

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Permasalahan

Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) adalah salah satu pilar penegakan hukum di Indonesia yang mempunyai peran penting dan strategis. Polri memiliki peran yang menentukan ke arah mana hukum dan keamanan Negara akan diwujudkan. Berdasarkan UU no 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia menyebutkan bahwa Polri merupakan alat Negara yang berperan dalam pemeliharaan keamanan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat (humas.polri.go.id, 2019).

Pada realitanya, sejumlah survei menyebutkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap Polri kerap berada pada urutan terendah. Hal tersebut dikarenakan banyak penanganan kasus yang berbelit-belit, pemerasan, rekayasa kasus, layanan publik yang belum maksimal, serta sistem pelaporan berbasis teknologi informasi masih minim. Sesuai dengan visi dan misi Polri maka perlu dilakukan perubahan untuk menjadikan pelayanan berbasis teknologi (Kompas.com, 2016). Dalam rangka membentuk anggota Polri yang sesuai dengan visi misi Polri maka siswa polisi dibentuk pada sistem pendidikan dan pelatihan Polri untuk membentuk dan mengembangkan

ketrampilan sesuai tujuan pendidikan dan pelatihan (ntb.polri.go.id, 2018).

Lembaga Pendidikan Polisi bidang Pusat Pendidikan Binmas Kepolisian Republik Indonesia yang selanjutnya akan disebut sebagai Pusdik Binmas Polri, merupakan lembaga pendidikan Polri yang menjadi tempat dimana perwira polisi dibina dan diajarkan secara profesional mengenai pembinaan masyarakat. Kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga pendidik Pusdik Binmas adalah mampu menguasai, merancang, mengembangkan, dan mengevaluasi pembelajaran serta dapat mengatasi kesulitan belajar, melaksanakan bimbingan konseling, mengembangkan ilmu, dan memahami kemampuan awal siswa (Binmas, 2012).

Tenaga pendidik atau yang selanjutnya akan disebut gadik memiliki kewajiban untuk memberikan pembelajaran kepada sumber daya manusia Polri untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan profesionalisme pembinaan masyarakat Perwira Polri yang profesional serta diharapkan dapat mengendalikan dan menjaga keamanan ketertiban masyarakat di daerah tempat dinas secara komunikatif dan interaktif (Binmas, 2012).

Pusdik Binmas terbentuk pada bulan Juli tahun 2012, yang terlibat di dalamnya adalah anggota Polri dan pegawai negeri sipil yang merupakan hasil mutasi dari seluruh kantor kepolisian wilayah Indonesia

(Dokumen Pusdik Binmas). Proses mutasi tersebut menyebabkan para anggota perlu menyesuaikan diri dalam segala aspek, yaitu penyesuaian kompetensi sebagai gadik, penyesuaian sistem pembelajaran baru yang berkaitan dengan teknologi, serta penyesuaian terhadap tuntutan tugas yang berbeda dari sebelumnya.

Tuntutan penyesuaian yang tinggi dari jajaran yang terlibat di dalamnya. Merupakan tantangan baru bagi gadik yang belum memiliki latar belakang sebagai pendidik. Perubahan bidang pekerjaan dan lingkungan baru menuntut setiap anggota Polri untuk segera menyesuaikan diri dengan tugas dan situasi yang ada. Perilaku individu yang berorientasi pada kinerja terhadap tugas akan dilihat sebagai respons dalam mengantisipasi perubahan yang relevan terkait dengan pekerjaan (Jundt, dkk., 2015)

Desmita (2009) menjelaskan bahwa penyesuaian diri adalah suatu konstruk kompleks yang melibatkan segala bentuk respon diri individu pada aturan yang berasal dari eksternal maupun yang berasal dari internal dirinya sebagai bentuk penyesuaian diri berkembang sesuai tahapan perkembangan manusia. Gunarsa (dalam Sobur, 2003) berpendapat bahwa bentuk penyesuaian diri dibagi menjadi dua yaitu *adjustive* dan *adaptive*. *Adjustive* bersifat psikis, yaitu penyesuaian diri segala macam bentuk tingkah laku terhadap lingkungan yang diatur oleh norma-norma. *Adaptive*, merupakan penyesuaian diri secara fisik dimana segala macam perubahan yang terjadi secara fisik adalah bagian dari

penyesuaian diri pada keadaan lingkungan. Tuntutan organisasi adalah kinerja, maka penyesuaian terhadap kinerja menjadi hal penting dalam organisasi, hal tersebut disebut dengan *adaptive performance*.

