operasi mercon dan petasan tidak ada ukuran target yang ditentukan. Apakah tentang pelarangan membunyikan mercon dan petasan atau mercon dan petasan dilarang di jual.
	c. Miras, narkoba	Miras dan narkoba yang dijadikan Target Operasi (TO) tetapi tidak jelas ukurannya juga akan menyebabkan multu tafsir.

	d. Makan dan minuman kadaluarsa	Makan dan minuman kadaluarsa memang sering terjadi di jual saat menjelang lebaran baik dalam bentuk eceran atau parcel. Target Operasi (TO) ini tidak menjelaskan ukuran keberhasilannya misalnya penurunan penjualan makanan dan minuman kadaluarsa dibandingkan tahun 2015 atau penurunan kejadian orang sakit Karena memakan/ minum kadaluarsa ?
	e. Alat transportasi darat, laut dan udara	Target Operasi (TO) alat transportasi darat, laut dan udara akan diapakan juga tidak jelas. Apakah diatur keberangkatannya atau ketersediannya alat transportasi tersebut. Aapakah alat Trasnportasi terbeut diwaspadai Karena ada terorisme atau ingin mengetahui jumlah pengguna alat transportasi tersebut
NO	TARGET OPERASI	ANALISA
3.	Target operasi lokasi:	
	a. Pusat Perbelanjaan, pertokoan, mall, supermarket, mini market, pasar.	Target Operasi (TO) ini sudah dijadikan sesuatu yang akan dicapai dalam Target Operasi (TO) orang yakni masyarakat berbelanja untuk keperluan lebaran atau Target Operasi (TO) ini mengamankan pusat perbelanjaan, pertokoan, mall, supermarket, pasar dari kemacetan. Hal ini juga tidak Nampak ukuran capaian targetnya.
	b. Pasar tumpah	Target Operasi nomor 3a disitu sudah ada pasar sedangkan Target Operasi (TO) 3b juga disebutkan pasar tumpah.
	c. Jalan Tol, jalan umum, arteri	Jalan Tol, Jalan umum dan arteri tidak jelas ukuran target kinerjanya.
	d. Masjid dan tempat tempat untuk sholat Idul Fitri	Target Operasi (TO) Masjid dan tempat sholat Idul Fitri adalah penting tapi ukurannya tidak kelihatan.
	e. Pemukiman dan rumah penduduk yang ditinggalkan mudik	Target Operasi (TO) ini apabila ingin mengamankan rumah-rumah penduduk yang ditinggal mudik apabila ingin dapat diukur kinerjanya maka disebutkan saja standar misalnya : jumlah penurunan rumah penduduk yang mengalami pencurian. Keterkaitan langsung dengan pengamanan mudik dan balik Operasi

		pengamanan pengamanan lebaran masih kurang ada keterkaitannya.
	f. Terminal bus, stasiun KA, Bandara, Pelabuhan (ASDP)	Target Operasi (TO) ini ada kemiripan dengan Target Operasi (TO) benda nomor 2e sehingga terdapat ketidakjelasan pengertian dari Target Operasi (TO) tersebut dibuat.
	g. Tempat tempat rekreasi wisata dan tempat tempat untuk merayakan Idul Fitri	Target Operasi (TO) ini juga terdapat kemiripan dengan Target Operasi nomor 1d sehingga target Operasi (TO) ini cenderung akan berbenturan pencapaiannya. Cukup Target Operasi (TO) ini dijadikan Cara Bertindak (CB) dalam rencana pengamanan yang dibuat kewilayahan (Polres)
	h. Rumah makan, restoran dan rest area	Target Operasi (TO) ini apabila dijadikan target dalam operasi pengamanan lebaran sulit untuk mengukurnya. Cukup memasukkannya di dalam cara bertindak (CB) yang ada di dalam Renpam Kewilayahan (Polres)
<b>NO</b>	<b>TARGET OPERASI</b>	<b>ANALISA</b>
	i. SPBU, Depo Pertamina	Target Operasi (TO) SPBU dan Depo Pertamina apabila dijadikan target akan menyangkut bagian dari kinerja kementerian lain tetapi apabila dijadikan cara bertindak (CB) dalam renpam Polda/Polres maka akan lebih mudah dilaksanakan.
	j. Tempat akomodasi dan penginapan	Target Operasi (TO) tempat akomodasi dan penginapan tidak perlu dijadikan Target Operasi (TO) Karena tidak jelas keterkaitannya secara langsung dengan Operasi.
	k. Ziarah ke makam	Target Operasi (TO) ini juga tidak perlu dimasukkan dalam operasi pengamanan lebaran Karena terlalu umum dan menjadikan urusan Pemda.
4.	Target Operasi kegiatan :	
	a. Ibadah (shalat tarawih, shalat Idul Fitri)	Target Operasi mulai 4a s.d 4i tidak bisa diukur sebagai dimasukkan dalam target Operasi (TO) tetapi masih perlu dipilih yang sesuai dengan

