

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PRAJURIT  
DI SUBDETASEMEN POLISI MILITER IV/2-1 MAGELANG**

**TESIS**



Diajukan Oleh :  
**ANASTASIUS SUPOMO**  
**NIM 141202617**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2016**

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PRAJURIT  
DI SUBDETASEMEN POLISI MILITER IV/2-1 MAGELANG**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
dalam mencapai derajat Sarjana S-2/ gelar Magister  
pada Program Magister Manajemen  
STIE WIDYA WIWAHA



Diajukan Oleh :  
**ANASTASIUS SUPOMO**  
**NIM 141202617**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2016**

**TESIS**  
**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PRAJURIT**  
**DI SUBDETASEMEN POLISI MILITER IV/2-1 MAGELANG**

Diajukan Oleh :

ANASTASIUS SUPOMO  
NIM 141202617

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Pada tanggal :

Penguji I

Penguji II

Dra. Ary Sutrischastini, M.Si

Zulkifli, SE, MM

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, .....

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA  
DIREKTUR

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Ak

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

### **STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PRAJURIT DI SUBDETASEMEN POLISI MILITER IV/2-1 MAGELANG**

Yang dibuat untuk melengkapi sebagai persyaratan menjadi Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau berasal dari tesis yang sudah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapatkan kesarjanaan di Lingkungan STIE Widya Wiwaha maupun di perguruan Tinggi manapun, kecuali bagian yang sumber informasi dicantumkan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Oktober 2016

**ANASTASIUS SUPOMO**  
**NIM 141202617**

## KATA PENGANTAR

Pertama Rasa syukur yang tak terkira dipanjatkan kepada Allah swt, atas berkat rahmat, hidayah dan nikmat serta kesempatan yang telah diberikan sehingga penulisan dan penyusunan tesis ini dapat terselesaikan.

Tesis yang merupakan karya ilmiah ini disusun guna memenuhi salah satu persyaratan akademik yang ditetapkan pihak STIE Widya Wiwaha Yogyakarta agar penulis memperoleh gelar Magister Manajemen. Kami menyadari bahwa tesis ini diselesaikan atas bantuan banyak pihak, baik bantuan yang diterima secara langsung maupun tidak langsung.

Pada kesempatan ini, kami menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu, khususnya kepada:

1. Bapak Dr. Wahyu Widayat, M.Ec, selaku dosen pembimbing tesis I yang selalu memberikan masukan, arahan dan bimbingan
2. Bapak Zulkifli, SE., MM, selaku dosen pembimbing II yang selalu memberikan masukan, arahan dan bimbingan serta selaku Dosen Penguji II
3. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Akt., selaku Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
4. Pimpinan dan seluruh jajaran di Akademi Militer Magelang yang telah memberikan izin kepada kami untuk melakukan penelitian dan memberikan bantuan berupa data-data yang dibutuhkan.

5. Segenap keluarga yang senantiasa memberikan dukungan moril maupun materil selama proses studi dan penyusunan serta menyelesaikan seluruh aktivitas pendidikan.
6. Seluruh rekan satu angkatan yang senantiasa saling mengingatkan, berbagi suka/duka dan bekerja sama melakukan berbagai hal selama menempuh pendidikan di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Apabila dalam penulisan dan penyusunan tesis ini terdapat kekurangan atau terdapat kata maupun kalimat yang kurang sesuai, kami mohon maaf. Mudah-mudahan tesis ini dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan maupun pihak manapun yang bermaksud memanfaatkannya.

Yogyakarta, Oktober 2016

**ANASTASIUS SUPOMO**  
**NIM 141202617**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
ABSTRAKSI .....	x
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Pertanyaan Penelitian .....	5
D. Tujuan penelitian .....	5
E. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II    LANDASAN TEORI</b>	
A. Kajian Teori .....	6
B. Penelitian Terdahulu .....	23
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	25
B. Subyek dan Obyek Penelitian .....	25
C. Jenis dan Sumber Data .....	26
D. Metode Pengumpulan Data .....	26

E. Instrumen Penelitian .....	27
F. Keabsahan Data .....	27
G. Teknik Analisis Data .....	28
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Data .....	32
B. Pembahasan .....	53
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Simpulan .....	65
B. Saran .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Personel Di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang...	2
Tabel 3.1 Matriks SWOT .....	31

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## ABSTRAK

Penyiapan prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang yang profesional dalam rangka melaksanakan tugas mendapat perhatian bagi Pimpinan dalam menetapkan kebijakan dan bagi seluruh prajurit dalam menetapkan tekad/kesadaran yang tinggi untuk mengelola kemampuan pribadinya, sehingga setiap prajurit harus dapat memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan serta teknologi secara maksimal melalui program yang telah ditetapkan. Sehingga untuk mencapai kinerja yang optimal perlu adanya peningkatan kinerja sumber daya manusia ditinjau dari *skill*, *knowledge* dan *attitude* sehingga pelaksanaan tugas di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang pada masa mendatang mampu terdukung sesuai dengan harapan. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui penyebab kinerja prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang masih belum optimal ditinjau dari *skill*, *knowledge* dan *attitude*, dan untuk mendapatkan strategi untuk meningkatkan kinerja Prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif sering disebut dengan *naturalistic inquiry* (inkuiri alamiah). Apapun macam, cara atau corak analisis data kualitatif suatu penelitian, perbuatan awal yang senyatanya dilakukan adalah membaca fenomena. Setiap data kualitatif mempunyai karakteristiknya sendiri. Data kualitatif berada secara tersirat di dalam sumber datanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat ditinjau dari *skill*, *knowledge* dan *attitude*, adalah (1) *Skill* (Ketrampilan) Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan ketrampilan dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih kurang sehingga operasi dilaksanakan tidak sesuai jadwal mengingat keterbatasan personel dan mengingat tugas-tugas mendadak lebih didahulukan menurut skala prioritas, (2) *Knowledge* (Pengetahuan) Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, karena prajurit mempunyai pengetahuan mengenai materi penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat, namun karena prajurit yang memiliki kemampuan sebagai penyidik masih kurang sehingga masih ada kesan prajurit yang lain hanya membantu saja, sehingga masih diperlukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan penyidikan dengan melakukan studi lanjut terutama di bidang hukum, dan (3) *Attitude* (Sikap) Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, jujur dan bertanggung jawab serta mempunyai pikiran yang terbuka atau *open minded*, mau menerima saran dan masukan yang baik, walaupun masih ada beberapa pegawai yang sikapnya masih harus ditingkatkan.

Kata Kunci: *kinerja, skill, knowledge, attitude*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Memasuki era globalisasi dewasa ini, TNI Angkatan Darat sebagai bagian integral dari TNI merupakan alat pertahanan negara, memiliki tugas yang tidak ringan dan akan semakin berat serta kompleks sejalan dengan dinamika perkembangan lingkungan strategis dunia saat ini, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang akan terus berubah secara dinamis. Tuntutan pelaksanaan tugas tersebut memerlukan kemampuan analisa dan menentukan tindakan dalam mengantisipasi setiap tantangan sesuai dengan perkembangan lingkungan strategis, maka untuk itu dibutuhkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yaitu prajurit TNI Angkatan Darat yang berkualitas dalam mengawaki organisasi dan alutsistanya. Prajurit yang berkualitas tersebut adalah merupakan prasarat utama dalam mewujudkan postur TNI Angkatan Darat yang profesional pada masa mendatang.

Postur TNI Angkatan Darat yang dihasilkan dari proses pembinaan kekuatan akan dibina secara bertahap dan berkesinambungan, agar memiliki kemampuan yang selanjutnya akan dibina secara proporsional untuk mewujudkan suatu kemampuan operasional yang berbasis profesionalitas yang dapat diandalkan guna mencapai keberhasilan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tuntutan akan terwujudnya prajurit yang profesional TNI Angkatan Darat dalam melaksanakan fungsinya sangat dipengaruhi oleh macam alutsista

dan sumber daya manusia. Untuk mencapai fungsi tersebut secara optimal, maka perlu suatu sistem pembinaan sumber daya manusia TNI Angkatan Darat yang mengatur keberadaan prajurit itu sendiri secara sistematis.

Sistem pembinaan prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang yang sudah dikembangkan selama ini oleh TNI Angkatan Darat tidak terlepas dari sistem pembinaan personel yang ada di dalam TNI secara umum. Data personel Di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang sesuai pangkat seperti dibawah ini :

Tabel 1.1.  
Data Personel Di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang

No	Pangkat	Data Susunan Personil	Nyata	Kurang/Lebih
1	PAMA			
	Kapten	-	1	+1
	Letnan	1	1	-1
2	BATI			
	Pemb. Letnan	1	3	+2
3	BINTARA			
	Serma	1	2	+1
	Serka	1	1	-
	Serda /TU	4	1	-3
4	TAMTAMA			
	Kopral	1	4	+3
	Praka	2	-	-2
	Prada / TU	1	1	-
	PNS Gol III	-	1	+1
	PNS Gol II	1	2	+1
	Jumlah	13	17	

Sumber : Laporan Satuan Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah personel masih sangat terbatas apabila ditinjau dari padatnya tugas yang meliputi protokoler kenegaraan, penyelidikan kriminal, pemeliharaan ketertiban dan penyidikan dengan lingkup

wilayah hukum sebagian Eks Karisidenan Kedu yang terdiri dari 3 (tiga) Kabupaten dan 1 (satu) Kota yaitu Kabupaten Temanggung, Kabupaten Wonosobo, Kabupaten Magelang dan Kota Magelang, yang didalamnya terdapat beberapa satuan TNI AD. Hambatan lain yang sering dihadapi oleh prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang adalah kinerja prajurit yang tidak semuanya baik, sehingga terkadang prajurit yang berkinerja baik dituntut untuk bisa menyelesaikan berbagai tantangan tugas baik tugasnya sendiri ataupun tugas prajurit lain yang kurang potensial. Hal inilah yang menyebabkan pentingnya melakukan peningkatan kinerja bagi prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang.

Pembinaan prajurit dan PNS TNI di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang merupakan salah satu bagian dari fungsi TNI Angkatan Darat seiring dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat. Salah satu penyebab ketertinggalan dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya sumber daya manusia di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang adalah latar belakang pendidikan, wawasan pengetahuan, pengalaman penugasan, kesejahteraan yang relatif rendah, sarana prasarana yang belum sepenuhnya. Profesionalisme prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang sudah merupakan tuntutan jaman. Untuk mencapai tingkat profesional, maka prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang harus dididik dan dilatih dalam melaksanakan tugas dengan baik, dididik dalam ilmu pengetahuan dan teknologi secara baik, serta kesejahteraan prajuritnya dijamin oleh negara, sehingga diharapkan mempunyai kinerja yang

baik. Dalam kehidupan bernegara, tuntutan profesionalisme bukan hanya demi kepentingan prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang sendiri, tetapi demi kepentingan seluruh bangsa Indonesia. Akhirnya harus disadari bahwa profesionalisme prajurit dapat terwujud hanya apabila prajurit TNI dilatih dengan baik. Penyiapan prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang yang profesional dalam rangka melaksanakan tugas mendapat perhatian bagi Pimpinan dalam menetapkan kebijakan dan bagi seluruh prajurit dalam menetapkan tekad/kesadaran yang tinggi untuk mengelola kemampuan pribadinya, sehingga setiap prajurit harus dapat memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan serta teknologi secara maksimal melalui program yang telah ditetapkan. Sehingga untuk mencapai kinerja yang optimal perlu adanya peningkatan kinerja sumber daya manusia ditinjau dari *skill*, *knowledge* dan *attitude* sehingga pelaksanaan tugas di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang pada masa mendatang mampu terdukung sesuai dengan harapan.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka dilakukan penelitian dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Prajurit Di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang”

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka dirumuskan permasalahan bahwa kinerja prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang masih belum optimal.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

1. Mengapa kinerja Prajurit Di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang masih belum optimal ditinjau dari *skill, knowledge* dan *attitude*?
2. Bagaimana strategi peningkatan kinerja prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang?

### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui penyebab kinerja prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang masih belum optimal ditinjau dari *skill, knowledge* dan *attitude*.
2. Untuk mendapatkan strategi untuk meningkatkan kinerja Prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang.

### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi:

1. Bagi Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan dalam memperbaiki kinerja melalui pengelolaan motivasi kerja pimpinan dan kepuasan kerja sehingga akan mampu memberikan kontribusi dalam peningkatan pelayanan masyarakat.
2. Pihak lain, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kajian Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen telah banyak disebut sebagai "seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain." Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett dalam Handoko (2010), mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen menurut Hasibuan (2011) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market.*

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *manpower management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Apa saja persamaan dan perbedaan antara MSDM dengan manajemen personalia itu?



Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Perbedaan MSDM dengan manajemen personalia sebagai berikut:

- a. MSDM dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
- b. MSDM menganggap bahwa pegawai adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa pegawai adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
- c. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik. (Hasibuan, 2011)

Manajemen menurut Handoko (2010) memang dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumberdaya manusia bukan material atau finansial. *We are managing human resources*. Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan. Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen personalia, atau sekarang disebut manajemen sumberdaya manusia, yang telah diterima secara universal. Masing-

masing penulis buku teks tentang bidang tersebut membuat definisi yang berbeda satu dengan yang lain. Menurut Flippo dalam Handoko (2010) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operatif di bidang personalia. Sedangkan French dalam Handoko (2010), mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumberdaya manusia oleh organisasi.

## **2. Kinerja**

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh

seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad (2000) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Robbins (2006) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah human output yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*.

Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasional yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Dari beberapa uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja nyata yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa : “kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu *Quality of work, Promptness, Initiative dan Communication*.

### **3. Manajemen Kinerja**

#### **a. Definisi Manajemen Kinerja**

Ada banyak definisi tentang manajemen kinerja yang dikemukakan oleh para ahli terutama mereka yang memiliki keahlian dalam bidangnya. Setiap definisi manajemen kinerja memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, dalam pengertian itu cocok diterapkan di suatu organisasi/organisasi yang menganut suatu konsep dan budaya (*concept and culture*) yang seperti ini namun tidak tepat diterapkan pada organisasi yang menganut konsep dan budaya yang berbeda. Untuk menerapkan suatu format manajemen kinerja yang baik adalah dengan cara mengedepankan konsep fleksibilitas yang bersifat aspiratif. Artinya fleksibilitas dengan tetap mengedepankan tujuan inti organisasi yaitu mewujudkan suatu organisasi yang profesional dan disegani oleh para mitra bisnis serta pesaing.

Adapun pengertian dari manajemen kinerja menurut Dharma (2005) adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan didalam organisasi.

Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen organisasi dan juga tentunya para pemegang saham. Karena dalam konteks manajemen modern suatu kinerja yang sinergis tidak akan bisa berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris organisasi hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memperdulikan berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di organisasi tersebut.

#### b. Perencanaan Manajemen Kinerja

Perencanaan Manajemen Kinerja (Fahmi, 2011) adalah kegiatan yang dilakukan oleh pihak manajemen dengan melibatkan ilmu dan seni dengan cara merencanakan dan mengatur orang-orang yang ada. Tujuan dan Elemen Manajemen Kinerja adalah untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan professional maka perlu kita pahami apa yang menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja.

Adapun tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja, Michael Armstrong dalam Fahmi (2011) mengatakan bahwa tujuan spesifik manajemen kinerja adalah untuk:

- 1) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- 2) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.

- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.
- 4) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka meningkatkan. Kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- 5) Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
- 6) Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- 7) Memusatkan perhatian pada atribut dan kinerja yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kinerja tersebut.
- 8) Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
- 9) Asas dasar penilaian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji training dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi.

- 10) Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
- 11) Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
- 12) Membantu memberikan wewenang kepada orang memberi orang lebih banyak ruang-lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.
- 13) Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.
- 14) Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

#### **4. Karakteristik Kinerja Pegawai**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut

(Mangkunegara, 2002):

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

## 5. Indikator Kinerja Pegawai

Hutapea dan Thoha (2008:28), mengungkapkan bahwa ada tiga indikator kinerja utama dalam pembentukan kinerja pegawai yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu.

Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu). Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat.

Keterampilan (*Skill*) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang pegawai dengan baik dan maksimal. Disamping pengetahuan dan kemampuan pegawai, hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja pegawai.

Sikap (*attitude*) merupakan pola tingkah laku seorang pegawai/pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan organisasi. Apabila pegawai mempunyai sifat yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang dibebankan kepadanya akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

*Knowledge*, *Skill*, dan *Attitude* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan



program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi, mendukung peningkatan kinerja pegawai.

## **6. Konsep Peningkatan Kinerja**

Organisasi jika ingin tetap hidup dan berkembang harus senantiasa melakukan peningkatan dan perbaikan kinerja pegawai. Para personel TNI, baik bawahan, *middle manager*, maupun *top manager* harus senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja. Dengan melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja, maka daya saing organisasi akan tetap terjaga dan pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud dan tercapai. Peningkatan kinerja juga merupakan salah satu cara bagi organisasi untuk mengembangkan dirinya. Peningkatan kinerja dilakukan dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia dan meliputi perbaikan dan peningkatan proses manajemen kinerja, yang meliputi perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan kinerja, *coaching* dan mentoring sumber daya manusia, proses penilaian dan review, pengukuran kinerja dan dalam melakukan evaluasi kinerja.

Peningkatan kinerja merupakan suatu proses yang bersifat berkelanjutan, terus menerus tanpa berhenti. Kondisi lingkungan dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah menuntut organisasi TNI untuk tetap terus meningkatkan kinerjanya. Menurut Robin Stuart – Kottze dalam Wibowo (2012) menyebutkan

enam langkah dalam melakukan peningkatan kinerja berkelanjutan atau *continuous performance improvement*, yaitu:

- a. Identifikasi perilaku sekarang.
- b. Mengakui perilaku dan memperkuat pemilikan.
- c. Identifikasi setiap *blocking-behaviour*.
- d. Mengakui adanya *ablocking-behaviour* dan memperkuat pemilikan.
- e. Mengidentifikasi apa yang dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja.
- f. Menyelaraskan perubahan perilaku dengan sasaran organisasional.
- g. Menciptakan perbaikan kinerja berkelanjutan.

## **7. Peningkatan Kinerja Prajurit Dengan Pembinaan Prajurit**

Dalam meningkatkan kinerja dilakukan dengan cara penyelenggaraan pembinaan prajurit yang meliputi 5 fungsi yaitu penyediaan, pendidikan, penggunaan, perawatan dan pemisahan prajurit TNI Angkatan Darat, dengan uraian sebagai berikut :

- a. Penyediaan.

Penyediaan prajurit TNI Angkatan Darat sebagai bagian pembinaan personel pada hakekatnya merupakan suatu upaya untuk mendapatkan prajurit TNI Angkatan Darat dengan kualitas dan kuantitas yang sudah ditentukan guna memenuhi kebutuhan pengawakan organisasi TNI Angkatan Darat. Pada proses penyediaan prajurit ini sangat menentukan dalam upaya untuk memperoleh calon berkualitas yang selanjutnya diharapkan dapat menjadi

kader Pimpinan TNI Angkatan Darat yang profesional dalam rangka mencapai keberhasilan pelaksanaan tugasnya pada masa mendatang. Adapun kegiatan penyediaan prajurit TNI Angkatan Darat yang dilaksanakan adalah meliputi pengumuman, pendaftaran, penelitian persyaratan, pemanggilan, pengujian dan pemilihan (pantukir), serta pengangkatan menjadi prajurit siswa.

b. Pendidikan.

Pembinaan prajurit TNI adalah kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas Prajurit yang harus mengawaki organisasi TNI, sehingga pembinaan prajurit TNI harus mempunyai hubungan yang erat dengan penyelenggaraan pendidikan karena pendidikan pada hakekatnya merupakan proses investasi kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Proses pendidikan prajurit TNI Angkatan Darat merupakan bagian dari pembinaan prajurit mempunyai peranan yang sangat penting karena merupakan tempat pembentukan dan pengembangan pembinaan prajurit yang berjiwa Pancasila dan Sapta Marga, memiliki kepribadian sebagai pejuang prajurit dan prajurit pejuang, kecerdasan, ketrampilan dan kesamaptaan jasmani, sehingga mampu mengemban tugas dan fungsi sesuai dengan tuntutan masa kini dan masa mendatang. Pendidikan prajurit TNI Angkatan Darat terdiri atas 2 (dua) golongan yaitu pendidikan sekolah dan pendidikan luar sekolah, dengan uraian sebagai berikut :

1) Pendidikan Sekolah.

Pendidikan sekolah diberikan kepada prajurit TNI Angkatan Darat untuk membekali, memelihara, meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan tertentu yang disusun secara sistematis dan diselenggarakan di lembaga pendidikan. Pendidikan sekolah dilaksanakan di dalam negeri maupun di luar negeri sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Jenis pendidikan yang termasuk dalam pendidikan sekolah meliputi :

- a) Pendidikan Pertama (Dikma), yaitu pendidikan untuk membentuk prajurit siswa menjadi prajurit, yang ditempuh melalui pendidikan dasar golongan pangkat, dengan tujuan agar mereka memiliki tingkat kepribadian, kemampuan intelek dan jasmani yang sesuai dengan peranan dan golongan pangkat yang bersangkutan.
- b) Pendidikan Pembentukan (Diktuk), yaitu pendidikan untuk membentuk siswa menjadi Perwira atau Bintara yang ditempuh melalui pendidikan dasar golongan pangkat, dengan tujuan agar mereka memiliki tingkat kepribadian, kemampuan intelek dan jasmani sesuai dengan peranan dan golongan pangkat yang bersangkutan.
- c) Pendidikan Pengembangan Umum (Dikbangum), yaitu pendidikan berjenjang dan berlanjut untuk mengembangkan kemampuan umum yang diperoleh dari daur pendidikan, pelatihan dan penugasan sebelumnya, dalam rangka proyeksi penggunaan prajurit selanjutnya.