*Adaptive performance* dideskripsikan sebagai perubahan perilaku individu yang terjadi untuk merespon tuntutan lingkungan, peristiwa, atau kondisi yang baru (Pulokas, dkk, 2000). Permasalahan yang dihadapi berawal dari munculnya keluhan dari pimpinan terkait banyak gadik yang kurang dapat menyesuaikan diri dengan sistem belajar yang baru.

Lebih lanjut peneliti melakukan wawancara mendalam dan observasi terhadap 10 tenaga pendidik. Hasil wawancara dan observasi mendapati bahwa terdapat keluhan terhadap perubahan sistem yang ada di Pusdik yaitu terkait sistem pembelajaran dari manual ke *e-learning*, siswa yang di didik berasal dari beraneka ragam latar belakang, teknologi informasi yang semakin canggih, dan beban target kerja yang berat.

Dari hasil pengamatan awal yang telah dilaksanakan dengan melakukan wawancara kepada 10 gadik Pusdik Binmas, ditemukan bahwa mereka merasakan beberapa perubahan akibat dari perubahan sistem yang ditetapkan oleh pimpinan selama periode 5 tahun ini. Beberapa kondisi yang dialami para gadik bisa diketahui pada tabel berikut.

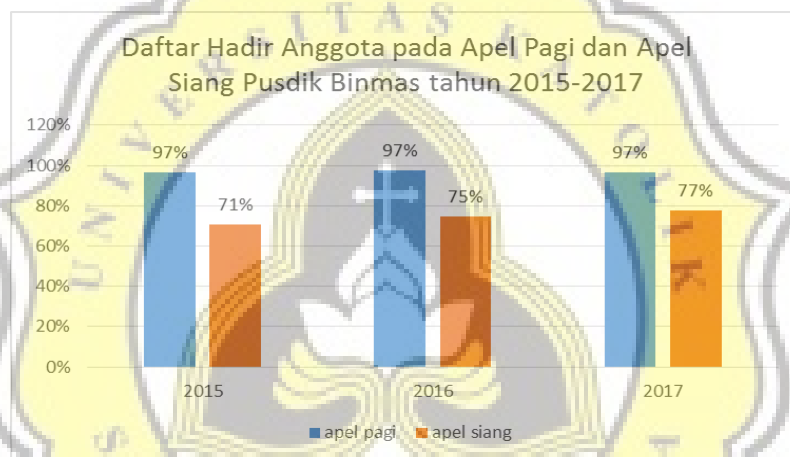
Tabel 1.  
Perubahan yang dirasakan oleh Tenaga Pendidik

No	Perubahan	Jml Orang
1.	Perubahan sistem pembelajaran dari manual ke <i>e-learning</i>	10
2.	Jumlah siswa meningkat dari tahun ke tahun dengan berbagai macam latar belakang pengalaman	8
3.	Pertumbuhan teknologi informasi yang semakin kompleks	7
4.	Pembaharuan sistem SIPP (Sistem Informasi Personil Polri) memberikan tekanan pada seluruh anggota	6
5.	Tanggungjawab dan pencapaian kinerja semakin berat	6
6.	Pembaharuan di segala aspek (infrastruktur dan kebijakan) oleh Lemdikpol	5

