

ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI DI INSTANSI POLDA SULUT*ANALYSIS OF POLICY IMPLEMENTATION AND ORGANIZATIONAL CHANGES TO EMPLOYEE'S PRODUCTIVITY IN INSTANT POLDA INSTITUTION*

Oleh:

Mercy Ivana Supit¹**Christoffel Kojo²****Irvan Trang³**^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail :

¹mercy_supit@yahoo.com²christoffelkojo@gmail.com³irfan_trang@yahoo.com

Abstrak : Institusi Polisi Republik Indonesia tidak pernah terlepas dari sorotan publik, karena memiliki tugas pokok, fungsi, peran dan wewenang sebagai salah satu bagian dari fungsi Pemerintahan Negara, sehingga mereka selalu mengutamakan produktivitas. Penelitian ini bertujuan antara lain: Menganalisis Pengaruh Kebijakan Dan Perubahan Organisasi Terhadap Produktivitas Pegawai Di Instansi Polda Sulut. Pendekatan penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang bersifat kualitatif. Jumlah informan yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 10 orang informan. Teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian antara lain: Kebijakan yang baik dan memberdayakan membawa dampak terhadap peningkatan produktivitas organisasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam organisasi. Perubahan yang terjadi terutama modernisasi organisasi berdampak pada produktivitas khususnya para jajaran Polda Sulut yang akan terdampak pada citra profesional serta citra positif dari masyarakat terhadap performa Polda Sulut. Saran yaitu dalam pengembangan dan peningkatan produktivitas aparat Polda Sulut dari segi kebijakan dimana pimpinan dan Polda Sulut harus terus mempertahankan dan meningkatkan kebijakan yang pro rakyat dan pro dalam peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan peningkatan produktivitas aparat Polda Sulut dari segi perubahan organisasi juga harus dipertahankan dan ditingkatkan manajemen di Polda Sulut bebas KKN, transparan, akuntabel, serta memberikan citra positif kepada Polda Sulut.

Kata Kunci: kebijakan, perubahan organisasi, produktivitas pegawai

Abstract : *The Police Institution of the Republic of Indonesia has never been separated from the public spotlight, because it has the main tasks, functions, roles and authorities as part of the functions of the State Government, so that they always prioritize productivity. This study aims to, among others: Analyze the Effect of Policy and Organizational Change on Employee Productivity at North Sulawesi Regional Police Institutions. This research approach is a qualitative study. The number of informants taken in this study were 10 informants. Data collection techniques in the form of observation, interviews and documentation. Data analysis using qualitative descriptive analysis. Research results include: Good and empowering policies have an impact on increasing organizational productivity carried out by leaders in the organization. Changes that have occurred, especially the modernization of the organization have an impact on productivity, especially the ranks of the North Sulawesi Regional Police which will be affected by the professional image and positive image of the community on the performance of North Sulawesi Regional Police. The suggestion is in developing and increasing the productivity of North Sulawesi Regional Police officers in terms of policies where North Sulawesi leadership and Regional Police must continue to maintain and improve pro-people and pro policies in improving the quality of service to the community and increase the productivity of North Sulawesi Regional Police officers in terms of organizational change. management at North Sulawesi Regional Police is free of KKN, transparent, accountable, and gives a positive image to North Sulawesi Regional Police.*

Keywords: *policy, organizational change, employee productivity*

PENDAHULUAN**Latar Belakang**

Bangsa Indonesia menghadapi masalah nasional khususnya terkait dengan sumber daya manusia yaitu rendahnya kualitas sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia Indonesia yang besar apabila dapat dimanfaatkan secara optimal, maksimal, efektif dan efisien bermanfaat untuk menopang pertumbuhan dan pembangunan nasional yang berkelanjutan.

Melimpahnya sumber daya manusia di Indonesia membuat para akademisi di Indonesia perlu berpikir dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta mengoptimalkan dan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya manusia di Indonesia. Agar di masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai.

Persoalan yang dihadapi yaitu bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi serta optimal agar tujuan suatu organisasi atau suatu institusi dapat tercapai. Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi organisasi agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Produktivitas suatu organisasi dapat berdampak pada masyarakat secara langsung ataupun tidak langsung, serta berdampak pada konsumen atau pengguna dari layanan ataupun produk yang disediakan oleh suatu organisasi.