- d) Pendidikan Pengembangan Spesialisasi (Dikbangspes), yaitu pendidikan untuk mengembangkan kemampuan spesialisasi baik yang telah maupun yang belum diperoleh dari daur pendidikan, pelatihan dan penugasan sebelumnya dalam rangka proyeksi penugasan prajurit selanjutnya.
- e) Pendidikan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Dikiptek), yaitu pendidikan yang difokuskan pada penguasaan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bersifat keilmuan/sains yang dilaksanakan di dalam atau di luar lembaga pendidikan TNI Angkatan Darat.
- f) Pendidikan Peralihan (Dikalih), yaitu pendidikan untuk melengkapi dan memantapkan aspek pendidikan dasar golongan pangkat bagi mantan Perwira/Bintara Prajurit Cadangan Sukarela (PCS) yang berasal dari mantan Prajurit Wajib (PW) dan Prajurit Cadangan Wajib (PCW) yang diangkat kembali menjadi Prajurit Karier (PK), serta prajurit yang mendapat anugerah kenaikan pangkat medan tempur (KPMT) atau kenaikan pangkat luar biasa (KPLB) menjadi Perwira/Bintara.

2) Pendidikan Luar Sekolah.

Pendidikan luar sekolah diberikan kepada prajurit untuk membekali, memelihara dan meningkatkan pengetahuan dan atau keterampilan tertentu yang diselenggarakan tidak melalui pendidikan sekolah, tetapi

melalui penataran, penyuluhan dan penyegaran. Pendidikan luar sekolah selain dilaksanakan di dalam negeri juga dapat dilaksanakan di luar negeri sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Jenis pendidikan yang termasuk di dalam pendidikan luar sekolah meliputi :

- a) Pendidikan Kualifikasi Khusus (Dikkualsus).
- b) Paket Pendidikan Belajar Sendiri (P2BS).
- c) Pendidikan Pembinaan Keterampilan.
- d) Pendidikan lain yang dibutuhkan oleh organisasi.

c. Penggunaan.

Fungsi penggunaan prajurit TNI Angkatan Darat adalah untuk mendayagunakan setiap prajurit secara optimal dalam penugasan serta memberikan kemungkinan pengembangan karier seluas-luasnya dalam pelaksanaan tugas sebagai kekuatan pertahanan. Sasaran penggunaan prajurit adalah terpenuhinya pengawakan organisasi secara efektif dan efisien untuk melaksanakan tugas. Perkembangan karier prajurit TNI Angkatan Darat menjadi sesuatu yang mutlak untuk diatur secara terencana sehingga didapatkan kualitas dan kuantitas prajurit sesuai dengan sasaran yang sudah ditetapkan. Penggunaan prajurit mengatur tentang karier prajurit TNI Angkatan Darat dengan tetap memperhatikan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kepentingan prajurit secara profesional. Penggunaan prajurit memuat ketentuan-ketentuan tentang pembinaan karier yang terdiri atas jabatan, giliran penugasan (*Tour of Area / Tour of Duty*) atau TOA/TOD, kepangkatan, kesempatan pendidikan dan pelaksanaan dinas

keprajuritan. Penyelenggaraan pembinaan SDM TNI Angkatan Darat melalui fungsi penggunaan prajurit tetap memperhatikan keselarasan, prinsip-prinsip penggunaan prajurit secara konsekuen dengan kebijaksanaan dasar yang telah ditetapkan.

d. Perawatan.

Dalam pelaksanaan perawatan prajurit sebagai bagian integral dari pembinaan prajurit dimaksudkan untuk menjamin agar setiap prajurit TNI Angkatan Darat sanggup dan mampu melaksanakan setiap tugas yang dibebankan dengan sebaik-baiknya. Obyek pembinaan adalah prajurit dengan serba keterbatasannya, namun memiliki daya cipta, rasa, karsa yang memerlukan unsur penunjang guna memenuhi kebutuhan instansi baik rohaniah maupun jasmaniah. Disamping itu mereka dituntut pula memiliki jiwa kejujuran dan profesionalisme keprajuritan yang tinggi. Kebutuhan individu pada hakikatnya adalah pemenuhan kesejahteraan prajurit termasuk keluarganya, sehingga setiap prajurit dapat melaksanakan tugas dengan konsentrasi penuh. Aturan menyebutkan bahwa rawatan kedinasan terdiri atas penghasilan prajurit, rawatan prajurit dan rawatan keluarga prajurit. Disamping rawatan kedinasan, terhadap prajurit yang telah berakhir masa dinas keprajuritannya, diselenggarakan pula rawatan purna dinas ini sesuai dengan buku petunjuk induk TNI Angkatan Darat tentang pembinaan personel dan tenaga manusia. Implementasi program kerja perawatan dinas untuk memperoleh daya guna dan hasil guna banyak menemui kendala serta keterbatasan yang dari tahun ke tahun tidak ada penyelesaian yang kongkrit, sehingga tuntutan

penyelenggaraan rawatan kedinasan, baik materil maupun non materil yang mencakup beberapa kegiatan, yaitu pembinaan mental, moril dan disiplin, tata tertib dan hukum, pembinaan jasmani, pembinaan kesejahteraan serta penghargaan terhadap prajurit yang berprestasi dan hukuman pada prajurit yang berbuat kesalahan tidak mencapai sasaran yang diharapkan.

e. Pemisahan.

Pemisahan prajurit merupakan kegiatan akhir dalam pembinaan prajurit, bertujuan untuk mewujudkan keseimbangan antara kepentingan organisasi dengan hak prajurit. Keberhasilan penyelenggaraan pemisahan prajurit, menggambarkan pembinaan administrasi prajurit TNI Angkatan Darat dilaksanakan dengan tertib dan benar. Kegiatan pemisahan prajurit sangat erat kaitannya dengan bidang lain, terutama bidang penyediaan dan penggunaan sehingga pemisahan merupakan pencerminan keberhasilan pembinaan prajurit secara keseluruhan. Oleh karena itu, kegiatan pemisahan prajurit harus diselenggarakan secara terencana dan terpadu, data yang lengkap, benar dan mutakhir serta diselesaikan secara cepat, tepat dan benar sehingga tercapai tujuan yang diharapkan. Dalam pelaksanaan pemisahan prajurit karena usia/proses alamiah atau sebab-sebab lain, membawa akibat adanya hak dan kewajiban bagi prajurit yang tidak tepat sehingga yang bersangkutan merasa kurang puas terhadap pelayanan TNI Angkatan Darat.



## **B. Penelitian Terdahulu**

Budi Siswanto, 2008, penelitian dengan judul “Upaya Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Menuju Prajurit TNI Angkatan Darat Yang Profesional Pada Masa Mendatang”. Penelitian ini menyatakan bahwa pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta informasi pada era globalisasi saat ini, maka tugas TNI Angkatan Darat akan semakin berat dan kompleks sehingga menuntut adanya postur TNI Angkatan Darat yang profesional pada masa mendatang. Untuk mewujudkannya diperlukan sumber daya manusia (SDM) TNI Angkatan Darat yang memadai dan profesional dalam mengawaki organisasi. Dengan memperhatikan perkembangan TNI Angkatan Darat saat ini, dimana dari segi kuantitas SDM TNI Angkatan Darat dalam mengawaki organisasi masih kurang, sementara dari segi kualitas yang menyangkut moral / mental, intelektual maupun kesehatan/ kesamaptaan masih sangat memungkinkan untuk ditingkatkan. Serta Dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) menuju prajurit TNI Angkatan Darat yang profesional, maka dapat ditempuh langkah-langkah yaitu: 1) Penyediaan/ ekrutmen prajurit yang meliputi kegiatan untuk memperoleh animo calon prajurit yang berkualitas, 2) Pendidikan prajurit dengan menyempurnakan komponen pendidikan guna meningkatkan mutu hasil didik, 3) Penggunaan prajurit yang meliputi pemberian peluang yang adil dan seluas-luasnya dalam pencapaian karier prajurit, 4) Perawatan prajurit yang meliputi peningkatan kesejahteraan moril prajurit, 5) Pemisahan prajurit yang meliputi pengurusan pensiun secara tepat waktu dan pemenuhan jaminan pensiun, 6) Pemenuhan alutsista beserta sarana prasarana

yang meliputi pengadaan, pemeliharaan., pembangunan, dan perawatan dan 7) Implementasi perangkat lunak meliputi pengkajian, penyusunan dan revisi/penyempurnaan perangkat lunak yang terkait dengan penyelenggaraan pembinaan personel TNI Angkatan Darat.

Andi Titin Ashari (2011) dengan judul “Interpretasi Terhadap Implementasi Prosedur Sistem Manajemen Kinerja POLRI pada Polres Metro Jakarta Barat”. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Andi Titin Ashari tersebut diperoleh hasil bahwa implementasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Polres Jakarta Barat belum berjalan secara optimal. Terdapat banyak penyimpangan – penyimpangan diantara prosedur normatif dengan pelaksanaan dilapangan oleh para personel yang menangani penilaian kinerja. Dari penelitian tersebut, terdapat saran yaitu perlunya sosialisasi, pelatihan untuk menyempurnakan pemahaman personel yang bertugas memberikan penilaian kinerja. Disamping itu perlu adanya pengawasan yang ketat sehingga proses penilaian kinerja dapat berjalan dengan seharusnya sesuai aturan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif sering disebut dengan *naturalistic inquiry* (inkuiri alamiah). Apapun macam, cara atau corak analisis data kualitatif suatu penelitian, perbuatan awal yang senyatanya dilakukan adalah membaca fenomena. Setiap data kualitatif mempunyai karakteristiknya sendiri. Data kualitatif berada secara tersirat di dalam sumber datanya. (Darmiyati. 1998).

#### **B. Subjek Dan Objek Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, yang dimaksud subjek penelitian adalah informan yang memberikan data penelitian melalui wawancara. Informan dalam penelitian ini adalah 1 orang Bintara Tinggi Administrasi (Batimin) Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang dan 11 orang prajurit, yang merupakan pegawai DSPP militer jadi tidak termasuk staf PNS.

Sementara objek penelitian adalah Strategi Peningkatan Kinerja Prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang.

### **C. Jenis Dan Sumber Data**

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli, yaitu jawaban atas wawancara dan observasi dari prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung namun melalui media perantara. Data sekunder diperoleh dari arsip data prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang.

### **D. Metode Pengumpulan Data**

1. Observasi, yaitu Peneliti mengumpulkan data melalui pengamatan langsung di tempat penelitian. Peneliti mengamati kinerja 12 orang Prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang, yang kemudian hasil pengamatan digunakan peneliti sebagai informasi dalam penelitian.
2. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab dengan responden guna mendapatkan keterangan secara langsung. Wawancara dalam penelitian ini ditujukan kepada 1 orang Bintara Tinggi Administrasi (Batimin) Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang dan 11 orang prajurit, yang merupakan seluruh prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang.
3. Dokumentasi yaitu pengambilan sebuah data melalui dokumen-dokumen, foto-foto, arsip atau surat-surat yang diperlukan.

## **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah suatu alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik (cermat, lengkap dan sistematis) sehingga lebih mudah diolah (Sugiyono, 2008).

Instrumen atau alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pedoman wawancara mendalam berisi daftar pertanyaan terbuka terkait dengan pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja prajurit, analisis SWOT dan alat tulis.

## **F. Keabsahan Data**

Menurut Sutopo (2006), triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas data dalam penelitian kualitatif. Dalam kaitannya dengan hal ini, dinyatakan bahwa terdapat empat macam teknik triangulasi, yaitu (1) triangulasi data/sumber (*data triangulation*), (2) triangulasi peneliti (*investigator triangulation*), (3) triangulasi metodologis (*methodological triangulation*), dan (4) triangulasi teoritis (*theoretical triangulation*). Pada dasarnya triangulasi ini merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multi perspektif. Artinya untuk menarik kesimpulan yang mantap, diperlukan tidak hanya dari satu sudut pandang saja.