b. Buka puasa bersama/ ngabuburit	ukuran kinerja dan keterkaitan langsung dengan operasi pengamanan lebaran dan sesuai dengan karakteristik Target Operasi (TO) yakni dapat diukur, dicapai, dilaksanakan.
c. Sahur keliling/ sahur on the road	
d. Belanja keperluan lebaran	
e. Takbir Keliling	
f. Pembagian Zakat Fitrah	
g. Mudik dan balik	
h. Rekreasi dan wisata	
i. Halal bihalal/ Silaturahmi	

Sumber : Diolah dari Renops Pengamanan Lebaran 2016

Pendapat yang lebih komprehensif disampaikan oleh Rusmadi Suyuti Kabid Sistem Transportasi BPPT“ Pertanyaannya akan saya jawab keseluruhannya bahwa kemacetan lalu lintas jalan raya saat Lebaran baik di jalan Nasional, Propinsi dan seterusnya pasti terjadi Karena kemampuan daya tampung kapasitas jalan telah melampaui ambang batas normal. Kapasitas normal daya tampung kendaraan dalam suatu lajur jalan rata-rata 1.650 kendaraan dari berbagai jenis, dalam 1 jam Kemacetan tersebut dapat dikurangi dengan melakukan manajemen lalu lintas pada jalan raya atau jauh-jauh sebelum hari “H” lebaran sudah dipersiapkan.

Pengelolaan transportasi dalam suatu sistem perlu dilakukan baik darat, laut dan udara, untuk mengurai kemacetan pada saat mudik/balik memperingati hari Idul Fitri. Para pemangku kepentingan perlu bekerja bersama-sama seperti dalam suatu sistem baik Polri, Kemenhub, Kementrian PUPR dan lain. Kalau ditanyakan bagaimana kinerja keberhasilan operasi yang dilaksanakan Polri haruslah dilihat bagaimana kegiatan tersebut dipersiapkan, direncanakan, dilaksanakan, diawasi dan juga memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai keberhasilan. Ukuran keberhasilan selama ini perlu dibuatkan standarnya dengan melihat beratnya tugas yang dijalani sehingga kita masyarakat tidak keliru menilainya”

#### 4.3. Kendala Operasi Pengamanan Lebaran..

Kebijakan yang telah ditetapkan oleh Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia untuk mengadakan Operasi Kepolisian guna mengamankan Lebaran baik sebelum/ pada saat/ sesudah lebaran ditindak lanjuti oleh Sops Polri dengan membuat Rencana Operasi yang didalamnya antara lain terdapat Struktur dan Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK).

Kinerja Operasi Kepolisian tersebut akan berhasil apabila ada Struktur dan Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK) Operasi Kepolisian. Dari struktur organisasi akan terlihat pertelaahan tugas (Job Description) yang menggambarkan karakteristik tugas masing bagian yang menjadi tanggungjawabnya. Hal ini selaras dengan pendapat Siswanto (2002:128) bahwa "Job Description adalah rincian pekerjaan yang berisi informasi menyeluruh tentang tugas/ kewajiban, tanggung jawab dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan". Memperhatikan pelibatan personel yang mengawaki yang berasal dari satker dilingkungan Polri maupun diluar Polri, maka struktur organisasi ini diawaki oleh bermacam-macam kemampuan personel diluar fungsi lalu lintas seperti Sabhara, Binmas, Densus 88 AT, Logistik, Kepolisian Udara, Brimob dan lain-lain. Instansi yang terlibat diluar Polri seperti TNI, Kemenhub, Kemenkes, Pramuka, Orari dan lembaga lainnya diperlukan kejelasan dalam mengawakinya.

