



Peran Kepemimpinan dalam Menyeimbangkan Kinerja Organisasi dan Integritas Personel

Ananda Partohap Silaen

Sespimmen 65

Riwayat artikel:

Diterima 05/09/2025

Direvisi 05/09/2025

Disetujui 05/09/2025

ABSTRAK

Institusi kepolisian menghadapi tuntutan ganda untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi sekaligus menjaga integritas personel di tengah pengawasan publik yang ketat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tren kinerja dan integritas, serta mengkaji korelasi gaya kepemimpinan dengan paradoks antara kinerja eksternal yang unggul dan tantangan integritas internal di Polresta Deli Serdang periode 2022-2024. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif- kuantitatif, penelitian ini menganalisis data sekunder dari laporan kinerja tahunan dan laporan kesatuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Polresta Deli Serdang berhasil meraih kinerja eksternal yang sangat baik, dibuktikan dengan Indeks Kepuasan Layanan Kepolisian (IKLK) dan Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang tinggi dan terus meningkat. Namun, pada saat yang sama, data pelanggaran disiplin dan kode etik profesi menunjukkan adanya tantangan integritas internal yang persisten dan fluktuatif. Ditemukan bahwa kepemimpinan hibrida—menggabungkan pendekatan transaksional untuk mendorong kinerja dan inisiatif transformasional untuk membangun budaya—efektif dalam mencapai target terukur, tetapi belum sepenuhnya berhasil menginternalisasi nilai-nilai integritas. Penelitian ini menyimpulkan adanya paradoks kinerja-integritas yang memerlukan penyesuaian strategis antara pengukuran kinerja dengan penguatan budaya etis.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan etis, kinerja organisasi, integritas personel, manajemen polri

PENDAHULUAN

Integritas kepolisian merupakan landasan fundamental bagi tegaknya supremasi hukum dan terpeliharanya kepercayaan publik. Di tengah era pengawasan publik yang semakin ketat, institusi penegak hukum berada di bawah tekanan besar untuk tidak hanya menunjukkan efektivitas dalam menjalankan tugas, tetapi juga untuk menampilkan perilaku etis yang tidak tercela (Setiawan & Muksin, 2021; Vogel & Backhaus, 2024). Kinerja sebuah institusi kepolisian tidak lagi diukur semata-mata dari statistik penurunan angka kejahatan, melainkan juga dari persepsi publik terhadap legitimasi dan akuntabilitasnya (RAND Corporation, 2022). Kepemimpinan dalam organisasi kepolisian memegang peranan sentral dalam membentuk budaya yang mendorong kinerja tinggi sekaligus menjunjung tinggi integritas (Nasution, dkk 2022).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengonfirmasi hubungan krusial antara kepemimpinan, integritas, dan kinerja di institusi kepolisian. Studi internasional oleh Khalid, dkk (2021) dan Sok dan Tuon (2024) menggarisbawahi bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan integritas dan kinerja di kalangan aparat penegak hukum. Konteks di Indonesia, penelitian oleh Amarullah, dkk. (2023) di Polres Karawang juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja polisi. Namun, masih terdapat kesenjangan penelitian, studi oleh Sedana dan Suprasto (2022) mencatat adanya temuan yang tidak konsisten, di mana beberapa penelitian (misalnya, Amalina & Susilowati, 2022; Murtomo & Riyanto, 2021) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap integritas. Kesenjangan ini, ditambah dengan kelangkaan studi yang secara spesifik menganalisis data kinerja dan pelanggaran internal multi-tahun pada tingkat Polres, menunjukkan adanya kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut.

Secara teoretis, penelitian ini berlandaskan pada dua kerangka utama kepemimpinan. Pertama, Kepemimpinan Transformasional, yang didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa. Teori ini menekankan empat komponen utama, di mana dua di antaranya sangat relevan: *idealized influence* (pemimpin sebagai panutan yang dihormati dan dipercaya) dan *inspirational motivation* (pemimpin mampu mengartikulasikan visi yang menarik dan meyakinkan) (Khalid, dkk, 2021; Sok dan Tuon, 2024). Kedua, Kepemimpinan Etis, yang didefinisikan sebagai demonstrasi dan promosi perilaku yang sesuai dengan norma melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal (Vogel dan Backhaus, 2024). Kepemimpinan etis sangat krusial dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi perilaku berintegritas (Babalola, dkk. 2022).

