

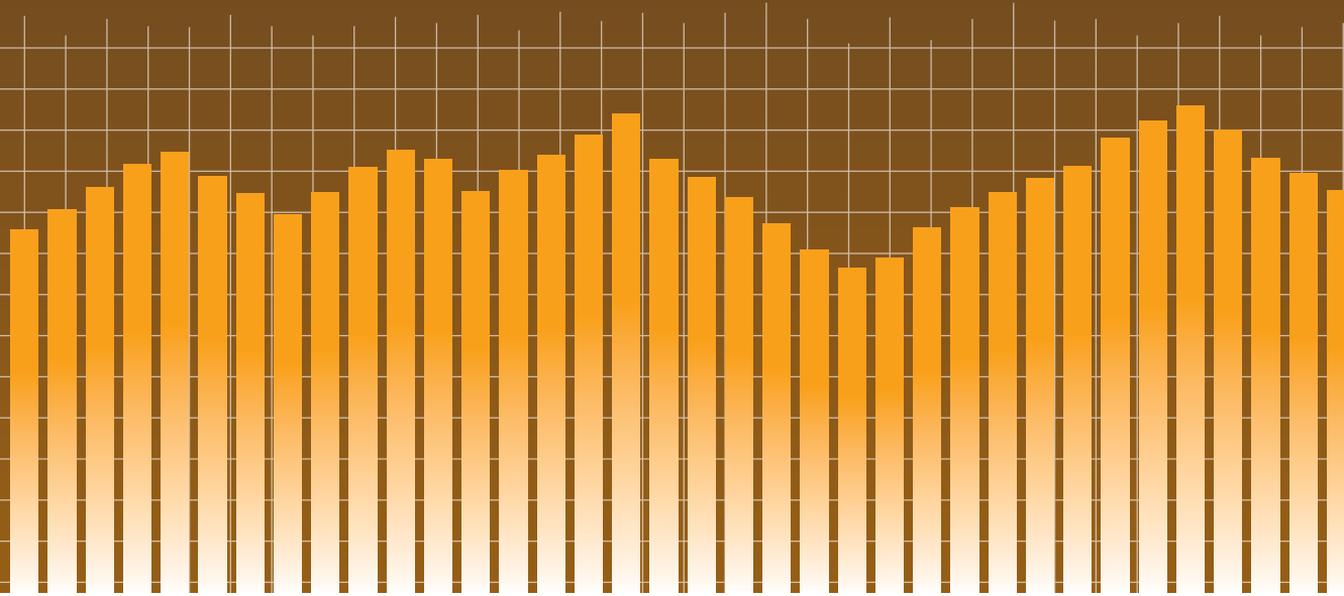


KEPOLISIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



## LAPORAN EKSEKUTIF

# Indeks Tata Kelola KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA



**DALAM RANGKA REFORMASI TATA KELOLA  
MEWUJUDKAN APARATUR POLRI YANG BERSIH DAN BEBAS  
DARI KKN, MENINGKATNYA KUALITAS PELAYANAN PRIMA KEPOLISIAN  
SERTA PENINGKATAN KAPASITAS DAN AKUNTABILITAS KINERJA.**

LAPORAN EKSEKUTIF

**Indeks Tata Kelola  
KEPOLISIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

DALAM RANGKA REFORMASI TATA KELOLA  
MEWUJUDKAN APARATUR POLRI YANG BERSIH DAN BEBAS  
DARI KKN, MENINGKATNYA KUALITAS PELAYANAN PRIMA KEPOLISIAN  
SERTA PENINGKATAN KAPASITAS DAN AKUNTABILITAS KINERJA.

**LAPORAN EKSEKUTIF**  
**Indeks Tata Kelola**  
**KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

**Penyusun:**  
Tim Peneliti ITK

**Layout:**  
ASTANA communication

Cetakan Pertama, Oktober 2015

ISBN 978-602-1616-50-5

**Diterbitkan oleh:**  
Kemitraan Bagi Pembaruan Tata Pemerintahan  
(*The Partnership For Governance Reform*)  
Jl. Wolter Monginsidi No.3, Kebayoran Baru  
Jakarta Selatan, 12110  
Telp. 021-7279 9566, Fax. 021-7205 260/7204 916  
Website: [www.kemitraan.or.id](http://www.kemitraan.or.id)

**Didukung oleh :**  
Australian Government, Departemen of Foreign Affairs and Trade

## KATA PENGANTAR

Dalam sebuah negara yang sedang melakukan transisi demokrasi seperti Indonesia, aturan hukum menjadi salah satu faktor penting berhasil tidaknya demokrasi dijalankan. Oleh karenanya, Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai salah satu institusi yang diberi kewenangan untuk menegakan aturan hukum di Indonesia dituntut untuk dapat menegakkan hukum dan keadilan. Selain itu, UU Kepolisian juga memberi amanat kepada Polri yakni pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat (Harkamtibmas), serta perlindungan, pengayoman, dan pelayanan (Linyomyan) kepada masyarakat.

Guna mengoptimalkan fungsi-fungsi tersebut, Polri menerjemahkannya ke dalam program Reformasi Birokrasi Polri (RBP) dengan tiga fokus utama, yakni (1) Aspek struktural; (2) Aspek instrumental; dan (3) Aspek kultural. Tiga aspek tersebut selain bertujuan untuk dapat mengoptimalkan fungsi Polri sesuai UU, juga menciptakan personel Polri yang humanis, anti Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN), serta professional.

Program RBP telah berjalan dua tahap, dan hasilnya menunjukkan terjadinya serangkaian perubahan pada aspek struktural dan instrumental lembaga Polri yang dapat dilihat langsung oleh publik.

Namun demikian, perubahan secara kultural yang menitikberatkan pada *culture set* dan *mind set* sebagai upaya mengubah kebiasaan, anggapan, persepsi, perilaku, motif bekerja ataupun keyakinan yang salah selama ini belum dapat dirasakan secara langsung oleh rakyat.

Salah satu penyebabnya karena belum ada alat ukur yang dapat digunakan untuk melihat sejauh mana ketiga aspek tersebut, khususnya kultural telah mengalami perbaikan, sehingga publik menganggap reformasi kultural di tubuh Polri belum terjadi.

Indeks Tata Kelola Kepolisian Negara Republik Indonesia (ITK) mencoba mengukur sejauh mana reformasi kultural di tubuh Polri telah bergulir, sehingga perubahan demi perubahan yang telah terjadi dapat dilihat secara jelas berdasarkan fakta data, serta persepsi publik pengguna jasa Polri. Partisipasi publik dengan latar belakang yang beragam menjadi hal penting dalam pengukuran ini.

Laporan ini merupakan ringkasan hasil pengukuran ITK di 31 Polda di seluruh Indonesia yang dilaksanakan oleh Polri bersama Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan di Indonesia – Partnership for Governance Reform in Indonesia, dengan dukungan dari Australia Indonesia Partnership for Justice (AIPJ).

Selain menunjukkan tren kinerja Satuan Kerja Polri pada 9 Satuan Kerja (Satker), diantaranya Pembinaan Masyarakat (Binmas), Lalu Lintas (Lantas), Intelijen Keamanan (Intelkam), Polisi Perairan (Polair), Reserse Kriminal Umum (Reskrim), Reserse Kriminal Khusus (Reskrim Sus), Reserse Narkoba (Res Narkoba), Samapta Bhayangkara (Sabhara), Sumber Daya Manusia (SDM) di seluruh Polda, laporan ini juga menunjukkan peringkat per Polda secara keseluruhan, dalam hal pelayanan publik, serta capaian kinerja 31 Polda pada 3 fungsi utama, yakni Penegakan hukum, Harkamtibmas dan Linyomyan Masyarakat.

Upaya perubahan yang sedang –harapannya akan terus- dilakukan oleh Polri dan jajarannya penting untuk dikawal oleh publik, termasuk diantaranya memberikan kritik yang membangun. ITK dapat menjadi pintu masuk bagi publik untuk terus memberikan dukungan sekaligus kritik berdasarkan hasil kajian yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan ini, diharapkan Polri dapat melanjutkan Reformasi Polri tahap selanjutnya.

**Monica Tanuhandaru**

Direktur Eksekutif

## KATA SAMBUTAN

Assalamu'alaikum Wr .Wb

Benih-benih keterbukaan telah dirintis sejak reformasi 1998 yang menuntut adanya praktik tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan bersih dari praktik-praktik KKN (*clean government*). Seluruh elemen masyarakat menuntut pemerintah untuk menjadi lebih transparan dan menginginkan agar mereka diikutsertakan dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengawasan pemerintahan. Momentum reformasi nasional ini juga membawa perubahan paradigma dilingkungan kepolisian menuju Polri sipil yang mandiri, profesional, modern, humanis, dan anti KKN. Perubahan paradigma Polri dilakkan melalui program reformasi birokrasi Polri yang menysasar pada delapan area perubahan, yang meliputi penataan dan penguatan organisasi, penguatan tata laksana, penataan peraturan perundang-undangan, peningkatan kualitas pelayanan publik, penataan sistem manajemen SDM aparatur, manajemen perubahan, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja.

Reformasi Birokrasi Kepolisian adalah upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem pemolisian, dimana sasaran reformasi birokrasi adalah mengubah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) serta sistem manajemen kepolisian. Kelemahan reformasi birokrasi selama ini adalah terlalu makro, selalu diasosiasikan sebagai perubahan kesisteman/organisasional, dan bukan pembenahan komponen-komponen mikro birokrasi. Disamping itu, reformasi yang ada selama ini juga lebih banyak berasal dari luar, serta dilakukan oleh aktor di luar birokrasi itu sendiri. Akibatnya, proses reformasi kurang sesuai dengan kebutuhan riil dan kurang dapat diimplementasikan secara optimal.

Polri mengikuti self assessment dari Kemenpan dan RB secara cascading melakukan pengukuran Indeks Tatakelola Kepolisian (ITK) dengan mengajak Partnership for Governance Reform (Kemitraan) sebagai mitra peneliti. ITK

yang dikembangkan bersama Polri dan Kemitraan merupakan instrument yang mengukur kinerja dan capaian program reformasi birokrasi dengan menggunakan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik yang bersifat obyektif dan komprehensif berdasarkan bukti (*evident based*), sebagai tolok ukur kemajuan yang dicapai secara obyektif, fair, dan akurat dan menciptakan iklim kompetitif yang sportif antar Kepolisian Daerah.

Dengan ITK akan diperoleh manfaat berupa potret kinerja dan capaian Reformasi Birokrasi Kepolisian pada sembilan arena/satker di 32 Polda, yang secara universal diyakini berkontribusi dalam implementasi ITK. Kesembilan arena/satker tersebut adalah Sabhara, Reskrim Umum, Reskrim Khusus, Reskrim Narkoba, Lalu Lintas, Intelkam, Binmas, Polair, dan Sumber Daya Manusia. Adapun hasil dari pengukuran Indeks Tata Kelola Kepolisian, disajikan kepada para pembaca sekalian. Semoga apa yang kami kerjakan selalu mendapat limpahan rahmat dan hidayah dari Allah Yang Maha Kuasa.

Wassalamu'alaikum Wr .Wb.

**M. NAUFAL YAHYA, M.Sc.Eng**

**BRIGADIR JENDERAL POLISI**

Kepala Biro Reformasi Birokrasi Polri selaku Pimpinan Proyek

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>iii</b>
<b>KATA SAMBUTAN</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN</b>	<b>viii</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1. Umum	1
2. Maksud dan tujuan	3
3. Pengertian-pengertian	4
<b>II. HASIL YANG DICAPAI</b>	<b>6</b>
4. Tren Nasional Kinerja di 31 Polda	6
5. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Tata Kelola Kinerja Polri	8
<b>LAMPIRAN METODOLOGI ITK</b>	<b>28</b>
Latar Belakang	28
Kenapa Indeks?	29
ITK sebagai Pelengkap Sistem Evaluasi Internal	30
Cakupan Indeks	30
Kerangka Pengukuran	31
Pemilihan Indikator	34
Sumber dan Jenis Data	35
Proses Data Menjadi Indeks	36
Bobot Penilaian Per Satker	37
<b>LAMPIRAN INDEKS TATA KELOLA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA</b>	<b>40</b>

## DAFTAR SINGKATAN

POLRI	: Kepolisian Republik Indonesia
MABES	: Markas Besar
POLDA	: Kepolisian Daerah
BINMAS	: Pembinaan Masyarakat
LANTAS	: Lalu Lintas
RESKRIM	: Reserse Kriminal
POLAIR	: Polisi Air
SABHARA	: Satuan Bhayangkara
INTELKAM	: Intelejen dan Keamanan
SDM	: Sumber Daya Manusia
DSPP	: Daftar Susunan Personel dan Perlengkapan
PILUN	: Piranti Lunak/ SOP
Kesbanglinmas	: Kesejahteraan Pembangunan dan Perlindungan Masyarakat
KPK	: Komisi Pemberantasan Korupsi
KemenPAN	: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara
LSM	: Lembaga Swadaya Masyarakat

# I. PENDAHULUAN

## 1. Umum

Momentum reformasi nasional tahun 1998 menjadi tonggak dimulainya gelombang reformasi periode pertama. Terdapat keinginan kuat dari masyarakat luas untuk melakukan perubahan demi terwujudnya pemerintahan yang demokratis dan terciptanya kesejahteraan rakyat sebagaimana amanat pembukaan UUD 1945. Selanjutnya moment tersebut menjadi titik awal dimulainya reformasi Polri secara menyeluruh menuju Polri yang profesional dan mandiri, sesuai tuntutan dan harapan masyarakat.

Kepolisian telah mencanangkan reformasi secara gradual yang meliputi reformasi bidang **instrumental, struktural dan kultural**. Keseluruhan tahapan reformasi dituangkan dalam Grand Strategy Polri 2005 – 2025 yang terbagi menjadi 3 tahap. Lima tahun pertama 2005 – 2009 dikenal dengan *Trust Building*, tahap kedua tahun 2010 – 2014 *partnership building*, tahap ketiga tahun 2015 – 2024 *strive for excellent* yang terbagi dalam dua kegiatan yaitu tahun 2015 – 2019 *strive for excellent* dan tahun 2020-2024 adalah *excellent* sebagai wujud pelayanan prima Kepolisian.

Seiring program nasional bidang Reformasi Birokrasi, sejak tahun 2004 sampai dengan tahun 2009 Polri melaksanakan program Reformasi Birokrasi gelombang pertama. Yaitu meliputi 5 area perubahan bidang kelembagaan, budaya organisasi, ketatalaksanaan, regulasi-deregulasi dan SDM. Kemudian dilanjutkan Reformasi Birokrasi gelombang kedua tahun 2011-2014 dengan 8 (delapan) area perubahan bidang Organisasi, Tata Laksana, Peraturan Perundang-undangan, SDM Aparatur, Pengawasan, Akuntabilitas, Pelayanan Publik dan *Mind Set* dan *Culture Set* Aparatur.

Dalam sepuluh tahun implementasi Grand Strategy, Polri telah berhasil mencapai kemajuan dan perbaikan dalam kinerjanya. Terbukti pada tahun 2010 Tim independen Reformasi Birokrasi Nasional (RBN) telah melakukan

penilaian terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri (RBP) gelombang pertama, terhadap 4 (empat) unsur pokok area perubahan, yaitu: *quick wins*, kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia. Hasil rangkuman penilaian tim independen ini menunjukkan bahwa secara rata-rata nilai Polri adalah “Baik” yaitu sebesar 3.63, dengan kesimpulan bahwa Polri telah siap untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi. Penilaian berdasarkan masing-masing unsur, didapati bahwa program *quick wins* Polri memperoleh nilai yang paling baik, yaitu 3,88, dibandingkan dengan 3 (tiga) unsur yang lainnya (kelembagaan 3,66; SDM 3,55; dan tatalaksana 3,42). Hal ini menunjukkan upaya Polri dalam melakukan program *quick wins* dapat berdampak nyata dan membuahkan hasil serta dirasakan oleh masyarakat. Program *quick wins* ini, terutama terkait dengan peningkatan pelayanan *quick respons* Sabhara, transparansi pelayanan di bidang SIM, STNK dan BPKB, transparansi pelayanan di bidang penyidikan dan transparansi pelayanan di bidang rekrutmen anggota Polri. Tentu semua itu perlu untuk terus ditingkatkan. Sebagai wujud nyata kesiapan Polri melaksanakan program Reformasi Birokrasi, Pemerintah memberikan tunjangan kinerja.

Sedangkan penilaian RBP dengan sistem Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (**PMPRB**) oleh KemenPANRB pada tahun 2015 diperoleh nilai 67,23 kategori “B”. Hasil penilaian ini diikuti dengan persetujuan penyesuaian tunjangan kinerja terhitung mulai 1 Mei 2015, berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 89/VII/2015 tanggal 31 Juli 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Polri. Selain itu hasil pemeriksaan BPK RI, mendapat predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dan meningkatnya nilai AKIP Polri tahun 2014 yang berkategori “Baik” dibandingkan tahun 2013 yang masih berkategori “CC”.