Model penelitian triangulasi data yang mengarahkan peneliti dalam mengambil data harus menggunakan beragam sumber data yang berbeda-beda. Artinya data yang sama atau sejenis akan lebih mantap kebenarannya apabila

digali dari beberapa sumber data yang berbeda. Oleh karena itu triangulasi data sering pula disebut sebagai triangulasi sumber.

Teknik Triangulasi sumber dapat menggunakan satu jenis sumber data misalnya informan, tetapi beberapa informan atau narasumber yang digunakan perlu diusahakan posisinya dari kelompok atau tingkatan yang berbeda-beda. Narasumber dalam penelitian ini adalah 12 orang yang merupakan seluruh prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang. Teknik triangulasi sumber ini dilakukan dengan menggali informasi dari sumber-sumber data yang berbeda jenisnya, misalnya narasumber tertentu, misalnya pegawai dari kondisi tertentu, misalnya pada saat kegiatan supervisi, rapat koordinasi yang menggambarkan perilaku kinerja prajurit, atau dari sumber yang berupa catatan atau arsip dan dokumen, misalnya profil dan kegiatan di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang.

#### **G. Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2008) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam katagori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan, sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data penelitian merupakan bagian penting dalam proses penelitian, karena dengan analisis data yang ada akan terlihat manfaat penelitian terutama

dalam proses pemecahan masalah dan pencapaian tujuan penelitian. Analisis data bertujuan untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih sederhana sehingga mudah dibaca dan dipahami dan kesimpulan dapat diambil secara tepat dan sistematis.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini akan digunakan dengan metode kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan serta menganalisis data yang diperoleh yang selanjutnya dijabarkan dalam bentuk penjelasan yang sebenarnya. Untuk mengolah dan menganalisis data, penulis menggunakan data model interaktif sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992) yang meliputi empat komponen, diantaranya :

a. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan upaya untuk mengumpulkan data dengan berbagai macam cara, seperti: observasi, wawancara, dokumentasi dan sebagainya.

b. Reduksi data

Reduksi data adalah proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan dan membuat abstraksi, mengubah data mentah yang dikumpulkan dari penelitian kedalam catatan yang telah disortir atau diperiksa. Tahap ini merupakan tahap analisis data yang mempertajam atau memusatkan, membuat dan sekaligus dapat dibuktikan. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oportunity, Threat*) dengan tahapan sebagai berikut : (Rangkuti,2006)

- 1) Tahapan pertama adalah *input stage* dengan menyimpulkan informasi dasar dari analisis lingkungan eksternal dan internal untuk menentukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya yang kemudian diperlukan untuk merumuskan strategi.
- 2) Tahapan kedua adalah *matching stage* dengan cara menyelisihkan antar faktor-faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman.
- 3) Tahapan ketiga adalah *decision stage*. Tahap ini menggunakan input dari informasi tahap 1 untuk mengevaluasi secara obyektif strategi-strategi alternatif dari hasil tahap 2, sehingga memberikan suatu basis obyektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling spesifik.

Adapun Matrik SWOT tersebut akan digambarkan sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Matriks SWOT

Faktor-Faktor Internal Faktor-Faktor Eksternal	(S) Strengths (Kekuatan)	(W) Weaknesses (Kelemahan)
(O) Opportunities (Kesempatan)	<p><b>Strategi SO:</b> memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya inilah yang kami bahasakan strategi agresif positif yaitu</p>	<p><b>Strategi WO:</b> strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.</p>
(T) Threats (Ancaman)	<p><b>Strategi ST:</b> strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.</p>	<p><b>Strategi TW:</b> strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.</p>

Sumber : Rangkuti, 2006



c. Penyajian data

Penyajian data yaitu sebagai kumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan. Pengambilan data ini membantu penulis memahami peristiwa yang terjadi dan mengarah pada analisa atau tindakan lebih lanjut berdasarkan pemahaman.

d. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Penarikan kesimpulan adalah merupakan langkah terakhir meliputi makna yang telah disederhanakan, disajikan dalam pengujian data dengan cara mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan secara logis dan metodologis, konfigurasi yang memungkinkan diprediksikan hubungan, sebab akibat melalui hukum-hukum empiris.

STIE Widya Wivana  
Jangan Plagiat

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Gambaran Satuan Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang**

Satuan Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 merupakan satuan pelaksana penegak hukum disiplin dan tata tertib bagi dan untuk kepentingan TNI AD di wilayah hukum Sudenpom IV/2-1 meliputi wilayah Kodim 0705/Magelang, Kodim 0706/ Temanggung, dan Kodim 0707/Wonosobo.

Dalam mendukung tugas pokok TNI AD di wilayah wilayah Kodim 0705/Magelang, Kodim 0706/ Temanggung, dan Kodim 0707/Wonosobo di bidang penegakan hukum Disiplin dan tata tertib Sudenpom IV/2-1 telah melaksanakan berbagai kegiatan yang bersifat pembinaan maupun oprasional, untuk pembinaan meliputi pembinaan personil, materil, pangkalan dan piranti lunak sedangkan kegiatan operasional meliputi bidang, Hartib dan penyidikan.

Berdasarkan Surat Keputusan Danuspom Nomor Skep/28/III/2004 tanggal 17 Maret 2014, Visi dan Misi Polisi Militer Angkatan Darat adalah :

Visi :

“ Polisi Militer yang disiplin, solid, profesional, modern, tangguh, berwawasan kebangsaan, dan dicintai rakyat, mampu mewujudkan TNI AD yang disiplin, taat, dan menjunjung tinggi hukum serta hak azazi manusia.”

Misi :

Kedalam :

- a. Meningkatkan rasa persatuan dan kesatuan di lingkungan keluarga besar Polisi Militer TNI Angkatan Darat melalui kegiatan dalam hubungan kelompok yang bermanfaat bagi Corps.
- b. Meningkatkan kemampuan prajurit Polisi Militer TNI Angkatan Darat melalui pendidikan dan latihan secara bertingkat, bertahap dan berlanjut serta penugasan berjenjang dan bervariasi.
- c. Melaksanakan dan mengamalkan Sapta Marga, Sumpah Prajurit, Delapan Wajib TNI dan Pasca Dharma Corps secara konsisten dan berlanjut.

Keluar :

- a. Melaksanakan penyelidikan Kriminal dan Pengamanan fisik
- b. Melaksanakan penegakan hukum
- c. Melaksanakan penegakan disiplin dan tata tertib militer
- d. Melaksanakan penyelidikan
- e. Melaksanakan pengurusan tahanan dan tuna tertib militer
- f. Melaksanakan pengurusan tahanan keadaan bahaya / operasi militer, tawanan perang dan interniran perang.
- g. Melaksanakan pengawalan Protokoler Kenegaraan
- h. Melaksanakan pengendalian lalu lintas militer dan penyelenggaraan SIM TNI Angkatan Darat.

Tugas Pokok Polisi Militer Angkatan Darat adalah bertugas menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan

bagi kepentingan TNI Angkatan Darat dalam rangka mendukung tugas pokok TNI Angkatan Darat untuk menegakan kedaulatan negara dan keutuhan wilayah darat Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Tugas tersebut dijabarkan sebagai berikut :

- a. Menyelenggara/ melaksanakan pelayanan dan fungsi organik di lingkungan Subdenpom IV/2-1.
- b. Menyelenggara/ melaksanakan penyidikan kriminal meliputi :
  - 1) Pencarian dan pengumpulan keterangan dalam rangka usaha-usaha mencegah kejahatan untuk kepentingan pemeliharaan ketertiban.
  - 2) Pencarian dan pengumpulan keterangan tentang peristiwa pidana militer dan bahan-bahan pembuktian lainnya bagi kepentingan penyidikan.
  - 3) Mengkoordinasikan penyelenggaraan Pam/Wal dan Pam Tamu VVIP/VIP yang berkunjung di wilayah hukum Subdenpom IV/2-1 disamping itu penyelenggaraan fungsi pengamanan kepada Kesatuan mandiri.
- c. Menyelenggarakan / melaksanakan kegiatan pemeliharaan ketertiban yang meliputi :
  - 1) Mengendalikan, melaksanakan penegakan hukum Disiplin dan Tata Tertib TNI AD
  - 2) Melaksanakan patroli, pengintaian, observasi dan pengawasan tata tertib, disiplin dan lalu lintas Militer.
  - 3) Menyalurkan pembuatan SIM TNI AD ke Denpom IV/2

- 4) Melaksanakan tugas UP3M
  - 5) Mengikuti program pelatihan dalam rangka usaha-usaha meningkatkan dan memelihara ketertiban serta keterampilan/kemampuan anggota.
  - 6) Melaksanakan penangkapan / penggeledahan terhadap suatu pelaku pelanggaran tindak pidana
  - 7) Melaksanakan pengawalan dan pengamanan protokoler kenegaraan, VVIP/Tamu negara tingkat Kepala Negara dan pejabat VIP TNI sesuai ketentuan.
  - 8) Melaksanakan pengawalan bermotor
  - 9) Dalam keadaan operasi melaksanakan penyaluran/ pengawasan tawanan perang, intermiran perang. Tahanan operasi Militer dan Tahanan keadaan bahaya serta penangkapan pelarian (Desertir) dan penagawasan Yudha Kelana.
  - 10) Melaksanakan pengendalian lalu lintas dan pengungsi di daerah pertempuran (operasi)
  - 11) Didaerah pertempuran bergerak bersama satuan manuver untuk menjaga aturan hukum dan tata tertib tetap dilaksanakan guna menjamin dan mengamankan obyektivitas hasil pertempuran (operasi).
- d. Menyelenggarakan/melaksanakan kegiatan penyelidikan yang meliputi :
- 1) Melaksanakan penyelidikan perkara pidana militer

- 2) Menyiapkan dan mengajukan berkas perkara dalam perkara koneksitas bagi pelaku yang ada keterkaitannya militer dan umum / sipil
- 3) Menyelesaikan administrasi penyelidikan perkara pidana militer
- 4) Mengurus dan membawa tahanan/ tuna tertib militer yang berada dibawah tanggung jawabnya.

## **2. Kinerja Prajurit Di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang**

Kinerja prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang sangat diharapkan, karena dengan kinerja yang baik akan sangat mendukung suksesnya menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat.

