BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Polri sebagai institusi sipil, dihadapkan pada tantangan tugas yang variatif, sebagai konsekuensi perkembangan lingkungan srategis yang terjadi baik pada ruang lingkup nasional, regional maupun global. Perkembangan zaman dan teknologi, selain membawa dampak positif bagi keberlangsungan pembangunan nasional serta peningkatan kesejahteraan masyarakat, juga dapat menimbulkan ekses negatif berupa timbulnya berbagai gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas). Sebagai organisasi yang bertanggung jawab pada pemeliharaan Kamtibmas, timbulnya berbagai gangguan Kamtibmas tersebut, tentunya merupakan tantangan tugas yang harus dihadapi bersama.

Kondisi yang dihadapi Polri harus dapat diatasi dan ditangani secara profesional, sehingga proses kehidupan berjalan dengan aman, tertib dan lancar. Untuk menjawab berbagai tantangan tersebut, Polri harus berbenah diri dengan melakukan perubahan-perubahan yang konseptual dan konstruktif, untuk mewujudkan Polri yang profesional, bermoral, modern serta dipercaya masyarakat. Selain dihadapkan pada kompleksitas tantangan tugas maupun dinamika lingkungan tersebut, Polri juga diharuskan menjawab tantangan akuntabilitas internal, dimana salah satu hal yang paling esensial serta menjadi isu utama adalah menyangkut reformasi birokrasi Polri.

Kebijakan reformasi birokrasi Polri dengan sasaran pada aspek struktural, instrumental dan kultural yang dilakukan sejak tahun 1998, telah berhasil mewujudkan Polri yang mandiri, secara struktural di bawah Presiden. Dengan demikian diharapkan bisa mewujudkan postur Polri yang profesional, modern, terpercaya dan bermoral.

Terkait dengan kebijakan Polri telah dirumuskan dalam bentuk *grand* strategi Polri 2015-2025, sehingga untuk mencapai visi dan misi Polri melalui proses secara gradual dengan tahapan-tahapan, yaitu: Tahap I: 2015-2020 adalah membangun kepercayaan masyarakat (*trust building*), Tahap II: 2011-2015 adalah membangun kemitraan dengan masyarakat (*Partnership Building*) dan Tahap III: 2016-2025 adalah pelayanan yang unggul / prima kepada masyarakat (*strive for excellence*), dalam rangka membangun kemampuan pelayanan publik yang unggul dan dipercaya masyarakat akan lebih mengharapkan pelayanan multi dimensional yang efektif dan efisien.

Selaras dengan kebijakan grand strategi Polri 2015-2025, dalam upaya mewujudkan postur Polri yang profesional, bermoral , modern dan unggul sejalan dengan perkembangan jaman, maka hal ini tidak terlepas dari proses peningkatan Sumber Daya Manusia Polri, dimana pendidikan dan pelatihan merupakan suatu hal yang sangat menentukan untuk mengembangkan diri seseorang dalam kehidupannya agar memiliki pandangan, sikap serta keterampilan.

Menyadari hal tersebut di atas, maka Lembaga Pendidikan dan Latihan Polri (Lemdiklat) memegang peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan Polri. Lemdiklat Polri membawahi satuan- satuan pendidikan yang memiliki tugas dan peran yang berbeda. Satuan pendidikan tersebut ada yang sifatnya pendidikan pembentukan (Tamtama, Bintara maupun Perwira), pendidikan pengembangan (umum dan spesialis) dan pendidikan alih golongan. Adapun satuan pendidikan tersebut yaitu beberapa Pusat pendidikan (Pusdik) dan Sekolah Polisi Negara (SPN).

Pusdik yang berada dibawah Lemdiklat berjumlah 7 (tujuh) yaitu Pusdik Min, Pusdik Intel, Pusdik Lantas, Pusdik Polair, Pusdik Sabhara, Pusdik Brimob dan Pusdik Binmas. Sekolah yang berada dibawah Lemdiklat ada 10 (sepuluh) sekolah yaitu Sespim (Sespimti, Sespimmen, Sespimma), Stik-Ptik, Akpol, Diklatsusjatrans, Setukpa, Diklatreserse, Sepolwan, dan Sebasa. Untuk Sekolah Polisi Negara berada dibawah tangung jawab Polda, namun aspek pembinaannya

berada di bawah Lemdiklat Polri. Aspek pembinaan yang dimaksud adalah dalam hal regulasi, pendidikan dan pelatihan.