Namun demikian masih banyak gejala dalam masyarakat yang menunjukkan rendahnya kepercayaan publik terhadap Polri. Padahal seharusnya mendapat kepercayaan masyarakat merupakan tujuan dari reformasi di tahap pertama dan harus sudah dicapai tahun 2010. Indikasi kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap Polri juga terlihat dari tren semakin meningkatnya jumlah pelanggaran hukum; penggunaan slogan-slogan yang memojokkan Polri; keburukan yang terjadi terhadap Polri baik institusi maupun personel kerap diekspos media masa secara masif, sehingga memperburuk citra Polri.

Untuk itu, diperlukan pengukuran yang komprehensif, yang mampu menggambarkan pencapaian tugas pokok Polri. Tugas pokok Polri ini selaku pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat, memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat serta penegakan hukum. Dalam mewujudkan aparatur

Polri yang bersih dan bebas dari KKN, peningkatan kualitas pelayanan prima kepolisian dan peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja Polri, diperlukan pengukuran terhadap aspek tata kelola secara spesifik yang menunjukkan fungsi-fungsi yang bermasalah guna perbaikan.

Untuk menjawab kebutuhan tersebut diperlukan **Indeks Tata Kelola Kepolisian Negara Republik Indonesia (ITK)** yang bersifat obyektif dan komprehensif. ITK ini sekaligus dapat digunakan sebagai landasan untuk pengambilan kebijakan berdasarkan bukti (*evident based*), sebagai tolok ukur kemajuan yang dicapai, dan sebagai alat untuk memperbandingkan kinerja secara obyektif, *fair*, dan akurat.

Untuk itu, Polri **berinisiatif** menggandeng Kemitraan berdasarkan Nota Kesepahaman Nomor: B/55/XII/2014 - Nomor: 005/MoU/Des/2014 tanggal 16 Desember 2014 tentang Penyusunan Indeks Tata Kelola Kepolisian Negara Republik Indonesia Dalam Rangka Pengukuran Kinerja Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Implementasinya, pada bulan Februari - Maret 2015 telah dilaksanakan pengukuran kinerja di 31 Polda, berdasarkan **tujuh prinsip** tata kelola kepolisian yang baik (*good governance*) yaitu kompetensi, responsif, perilaku, transparan, keadilan, efektivitas dan akuntabilitas. Tujuh prinsip tersebut mengukur kinerja Polri terhadap **sembilan arena/ fungsi** yang secara universal diyakini berkontribusi dalam implementasi ITK. ITK diimplementasikan sebagai upaya pencapaian sasaran Reformasi Birokrasi dan tugas pokok Polri dalam memberikan pelayanan prima secara internal dan eksternal yaitu pada fungsi Sabhara, Reskrim (Umum, Khusus, Narkoba), Lantas, Intelkam, Binmas, Polair dan SDM. Dengan menggunakan tujuh prinsip tersebut diperoleh **142 sub indikator dan enam isu/ indikator utama**. Enam isu/ indikator utama ini meliputi bidang sumber daya manusia, sarana prasarana, anggaran, pengawasan, sistem metoda dan inovasi, terhadap pelaksanaan fungsi Satker Binmas, Lalulintas, Intelkam, Polair, Reskrim (Umum, Khusus, Narkoba), Sabhara dan Sumber Daya manusia.

## 2. Maksud dan tujuan

Maksud dan tujuan disusunnya laporan eksekutif Indeks Tata Kelola Polri dalam rangka reformasi tata kelola di lingkungan Polri untuk mewujudkan aparatur Polri yang bersih dan bebas dari KKN, meningkatnya kualitas pelayanan prima kepolisian dan peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja, adalah:

- a. Memberikan gambaran sementara profil kinerja tata kelola dan kinerja Polri secara umum, profil kinerja tata kelola dan kinerja Polri di 31 Polda, peringkat tata kelola dan kinerja di 31 Polda;
- b. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan tata kelola kinerja Polri;
- c. Memberikan rekomendasi di 31 Polda secara utuh sehingga dapat mengoptimalkan *performance* sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimiliki dalam meningkatkan capaian pelaksanaan RBP. Hal ini juga dapat dijadikan sebagai alat untuk membandingkan kinerja Polri secara obyektif, *fair*, dan akurat antar Polda di jajaran Polri.

### 3. Pengertian-pengertian

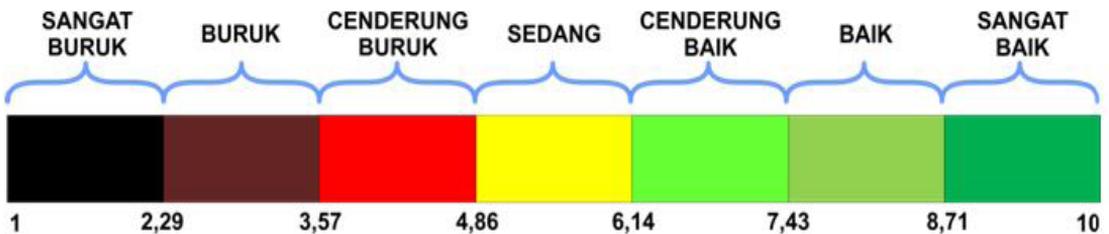
- a. Indeks Tata Kelola Kepolisian Negara Republik Indonesia (ITK) adalah instrumen untuk mengukur kinerja dan capaian program RBP dengan menggunakan 7 prinsip-prinsip tata kelola Kepolisian yang baik (*good governance*) yaitu kompetensi, responsif, perilaku, transparan, keadilan, efektivitas dan akuntabilitas yang bersifat obyektif dan komprehensif yang dapat digunakan sebagai landasan untuk pengambilan kebijakan berdasarkan bukti (*evident based*), sekaligus sebagai tolok ukur kemajuan yang dicapai, dan sebagai alat untuk membandingkan kinerja secara obyektif, *fair*, dan akurat;
- b. Prinsip kompetensi meliputi kapasitas dan kemampuan anggota pada Satker di tingkat Polda untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Data ini terdapat pada data obyektif (jumlah personel : DSP dan Riil), Dikjur, sarpras/peralatan, anggaran s.d. realisasi dan piranti lunak);
- c. Prinsip responsif merupakan daya tanggap Satker di tingkat Polda dalam menjalankan tugasnya. Data ini terdapat pada data kuisioner internal dan eksternal;
- d. Prinsip perilaku mencakup sikap dan tindakan yang menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran Satker di tingkat Polda dalam menjalankan tugasnya. Data ini terdapat pada data obyektif pelanggaran kode etik, disiplin, pidana, data persepsi/ questioner eksternal/internal al: integritas;
- e. Prinsip transparan merupakan kondisi dimana informasi Satker di Polda dapat diakses oleh publik. Data ini diperoleh dari data obyektif uji kepatutan/ assesment, rekrutmen (eksternal yang terlibat dalam proses), uji akses, observasi pelayanan publik;

- f. Prinsip *fairness* (keadilan) merupakan kondisi dimana implementasi tugas oleh Satker di tingkat Polda berlaku adil kepada seluruh stakeholder tanpa terkecuali. Data ini terdapat pada data obyektif (data laki-laki/perempuan, penugasan dan sprin);
- g. Prinsip efektifitas merupakan ketercapaian target dan tujuan sesuai dengan perencanaan Satker di tingkat Polda. Data ini terdapat pada data yang membandingkan data-data obyektif misal anggaran penyelesaian kasus dengan anggota yang ada dll;
- h. Prinsip akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban kinerja dan proses pelaksanaan tugas oleh Satker di tingkat Polda terhadap publik. Data ini terdapat pada data hasil LAKIP, Sprin dan hasil pelaksanaan tugas, jumlah sarpras yang terdaftar di SIMAK BMN.

## II. HASIL YANG DICAPAI

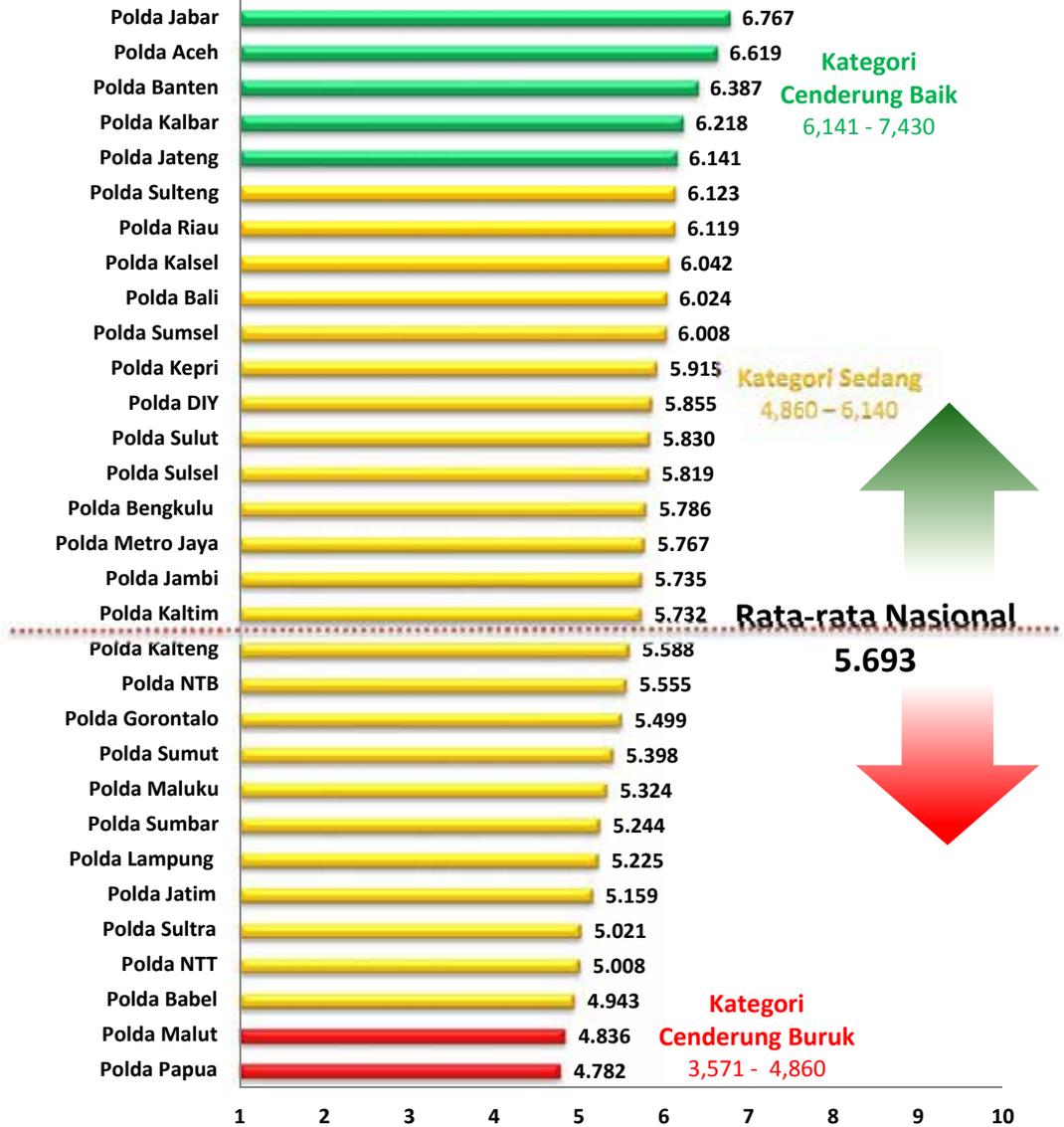
### 4. Tren Nasional Kinerja di 31 Polda

Skala penilaian ITK berkisar dari angka 1 (sangat buruk) sampai dengan angka 10 (sangat baik). Ada tiga cara untuk memaknai suatu angka indeks dalam ITK. Pertama secara **normatif**, yaitu angka tersebut dilihat posisinya dalam skala 1-10 dengan nilai tengah 5,50. Capaian suatu Polda dapat dimaknai mengikuti skala ini. Kedua, secara kategorial, capaian suatu Polda mengikuti kelompok kategori. Dengan demikian, capaian sekitar 5,50 (tepatnya antara 4,86 – 6,14) adalah capaian sedang-; capaian di atas 3,57 sampai dengan 4,86 adalah cenderung buruk; sedangkan di atas 6,14 sampai dengan 7,43 adalah capaian yang cenderung baik. Berikut penjelasannya dalam gambar:



Ketiga, secara relatif, yaitu menandai posisi suatu Polda diantara keseluruhan Polda yang dinilai. Pembandingnya adalah angka rata-rata nasional. Dengan demikian suatu Polda bisa disebut di atas rata-rata Nasional atau dibawah rata-rata Nasional.

## Peringkat Nasional ITK



## 5. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Tata Kelola Kinerja Polri

### a. Temuan “Menata Kebijakan Mabes Polri Melalui ITK”

Hasil ITK dengan menggunakan 142 indikator di sembilan Satuan Kerja (Satker) menunjukkan kinerja tata kelola Polda diseluruh Indonesia masih berada pada angka merah, rata-rata **5.69** (dari skala 1-10). Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak yang harus diperbaiki oleh institusi Polri sebagai pembuat kebijakan maupun pembina, dan satuan kewilayahan itu sendiri (Polda) sebagai pelaksana maupun pembuat kebijakan yang sesuai dengan konteks lokal.

Terlepas dari rendahnya nilai rata-rata yang diperoleh, inisiatif Polri untuk membuka dan mengevaluasi diri patut diapresiasi. Sejak Kepolisian Republik Indonesia berdiri tahun 1946, ITK menjadi suatu upaya dalam mengevaluasi kinerja manajemen internal Polri secara menyeluruh. Sekaligus yang pertama kali dalam hal pelibatan pihak eksternal dalam jumlah yang cukup besar.

Beberapa temuan utama yang diperoleh dari proses pengukuran ITK menguak titik-titik perbaikan di tubuh Polri yang selama ini mungkin tidak menjadi prioritas. Diantaranya meliputi evaluasi fungsi, evaluasi kinerja berdasarkan tujuh prinsip tata kelola kepolisian, dan kinerja antar Polda.

### b. Analisa Fungsi “Menggalakkan Fungsi Pencegahan Untuk Efektivitas Fungsi Penindakan”

Dalam menjalankan fungsinya, Polri memiliki dua macam pendekatan yaitu pencegahan dan penindakan. Dalam rangka pencegahan, fungsi Polri adalah untuk memelihara keamanan, ketertiban, serta memberikan perlindungan dan pengayoman kepada masyarakat. Sedangkan dalam rangka penindakan, Polri diberi kewenangan untuk melakukan penegakan hukum seperti yang ditentukan dalam undang-undang.

Namun, sejatinya fungsi penindakan terjadi salah satunya akibat dari belum optimalnya fungsi pencegahan. Dengan memperbaiki fungsi pencegahan, maka tingkat kriminalitas dan penyimpangan hukum dapat ditekan atau menurun.

Berdasarkan hasil ITK, skor rata-rata paling tinggi adalah fungsi perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat (**Linyomyan**) dengan skor **5.92**, diikuti dengan fungsi pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat (**Kamtibmas**) dengan skor **5.63**, dan di posisi terakhir fungsi penegakan hukum

(Gakkum) dengan skor 5.53. Adapun pencapaian ini diperoleh dari gabungan skor rata-rata Satker-satker antara lain:

PENDEKATAN	FUNGSI	SATKER PELAKSANA
Pencegahan (antisipasi)	1. Fungsi Harkamtibmas (Pemeliharaan, Keamanan dan Ketertiban Masyarakat)	Satker Binmas, Polair dan Intelkam.
	2. Fungsi Linyomyan (Perlindungan, Pengayoman dan Pelayanan)	Lantas, Sabhara dan SDM.
Penindakan/ Penanggulangan (mitigasi)	3. Fungsi Gakkum (Penegakan Hukum)	Reskrim Umum, Reskrim Khusus dan Narkoba.

### Kamtibmas: Ketimpangan Sumber Daya

Sesuai UU Kepolisian, pasal 14 ayat (1) huruf c, Polri mempunyai tugas untuk membina masyarakat dalam rangka meningkatkan partisipasi, kesadaran, serta kepatuhan masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan. Untuk menjalankan fungsi ini, kerjasama antara Polri dengan masyarakat sangat dibutuhkan. Namun hasil pengukuran menunjukkan sampai saat ini cakupan pelayanan Kamtibmas belum mencapai kondisi ideal. Salah satunya soal jumlah personel yang belum sesuai standar internasional.

Menurut Badan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), rasio Polisi yang ideal adalah 1:400. Sementara rasio polisi di Indonesia masih berkisar 1:613 (data per Januari 2012).

Kondisi demikian sangat berdampak pada Satker Binmas. Sebagai salah satu ujung tombak fungsi Harkamtibmas, kehadiran anggota Bhayangkara Pembina Keamanan dan Ketertiban Masyarakat (Bhabinkamtibmas) di tengah-tengah masyarakat sangat dibutuhkan. Untuk membina, memberikan penyuluhan dan bimbingan untuk menumbuhkan sikap dan perilaku kesadaran taat hukum guna menciptakan situasi kondusif.