Indonesia sebagai salah satu anggota ASEAN juga menghadapi permasalahan ketenagakerjaan. Masalah ini berupa lonjakan jumlah penduduk. Hal ini sebenarnya bisa menjadi keuntungan bagi Indonesia dalam peningkatan daya saing jika diimbangi dengan pemberian latihan, pendidikan dan keterampilan yang memadai. Badan Pusat Statistik/BPS (2008) menyatakan permasalahan ketenagakerjaan Indonesia memiliki karakteristik tersendiri karena jumlah angkatan kerja yang besar dan cenderung terus meningkat menyebabkan komposisi penduduk usia produktif meningkat lebih cepat dari pada pertumbuhan penduduk secara keseluruhan. Ditambah dengan tidak mampunya menciptakan lapangan kerja menjadikan permasalahan ketenagakerjaan menjadi semakin kompleks.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai di instansi kepolisian maka perlu diidentifikasi faktor yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini produktivitas kerja yang akan diteliti dipengaruhi oleh kebijakan dan perubahan organisasi. Dimana kebijakan yang kondusif serta perubahan organisasi yang berkelanjutan dapat membawa peningkatan produktivitas kerja secara signifikan.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian mengkaji dampak:

1. Kebijakan terhadap produktivitas pegawai di instansi Polda Sulut.
2. Kampak perubahan organisasi terhadap produktivitas pegawai di instansi Polda Sulut.

TINJAUAN PUSTAKA**Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sedarmayanti (2011: 13) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Menjadi tugas utama manajemen sumber daya manusia yaitu mengelola pegawai se-efisien dan se-efektif mungkin. Dalam mengelola dan mengatur karyawan tidaklah mudah karena manusia mempunyai pikiran, perasaan, status dan latar belakang yang berbeda. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya dengan mudah, berbeda dengan mesin, modal gedung dan lain-lain. Jelasnya Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur tenaga kerja yang dimiliki organisasi yang sedemikian rupa sehingga dapat terwujud tujuan organisasi, kepuasan karyawan dan masyarakat.

Kebijakan

Pengertian dari kebijakan dikemukakan oleh Anderson (Wahab, 2005:3) sebagai langkah tindakan yang secara sengaja dilakukan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan adanya masalah atau persoalan tertentu yang dihadapi. Konsep tersebut membedakan secara tegas antara kebijakan (policy) dan keputusan

(decision), yang mengandung arti pemilihan di antara sejumlah alternatif yang tersedia. Kebijakan diartikan sebagai pedoman untuk bertindak. Pedoman itu boleh jadi amat sederhana atau kompleks, bersifat umum atau khusus, luas atau sempit, kabur atau jelas, longgar atau sempit, bersifat kualitatif atau kuantitatif, publik atau privat. Kebijakan dalam maknanya seperti ini mungkin berupa suatu deklarasi mengenai suatu dasar pedoman bertindak, suatu arah tindakan tertentu, suatu program mengenai aktivitas-aktivitas tertentu atau suatu rencana.

Perubahan Organisasi

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2016 : 763). Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Macam-Macam Perubahan

Ada tiga macam perubahan diantaranya (Solihah dan Hersugonda, 2008; Grundy, 2004):

1. Perubahan jenis pertama sebagai “smooth incremental change”, dimana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan, dapat disimpulkan juga bahwa smooth incremental change mencakup rentetan perubahan yang berlangsung pada kecepatan konstan.
2. Perubahan jenis kedua menurut Grundy adalah “bumpy incremental change”, perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekaligus disela percepatan gerak perubahan. Pemicu perubahan jenis ini selain mencakup perubahan lingkungan organisasi, juga bisa bersumber dari perubahan internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja. Contohnya, reorganisasi yang secara periodik dilakukan perusahaan.
3. Jenis perubahan ketiga menurut Grundy adalah “discontinuous change” yang didefinisikan sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus.

Produktivitas Pegawai

Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin. Cara kerja hari ini harus lebih baik, dan hasil esok hari harus lebih banyak. Produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, (Mathis dan Jackson, 2012).). Dari pengertian tersebut produktivitas mengandung pengertian filosofis-kualitatif dan kualitatif teknis. Secara filosofis-kualitatif produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Keadaan hari ini lebih baik dari yang kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja.

Penelitian Terdahulu

Siebers et al (2008), dengan judul *Enhancing Productivity : the role of management practices*. Tujuan dari penelitian ini agar supaya tidak ada keraguan bahwa praktik pengelolaan terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan sehingga perusahaan dapat meningkatkan multi disiplin kerja, hasil dari penelitian ini yaitu hubungan positif antara penerapan dan produktivitas manajemen.