Selain Struktur Organisasi Operasi Kepolisian juga diperlukan "hubungan tata cara kerja" yang akan dapat menggerakkan organisasi, hal ini sejalan dengan pendapat Chatab (2009:23) : diperlukan adanya sistem/ pola hubungan dalam mengalirkan informasi atau saling berkomunikasi antar unit atau antar sistem fungsional yang proses dan berinteraksi melampaui unit organisasinya, serta melintasi berbagai proses fungsional. Sistem/ pola hubungan tersebut merupakan salah satu komponen dasar dalam struktur organisasi yang bersifat dinamis dan senantiasa diperlukan kehadirannya dalam menjalankan organisasi.

Dikaitkan dengan struktur organisasi Operasi Kepolisian Pengamanan Lebaran personel yang dilibatkan berasal dari seluruh fungsi yang berada di

Kepolisian sehingga pemahamannya tentang pengaturan lalulintas sangat sedikit. Untuk itu diperlukan kesamaan persepsi dan penanganan.

Di lapangan tidak ditemukan Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK) sehingga akan sulit bagi personel yang diperbantukan ke Polda dapat mengetahui tugasnya. Personel tahu kedudukan mereka pada organisasi operasi kepolisian pengamanan Lebaran tetapi kesulitan untuk berinteraksi dengan sub bagian yang lain dalam operasi akan menjadikan hambatan apabila harus saling berkomunikasi dengan bagian lain karena ketiadaan Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK).

Personel yang anggota Polda/ Polres yang berasal dari wilayahnya sendiri akan lebih mudah melaksanakan tugasnya terutama yang berasal dari fungsi lalulintas dalam Polresnya sendiri. Untuk personel yang berasal dari Mabes Polri yang diperbantukan ke Polda/ Polres atau dalam istilah Polri di Bawah Kendali Operasi (BKO) akan terhambat pula untuk menyesuaikan di lapangan karena mereka belum pernah bertemu. Diperlukan untuk mempersamakan persepsi akan tugas masing-masing dalam satuan tugas operasi melalui Latpraops.

Penelitian penulis mendapatkan adanya kekurangan dalam melaksanakan tugas atau yang biasa disebut Latihan Pra Operasi (Latpraops). Latihan ini adalah kegiatan dari masing-masing pelaksana tugas yang mengawaki Operasi yang dilaksanakan sebelum Operasi dilaksanakan (Praops)

Kendala ini yang akan menghambat pencapaian Kinerja Operasi. Menurut AKBP Supriyadi, SIK, Kasubbag Renopswil Bagrenops Robinops Sops Polri ” Mengenai Kinerja Operasi Kepolisian Ramadniya-2016: Kalau saya nilai, Operasi ini masih ada kelemahan terutama dari segi pengawasan dan pengendalian. Hal ini disebabkan antara lain karena Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK) harus jelas. Personel yang ditempatkan pada suatu area harus diawasi bagaimana bekerja. Selama ini banyak yang bukan dari lalu lintas, sehingga canggung dalam melaksanakan tugas. Latpraops di pusat harus diadakan, meskipun selalu terkendala ketersediaan anggaran. Sebagai suatu kesatuan dalam Struktur Organisasi Operasi Kepolisian ketergantungan dan keterkaitan antara bagian didalamnya sangat menentukan, untuk itu perlu Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK) yang jelas.