Dalam kesempatan wawancara pada tanggal 11 Agustus 2016, kepada narasumber mengenai Kinerja prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang ditinjau dari *skill*, *knowledge* dan *attitude*, narasumber menyampaikan pendapatnya sebagai berikut :

### **a. *Skill* (Ketrampilan)**

*Skill* (Ketrampilan) merupakan kemampuan individu prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, terutama dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat. Misalnya kemahiran prajurit TNI dalam menggunakan penyelidikan kriminal dan pengamanan fisik,

melaksanakan penegakan hukum, melaksanakan penegakan disiplin dan tata tertib militer, melaksanakan penyelidikan, melaksanakan pengurusan tahanan dan tuna tertib militer, melaksanakan pengurusan tahanan keadaan bahaya / operasi militer, tawanan perang dan interniran perang, melaksanakan pengawalan Protokoler Kenegaraan dan melaksanakan pengendalian lalu lintas militer dan penyelenggaraan SIM TNI Angkatan Darat, dan menurut pendapat narasumber :

Batimin menyampaikan :

*“cukup baik walaupun tidak semua PM mempunyai ketrampilan penyidikan kriminal dan pengamanan fisik serta melaksanakan pengawalan Protokoler Kenegaraan, disisi lain masih kurangnya kualifikasi penyidik, tentunya akan berpengaruh terhadap penyelidikan yang membutuhkan kecepatan, ketelitian dan ketepatan dalam menyelesaikan suatu perkara sesuai waktu.”*

Prajurit 1 :

*“sudah baik, walaupun jumlah aparat yang mempunyai skill penyidikan masih terbatas.”*

Prajurit 2 :

*“skill aparat sudah cukup baik, sudah berupaya melakukan tugas polisi militer dengan baik.”*

Prajurit 3:

*“pada saat menjalankan tugas, yang bekerja hanya itu-itulah saja, dirasa memang masih kurang petugas yang mempunyai skill penyidik dan penegak hukum sehingga sebaiknya ditambah lagi.”*

Prajurit 4 :

*“sudah baik, namun ketrampilan aparat petugas dalam melakukan menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih perlu ditambah.”*

Prajurit 5 :

*“saya rasa ketrampilan dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih perlu ditambah karena terlihat yang bekerja itu-itulah saja.”*

Prajurit 6 :

*“Sebenarnya secara personel sudah baik dan lengkap, namun dibandingkan dengan padatnya kegiatan sehingga menjadi terasa kurang terutama yang memiliki ketrampilan penyelidikan kriminal dan pengamanan fisik.”*

Prajurit 7 :

*“kinerja sudah baik, namun masih kurangnya prajurit yang memiliki kualifikasi penyidik, ditambah dengan kurangnya sarana dan prasarana pendukung tugas menyebabkan pekerjaan menjadi sedikit terkendala.”*

Prajurit 8 :

*“ketrampilan aparat petugas dalam melakukan menjalankan tugas – tugas pemeliharaan ketertiban masih perlu ditambah, sehingga belum dapat berjalan maksimal.”*

Prajurit 9 :

*“saya rasa ketrampilan dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih kurang sehingga operasi dilaksanakan tidak sesuai jadwal mengingat keterbatasan personel dan mengingat tugas-tugas mendadak lebih didahulukan menurut skala prioritas.”*

Prajurit 10 :

*“sudah baik, namun ketrampilan prajurit masih perlu ditambah mengingat padatnya kegiatan yang nantinya akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai.”*

Prajurit 11 :

*“Masih kurangnya prajurit yang memiliki kualifikasi penyidik, padahal dalam penyelidikan membutuhkan kecepatan, ketelitian dan ketepatan dalam menyelesaikan suatu perkara sesuai waktu yang telah ditentukan oleh Komando Atas.”*

Dari pendapat narasumber diketahui bahwa *skill* prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan ketrampilan dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih kurang sehingga operasi



dilaksanakan tidak sesuai jadwal mengingat keterbatasan personel dan mengingat tugas-tugas mendadak lebih didahulukan menurut skala prioritas.

b. *Knowledge* (Pengetahuan)

*Knowledge* (Pengetahuan) yaitu kemampuan yang berkaitan dalam bidang kognitif. Misalnya seorang Prajurit Subdenpom IV/2-1 mengetahui teknik-teknik penyidikan yang tepat sesuai dengan kaidah hukum dan peraturan serta perundang-undangan yang berlaku dan menurut pendapat narasumber :

Batimin menyampaikan :

*“sudah baik, personel sebenarnya bersedia meningkatkan kualitas dirinya dalam bidang pengetahuan Polisi Militer seperti pengetahuan di bidang penyelidikan kriminalitas, bidang pemeliharaan ketertiban dan lainnya, serta diberi kesempatan bagi anggota untuk mengikuti jenjang pendidikan lebih tinggi.”*

Prajurit 1 :

*“sudah baik, prajurit mempunyai pengetahuan mengenai materi penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat.”*

Prajurit 2 menambahkan :

*“untuk pengetahuan terhadap materi sudah baik, karena prajurit mau belajar materi yang berhubungan dengan penyidikan namun sehingga sebaiknya ditambah dengan melakukan studi lanjut terutama di bidang hukum.”*

Prajurit 3 :

*“pengetahuan prajurit baik, namun alangkah lebih baik pengetahuan mereka ditambah dengan meningkatkan jalur pendidikannya terutama bidang hukum.”*

Prajurit 4 :

*“prajurit terlihat memahami pekerjaannya walaupun sebaiknya ilmu hukumnya ditambah.”*

Prajurit 5 :

*“sudah baik namun tidak ada salahnya untuk meningkatkan pengetahuan dengan mengikuti pelatihan atau studi lanjut”*

Prajurit 6 :

*“baik walaupun belum semua memahami teknik-teknik penyidikan yang tepat sesuai dengan kaidah hukum, karena masih ada kesan yang lain yang belum mempunyai kompetensi hanya membantu saja”*

Prajurit 7 :

*“sudah baik, prajurit mempunyai pengetahuan mengenai hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat.”*

Prajurit 8 :

*“sudah baik, karena prajurit tapi untuk pengetahuan penyidikan sebaiknya ditambah dengan melakukan studi lanjut terutama di bidang hukum.”*

Prajurit 9 :

*“pengetahuan prajurit baik, namun alangkah lebih baik pengetahuan mereka ditambah dengan sekolah di bidang hukum.”*

Prajurit 10 :

*“prajurit terlihat memahami pekerjaannya walaupun sebaiknya ilmu hukumnya ditambah.”*

Prajurit 11 :

*“sudah baik dan sudah ada yang meningkatkan pengetahuan dengan mengikuti pelatihan atau studi lanjut di bidang hukum”*

Dari pendapat narasumber diketahui bahwa *knowledge* Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, karena prajurit mempunyai pengetahuan mengenai materi penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat, namun karena prajurit yang memiliki kemampuan sebagai penyidik masih kurang sehingga masih ada kesan prajurit yang lain hanya membantu saja, sehingga masih diperlukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan penyidikan dengan melakukan studi lanjut terutama di bidang hukum.

c. *Attitude* (Sikap)

*Attitude* (Sikap) adalah pandangan individu terhadap sesuatu. Misalnya sikap Prajurit Subdenpom IV/2-1 senang atau tidak senang, suka atau tidak suka. Sikap ini erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu Prajurit Subdenpom IV/2-1, artinya mencari penyebab seorang individu bersikap demikian itu, hal ini disebabkan karena nilai yang dimilikinya dan menurut pendapat narasumber :

Batimin menyampaikan :

*“sudah baik dalam bersikap, disiplin, jujur dan bertanggung jawab serta mempunyai pikiran yang terbuka atau open minded, mau menerima saran dan masukan yang baik”*

Prajurit 1 :

*“sudah baik, sehingga sikap mereka yang baik biasanya membuat suasana kerja lebih bersemangat.”*

Prajurit 2 :

*“baik dalam bersikap jujur, disiplin, taat walaupun ya satu dua masih ada yang kurang peduli dan bertanggung jawab, kalau saya lihat tidak pedulian ini karena inisiatifnya kurang mungkin karena pendidikannya juga perlu ditingkatkan lagi.”*

Prajurit 3 :

*“menurut saya attitude rekan-rekan prajurit baik, walaupun masih ada yang kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya sehingga apabila ada kesalahan ada yang suka menggunakan kalimat “ Bukan saya” adalah kalimat menggeser tanggung jawab tentang suatu kesalahan, sesuatu yang tidak beres, sesuatu yang tidak baik.”*

Prajurit 4 :

*“sikapnya baik, ramah ada kepedulian dan sabar menghadapi berbagai pekerjaan atau kasus.”*

Prajurit 5 :

*“sikap prajurit baik, disiplin militer yang kuat tapi tetap memegang budaya timur yang santun dan taat pada Tuhan.”*

Prajurit 6 :

*“sudah baik dalam bersikap, disiplin dan bertanggung jawab serta mempunyai pikiran yang terbuka atau mau maju dan mau menerima saran dan masukan yang baik dari atasan”*

Prajurit 7 :

*“sudah baik, disiplin militer harga mati, taat pada perintah Atasan, namun tetap bisa membuat suasana kerja lebih bersemangat.”*

Prajurit 8 :

*“baik dalam bersikap, disiplin walaupun masih ada yang kurang peduli dan bertanggung jawab, karena masih ada yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar menurut saya ketidakpedulian ini karena inisiatifnya kurang mungkin karena pendidikan hukumnya masih terbatas.”*

Prajurit 9 :

*“menurut saya attitude prajurit baik, menjunjung tinggi disiplin walaupun masih ada yang kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya yang membuat pekerjaan menjadi kurang cepat selesai.”*

Prajurit 10 :

*“sikapnya baik, ramah ada kepedulian dan sabar menghadapi berbagai pekerjaan atau kasus, namun karena lingkup pekerjaannya luas sehingga terasa jumlah personil kurang.”*

Prajurit 11 :

*“sikap prajurit baik, disiplin militer yang kuat tapi tetap santun dan taat pada Tuhan, dan mau berupaya meningkatkan kemampuannya.”*

Dari pendapat narasumber diketahui bahwa attitude Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, jujur dan bertanggung jawab serta mempunyai pikiran yang terbuka atau *open minded*, mau menerima saran dan masukan yang baik, walaupun masih ada beberapa pegawai yang sikapnya masih harus ditingkatkan.

Kinerja Prajurit Subdenpom IV/2-1 dalam meningkatkan dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat sudah baik, namun masih

diharuskan untuk mampu mencapai kinerja -kinerja yang telah ditentukan yaitu menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat, ketika Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah mampu mencapai kinerja menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat, maka dapat dikatakan prajurit tersebut mampu menjalankan tugas dengan kinerja yang baik. Hal tersebut menempatkan kinerja menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat sebagai sesuatu yang dituju atau dicapai sehingga kinerja juga merupakan tujuan.