Satuan pendidikan yang ada tersebut tentunya sangat berperan dalam pelaksanaan pendidikan yang ada dilngkungan Polri. Satdik Polri merupakan hulu dari terciptanya SDM polri yang berkualitas, profesional, modern dan terpercaya. Jika pengelolaan pendidikan Polri tidak dilaksanakan secara serius maka dikhawatirkan akan menghasilan SDM yang tidak dapat mendukung tujuan organisasi serta tuntutan masyarakat dan yang lebih besar lagi adalah tujuan nasional Indonesia.

Satuan pendidikan yang sifatnya pendidikan pembentukan adalah Sekolah Polisi Negara (SPN) yang berada di setiap Propinsi atau Polda, sekolah pembentukan Tamtama Brimob ada di Pusdik Brimob, Tamtama perairan ada di Pusdik Polair. Selain itu ada juga pendidikan pembentukan Perwira yang berada di Semarang yaitu Akademi Kepolisian (AKPOL). Untuk pendidikan pengembangan umum berada di Lembang Bandung dalam wadah Sespim Polri, yang terdiri dari Sekolah Staf dan Pimpinan Tinggi (Sespimti), Sekolah Staf dan Pimpinan Menengah (Sespimmen) dan Sekolah Staf dan Pimpinan Pertama (Sespimma). Untuk pendidikan pengembangan spesialisasi berada di Pusdik-pusdik jajaran Lemdiklat dan untuk pendidikan alih golongan berada di Setukpa Sukabumi.

Proses pendidikan yang dilaksanakan di Lemdiklat Polri dan jajarannya tentunya memerlukan berbagai dukungan salah satunya adalah keberadaan tenaga pendidik yang perofesional dan kompeten. Dengan adanya tenaga pendidikan yang profesional dan kompeten tersebut diharapkan mampu menjawab tantangan yang ada sekarang ini yang telah memasuki era revolusi industri 4.0 menuju era 5.0.

Tenaga pendidik dalam proses pembelajaran bertanggung jawab untuk mentransfer ilmu pengetahuan, meningkatkan keterampilan serta membentuk sikap dan perilaku para peserta didik (SDM Polri) yang profesional. Oleh

karenanya SDM Polri akan menjadi profesional apabila mampu menggabungkan pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skill*) dan performa, sikap (*attitude*) dan perilaku secara seimbang.

Kualitas kompetensi Tenaga pendidik menjadi sangat utama, strategis dan menentukan bagi lembaga pendidikan Polri. Tenaga pendidik merupakan garda terdepan (ujung tombak) dalam mendidik siswa/peserta didik, oleh karena itu merekalah yang secara langsung berupaya mempengaruhi, membina dan mengembangkan kemampuan sesuai dengan filosofi pendidikan Polri (profesional, bermoral, modern, dan unggul), sehingga menjadi siap pakai dalam melaksanakan tugas kepolisian dan terwujudnya Polri yang profesional.

(Nasution, 2015) dalam tesisnya menyatakan bahwa aspek-aspek diklat yang masih harus memperoleh perbaikan adalah kualitas instruktur yang relatif masih belum sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan akademis, seperti masih banyak instruktur yang berpendidikan SMA, tidak melalui uji kompetensi, dan sebagainya.

Kondisi kualitas kompetensi tenaga pendidik polri sekarang ini memang dirasakan masih terdapat kekurangan / kelemahan-kelemahan dalam rangka mewujudkan postur Polri yang profesional, bermoral dan modern. Hal ini disebabkan dan dipengaruhi oleh beberapa hal/faktor-faktor baik dari internal maupun eksternal. Dengan mengindentifikasi faktor-faktor dari internal maupun eksternal inilah maka dapat diambil suatu langkah-langkah strategis maupun upaya-upaya lain yang cocok dan dapat dilaksanakan, sehingga Lemdiklat Polri dapat mewujudkan postur Polri sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Faktor utama keberhasilan proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan di Lemdiklat Polri sangat bergantung dari kualitas tenaga pendidik. Oleh karena itu seseorang tenaga pendidik harus mempunyai kinerja yang optimal dalam hal kemampuan, motivasi dan peluang dalam bidang tugasnya secara profesional. Menghadapi kondisi demikian upaya yang dilakukan adalah membenahi kualitas kompetensi tenaga pendidik dan meningkatkan kesejahteraan, sehingga mampu