Sumber : Hasil Wawancara 28-31 Mei 2018

Perubahan paling besar yang dirasakan gadik adalah penggunaan e-learning dalam sistem pengajaran. Sejalan dengan hal itu, maka sistem pembelajaran perlu didigitalisasi dan pembelajaran diubah dari manual menjadi e-learning yang berbasis pada komputer. Bagi sebagian gadik, komputer merupakan hal yang baru untuk dipelajari, dikarenakan selama ini terbiasa dengan spidol dan *whiteboard*, maka sebagian pendidik kurang ahli dalam penggunaan komputer. Pihak instansi dalam hal ini melakukan proses pembelajaran komputer dengan mendatangkan ahli dari luar instansi. Hal tersebut dilakukan karena para pendidik dituntut untuk dapat mengoperasikan komputer saat proses belajar mengajar berlangsung. Perubahan sistem dalam pekerjaan dan lingkungan baru menuntut setiap anggota polri untuk beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan sistem yang diberlakukan (Nevid, 2005).

Apabila tidak dapat menyesuaikan diri secara adaptif maka akan terjadi kehilangan gairah dalam bekerja, semangat dalam mencapai keberhasilan organisasi dan anggota menjadi reseptif terhadap perubahan dan inovasi (Kotter, dkk., 1992). Tindakan reseptif anggota tercermin dari ketidakhadiran anggota pada sejumlah acara apel, berikut merupakan data apel pagi dan siang anggota Pusdik Binmas Polri Banyubiru.



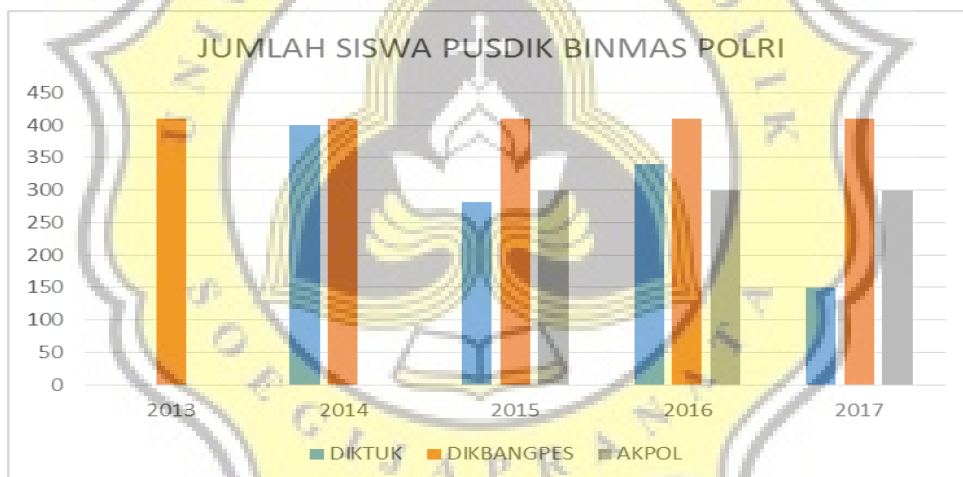
Sumber: Bagian Binsis Pusdik Binmas 2018

Gambar 1. Diagram jumlah kehadiran anggota Pusdik Binmas pada tahun 2015-2017

Dalam diagram di atas dapat dilihat anggota Pusdik mengalami penurunan kehadiran pada apel siang. Hal tersebut merupakan salah satu akibat dari ketidakmampuan anggota untuk menyesuaikan diri dengan sistem baru sehingga memicu penurunan semangat dan berimbas pada ketidakhadiran di siang hari.