Pendapat yang sama disampaikan oleh Kombes Pol Drs Dadang Muharam hasil pengawas operasi kepolisian pengamanan Lebaran 2016 ditemukan yang mengatur pintu tol Bresbes kurang personel. Kemacetan memang sulit dihindari karena banyaknya orang yang membawa kendaraan, saat yang bersamaan Polisi harus siap menghadapi misalnya mengatur dengan mengalahkannya atau menutup pintu tol terdekat agar tidak menumpuk di pintu tol Brebes. Koordinasi hanya dilakukan beberapa kali saja, perlu melibatkan kesatuan/instansi diluar Polri juga yang dilibatkan. Harusnya dilakukan buka tutup di daerah-daerah yang macet disesuaikan dengan kondisi dilapangan.

Menurut Paring Waluyo Utomo ketua peneliti pada Indonesian for public service watch (Impitch) (Kompas.com 14 Juli 2016) menyampaikan “kemacetan parah yang terjadi dipintu tol Brebes Timur selama masa arus mudik terjadi karena kurangnya koordinasi dan sinergitas internal kepolisian”.

Sinergitas dan koordinasi internal kepolisian bermasalah karena tidak adanya Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK) dan juga Latihan pra operasi (Latpraops) menghadapi kondisi kemacetan yang parah perlu ditangani. Senada dengan pendapat penulis disampaikan oleh Dadang Muharam “karena tidak dilatihkan menghadapi kontinjensi sehingga tidak siap menghadapi kondisi mendadak. Latpraops perlu sekali diadakan menghadapi situasi kontinjensi. Rakor sangat diperlukan karena akan ada masukan dari instansi terkait maupun intern Polri permasalahan yang ada, dan kemungkinan-kemungkinan di daerah mana saja.

Sops harus bisa membuat identifikasi masalah kemacetan seperti Brebes. Anev tahun lalu bisa digunakan masukan antisipasi tahun 2016. Kirpat harus dibuat kenyataannya tidak ada yang dihasilkan untuk dipedomani.

Implikasi Teoritis.

Suatu kebijakan berupa operasi kepolisian pengamanan Lebaran yang dilaksanakan oleh Polri didalam pencapaian tujuan melibatkan bagian-bagian (Satker) yang ada di Polri. Bagian-bagian Satker yang ada di organisasi Polri tersebut. Menurut Robbin (1990:4) ”Suatu organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau seperangkat tujuan”. Organisasi Polri bekerja sebagai suatu sistem dan apabila dikaitkan dengan teori

sistem menurut Wallonick David (1995) : ”Seluruh komponen dalam organisasi adalah saling terhubung (keterkaitan) dan perubahan terhadap satu bagian dapat berpengaruh terhadap bagian yang lain”.

Dalam pembuatan operasi kepolisian pengamanan Lebaran bagian-bagian (subsistem) dalam organisasi Polri dilibatkan seperti Baintelkam Polri, Bareskrim Polri, Baharkam Polri, Korlantas Polri, Sabhara, Binmas, Sops Polri untuk merumuskan target operasi yang akan dicapai sesuai dengan tujuan Operasi Kepolisian. Agar memudahkan pencapaian tujuan operasi kepolisian pengamanan Lebaran didalam Organisasi tersebut dibentuk organisasi khusus yang bertugas melaksanakan operasi yang disebut satuan tugas operasi. Satuan tugas ini hanya bekerja saat dilaksanakan operasi kepolisian pengamanan Lebaran. Didalam organisasi yang relative permanen (organisasi Polri) didalamnya terdapatnya organisasi yang non permanen yang bertugas sementara saat diperlukan yakni saat dilaksanakan operasi kepolisian pengamanan Lebaran.

Operasi kepolisian Polri (permanen) tidak akan bisa menjalankan tugas secara efektif apabila tidak dibantu oleh organisasi yang non permanen untuk mencapai tujuan yakni organisasi Operasi kepolisian pengamanan Lebaran 2016. Organisasi yang diawaki oleh personel yang terlibat dalam satuan tugas operasi pengamanan Lebaran mempunyai tujuan yang akan dicapai yakni terlaksananya Lebaran yang tertib, lancar dan aman

Ukuran tertib lancar dan aman bila dijabarkan dalam target operasi yang harus dicapai oleh satgas.

Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa dalam target operasi sulit diukur keberhasilannya sehingga sulit diukur kinerjanya. Apabila dikaitkan dengan pasal 1 butir g Perkap Nomor 9 Tahun 2011 pengertian Target Operasi (TO) adalah sasaran yang dipertajam sesuai skala prioritas dan dapat diukur untuk ditangani, dicapai operasi kepolisian, maka sulit untuk dinilai TO yang tidak ada ukurannya. Menurut Ronald (Staf Kemen RB) ”bahwa didalam operasi kepolisian pengamanan Lebaran sulit untuk diukur apabila target operasinya tidak jelas dan terlalu banyak pilih indikator kinerja, keberhasilan operasi yang benar-benar terkait dengan tujuan diadakan operasi dan bermanfaat langsung bagi masyarakat. Misalnya : penurunan jumlah titik kemacetan, penurunan korban meninggal dunia

dibandingkan tahun sebelumnya. Indikator kinerja harus jelas, spesifik, dapat diukur. Apabila tidak memenuhi tolok ukur itu maka sulit untuk mengukur keberhasilan operasi tersebut. Jangan pula target kinerjanya dipermudah agar memenuhi tercapainya target operasi”.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dapat disimpulkan sebagai berikut::

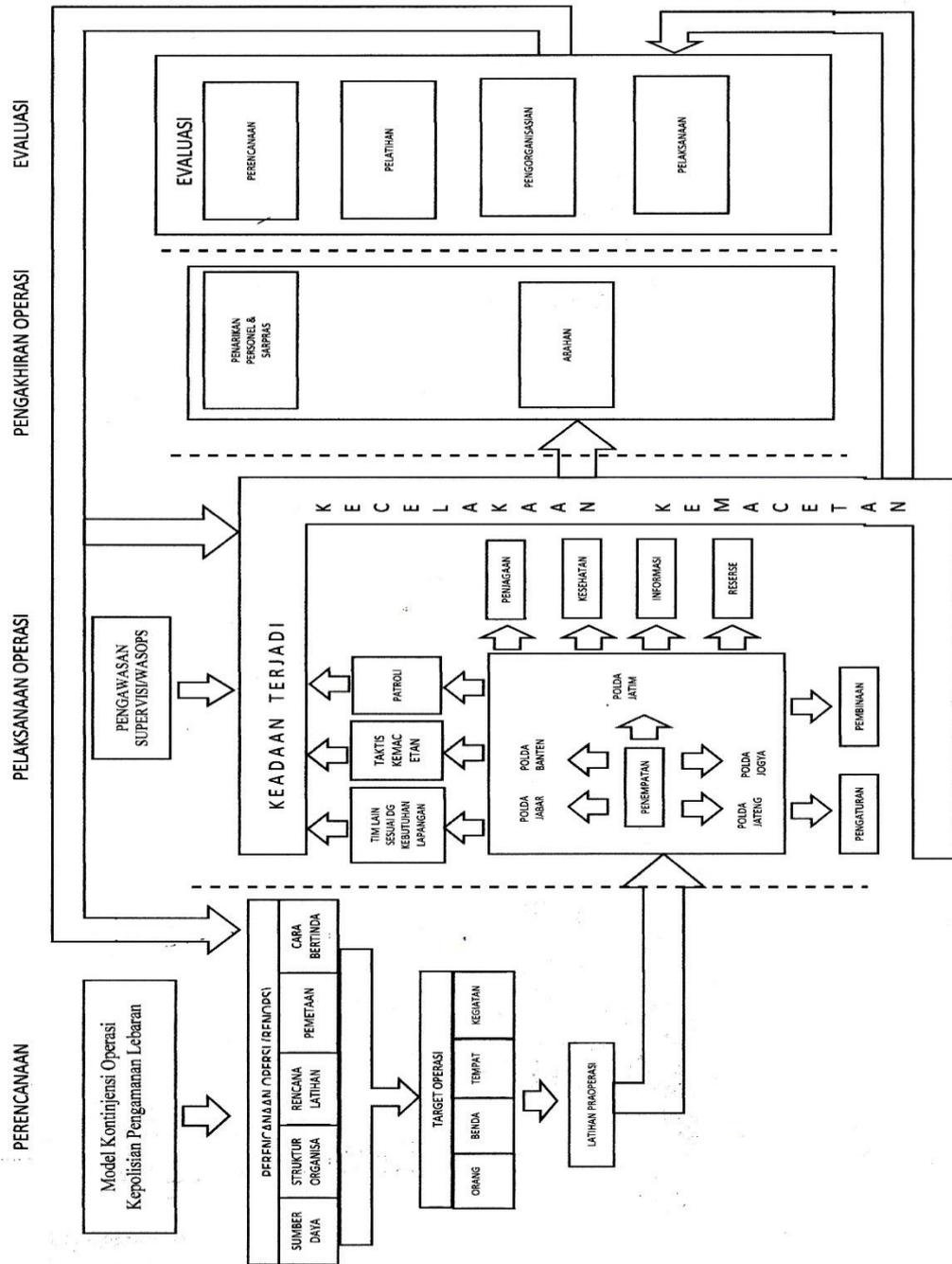
1. Kinerja berdasarkan hasil evaluasi dengan membandingkan capaian target operasi pada tahun 2016 dibanding dengan pencapaian pada tahun sebelumnya. telah telah masuk dalam rencana strategik POLRI (dokumen Rencana Strategis (Renstra Sops Polri) T.A. 2014-2019). Bahkan telah juga dimasukkan dalam perjanjian kinerja yang disahkan oleh Kapolri dalam melaksanakan manajemen operasi kepolisian, serta mendapatkan dukungan anggaran sebagaimana tercantum dalam Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Sops Polri TA 2016 terdapat anggaran untuk melaksanakan operasi kepolisian TA 2016, baik berasal dari anggaran intern Sops Polri maupun anggaran Kontinjensi yang disalurkan ke Polda-Polda.