Robbins (2008), penelitian ini meneliti tentang investasi di TIK perlahan menunjukkan peningkatan produktivitas dan semakin banyak dikatakan bahwa organisasi modern sangat penting untuk membuka keuntungan produktivitas dari tujuan umum untuk teknologi ITC.

Sumajow, Adolvina, uhing (2018), penelitian ini berjudul pengaruh iklim organisasi etos kerja dan pelatihan terhadap produktivitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara sosial iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT PLN Tbk.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif, yaitu: prosedur pencatatan untuk menggambarkan atau melukiskan keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta yang ada. Penelitian kualitatif menuturkan dan menafsirkan data yang dengan situasi yang terjadi, sikap dan pandangan dalam masyarakat (Ahira, 2011). Adapun tujuan yang ingin dicapai dari pengguna metode kualitatif yaitu: suatu penelitian dengan cara menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat dari fakta, instansi Polda Sulut.

Populasi, Besaran Sampel dan Teknik Sampling

Penelitian kualitatif populasi dan sampel dalam penelitian yang diambil adalah disebut informan, Informan penelitian ialah orang yang benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Maksud dari sampling ialah menggali informasi yang akan menjadi dasar dan rancangan serta teori yang muncul (Simamora, 2008:36).

Data dan Sumber

Data adalah sekumpulan informasi, dalam pengertian bisnis, data merupakan sekumpulan informasi dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti (tidak melalui perantara), data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner, wawancara atau tanya jawab dari sumbernya. Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti (tidak melalui perantara), data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner, wawancara atau tanya jawab dari sumbernya. Data Sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yaitu melalui hasil-hasil penelitian, buku-buku, artikel, dan berbagai publikasi serta instansi terkait yang relevan dengan masalah yang diangkat (Kuncoro, 2009).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara di lapangan kepada para informan penelitian. Teknik pengumpulan data atau teknik sampling (*sampling technique*) dalam penelitian ini menggunakan pengambilan sampel purposif yaitu pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Sugiyono, 2013). Metode ini dipakai untuk memperoleh sampel yang benar-benar representatif.

Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden (wawancara dan angket) namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi (situasi, kondisi). Teknik ini digunakan bila penelitian ditujukan untuk mempelajari perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan dilakukan pada responden yang tidak terlalu besar (Moleong, 2012). Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut.

Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data maupun peneliti terhadap nara sumber atau sumber data. Wawancara pada penelitian sampel besar biasanya hanya dilakukan sebagai studi pendahuluan karena tidak mungkin menggunakan wawancara pada 1000 responden, sedangkan pada sampel kecil teknik wawancara dapat diterapkan sebagai teknik pengumpul data (umumnya penelitian kualitatif) (Moleong, 2012). Selanjutnya wawancara dapat dilakukan secara terstruktur dan tidak terstruktur, dan dapat dilakukan dengan tatap muka (*face to face*) maupun menggunakan telepon (Sugiyono, 2013; 138-140).

Dokumentasi

Dokumentasi berkaitan dengan suatu kegiatan khusus berupa pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, dan penyebarluasan suatu informasi. Dokumentasi adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan photo, dan penyimpanan photo. Pengumpulan, pengolahan, dan penyimpanan informasi dalam bidang pengetahuan.kumpulan bahan atau dokumen yang dapat digunakan sebagai asas bagi sesuatu kejadian, penghasilan sesuatu terbitan, arsip kliping surat, photo-photo dan bahan rferensinya yang dapat digunakan sewaktu-waktu untuk melengkapi berita atau karangan. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental yang lain. Dokumen yang dipilih harus memiliki kredibilitas yang tinggi (Moleong, 2012).

Pengujian Instrumen Penelitian

Studi kasus ini menggunakan penelitian pendekatan kualitaitaf, dan instrumen penelitian yang utama dari pendekatan kualitatif adalah peneliti itu sendiri yaitu yang merancang dan melakukan penelitian. Ada empat criteria keabsahan dan keajegan yang diperlukan dalam suatu penelitian pendekatan kualitatif. Empat hal tersebut adalah Sebagai berikut (Bungin, 2013).