Perubahan lainnya yang dirasakan oleh gadik adalah peningkatan jumlah siswa dari tahun ke tahun dengan latar belakang berbeda-beda

sehingga cara gadik memberikan pelayanan dalam hal pengajaran juga berbeda-beda. Pada awalnya Pusdik Binmas diperuntukkan hanya untuk siswa pendidikan pengembangan yang berasal dari anggota Polri sendiri. Kebijakan baru menyebutkan bahwa Pusdik Binmas diperbantukan untuk menerima siswa pendidikan pembentukan yang seharusnya dididik di Sekolah Polisi Negara (SPN). Kemudian kebijakan baru para pendidik diwajibkan mengajar Integrasi kurikulum yang siswanya berasal dari taruna Akademi Kepolisian (AKPOL). Berikut adalah jumlah siswa yang dididik di Pusdik Binmas Polri dari tahun 2013 hingga tahun 2017 :



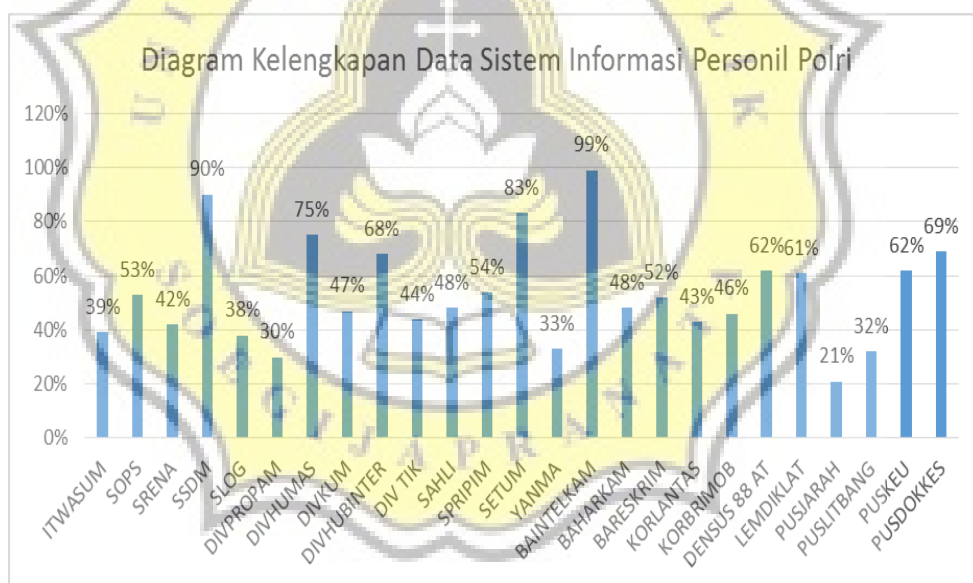
Sumber : Bagian Renmin Pusdik Binmas Polri

Gambar 2. Diagram jumlah siswa Pusdik Binmas Polri tahun 2013-2017.

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan bahwa dari tahun pertama di tahun 2013 hingga tahun 2017 terjadi banyak perubahan salah satunya jumlah dan klasifikasi peserta didik. Pada tahun 2013 Pusdik hanya menerima siswa Dikbangpes sebanyak 410 siswa, tahun 2014 Pusdik Binmas menerima siswa dari program Diktuk sebanyak 400 orang, dan mulai 2015 Pusdik menambahkan program integrasi

kurikulum dengan siswa dari taruna Akpol. Dari keterangan tersebut para gadik dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan kurikulum yang semakin bertambah, siswa yang selalu berganti setiap periode, serta penyesuaian dengan orang-orang baru hasil dari mutasi pekerjaan.

Perubahan terbaru lainnya terkait sistem adalah Sistem Informasi Personil Polri (SIPP) yang mewajibkan setiap anggota Polri melengkapi seluruh data diri yang dilakukan secara online dan dikirimkan ke Mabes Polri. Berikut data kelengkapan SIPP dari berbagai bidang dalam instansi POLRI.



Sumber : Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia

Gambar 3. Diagram kelengkapan data Sistem Informasi Personil Polri (SIPP) Juni 2018.

Dari data di atas, Pusdik Binmas merupakan bagian dari Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (LEMDIKLAT). Data dari Lemdiklat sendiri



menunjukkan angka 61%, mengindikasikan masih banyak anggota Polri yang belum melengkapi data diri dan mengirimkan secara online ke Mabes Polri. Informasi yang didapatkan dari pihak Mabes, banyaknya personil yang belum melengkapi data dikarenakan banyak dari mereka acuh dengan berkas-berkas data, dan sekarang para personil mulai cemas dan bingung untuk melengkapi data karena tekanan oleh atasan.