Kinerja Prajurit Subdenpom IV/2-1 dalam pelaksanaan penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih belum optimal, menurut narasumber hal ini disebabkan oleh :

Batimin menyampaikan :

*“penyebabnya jumlah aparat yang mempunyai ketrampilan penyidik masih kurang, serta kendala sarana-prasarana penyidikan yang masih perlu ditingkatkan, dan perlu diselenggarakan lebih banyak program pelatihan serta upaya studi lanjut untuk meningkatkan kinerja supaya lebih profesional”*

Prajurit 1 :

*“menurut saya kinerja kurang optimal karena pengetahuan dan ketrampilannya yang kurang terutama mengenai teknik penyidikan yang baik”*

Prajurit 2 :

*“karena tingkat pendidikan masih ada yang belum tinggi sehingga inisiatif, kreatif dan inovatif serta ketrampilannya menjadi kurang dalam menjalankan tugas.”*

Prajurit 3 :

*“kendalanya saya rasa ke sarana dan prasarana perlengkapan operasional polisi Militer pembagiannya kadang tidak sesuai dengan jumlah personel sementara beberapa alat masih merupakan aset lama yang sudah tua dan jarang digunakan, padahal lingkup tugas kami yang luas membutuhkan hal tersebut.”*

Prajurit 4 :

*“kendala yang saya rasakan personel Subdenpom IV/2-1 sudah lengkap namun bila dibandingkan dengan padatnya kegiatan masih sangat kurang.”*

Prajurit 5 :

*“ kurang optimal karena keterbatasan jumlah personel Subdenpom IV/2-1 dengan tipe C tidaklah mencukupi dibandingkan wilayah hukum Subdenpom IV/2-1 sehingga yang diperoleh belum maksimal.”*

Prajurit 6 :

*“masih terbatasnya sarana dan prasarana baik secara kualitas maupun kuantitas sehingga tugas-tugas pemeliharaan ketertiban belum dapat dilaksanakan secara maksimal.”*

Prajurit 7 :

*“operasional dilaksanakan belum sesuai jadwal yang ditentukan mengingat tugas-tugas mendadak lebih didahulukan skala prioritas.”*

Prajurit 8 :

*“Terbatasnya personel penyidik yang mempunyai kualifikasi penyidik, sarana dan prasarana yang ada juga kurang sehingga dapat menghambat tugas-tugas penyidikan namun tetap berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas penyidikan sesuai waktu yang ditentukan oleh komando atas.”*

Prajurit 9 :

*“Subdenpom IV/2-1 merupakan Subdenpom dengan tipe C yang jumlahnya anggota keseluruhan sebanyak 13 orang masih sangat kurang memenuhi dibanding luas wilayah hukum Subdenpom IV/2-1 yang meliputi 1 Kota dan 3 kabupaten, sehingga berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan tugas.”*

Prajurit 10 :

*“kondisi kendaraan bermotor yang sering mengalami kerusakan yang setiap saat digunakan mengingat banyaknya pengawalan di wilayah Subdenpom IV/2-1 sangat padat”*

Prajurit 11 :

*“keterbatasan personel yang ada dibandingkan dengan padatnya kegiatan dan padatnya tamu VIP TNI, akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai namun Subdenpom IV/2-1 tetap berusaha semaksimal mungkin melaksanakan tugas-tugas pemeliharaan ketertiban dengan keterbatasan personel yang ada berupaya mencapai hasil yang optimal.”*

Menurut narasumber kinerja Prajurit Subdenpom IV/2-1 dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih belum optimal, dikarenakan:

- 1) Keterbatasan jumlah personel Subdenpom dengan tipe C yang jumlahnya anggota keseluruhan sebanyak 13 orang masih sangat kurang memenuhi dibanding luas wilayah hukum Subdenpom IV/2-1 yang meliputi 1 Kota dan 3 kabupaten.
- 2) Jumlah perwira di Subdenpom IV/2-1 hanya satu
- 3) Terbatasnya personel penyidik yang mempunyai kualifikasi penyidik
- 4) Masih terbatasnya sarana dan prasarana baik secara kualitas maupun kuantitas
- 5) Sarana dan prasarana perlengkapan operasional polisi Militer pembagiannya kadang tidak sesuai dengan jumlah personel sementara beberapa alat masih merupakan aset lama yang sudah tua dan jarang digunakan
- 6) Kondisi kendaraan bermotor yang sering mengalami kerusakan yang setiap saat digunakan mengingat banyaknya pengawalan di wilayah Subdenpom IV/2-1 sangat padat

- 7) Operasional dilaksanakan belum sesuai jadwal yang ditentukan mengingat tugas-tugas mendadak lebih didahulukan skala prioritas.

### **3. Strategi Peningkatan Kinerja Prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang.**

Setelah mengkaji mengenai kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 dan kendalanya maka penelitian ini mencoba untuk menentukan strategi yang tepat dalam peningkatan kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1, dengan melihat fenomena dibawah ini :

Reorganisasi Subdenpom IV/2-1 telah dilaksanakan sejak tahun 1985/1986, namun samapai sekarang masih belum secara efektif dapat menjangkau penyelenggaraan fungsi Kepolisian Militer secara utuh, ha ini dapat terjadi karena ketidaksesuaian antara luas wilayah hukum yang mencakup 3 Kabupaten dan 1 Kota yang didalamnya terdapat sebaran dislokasi satuan-satuan TNI AD dengan jumlah prajurit TNI yang sangat banyak, tingginya tindak kriminalitas yang dilakukan oleh anggota militer, padatnya kegiatan protokoler, padatnya lalu lintas militer, banyaknya kegiatan militer serta adanya tugas tambahan berupa bantuan militer kepada Pemerintah Kabupaten /Kota, sementara jumlah prajurit Polisi Militer yang bertugas mengatasi, mengawasi, melayani dan menegakkan hukum sangat sedikit sehingga tidak imbang dengan tantangan tugas yang dihadapi sehari-hari.



Permasalahan yang dihadapi Subdenpom IV/2-1 bukan hanya jumlah personilnya yang sedikit dengan padatnya kegiatan tugas, namun juga diperberat dengan keadaan lain yang sangat berpengaruh yaitu sarana dan prasarana yang tidak memadai dan minimnya dukungan anggaran dalam menjalankan tugas sehari-hari,

Selain itu hak anggota untuk mendapatkan cuti tahunan praktis tidak pernah diambil oleh anggota, hal ini dapat terjadi karena situasi dan kondisi penugasan tidak memungkinkan bagi para anggota untuk melaksanakan cuti tahunan.

Keterbatasan jumlah anggota prajurit Polisi Militer yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi sebagai penyidik juga berpengaruh terhadap lambatnya penanganan penyelesaian perkara. Jumlah perkara yang masuk sangat banyak sementara jumlah penyidik hanya 1 orang sehingga proses penyelesaian perkara hanya terbebani pada 1 orang saja sementara tenaga penyidik yang ada tidak hanya melaksanakan tugas dalam bidang penyidikan saja namun juga memiliki tugas tanggungjawab yang lainnya.

Gambaran di atas merupakan sebagian kecil kondisi kendala yang dihadapi oleh Prajurit Polisi Militer dalam bertugas sehari-hari dan tentunya berpengaruh terhadap moral anggota dan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT untuk menentukan strategi peningkatan kinerja Prajurit Polisi Militer di Subdenpom IV/2-1, sebagai berikut :

a. SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Dalam analisis SWOT, Faktor Internal sebagai dasar untuk menentukan *Strength* dan *Weakness* serta Faktor Eksternal Subdenpom IV/2-1 sebagai dasar untuk menentukan *Opportunity* dan *Threat*. Sehingga dari paparan sebelumnya dapat disimpulkan:

1) Kekuatan (*Strength*)

- a) Subdenpom IV/2-1 dalam melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan pemerintah.
- b) Dedikasi yang tinggi dalam tugas
- c) Kinerja prajurit yang cukup baik dengan menjunjung tinggi kedisiplinan
- d) Subdenpom IV/2-1 yang tinggi mempunyai dukungan penuh terhadap peningkatan kinerja prajurit.

2) Kelemahan dan kendala internal

- a) Hanya memiliki 1 orang prajurit dengan kualifikasi penyidik
- b) Kurangnya jumlah personel yang bertugas di Subdenpom IV/2-1
- c) Kemampuan bidang keuangan masih kurang.
- d) Wilayah kerja luas.
- e) Memiliki fasilitas atau sarana dan prasarana belum memadai.

3) Peluang dalam meningkatkan kinerja Pegawai

- a) Dukungan Denpom IV/2 sangat baik.
- b) Dukungan Kerjasama dengan satuan TNI AD yang lain
- c) Kerjasama dengan Pemerintah Daerah.

4) Ancaman dan kendala eksternal dalam meningkatkan kinerja Pegawai

- a) Banyak Tugas-tugas yang bersifat mendadak.
- b) Padatnya tamu VVIP dan VIP yang membutuhkan pengawalan

Selanjutnya narasumber dalam kesempatan wawancara diminta pendapatnya mengenai strategi peningkatan kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 yang dapat dilakukan, dan Batimin menyampaikan:

*“Strategi yang dapat dilakukan saya rasa dengan pengajuan kepada Denpom IV/2 jumlah personel yang dibutuhkan sambil melakukan upaya peningkatan kompetensi prajurit yang ada dengan kualifikasi penyidik kemudian rutin melakukan koordinasi dan pembinaan yang berkelanjutan dengan atasan maupun Denpom IV/2 dengan harapan masalah di lapangan yang terjadi dapat segera ditinjau lanjut.”*

Prajurit 1 :

*“Menurut saya peningkatan kinerja dilakukan dengan peningkatan profesional kerja dengan mengikutsertakan dalam kesempatan pendidikan dengan kualifikasi penyidik, peningkatan disiplin dan tanggungjawab, serta menjalin kerjasama dengan pihak terkait untuk meningkatkan kinerja, serta melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana walaupun tetap memanfaatkan sarana prasarana yang ada semaksimal mungkin.”*

Prajurit 2 :

*“Peningkatan sarana dan prasarana kerja supaya bisa mempercepat pekerjaan kemudian meningkatkan kompetensi prajurit dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang hukum.”*

Prajurit 3 :

*“Strategi yang dapat dilakukan saya rasa dengan peningkatan disiplin, kemudian peningkatan kompetensi prajurit dengan kualifikasi penyidik kemudian rutin melakukan koordinasi dan pembinaan yang berkelanjutan supaya dapat menjalankan tugas dengan baik.”*

Prajurit 4 :

*“sebaiknya ada peningkatan profesional kerja dengan mengikutsertakan dalam kesempatan diklat, peningkatan disiplin dan tanggungjawab.”*

Prajurit 5 :

*“Peningkatan sarana dan prasarana kerja supaya bisa mempercepat pekerjaan, karena ramnor terkadang mengalami kerusakan padahal dibutuhkan untuk pengawalan”*

Prajurit 6 :

*“peningkatan disiplin dan tanggungjawab, kemudian untuk mengatasi kendala sarana dan prasarana dilakukan dengan menggunakan sarana dan prasarana yang ada secara maksimal baik roda dua maupun roda empat sehingga tugas-tugas yang ada dapat dilaksanakan dengan baik .”*

Prajurit 7 :

*“melakukan pembinaan personel untuk meningkatkan kualitas personel dalam bidang pengetahuan Polisi Militer seperti pengetahuan Lidkrim, pamlik, idik, hartib, walprotneg sehingga setiap anggota Polisi Militer dapat melaksanakan tugas secara profesional dibidang masing-masing.”*

Prajurit 8 :

*“memberikan kesempatan seluas luasnya bagi anggota yang berprestasi untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti secaba, secapa kursus yang diselenggarakan oleh komando atas.”*

Prajurit 9 :

*“ pada umumnya materiil yang dimiliki berusia tua seperti kendaraan, alat komunikasi, senjata dan lain-lain. Namun perawatannya tetap terpelihara apabila ada kerusakan segera diadakan perbaikan secara swadaya, sehingga diharapkan walaupun materiil tersebut sudah tua namun tetap dapat dioperasikan secara maksimal.”*

Prajurit 10 :

*“sebaiknya tetap ada upaya pembinaan yang berkelanjutan baik pembinaan fisik maupun pembinaan mental serta pembinaan kesejahteraan.”*

Prajurit 11 :

*“Sebaiknya penggunaan ranmor diupayakan tepat guna agar usia pakai bisa bertambah lama dan perawatan selalu bekerja sama dengan Benglap A.04-43-02 Magelang.”*

Berdasarkan hasil wawancara diatas alternatif strategi yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja Prajurit Subdenpom IV/2-1 adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan pengajuan kepada Denpom IV/2 penambahan jumlah personel yang dibutuhkan