memotivasi tenaga pendidik dalam proses pembelajaran kepada para peserta didik.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, maka Lemdiklat telah membangun semangat peduli akan kualitas kompetensi tenaga pendidik. Untuk itu salah satu wujud konkritnya Kalemdiklat Polri tahun 2014 Komjen Pol. Budi Gunawan mencanangkan semboyan 3 Q, yaitu: *Quality of Education* (kualitas pendidikan), *Quality of Operation* (kualitas operasional) dan *Quality of Output* (kualitas kelulusan). Semboyan 3Q sebagaimana yang telah dicanangkan serta dikembangkan lembaga pendidikan menjadi komitmen bersama sehingga memiliki makna yang strategis. Dalam konteks ini maka kiprah lembaga dalam upaya meningkatkan kualitas komponen pendidikan dilakukan secara berkesinambungan yang pada gilirannya diyakini akan mampu merubah paradigma lembaga pendidikan. Berdasarkan Surat Keputusan Kapolri no. SKEP/360/VI/2015 tanggal 10 Juni 2015 tentang Grand Strategi Polri, 2015-2025 menyebutkan bahwa paradigma lembaga pendidikan sebagai pusat keunggulan dalam mewujudkan lembaga Polri yang profesional, bermoral dan modern untuk mendukung grand strategi Polri 2015 – 2025 .

Dalam Peraturan Kepolisian nomor 5 tahun 2019 tentang perubahan atas Peraturan Kapolri No.6 tahun 2017 tentang Susunan dan Organisasi Tata Kerja tingkat mabes Polri menyebutkan bahwa Lembaga Pendidikan Polri merupakan salah satu satuan kerja di bawah Mabes Polri yang memiliki peran strategis dalam mewujudkan Sumber daya manusia Polri yang profesional, modern dan terpercaya. Untuk itu telah diwujudkan melalui langkah-langkah menuju pendidikan berbasis kompetensi. Dalam aplikasinya seluruh komponen pendidikan dikembangkan menjadi komponen pendidikan berbasis kompetensi. Empat kompetensi utama serta enam kompetensi pendukung telah dijadikan titik pusat pengembangannya. Empat kompetensi utama adalah peserta didik, kurikulum, tenaga pendidik serta bahan ajar (hanjar). Sedangkan enam komponen pendidikan sebagai kompetensi pendukung adalah alat instruksi (alins), peralatan

pertolongan instruksi (alongins), fasilitas pendidikan (fasdik), metode pembelajaran, tenaga kependidikan, evaluasi dan anggaran.

Pendidikan adalah wahana strategis dalam memfasilitasi terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas. Pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan modal utama suatu bangsa untuk berpartisipasi aktif dalam dinamika era globalisasi, sehingga dapat mengembangkan segala potensi yang dimilikinya. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka Polri bersama *stakeholder* telah dan akan terus berupaya mewujudkannya melalui berbagai pengembangan dan perbaikan kurikulum, sistem evaluasi, sarana prasarana, materi ajar, dan peningkatan kerja tenaga pendidik.

Tenaga pendidik memiliki peranan penting dalam keberhasilan pendidikan. Tenaga pendidik selaku ujung tombak pengelola pendidikan dan tenaga pendidikan memiliki jabatan fungsional yang harus berlandaskan pada kompetensi profesional dalam menjalankan kewenangan profesinya. Lemdiklat Polri harus meningkatkan kinerja para tenaga pendidik sebagai lembaga pengembangan ilmu yang bertujuan melahirkan anggota Polri dan pimpinan Polri yang berpengetahuan, berkeahlian, kompeten, dan terampil. Kinerja tenaga pendidik diukur berdasarkan beban kerja tenaga pendidik mencakup tugas utama yaitu melakukan pendidikan, melakukan penelitian, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat.

Peningkatan kinerja tenaga pendidik melalui sumber daya manusia (SDM) tidak terlepas dari kompetensi, Kepemimpinan Transformasional dan kecerdasan daya juang. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tenaga pendidik dalam suatu institusi pendidikan merupakan faktor yang menarik untuk diteliti karena terdapat tiga alasan; *pertama*, tenaga pendidik merupakan ujung tombak bagi keberhasilan proses belajar mengajar, tanpa tenaga pendidik yang berkualitas dan rela

berkorban, mustahil suatu proses belajar mengajar dapat menghasilkan peserta didik yang berkualitas, *kedua*, tenaga pendidik tidak hanya berperan dalam mentransfer ilmu kepada peserta didik tetapi memberikan teladan sikap, ucapan dan perilaku, *ketiga*, kualitas kinerja tenaga pendidik bukanlah suatu yang final dan tidak dapat memperbaiki atau diperbaiki kinerjanya sesuai dengan harapannya sendiri atau institusi. Dengan demikian setiap peningkatan mutu pendidikan yang diarahkan pada perubahan-perubahan kualitatif harus menempatkan tenaga pendidik pada titik sentral karena perannya sangat strategis dan mempunyai tanggung jawab besar mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kinerja tenaga pendidik juga dapat dilihat dari peran serta SDM yang ada dengan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab dan tepat waktu. Kinerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi motivasi, kepuasan kerja, kemampuan, stres, kecakapan,dan komitmen organisasi. Sedangkan, faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja adalah iklim organisasi, budaya organisasi, budaya kerja, supervisi, dan Kepemimpinan Transformasional.