Dari beberapa sumber data yang didapatkan diketahui bahwa gadik kurang memiliki kemauan untuk belajar hal-hal baru dan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Hal tersebut sesuai dengan dimensi yang terdapat pada *adaptive performance* yaitu *learning new task, technologies, and procedures* dimana seharusnya gadik memiliki kemampuan mempelajari hal baru dalam melakukan suatu pekerjaan atau ketrampilan baru. Ternyata banyak gadik yang tidak memenuhi hal tersebut sehingga mereka terindikasi mengalami masalah *adaptive performance*. Hal tersebut berakibat pada kinerja gadik yang menurun, sehingga berdampak tidak dapat merefleksikan *core value* polisi yang profesional dan humanis. Bila hal ini tidak ditanggulangi maka akan berdampak bagi citra Polri itu sendiri.

*Adaptive performance* dideskripsikan sebagai perubahan perilaku individu yang terjadi untuk merespon tuntutan lingkungan, peristiwa, atau kondisi yang baru (Pulakos, dkk, 2000). Gadik yang harus menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan menjadi salah satu topik menarik bagi para ahli karena mengarah ke perluasan performansi kerja (*job*

*performance*) ke arah konsep *adaptive performance* yang memperlihatkan kepekaan terhadap tuntutan pekerjaan yang berubah (Jundt, dkk., 2015). *Adaptive performance* tiap orang akan berbeda-beda, hal ini diakibatkan faktor internal dan eksternal individu tersebut.

Pengaruh faktor internal pada perilaku individu dalam *adaptive performance* dengan lingkungan salah satunya adalah persepsi terhadap kemampuan diri bahwa dirinya mampu memenuhi tuntutan perubahan yang terjadi pada lingkungan kerjanya. Hal tersebut juga didukung dengan faktor lain yaitu minat untuk menyukai situasi dinamis dan bekerja pada situasi kerja yang penuh dengan perubahan pada lingkungan kerjanya (Pulakos, 2000)

Boyatzis (2008) mengemukakan bahwa faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku kerja individu salah satu faktornya adalah lingkungan kerja. Individu yang pernah mengalami suatu peristiwa di lingkungan kerja terdahulu akan dirangkum lalu dibentuk menjadi persepsi mengenai lingkungan kerja tersebut. Pandangan seseorang terhadap lingkungan kerjanya dideskripsikan menjadi iklim (Glisson & James, 2002). Pandangan karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja internal akan secara relative dirasakan oleh individu tersebut kemudian akan mempengaruhi perilaku di dalamnya, ini merupakan definisi dari iklim organisasi (Lussier, 2005).

Martin, dkk (2005) melakukan sebuah penelitian terhadap 799 karyawan rumah sakit dan 877 karyawan layanan umum di Australia kemudian memberikan hasil bahwa seorang karyawan yang berpandangan positif terhadap lingkungan tempatnya bekerja memiliki kecenderungan mentolerir perubahan yang terjadi sehingga mampu menyesuaikan perilaku sesuai dengan harapan organisasi. Adanya persepsi pada hirarki dan posisi dalam lembaga pendidikan Polri dapat mempengaruhi sikap para tenaga pendidik mengenai perubahan. Keadaan ini memicu kurangnya antusiasme dalam menghadapi perubahan (Nembhard & Edmondson, 2006)