- 2) Melakukan peningkatan kompetensi prajurit yang ada dengan kualifikasi penyidik
- 3) Melakukan koordinasi dan pembinaan yang berkelanjutan dengan atasan maupun Denpom IV/2 dengan harapan masalah di lapangan yang terjadi dapat segera ditinjau lanjuti.
- 4) Melakukan pembinaan personel untuk meningkatkan kualitas personel dalam bidang pengetahuan Polisi Militer seperti pengetahuan Lidkrim (penyelidikan dan kriminalitas), idik (Penyelidikan), Hartib (Pemeliharaan dan Ketertiban), Walprotneg (Pengawasan Protokoler Kenegaraan), sehingga setiap anggota Polisi Militer dapat melaksanakan tugas secara profesional dibidang masing-masing
- 5) Memberikan kesempatan seluas luasnya bagi anggota yang berprestasi untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti Secaba, Secapa kursus yang diselenggarakan oleh komando atas
- 6) Pada umumnya materiil yang dimiliki berusia tua seperti kendaraan, alat komunikasi, senjata dan lain-lain. Namun perawatannya tetap terpelihara apabila ada kerusakan segera diadakan perbaikan secara swadaya, sehingga diharapkan walaupun materiil tersebut sudah tua namun tetap dapat dioperasikan secara maksimal
- 7) Pembinaan yang berkelanjutan baik pembinaan fisik maupun pembinaan mental serta pembinaan kesejahteraan

- 8) Sebaiknya penggunaan kendaraan bermotor diupayakan tepat guna agar usia pakai bisa bertambah lama dan perawatan selalu bekerja sama dengan Benglap A.04-43-02 Magelang.

b. Analisis SWOT

Analisis Matrika SWOT akan dilakukan berikut ini sebagai upaya untuk menentukan strategi dalam peningkatan kinerja prajurit di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang dengan pertimbangan hasil wawancara dan ringkasan analisis yang akan disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.1  
Matriks SWOT Klasik

Internal	<b>Strength (Kekuatan)</b>	<b>Kelemahan (Weakness)</b>
	1. Subdenpom IV/2-1 dalam melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan pemerintah. 2. Dedikasi yang tinggi dalam tugas 3. Kinerja prajurit yang cukup baik dengan menjunjung tinggi kedisiplinan 4. Subdenpom IV/2-1 yang tinggi mempunyai dukungan penuh terhadap peningkatan kinerja prajurit	1. Hanya memiliki lorang prajurit dengan kualifikasi penyidik 2. Keterbatasan jumlah personel 3. Kemampuan bidang keuangan masih kurang. 4. Wilayah kerja luas. 5. Memiliki fasilitas atau sarana dan prasarana belum memadai.
	<b>Peluang (Opportunity)</b>	SO
1. Dukungan Denpom IV/2 sangat baik. 2. Dukungan Kerjasama dengan satuan TNI AD yang lain 3. Kerjasama dengan Pemerintah Daerah.	1. Meningkatkan koordinasi dengan Denpom IV/2 2. Meningkatkan kerjasama dengan satuan TNI AD lain 3. Meningkatkan kerjasama dengan Pemda	1. Meningkatkan kompetensi prajurit dibidang penyidik 2. Menambah jumlah personel
	<b>Threath (Ancaman)</b>	ST
1. Banyak Tugas-tugas yang bersifat mendadak. 2. Padatnya tamu VVIP dan VIP yang membutuhkan pengawalan	1. Meningkatkan pemahaman tupoksi 2. Membuat skala prioritas dengan baik	1. Meningkatkan sarana dan prasarana 2. Meningkatkan pembinaan

Sumber : Data Diolah

Menurut narasumber dan analisis SWOT, strategi peningkatan kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 adalah sebagai berikut :

- a. Strategi SO dilakukan dengan :
  - 1) Meningkatkan koordinasi dengan Denpom IV/2
  - 2) Meningkatkan kerjasama dengan satuan TNIAD lain
  - 3) Meningkatkan kerjasama dengan Pemda
- b. Strategi WO dilakukan dengan cara :
  - 1) Meningkatkan kompetensi prajurit dibidang penyidik
  - 2) Menambah jumlah personel
- c. Strategi ST
  - 1) Strategi Meningkatkan pemahaman tupoksi
  - 2) Membuat skala prioritas dengan baik
- d. Strategi WT
  - 1) Meningkatkan sarana dan prasarana
  - 2) Meningkatkan pembinaan

## **B. Pembahasan**

### **1. Kinerja Prajurit Di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang**

Kinerja Prajurit Di Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat sangat diharapkan, karena dengan kinerja yang baik akan sangat mendukung suksesnya penegakan disiplin,

hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat. Berdasarkan hasil wawancara, kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat ditinjau dari *skill*, *knowledge* dan *attitude*, adalah sebagai berikut:

a. *Skill* (Ketrampilan)

Dari pendapat narasumber diketahui bahwa *skill* prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan ketrampilan dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih kurang sehingga operasi dilaksanakan tidak sesuai jadwal mengingat keterbatasan personel dan mengingat tugas-tugas mendadak lebih didahulukan menurut skala prioritas.

b. *Knowledge* (Pengetahuan)

Dari pendapat narasumber diketahui bahwa *knowledge* Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, karena prajurit mempunyai pengetahuan mengenai materi penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat, namun karena prajurit yang memiliki kemampuan sebagai penyidik masih kurang sehingga masih ada kesan prajurit yang lain hanya membantu saja, sehingga masih diperlukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan penyidikan dengan melakukan studi lanjut terutama di bidang hukum.



c. *Attitude* (Sikap)

Dari pendapat narasumber diketahui bahwa *attitude* Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, jujur dan bertanggung jawab serta mempunyai pikiran yang terbuka atau *open minded*, mau menerima saran dan masukan yang baik, walaupun masih ada beberapa pegawai yang sikapnya masih harus ditingkatkan.

Disisi lain dalam menjalankan tugas menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat, menurut narasumber kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih belum optimal, dikarenakan keterbatasan jumlah personel Subdenpom dengan tipe C yang jumlahnya anggota keseluruhan sebanyak 13 orang masih sangat kurang memenuhi dibanding luas wilayah hukum Subdenpom IV/2-1 yang meliputi 1 Kota dan 3 kabupaten, jumlah perwira di Subdenpom IV/2-1 hanya satu, terbatasnya personel penyidik yang mempunyai kualifikasi penyidik, masih terbatasnya sarana dan prasarana baik secara kualitas maupun kuantitas, sarana dan prasarana perlengkapan operasional polisi Militer pembagiannya kadang tidak sesuai dengan jumlah personel sementara beberapa alat masih merupakan aset lama yang sudah tua dan jarang digunakan, Kondisi kendaraan bermotor yang sering mengalami kerusakan yang setiap saat digunakan mengingat banyaknya pengawalan di wilayah Subdenpom IV/2-1

sangat padat, operasional dilaksanakan belum sesuai jadwal yang ditentukan mengingat tugas-tugas mendadak lebih didahulukan skala prioritas.

Kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1, secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang prajurit berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Mustopadidjaja, 2002). Disinilah kinerja menjadi satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, efisien, rasional, transparan, dan akuntabel.

Pelayanan Polisi Militer perlu didukung dengan upaya peningkatan kinerja prajurit, dimana kinerja yang memadai merupakan sesuatu yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran prajurit di Subdenpom IV/2-1.

## **2. Strategi Peningkatan Kinerja Prajurit Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang**

Menurut narasumber upaya peningkatan kinerja prajurit Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat adalah dengan :

a. Strategi SO atau strategi dengan menggunakan kekuatan (*Strength*) untuk meraih peluang (*Opportunity*) yaitu dengan :

1) Meningkatkan koordinasi dengan Denpom IV/2

Koordinasi ini dilakukan untuk :

- a) Mengatasi keterbatasan personel penyidik dan belum mempunyai kualifikasi penyidik, hal ini dikarenakan banyaknya kegiatan pengawalan dan pengamanan di wilayah Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang sehingga menghambat proses penyidikan perkara yang ada apabila personel yang memiliki kualifikasi penyidik hanya satu.
- b) Mengajukan bantuan personel dari Denpom IV/2-1 apabila ada kegiatan protokoler VIP TNI maupun VVIP sehingga unit pemeriksaan Subdenpom IV/2-1 dapat melaksanakan pemeriksaan sesuai waktu yang diharapkan.

2) Meningkatkan kerjasama dengan satuan TNI AD lain

Wilayah kerja Subdetasemen Polisi Militer IV/2-1 Magelang yang meliputi Kota/Kabupaten Magelang, sebagian wilayah Kedu Utara yang begitu luas sementara jumlah personel hanya sedikit sehingga untuk kegiatan pengamanan atau kegiatan tertentu setelah disetujui Denpom IV/2 dapat bekerjasama dengan kesatuan TNI AD yang lain.

3) Meningkatkan kerjasama dengan Pemda

Melakukan kerjasama atau koordinasi dengan Pemerintah Daerah apabila ada kegiatan protokoler VIP/VVIP, melakukan kerjasama apabila ada penyidikan yang berhubungan dengan warga sipil, kemudian juga biasanya melakukan pembinaan mental seperti peringatan Hari Besar keagamaan yang diselenggarakan oleh Garnisum Magelang maupun dengan Pemerintah Daerah.

b. Strategi WO atau strategi dengan menggunakan peluang (*Opportunity*) untuk mengatasi kelemahan (*Weakness*) yaitu dengan :

1) Meningkatkan kompetensi prajurit dibidang penyidik

Kurangnya jumlah prajurit yang memiliki kualifikasi penyidik merupakan masalah tersendiri bagi Bidang Idik (penyelidikan), sedangkan keadaan perkara yang terjadi adalah sebagai berikut :

- Sisa perkara bulan April 2016 sejumlah 1 perkara

- Perkara masuk bulan Mei 2016 sejumlah 1 perkara

Jadi jumlah perkara sampai bulan Mei 2 perkara dengan kasus pencurian dan penyalahgunaan senjata api, sememantara wilayah Subdenpom IV/2-1 yang begitu luas sehingga panggilan bagi para saksi sering terlambat datangnya dan sarana untuk mengantar surat panggilan tidak ada sehingga menjadi hambatan bagi penyelesaian perkara menjadi tertunda, sementara guna menjaga kelancaran pemeriksaan dilakukan unit Riksa (Pemeriksaan) Subdenpon IV/2-1 yang mendatangi saksi.

2) Menambah jumlah personel

Kuantitas personel Subdenpom IV/2-1 sejumlah 13 orang DSPP, sedangkan secara kualitas semuanya sudah mengikuti kursus kualifikasi kecabangan POM, namun yang memiliki kualifikasi penyidik hanya 1 orang dengan wilayah kerja dan padatnya kegiatan sehingga diperlukan penambahan jumlah personel agar pelaksanaan tugas dapat sesuai dengan waktu yang ditentukan dan hasilnya baik.

c. Strategi ST

1) Meningkatkan pemahaman tupoksi

Menyelenggarakan kegiatan pembinaan, koordinasi dan apel pagi yang tujuannya untuk semakin meningkatkan pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi sebagai prajurit Polisi Militer dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat. Selain itu juga dilakukan pelatihan seperti :

- Latihan Minggu Militer dilaksanakan pada Minggu ke IV setiap bulannya
- Mengikuti latihan UTP/UTJ yang diselenggarakan oleh Denpom IV/2
- Mengikuti Latihan Latbakjatri setiap Triwulan bersama dengan Denpom IV/2.