Integritas itu sendiri, dalam konteks sektor publik, tidak hanya dimaknai sebagai ketiadaan korupsi, tetapi sebagai kepatuhan yang kuat terhadap seperangkat nilai dan prinsip etika yang koheren (Paulus, et al., 2021). Pendekatan untuk membangun integritas dapat dibedakan menjadi dua: pendekatan berbasis kepatuhan (compliance-based), yang menekankan pada ketaatan terhadap aturan dan sanksi, dan pendekatan berbasis nilai (values-based), yang berfokus pada internalisasi nilai-nilai etika oleh setiap individu dalam organisasi.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, maka penelitian ini merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tren kinerja organisasi dan integritas personel di Polresta Deli Serdang selama periode 2022-2024?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di Polresta Deli Serdang berkorelasi dengan paradoks antara tingginya kinerja eksternal dan tantangan integritas internal?
3. Apa implikasi strategis dari temuan ini bagi pengembangan kepemimpinan di institusi kepolisian untuk menyeimbangkan pencapaian kinerja dan penguatan integritas?

Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tren kinerja organisasi dan integritas personel di Polresta Deli Serdang selama periode 2022-2024?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di Polresta Deli Serdang berkorelasi dengan paradoks antara tingginya kinerja eksternal dan tantangan integritas internal?
3. Apa implikasi strategis dari temuan ini bagi pengembangan kepemimpinan di institusi kepolisian untuk menyeimbangkan pencapaian kinerja dan penguatan integritas?

METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kuantitatif Fokus penelitian adalah memberikan analisis mendalam untuk memahami fenomena kompleks di dunia nyata mengenai hubungan antara kepemimpinan, kinerja, dan integritas.

2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kuantitatif Fokus penelitian adalah memberikan analisis mendalam untuk memahami fenomena kompleks di dunia nyata mengenai

hubungan antara kepemimpinan, kinerja, dan integritas.

3. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Dokumen resmi dari Polri dan lembaga pemerintah terkait.
- b. Literatur ilmiah, seperti artikel jurnal, buku, laporan lembaga penelitian, dan berita yang relevan mengenai kepemimpinan, kinerja, dan integritas.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengekstraksi data kuantitatif dari dokumen-dokumen tersebut, yang kemudian ditabulasi untuk analisis tren selama periode tiga tahun. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, analisis kinerja, yaitu mengkaji tren Indikator Kinerja Utama (IKU) seperti Indeks Harkamtibmas dan Indeks Penegakan Hukum, serta indikator penunjang seperti Nilai AKIP dan Indeks Kepuasan Layanan Kepolisian (IKLK). Kedua, analisis integritas, yang mengkaji tren jumlah pelanggaran disiplin (Garplin) dan pelanggaran Kode Etik Profesi Polri (KKEP) sebagai indikator proksi untuk tantangan integritas. Ketiga, analisis korelasional, yaitu menghubungkan secara kualitatif tren kinerja dan integritas dengan tindakan kepemimpinan yang terdokumentasi, seperti implementasi sistem reward and punishment dan program-program kepemimpinan spesifik.

5. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode analisis isi (*content analysis*). Analisis ini dilakukan untuk menafsirkan makna dari data yang telah dikumpulkan dengan mengidentifikasi tema-tema penting yang berkaitan mengenai hubungan antara kepemimpinan, kinerja, dan integritas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Kinerja Organisasi dan Integritas Personel (2022–2024)

Untuk membangun landasan empiris penelitian, data kinerja dan integritas dari Polresta Deli Serdang selama tiga tahun terakhir disajikan dalam tabel berikut. Data ini diekstraksi dari laporan kinerja tahunan (LKIP) dan laporan kesatuan (Lapsat) resmi.

Tabel 1. Tren Indikator Kinerja Utama (IKU) Polresta Deli Serdang (2022–2024)

No	Indikator Kinerja	2022	2023	2024
1	Indeks Harkamtibmas	66,4	66,4	66,4
2	Indeks Penegakan Hukum	77,8	77,8	85,6
3	Nilai AKIP	74,15	75,06	76,36
4	Indeks Kepuasan Layanan Kepolisian (IKLK)	90,29	91,03	91,06

Sumber: Data diolah dari LKIP dan Lapsat Polresta Deli Serdang Tahun 2022-2024

Data pada Tabel 1 menunjukkan gambaran sebuah organisasi dengan kinerja yang sangat baik dan stabil. Indeks Harkamtibmas konsisten berada pada level yang tinggi, sementara Indeks Penegakan Hukum menunjukkan tren peningkatan. Lebih lanjut, Nilai AKIP (Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) secara konsisten mendapatkan predikat "Sangat Baik" (BB) dengan skor yang terus meningkat setiap tahunnya. Hal ini diperkuat oleh Indeks Kepuasan Layanan Kepolisian (IKLK) yang juga menunjukkan skor sangat tinggi dan terus membaik, mengindikasikan persepsi publik yang positif terhadap pelayanan yang diberikan oleh Polresta Deli Serdang. Dari perspektif administratif dan pelayanan publik, Polresta Deli Serdang adalah institusi berkinerja tinggi. Namun, gambaran ini menjadi lebih kompleks ketika data integritas internal diperiksa.