Pendidik merupakan salah satu SDM yang merupakan komponen penting dalam proses pendidikan. Kinerja personel Polri yang ditugaskan sebagai pendidik di Lemdiklat Polri khususnya di satuan-satuan pendidikan yang ada mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi Polri. Masalah kinerja menjadi sorotan berbagai pihak. Kinerja tenaga pendidik akan dirasakan oleh peserta didik sebagai mitra dalam pelaksanaan pendidikan yang dilaksanakan. Berbagai usaha dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik. Maka Kinerja tenaga pendidik tentunya akan menjadi perhatian semua pihak. Tenaga Pendidik harus benar-benar kompeten dibidangnya dan juga harus mampu bekerja secara optimal. Kinerja tenaga pendidik yang optimal dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Oleh sebab itu, Kinerja tenaga pendidik merupakan salah satu faktor yang utama dalam menentukan keberhasilan dalam mempersiapkan pengembangan potensi peserta didik untuk masa depan institusi Polri. Dengan mengacu kepada

landasan kurikulum Polri saat ini yang tercantum dalam Peraturan Kapolri No. 14 Tahun 2015 tentang Sistem Pendidikan Polri, diharapkan dapat menjadi jawaban untuk mewujudkan pembinaan terhadap peserta didik Polri terkait dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Dengan segala konsekuensinya, kinerja tenaga pendidik di lingkungan Lemdiklat Polri akan terus ditingkatkan. Kurikulum yang menjadi acuan dalam melaksanakan proses pendidikan, diharapkan dapat mewujudkan ketercapaian kompetensi yang berimbang antara sikap, keterampilan, dan pengetahuan, disamping cara pembelajarannya yang holistik dan menyenangkan.

Untuk dapat melaksanakan pembelajaran yang berorientasi kepada keseimbangan antara sikap, keterampilan dan pengetahuan, maka seorang pendidik harus memiliki kompetensi dan wawasan keilmuan materi yang diajarkan, yang lebih penting juga harus memiliki basis empiris dalam bidang yang diajarkan serta menunjukkan seorang pribadi yang unggul (*personal mastery*).

Sejak dibentuknya Lembaga Sertifikasi Profesi tahun 2020 (Peraturan Kapolri nomor 21 tahun 2020 tentang Susunan dan Organisasi Tata Kerja tingkat mabes Polri) telah diselenggarakan program peningkatan mutu Tenaga pendidik yang dinamakan sertifikasi Tenaga pendidik. Melalui program ini diharapkan adanya upaya peningkatan mutu Tenaga pendidik dibarengi dengan peningkatan kesejahteraan Tenaga pendidik, sehingga diharapkan dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu pendidikan di Indonesia secara berkelanjutan. Selain itu juga dengan sertifikasi Tenaga pendidik, program ini memposisikan Tenaga pendidik sebagai ujung tombak upaya pencapaian dan peningkatan mutu pendidikan yang diharapkan.

Program sertifikasi Tenaga pendidik diharapkan berdampak kepada Kinerja Personel agar senantiasa memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai Tenaga pendidik. Tenaga pendidik yang telah disertifikasi mengandung implikasi dan konsekuensi tertentu

khususnya bagi Tenaga pendidik yang bersangkutan. Legitimasi yang disandang sebagai Tenaga pendidik yang tersertifikasi (Tenaga pendidik profesional) hendaknya benar-benar dapat diwujudkan dalam perilaku tugas kesehariannya, baik yang terkait dengan pemenuhan kompetensi personal, sosial, pedagogik maupun akademik.

Dari sisi personal, mereka yang sudah tersertifikasi seyogyanya dapat menunjukkan keteladanan pribadi (*have good personality*), menjadi panutan bagi Tenaga pendidik-Tenaga pendidik yang lainnya. Sementara dari segi sosial, mereka diharapkan dapat menunjukkan sosiabilitas yang tinggi dan memiliki nilai manfaat lebih bagi lingkungan sosialnya, khususnya bagi para rekan sejawat. Dari sisi pedagogik, para Tenaga pendidik yang sudah tersertifikasi seyogyanya dapat menunjukkan kemampuan pedagogiknya terutama pada saat menjalankan proses pembelajaran peserta didik. Dari mereka diharapkan muncul karya-karya tulis yang bermutu untuk berbagi dengan rekan sejawat lainnya. Singkatnya, mereka yang sudah tersertifikasi diharapkan dapat menunjukkan kinerja dan produktivitasnya yang tinggi.