Teknik Analisis

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu prosedur pencatatan untuk menggambarkan atau melukiskan keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta yang ada. Penelitian deskriptif ditujukan untuk mengumpulkan informasi secara aktual dan terperinci : 1. Mengidentifikasi masalah 2. membuat perbandingan atau evaluasi, dan menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang. (Miles, Huberman dan Saldana, 2014)

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Profil Polda Sulut

Kepolisian Daerah Sulawesi Utara atau Polda Sulut (dulu bernama Komando Daerah Kepolisian (Komdak atau Kodak) XIX/Sulawesi Utara dan Tengah, kemudian menjadi Polda Sulutteng pada 1984-1996) adalah pelaksana tugas Kepolisian RI di wilayah Provinsi Sulawesi Utara. Sejak tahun 2016, Polda Sulawesi Utara bersama Polda Kalimantan Barat telah naik status menjadi polda tipe A, dipimpin oleh seorang kepala kepolisian daerah yang berpangkat bintang dua atau (Inspektur Jenderal Polisi).

Wilayah hukum	: Provinsi Sulawesi Utara
Badan nasional	: Pemerintah Indonesia
Tugas utama	: Memelihara keamanan dan ketertiban, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat Struktur operasional.
Kapolda	: Inspektur Jenderal Polisi Drs. Bambang Waskito
Markas Polda	: Kota Manado
Bagian dari	: Kepolisian Negara Republik Indonesia
Bertanggung jawab Kepada	: Kapolri
Situs resmi	: sulut.polri.go.id

Visi dan Misi Polri

Visi

Terwujudnya pelayanan keamanan dan ketertiban masyarakat yang prima, tegaknya hukum dan keamanan dalam negeri yang mantap serta terjalinnya sinergi polisional yang proaktif.

Misi

1. Melaksanakan deteksi dini dan peringatan dini melalui kegiatan/operasi penyelidikan, pengamanan dan penggalangan.

2. Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan secara mudah, responsif dan tidak diskriminatif.
3. Menjaga keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas untuk menjamin keselamatan dan kelancaran arus orang dan barang.
4. Menjamin keberhasilan penanggulangan gangguan keamanan dalam negeri.
5. Mengembangkan perpolisian masyarakat yang berbasis pada masyarakat patuh hukum.
6. Menegakkan hukum secara profesional, objektif, proporsional, transparan dan akuntabel untuk menjamin kepastian hukum dan rasa keadilan.
7. Mengelola secara profesional, transparan, akuntabel dan modern seluruh sumber daya Polri guna mendukung operasional tugas Polri.
8. Membangun sistem sinergi polisional interdepartemen dan lembaga internasional maupun komponen masyarakat dalam rangka membangun kemitraan dan jejaring kerja (*partnership building/networking*).

Hasil Wawancara

Wawancara penelitian di instansi Polda Sulut pada bagian Ditlantas Polda Sulut. Penelitian dilakukan pada 10 informan dan 10 pertanyaan yang bisa memberikan informasi mendetil dan komprehensif terkait dengan topik penelitian ini yaitu pengaruh kebijakan dan perubahan organisasi terhadap produktivitas pegawai di instansi Polda Sulut. Hasil dari pertanyaan dan jawaban informan dapat di rangkum sebagai berikut :

Informan 1

Dalam merencanakan dan melaksanakan program dan kebijakan di instansi Polda Sulut selain menyusun prosedur program sesuai dengan pedoman kepolisian, kami juga melakukan rapat dengan para jajaran. Agar program dan kebijakan yang akan dijalankan lebih matang sehingga program tersebut dapat sukses dan memberikan hasil yang memuaskan. Dengan demikian kinerja khususnya produktivitas instansi polisi khususnya Polda Sulut akan lebih positif dan baik di mata masyarakat khususnya terkait dengan moto Polri yaitu melindungi, mengayomi dan melayani.

Polda Sulut dalam menerapkan kebijakan terkait organisasi dan membeirikan pelayanan kepada masyarakat terutama fokus pada visi dan misi dari Kepolisian Republik Indonesia atau Polri kebijakan terkait dengan visi yaitu Terwujudnya pelayanan keamanan dan ketertiban masyarakat yang prima, tegaknya hukum dan keamanan dalam negeri yang mantap serta terjalannya sinergi polisional yang proaktif. Selain itu kebijakan khususnya memberikan pelayanan kepada masyarakat yang dilaksanakan dengan pedoman sesuai misi Polri terutama terkait dengan misi nomor 2 Polri yaitu memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan secara mudah, responsif dan tidak diskriminatif serta kebijakan terkait dengan organisasi yaitu yang menjadi pedoman adalah misi Polri nomor 6 dan 7 yaitu mengelola secara profesional, transparan, akuntabel dan modern seluruh sumber daya Polri guna mendukung operasional tugas Polri; serta membangun sistem sinergi polisional interdepartemen dan lembaga internasional maupun komponen masyarakat dalam rangka membangun kemitraan dan jejaring kerja (*partnership building/networking*).