Membangun kemitraan dengan masyarakat adalah salah satu strategi yang dilakukan Polri untuk mengatasi kesenjangan rasio ini. Dengan menjalankan program Perpolisian Masyarakat (Polmas) melalui konsep satu polisi satu desa/

kelurahan yang dicetuskan sejak tahun 2008 sesuai Peraturan Kapolri Nomor 7 tahun. Selama hampir 7 tahun implementasinya, target satu polisi satu desa/kelurahan belum tercapai. Disisi lain ada Polda tertentu yang terdapat lebih dari satu personil Bhabinkamtibmas pada satu desa/kelurahan. ITK menemukan adanya ketimpangan alokasi jumlah anggota di 15 Polda (50%) dari total jumlah 31 Polda.

Beberapa rasio ekstrim terjadi di Polda Aceh, Sumut, Bengkulu, Gorontalo dan Maluku Utara, dimana 1 personil Bhabinkamtibmas harus memantau 4 desa. Sementara di Jawa Timur berlaku sebaliknya, 4 personil Bhabinkamtibmas untuk 1 desa atau 34,033 personil untuk 8,579 desa. Ketimpangan jumlah Bhabinkamtibmas diperburuk dengan adanya implementasi rangkap tugas. Contohnya yang terjadi pada Polda Banten, dimana anggota Polri di unit reserse misalnya, diberi tambahan untuk menjalankan fungsi Bhabinkamtibmas di satu atau dua desa. Hal ini tentu sangat menyulitkan anggota pada saat menjalankan fungsi masing-masing.

Intelkam, sebagai Satker yang anggotanya memiliki talenta khusus, intelegensi tinggi, serta berfungsi untuk melakukan deteksi dini membutuhkan sarana dan prasarana untuk menunjang operasionalnya. Namun ITK menemukan kebutuhan dasar anggota Intelkam belum terpenuhi. Sarana dan prasarana disini bukan hanya kendaraan roda 2, roda 4 atau lebih, namun juga kebutuhan akan peralatan teknologi canggih dan pelatihan untuk peningkatan kapasitas.

Terdapat tren bahwa jarang anggota Polri yang mau menjadi Intel karena dianggap hasil kerja tidak terlihat dan “kering” dibandingkan Lantas dan satuan lain yang cenderung “basah”. Pandangan seperti ini harus diperbaiki



dengan cara memberikan sarana dan prasarana agar tugasnya berjalan dengan maksimal dan mampu meningkatkan Kamtibmas di Indonesia.

Nasib serupa dialami oleh Polair, –yang memiliki peran penting–, terutama dalam menjaga Harkamtibas untuk mensukseskan pembangunan sektor maritim yang sedang menjadi fokus pemerintah Indonesia saat ini.

Salah satu sarana dan prasarana yang harus dimiliki oleh Satker Polair adalah kapal patroli perairan. Tetapi ITK menemukan bahwa sejauh ini belum ada *benchmark* jumlah kapal yang harus dimiliki oleh Satker Polair, baik di Polda tipe darat maupun Polda perairan yang identik dengan laut atau perairan lebih luas dibanding darat.

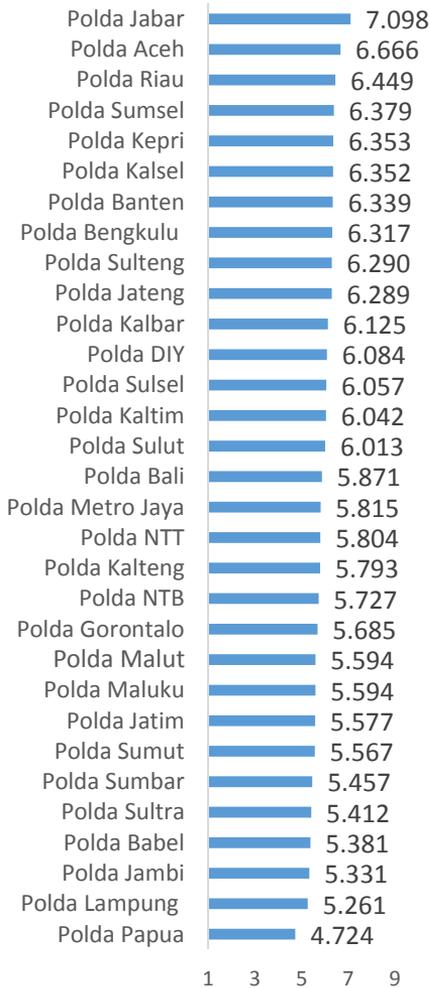
Demikian juga dengan realisasi dukungan anggaran, dimana seharusnya Polda dengan perairan lebih luas dan pelabuhan lebih banyak mendapatkan dukungan anggaran lebih besar. Misalnya antara Polda Maluku Utara yang memiliki 27 pelabuhan dan perairan seluas 106.952,79 Km<sup>2</sup>, dengan Polda Metro Jaya yang hanya memiliki 6 pelabuhan dan luas perairan 6.977,5 Km<sup>2</sup>. Dengan wilayah perairan dua kali lebih luas, anggaran Polair Polda Maluku Utara tahun 2014 sebanyak Rp. 9.437.737.522, sementara di tahun yang sama Polda Metro Jaya mendapat anggaran Rp. 17.310.277.095. Tidak heran jika pencuri dengan leluasa menjarah Ikan Napoleon yang dilindungi, dan tidak khawatir tertangkap oleh patroli Polair. Sebab sekali patroli mengejar hingga ke samudra lepas, mereka belum tentu dapat kembali akibat kehabisan bahan bakar.

### **Linyomyan: Integritas dan Kompetensi**

Tugas yang tidak kalah penting dari Polri adalah Perlindungan, Pengayoman dan Pelayanan Masyarakat (Linyomyan), karena langsung berhadapan dan melayani kebutuhan masyarakat. Karenanya, citra Polri sangat dipengaruhi oleh kinerja Satker yang paling dominan dalam menyumbang kinerja fungsi ini, seperti Lantas dan Sabhara.

Ironisnya, berdasarkan persepsi baik internal anggota Polri maupun masyarakat di 27 dari 31 Polda seluruh Indonesia menempatkan nilai integritas anggota Lantas di urutan terbawah diantara 9 Satker yang diukur. Hanya Polda Sulawesi Tenggara, Jawa Barat, Jawa Tengah dan Sulawesi Selatan dan Barat yang nilai integritas anggota lantasnya tidak berada di bawah, namun juga belum menjadi yang tertinggi.

### Skor Capaian Fungsi Linyomyan



Temuan ini menjadi pekerjaan rumah bagi Satker Lantas untuk segera dibenahi, agar secara bertahap kepercayaan masyarakat terhadap Polri kembali tinggi.

Rendahnya nilai integritas salah satunya dipengaruhi oleh maraknya kasus-kasus penyimpangan yang dilakukan oleh anggota ketika menjalankan fungsinya di tengah masyarakat. Sementara itu, dengan komposisi jumlah anggota terbanyak diantara Satker yang diukur, Sabhara seharusnya dapat diandalkan oleh institusi Polri untuk mendapatkan simpati publik. Namun kenyataannya, mereka justru kerap bermasalah. Tingginya jumlah anggota yang terbukti melakukan pelanggaran, baik disiplin, kode etik maupun pidana menjadi bukti adanya masalah di masing-masing anggota Sabhara yang harus segera dibenahi.

Salah satu yang harus dibenahi adalah kompetensi anggota. Hal ini berdasarkan hasil temuan ITK yang menunjukkan bahwa rata-rata

kurang dari setengah jumlah anggota Sabhara di Polda yang pernah mengikuti pendidikan kejuruan/pendidikan spesialis. Baik Dikjur Turjawali, Dikjur Tipiring, Dikjur Dalmas, Dikjur TPTKP, maupun Dikjur SAR.

Di sisi lain, mutasi anggota tanpa terlebih dahulu ditunjang latar belakang keikutsertaan Dikjur, juga berpotensi semakin memperburuk citra Sabhara. Karena, anggota Sabhara yang tidak dilengkapi dengan keahlian tertentu berpotensi besar melakukan pelanggaran. Karena dalam pelaksanaan tugasnya, mereka langsung berinteraksi dengan masyarakat, misalnya dalam patroli, penertiban tindak pidana ringan, maupun pengamanan demonstrasi.

Satker yang memiliki kontribusi besar dalam mutasi dan pengembangan kompetensi anggota yang ada di Polda adalah satker SDM, bahkan dari proses rekrutmen hingga penempatan anggota pada jabatan-jabatan strategis. Untuk meminimalisasi kecurangan pada setiap prosesnya, Polri telah mengeluarkan peraturan diantaranya melalui Peraturan Kapolri (Perkap) Nomor 13 Tahun 2010 tentang pengawasan eksternal penerimaan calon anggota Polri.

Hasil ITK menunjukkan bahwa mayoritas (20 dari 31) Polda telah menjalankan Perkap tentang jumlah pengawas eksternal dalam proses rekrutmen brigadir dan perwira. Namun, 11 Polda diantaranya masih belum sepenuhnya patuh. Dari mulai jumlah pengawas eksternal yang tidak sesuai dengan aturan (yakni maksimal 5 pengawas), hingga tidak melibatkan pengawas eksternal sama sekali, contohnya Polda Papua, Sumbar, dan Jambi.

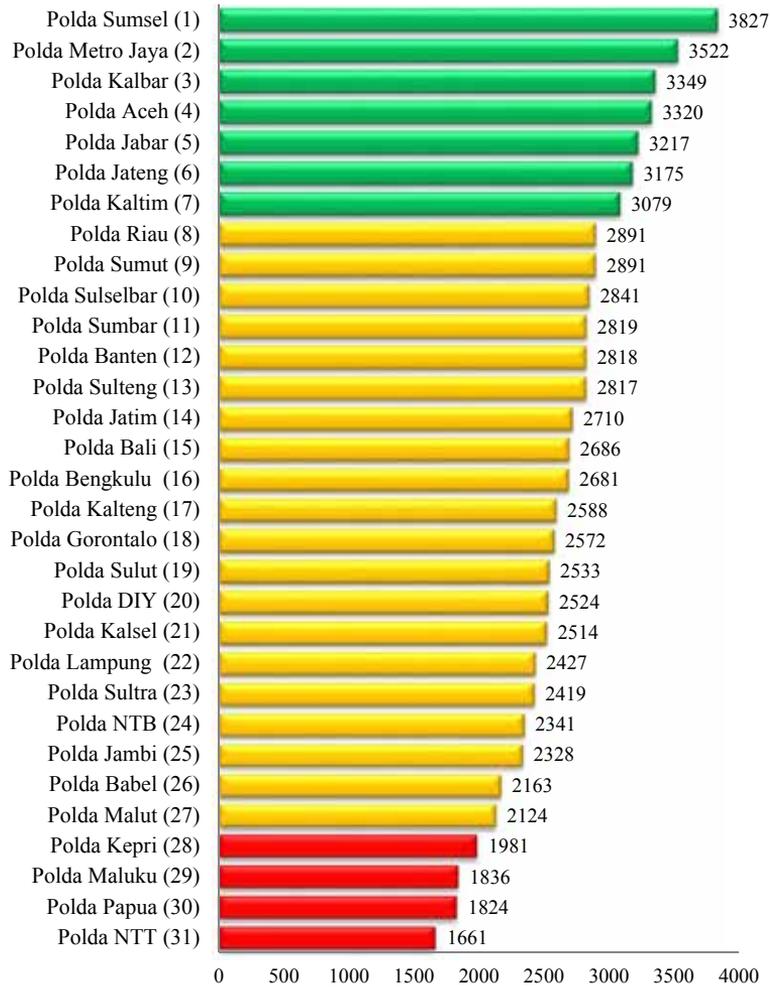
Dalam hal penempatan anggota, Polri juga telah membuat sebuah mekanisme seputar uji kepatutan dan kelayakan melalui *assessment center* di setiap Polda. Dengan adanya mekanisme ini, diharapkan dapat melibatkan semakin banyak anggota yang memiliki kualifikasi untuk mendaftar. Dengan demikian bisa didapatkan personel yang benar-benar kompeten untuk menduduki jabatan tersebut. Namun demikian, sejauh ini hanya Polda Yogyakarta dan Jawa Barat yang telah memiliki inovasi untuk mempublikasikan informasi uji kepatutan dan kelayakan di website, agar dapat diakses oleh internal Polri yang berminat maupun publik secara luas.

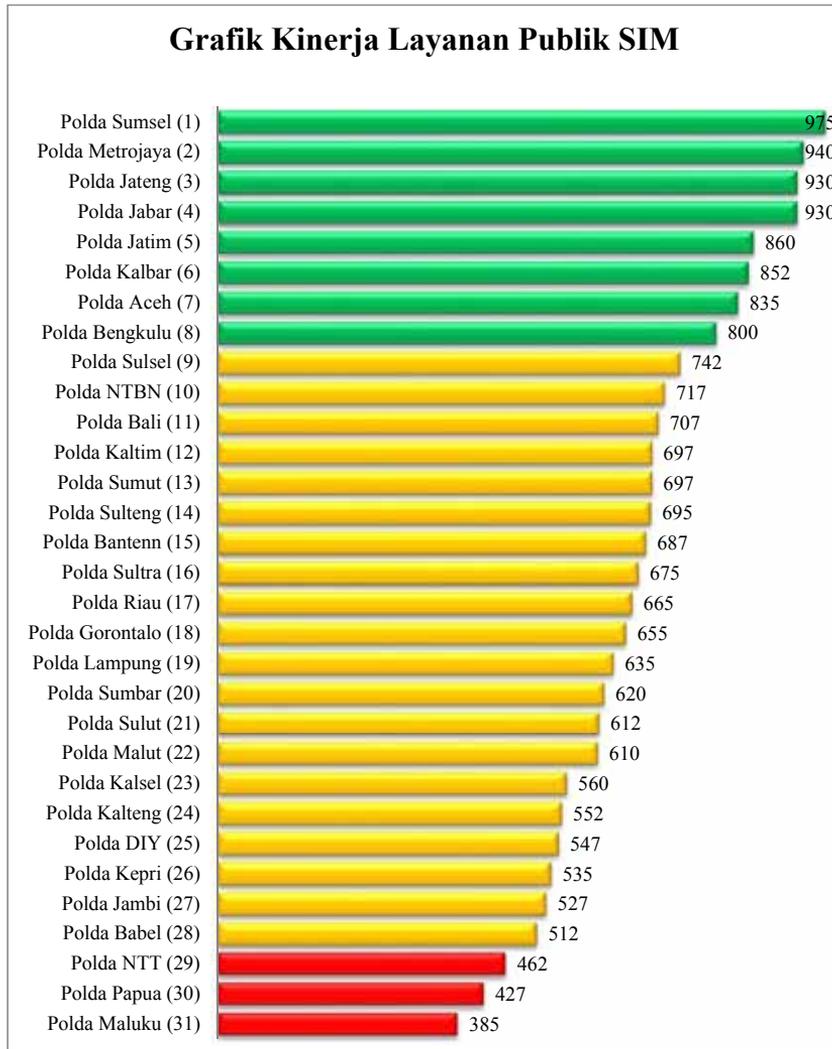
### **Survei Tambahan: Kinerja Prosedural Layanan Publik**

Bersamaan dengan proses rangking ITK, diadakan pula **Survei Layanan Publik** menggunakan instrumen yang ada pada Permenpan No.38/2012 tentang Kinerja Layanan Publik. Instrumen ini dianggap mampu menangkap standar minimum pelayanan secara procedural.