Lebih lanjut Stanczyk (2017) mengemukakan bahwa faktor *openness* menjadi salah satu faktor yang dipengaruhi oleh iklim organisasi, hal tersebut disebabkan oleh iklim organisasi mempengaruhi keterbukaan dalam menerima lingkungan yang akan membuat individu mencari tahu lebih dan memiliki minat untuk berinovasi pada pekerjaannya. Kondisi tersebut memberikan gambaran bahwa memang iklim organisasi memiliki pengaruh bagi tenaga pendidik dalam memunculkan *adaptive performance*. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian Nandini (2017) dengan subjek 130 perawat mendapatkan hasil bahwa iklim psikologis mempengaruhi *adaptive performance*.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi *adaptive performance* adalah faktor dari internal dan faktor dari eksternal. Jing dan Yingqian (2012) mengemukakan bahwa lingkungan organisasi merupakan faktor

eksternal dari *adaptive performance*. Prediktor lingkungan organisasi paling mikro yang harus dihadapi karyawan adalah *leader*. Dukungan dari seorang *Leader* atau pemimpin akan memberikan efek yang positif pada *adaptive performance*.

Para pemimpin memainkan peran kritis dalam sebuah organisasi untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, teknik dalam memberikan arahan akan mempengaruhi aktivitas yang dilakukan oleh bawahan merupakan peran pemimpin (Handoko, 2011). Seorang pemimpin harus memiliki suatu kepemimpinan yang menunjukkan hubungan antara atasan dan bawahan sehingga menjadi ciri khas bagi dirinya dan organisasi. Kepemimpinan yang melekat pada tubuh Polri adalah kepemimpinan militeristis, dimana seorang pemimpin lebih sering menggunakan sistem perintah, pergerakan menggunakan pangkat dan jabatan, formalitas berlebihan, dan disiplin tinggi yang kaku (Herujito, 2001).

Sebelumnya terdapat penelitian yang dilaksanakan oleh Wijayanti (2014) mengenai hubungan antara *servant leadership* dan stres kerja yang dilakukan terhadap 100 anggota Polri di Pusdik Binmas Polri dan mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* mampu menurunkan stres kerja.

Kemampuan pemimpin yang melayani sangat dibutuhkan pada organisasi yang dinamis akan perubahan. Suasana keakraban dan

kekeluargaan dapat membantu para tenaga pendidik untuk beradaptasi antar tenaga pendidik. Perubahan dalam organisasi ini juga menuntut penyesuaian diri dengan lingkungan baru dan tanggungjawab baru. Pemimpin yang dapat menciptakan atmosfer melayani akan menolong tenaga pendidik mengatasi kebingungan karyawan akan penyesuaian dengan *servant leadership* (Coulter, 2010).

Dalam penelitian ini terdapat beberapa hal yang unik yaitu, sangat jarang penelitian psikologi di Indonesia memakai variabel *adaptive performance* dan *servant leadership*. Selanjutnya, subjek dari penelitian ini merupakan tenaga pendidik Polri yang jarang dijadikan sebagai subjek penelitian. Terakhir, penelitian ini akan memberikan inspirasi dalam bidang pendidikan psikologi khususnya bidang industri dan organisasi mengenai variabel *adaptive performance* dan *servant leadership*.

Berlandaskan latar belakang di atas, maka peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian apakah memang terdapat hubungan antara iklim organisasi dan *servant leadership* dengan *adaptive performance* pada tenaga pendidik di Pusdik Binmas Polri.

## B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah mencapai hasil sebagai berikut:

1. Menguji secara empirik hubungan antara *servant leadership* dan iklim organisasi dengan *adaptive performance* pada tenaga pendidik di Pusdik Binmas Polri.
2. Menguji secara empirik hubungan antara iklim organisasi dengan *adaptive performance* pada tenaga pendidik di Pusdik Binmas Polri.
3. Menguji secara empirik hubungan antara *servant leadership* dengan *adaptive performance* pada tenaga pendidik di Pusdik Binmas Polri.

#### C. Manfaat Penelitian

##### 1. Manfaat Teoritis

Diharapkan pada penelitian ini akan menyumbangkan hasil yang bermanfaat untuk literatur dan perkembangan dunia akademik khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi berkenaan dengan *adaptive performance*, iklim organisasi dan *servant leadership*.

##### 2. Manfaat Praktis

Diharapkan pada penelitian ini akan memberikan output yang bisa dijadikan sebagai referensi atau rujukan terkait keadaan di Pusdik Binmas.