Informan 2

Dalam menerapkan kebijakan organisasi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat maka Polda Sulut melakukan beragam kebijakan antara lain fokus pada menjadi alat negara, pomolisian proaktif, mindset melayani masyarakat, melakukan reformasi struktural, instrumental dan kultural, serta Polda Sulut menjadi mitra masyarakat di Sulawesi Utara. Polda Sulut dalam menerapkan kebijakan terkait organisasi dan membeirikan pelayanan kepada masyarakat terutama fokus pada visi dan misi dari Kepolisian Republik Indonesia atau Polri kebijakan terkait dengan visi yaitu Terwujudnya pelayanan keamanan dan ketertiban masyarakat yang prima, tegaknya hukum dan keamanan dalam negeri yang mantap serta terjalannya sinergi polisional yang proaktif. Selain itu kebijakan khususnya memberikan pelayanan kepada masyarakat yang dilaksanakan dengan pedoman sesuai misi Polri terutama terkait dengan misi nomor 2 Polri yaitu memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan secara mudah.

Informan 3

Implementasi kebijakan organisasi terkait dengan peningkatan produktivitas pegawai di Polda Sulut sudah berjalan baik khususnya dikaitkan dengan program prioritas Promoter (profesional, modern, terpercaya) yang menjadi program unggulan dari Bapak Kapolri Jenderal Polisi Tito Karnavian bahkan Polda Sulut dari segi

tata kelola dan organisasi mencapai prestasi di tahun 2019 ini yaitu Polda Sulut menjadi yang terbaik se Indonesia sebagai pelaksana Rencana Strategis (Renstra) Polri periode tahun 2017 dengan perolehan nilai tertinggi. Hal ini sesuai dengan salah satu dari 11 program prioritas Kaplri yaitu poin keenam yaitu tata kelembagaan, serta poin kesebelas yaitu quick wins Polri.

Informan 4

Polda Sulut dalam menghadapi dan menyikapi beragam perubahan khususnya terkait dengan perubahan organisasi, dimana mengacu pada Undang-Undang No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, serta sesuai instruksi Polri dimana perubahan global yang berubah dari detik ke detik, menit ke menit, jam ke jam, hari ke hari perubahan yang betul-betul sangat cepat dimana jajaran Kepolisian Republik Indonesia khususnya Polda Sulut harus bergerak cepat mengantisipasi semua perubahan seperti perubahan di bidang organisasi. Dimana sesuai dengan program unggulan Kapolri yang fokus pada pembenahan tata kelola maka organisasi harus fokus pada peran Polri sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat serta terpeliharanya keamanan dalam negeri.

Informan 5.

Dalam menghadapi perubahan eksternal dari luar dan perubahan internal dari dalam organisasi Polda Sulut, maka Polda Sulut dari hari ke hari terus berbenah diri secara cepat dan proaktif sehingga institusi terus dimodernisasi dari sisi organisasi, serta tata kelola atau manajemen organisasi. Hal ini akan berdampak pada para jajaran Polri khususnya Polda Sulut yang akan terdampak pada citra profesional serta citra positif dari masyarakat terhadap performa Polda Sulut. Selain itu mengacu pada program presiden terkait dengan revolusi mental dimana hal ini cocok dalam organisasi Polda Sulut yang merevolusi mental individu serta organisasi dan para jajaran di Polda Sulut yang merubah mental mereka menjadi lebih baik, lebih positif, lebih profesional serta lebih kompetitif di mata bangsa Indonesia serta bangsa-bangsa lain di seluruh dunia.

Informan 6.