2. Sekalipun kinerja Operasi Pengaman Lebaran oleh Satuan Operasi (Sops Kepolisian) telah mencapai kinerja cukup berhasil, namun ditemukan banyak kendala selama operasi berlangsung, di lapangan dihadapkan banyak kendala di lapangan yakni yakni kemacetan yang relatif lama dan panjang saat di Tol Brebes. Penumpukkan kendaraan yang mengakibatkan kemacetan diakui disebabkan oleh kurangnya koordinasi petugas yang ada dilapangan karena tidak mendapatkan gladi lapang (latihan praoperasi) dengan penyesuaian kondisi lapangan. Selain itu belum juga diatur tentang Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK) yang mampu menyesuaikan kondisi dinamis yang sering berubah dilapangan seperti satuan satuan taktis penanganan kemacetan, dengan satuan patroli, penjagaan dan pengawalan perlu dibuat samapai detail ditingkat Polres sehingga dapat segera berinteraksi untuk menangani kemacetan, kecelakaan, bencana alam. Tiadanya Hubungan Tata Cara Kerja (HTCK) ini berakibat kurang siapnya petugas dilapangan dengan cepat mengantisipasi keadaan yang sangat cepat diperlukan penanganannya.

3. Sops Polri sebagai pembantu Kapolri untuk melaksanakan manajemen operasi kepolisian wajib untuk melaksanakan operasi-operasi kepolisian yang menjadi tanggungjawabnya, bahwa dengan adanya perubahan terhadap fungsi dalam satu sistem organisasi yakni peran Asops Kapolri maka akan berpengaruh kepada sistem yang lebih besar yakni organisasi operasi kepolisian didalam mencapai kinerjanya.
4. Target operasi kepolisian pengamanan Lebaran tahun 2016 sulit untuk dukur karena tidak ada standar ukuran keberhasilan secara kualitatif yang tercermin dalam Target Operasi. Hal ini disebabkan belum dipahaminya cara pembuatan indikator kinerja sesuai dengan ketentuan cara membuatnya.