2) Membuat skala prioritas dengan baik

Kegiatan operasional memang sudah terjadwal dengan baik namun terkadang prajurit Subdenpom IV/2-1 dihadapkan pada tugas-tugas mendesak seperti pengawalan maupun tamu VIP TNI sehingga harus pandai mengatur kegiatan sesuai dengan skala prioritas dengan melakukan koordinasi dengan atasan.

e. Strategi WT

1) Meningkatkan sarana dan prasarana

Materiil yang dimiliki Subdenpom IV/2-1 sudah berusia tua seperti kendaraan, alat komunikasi, senjata dan lain-lain. Namun perawatannya tetap terpelihara apabila ada kerusakan segera diadakan perbaikan secara swadaya, sehingga diharapkan walaupun materiil tersebut sudah tua namun tetap dapat dioperasikan secara maksimal, kemudian penggunaan kendaraan bermotor diupayakan tepat guna agar usia pakai bisa bertambah lama dan perawatan selalu bekerja sama dengan Benglap A.04-43-02 Magelang.

2) Meningkatkan pembinaan

Kegiatan pembinaan yang bisa dilakukan antara lain :

a) Pembinaan Satuan

Dilaksanakan sesuai dengan program Denpom IV/2 disamping pembinaan personel melalui jam komandan

b) Pembinaan Personel

Dilakukan untuk melakukan pembinaan personel untuk meningkatkan kualitas personel dalam bidang pengetahuan Polisi Militer seperti pengetahuan Lidkrim (penyelidikan dan kriminalitas), idik (Penyelidikan), Hartib (Pemeliharaan dan Ketertiban), Walprotneg (Pengawasan Protokoler Kenegaraan), sehingga setiap anggota Polisi Militer dapat melaksanakan tugas secara profesional dibidang masing-masing, serta memberikan kesempatan seluas luasnya bagi anggota yang berprestasi untuk mengikuti jenjang pendidikan yang lebih tinggi seperti Secaba, Secapa kursus yang diselenggarakan oleh Komando Atas.

c) Pembinaan Materiil

Pada umumnya peralatan yang dimiliki sudah berusia tua sehingga diharapkan tetap dilakukan perawatan yang baik sehingga dapat memperpanjang usia dan dapat dioperasikan secara maksimal.

d) Pembinaan Fisik

Dalam rangka meningkatkan pembinaan fisik prajurit

Subdenpom IV/2-1 melaksanakan kegiatan sebagai berikut :

- Setiap hari selasa melaksanakan olahraga jalan kaki yang diikuti anggota Subdenpom IV/2-1 yang tidak berdinis khususnya di lapangan Rindam IV/Diponegoro.
- Setiap hari Jumat melaksanakan olahraga umum bersama di lapangan Subdenpom IV/2-1

- Mengikuti kesempatan jasmani sesuai program Komando Atas bergabung dengan Satdisjan Se Garnisum Magelang.

e) Pembinaan Mental

Kegiatan Bintal (Bimbingan Mental) yang dilaksanakan oleh Subdenpom IV/2-1 adalah :

- Mengadakan Yasinan setiap bulan sekali bersama-sama bertempat di Mushola Subdenpom IV/2-1
- Melaksanakan Sholat Jum'at bersama masyarakat setempat di Masjid Kampung Gelangan belakang Markas Subdenpom IV/2-1
- Mengikuti kegiatan hari besar keagamaan yang diselenggarakan oleh Garnisun Magelang maupun Pemerintah Kota Magelang

f) Pembinaan Kesejahteraan

- Ikut serta dalam keanggotaan koperasi Primkopad B-18 sehingga kebutuhan anggota beserta keluarga Subdenpom IV/2-1 dapat terpenuhi
- Memberikan cuti bagi seluruh anggota sesuai ketentuan dari Komando Atas.

Sebenarnya kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, namun menurut Siagian (2007:198) menyatakan, bahwa tuntutan yang terasa kuat untuk pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya timbul karena empat alasan utama:



- a) Pengetahuan prajurit Subdenpom IV/2-1 mengenai penegakan hukum dan penyidikan yang perlu pemutakhiran,
- b) Kedaluarsaan pengetahuan dan keterampilan prajurit Subdenpom IV/2-1 mengenai penegakan hukum dan penyidikan, terjadi apabila pengetahuan dan keterampilan tersebut tidak lagi sesuai dengan tuntutan zaman,
- c) Tidak dapat disangkal lagi bahwa di masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai budaya.

Agar tetap mampu bersaing, semua prajurit Subdenpom IV/2-1 mutlak memahami perubahan yang terjadi dan melakukan penyesuaian yang diperlukan, seperti misalnya : pola kerja, cara berpikir, cara bertindak dan dalam hal kemampuan.

- d) Kemungkinan perpindahan prajurit Subdenpom IV/2-1, yaitu mobilitas pegawai selalu terjadi baik pada tingkat manajerial, professional maupun tingkat operasional, kenyataan ini menjadi tantangan bagi bagian pengelolaan sumber daya manusia.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, maka perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur pendidikan dan pelatihan bagi prajurit Subdenpom IV/2-1 yang mengarah pada upaya peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air, kinerja teknis, manajerial dan atau kepemimpinannya, efisiensi, efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas prajurit Subdenpom IV/2-1 yang dilakukan dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Perubahan melalui diklat dapat dilakukan dengan melakukan berbagai kursus, pendidikan formal maupun non formal atau pendidikan lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau kinerja teknis maupun perubahan pola pikir, moral, dan perilaku prajurit Subdenpom IV/2-1. Meskipun merubah pola pikir, moral dan perilaku prajurit Subdenpom IV/2-1 melalui diklat memang tidak mudah, akan tetapi tetap perlu dilakukan. Sementara peningkatan kemampuan atau kinerja melalui non diklat dapat dilakukan dengan menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk terjadinya peningkatan kemampuan, melakukan mutasi secara berkala, menciptakan hubungan antar personal yang harmonis dan lain sebagainya.

STIE Widya Wivana  
Jangan Plagiat

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan :

1. Kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat ditinjau dari (1) *Skill* (Ketrampilan) Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan ketrampilan dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih kurang sehingga operasi dilaksanakan tidak sesuai jadwal mengingat keterbatasan personel dan mengingat tugas-tugas mendadak lebih didahulukan menurut skala prioritas. (2) *Knowledge* (Pengetahuan) Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, karena prajurit mempunyai pengetahuan mengenai materi penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat, namun karena prajurit yang memiliki kemampuan sebagai penyidik masih kurang sehingga masih ada kesan prajurit yang lain hanya membantu saja, sehingga masih diperlukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan penyidikan dengan melakukan studi lanjut terutama di bidang hukum, (3) *Attitude* (Sikap) Prajurit Subdenpom IV/2-1 sudah baik, jujur dan bertanggung jawab serta mempunyai pikiran yang terbuka atau *open minded*, mau menerima saran dan masukan yang baik, walaupun masih ada beberapa

pegawai yang sikapnya masih harus ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan TNI Angkatan Darat masih belum optimal, dikarenakan keterbatasan jumlah personel Subdenpom, terbatasnya personel penyidik yang mempunyai kualifikasi penyidik, masih terbatasnya sarana dan prasarana baik secara kualitas maupun kuantitas sehingga operasional dilaksanakan belum sesuai jadwal yang ditentukan mengingat tugas-tugas mendadak lebih didahulukan skala prioritas.

2. Strategi peningkatan kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 yang dapat dilakukan berdasarkan analisis SWOT adalah (1) Strategi SO dilakukan dengan meningkatkan koordinasi dengan Denpom IV/2, meningkatkan kerjasama dengan satuan TNI AD lain dan meningkatkan kerjasama dengan Pemda, (2) Strategi WO dilakukan dengan cara meningkatkan kompetensi prajurit dibidang penyidik dan menambah jumlah personel, (3) Strategi ST dilakukan dengan cara strategi meningkatkan pemahaman tupoksi dan membuat skala prioritas dengan baik, dan (4) Strategi WT dilakukan dengan meningkatkan sarana dan prasarana serta meningkatkan pembinaan.

## **B. Saran**

Saran yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Sebaiknya Kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 dalam menyelenggarakan, penegakan disiplin, hukum dan tata tertib di lingkungan dan bagi kepentingan

TNI berdasarkan *skill*, *knowledge* dan *attitude* ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan peningkatan jumlah prajurit Subdenpom IV/2-1 yang mempunyai kualifikasi penyidik serta penambahan personel di Subdenpom IV/2-1 hal ini disebabkan padatnya kegiatan dan luasnya wilayah tugas Subdenpom IV/2-1.

2. Sebaiknya secara rutin dilakukan berbagai pembinaan untuk meningkatkan kualitas kinerja prajurit Subdenpom IV/2-1 serta sebaiknya ada penambahan sarana dan prasarana yang menunjang kelancaran tugas prajurit di Subdenpom IV/2-1.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR PUSTAKA

- Andi Titin Ashari, 2011, Interpretasi Terhadap Implementasi Prosedur Sistem Manajemen Kinerja POLRI pada Polres Metro Jakarta Barat
- As'ad, M, 2000, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri, Liberty, Yogyakarta
- Brahmasari Ida Ayu, 2004, Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Pegawai dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Darmiyati, 1998, Penelitian Kualitatif, Makalah Penataran Pengenalan Berbagai Pendekatan dan Metode Penelitian Lemlit UNY.
- Dharma, Surya, DR, 2005, Manajemen Kinerja, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Fahmi, Irham, 2011, Manajemen, Teori, Kasus dan Solusi, Alfabeta, Bandung
- Flippo, Edwin B, 1995, Manajemen Personalialia, Edisi VI, PT. Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, S. P, Melayu, 2007, Manajemen Sumber daya Manusia, cetakan kesepuluh, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko, Hani dan Sukanto Reksahadiprodjo, 2000, Teori, Struktur dan Perilaku, BPFE, Yogyakarta
- Handoko, Hani, 2010, Manajemen, BPFE, Yogyakarta
- Handoko Riwidikdo, 2012, Statistik, Mitra Cendekia Press, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S P, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Bandung.
- Keputusan Kepala BKN No.43/KEP/2001 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Matutina, 2001. Manajemen Sumber daya Manusia, cetakan kedua, Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. Kebijakan Kinerja Pegawai, BPFE, Yogyakarta

Peraturan Pemerintah No. 35 Tahun 1964 Tentang Pemberian Penghargaan Kepada Pegawai Negeri

PERMEN Pekerjaan Umum No.06/PRT/M/2007 Tentang Pedoman Umum Rencana Tata Bangunan Dan Lingkungan

*Rangkuti, Freddy, 2006, Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan. Pelanggan, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta*

Riorini, Sri vandayuli, "Quality Performance dan Komitmen Organisasi", Jurnal Media Riset Bisnis dan Manajemen. Volume 4, Nomor 3, 2004, hal 253-274.

Robbins, Stephen P., 2006, Perilaku Organisasi, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.

*Sedarmayanti, 2001, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Mandar Maju, Bandung*

*Sugiyono, 2012, Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta, Bandung*

*Sutopo, 2006. Penelitian Kualitatif : Dasar Teori dan Terapannya Dalam. Penelitian, Universitas Sebelas Maret, Surakarta*

STIE Widyawati  
Jangan Plagiat