Perubahan organisasi penting dalam peningkatan produktivitas pegawai serta para jajarannya di instansi Polda Sulut. Hal terkait dengan problem utama yang dihadapi Polri beberapa tahun sebelumnya dimana publik yang apriori terhadap produktivitas dan kinerja Polri secara keseluruhan. Untuk itu berbagai kebijakan, strategi pendekatan dan teknik kepolisian diperankan Polri mulai dari tingkat Markas Besar (Mabes) hingga tingkat Kepolisian Sektor (Polsek) untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat atau public trust terhadap produktivitas dan kinerja Polri. Hal ini antara lain melalui perubahan organisasi Polri ke arah yang lebih berkualitas, lebih baik dan lebih profesional, transparan dan akuntabel. Pemimpin berperan penting dalam mendorong peningkatan produktivitas pegawai di instansi Polda Sulut.

Informan 7.

Pemimpin berperan penting dalam mendorong peningkatan produktivitas pegawai di instansi Polda Sulut. Karena pemimpin berperan memotivasi atau menjatuhkan para bawahannya. Semakin baik atau positif kualitas pemimpin menurut saya akan berdampak pada kualitas produktivitas dan kinerja kerja para bawahan. Misalnya jika saya sebagai pemimpin memberikan penghinaan, evaluasi buruk, terlalu banyak kritik, ketidakmauan untuk mendukung petugas dalam masalah kantor dan lain-lain akan berdampak pada produktivitas kerja yang buruk karena misalnya hal tersebut akan berdampak pada hubungan interpersonal antara petugas dan masyarakat menjadi buruk. Sebaliknya jika pemimpin memberikan penghargaan, evaluasi yang baik, memberikan banyak masukan kemauan mendukung bawahan terhadap beragam masalah kantor, maka akan berdampak pada peningkatan mental dan mood positif dari para bawahan untuk bekerja lebih baik dengan produktif dan kinerja yang tinggi. Untuk polisi di lapangan yang memiliki beban kerja yang sangat tinggi, sering mengundag bahaya menyebabkan para jajaran polisi rendah terhadap stres dan frustrasi dibandingkan dengan penegak hukum lain seperti hakim dan jaksa ataupun dibandingkan dengan tugas negara atau pekerjaan lainnya

Informan 8.

Menurut saya, kebijakan dan perubahan organisasi penting terhadap produktivitas pegawai bahkan kebijakan dan perubahan organisasi berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai khususnya

di Polda Sulut. Kebijakan yang diarahkan dengan tepat dan strategis akan berdampak pada peningkatan produktivitas jajaran polri khususnya fokus pada hal-hal mendasar seperti reformasi kultural, perbaikan layanan publik, peningkatan profesionalisme dalam menegakan hukum, peningkatan stabilitas kamtibmas, manajemen media, dan sebagainya. Kebijakan yang merupakan pedoman dalam bertindak tersebut jika diarahkan dengan baik akan meningkatkan secara positif produktivitas para jajaran polri dan polda di seluruh Indonesia. Selanjutnya untuk perubahan organisasi juga berperan untuk meningkatkan produktivitas jajaran kepolisian.

Informan 9.

Terkait dengan pengembangan dan peningkatan produktivitas pegawai dari segi kebijakan harus fokus atau mengacu pada strategi utama dari organisasi khususnya di Polda Sulut atau Polri mengacu pada Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia serta pada visi dan misi Polri ditambah dengan program presiden seperti revolusi mental, program pemerintah, program unggulan Polri serta program unggulan dari atasan seperti program unggulan Kapolri. Untuk segi perubahan organisasi maka harus fokus atau mengacu pada perubahan khususnya perubahan kultur yang adaptif terhadap perubahan lingkungan seperti perubahan tren, kondisi global atau kondisi nasional, perubahan sains dan teknologi, perubahan sosial dan politik dan beragam perubahan lainnya yang harus diantisipasi baik secara internal maupun eksternal organisasi..

Informan 10.