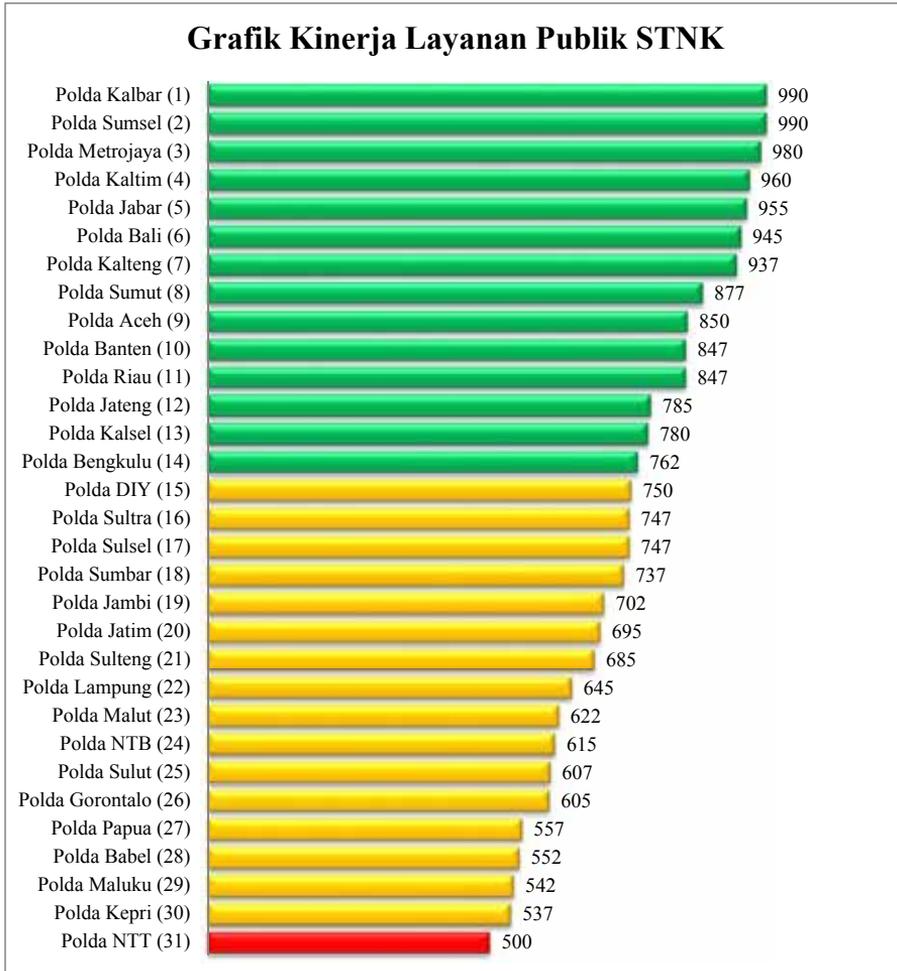
Terdapat 31 indikator dalam survei ini, memakai skala nilai berbeda dengan ITK yaitu 0-1000 pada masing-masing layanan. Instrumen ini digunakan untuk melihat ketersediaan informasi dasar sesuai prosedur di loket pelayanan, SOP, sarana dan hasil evaluasi IKM. Berikut adalah tabel rangking keseluruhan kinerja Satker pelayanan publik di Satker Lantas untuk pelayanan SIM, STNK, BPKB, serta Intelkam untuk SKCK.

### Grafik Kinerja Layanan Publik di Lantas dan Intelkam

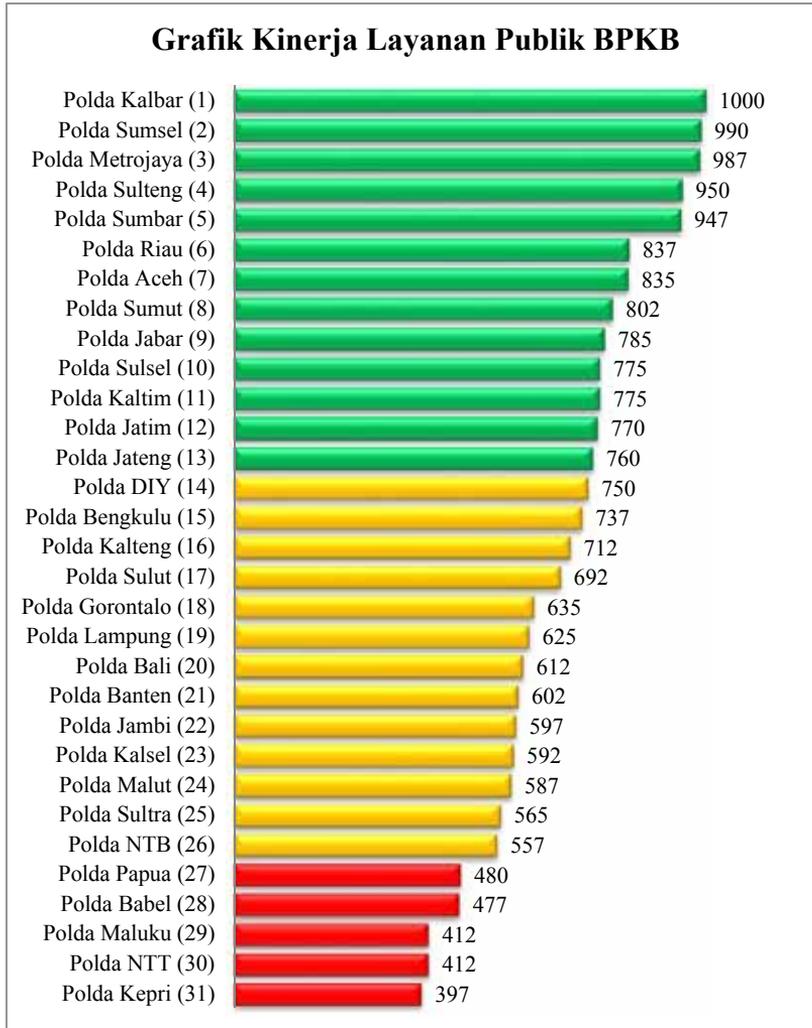




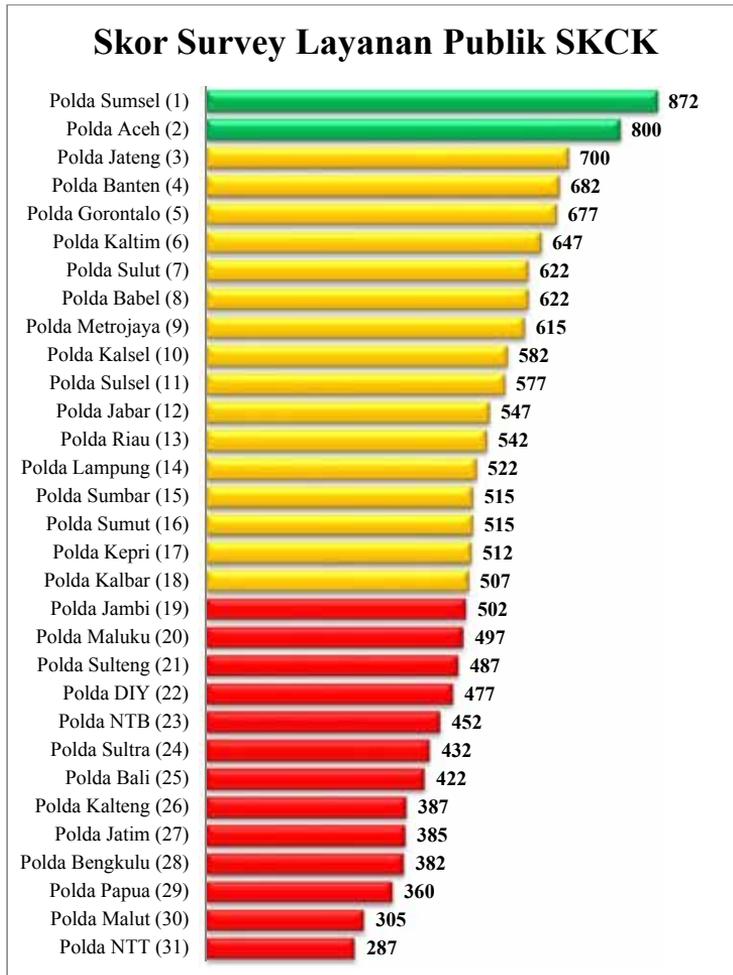
Untuk layanan SIM, tiga Polda yang menduduki peringkat teratas adalah Sumatera Selatan, Metro Jaya dan Jawa Tengah dengan nilai rata-rata lebih dari 900. Hal ini menandakan bahwa ketiga Polda tersebut telah memenuhi persyaratan minimal ketersediaan info dan prosedur pelayanan publik. Sedangkan tiga Polda terbawah yaitu Nusa Tenggara Timur, Papua dan Maluku mendapatkan skor rata-rata kurang dari 500. Hal ini menunjukkan ketiadaan prosedur minimal pelayanan publik.



Untuk layanan STNK, tiga Polda yang menduduki peringkat teratas adalah Kalbar, Sumsel dan Metro Jaya dengan nilai rata-rata hampir sempurna. Skor ini menunjukkan bahwa ketiga Polda tersebut sudah siap menuju ke layanan lebih profesional dan berorientasi pada peningkatan tingkat kepuasan pengguna. Sedangkan tiga posisi terbawah diduduki oleh Polda Maluku, Kepulauan Riau dan NTT. Skor rendah ini disumbang oleh ketiadaan standarisasi ISO, Sistem pengaduan, IKM, dan penetapan target kinerja pelayanan.

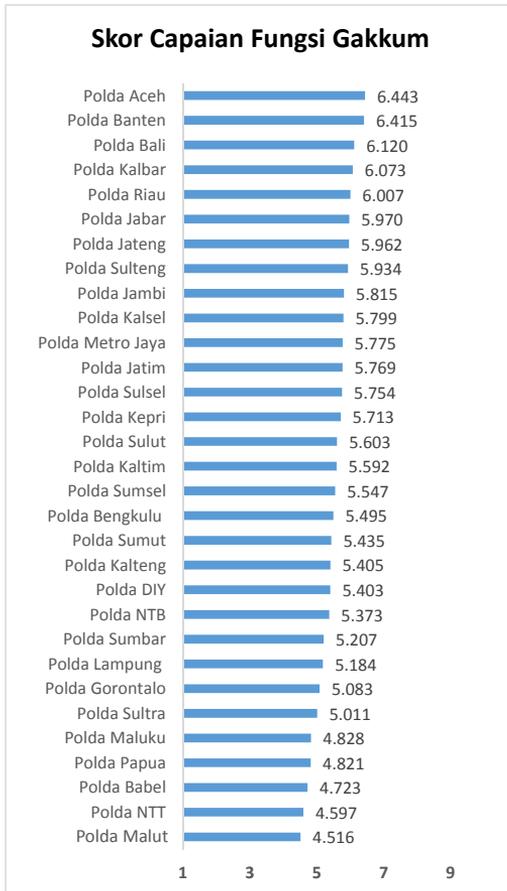


Untuk Layanan BPKB, posisi teratas diduduki oleh Polda Kalbar, Sumsel dan Metrojaya dengan skor nyaris sempurna. Disini Kalbar bahkan mendapatkan nilai sempurna yang menandakan bahwa Kalbar siap untuk mengevaluasi kinerja sendiri dari pihak eksternal dan peningkatan mutu pelayanan. Sedangkan posisi tiga terbawah adalah Polda Maluku, NTT dan Kepri dengan perolehan skor kurang dari 450.



Untuk layanan SKCK yang berada dibawah Satker Intelkam, posisi teratas diduduki oleh Sumsel, Aceh dan Jateng dengan perolehan nilai rata-rata 850. Skor ini menunjukkan bahwa terdapat ruang perbaikan bagi polda untuk memperbaiki sistem dan prosedur dasar layanan publik. Tiga posisi terbawah diduduki oleh Papua, Maluku Utara dan NTT dengan skor kurang dari 400. Hal ini menunjukkan bahwa belum adanya informasi dasar, saranan dan prasarana untuk layanan publik.

## Fungsi Penegakan Hukum yang Tertatih



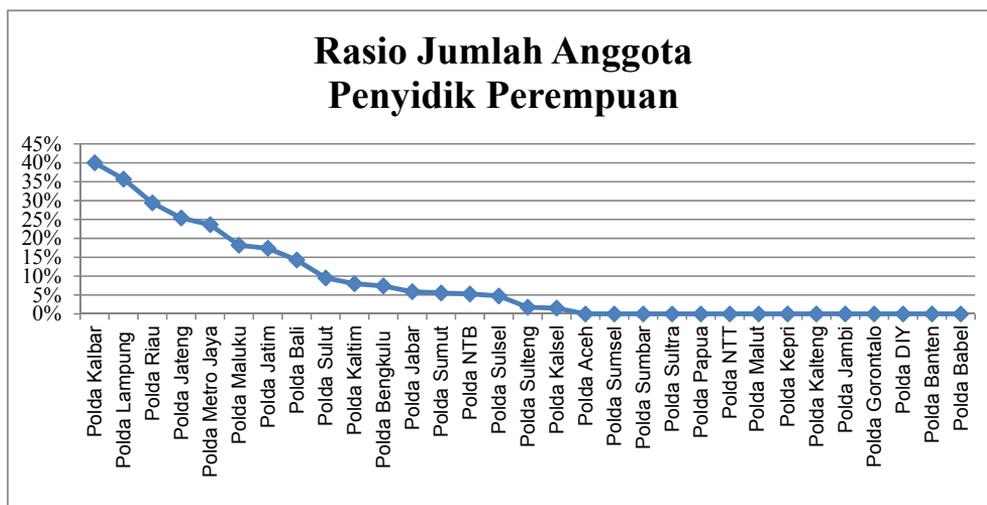
Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Indonesia, Lima Daerah Paling Rawan Kriminalitas di Indonesia yang dirilis tahun 2015 antara lain; DKI Jakarta, Sumatra Utara, Sumatera Selatan, Jawa Tengah dan Sumatera Barat. Data tersebut seolah memperkuat hasil temuan ITK pada fungsi Gakkum, dimana rangking kelima Polda tersebut cenderung memiliki skor yang rendah dan berada di peringkat tengah dan bawah.

Jika dilihat secara utuh, belum maksimalnya upaya pencegahan yang ada pada dua fungsi sebelumnya juga berkontribusi menjadikan kinerja Gakkum rendah. Namun, secara spesifik faktor yang menurunkan nilai Gakkum adalah rendahnya perolehan prinsip akuntabilitas, kompetensi dan keadilan di tiga Satker Reserse.

Sebagai hasil dari rendahnya kinerja ketiga prinsip tersebut, tingkat efektifitas penegakkan hukum menjadi rendah. Hal ini tercermin pada jumlah berkas kasus yang berhasil dipersidangkan (P21) tergolong masih rendah, rata-rata untuk Krimum adalah 56% dari total kasus 19.670 kasus (tanpa data NTT), sedangkan Krimsus, 32% dari total 4.329 kasus tahun 2014. Secara keseluruhan, efektifitas fungsi penegakan hukum menjadi rendah karena kasus yang masuk dan bisa ditindaklanjuti hanya berkisar 44% dari total kasus yang masuk. Untuk Resnarkoba, total kasus kejahatan Narkoba adalah 14.653 kasus, hanya 4.135 kasus yang ditangani dan 3.906 yang lanjut ke proses persidangan.

Lebih jauh, rendahnya keadilan di ketiga Satker tersebut dipengaruhi oleh terbatasnya jumlah penyidik perempuan dibanding laki-laki di seluruh Polda. Jumlah penyidik perempuan pada Satker Reskrim tahun 2014 yang diterima oleh peneliti yang tertinggi hanya 32% di Polda Bali dan paling rendah 0% di

antaranya Polda NTT. Tapi anehnya, penyidik perempuan pada Res Narkoba di Polda NTT menjadi yang terbanyak dengan 50% dan terendah 0%, di antaranya Polda Kalbar. Pun demikian dengan Polda Kalbar yang menjadi pemilik penyidik perempuan tertinggi dengan 40% di Reskrimsus dan terendah 0%, di antaranya Polda Aceh.



Dalam menjalankan fungsinya, rata-rata rasio jumlah penyidik laki-laki dan perempuan sangat timpang. Hanya tiga polda yaitu Polda Kalbar, Lampung dan Riau yang memiliki penyidik perempuan lebih dari 30%. Selebihnya yaitu 13 Polda hanya memiliki rata-rata 10%, bahkan terdapat 13 Polda yang sama sekali tidak memiliki penyidik perempuan.

Penambahan jumlah penyidik perempuan menjadi langkah kongkrit yang harus segera dilakukan oleh ketiga Satker. Hal ini mengingat tren kejahatan terhadap perempuan maupun yang melibatkan perempuan semakin tinggi. Salah satu contohnya adalah data Komnas Perempuan yang menunjukkan bahwa dalam tiga tahun terakhir angka kekerasan –terutama seksual– terhadap perempuan meningkat, dari 119.107 kasus di tahun 2011, menjadi dua kali lipat di tahun 2012 yakni 216.156 kasus, dan di tahun 2013 sebanyak 279.760 kasus.

Jika tidak segera dilakukan, maka akan menghambat fungsi penegakan hukum. Lebih lanjut bahkan menambah trauma pada korban perempuan, terutama pada kasus-kasus seperti Kekerasan Dalam Rumah Tangga (KDRT), perkosaan dan sejenisnya.