Anggota Polisi senantiasa berhadapan dengan berbagai permasalahan tindak pidana yang kompleks dimana dalam permasalahan tersebut melibatkan berbagai karakter korban maupun pelaku tindak pidana itu sendiri. Hal ini ditambah dengan tugas-tugas masa perkembangan yang juga menuntut untuk dipenuhi serta campur tangan publik yang turut memantau kinerja Polri setiap saat melalui berbagai media massa yang ada. Permasalahan-permasalahan ini memperkuat adanya tuntutan diperlukannya karakter seorang Anggota Polisi yang tidak saja harus memiliki kemampuan teknis dan taktis yang memadai, namun juga harus bermental tangguh sehingga tidak mudah *down* manakala menghadapi berbagai kompleksitas permasalahan yang dimaksud (Hermawan, 2011).

Ketangguhan ini dapat terlihat dari bagaimana seseorang Anggota Polisi dalam merespon kesulitan atau situasi yang menimbulkan stres, sehingga ia mampu mengatasinya. Kemampuan mengatasi kesulitan inilah yang dikemukakan

oleh Stoltz (dalam Pranandari, 2018) sebagai Kecerdasan Daya Juang atau *Adversity Quotient*. *Indonesia Police Watch* (IPW) mencatat tiga Anggota Polisi selama tahun 2013 meninggal akibat bunuh diri. Menurut Ketua Presidium *Indonesia Police Watch* (IPW), Neta S. Pane, adanya anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) yang bunuh diri mendapatkan tekanan berat atau tekanan psikologis dalam mengemban tugas maupun persoalan kebutuhan hidup rumah tangga. (Wardhani, 2013).

Kecerdasan daya juang adalah kecerdasan yang dimiliki seseorang dalam menghadapi dan mengatasi hambatan kehidupan, memperbaiki cara merespon kesulitan sehingga akan memperbaiki kemampuan untuk mengatasi dan bertahan terhadap hambatan. Jika kesulitan meningkat, maka diperlukan kendali, jangkauan, sumber hambatan dan pengakuan, serta daya tahan.

Mengetahui, mengukur, dan menerapkan Kecerdasan daya juang ke dalam kehidupan, dapat dipahami bagaimana dan mengapa ada individu yang mampu terus melawan dan menemukan suatu cara untuk maju dalam menyikapi suatu permasalahan disaat tampaknya tidak ada kemungkinan untuk mencapai kesuksesan. Jadi masuk akal, jika mereka yang tidak dapat bertahan terhadap kesulitan akan menderita disegala bidang, sebaliknya individu yang memiliki *AQ* tinggi akan bersikap bijak dan menemukan peluang baru untuk menunjang pendakiannya menuju pencapaian hidup yang lebih baik.

Para pimpinan lemdiklat Polri sebagai pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan lemdiklat yang dipimpinnya harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan Transformasional yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri Polri melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu pimpinan lemdiklat Polri harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, pimpinan lemdiklat Polri

harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri Polri selalu terjaga.

Fakta yang ada di lapangan, masih ada tenaga pendidik yang memiliki kinerja yang rendah (Lemdiklat Polri: Laporan Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Program Dikbangum Sespimmen dan Sespimti Polri T.A. 2019 Tahap II, tentang Gadik dan Gadikan, Fasdik, serta Metode Pembelajaran Bulan Agustus S.D September 2019). Mereka melaksanakan tugasnya hanya sebagai rutinitas semata. Inovasi bagi tenaga pendidik relatif tertutup dan kreativitas diasumsikan bukan merupakan prestasi mereka. Hasil penataran / peningkatan kemampuan / pendidikan spesialisasi pada berbagai bidang studi belum menunjukkan kinerja yang berbeda dibanding kinerja tenaga pendidik yang tidak mengikuti penataran. Adapun data tenaga pendidik yang telah dan belum mengikuti penataran / peningkatan kemampuan / pendidikan spesialisasi dapat dilihat pada tabeli di bawah ini;

Tabel 1.