Polda Sulut dalam menerapkan kebijakan terkait organisasi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat terutama fokus pada visi dan misi dari Kepolisian Republik Indonesia atau Polri kebijakan terkait dengan visi yaitu Terwujudnya pelayanan keamanan dan ketertiban masyarakat yang prima, tegaknya hukum dan keamanan dalam negeri yang mantap serta terjalinnya sinergi polisional yang proaktif. Selain itu kebijakan khususnya memberikan pelayanan kepada masyarakat yang dilaksanakan dengan pedoman sesuai misi Polri terutama terkait dengan misi nomor 2 Polri yaitu memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan secara mudah, responsif dan tidak diskriminatif serta kebijakan terkait dengan organisasi yaitu yang menjadi pedoman adalah misi Polri nomor 6 dan 7 yaitu mengelola secara profesional, transparan, akuntabel dan modern seluruh sumber daya Polri guna mendukung operasional tugas Polri; serta membangun sistem sinergi polisional interdepartemen dan lembaga internasional maupun komponen masyarakat dalam rangka membangun kemitraan dan jejaring kerja (*partnership building/networking*). Saran saya tentang peningkatan produktivitas jajaran di Polda Sulut di masa yang akan datang antara lain terkait dengan masa lalu, masa kini dan masa yang akan datang Polda Sulut yang berusaha meningkatkan kepercayaan publik serta menjadi alat negara yang profesional melalui *Grand Strategi* Polri 2005-2025, dimana lewat Program revolusi mental Presiden Jokowi yang tertuang dalam Trisakti dan Nawa Cita menjadi penggerak dan akselerator bagi Polda Sulut untuk melakukan berbagai langkah dan upaya pembenahan, penataan dan perbaikan mentalitas, karakter serta jati diri Polri sebagai abdi masyarakat yang harus selalu berada di tengah masyarakat untuk memberikan pelayanan, pengayoman, dan perlindungan secara transparan dan akuntabel.

Pembahasan

Dampak Kebijakan Terhadap Produktivitas Pegawai di Instansi Polda Sulut

Polda Sulut dalam membuat kebijakan fokus pada peningkatan pelayanan kepada masyarakat terutama fokus pada visi dan misinya dimana visi Polda Sulut yaitu terwujudnya pelayanan keamanan dan ketertiban masyarakat yang prima, tegaknya hukum dan keamanan dalam negeri yang mantap serta terjalinnya sinergi polisional yang proaktif. Selain itu terutama Polda Sulut selalu mengacu pada prinsip Polri yaitu sebagai abdi utama bangsa dan negara serta sebagai pengaman, pelindung serta pengayom masyarakat.

Kebijakan yang dilaksanakan terkait dengan peningkatan produktivitas terutama dilandasi dengan program kebijakan unggulan dari pimpinan yaitu Kapolri dimana Kapolri saat ini yaitu Bapak Jenderal Polisi Tito Karnavian membuat moto Promoter yang merupakan singkatan dari Profesional, Modern dan Terpercaya. Dimana penjabaran Promoter itu yaitu:

1. Profesional: Meningkatkan kompetensi SDM Polri yang semakin berkualitas melalui peningkatan kapasitas pendidikan dan pelatihan, serta melakukan pola-pola pemolisian berdasarkan prosedur baku yang sudah dipahami, dilaksanakan, dan dapat diukur keberhasilannya.

2. Modern: Melakukan modernisasi dalam layanan publik yang didukung teknologi sehingga semakin mudah dan cepat diakses oleh masyarakat, termasuk pemenuhan kebutuhan Almatsus dan Alpakam yang makin modern.
3. Terpercaya: Melakukan reformasi internal menuju Polri yang bersih dan bebas dari KKN, guna terwujudnya penegakan hukum yang obyektif, transparan, akuntabel, dan berkeadilan.

Polda Sulut dalam menghadapi dan menyikapi beragam perubahan khususnya terkait dengan perubahan organisasi, mengacu pada, serta sesuai instruksi Polri dimana perubahan global terus terjadi dengan sangat cepat dimana jajaran Kepolisian Republik Indonesia khususnya Polda Sulut harus bergerak cepat mengantisipasi semua perubahan seperti perubahan di bidang organisasi.

Sesuai dengan program unggulan Kapolri yang fokus pada pembenahan tata kelola maka organisasi Polri khususnya Polda Sulut harus fokus pada peran Polri sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat serta terpeliharanya keamanan dalam negeri. Untuk itu tata kelola organisasi Polda Sulut mengacu pada transparansi dan akuntabilitas sehingga Polda Sulut terus berbenah memperbaiki agar semakin baik dari hari ke hari. Polda Sulut dari hari ke hari harus terus berbenah diri dengan cepat dan proaktif agar organisasi Polda Sulut dapat berubah lebih modern dan menyesuaikan dengan perkembangan jaman dari sisi organisasi, serta tata kelola atau manajemen organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Kebijakan yang baik dan memberdayakan membawa dampak terhadap peningkatan produktivitas organisasi yang dilakukan oleh pihak manajemen serta pimpinan dalam organisasi. Polda Sulut dalam membuat kebijakan fokus pada peningkatan pelayanan kepada masyarakat terutama fokus pada visi dan misinya dimana visi Polda Sulut yaitu terwujudnya pelayanan keamanan dan ketertiban masyarakat yang prima, tegaknya hukum dan keamanan dalam negeri yang mantap serta terjalinnya sinergi polisional yang proaktif. Selain itu terutama Polda Sulut selalu mengacu pada prinsip Polri yaitu sebagai abdi utama bangsa dan negara serta sebagai pengaman, pelindung serta pengayom masyarakat.
2. Perubahan yang terjadi terutama modernisasi organisasi akan berdampak pada produktivitas khususnya pada para jajaran Polri khususnya Polda Sulut yang akan berdampak pada citra profesional serta citra positif dari masyarakat terhadap performa Polda Sulut.