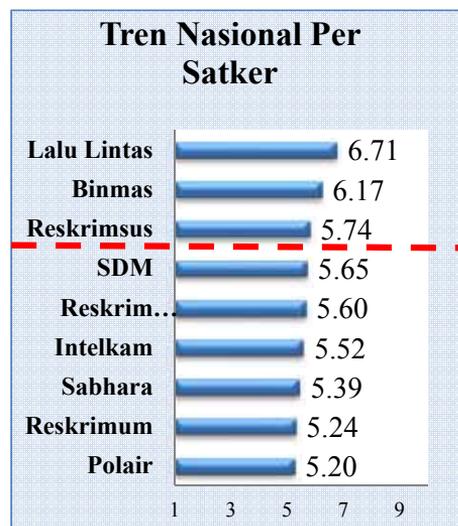
### ANALISA PRINSIP TREN NASIONAL INDEKS TATA KELOLA KEPOLISIAN 2015 SKOR RATA-RATA PER PRINSIP

Arena	INDEKS TOTAL PER SATKER	PRINSIP TATA KELOLA KEPOLISIAN						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,17	4,93	5,81	7,77	4,72	6,06	6,53	4,81
Lalu Lintas	6,71	5,03	7,32	8,27	9,02	4,41	5,02	4,78
Intelkam	5,52	5,43	6,50	7,19	6,23	4,31	3,69	4,79
Polair	5,20	2,83	5,98	7,06	5,06	7,14	6,13	4,77
Reskrimum	5,24	4,87	5,79	7,56	4,58	4,88	4,09	4,74
Reskrimsus	5,74	5,00	6,34	7,63	5,45	5,05	5,53	4,75
Reskrim Narkoba	5,60	4,33	6,30	7,62	5,45	4,85	5,18	4,78
Sabhara	5,39	4,51	7,09	7,46	5,06	3,43	2,54	4,79
SDM	5,65	5,16	5,55	7,87	6,72	4,76	4,78	5,01
Rata-rata Nasional	5,69	4,68	6,30	7,60	5,81	4,99	4,83	4,80

Catatan: ITK menggunakan 90% data objektif dan 10% data persepsi dn observasi. Data bersumber dari seluruh Polda tahun 2014

Tren Nasional Indeks Tata Kelola Kepolisian 2015 dapat dilihat dari dua sisi, yaitu berdasarkan prinsip tata kelola dan berdasarkan performance Satker.

Berdasarkan **tujuh prinsip tata kelola kepolisian**, tiga prinsip yang mendapatkan skor rata-rata tertinggi adalah Perilaku (7,6), Responsif (6,3) dan Transparansi (5,81), sedangkan prinsip dengan skor terendah adalah Kompetensi (4,68), Akuntabilitas (4,8), Efektivitas (4,83), dan Keadilan (4,99). Bila kita memberi batasan skor dibawah 5 mendapat nilai merah, maka prinsip akuntabilitas merupakan



pemilik skor merah terbanyak. Tetapi bila melihat skor rata-rata Nasional terkecil yaitu kompetensi dengan skor rata-rata hanya **4,68**.

Dengan demikian, yang dapat menjadi perhatian bagi Polri dalam program prioritasnya adalah peningkatan **Kompetensi, Akuntabilitas, Efektivitas, dan Keadilan**.

Berdasarkan Performance Satker (kinerja satker), menggunakan skala penilaian indeks, kinerja satker secara Nasional (antara 5,20 sampai 6,71) hanya masuk diantara **Skala Sedang dan Cenderung Baik**. Sementara kinerja Satker yang memperoleh skor di atas rata-rata nasional adalah Lantas, Binmas dan Reskrimsus. Selebihnya berada dibawah nilai rata-rata nasional.

### **Perilaku vs Akuntabilitas: Tantangan Membudayakan Integritas**

Skor prinsip rata-rata nasional tertinggi diperoleh pada prinsip Perilaku Polda. Prinsip Perilaku memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu **7,60**. Sedangkan yang terendah yaitu Prinsip Kompetensi (**4,68**). Namun bila melihat prinsip yang memiliki skor merah terbanyak yaitu Prinsip Akuntabilitas. Meskipun Prinsip Perilaku memiliki rata-rata skor tertinggi, namun indikator penyusunnya yaitu integritas mendapatkan nilai yang lebih rendah dibanding indikator personel yang melakukan pelanggaran.

Bahkan ada temuan menarik yang perlu mendapat perhatian. Di dalam Prinsip Perilaku, Satker Lantas memperoleh skor tertinggi (8,27). Tetapi berdasarkan hasil survei ditemukan tren di 27 Polda yang menunjukkan skor indikator integritas Satker Lantas terendah diantara Satker lainnya. Padahal indikator integritas merupakan sub dari Prinsip Perilaku. Hal ini menjadi peringatan bagi jajaran pengambil keputusan Polri bahwa wajah Polri ditentukan oleh Satker-Satker yang berada di ujung tombak pelayanan publik. Jika Satker bersangkutan berperilaku buruk, usaha apapun secara internal tidak dapat ditangkap oleh publik.

Karenanya sangat penting untuk memahami cara pengukuran prinsip ini. Data yang digunakan adalah data objektif jumlah pelanggaran terdokumentasi dan survei integritas (persepsi responden) internal dan eksternal Polri. Dalam hal ini, jumlah responden internal mendapat porsi lebih besar dikarenakan Polri berinisiatif untuk membangun budaya evaluasi internal.

Pengukuran perilaku menggunakan hasil rata-rata survei persepsi 58 narasumber terpilih per Polda dengan komposisi 36 staf Polda (62%), 17 perwakilan masyarakat

(29%) dan 5 narapidana (9%). Di dalam kuesioner persepsi terdapat 84 item yang mengukur toleransi masyarakat, penyalahgunaan wewenang, sikap anggota Polri terhadap tindakan korupsi, dan pengalaman pihak eksternal terhadap pelayanan dan perilaku anggota Polri. Total responden yang mengisi kuesioner integritas secara keseluruhan sebanyak 1.649 narasumber (1.039 internal dan 610 eksternal) yang tersebar di 31 provinsi.

Temuan yang menarik adalah Lantas mendapatkan nilai terbaik karena disumbang oleh penilaian perilaku Lantas di Polda diluar Ibukota, sedangkan untuk daerah Ibukota yaitu Polda Metro Jaya (DKI Jakarta) justru mendapatkan skor terendah yaitu 4.63. Beberapa satker lain di Polda Metro Jaya yang mendapatkan nilai merah adalah ReskrimSus (5.88), Sabhara (4.90) dan Reskrim Narkoba (4.88). Hal ini dipersepsikan oleh pihak internal dan eksternal, karena sarat dengan praktik penyuapan, penyalahgunaan wewenang dan kekerasan.

Untuk indikator pelanggaran (etika, disiplin dan pidana), temuan berdasarkan hasil FGD terdapat fenomena menarik yaitu perlakuan bagi personel Polda yang melakukan pelanggaran dalam bidang apa pun, pada umumnya akan dipindahkan ke Satker Sabhara. Karenanya angka pelanggaran cenderung tinggi di Sabhara dan cenderung rendah di Satker lainnya.

Ketika berbicara tentang akuntabilitas, kita berbicara tentang kumpulan perilaku dengan integritas tinggi guna menciptakan *spirit de corps* Polri yang diterjemahkan menjadi standar kerja yang berbasis sistem dan data.

Dalam hal ini, prinsip akuntabilitas mendapatkan nilai rendah, padahal hanya berisikan satu indikator dasar yaitu Nilai AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara & Reformasi Birokrasi (KemenPANRB). Adapun bobot yang berlaku antara lain kualitas Perencanaan (35%), Pengukuran (20%), Pelaporan (15%), evaluasi (10%) dan Capaian (20%).

Dalam implementasinya, mengingat karakteristik institusi Polri yang cenderung bekerja di lapangan, sisi manajemen cenderung dikorbankan. Karenanya sifat dan penghargaan terhadap peran-peran koordinasi internal dan tertib administrasi dikesampingkan. Padahal dengan karakteristik komando dan wewenang yang besar, diperlukan sistematisasi budaya kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Disini ditemukan bahwa akuntabilitas Polda masih rendah karena kurangnya kualitas perencanaan, tidak adanya mekanisme dan SOP pengawasan dan evaluasi serta sistem pelaporan yang baik. Dengan adanya ITK, tertib administrasi dan manajerial dapat mulai digalakkan.

## Kompetensi dan Efektivitas: Menjalankan Fungsi dengan Kompetensi Minimal

Hal lain yang menjadi temuan utama ITK adalah Polri berfungsi dengan standar kompetensi yang minimal. Hal ini terlihat dari rata-rata skor nasional terendah ada pada Prinsip Kompetensi (**4,68**). **Bahkan tidak ada satu pun satker yang memiliki skor diatas angka 6.** Pada prinsip ini, tiga satker dengan skor tertinggi pada prinsip Kompetensi adalah Satker Intelkam (5.43), SDM (5.16) dan Reskrim (4.87), sedangkan Satker dengan nilai terendah antara lain Sabhara (4.51), Reskrim Narkoba (4.33) dan Polisi Air (2.83).

Dengan menganalisa capaian skor ITK prinsip kompetensi, ditemukan bahwa satker-satker dengan skor kompetensi rendah dipengaruhi oleh beberapa indikator penyumbangannya antara lain; jumlah personil yang lebih dari Daftar Susunan Personel dan Perlengkapan (DSPP), tidak lengkapnya bukti pendidikan kejuruan dari pihak Polda, prosentase jumlah prasarana (kendaraan roda 4 dan 2) yang tidak memadai dan kurangnya kepatuhan menjalankan piranti lunak (Pilun) Mabes Polri serta rendahnya pilun insiatif Polda. Temuan ini sejalan dengan isu prioritas kepolisian yaitu isu Sumber Daya Manusia. Karenanya strategi perbaikan tata kelola kepolisian haruslah dimulai dari peningkatan kualitas manusianya.

Sejalan dengan Kebijakan Nasional yaitu berjayanya kemaritiman nasional, visi ini sangatlah sulit dicapai dengan kompetensi Polisi Air yang menduduki nilai terendah indeks yaitu 2,83. Angka yang sangat rendah ini mengindikasikan bahwa Satker ini membutuhkan perhatian yang serius dalam pengembangan SDM dan fasilitas sarana prasarannya. Rasio kapal Polisi Air dibanding luas wilayah perairan operasional yang menjadi tanggung jawab Polda sangat tidak memadai.

Dengan berbekal kapal yang sudah berusia tua, Polair harus menempuh ribuan kilometer untuk patroli dan seringkali tidak dapat mengejar oknum pelaku kejahatan di laut seperti yang sudah dijelaskan di bagian fungsi di atas. Rata-rata tren jumlah kejahatan di laut yang bisa dideteksi oleh Polair hanya 20 kasus per tahun per Polda. Kasus ekstrim kurangnya fasilitas sarana dan prasana ditemukan di pulau-pulau dengan wilayah operasional yang luas. Seperti di Polda Sumsel (24 kasus) dengan wilayah air lebih dari 99.000 km<sup>2</sup> dengan fasilitas Polair hanya 14 kapal, Kepri (40 kasus) dengan luas wilayah air lebih dari 575.000 km<sup>2</sup> dengan fasilitas Polair hanya 13 kapal, dan NTT (19 kasus) dengan luas wilayah air 191.000 km<sup>2</sup> dengan 13 kapal.

Contoh kontras lain misalnya Maluku (2 kasus) dengan luas wilayah air 527 km<sup>2</sup> dengan fasilitas Polair 22 kapal. Padahal koran lokal memberitakan bahwa perairan Maluku sarat dengan kasus kriminal laut, mafia ikan dan minyak, yang berujung pada kasus kriminal yang ditangani Bareskrim Polri seperti Kasus Benjina beberapa bulan lalu. Contoh-contoh ini menunjukkan tantangan besar, bukan hanya bagi Polair tetapi Polri untuk menjalankan fungsi Harkantibmas dalam mempertahankan kedaulatan wilayah maritim Indonesia.

## **7. Rekomendasi ITK berdasarkan Program Prioritas Kapolri.**

Melihat kembali isu-isu prioritas reformasi Polri, ITK mempertajam titik-titik perbaikan yang lebih spesifik. Berikut adalah rekomendasi ITK:

### **a. Sumber Daya Manusia**

Gabungan ketiga aspek Kompetensi, Responsif dan Perilaku berkontribusi 50% terhadap ITK. Beberapa rekomendasi di bidang ini antara lain:

- 1) Perbaiki perencanaan DSP dengan menentukan benchmark SDM sesuai kebutuhan. Temuan ITK menunjukkan kondisi riil dengan DSP tidak sesuai. Kuantitas harus dipenuhi terlebih dahulu agar pengembangan SDM dapat berjalan. Kompetensi mendapatkan nilai terendah dari semua prinsip. Tiga satker dengan kompetensi terendah terdapat di Polisi Air, Reskrim Narkoba dan Sabhara.
- 2) Penyesuaian fungsi Harkantibmas khususnya peran Satker di darat dengan di perairan.
- 3) Perbaiki Kualitas dan Administrasi Program Pendidikan dan Kejuruan terutama satker-satker yang menjalankan fungsi Harkantibmas seperti Binmas, Intelkam dan Polair.
- 4) Kebijakan rotasi harus disertai dengan pertimbangan kompetensi ataupun persiapan kompetensi di tempat baru. Hindari rotasi tanpa kesiapan kompetensi. Jikapun kondisi mendesak, sebelum yang bersangkutan bekerja diharuskan untuk menyelesaikan pendidikan di posisi tersebut.
- 5) Peningkatan kesejahteraan anggota Polri berbasis kinerja. Hubungkan hasil evaluasi kinerja dengan insentif.

### **b. Perbaikan Fungsi Sarana dan Prasarana**

Perencanaan sarana dan prasana Polri belum berdasarkan kebutuhan, melainkan berdasarkan:

- 1) Melakukan perencanaan sarana dan prasarana Polri baik untuk perorangan maupun kelembagaan. Srena harus melakukan pemetaan untuk menentukan jenis dan kuantitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan di masing-masing satker terutama fungsi pencegahan yaitu Patroli.
- 2) Memenuhi rasio kecukupan antara jumlah petugas Polri dengan sarana dan prasarana dalam menunjang tugas-tugas kepolisian.

**c. Anggaran**

- 1) Membuat Anggaran sesuai dengan kepentingan Kompetensi.
- 2) Mewajibkan semua satuan kerja di lingkungan Polri untuk mengumumkan besaran DIPA Satker.
- 3) Mempermudah akses informasi terhadap besaran DIPA satker.
- 4) Menata perencanaan keuangan untuk menghindari rendahnya serapan anggaran atau serapan anggaran yang melebihi anggaran yang ditetapkan.

**d. Pengawasan**

- 1) Memperkuat sistem pengawasan penanganan perkara melalui pemanfaat IT (Informasi Tekhnologi).
- 2) Meningkatkan fungsi pengawas internal baik untuk pengawasan sikap dan perilaku maupun pengelolaan anggaran.
- 3) Menetapkan standard prosedur yang sama terhadap audit dan laporan hasil audit kinerja (AKIP).

**e. Sistem Metoda**

- 1) Perapian administrasi Pilun yang terpencah-pancah dan tidak berada dalam satu tempat. Tingkat kepatuhan Polda dalam penerapan peraturan Pusat harus dijaga dan dapat dilacak kapan pun.
- 2) Evaluasi penerapan Pilun Polda dan pilun inisiatif.
- 3) Sosialisasi pilun harus dibuat sistematis dan menarik.
- 4) Pembinaan administrasi Polri.

**f. Inovasi**

- 1) Membuat e-monitoring terutama tentang anggaran dan capaian.
- 2) Mensistematisasi ITK menjadi E-Evaluation.
- 3) Menjajaki penggunaan sosial media misalnya membuat aplikasi apps aduan masyarakat yang bisa dihandle oleh petugas.

# LAMPIRAN

## METODOLOGI ITK

### Latar Belakang

Selain meletakkan kembali prinsip demokrasi ke dalam kehidupan bernegara, Reformasi 1998 juga melahirkan kembali institusi Kepolisian Republik Indonesia (Polri) sebagai salah satu aktor utama penegakan hukum, bersama dengan Kejaksaan dan Kehakiman.

Dalam sebuah negara yang sedang melakukan transisi demokrasi seperti Indonesia, aturan hukum menjadi salah satu faktor penting berhasil tidaknya demokrasi dijalankan. Bahkan menurut O'donnell (2004), tanpa aturan hukum yang kuat, dan didukung oleh peradilan yang independen, hak dan kesetaraan warga negara dalam berdemokrasi tidak dapat terjamin.<sup>1</sup>

Oleh karenanya, menerapkan aturan dan penegakkan hukum yang konsisten, menjadi hal yang krusial di Indonesia. Aturan dan penegakkan hukum tidak dapat terlaksana tanpa adanya lembaga penegak hukum yang profesional dan mampu menjawab tantangan perubahan jaman.

Polri sebagai salah satu institusi penegak hukum, berusaha menjawab tantangan tersebut melalui tiga fungsi utamanya yaitu: (1) perlindungan, pengayoman pelayanan kepada masyarakat (Linyomyan); (2) pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas); dan (3) penegakan hukum (Gakkum) seperti yang tertuang dalam UU Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian.