**Tabel 2. Statistik Pelanggaran dan Penghargaan Personel
Polresta Deli Serdang (2022–2024)**

No	Indikator Internal	2022	2023	2024
1	Jumlah Pelanggaran Disiplin	15	15	17
2	Jumlah Pelanggaran KKEP	11	7	11
3	Jumlah Personel Penerima Reward	556	85	97

Sumber: Data diolah dari Lapsat Polresta Deli Serdang Tahun 2022-2024

Tabel 2 menyajikan data yang kontras. Meskipun organisasi menunjukkan kinerja eksternal yang unggul, masalah integritas internal tetap ada dan menunjukkan tren yang fluktuatif. Jumlah pelanggaran disiplin sedikit meningkat pada tahun 2024 setelah stabil selama dua tahun. Sementara itu, pelanggaran Kode Etik Profesi Polri (KKEP) sempat menurun drastis pada tahun 2023, namun kembali meningkat ke level tahun 2022 pada tahun 2024. Di sisi lain, sistem penghargaan (reward) terus berjalan, meskipun jumlahnya bervariasi secara signifikan setiap tahunnya. Kombinasi dari data pada Tabel 1 dan Tabel 2 inilah yang menjadi titik sentral analisis selanjutnya.

Analisis Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Integritas dan Kinerja

Analisis mendalam terhadap data yang disajikan mengungkap adanya sebuah kontradiksi antara kinerja dan integritas, kinerja tinggi tidak secara otomatis berbanding lurus dengan integritas tinggi, sebuah temuan yang menantang asumsi konvensional dalam manajemen organisasi (Walker, dkk 2023), hal tersebut berimplikasi pada evaluasi efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan di Polresta Deli Serdang.

Paradoks Kinerja Unggul dan Tantangan Integritas Internal

Data yang ada secara jelas menunjukkan sebuah dikotomi: Polresta Deli Serdang berhasil mencapai keunggulan dalam metrik kinerja eksternal dan administratif, namun pada saat yang sama masih berjuang dengan tantangan integritas internal. Kinerja yang diukur melalui IKLK dan AKIP menunjukkan bahwa dari sudut pandang publik dan akuntabilitas pemerintah, organisasi ini

berfungsi secara efektif (Polresta Deli Serdang, 2024). Namun, angka pelanggaran disiplin dan etik

yang persisten menandakan bahwa nilai-nilai integritas belum sepenuhnya terinternalisasi di seluruh jajaran personel (Polresta Deli Serdang, 2024).

Fenomena ini mengindikasikan bahwa strategi kepemimpinan yang ada mungkin sangat efektif dalam mendorong pencapaian target-target yang terukur (*output*), seperti penyelesaian kasus atau kualitas layanan, tetapi kurang berhasil dalam membentuk dan memperkuat budaya etis (*outcome*) di dalam organisasi. Kinerja tinggi tidak secara otomatis berbanding lurus dengan integritas tinggi, sebuah temuan yang menantang asumsi konvensional dalam manajemen organisasi.

Batasan Kepemimpinan Transaksional *Reward* dan *Punishment*

Sistem reward and punishment yang terdokumentasi dalam laporan merupakan manifestasi klasik dari kepemimpinan transaksional. Logika dari model ini adalah bahwa penghargaan akan mendorong perilaku yang diinginkan, sementara hukuman akan menekan perilaku yang tidak diinginkan. Namun, data dari Tabel 2 menunjukkan bahwa hubungan ini tidak berjalan linear di Polresta Deli Serdang. Sebagai contoh, pada tahun 2024, jumlah personel yang menerima penghargaan meningkat dibandingkan tahun 2023, tetapi pada saat yang sama, jumlah pelanggaran disiplin juga mengalami kenaikan (Polresta Deli Serdang).