Data Tenaga Pendidik Satker Lemdiklat Polri

NO	SATKER	JMLH	ORG		FGSI		KATPUAN		MS DINAS		PENSIUN		
			KOMP	BLM	KOMP	BLM	SDH	BLM	>5 TH	>10 TH	2019	2020	2021
1	Sespimti	32	7		25				8		2	6	4
2	Sespimmen	42	21		21				18	8	3	8	
3	Sespimma	13		1	2	10	2	11	11	2	1		2
4	STIK	66			35	9	28	18	26	20	2	1	3
5	Akpol	199	94	24	62	19	160	39	91	108	4	15	13
6	Setukpa	205	131	22	50	2	183	22	83	122	7	13	10
7	Diklat Reserse	71	30	33	2	6	61	10	55	16		3	5
8	Pusdik Binmas	106	44	62			44	62	50		5	8	1
9	Pusdik Lantas	80	65		15		35	45	41	39		2	1
10	Pusdik Sabhara	161	17		9		120	41	75	49	6	9	4
11	Pusdik Intel	81	25	34	22		47	34	6	75		1	5
12	Pusdikmin	36	20	3	13		36		9	22	1		3
13	Pusdik Polair	55	23	17	8		39	16	23	32	6	5	
14	Pusdik Brimob	289	23	2	153	111	176	106	75	214	2	7	
15	Sebasa	53	46		3	4	49	4	13	40			
16	Sepolwan	141	40	89	6	6	141		39	102		6	4
JUMLAH		**1630**	**586**	**287**	**426**	**167**	**1121**	**408**	**623**	**849**	**39**	**84**	**55**

Sumber: Biro Bindiklat Lemdiklat Polri 2021

Selain itu, masih banyak tenaga pendidik yang terlambat untuk mengajar dan saling lempar tanggung jawab karena kurangnya komunikasi di antara rekan sekerja tenaga pendidik dan pimpinan. Meskipun demikian masih banyak tenaga pendidik yang melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, penuh semangat dan keikhlasan.

Di samping itu dalam pengamatan awal peneliti memperhatikan bahwa terdapat kelemahan manajemen pendidikan dalam iklim organisasinya, ada saja tenaga pendidik-tenaga pendidik yang tidak solid, selalu berbeda pendapat dan mengambil keputusannya masing-masing karena berbeda prinsip. Rendahnya motivasi kerja para pendidik terlihat dari kurangnya upaya mereka untuk mempersiapkan rencana pembelajaran, kurangnya kegigihan mereka untuk mendorong keberhasilan belajar peserta didik, kurangnya upaya mereka untuk meningkatkan kompetensi diri, seringnya mereka absen mengajar karena berbagai alasan yang kurang masuk akal.

Institusi Polri secara khusus memang tidak mencetak personelnya menjadi seorang tenaga pendidik, namun ternyata keberadaan tenaga pendidik sangatlah diperlukan dengan adanya sekolah kedinasan yang di miliki oleh Polri. Dengan keadaan seperti ini mau tidak mau bahwa harus ada yang menjadi tenaga pendidik untuk mengajar di sekolah-sekolah kedinasan yang ada di Polri.

Penunjukan tenaga pendidik di Polri selama ini kurang memperhatikan kaedah yang ada sehingga sekedar mengisi kekosongan tenaga pendidik. Kaedah yang dimaksud adalah seperti latar belakang pendidikan pengajar, kompetensi, sikap dan perilaku serta kaedah lainnya sebagai tenaga pendidik. Personel yang di tunjuk menjadi tenaga pendidik di polri menganggap bahwa jabatan sebagai tenaga pendidik tidak bergengsi dibanding dengan jabatan lain seperti di bidang Lalu Lintas, Reserse atau Intel.

Personel yang ditunjuk menjadi tenaga pendidik hanya sekedar mencari *Job* untuk naik pangkat setelah itu mereka berusaha untuk keluar mencari jabatan yang dianggap lebih bergengsi. Selama berdinas di Lemdiklat Polri peneliti

mengamati beberapa mutasi atau perputaran personel yang keluar dan masuk Lemdik Polri hanyalah sekedar sebagai batu loncatan untuk meninti karir yang lebih tinggi, yang lebih ironis personel-personel Lemdiklat yang telah berdinas lama bahkan sampai puluhan tahun justru tidak mendapatkan promosi walaupun sudah di usulkan untuk medapatkan promosi.

Berdasarkan kondisi-kondisi tersebut maka perlu dikaji kembali mengenai kebijakan-kebijakan tentang peningkatan kinerja tenaga pendidik, upaya yang dilakukan Lemdiklat Polri untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik. Bertolak dari latar belakang masalah di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Daya Juang dan Kompetensi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas penulis dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan yang perlu dipecahkan. Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja.
2. Kecerdasan Daya Juang memiliki pengaruh terhadap kinerja.
3. Kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja.
4. Motivasi dapat meningkatkan kinerja.
5. Disiplin Kerja dapat meningkatkan kinerja.
6. Budaya Organisasi dapat meningkatkan kinerja.
7. Iklim Organisasi dapat meningkatkan kinerja.
8. Pendidikan dan Latihan dapat meningkatkan kinerja.
9. Minat Belajar dapat meningkatkan kinerja.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas dan karena luasnya masalah yang akan dikaji, maka perlu adanya pembatasan

masalah. Oleh karenanya, pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah: "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Daya Juang dan kompetensi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri yang berada di lingkungan Lemdiklat Polri yaitu Pusdik-pusdik dan Sekolah."