Guna mengoptimalkan fungsi utamanya, Polri menerjemahkannya kedalam program Reformasi Birokrasi Polri (RBP) dengan tiga fokus utama, yakni (1) Aspek struktural; (2) Aspek instrumental; dan (3) Aspek kultural. Adapun penjelasan dari tiga fokus pembenahan Polri antara lain:

---

1 O'Donnell, Guillermo. 2004. The Quality of Democracy: Why The Rule of Law Matters. *Journal of Democracy*, Vol. 15, Number 4 pp. 34

1. Aspek struktural secara internal maupun eksternal, terkait dengan revisi atas posisi serta tata hubungan Polri dengan lembaga-lembaga lain dalam pemerintahan. Internal, berarti pembenahan struktur keorganisasian, wewenang dan fungsi sebagai satuan yang terdapat dalam Polri sendiri.
2. Aspek Instrumental, yakni revisi terhadap segala bentuk kurikulum, etik, aturan, prosedur, simbol dan tata cara yang dianggap tidak sesuai lagi (umumnya karena berbau militeristik) dengan situasi yang dihadapi Polri pasca pemisahan dari ABRI.
3. Aspek kultural, yakni segala upaya guna mengubah kebiasaan, anggapan, persepsi, pola perilaku, motif bekerja ataupun keyakinan yang salah, yang dianggap tidak lagi sesuai atau tidak patut lagi muncul saat Polri berupaya menjadi lembaga yang reformis.

Tiga aspek tersebut juga bertujuan untuk menciptakan personel Polri yang humanis, anti Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN), serta professional.<sup>2</sup>

Namun hingga saat ini, Polri belum memiliki sebuah instrument pengukuran yang melibatkan pihak internal maupun eksternal guna mengevaluasi kinerja Satuan-satuan kerja (Satker) yang secara kolektif berkontribusi menyumbang kualitas kinerja institusi Polri. Polri sadar bahwa mekanisme evaluasi yang komprehensif akan mempercepat proses reformasi birokrasi terutama dalam aspek kultural. Karena itu, Polri mengambil inisiatif untuk pertama kalinya dalam sejarah tata kelola kepolisian, untuk menggalakkan mekanisme evaluasi sebagai bagian dari reformasi internal Polri.

## Kenapa Indeks?

Dikarenakan karakteristik Polri yang memiliki sistem komando terpusat, hierarkis dan berjenjang; dibutuhkan instrumen yang dapat menangkap tren setiap jenjang dengan karakteristik dan kewenangan yang berbeda secara cepat sebagai rekomendasi dalam pengambilan kebijakan berbasis bukti atau data (*evidence based policy*).

Indeks dapat menjawab kebutuhan tersebut, dan mampu memberikan gambaran indikasi awal sejauh mana Polri menerapkan prinsip-prinsip tata kelola dalam proses menjalankan mandatnya. Dengan kombinasi data objektif dan persepsi

2 Berdasarkan dokumen Road Map Reformasi Birokrasi Polri (RBP) tahun 2009-2014

para ahli, sebuah indeks dapat menjadi batu pijakan perubahan *mind-set*, budaya kerja dan budaya institusi. Dengan pendekatan imparisial, objektif dan berbasis data, diharapkan proses pengukuran ini dapat menangkap pencapaian fokus reformasi Polri.

Apabila dilaksanakan pengukuran secara konsisten, disertai dengan inisiatif kuat dari dalam Polri sendiri, indeks ini akan dapat mengubah proses yang selama ini dipersepsikan oleh publik sebagai tata kelola yang cenderung prosedural, tertutup dan tidak termonitor. ITK Polri diharapkan mampu menjawab kebutuhan setiap jenjang dengan tetap memasukkan pertimbangan kebijakan Pusat. Dalam hal ini Polri mengikuti struktur tata pemerintahan daerah yaitu Pusat (Mabes Polri), Polda (Provinsi), Polres (Kabupaten) dan Polsek (Kecamatan).

## ITK sebagai Pelengkap Sistem Evaluasi Internal

Selama ini, Polri mengawasi jalannya tata kelola kepolisian menggunakan metode *self-assessment* dimana cenderung satu arah dan tidak melibatkan proses *crosscheck*. Pada umumnya, evaluasi internal hanya melihat sisi prosedural, dan hasilnya hanya diberikan kepada para pengambil keputusan serta belum menyentuh kinerja layanan Polri ke publik.

Polri sadar bahwa dibutuhkan pendekatan lain untuk melengkapi metode evaluasi internal yang selama ini telah dilakukan, untuk itu dilakukan pengukuran yang tidak hanya melibatkan internal, melainkan juga masyarakat sebagai eksternal. Hasil ITK diharapkan mampu melengkapi sistem evaluasi internal tersebut.

## Cakupan Indeks

Struktur organisasi Polri mencerminkan struktur pemerintahan administratif. Polri memiliki perwakilan di setiap provinsi, yakni Kepolisian Daerah (Polda) yang dikepalai oleh Kapolda. Setiap Polda memiliki kewenangan untuk menyusun perwakilan di tingkat sub-provinsi sesuai dengan kebutuhan daerah. Pada umumnya, kantor-kantor kepolisian berlokasi di tingkat kabupaten atau kota (Polres) dan di tingkat kecamatan (Polsek).<sup>3</sup>

---

3 Cohen, David. 2011. *Rule of Law Untuk Hak Asasi Manusia di Kawasan ASEAN: Studi Data Awal*

Sebagai baseline atau pengukuran indeks perdana di tahun 2015, unit analisa ITK adalah Polda (Provinsi). Selain memiliki fungsi koordinasi dan pengawasan unit di bawahnya, Polda juga diberi kewenangan untuk membuat kebijakan maupun terobosan terkait dengan pelayanan kepada masyarakat, serta menjadi wakil Polri di daerah.

Struktur Polda terdiri dari puluhan Satker yang masing-masing berujung pada tiga fungsi utama Polri. ITK memilih 9 Satker yang dianggap langsung bersinggungan dengan kebutuhan dan kepentingan masyarakat, antara lain: Pembinaan Masyarakat (Binmas), Lalu Lintas (Lantas), Polisi Perairan (Polair), Intelejen Keamanan (Intelkam), Samapta Bhayangkara (Sabhara), Sumber Daya Manusia (SDM), Reserse Kriminal Umum (Reskrim), Reserse Kriminal Khusus (Reskrimsus), dan Reserse Narkoba (Res Narkoba).

## Kerangka Pengukuran

Penyusunan ITK dilakukan dengan referensi berbagai instrumen evaluasi di berbagai negara, diantaranya Inggris, Wales, New Zealand, dan Afrika Selatan (*Eupolsa Index*). Hasil studi literatur di beberapa negara tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja kepolisian didasarkan pada ruang lingkup tugas, pokok dan fungsi yang diatur di masing-masing negara dengan penerapan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Studi literatur di negara-negara tersebut juga menemukan acuan pengukuran yang dapat diterapkan untuk mengukur tata kelola Polri. Mastrofski (1999)<sup>4</sup> menyebut ada 6 prinsip tata kelola yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja polisi, yaitu:

- **Attentiveness:** tingkat kehadiran polisi di tengah masyarakat
- **Reliability:** tingkat kecepatan/cepat tanggap
- **Responsiveness:** upaya untuk memenuhi permintaan masyarakat dan memberikan penjelasan terhadap alasan tindakan dan keputusan
- **Manner:** memperlakukan masyarakat dengan penuh penghargaan

---

4 Mastrofski, Stephen D., "Policing for People," *Ideas in American Policing*, Washington, D.C.: Police Foundation, March 1999. As of March 27, 2012:<http://www.policefoundation.org/pdf/Mastrofski.pdf>

- **Competence:** kompetensi/kecakapan anggota Polri
- **Fairness:** perlakuan yang adil terhadap semua tanpa terkecuali

Selain studi literatur, penyusunan ITK juga didasarkan pemetaan terhadap hasil studi yang pernah dilakukan terhadap Polri oleh beberapa lembaga, diantaranya; MenPAN RB, KPK, BPK, UNODC dan Kemitraan. Berdasarkan hasil temuan beberapa penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa salah satu isu krusial dalam pengukuran tata kelola Polri adalah untuk melihat sejauh mana capaian program Reformasi Birokrasi yang memiliki tujuan terhadap pembenahan 3 bidang sasaran, yakni; struktural, instrumental dan kultural.

Namun berdasarkan kenyataannya, sejak dicetuskan hingga saat ini, aspek kultural menjadi satu-satunya aspek yang paling lamban perubahannya. Aspek struktural dan instrumental dapat dilaksanakan melalui instruksi atau surat perintah dari atasan, tetapi berbeda halnya dengan kultural. Mengingat aspek ini menekankan pada budaya institusi dan perilaku anggota, oleh karenanya dilakukan perubahan *culture set* dan *mind set* yang seringkali membutuhkan keinginan, dan usaha keras untuk berubah, serta waktu yang relatif lama.

Dalam konteks ini, sangat penting untuk menjadikan pengukuran ini tidak hanya mampu menggambarkan aspek struktural dan instrumental saja, melainkan juga dapat menggambarkan perubahan secara kultural secara reguler.

Untuk itu, diperlukan pengukuran yang mampu menggambarkan 4 hal krusial terkait Polri, sebagai berikut:

- Fungsi utama Polri berdasarkan UU No. 2/2002;
- Target program Reformasi Birokrasi Polri (RBP);
- Menggambarkan tata kelola Polri;
- Performa Satuan Kerja (Satker) Polri;

Untuk itu, Polri berinisiatif melakukan pengukuran terhadap capaian-capaian tersebut dengan nama **Indeks Tata Kelola Kepolisian Negara Republik Indonesia (ITK)**. Pengukuran dilakukan pada level kewilayahan (Polda). Karena kualitas ITK di level tersebut secara signifikan menyumbang keberhasilan program secara institusional.

Selain itu, penyusunan ITK juga didasarkan pada hasil penelitian *Indonesia Governance Index (IGI)* yang dilaksanakan oleh Kemitraan (*Partnership for*

*Governance Reform*), dimana dengan *actionable indicator*nya mampu secara cepat menunjukkan kelebihan serta kekurangan tata kelola pemerintahan di sebuah daerah. Sehingga dengan demikian, daerah dapat secara cepat meningkatkan kinerjanya berdasarkan indikator tersebut.

Dengan berbagai pertimbangan, dilakukan beberapa perubahan mendasar terhadap prinsip-prinsip dan pengertian yang ada di Mastrofski, agar dapat menggambarkan kinerja tata kelola kepolisian di Indonesia. Diantaranya prinsip **Atentivitas** dan **Realiabilitas** yang dilebur kedalam prinsip **Responsivitas** dengan definisi yang lebih luas. Sementara prinsip **Manner** diganti menjadi **Perilaku**, dengan pengertian mencakup *manners*, *feelings*, emosi dan lain-lain. Selain perubahan, ditambahkan juga 3 prinsip tata kelola pemerintahan yang dianggap secara krusial mampu mendorong performa Polri, yakni Transparansi, Efektivitas and Akuntabilitas. Berikut 7 prinsip ITK yang digunakan untuk mengukur tata kelola Polisi:

- **Kompetensi** merupakan kapasitas dan kemampuan Satker di tingkat Polda untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik
- **Responsivitas** merupakan daya tanggap Satker di tingkat Polda dalam menjalankan tugasnya
- **Perilaku** mencakup sikap dan tindakan yang menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran Satker di tingkat Polda dalam menjalankan tugasnya
- **Transparansi** merupakan kondisi dimana informasi Satker di tingkat Polda dapat diakses oleh publik
- **Keadilan** merupakan kondisi dimana implementasi tugas oleh Satker di tingkat Polda berlaku adil kepada seluruh stakeholder tanpa terkecuali
- **Efektivitas** merupakan ketercapaian target dan tujuan sesuai dengan perencanaan Satker di tingkat Polda
- **Akuntabilitas** merupakan pertanggungjawaban kinerja dan proses pelaksanaan tugas oleh Satker di tingkat Polda terhadap publik.

Adapun penentuan Satuan Kerja (Satker) Polda yang akan dinilai di dasarkan pada unit yang secara universal diyakini berkontribusi dalam mencapai sasaran Reformasi Birokrasi (RB) dan tugas pokok Polri, serta memberikan pelayanan prima sesuai tugas pokok Polri/bidang Linyomyan, Harkamtibmas dan Gakkum sebagaimana amanat Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Polri. Atas pertimbangan tersebut, maka terdapat 9 Satker Polda yang diukur, yaitu; Sabhara,

Reskrim Umum, Reskrim Khusus, Res Narkoba, Lantas, Intelkam, Binmas, Polair dan SDM.

Berikut formulasi ITK di masing-masing Polda;

ARENA	PRINSIP ITK							
	KOMPETENSI	RESPONSIVITAS	PERILAKU	TRANSPARANSI	KEADILAN	EFEKTIVITAS	AKUNTABILITAS	
Sabhara								
Reskrim Um								
Reskrim Sus		142 Indikator Pengukur Isu : SDM, Sarpras, Anggaran, Pengawasan, Sistem Metoda, Inovasi						
Res Narkoba								
Intelkam								
Lantas								
Polair								
Binmas								
SDM								

## Pemilihan Indikator

Selain mengandung sasaran program RBP, penyusunan indikator ITK juga didasarkan pada prinsip utama Kepolisian, diantaranya sumber daya manusia, sarana prasarana, anggaran, pengawasan, sistem metoda dan inovasi. Hal ini dilakukan untuk meminimalisasi timbulnya pertanyaan mengapa indikator tertentu yang digunakan sementara yang lain tidak.

Terdapat **3 jenis data** yaitu 1) obyektif, terdiri dari data-data Satker Polda yang diukur, seperti anggaran, data jumlah personel, LAKIP dan-lain-lain; 2) Persepsi dari internal Polda dan masyarakat terkait kinerja Polda; dan 3) Observasi terhadap unit layanan publik (STNK, BPKB, SIM dan SKCK) menggunakan instrumen yang ada pada PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2012 tentang Pedoman penilaian kinerja unit pelayanan publik. Masing-masing jenis data memiliki kontribusi terhadap penilaian ITK dengan bobot berbeda, diantaranya data obyektif (70%), data persepsi (15%) dan data observasi (15%).

Dalam prosesnya, pemilihan indikator dilakukan dengan menempatkan indikator-indikator yang relevan ke dalam *hierarchy of significance*. Dengan demikian didapat sejumlah indikator yang memiliki kemampuan penjas yang kuat dan kekuatan pembeda (*discriminating power*) sehingga tidak ada tumpang tindih antar satu indikator dengan indikator lain, atau terjadi repetisi maupun triangulasi yang tidak perlu. Indikator-indikator tersebut dibangun berdasarkan fungsi dan otoritas Polda serta relevansi terhadap isu-isu maupun proses tata kelola. Setiap indikator juga disertai justifikasi yang rinci dengan pertimbangan **signifikan, relevansi, ketersediaan data, kekuatan pembeda, serta persamaan.**

## Sumber dan Jenis Data

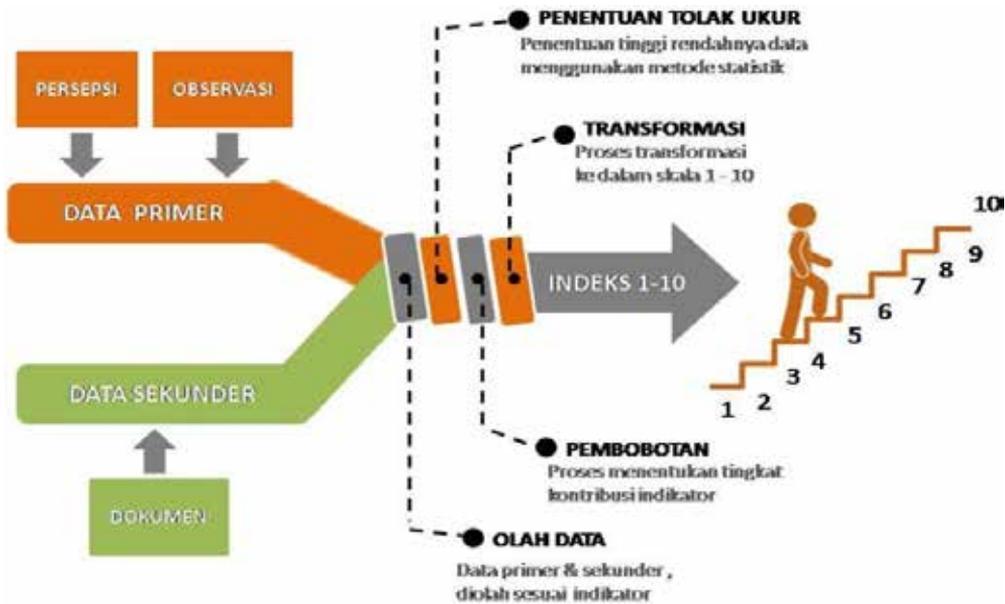
ITK dihasilkan dari komposit dua jenis data, yaitu data obyektif (sekunder) dan data persepsi/subyektif (primer). Data obyektif terdiri dari berbagai dokumen yang dikeluarkan oleh setiap Satker Polda yang diukur. Data persepsi diperoleh dari narasumber yang terdiri dari pihak internal dan eksternal Polda melalui instrumen kuesioner. Pihak internal mencakup seluruh perwakilan jajaran dan satker di setiap Polda. Sedangkan pihak eksternal terdiri dari perwakilan LSM, akademisi, pengamat dan aktivis lain-lain. Data persepsi dipakai untuk mengukur indikator-indikator yang tidak dapat diperoleh melalui data obyektif. Hal ini terutama yang terkait prinsip perilaku dan integritas.