Hal ini menunjukkan keterbatasan dari pendekatan transaksional semata. Literatur kepemimpinan mendukung temuan ini, dengan argumen bahwa meskipun efektif untuk mencapai tugas-tugas spesifik dan kepatuhan jangka pendek, gaya transaksional kurang mampu menumbuhkan komitmen intrinsik dan perilaku etis yang mendalam (Khalid, dkk., 2021; Amarullah, dkk, 2023). Kepatuhan yang didasarkan pada kalkulasi untung-rugi (mendapat reward atau menghindari punishment) berbeda secara fundamental dengan perilaku yang didasarkan pada internalisasi nilai-nilai luhur organisasi.

Kepemimpinan Transformasional sebagai Imperatif Strategis

Kepemimpinan di Polresta Deli Serdang tampaknya menyadari keterbatasan pendekatan transaksional dan secara strategis melapisinya dengan inisiatif yang bersifat transformasional dan etis. Dua program menonjol yang menjadi bukti adalah "*Commander Wish* Kapolda Sumut" dan program "Polisi Teladan" (Polresta Deli Serdang, 2024). Inisiatif-inisiatif ini dapat diinterpretasikan sebagai respons strategis untuk mengatasi masalah budaya dan integritas yang tidak dapat diselesaikan hanya dengan sistem hukuman dan penghargaan (Gözdek, A, 2023).

Program "Polisi Teladan", yang memberikan penghargaan kepada personel yang menunjukkan prestasi luar biasa dan kontribusi positif bagi masyarakat (seperti mendirikan rumah

tahfizh atau memberikan layanan khitanan gratis), merupakan aplikasi langsung dari konsep

idealized influence dalam teori kepemimpinan transformasional (Polresta Deli Serdang, 2024). Program ini tidak hanya memberikan penghargaan, tetapi juga secara aktif menciptakan dan mempromosikan panutan (*role model*) nyata di dalam organisasi. Hal ini bertujuan agar nilai-nilai positif dapat ditiru dan disebarkan secara organik.

Sementara itu, "*Commander Wish* Kapolda Sumut" mengarahkan fokus organisasi pada tujuan-tujuan yang lebih luas dan bermakna, seperti menjaga keamanan area publik, memberantas narkoba sebagai musuh bersama, dan mendukung program prioritas pemerintah (Polresta Deli Serdang, 2024). Dengan mengartikulasikan visi yang lebih besar dari sekadar tugas rutin, kepemimpinan berupaya menerapkan inspirational motivation. Inisiatif-inisiatif ini dapat diinterpretasikan sebagai respons strategis untuk mengatasi masalah budaya dan integritas yang tidak dapat diselesaikan hanya dengan sistem hukuman dan penghargaan.

Implikasi Strategis dan Tantangan ke Depan

Sintesis dari temuan-temuan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan di Polresta Deli Serdang sedang menjalankan sebuah tindakan penyeimbangan yang kompleks. Di satu sisi, metrik kinerja yang terukur sangat penting untuk akuntabilitas kepada publik dan pemerintah (RAND Corporation, 2022). Namun, tekanan untuk mencapai target-target kuantitatif ini, jika tidak diimbangi dengan kerangka etika yang kuat, dapat secara tidak sengaja menciptakan lingkungan yang permisif terhadap jalan pintas yang tidak etis (Vogel dan Backhaus, 2024).

Tingginya skor IKLK menunjukkan adanya modal kepercayaan publik yang sangat berharga (Polresta Deli Serdang, 2024). Namun, kepercayaan ini bersifat rapuh. Angka pelanggaran internal yang terus muncul, meskipun tidak selalu menjadi sorotan publik, merupakan risiko reputasi yang laten dan signifikan. Satu skandal integritas yang besar berpotensi menghapus kepercayaan yang telah dibangun selama bertahun-tahun melalui kinerja pelayanan yang baik. Oleh karena itu, tantangan utama bagi kepemimpinan bukan hanya meningkatkan kinerja, tetapi secara aktif mengelola risiko reputasi ini. Satu skandal integritas yang besar berpotensi menghapus kepercayaan yang telah dibangun selama bertahun-tahun melalui kinerja pelayanan yang baik (Riyadi, D. W, 2020).