Saran

1. Dalam pengembangan dan peningkatan produktivitas aparat Polda Sulut dari segi kebijakan dimana pimpinan Polri dan Polda Sulut harus terus mempertahankan dan meningkatkan kebijakan-kebijakan yang pro rakyat dan pro dalam peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat
2. Dalam peningkatan produktivitas aparat Polda Sulut dari segi perubahan organisasi juga harus dipertahankan dan ditingkatkan manajemen atau tata kelola organisasi di Polda Sulut yang bebas KKN, transparan, akuntabel, serta memberikan citra positif kepada Polda Sulut.
3. Peningkatan produktivitas sumber daya manusia di Polda Sulut di masa depan maka pihak pimpinan harus terus mengantisipasi beragam tren dan perubahan yang terjadi dewasa ini yang berdampak pada kehidupan masyarakat di Sulawesi Utara serta organisasi Polda Sulut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahira, A. 2011. Penelitian Deskriptif Kualitatif. *Article*. Diunduh dari: <http://www.anneahira.com/penelitian-deskriptif-kualitatif.htm>. Diakses: 01 Maret 2019.
- Bungin., dan Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Edisi Pertama. Jakarta., Kencana.
- Grundy. 2004. *Manajemen Perubahan dan Manajemen Strategi*. Terjemahan. Edisi Pertama. Gramedia, Jakarta

- Huzain, S. 2015. Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Graha Mandala Sakti Bontang. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 3 (1) 2015 : 479-493. Diunduh dari: <http://www.portal.fisip-unmul.ac.id/site/?p=2926>. Diakses: 01 Maret 2019.
- Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama . Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi. Edisi Pertama* : Erlangga. 29, Jakarta.
- Miles M.B., Huberman,A.M., dan Saldana,J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edisi 3. Sage Publications.USA.
- Moleong, L.J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi* : PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ningsih., Rudi., dan Rafani 2017. Analisis Pengaruh Etos Kerja, Lingkungan Kerja, Kompetensi Karyawan, Terhadap Produktifitas Kerja (Studi Kasus pada PT Indosat Tbk Pangkalpinang). *Jurnal Ilmia Progresif Manajemen Bisnis. Vol 17, No.2.* <http://e-jurnal.stie-ibek.ac.id/index.php/JIPMB/article/view/229> diakses 17 April 2018
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi, edisi Bahasa Indonesia*: Prenhallindo, Jakarta
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima) : PT Refika Aditama, Bandung.
- Siebers, P., Aickelin, U., Battisti, G., Celia, H., Clegg, C., Fu, X., Hoyos R. D., Lona, A., Petrescu, A., and Peixoto, A 2008. Enhancing Productivity: *The Role of Management Practices. AIM Working Paper Series.* 062 Februari. Diunduh dari: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/0803/0803.2995.pdf>. Diakses: 06 Maret 2019.
- Simamora, H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 : STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soliha, E. Dan Hersugondo. 2008. Kepemimpinan Yang Efektif Dan Perubahan Organisasi. *Fokus Ekonomi (FE)* Juli 7(2): 83-93. Diunduh dari: <https://media.neliti.com/media/publications/24400-ID-kepemimpinan-yang-efektif-dan-perubahan-organisasi.pdf>. Diakses: 02 Maret 2019.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung
- Sumajow, Adolfina, dan Uhing 2018. Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja, dan Pelatihan Terhadap Karyawan pada PT PLN (persero) Rayon Manado Selatan. *Jurnal IMBA. Vo.6 No.2.* <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/21453>
- Wahab, A. S 2005. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Mathis, Jakarta.