Note:

Tabel. 1:

Model ideal kinerja Operasi Lebaran Kepolisian Negara Republik Indonesia



## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson (1979). *Public Policy Making, Second Edition*, Holt, Reinhart and Winston.
- Arlene Fink, (1995). *How To Design Survey*, International and Publisher. London: Thousand Oaks.
- Bernardin, H.J, and Russel, J.E.A. (1998). *Human Resource, Management (Second Edition). An Experimental Approach*, Singapore: McGraw-Hill
- Budiman Chistiananta (2015), *The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Strategic Leadership, Job Satisfaction and Performance of Region Work Civil Unit Employees in Maluku Tenggara Barat Regency, Maluku Province*. International Journal of Research in Commerce & Management, Volume :6 (2015), Issue No. 05 (May), ISSN 0976-2183.
- Birland, AT (2001), *Policy Process, Theories Concept and Models of Public Policy Making*, M.E Sharpe, New York, USA.
- Brown BW, Dennis J Moberg, 1980, *Organization Theory and Management: A Macro Approach*, John Wiley and Sons, New York.
- Blondal, John R, 2001, *Budgeting in Sweden*. OECD Journal ( On Budgeting, Volume 1 No 1, OECD Publication Service, Frech.
- Bernardin, H.J, and Russel, J.E.A. (1998). *Human Resource, Management Second Edition, An Experimental Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bacal R, 2002, *Performance Management* : Terjemahan, PT. Gramedia Indonesia Pustaka Utama, Jakarta.

- Chief Udoji (1981), *The African Public Servant As Public Policy in Africa*, Addis Abeba African Association For Public Administration And Management.
- Christina, M., Jacquelin, P., Francesco, P. (2010), *A Briefe Review of System Theories and Their Managerial Applications*. Service Science 2 (1-2), <http://dx.doi.org/10.1287/serv.2.12.26>
- Cochrand L.C., Malone, E.F., 2010, *Public Policy: Perpectives and Choices*, Lynner Riennes, Publisher, USA
- Gaguk Haryanto, 2017, Disertasi KEBIJAKAN PENGAMANAN LEBARAN(Studi Evaluasi Kinerja Satuan Operasi (Sops) Kepolisian Dalam Pengamanan Lebaran Berbasis Manajemen Stratejik), Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
- Hughes Owen E, 1992, *Public Management and Administration : An Introduction*, St. Martin's Press, New York.
- Jabbara, J.G. and Dwivedi, O.P (1989). *Public Accountability*. Kumarian Press Inc, Connecticut, United State of America.
- Mocheriono (2012), *Indikator Kinerja Utama Bisnis dan Publik, Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangannya*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Levine, C.H., Peters B.G., Thomson, J.F., (1990), *Public administration : Challenges, choiches, consequences*, Glenview Illinois: Foresman & Co.
- Moorhead, G., & Griffin R.W., (1995), *Organizational behavior : Managing people and organization*, 5<sup>th</sup> Edition. Boston, Houghton Mifflin.
- Nisjar. S. (1997), *Beberapa Catatan tentang Good Governance*, Jurnal Administrasi dan Pembangunan, Vol : 1 No. 2.
- Parker, S.R., Brown R.K., J. Child, M.A. Smith (1992), *Edisi Indonesia, The Sociology of Industry*, PT. Rieneke Cipta, Jakarta.
- Payaman J. Simanjuntak (2011), *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Edisi 3, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Simms, L.M., Price, S.A., & Ervin, N.E. (1994), *The Professional practice of nursing administration*. Albany, NY: Delmar Publishers.
- Young, Eoin and Lis Quinn, 2002, *Writing Effective Public Policy, Paper : A Guide of Advisersin Central and Eastern Europe*, Budapest, Local Government and Public Service Reform Initiative.
- Williams, Richard R (2002), *Managing Employee Performance: Designs and implementation in organization*, London, Thomson Learning.
- Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Asisten Kapolri Bidang Operasi Nomor 1 Tahun 2014 tentang Mekanisme Penyelenggaraan Operasi Kepolisian.
- Renstra Sops Polri Tahun 2015-2019.

-----