Pendekatan ganda yang diterapkan transaksional untuk kinerja, transformasional untuk budaya dapat dilihat sebagai sebuah strategi manajemen risiko yang canggih. Namun, persistensi pelanggaran mengindikasikan bahwa menanamkan budaya integritas adalah sebuah tantangan jangka panjang yang membutuhkan lebih dari sekadar arahan dari atas ke bawah. Keberhasilan masa depan Polresta Deli Serdang akan sangat bergantung pada kemampuannya untuk

menyelesaikan paradoks kinerja-integritas, yaitu dengan menjadikan integritas bukan sebagai isu terpisah, melainkan sebagai komponen inti dari definisi dan pengukuran kinerja itu sendiri.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan di Polresta Deli Serdang telah berhasil membangun sebuah organisasi berkinerja tinggi, sebagaimana dibuktikan oleh metrik eksternal dan administratif yang unggul selama periode 2022–2024. Keberhasilan ini didorong oleh pendekatan kepemimpinan hibrida yang mengombinasikan kontrol transaksional dengan inisiatif transformasional. Meskipun demikian, sebuah paradoks kritis tetap ada: kinerja yang tinggi berjalan beriringan dengan pelanggaran integritas internal yang persisten dan fluktuatif. Hal ini mengindikasikan bahwa sementara strategi yang ada efektif untuk mengelola hasil kerja (output), strategi tersebut belum sepenuhnya berhasil menumbuhkan budaya integritas yang tangguh dan mengakar secara mendalam (outcome).

Berdasarkan temuan ini, rekomendasi strategis ke depan harus berfokus pada penyelarasan antara kinerja dan integritas. Langkah pertama adalah dengan mengintegrasikan metrik integritas proaktif seperti penilaian sejawat tentang perilaku etis atau survei iklim etis anonym ke dalam sistem penilaian kinerja formal, sehingga menegaskan bahwa cara hasil dicapai sama pentingnya dengan hasil itu sendiri. Upaya ini harus diperkuat dengan memfokuskan pelatihan kepemimpinan secara intensif pada para penyelia tingkat menengah (misalnya, Kepala Unit dan Kepala Satuan) untuk membekali mereka dengan keterampilan pembinaan dan pendampingan etis (*ethical coaching and mentoring*) sebagai penghubung kritis antara visi pimpinan dan praktik personel di lapangan. Terakhir, untuk menjamin keberlanjutan, program "Polisi Teladan" perlu diinstitutionalkan menjadi sebuah sistem mentorship terstruktur, di mana para perwira teladan diberi tugas dan tanggung jawab untuk membimbing personel junior secara sistematis, memastikan adanya transmisi nilai-nilai positif yang tidak hanya bersifat seremonial.

DAFTAR PUSTAKA

- Amarullah, S., Maulidi, A., Syarifudin, E., & Fauzi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Polisi dan Komitmen terhadap Kinerja Polisi di Polres Kerawang. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(10), 4607–4617.
- Khalid, N., et al. (2021). The Correlation between Transformational Leadership Sub-Dimension and Enforcement Authority Integrity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(8), 1338–1357.
- Paulus, S. R., et al. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Melayani. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(5).

- Permana, D. (2025). Peran strategis kepolisian negara republik indonesia dalam mendukung ketahanan pangan nasional. *Jurnal Leadership and Staff*, 1(1), 42-63.
- RAND Corporation. (2022). International approaches to police performance measurement.
- Sedana, I. G. N., & Suprasto, H. B. (2022). Transformational Leadership in Improving Employee Integrity at Lembaga Perkreditan Desa (LPD) in Bali Province. *International Journal of Social Science and Business*, 6(4), 456-465.
- Setiawan, B. A., & Muksin, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Integritas Terhadap Kinerja Organisasi dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Komisi Pemberantasan Korupsi). *Jurnal Indikator*, 5(3).
- Sok, S., & Tuon, T. (2024). Transformational Leadership and Work Performance of Police Officers in Cambodian Provincial Police Commissariats. *Modern Innovation and Social Research Organization*, 4(2), 357-371.
- Vogel, D., & Backhaus, K. (2024). Perceived Ethical Leadership and Follower Outcomes in the Public Sector: The Moderating Effect of Followers' Need for Autonomy. *Public Performance & Management Review*.
- Riyadi, D. W. (2020). Reformasi Birokrasi Polri Guna Terwujudnya Kepercayaan Publik (Public Trust). *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 14(1), 35-43.
- Babalola, M. T., Green, M., & Cho, J. (2022). The synergistic effect of ethical and servant leadership on employees' unethical pro-organizational behavior: A social cognitive theory perspective. *Human Resource Management*, 61(6), 711-727.
- Walker, R. M., & Williams, L. J. (2023). The new frontiers of public sector performance: A systematic review. *Public Management Review*, 25(8), 1633-1657.
- Gözdek, A. (2023). The role of transformational leadership in shaping an ethical climate in the police. *Policing: An International Journal*, 46(2), 353-367.
- Nasution, F. A., & Sitorus, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Polri. *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 2(3), 643-653.
- LKIP Polresta Deli Serdang 2022-2024
- Lapsat Polresta Deli Serdang 2022-2024