Selain itu, data persepsi melalui instrumen kuesioner diperkaya dengan observasi langsung yang dilakukan tim peneliti terhadap beberapa indikator yang terkait pelayanan publik dengan menggunakan acuan instrumen KemenPANRB. Uji akses juga dilakukan oleh tim peneliti untuk mengukur tingkat kemudahan setiap dokumen obyektif yang diperlukan. Semua tipe data tersebut saling melengkapi guna menghasilkan ITK yang cukup komprehensif.

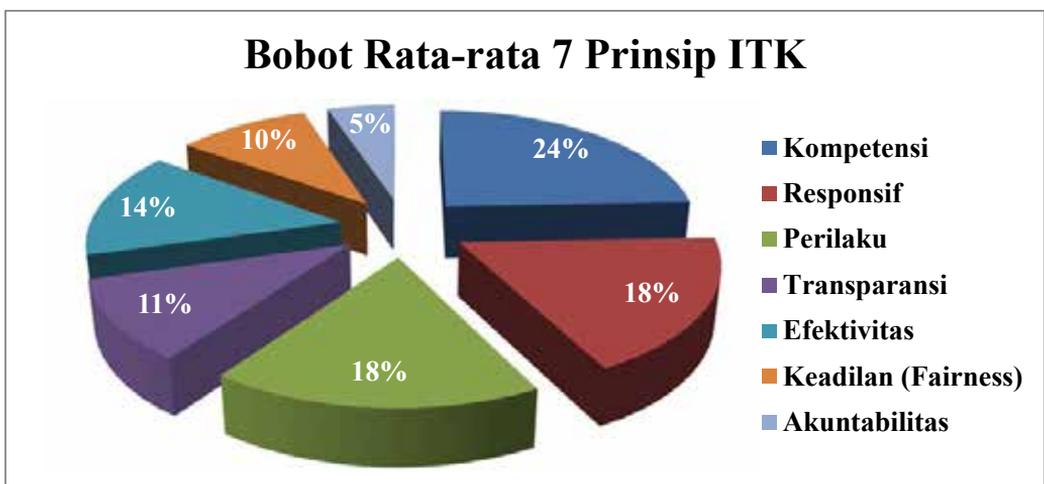
Dalam pengumpulan data, tim peneliti yang terdiri dari tim gabungan Mabes Polri dan Kemitraan diturunkan ke setiap Polda. Setiap tim peneliti terlibat secara aktif dalam pengumpulan data primer dan sekunder serta berperan aktif sebagai fasilitator dalam diskusi terbatas (FGD) serta penulisan laporan hasil ITK di setiap Polda.

## Proses Data Menjadi Indeks

Dalam menghitung indeks, 3 sumber data ITK terlebih dahulu dikompilasi untuk kemudian diberi atribut, dan dibobot, sebelum di transformasi menjadi angka-angka indeks. Proses pengolahan data dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Secara keseluruhan berikut adalah bobot penilaian prinsip ITK.



## Bobot Penilaian Per Satker

RESKRIM UMUM	100.00%
Kompetensi	25.86%
Responsif	21.72%
Transparansi	17.73%
Keadilan	14.09%
Perilaku	10.49%
Efektivitas	6.75%
Akuntabilitas	3.37%

RESKRIM KHUSUS	100.00%
Kompetensi	27.23%
Keadilan	21.90%
Perilaku	17.89%
Responsif	13.64%
Efektivitas	10.08%
Transparansi	6.29%
Akuntabilitas	2.98%

SABHARA	100.00%
Kompetensi	24.04%
Responsif	23.56%
Perilaku	19.25%
Keadilan	12.45%
Efektivitas	10.37%
Transparansi	6.36%
Akuntabilitas	3.98%

<b>SDM</b>	<b>100.00%</b>
Keadilan	25.87%
Kompetensi	21.88%
Transparansi	18.23%
Responsif	13.71%
Perilaku	10.28%
Akuntabilitas	6.80%
Efektivitas	3.23%

<b>BINMAS</b>	<b>100.00%</b>
Perilaku	27.37%
Kompetensi	20.38%
Responsif	18.77%
Keadilan	13.87%
Efektivitas	10.19%
Transparansi	6.33%
Akuntabilitas	3.10%

<b>POLAIR</b>	<b>100.00%</b>
Kompetensi	27.44%
Responsif	16.36%
Transparansi	15.42%
Keadilan	13.69%
Perilaku	12.67%
Efektivitas	7.85%
Akuntabilitas	6.58%

<b>RES-NARKOBA</b>	<b>100.00%</b>
Kompetensi	26.24%
Perilaku	22.21%
Keadilan	18.02%
Responsif	14.04%
Efektivitas	10.53%
Transparansi	6.01%
Akuntabilitas	2.96%

<b>LALU LINTAS</b>	<b>100.00%</b>
Perilaku	23.22%
Responsif	21.04%
Kompetensi	19.58%
Transparansi	12.95%
Keadilan	9.50%
Efektivitas	9.37%
Akuntabilitas	4.34%

<b>INTELKAM</b>	<b>100.00%</b>
Kompetensi	26.69%
Responsif	19.80%
Efektivitas	17.89%
Perilaku	14.30%
Akuntabilitas	11.83%
Transparansi	6.34%
Keadilan	3.15%

## LAMPIRAN

# INDEKS TATA KELOLA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

## POLDA JAWA BARAT

Peringkat 1 : 6,767

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	7,87	6,54	8,25	9,28	4,00	9,42	6,45	7,35
Lalu Lintas	7,18	4,18	8,21	8,86	9,87	4,60	5,61	7,72
Intelkam	7,16	7,21	9,15	7,84	8,50	4,87	3,72	8,02
Polair	6,67	3,93	7,97	7,36	10,00	8,97	1,00	7,69
Reskrimum	5,22	4,96	6,91	5,33	4,00	6,00	1,81	5,93
Reskrimsus	6,11	4,42	8,94	7,74	4,00	5,80	5,88	6,22
Reskrim Narkoba	6,58	6,79	9,17	7,88	4,00	5,16	3,65	7,14
Sabhara	5,81	4,29	7,42	8,04	10,00	4,00	1,00	6,02
SDM	8,31	7,59	8,17	9,11	10,00	7,38	10,00	7,88

**POLDA ACEH****Peringkat 2: 6,619**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,53	6,51	6,71	8,99	7,24	4,46	2,01	6,45
Lalu Lintas	7,34	6,04	7,76	8,48	9,87	3,73	6,60	7,11
Intelkam	6,90	6,46	7,51	6,62	8,50	4,10	6,27	8,01
Polair	6,82	3,31	5,98	9,01	10,00	7,89	8,69	7,35
Reskrimum	6,21	5,49	4,98	8,01	10,00	5,31	1,36	7,65
Reskrimsus	6,81	6,84	8,32	8,74	10,00	4,03	5,34	6,88
Reskrim Narkoba	6,30	5,59	4,51	8,28	10,00	4,11	7,72	7,12
Sabhara	5,67	5,80	7,65	4,94	10,00	3,63	1,00	8,29
SDM	6,99	6,46	6,64	7,95	10,00	5,71	1,00	7,48

**POLDA BANTEN****Peringkat 3 : 6,387**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,74	4,57	5,82	9,13	7,24	4,68	8,98	6,22
Lalu Lintas	6,93	5,29	8,54	8,85	6,92	4,00	5,28	6,20
Intelkam	6,19	7,11	8,05	7,24	5,50	4,41	2,51	6,15
Polair	6,29	3,30	6,45	8,21	10,00	8,10	3,24	5,88
Reskrimum	5,39	4,31	8,11	7,49	4,00	4,97	1,72	6,13
Reskrimsus	6,95	6,92	6,58	9,03	10,00	4,49	7,57	6,11
Reskrim Narkoba	6,90	5,31	9,03	8,96	10,00	4,40	6,40	6,09
Sabhara	5,78	6,09	7,68	7,38	4,00	3,86	1,00	6,17
SDM	6,31	5,93	8,53	8,93	6,32	4,92	2,34	6,30

**POLDA KALIMANTAN BARAT****Peringkat 4 : 6,218**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	7,11	5,44	6,91	9,21	7,24	4,84	8,76	5,20
Lalu Lintas	7,69	5,95	7,99	8,92	9,87	6,54	6,87	5,40
Intelkam	6,12	7,13	7,34	7,72	5,50	4,79	2,98	5,30
Polair	6,14	1,34	6,17	8,12	10,00	7,93	9,83	5,10
Reskrimum	5,31	5,41	4,50	8,89	4,00	4,44	7,27	5,23
Reskrimsus	7,54	7,73	6,31	8,43	4,00	8,65	7,57	5,06
Reskrim Narkoba	5,37	5,26	6,30	6,72	4,00	4,53	3,84	5,36
Sabhara	5,63	3,57	8,82	8,76	4,00	3,66	1,00	4,95
SDM	5,05	3,83	5,87	8,99	2,46	5,15	10,00	5,59

**POLDA JAWA TENGAH****Peringkat 5 : 6,141**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	7,18	5,85	8,02	7,87	4,00	9,20	5,73	6,77
Lalu Lintas	6,66	2,86	7,41	8,46	9,87	4,58	6,17	6,48
Intelkam	6,18	6,52	6,89	8,68	5,50	4,77	2,82	7,03
Polair	5,17	2,82	6,25	8,10	4,00	8,30	1,71	6,94
Reskrimum	5,22	4,59	6,02	8,62	4,00	4,54	3,85	6,31
Reskrimsus	5,85	3,80	6,09	6,63	4,00	8,11	5,58	6,96
Reskrim Narkoba	6,82	5,98	8,69	7,38	4,00	8,88	3,28	6,86
Sabhara	5,49	4,39	7,41	8,00	4,00	4,15	1,00	6,87
SDM	6,72	5,78	8,16	8,44	6,32	7,02	1,00	6,95

**POLDA SULAWESI TENGAH**

**Peringkat 6 : 6,123**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	7,27	6,45	6,29	8,83	5,62	8,54	7,70	1,00
Lalu Lintas	7,12	6,18	8,09	7,92	9,87	3,75	7,38	1,00
Intelkam	5,47	6,57	6,97	8,86	5,50	4,10	2,62	1,00
Polair	5,70	3,00	5,90	5,28	10,00	7,21	8,30	1,00
Reskrimum	6,40	6,47	6,25	7,75	10,00	4,38	2,01	1,00
Reskrimsus	5,68	5,59	6,26	6,27	10,00	4,44	5,50	1,00
Reskrim Narkoba	5,72	4,32	6,14	8,17	10,00	3,99	5,32	1,00
Sabhara	5,55	4,66	7,45	7,57	10,00	3,50	1,00	1,00
SDM	6,20	5,33	6,30	6,14	10,00	5,28	8,80	1,00

**POLDA RIAU**

**Peringkat 7 : 6,119**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,05	5,86	5,09	7,39	4,00	3,90	8,53	6,88
Lalu Lintas	6,59	3,62	6,23	8,25	9,87	5,22	6,02	7,21
Intelkam	6,41	5,96	7,06	6,76	8,50	3,77	5,20	7,31
Polair	5,25	3,50	4,40	7,97	4,00	6,25	8,01	6,95
Reskrimum	5,38	6,74	4,24	7,26	4,00	4,42	5,58	7,25
Reskrimsus	7,13	5,39	7,81	8,45	10,00	7,43	6,08	7,38
Reskrim Narkoba	5,51	4,33	5,90	6,53	10,00	3,28	6,57	7,04
Sabhara	5,74	5,83	6,36	7,02	4,00	2,93	5,69	7,10
SDM	7,02	6,34	7,37	8,38	7,09	7,07	4,35	7,27

**POLDA KALIMANTAN TENGAH****Peringkat 8 :6,042**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	5,67	4,48	5,15	6,41	5,62	6,79	5,41	5,99
Lalu Lintas	7,42	6,66	7,71	8,57	9,87	5,95	4,94	4,65
Intelkam	5,66	5,30	6,88	7,40	5,50	4,39	4,21	4,90
Polair	6,60	3,68	8,20	8,79	7,00	7,88	7,95	5,38
Reskrimum	5,81	4,47	6,81	8,20	7,00	4,75	2,74	6,38
Reskrimsus	5,78	5,25	6,36	6,72	7,00	4,42	6,75	6,40
Reskrim Narkoba	5,81	4,89	8,38	5,45	7,00	4,21	7,67	5,26
Sabhara	5,31	5,32	7,43	5,44	7,00	3,71	1,00	5,74
SDM	6,32	4,11	5,91	8,20	8,55	5,58	10,00	6,46

**POLDA BALI****Peringkat 9 : 6,024**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	7,33	6,10	7,34	8,87	4,00	9,18	7,08	1,00
Lalu Lintas	6,83	5,93	8,41	8,66	6,92	4,12	5,94	1,00
Intelkam	5,41	6,71	7,02	6,52	5,50	6,41	3,50	1,00
Polair	5,50	3,57	6,26	8,90	4,00	7,87	7,80	1,00
Reskrimum	6,98	7,55	8,73	8,69	4,00	8,24	4,68	1,00
Reskrimsus	5,35	4,24	4,60	8,74	4,00	6,29	3,40	1,00
Reskrim Narkoba	6,04	5,22	5,08	7,48	4,00	8,00	5,51	1,00
Sabhara	5,83	6,27	7,79	8,41	4,00	3,79	1,00	1,00
SDM	4,96	5,76	4,69	8,68	4,77	4,60	1,00	1,00

**POLDA SUMATERA SELATAN****Peringkat 10 : 6,008**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,85	5,17	6,12	7,50	4,00	8,35	9,73	6,33
Lalu Lintas	7,55	6,37	8,08	8,24	9,87	3,58	8,19	6,94
Intelkam	6,47	6,13	6,10	6,34	7,00	5,92	7,43	6,41
Polair	4,98	1,44	6,90	6,81	4,00	6,94	7,29	6,91
Reskrimum	4,62	4,97	4,08	7,82	4,00	4,14	1,93	6,05
Reskrimsus	5,64	6,36	6,68	7,16	4,00	3,82	4,18	7,04
Reskrim Narkoba	6,38	4,87	8,27	8,09	4,00	4,91	7,58	7,44
Sabhara	5,12	4,78	6,73	7,06	4,00	3,00	1,00	7,40
SDM	6,47	5,91	7,86	8,55	7,09	4,24	10,00	7,44

**POLDA KEPULAUAN RIAU****Peringkat 11 : 5,915**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,18	5,16	6,15	7,14	4,00	5,95	7,14	7,03
Lalu Lintas	7,25	6,09	7,53	8,25	9,87	5,26	5,07	7,05
Intelkam	5,52	3,72	6,56	8,43	5,50	3,56	4,05	7,08
Polair	5,33	2,68	7,22	6,73	4,00	5,76	8,76	7,14
Reskrimum	5,21	3,71	7,64	8,09	4,00	3,39	4,73	7,11
Reskrimsus	6,06	5,78	8,43	7,81	4,00	3,48	7,12	7,11
Reskrim Narkoba	5,86	5,08	6,53	8,24	4,00	3,46	6,73	7,18
Sabhara	6,29	4,33	7,68	7,95	10,00	2,84	6,19	7,03
SDM	5,52	6,05	3,48	8,23	7,09	3,18	8,21	7,18

**POLDA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA****Peringkat 12 : 5,855**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	7,45	7,09	4,85	8,43	6,76	8,17	9,75	7,59
Lalu Lintas	6,43	5,18	7,47	8,31	6,92	3,34	4,02	7,49
Intelkam	6,13	6,71	5,77	8,49	5,50	5,93	3,24	7,38
Polair	4,65	2,06	4,83	7,56	1,00	7,27	9,31	6,98
Reskrim	5,09	5,83	4,26	7,78	4,00	4,19	4,45	7,07
Reskrimsus	5,54	6,05	5,56	8,34	4,00	3,72	3,61	7,17
Reskrim Narkoba	5,58	5,61	4,13	7,87	4,00	4,70	4,60	7,23
Sabhara	5,52	4,67	6,54	7,99	4,00	3,14	3,66	7,42
SDM	6,30	7,73	3,73	8,31	8,55	4,35	1,00	7,72

**POLDA SULAWESI UTARA****Peringkat 13 : 5,830**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	5,94	4,42	3,79	7,23	4,00	7,62	8,42	5,95
Lalu Lintas	6,58	5,92	5,83	8,13	6,92	7,28	4,52	6,67
Intelkam	6,66	8,03	6,48	8,05	5,50	3,41	4,67	6,67
Polair	5,02	3,84	5,22	4,61	4,00	5,37	9,53	6,58
Reskrim	4,76	3,36	4,90	8,25	4,00	4,61	5,90	6,13
Reskrimsus	6,30	6,26	7,64	7,84	4,00	4,56	6,79	7,39
Reskrim Narkoba	5,75	4,15	6,55	8,34	4,00	3,41	7,72	7,39
Sabhara	5,21	4,94	5,97	8,43	4,00	2,64	1,00	7,57
SDM	6,26	6,13	2,82	8,13	8,46	5,94	5,66	6,40