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh Langsung dan Tidak langsung, yaitu**;**

1. Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri?
2. Apakah Kecerdasan Daya Juang berpengaruh langsung terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja Tenaga Pendidik Polri?
4. Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri setelah melalui Kompetensi?
5. Apakah Kecerdasan Daya Juang berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri setelah melalui Kompetensi?
6. Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri setelah melalui Kecerdasan Daya Juang?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Kegunaan Praktis

a. Penulis, bagi penulis hasil penelitian ini dapat berguna untuk menambah wawasan dan pengalaman langsung tentang bagaimana cara

meningkatkan kinerja tenaga pendidik Polri melalui Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Daya Juang dan kompetensi.

b. Pendidik dan Calon Pendidik, bagi pendidik dan calon pendidik dapat menambah pengetahuan dan sumbangan pemikiran tentang cara meningkatkan kinerja tenaga pendidik Polri melalui Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Daya Juang dan kompetensi.

c. Peserta Didik, bagi peserta didik diharapkan dapat memperoleh pengalaman langsung tentang cara meningkatkan kinerja melalui Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Daya Juang dan kompetensi.

d. Lemdiklat Polri, bagi institusi lemdiklat Polri diharapkan hasil penelitian ini menjadi bahan pertimbangan untuk pengambilan kebijakan terutama dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik Polri melalui Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Daya Juang dan kompetensi.

2. Kegunaan Teoritik

a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pikiran bagi pengambil keputusan/kebijakan pendidikan Polri untuk menyeleksi para pendidik secara tepat atau profesional dan memberikan kompensasi terhadap tunjangan sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat meningkatkan kinerja.

b. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi atau rujukan untuk meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri terutama yang telah tersertifikasi sehingga dapat meningkatkan kualitas mutu Pendidikan Polri.

c. Hasil penelitian ini sebagai masukan dan evaluasi penyempurnaan dan perbaikan kinerjanya (Bagi Pendidik Polri).

d. Hasil penelitian ini sebagai bahan masukan bagi fungsi terkait dalam merencanakan, melaksanakan, menempatkan dan melakukan pengawasan

serta mengevaluasi Kinerja Tenaga Pendidik di lemdiklat Polri yang telah tersertifikasi sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya dalam rangka meningkatkan kualitas mutu pendidikan.

F. *State of the Art*

Penelitian sebelumnya berfungsi untuk analisa dan memperkaya pembahasan penelitian, serta membedakannya dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini disertakan lima jurnal internasional penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan konsep kinerja. Jurnal tersebut antara lain:

1. **Penelitian yang dilakukan oleh Flávia Cavazotte, Valter Moreno dan Jane Bernardo (2013) dengan judul: Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy**. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang memiliki dampak besar pada kepemimpinan sebagai suatu bidang penyelidikan (Antonakis, 2012). Hasil yang dijelaskan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tampaknya dikaitkan dengan peningkatan tingkat kinerja dan perilaku membantu dalam Konteks kerja di Brasil. Penelitian ini juga mengamati bawahan individu yang dipersepsikan karena pemimpin transformasional melaporkan identifikasi yang lebih kuat dengan atasan mereka dan tingkat selfefficacy yang lebih tinggi terkait pekerjaan mereka. Selain itu, kami mengusulkan dan menemukan bukti awal bahwa keduanya mekanisme, identifikasi dan keyakinan manfaat, dapat menjadi jalan yang dilalui pemimpin transformasional cenderung mempromosikan kinerja kontekstual dan tugas pengikut.
2. **Penelitian yang dilakukan oleh Hui Li, Nazir Sajjad, Qun Wang, Asadulah Muhammad Ali , Zeb Khaqan dan Shafi Amina (2019) dengan judul Influence of Transformational Leadership on Employees**

Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations: Test of Mediation and Moderation Processes. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana pemimpin transformasional mendorong pengikut mereka berperilaku kerja inovatif melalui kepercayaan pada pemimpin, pemberdayaan, dan keterlibatan kerja. Data dikumpulkan dari 281 karyawan organisasi multinasional di China. Statistik Paket untuk proses makro Ilmu Sosial (SPSS) digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja signifikan terkait dengan perilaku kerja yang inovatif. Temuan juga menunjukkan dampak signifikan dari kepemimpinan transformasional pada kepercayaan pada seorang pemimpin, dan dampak positif selanjutnya pada pekerjaan keterlibatan karyawan. Selain itu, hasilnya mendukung mediasi serial yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, kepercayaan, keterlibatan kerja, dan perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh moderasi yang signifikan dari pemberdayaan pada kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja yang inovatif. Untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, pemimpin dalam organisasi harus berusaha untuk melibatkan mereka secara efektif dalam pekerjaan mereka. Dengan mendapatkan hasil kepercayaan mereka, dapat membantu mereka berpartisipasi dalam kegiatan kreatif. Ini adalah studi kunci untuk diselidiki secara perspektif yang berbeda tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat merangsang pengikut yang berperilaku inovatif melalui kepercayaan pada pemimpin dan keterlibatan kerja dalam konteks organisasi di Cina.

3. **International Journal of Human Capital Management yang ditulis oleh Nia Kusuma Wardhani (2017) dengan judul Influence Of Competence, Transformational Leadership, Social Capital And Performance On Employee Careers.** Hasil dari penelitian ini adalah Kompetensi berpengaruh

langsung positif terhadap *Employee Career*. Kebutuhan proaktif karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka dengan melakukan pengembangan diri dan keterampilan karena tingkat pendidikannya adalah syarat untuk dipromosikan dalam pekerjaan mereka. Karyawan harus fleksibel terhadap dinamika bekerja dan cepat beradaptasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Kinerja memiliki efek positif langsung pada Karir Karyawan. Karyawan perlu menunjukkan kinerja yang tinggi, loyalitas dan tanggung jawab dalam bekerja sebagai upaya untuk meningkatkan karirnya. Modal Sosial berpengaruh langsung positif terhadap Karir Karyawan. Jika karyawan mau memiliki karir yang baik di Universitas Mercu Buana maka karyawan dapat memaksimalkan hubungan Jejaring sosial atau modal sosialnya untuk mendapatkan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengalaman dalam penyelesaian permasalahan dalam pekerjaan serta informasi tentang operasi kerja dan peluang dalam pekerjaan keduanya organisasi internal maupun eksternal, sehingga memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mampu bersaing sesuai kualifikasi yang dibutuhkan.

4. **Jurnal yang ditulis oleh Gilang Pratama tahun 2016 dengan judul Effect Of Transformational Leadership Towards Employee's Performance Through Satisfaction AndModerated By Culture.** Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pertama pemimpin yang baik akan berpengaruh positif pada pekerjaan kepuasan dan memiliki kendali dalam bisnis aktivitas secara umum. Karyawan yang merasa kepuasan dalam suatu pekerjaan, memiliki tujuan yang jelas dan semangat untuk memiliki kepuasan dalam pekerjaan mereka. Gaya kepemimpinan yang tepat dalam kemauan perusahaan membawa keterlibatan positif dalam perusahaan pengelolaan. Kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan atau memotivasi karyawan untuk bekerja dan juga

menyatakan pemimpin karismatik memiliki sebuah pengaruh yang sangat signifikan bagi bawahannya meningkatkan produktivitas karyawan.

5. **Jurnal yang ditulis oleh Jean Marie D. Candoa. dan Luni N. Villacastinb judul: The Relationship Between Adversity Quotient (AQ) and Emotional Quotient (EQ) and Teaching Performance of College PE Faculty Members of CIT University.** Hasil penelitiannya dapat disimpulkan sebagai berikut : Adversity Quotient (AQ), sebagai prediktor kesuksesan, sangat berguna untuk memungkinkan seseorang menentukan caranya ia akan berhadapan dengan kesulitan. Namun, AQ keseluruhan tidak menunjukkan area lemah itu perlu perbaikan; Oleh karena itu, memahami empat (4) dimensi CO2RE dari AQ harus kuat dipertimbangkan dalam evaluasi AQ seseorang. Demikian juga, Emotional Quotient (EQ), seperti halnya AQ, juga harus dipertimbangkan domain individu karena keberhasilan karir, dalam hal ini, keberhasilan dalam mengajar, berasal dari yang akurat memahami bagaimana seorang individu harus mengamati dan mengendalikan baik emosinya maupun emosi orang lain. Terakhir, bahwa ada hubungan kecil yang ada antara AQ dan kinerja mengajar responden dan bahwa ada hubungan yang diabaikan antara skor EQ dan kinerja pengajaran responden.