**POLDA SULAWESI SELATAN****Peringkat 14 : 5,819**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,50	6,10	6,85	7,09	5,62	5,95	6,34	6,45
Lalu Lintas	6,60	4,67	6,56	8,28	9,87	3,79	4,98	6,37
Intelkam	5,62	6,20	6,45	8,03	5,50	3,96	2,16	5,75
Polair	4,82	4,35	6,46	5,15	4,00	6,13	1,00	5,89
Reskrim	6,17	6,87	8,43	6,88	4,00	3,84	5,90	5,74
Reskrimsus	5,33	6,16	4,85	4,55	4,00	4,53	7,52	6,07
Reskrim Narkoba	5,76	4,83	7,59	7,91	4,00	4,25	4,61	5,95
Sabhara	4,97	5,04	6,99	5,79	4,00	3,30	1,00	5,83
SDM	6,60	7,04	7,38	8,25	8,55	4,55	1,00	6,32

**POLDA BENGKULU****Peringkat 15 : 5,786**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,10	5,49	7,27	8,65	4,00	4,01	2,27	6,87
Lalu Lintas	6,85	3,80	7,96	8,36	9,87	5,82	3,81	6,96
Intelkam	5,30	3,59	6,25	8,17	10,00	3,76	2,05	6,89
Polair	5,23	1,87	5,93	8,14	4,00	7,30	8,22	7,01
Reskrim	4,98	3,15	7,29	7,80	4,00	4,38	3,06	6,97
Reskrimsus	6,21	5,57	6,21	8,51	7,00	4,86	6,04	7,00
Reskrim Narkoba	5,30	2,77	8,42	6,66	7,00	5,20	3,28	6,97
Sabhara	6,73	4,51	7,82	8,56	7,00	3,27	9,88	6,87
SDM	5,37	4,20	7,99	7,24	6,91	3,24	1,00	7,13

**POLDA METRO JAYA**

Peringkat 16 : 5,767

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,11	3,02	7,48	6,37	4,00	6,44	9,15	8,59
Lalu Lintas	6,71	5,81	8,22	4,63	9,87	5,98	6,28	7,59
Intelkam	6,15	5,36	8,63	7,42	7,00	6,37	2,18	7,73
Polair	4,88	2,65	6,51	6,33	4,00	7,72	1,00	8,10
Reskrimum	5,97	6,44	8,61	6,37	4,00	4,19	2,77	8,20
Reskrimsus	6,12	4,46	8,64	5,88	4,00	7,56	5,61	6,92
Reskrim Narkoba	5,23	4,98	6,63	4,88	4,00	6,11	3,28	7,64
Sabhara	4,86	1,50	6,59	4,90	4,00	3,61	9,98	6,67
SDM	5,88	4,34	4,45	8,71	7,09	4,94	10,00	7,78

**POLDA JAMBI**

Peringkat 17 :5,735

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	5,99	3,58	6,21	8,93	4,00	6,51	2,67	7,37
Lalu Lintas	7,32	5,52	8,14	8,50	9,87	5,56	4,24	8,14
Intelkam	6,10	4,66	7,30	8,83	7,00	4,19	3,38	8,18
Polair	6,09	4,76	7,32	6,93	4,00	7,55	7,40	7,19
Reskrimum	5,58	4,40	7,43	8,07	4,00	4,20	6,19	7,89
Reskrimsus	5,69	5,47	4,79	6,77	10,00	4,05	5,65	8,24
Reskrim Narkoba	6,18	3,71	8,26	8,18	10,00	3,91	6,46	8,13
Sabhara	4,34	3,71	6,40	4,30	4,00	3,56	1,00	7,82
SDM	4,33	4,38	4,95	7,00	2,46	3,38	4,27	7,52

**POLDA KALIMANTAN TIMUR****Peringkat 18 : 5,732**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,40	5,97	3,75	8,44	5,62	6,08	9,26	1,00
Lalu Lintas	6,56	5,33	7,56	8,29	6,92	6,05	5,19	1,00
Intelkam	5,10	6,24	5,67	8,06	5,50	3,70	3,20	1,00
Polair	5,19	2,56	5,06	7,97	7,00	7,01	6,92	1,00
Reskrimum	5,14	3,84	4,88	8,03	7,00	4,30	5,36	1,00
Reskrimsus	5,98	4,47	7,89	8,39	7,00	4,91	6,35	1,00
Reskrim Narkoba	5,66	5,36	4,95	8,03	7,00	4,02	5,72	1,00
Sabhara	6,07	4,38	6,14	8,19	7,00	3,83	9,94	1,00
SDM	5,50	5,03	4,34	7,88	8,55	4,35	7,45	1,00

**POLDA KALIMANTAN TENGAH****Peringkat 19 : 5,588**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,46	4,80	4,04	8,58	5,62	6,10	9,26	7,44
Lalu Lintas	6,29	4,23	6,92	8,33	6,92	5,88	3,95	5,62
Intelkam	5,28	6,15	5,50	6,30	5,50	3,97	2,73	5,79
Polair	4,96	2,30	3,91	8,58	4,00	6,70	8,41	6,22
Reskrimum	5,12	4,20	5,25	8,05	4,00	4,65	7,38	5,62
Reskrimsus	5,59	4,64	5,51	8,56	4,00	3,97	7,57	5,26
Reskrim Narkoba	5,51	3,15	5,54	8,35	4,00	5,32	6,53	5,38
Sabhara	5,14	3,77	7,16	8,38	4,00	2,91	1,00	5,21
SDM	5,95	5,59	6,93	8,03	5,55	4,32	10,00	7,44

**POLDA NUSA TENGGARA BARAT****Peringkat 20 : 5,555**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,34	5,52	6,52	8,92	4,00	4,79	5,95	1,00
Lalu Lintas	6,58	5,77	6,20	8,59	9,87	4,01	4,74	1,00
Intelkam	5,22	6,25	5,13	8,91	7,00	4,49	3,10	1,00
Polair	5,13	2,42	5,41	7,91	4,00	8,30	9,75	1,00
Reskrimum	5,26	6,08	3,77	8,78	4,00	5,45	6,56	1,00
Reskrimsus	5,83	5,95	5,04	7,87	4,00	5,33	6,65	1,00
Reskrim Narkoba	5,02	3,88	5,04	8,19	4,00	4,63	3,53	1,00
Sabhara	5,18	4,40	6,44	8,65	4,00	4,32	1,00	1,00
SDM	5,43	5,33	3,39	8,68	7,09	5,85	1,00	1,00

**POLDA GORONTALO****Peringkat 21 :5,499**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,00	5,31	7,43	7,31	4,00	4,22	4,77	6,23
Lalu Lintas	6,30	4,07	7,19	8,19	6,92	3,58	6,18	6,43
Intelkam	6,03	5,11	6,64	8,60	5,50	3,98	4,89	6,51
Polair	5,16	1,94	6,49	6,34	4,00	7,03	9,75	6,42
Reskrimum	5,53	5,22	5,55	8,43	4,00	7,01	2,56	6,41
Reskrimsus	4,98	4,06	5,15	8,49	4,00	4,04	3,30	6,33
Reskrim Narkoba	4,74	2,52	5,02	8,43	4,00	4,03	3,28	6,44
Sabhara	5,03	3,64	8,37	5,92	4,00	3,46	1,00	6,58
SDM	5,72	5,05	8,48	8,35	7,09	3,17	1,00	6,55

**POLDA SUMATERA UTARA**

**Peringkat 22: 5,398**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	5,17	3,76	5,54	7,73	4,00	4,15	2,28	6,03
Lalu Lintas	6,17	3,01	8,02	8,51	6,92	3,60	4,44	6,05
Intelkam	5,11	4,24	6,44	6,54	7,00	4,15	2,66	6,06
Polair	5,30	1,00	8,11	8,65	4,00	7,51	7,17	6,05
Reskrimum	5,23	5,37	4,77	7,62	4,00	5,88	3,85	6,07
Reskrimsus	5,77	3,79	7,56	8,84	4,00	5,02	5,93	6,07
Reskrim Narkoba	5,30	4,10	5,26	7,18	4,00	5,15	5,19	6,06
Sabhara	5,43	4,98	7,10	7,89	4,00	3,59	1,00	6,06
SDM	5,10	5,08	5,25	4,58	7,09	4,10	1,00	6,06

**POLDA MALUKU**

**Peringkat 23 :5,324**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	6,47	4,56	4,44	8,39	4,00	7,99	8,17	7,11
Lalu Lintas	6,28	4,49	6,18	8,13	9,87	3,19	3,21	7,51
Intelkam	5,41	4,61	5,65	4,25	5,50	3,69	6,27	7,33
Polair	4,77	3,45	4,14	4,62	4,00	6,36	7,48	7,44
Reskrimum	4,64	4,60	3,59	4,15	4,00	6,10	6,44	6,92
Reskrimsus	5,02	3,08	4,17	7,91	4,00	6,26	3,43	7,82
Reskrim Narkoba	4,82	3,27	5,34	7,72	4,00	3,81	3,28	7,68
Sabhara	5,52	5,06	7,01	7,88	4,00	3,32	1,49	7,73
SDM	4,99	4,09	3,47	8,29	7,09	3,33	1,00	8,50

**POLDA SUMATERA BARAT****Peringkat 24 : 5,244**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	5,44	4,81	5,51	4,54	4,00	8,40	7,18	1,00
Lalu Lintas	6,73	6,45	6,13	8,34	9,87	3,40	6,30	1,00
Intelkam	4,74	4,71	6,13	7,27	5,50	4,17	3,54	1,00
Polair	5,02	3,47	6,32	7,45	4,00	7,65	4,63	1,00
Reskrimum	4,94	4,54	4,55	7,70	4,00	6,30	5,08	1,00
Reskrimsus	5,09	3,73	6,05	8,08	4,00	4,31	5,75	1,00
Reskrim Narkoba	5,59	5,19	6,60	7,12	4,00	6,11	3,28	1,00
Sabhara	5,17	3,81	7,33	8,72	4,00	3,60	1,00	1,00
SDM	4,48	4,15	5,61	8,06	2,46	4,47	9,38	1,00

**POLDA LAMPUNG****Peringkat 25 : 5,225**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	5,86	3,20	5,18	8,78	4,00	6,56	6,29	1,00
Lalu Lintas	6,67	4,61	7,70	8,63	9,87	3,66	5,10	1,00
Intelkam	4,64	3,06	5,95	7,34	7,00	4,25	5,01	1,00
Polair	5,20	4,66	3,95	7,15	4,00	7,35	8,65	1,00
Reskrimum	5,15	3,49	8,50	7,87	4,00	3,74	4,55	1,00
Reskrimsus	5,90	4,22	5,53	8,59	4,00	7,93	4,35	1,00
Reskrim Narkoba	4,50	2,18	5,96	8,15	4,00	5,05	1,00	1,00
Sabhara	5,04	4,09	7,15	8,07	4,00	3,36	1,00	1,00
SDM	4,07	4,48	3,76	7,74	4,00	3,67	1,00	1,00

**POLDA JAWA TIMUR**  
**Peringkat 26 :5,159**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	4,28	2,82	5,25	4,85	4,00	3,89	4,02	6,24
Lalu Lintas	6,09	1,38	7,58	8,42	9,87	3,36	4,28	6,19
Intelkam	4,42	3,08	6,11	4,30	5,50	3,86	3,79	5,27
Polair	3,73	1,00	5,22	4,30	4,00	6,89	1,20	6,19
Reskrimum	5,71	4,57	8,74	7,56	4,00	5,32	2,35	6,45
Reskrimsus	5,52	4,39	5,15	6,62	4,00	6,36	6,33	5,18
Reskrim Narkoba	6,08	4,48	8,57	6,48	4,00	5,77	7,72	5,73
Sabhara	5,24	4,46	7,46	7,14	4,00	3,24	1,00	6,82
SDM	5,41	1,84	4,93	6,82	7,09	7,45	1,00	5,53

**POLDA SULAWESI TENGGARA**  
**Peringkat 27 : 5,021**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	4,43	2,52	4,81	4,50	2,38	4,38	8,60	4,89
Lalu Lintas	7,13	6,26	7,59	8,59	9,87	3,91	5,07	4,34
Intelkam	4,95	5,17	6,11	5,79	5,50	4,08	2,84	4,61
Polair	4,53	3,52	4,80	5,42	4,00	7,20	2,53	4,48
Reskrimum	4,72	4,76	3,84	7,71	4,00	5,40	2,90	5,48
Reskrimsus	5,09	3,83	7,22	6,67	4,00	3,87	6,24	4,75
Reskrim Narkoba	5,22	2,87	5,41	8,14	4,00	4,01	7,72	4,20
Sabhara	5,18	4,06	7,57	7,49	4,00	3,57	1,00	4,35
SDM	3,93	3,25	4,23	4,72	4,00	3,39	4,86	5,72

**POLDA NUSA TENGGARA TIMUR****Peringkat 28 :5,008**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	5,85	3,66	5,21	8,58	4,00	4,04	9,14	1,00
Lalu Lintas	6,43	6,10	5,78	8,31	9,87	3,30	4,80	1,00
Intelkam	3,78	3,73	4,94	4,34	5,50	3,80	3,35	1,00
Polair	4,24	2,48	5,33	7,26	4,00	6,31	2,90	1,00
Reskrimum	2,79	1,26	3,45	4,15	4,00	3,32	1,00	1,00
Reskrimsus	4,74	4,64	8,04	5,63	4,00	3,42	3,43	1,00
Reskrim Narkoba	6,26	5,76	3,91	8,09	4,00	7,84	6,85	1,00
Sabhara	6,04	5,81	6,41	7,98	4,00	3,10	8,87	1,00
SDM	4,94	4,63	4,04	8,40	7,09	4,32	1,00	1,00

**POLDA BANGKA BELITUNG****Peringkat 29 :4,943**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	5,14	5,28	4,31	7,10	4,00	3,45	5,35	1,00
Lalu Lintas	6,39	5,68	7,11	8,11	9,87	2,94	3,17	1,00
Intelkam	4,29	4,17	5,50	4,59	5,50	3,15	4,84	1,00
Polair	4,74	2,38	5,83	7,75	4,00	5,61	8,96	1,00
Reskrimum	5,20	6,66	5,25	7,92	4,00	4,38	2,23	1,00
Reskrimsus	4,88	3,26	5,57	7,83	10,00	3,51	3,98	1,00
Reskrim Narkoba	4,09	2,54	4,21	6,64	10,00	3,45	1,00	1,00
Sabhara	4,52	3,02	6,22	7,87	4,00	3,33	1,00	1,00
SDM	5,23	5,71	3,38	6,97	7,09	4,35	9,87	1,00

**POLDA MALUKU UTARA**  
**Peringkat 30 : 4,836**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	5,29	3,99	4,37	8,62	7,24	3,84	2,73	1,00
Lalu Lintas	5,81	3,35	6,59	8,41	9,87	3,39	1,86	1,00
Intelkam	4,24	3,84	5,15	7,25	7,00	3,81	2,68	1,00
Polair	3,66	2,17	4,63	4,84	4,00	6,35	1,76	1,00
Reskrimum	4,33	3,72	3,59	8,12	4,00	5,20	3,86	1,00
Reskrimsus	4,54	4,08	3,53	8,49	4,00	3,65	3,43	1,00
Reskrim Narkoba	4,68	3,03	4,49	8,42	4,00	3,76	4,14	1,00
Sabhara	4,90	4,92	5,58	8,24	4,00	3,39	1,00	1,00
SDM	6,06	5,41	5,48	8,49	10,00	5,15	1,00	1,00

**POLDA PAPUA**  
**Peringkat 31 : 4,782**

Arena	Indeks Total Per Satker	Prinsip Tata Kelola Kepolisian						
		Kompetensi	Responsif	Perilaku	Transparansi	Keadilan	Efektivitas	Akuntabilitas
Binmas	5,43	4,84	5,41	7,24	4,00	5,89	3,45	1,00
Lalu Lintas	5,49	4,97	6,25	7,72	6,92	3,51	1,43	1,00
Intelkam	4,50	4,61	6,11	8,01	4,00	3,75	2,36	1,00
Polair	4,47	2,31	8,15	6,60	4,00	6,59	1,00	1,00
Reskrimum	4,50	3,97	4,52	6,83	4,00	4,09	6,85	1,00
Reskrimsus	4,84	4,43	6,18	6,94	4,00	3,70	4,59	1,00
Reskrim Narkoba	5,11	2,32	5,30	8,35	4,00	4,93	7,12	1,00
Sabhara	4,86	3,62	6,99	8,23	4,00	2,86	1,00	1,00
SDM	3,83	3,57	4,47	7,77	2,46	3,21	8,99	1,00



Didukung oleh:

