

# Efektivitas Pelaksanaan Program Kerjasama Polri dengan JICA di Bidang Polmas

**A. Wahyurudhanto**

Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian – PTIK  
Jl. Tirtayasa Raya 6. Kebayoran Baru, Jakarta Selatan  
E-mail : wrudhanto@gmail.com

## *Abstract*

*This study focuses on program evaluation, intended to provide recommendations for decision-making as a follow-up of the implementation of Police cooperation program with JICA in the field of Polmas. The study will provide an analysis by comparing the findings or facts contained in the evaluation component with predefined standards or criteria. This research uses qualitative approach. While the research method using CIPP program evaluation model (Context, Input, Process, Product). In general, door to door system (sambang) training, problem solving, and task controls organized by JICA in the form of ICT and IHT in terms of product benefits obtained during program implementation, have a positive effect on capacity building. In addition, these activities also provide a positive effect of building a good perception of Bhabinkamtibmas performance by the community.*

**Keywords:** *Effectiveness, Cooperation Program, JICA, Polmas, Bhabinkamtibmas.*

## **Abstrak**

Penelitian ini fokus pada evaluasi program, dimaksudkan untuk memberikan rekomendasi bagi pengambilan keputusan sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan program kerjasama Polri dengan JICA di bidang Polmas. Penelitian akan memberikan analisis dengan membandingkan temuan atau fakta yang terdapat pada komponen evaluasi dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan metode penelitian menggunakan model evaluasi program CIPP (Context, Input, Process, Product). Secara umum pelatihan *door to door system* (sambang), *problem solving* (pemecahan masalah), dan kendali tugas yang diselenggarakan oleh JICA dalam bentuk ICT maupun IHT dari sisi manfaat hasil (product) yang diperoleh selama pelaksanaan program, memberikan efek positif dalam peningkatan kapasitas anggota. Di samping itu kegiatan tersebut juga memberikan efek positif berupa terbangunnya persepsi yang baik mengenai kinerja Bhabinkamtibmas oleh masyarakat.

**Kata Kunci :** Efektivitas, Program Kerjasama, JICA, Polmas, Bhabinkamtibmas.

## A. Pendahuluan

### 1. Latar Belakang

Berdasarkan pada kesepakatan kerja sama program bantuan untuk Polri melalui *Project on Nationwide Capacity Development of Police Officers for Polmas – Indonesian Civilian Police Activities*, telah dilaksanakan berbagai kegiatan, diantaranya adalah *In-Country Training* (ICT) dan *In-House Training* (IHT). Kegiatan ICT dilaksanakan oleh JICA bekerjasama dengan Ditbinmas Baharkam Polri dan Lemdiklat Polri dalam bentuk pendidikan dan pelatihan dengan fokus pada kegiatan Polmas. Komponen utama yang dilatih berupa 3 (tiga) pokok kegiatan yaitu kegiatan kunjungan (DDS / Door to Door System), kegiatan pemecahan masalah (problem solving), dan sisten supervisi atau pengendalian tugas.

Kegiatan ini telah dikembangkan terlebih dulu di Bekasi, sehingga pola pelatihan ICT sering disebut sebagai kegiatan Polmas ala Bekasi. Dalam perkembangannya, pada berdasarkan Keputusan Kapolri Nomor Kep/789/XI/2013, pada tahun 2013 ditetapkan 10 Polda dan 17 Polres sebagai Pilot Project. Pada awalnya dilakukan pelatihan di Bekasi yang diikuti oleh 10 Polda Pilot Project yang dalam kegiatan ini disebut *In-Country Training* (ICT). 10 Polda tersebut adalah Polda Metro Jaya, Jateng, Sumut, Riau, Aceh, Bali, Kalbar, Sulsel, Sultra dan Sulteng. Pada tahun 2015, pilot project ditambah dua Polda, yaitu Polda NTB dan Kalsel. Tahun 2016, dilakukan lagi penambahan pilot project, yaitu di Polda Gorontalo, Kaltim, Sumsel, dan Jatim.

Melalui ICT dilakukan pelatihan di Bekasi sebagai pilot project awal dengan konsep Polmas berbasis BKPM. Tujuan dari program ini yaitu terwujudnya kepercayaan yang mendasar dari masyarakat. Sasaran lebih ke depan yang diharapkan dari program ini adalah terbentuknya sistem bagi penerapan Polmas

secara nasional. Oleh karena itu dilakukan penyebaran program dengan nama Proyek Pengembangan Kapasitas Petugas Kepolisian secara Nasional untuk Polmas, yang merupakan proyek Tahap ke-3 tahun 2012-2017. Untuk penyebaran program ini, para peserta yang sudah melaksanakan *In Country Training* (ICT) melakukan *In House Training* (IHT) di masing-masing Polda yang merupakan pilot project.

Untuk menilai keberhasilan program telah dilakukan evaluasi. Secara umum program ini berjalan dengan baik. Secara khusus, 6 (enam) Polda mendapat penilaian baik, yaitu dengan skor di atas 70. Polda-Polda tersebut adalah Polda Metro Jaya, Polda Jawa Tengah, Polda Bali, Polda Sulawesi Tenggara, Polda Kalimantan Barat, dan Polda Kalimantan Selatan. Keenam Polda ini dinilai mampu melaksanakan IHT secara mandiri, sehingga pada keenam Polda ini diharapkan dapat melaksanakan pelatihan IHT tanpa perlu mengikuti ICT di Bekasi.

Penelitian ini fokus pada evaluasi program, dimaksudkan untuk memberikan rekomendasi bagi pengambilan keputusan sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan program kerjasama Polri dengan JICA di bidang Polmas. Penelitian akan memberikan analisis dengan membandingkan temuan atau fakta yang terdapat pada komponen evaluasi dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

### 2. Permasalahan

Permasalahan dalam penelitian ini yang merupakan pertanyaan penelitian adalah : Bagaimana efektivitas pelaksanaan program kerjasama Polri dengan JICA di Bidang Polmas? Untuk mempertajam materi penelitian, maka fokus penelitian ini dirinci pada : 1. Konteks (*contexts*) antara tujuan program dan pelaksanaan program; 2. Masukan (*inputs*) atau hasil yang diperoleh selama pelaksanaan program; 3. Proses (*process*) dalam pelaksanaan program; dan 4.

Manfaat hasil (*product*) yang diperoleh selama pelaksanaan program.

### 3. Tujuan Penelitian dan Keluaran

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan data dan informasi yang dapat dimanfaatkan untuk mengambil keputusan dalam hal: perbaikan, keberlanjutan, perluasan dan penghentian program yang telah dilaksanakan. Proses pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan temuan atau fakta yang terdapat pada komponen evaluasi dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari penelitian ini diperoleh keluaran berupa prosiding penelitian yang berisi mengenai laporan penelitian, analisa, serta rekomendasi atas hasil penelitian yang dilakukan.

## B. Kerangka Teori

### 1. *Community Policing* di Indonesia

Menurut para ahli seperti Trojanowich (1998), Bayley (1988), dan Rahardjo (2001) yang secara garis besar menekankan pada pentingnya kerjasama antara polisi dengan masyarakat tempat bertugas untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah-masalah sosialnya sendiri. Konsep Polmas yang diadopsi Polri sekarang ini, bervariasi. Ada yang mirip sistem Koban atau Chuzaizo dari Jepang, sistem Neighbourhood Policing dari Singapura, atau Community Policing dari Amerika Serikat. Konsep tersebut dimodifikasi di Indonesia, karena karakteristik budaya masyarakatnya. Perlu ada penyesuaian cara bertindak sebagai penjabaran konsep Polmas tersebut dengan karakteristik masyarakat. Meski demikian, pengertian Polmas sampai saat ini masih ada yang mengartikan pemolisian masyarakat dan pembinaan Kamtibmas maupun Community Oriented Policing (COP). Namun demikian

dalam perkembangannya telah dimodifikasi dengan kebijakan tentang Polmas sebagai perpolisian masyarakat, yaitu suatu upaya agar masyarakat dapat menjadi polisi bagi dirinya dan komunitasnya sendiri, dengan polisi sebagai fasilitator. Dalam masyarakat yang teratur (dan stabil secara politik), warga dapat mengharapkan hidup dengan rasa aman (tanpa "*fear of crime*") dan akan berpaling kepada polisi untuk memberikan perlindungan dan pelayanan.

Penerapan model *Community Policing* di beberapa wilayah di Indonesia tidak bisa dilepaskan dari kondisi kekinian Indonesia dalam arus reformasi yang berimbas pula pada institusi kepolisian. Tuntutan reformasi sektor keamanan saat itu disikapi dengan reformasi Polri yang dinyatakan dalam empat paradigma. *Pertama*, perubahan pendekatan, dari pendekatan militeristik ke pendekatan profesionalitas. *Kedua*, mengubah pendekatan kekuasaan menjadi pendekatan yang mengedepankan pelayanan. *Ketiga*, pendekatan yang berorientasi koperasi berubah menjadi pendekatan yang berorientasi pasar. Dan *keempat*, berusaha memperoleh kepercayaan dan dukungan masyarakat (Muhammad, 2004 : 14).

Dalam perkembangannya muncul model perpolisian yang melibatkan masyarakat dengan dua pilar utama yaitu kemitraan (*partnership*) dan pemecahan masalah (*problem solving*). Program Polmas mengembangkan tanggung jawab bagi kontrol kejahatan dari polisi kepada masyarakat umum. Polisi bekerjasama dengan komunitas di dalam mengidentifikasi masalah-masalah dan menerapkan berbagai strategi, yang seringkali memfokuskan pada upaya-upaya mengatasi persoalan tertentu untuk mengurangi kejahatan dan ketakutan akan kejahatan di masyarakat. Khusus untuk program JICA di Indonesia, dipromosikan pengembangan Polmas melalui pendekatan berupa *door to door system* yang telah dikenal sebelumnya sebagai pendekatan sambang, *problem solving* atau

pemecahan masalah, serta kendali tugas sebagai bentuk kontrol atas aktivitas Polmas yang sudah dilakukan.

## 2. Pelatihan

Menurut Mathis (2002), pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Terkadang ada batasan yang ditarik antara pelatihan dengan pengembangan, dengan pengembangan yang bersifat lebih luas dalam cakupan serta memfokuskan pada individu untuk mencapai kemampuan baru yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun di masa mendatang.

Pelatihan menurut Gary Dessler (2009) adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka". Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Dalam pengembangan program pelatihan, agar pelatihan dapat bermanfaat dan mendatangkan keuntungan diperlukan tahapan atau langkah-langkah yang sistematis. Secara umum ada tiga tahap pada pelatihan yaitu tahap penilaian kebutuhan, tahap pelaksanaan pelatihan dan tahap evaluasi. Atau dengan istilah lain ada fase perencanaan pelatihan, fase pelaksanaan pelatihan dan fase pasca pelatihan.

## 3. Evaluasi Program

Istilah evaluasi mempunyai arti yang berhubungan, masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil

kebijakan dan program. Secara umum, istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (appraisal), pemberian angka (rating) dan penilaian (assessment) kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Ketika hasil kebijakan pada kenyataan mempunyai nilai, hal ini karena hasil tersebut member sumbangan pada tujuan atau sasaran, dalam hal ini dikatakan bahwa kebijakan atau program telah mencapai tingkat kinerja yang bermakna, yang berarti bahwa masalah-masalah kebijakan dibuat jelas atau diatasi (Dunn, 1999).

Program adalah kegiatan atau aktivitas yang dirancang untuk melaksanakan kebijakan dan melaksanakan untuk waktu yang tidak terbatas. Kebijakan tertentu bersifat umum dan untuk merealisasikan kebijakan disusun berbagai jenis program. (Wirawan, 2012 : 16). Ralph Tyler, 1950 (dalam Suharsimi, 2007) mendefinisikan bahwa evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan program sudah dapat terealisasi. Sedangkan Cronbach (1963) dan Stufflebeam (1971) evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan evaluasi program adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu program yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif atau pilihan yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan.

## 4. Model Evaluasi CIPP

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Stufflebeam yang dikenal dengan *CIPP Evaluation Model*. *CIPP*

merupakan singkatan dari *Context, Input, Process and Product*. Dalam buku Riset Terapan oleh Endang Mulyatiningsih (2011: 126), mengemukakan bahwa evaluasi CIPP dikenal dengan nama evaluasi formatif dengan tujuan untuk mengambil keputusan dan perbaikan program.

Model evaluasi ini pada awalnya digunakan untuk mengevaluasi ESEA (*the Elementary and Secondary Education Act*). CIPP merupakan singkatan dari, *context evaluation* : evaluasi terhadap konteks, *input evaluation* : evaluasi terhadap masukan, *process evaluation* : evaluasi terhadap proses, dan *product evaluation* : evaluasi terhadap hasil. Keempat singkatan dari CIPP tersebut itulah yang menjadi komponen evaluasi. Model evaluasi CIPP adalah sebuah pendekatan evaluasi yang berorientasi pada pengambil keputusan (*a decision oriented evaluation approach structured*) untuk memberikan bantuan kepada administrator atau leader pengambil keputusan. Stufflebeam mengemukakan bahwa hasil evaluasi akan memberikan alternatif pemecahan masalah bagi para pengambil keputusan.

Manfaat model ini untuk pengambilan keputusan (*decision making*) dan bukti pertanggung jawaban (*accountability*) suatu program. Tahapan evaluasi dalam model ini yakni penggambaran (*delineating*), perolehan atau temuan (*obtaining*), dan menyediakan (*providing*) bagi para pembuat keputusan.

### C. METODA PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan metode penelitian menggunakan model evaluasi program CIPP (Context, Input, Process, Product). Keunggulan model CIPP yaitu memberikan suatu format evaluasi yang dilakukan secara komprehensif, untuk memahami aktivitas-aktivitas program mulai dari munculnya ide program sampai pada

hasil yang dicapai setelah program dilaksanakan.

Pertimbangan menggunakan model CIPP, karena model tersebut dinilai cocok bagi proses evaluasi program pendidikan dan pelatihan dengan fokus pada kegiatan Polmas. Komponen utama yang dilatih dalam kegiatan Polmas berupa 3 (tiga) pokok kegiatan yaitu kegiatan kunjungan (DDS / *Door to Door System*), kegiatan pemecahan masalah (*problem solving*), dan sisten supervisi atau pengendalian tugas.

Dengan melihat variasi jenis data yang dikumpulkan pada setiap komponen evaluasi, menunjukkan bahwa evaluasi program dengan menggunakan CIPP memerlukan penggabungan beberapa jenis metode dan alat pengumpulan data. Jenis data evaluasi program lebih banyak menggunakan data kualitatif dan cara memperolehnya tidak memerlukan alat ukur yang rumit. Data dapat diperoleh dari dokumen usulan program, dokumen rencana program, dokumen sumber daya yang terlibat dalam pelaksanaan program dan dokumen hasil yang telah dicapai program.

Pengumpulan data juga dilakukan dengan metoda wawancara mendalam, observasi, serta melalui wawancara dan angket berupa kuesioner. Subjek dan sumber data penelitian, secara otomatis diambil dari subjek yang terlibat dalam pelaksanaan program, yaitu : representasi JICA di Indonesia (Mabes Polri) sebagai inisiator program, pelaksana program, dari Dit Binmas Baharkam Polri dan Polres Bekasi dan para instruktur, peserta Program yaitu Polda yang menjadi pilot project, pelaksana tindak lanjut program yaitu para Kasat Binmas, Kapolsek, dan Bhabinkamtibmas yang menjalankan program Polmas, dan masyarakat sebagai pihak yang terkait dengan pelaksanaan program.

Analisis data dilakukan sesuai dengan jenis data yang diperoleh. Secara umum, data kualitatif dianalisis secara deskriptif kualitatif yang diurutkan sesuai dengan komponen evaluasi.

Dalam penelitian ini juga dilakukan pengisian kuesioner untuk memperoleh data kuantitatif yang memberikan gambaran mengenai hasil pengukuran produk baik berupa kinerja Bhabinkamtibmas maupun persepsi masyarakat akan kinerja Bhabinkamtibmas sebagai hasil dari proyek kerjasama Polri dengan JICA. Data tersebut dianalisis dengan cara deskriptif kuantitatif.

Karena pertimbangan waktu pelaksanaan dan anggaran yang tersedia, penelitian ini dilakukan di wilayah yang bisa mewakili pelaksanaan program. Wilayah yang dipilih, yaitu

: Polda Metro Jaya, Polda Bali, Polda Kalimantan Selatan, dan Polda Sumatera Selatan.

## D. Hasil Dan Pembahasan

### 1. Kegiatan Kunjungan Warga (*Door to Door System*)

Dari hasil tabulasi kuesioner mengenai kegiatan kunjungan warga, dipilih 10 jawaban teratas untuk kecenderungan sangat setuju dan setuju. Rincian persentase jawaban anggota bhabinkamtibmas yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Polda Bali

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
2.	Menyiapkan informasi dan pesan kamtibmas	64.04%	34.21%	0.88%	0.88%
22.	Menyampaikan cara menghubungi polisi atau polsek terdekat	92.59%	7.41%	0.00%	0.00%
23.	Menyampaikan prosedur memperoleh SIM	83.33%	16.67%	0.00%	0.00%
24.	Menyampaikan prosedur memperoleh SKCK	82.41%	17.59%	0.00%	0.00%
17.	Menyampaikan cara mencegan tindak pidana	91.67%	7.41%	0.93%	0.00%
26.	Menyampaikan prosedur melaporkan kehilangan	91.67%	7.41%	0.93%	0.00%
27.	Menyampaikan prosedur melaporkan pencurian	83.33%	15.74%	0.00%	0.93%
25.	Menyampaikan prosedur memperoleh Surat Ijin Keramaian	71.30%	27.78%	0.93%	0.00%
29.	Cara mengisi blanko laporan kunjungan	92.59%	5.56%	0.93%	0.93%
30.	Mengerti maksud dibuatnya blanko laporan kunjungan	92.59%	5.56%	1.85%	0.00%

#### 2. Polda Sumatera Selatan

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
22.	Menyampaikan cara menghubungi polisi atau polsek terdekat	85.82%	12.77%	0.71%	0.71%
23.	Menyampaikan prosedur memperoleh SIM	78.72%	19.86%	0.71%	0.71%
24.	Menyampaikan prosedur memperoleh SKCK	78.01%	20.57%	0.71%	0.71%
25.	Menyampaikan prosedur memperoleh Surat Ijin Keramaian	67.38%	31.21%	0.71%	0.71%
26.	Menyampaikan prosedur melaporkan kehilangan	63.12%	34.75%	1.42%	0.71%
27.	Menyampaikan prosedur melaporkan pencurian	49.65%	48.23%	1.42%	0.71%

28	Menyampaikan tindakan jika rumah dalam keadaan kosong	50.35%	46.81%	2.13%	0.71%
17	Menyampaikan cara pencegahan tindak pidana	48.94%	48.23%	2.13%	0.71%
29	Cara mengisi blanko laporan kunjungan	79.43%	17.02%	2.13%	1.42%
30	Mengerti maksud dibuatnya blanko laporan kunjungan	70.21%	26.24%	2.84%	0.71%

### 3. Polda Kalimantan Selatan

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
16.	Menyampaikan informasi tindak pidana	49.62%	47.37%	2.26%	0.75%
6.	Memeriksa kerapian dan badan	57.72%	42.28%	0.00%	0.00%
18.	Menyampaikan informasi tertib lalu lintas	56.10%	43.90%	0.00%	0.00%
26.	Menyampaikan prosedur melaporkan kehilangan	73.17%	26.02%	0.81%	0.00%
29.	Cara mengisi blanko laporan kunjungan	72.36%	26.83%	0.81%	0.00%
28.	Menyampaikan tindakan jika rumah dalam keadaan kosong	62.60%	36.59%	0.81%	0.00%
23.	Menyampaikan prosedur memperoleh SIM	71.54%	26.83%	0.81%	0.81%
27.	Menyampaikan prosedur melaporkan pencurian	65.85%	32.52%	0.81%	0.81%
22.	Menyampaikan cara menghubungi polisi atau polsek terdekat	65.04%	33.33%	1.63%	0.00%
2.	Menyiapkan informasi dan pesan kamtibmas	57.72%	40.65%	1.63%	0.00%

### 4. Polda Metro Jaya

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
22.	Menyampaikan cara menghubungi polisi atau polsek terdekat	52.80%	44.80%	1.60%	0.80%
16.	Menyampaikan informasi tindak pidana	62.40%	34.40%	2.40%	0.80%
17.	Menyampaikan cara pencegahan tindak pidana	60.00%	36.80%	2.40%	0.80%
23.	Menyampaikan prosedur memperoleh SIM	61.60%	34.40%	2.40%	1.60%
24.	Menyampaikan prosedur memperoleh SKCK	46.40%	48.80%	3.20%	1.60%
18.	Menyampaikan informasi tertib lalu lintas	35.20%	59.20%	4.00%	1.60%
30.	Mengerti maksud dibuatnya blanko laporan kunjungan	55.20%	37.60%	4.80%	2.40%
27.	Menyampaikan prosedur melaporkan pencurian	48.00%	44.00%	5.60%	2.40%
19.	Menyampaikan tindakan darurat bila terjadi tindakan kriminal	24.00%	68.00%	4.80%	3.20%
6.	Memeriksa kerapian dan badan	40.00%	50.40%	6.40%	3.20%

## 1. Kegiatan Pemecahan Masalah (Problem Solving)

Dari hasil tabulasi kuesioner mengenai kegiatan problem solving, dipilih 10 jawaban teratas untuk kecenderungan sangat setuju dan setuju. Rincian persentase jawaban anggota bhabinkamtibmas yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Polda Bali

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
2.	Mencatat setiap laporan/pengaduan masyarakat	92.59%	7.41%	0.00%	0.00%
7.	Penanganan TPTKP mengutamakan menolong korban	92.59%	7.41%	0.00%	0.00%
12.	Penanganan perkara ringan selalu mencatat laporan/pengaduan masyarakat	92.59%	7.41%	0.00%	0.00%
17.	Penanganan perkara ringan, memberikan pandangan perkara tersebut diteruskan atau diselesaikan secara kekeluargaan	92.59%	7.41%	0.00%	0.00%
20.	Apabila kedua belah pihak berdamai, saya selalu membuat surat kesepakatan bersama tentang penyelesaian perkara	84.26%	15.74%	0.00%	0.00%

### 2. Polda Sumatera Selatan

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
10.	Penanganan TPTKP selalu mengamankan Tsk jika berada di TKP/tertangkap tangan	76.39%	23.61%	0.00%	0.00%
12.	Penanganan perkara ringan selalu mencatat laporan/pengaduan masyarakat	71.63%	27.66%	0.71%	0.00%
1.	Selalu menerima laporan/pengaduan masyarakat	69.44%	27.78%	2.08%	0.69%
19.	Perkara diselesaikan secara kekeluargaan maka menghubungi FKPM	85.82%	12.77%	0.71%	0.71%
14	Penanganan perkara ringan selalu meminta keterangan korban	85.11%	13.48%	0.71%	0.71%

### 3. Polda Kalimantan Selatan

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
12.	Penanganan perkara ringan selalu mencatat laporan/pengaduan masyarakat	81.30%	18.70%	0.00%	0.00%
16.	Penanganan perkara ringan selalu meminta keterangan pihak terkait	82.11%	17.07%	0.81%	0.00%
3.	Bersikap sopan/ramah dalam menerima laporan pengaduan masyarakat	80.49%	18.70%	0.00%	0.81%
20.	Apabila kedua belah pihak berdamai, saya selalu membuat surat kesepakatan bersama tentang penyelesaian perkara	81.30%	16.26%	2.44%	0.00%



17	Penanganan perkara ringan, memberikan pandangan perkara tersebut diteruskan atau diselesaikan secara kekeluargaan	80.49%	17.07%	2.44%	0.00%
----	---	--------	--------	-------	-------

#### 4. Polda Metro Jaya

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
10.	Penanganan TPTKP selalu mengamankan Tsk jika berada di TKP/tertangkap tangan	46.40%	45.60%	4.80%	3.20%
18.	Penanganan perkara ringan, apabila pelapor/ korban meghendaki perkara diteruskan maka saya menyerahkan ke polsek	52.00%	38.40%	6.40%	3.20%
7.	Penanganan TPTKP mengutamakan menolong korban	47.20%	43.20%	5.60%	4.00%
11.	Penanganan TPTKP kasus biasa/berat menyerahkan lebih lanjut kepada petugas yang berkompeten	52.00%	37.60%	4.80%	5.60%
19.	Perkara diselesaikan secara kekeluargaan maka menghubungi FKPM	44.00%	44.80%	7.20%	4.00%

### Kegiatan Kendali Tugas

Dari hasil tabulasi kuesioner mengenai kegiatan kendali tugas, dipilih 5 (lima) jawaban teratas untuk kecenderungan sangat setuju dan setuju. Rincian persentase jawaban anggota bhabinkamtibmas yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 5. Polda Bali

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
1.	Mengerti tugas2 sebagai Bhabinkamtibmas	87.96%	12.04%	0.00%	0.00%
2.	Selalu mendapat arahan dr perwira polsek	83.33%	16.67%	0.00%	0.00%
3.	Selalu menuliskan laporan kegiatan	74.07%	25.93%	0.00%	0.00%
9.	Diwajibkan oleh perwira polsek/Kanit BINmas membuat rencana kerja	92.59%	6.48%	0.93%	0.00%
10.	Diwajibkan oleh perwira polsek/Kanit BINmas membuat evaluasi atas tugas2	87.96%	11.11%	0.93%	0.00%

#### 6. Polda Sumatera Selatan

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
3.	Selalu menuliskan laporan kegiatan	70.21%	28.37%	0.71%	0.71%
1.	Mengerti tugas2 sebagai Bhabinkamtibmas	74.47%	23.40%	1.42%	0.71%
9.	Diwajibkan oleh perwira polsek/Kanit BINmas membuat rencana kerja	53.19%	44.68%	1.42%	0.71%
2.	Selalu mendapat arahan dr perwira polsek	53.19%	44.68%	1.42%	0.71%
10	Diwajibkan oleh perwira polsek/Kanit BINmas membuat evaluasi atas tugas2	49.65%	47.52%	2.13%	0.71%

**7. Polda Kalimantan Selatan**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
1.	Mengerti tugas2 sebagai Bhabinkamtibmas	71.54%	28.46%	0.00%	0.00%
3.	Selalu menuliskan laporan kegiatan	62.60%	36.59%	0.81%	0.00%
2.	Selalu mendapat arahan dr perwira polsek	65.04%	33.33%	1.63%	0.00%
4.	Menyerahkan lapgiat ke Kanit Binmas	56.91%	39.02%	4.07%	0.00%
5.	Kegiatan saya secara rutin diawasi oleh perwira polsek/Kanit Binmas	56.10%	38.21%	4.88%	0.81%

**8. Polda Metro Jaya**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
1.	Mengerti tugas2 sebagai Bhabinkamtibmas	69.60%	27.20%	2.40%	0.80%
9.	Diwajibkan oleh perwira polsek/Kanit BINmas membuat rencana kerja	47.20%	44.80%	5.60%	2.40%
3.	Selalu menuliskan laporan kegiatan	35.20%	56.80%	4.80%	3.20%
10.	Diwajibkan oleh perwira polsek/Kanit BINmas membuat evaluasi atas tugas2	44.80%	45.60%	6.40%	3.20%
2.	Selalu mendapat arahan dr perwira polsek	28.00%	60.00%	8.00%	4.00%

**3. Dimensi Aktivitas Bhabinkamtibmas dalam Program Kerjasama Polri – JICA**

Secara keseluruhan, dari dimensi aktivitas Bhabinkamtibmas yang menjadi program utama dalam kerjasama Polri dengan JICA di bidang Polmas, yaitu pada kegiatan kunjungana ke warga (*door to door system*), kegiatan pemecahan masalah (*problem solving*) dan sistem kendali tugas, tergambar dalam tabel sebagai berikut:

**9. Polda Bali**

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN (%)			
		SS	S	KS	TS
1.	Kegiatan kunjungan ke warga	63.46%	26.09%	8.05%	2.40%
2.	Kegiatan problem solving	76.62%	20.42%	2.50%	0.46%
3.	Sistem Kendali Tugas	73.24%	21.48%	4.17%	1.11%
	JUMLAH	69.47 %	23.43 %	5.55 %	1.55 %

**10. Polda Sumatera Selatan**

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN (%)			
		SS	S	KS	TS
1.	Kegiatan kunjungan ke warga	53.45%	34.73%	8.09%	3.73%
2.	Kegiatan problem solving	67.75%	28.00%	3.15%	1.10%
3.	Sistem Kendali Tugas	60.71%	33.40%	4.33%	1.56%
4.	JUMLAH	59.44%	32.26%	5.81%	2.49%

**11. Polda Kalimantan Selatan**

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN (%)			
		SS	S	KS	TS
1.	Kegiatan kunjungan ke warga	45.31%	43.32%	9.18%	2.19%
2.	Kegiatan problem solving	59.87%	32.85%	5.53%	1.75%
3.	Sistem Kendali Tugas	45.69%	41.46%	9.59%	3.26%
4.	JUMLAH	50.22%	39.52%	8.03%	2.23%

**12. Polda Metro Jaya**

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN (%)			
		SS	S	KS	TS
1.	Kegiatan kunjungan ke warga	35.80%	49.32%	9.84%	5.04%
2.	Kegiatan problem solving	34.92%	47.84%	11.80%	5.44%
3.	Sistem Kendali Tugas	34.88%	51.36%	9.36%	4.40%
4.	JUMLAH	35.12%	49.34%	10.45%	5.09%

**4. Persepsi Masyarakat terhadap Bhabinkamtibmas**

Dari hasil tabulasi kuesioner mengenai persepsi masyarakat terhadap kinerja Bhabinkamtibmas, dipilih 5 (lima) jawaban teratas untuk kecenderungan sangat setuju dan setuju. Rincian persentase jawaban dari anggota masyarakat yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**13. Polda Bali**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
25.	Laporan/pengaduan saya selalu ditindaklanjuti	65.63%	32.50%	0.00%	1.88%
6.	Bhabinkamtibmas selalu bersikap sopan	48.43%	50.31%	0.00%	1.26%
22.	Pernah menerima informasi mengenai prosedur melaporkan kehilangan	72.78%	25.95%	0.00%	1.27%
18.	Pernah menerima informasi mengenai prosedur memperoleh SIM	79.11%	19.62%	1.27%	0.00%
2.	Pernah menerima informasi dan pesan kamtibmas	63.92%	34.81%	0.00%	1.27%

**14. Polda Sumatera Selatan**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
18.	Pernah menerima informasi mengenai prosedur memperoleh SIM	45.33%	53.74%	0.47%	0.47%
20.	Pernah menerima informasi mengenai prosedur memperoleh SKCK	44.39%	53.74%	0.93%	0.93%
17	Pernah menerima informasi cara menghubungi polisi atau polsek terdekat	89.47%	8.77%	0.88%	0.88%
2.	Pernah menerima informasi dan pesan kamtibmas	87.72%	10.53%	0.88%	0.88%
25.	Laporan/pengaduan saya selalu ditindaklanjuti	87.72%	10.53%	0.88%	0.88%

**15. Polda Kalimantan Selatan**

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS
17.	Pernah menerima informasi cara menghubungi polisi atau polsek terdekat	81.30%	18.70%	0.00%	0.00%
6.	Bhabinkamtibmas selalu bersikap sopan	48.78%	51.22%	0.00%	0.00%
5.	Bhabinkamtibmas selalu rapi	63.41%	35.77%	0.00%	0.81%
8.	Bhabinkamtibmas selalu memperkenalkan diri	19.51%	78.86%	1.63%	0.00%
2.	Pernah menerima informasi dan pesan kamtibmas	42.28%	55.28%	1.63%	0.81%

**16. Polda Metro Jaya**

NO.	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN (%)			
		SS	S	KS	TS
10.	Bhabinkamtibmas selalu berkomunikasi menggunakan bahasa daerah yang saya pahami	31.00%	54.00%	10.00%	5.00%
5.	Bhabinkamtibmas selalu rapi	21.00%	62.00%	10.00%	7.00%
2.	Pernah menerima informasi dan pesan kamtibmas	17.00%	66.00%	10.00%	7.00%
9.	Bhabinkamtibmas selalu berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia	27.00%	55.00%	12.00%	6.00%
17.	Pernah menerima informasi cara menghubungi polisi atau polsek terdekat	16.00%	66.00%	11.00%	7.00%

**F. Hasil Focus Group Discussion**

Dalam penelitian ini juga dilakukan Focus Group Discussion (FGD) yang terbagi dengan anggota Bhabinkamtibmas dan dengan masyarakat yang terdiri dari tokoh masyarakat, anggota FKPM, serta keterwakilan warga di tingkat RT, RW maupun desa/kelurahan. Dari kegiatan FGD diperoleh temuan-temuan sebagai berikut:

1. Kegiatan pelatihan oleh JICA melalui In Country Training (ICT) dan In House Training (IHT) ternyata tidak dilaporkan di Biro Kerjasama Staf Operasi Kapolri, sehingga koordinasi mengenai kegiatan ini sering tidak terpantau dengan memadai. Hal ini karena kegiatan langsung dibawah kendali Direktorat Binmas Baharkam Mabes

Polri. Sehingga diperlukan koordinasi antar satker, agar kegiatan bisa efektif dan materi yang disampaikan memang diperlukan oleh anggota Bhabinkamtibmas. Tidak adanya koordinasi ini juga sering terjadi pada pengiriman peserta pelatihan yang kemudian dimutasi ke bagian bukan Binmas, sehingga menjadikan pelatihan yang diberikan tidak memberikan manfaat untuk organisasi.

2. Pengembangan Polmas yang dilakukan Kepolisian Jepang melalui JICA di Indonesia dinilai sudah memadai, namun dalam kebutuhan di lapangan, diperlukan pelatihan-pelatihan tambahan, seperti kemampuan berkomunikasi, kemampuan retorika, dan kemampuan bernegosiasi. Kemampuan-kemampuan ini secara teknis sangat diperlukan di lapangan dalam rangka

implementasi Polmas, sehingga diperlukan modifikasi dalam pelatihan-pelatihan dengan menambahkan beberapa pelatihan kemampuan teknis untuk menunjang implementasi Polmas.

3. Polaplatihansecaraberjenjangyangdilakukan JICA, yaitu melalui In Country Training (ICT) untuk memberikan bagi instruktur, agar mengembangkan di wilayahnya dalam bentuk In House Training (IHT), tidak semuanya direspon oleh kewilayahan karena kendala biaya. Beberapa Polres/ Polresta sudah melakukan inovasi dengan mengembangkan anggaran di Bagian SDM untuk menggunakan anggaran peningkatan kapasitas personel, yang dipergunakan untuk pelatihan Polmas dengan pola IHT. Namun belum semua Polda maupun Polres mempunyai persepsi yang sama untuk pengembangan Polmas dalam pembinaan personel karena pertimbangan skala prioritas dalam penggunaan anggaran pelatihan. Kondisi ini tidak dapat terespon dengan memadai oleh JICA dengan alasan anggaran yang disediakan sudah teralokasikan untuk kegiatan yang direncanakan sebelumnya.
3. Problem dominan dalam optimalisasi kinerja Bhabinkamtibmas, karena dukungan anggaran yang terbatas dengan pola masih per hari per kegiatan dinilai tidak realistis (Rp 1.100.000,- untuk satu bulan dengan rincian per bulan 22 haru kerja dengan Rp 50.000 per hari). Kondisi kewilayahan yang berbeda-beda menjadikan penyeragaman anggaran ini tidak efektif. Dalam kenyataan di lapangan, anggaran ini oleh masyarakat disandingkan dengan anggaran FKDM (Forum Komunikasi Deteksi Masyarakat) yang merupakan program Pemda dengan anggaran APBD. Di samping itu, karena pertimbangan operasional wilayah, anggota Bhabinkamtibmas masih dilibatkan untuk kegiatan lain, seperti pengamanan demo

atau kegiatan lain seperti pengamanan keramaian umum (pertandingan sepakbola, kegiatan masyarakat yang melibatkan massa, keramaian, dll).

4. Keterlibatan Polwan dan penduduk asli yang menjadi polisi untuk diaktifkan sebagai Bhabinkamtibmas, pada satu sisi memberikan pengaruh positif dalam hal optimalisasi kegiatan Polmas, namun di sisi lain menjadi kendala, karena faktor keterbatasan jender (seperti pada Polwan). Pada polisi warga penduduk asli, kendala ada pada pengaruh psikologis bisa keluarganya terlibat tindak pidana.
5. Pada beberapa daerah dengan intensitas kriminalitas tinggi, ada kebutuhan senjata api bagi anggota Bhabinkamtibmas, namun hal ini terkendala pada ketentuan teknis maupun pertimbangan keamanan psikologis yang sampai sekarang belum terpecahkan. Pada wilayah dengan tingkat risiko keamanan tinggi, seperti ancaman pelaku kriminalitas menggunakan senjata, diperlukan pertimbangan kelengkapan senjata api bagi anggota Bhabinkamtibmas.
6. Pada beberapa wilayah masih ada kekurangan anggota Bhabinkamtibas, sehingga seperti di Kalimantan Selatan dan Sumatera Selatan terdapat anggota Bhabinkamtibmas yang harus menangani 3 sampai 5 desa/kelurahan, dengan kondisi geografis yang sangat luas.
7. Kesulitan umum bagi anggota Bhabinkamtibas adalah penyusunan laporan, karena tidak terbiasa membuat laporan kegiatan yang rinci. Faktor mayoritas anggota Bhabinkamtibas sudah berusia di atas 50 tahun karena menjelang pensiun merupakan penyebab dominan mengenai kemampuan teknis administratif.
8. Inovasi untuk membuat rumah kantor atau rumah Polmas, seperti Chuzaisho

yang dikembangkan oleh Kepolisian Jepang, memberikan pengaruh positif bagi optimalisasi implementasi Polmas. Namun dalam praktik di lapangan, muncul kendala, yaitu biaya pemeliharaan dan perawatan rumah yang menjadi tempat tinggal sekaligus kantor anggota Bhabinkamtibmas, karena tidak bisa teranggarkan di DIPA. Di Polres Tanah Bumbu, Polda Kalimantan Selatan misalnya, karena keberhasilan dalam melibatkan perusahaan dengan program CSR (*Corporate Social Responsibility*), bisa terbangun 36 Rumah Kantor untuk Bhabinkamtibmas. Namun, untuk pemeliharaan dan perawatan sampai sekarang menjadi kendala tersendiri.

9. Perkembangan dinamika masyarakat dalam implementasi Polmas menumbuhkan kreativitas di masyarakat untuk memadukan program Polmas dengan kearifan lokal dalam rangka menekan angka kriminalitas. Di Polda Bali, karena intensitas masyarakat dalam implementasi Polmas, kini berkembang "4 Pilar" dalam implementasi Polmas, yaitu Bhabinkamtibmas, Babinsa, Kepala Desa / Lurah, dan Tokoh Adat. Dalam penyelesaian masalah (*Problem solving*), pelibatan pihak unit Reskrim di Polsek juga dilakukan, sehingga sejak awal sudah ada upaya untuk efektifitas langkah-langkah dalam rangka implementasi Polmas.

## D. Simpulan

Dari temuan di lapangan dan pembahasan di muka, diperoleh beberapa kesimpulan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Pelaksanaan kerja sama antara Polri dengan JICA di bidang Polmas, dalam bentuk pelatihan *door to door system* (sambang), *problem solving* (pemecahan masalah), dan kendali tugas dalam konteks (*contexts*) antara tujuan program dan pelaksanaan

program, berjalan dengan baik. Dari hasil pengamatan, wawancara, maupun pengisian kuesioner, menunjukkan adanya manfaat bagi anggota Bhabinkamtibmas dalam melakukan implementasi Polmas. Namun karena kebijakan dari JICA yang menjadikan *In Country Training* (ICT) sebagai bentuk dari *training of trainer* (TOT), untuk mencetak instruktur yang nanti mengembangkan di wilayah dalam bentuk *In House Training* (IHT) tidak tersosialisasikan dengan memadai dalam manajemen operasional di Polri, sehingga tidak semua wilayah merespon dalam bentuk IHT. Pelaporan yang tidak sampai ke Biro Kerja Asisten Operasi Operasi Kapolri menunjukkan bahwa kegiatan ini masih cenderung parsial, karena hanya terorganisir di lingkup Direktorat Binmas saja, padahal implementasi Polmas merupakan sarana strategi dalam rangka menunjang tugas pokok dan fungsi Polri.

2. Melalui aktivitas pelatihan dalam bentuk *door to door system* (sambang), *problem solving* (pemecahan masalah), dan kendali tugas, diperoleh masukan (*inputs*) atau hasil selama pelaksanaan program berupa peningkatan kapasitas bagi anggota Bhabinkamtibmas, terutama dalam menjalankan tugasnya terkait implementasi Polmas. Namun dalam realitas di lapangan, diperlukan pelatihan tambahan sesuai kebutuhan riil anggota Babinkamtibmas, yaitu pelatihan teknik komunikasi, retorika, dan teknik negosiasi.
3. Proses (*process*) dalam pelaksanaan program kerja sama antara Polri dengan JICA di bidang Polmas, dalam level nasional berjalan dengan baik, karena adanya program *In Country Training* (ICT). Namun dalam pengembangan di wilayah melalui program *In House Training* (IHT), tidak bisa berjalan optimal, karena belum adanya kesamaan persepsi mengenai pengembangan pelatihan Polmas model kerjasama Polri-JICA di

tingkat kewilayahan. Pada beberapa wilayah sudah ada inisiatif untuk menggunakan anggaran peningkatan kapasitas personel dalam kegiatan pelatihan Polmas, namun inisiatif ini masih sebatas pada inisiatif personal dari pejabat di kewilayahan yang peduli dengan pengembangan Polmas dalam pelaksanaan tugas pokok Polri.

4. Secara umum pelatihan *door to door system* (sambang), *problem solving* (pemecahan masalah), dan kendali tugas yang diselenggarakan oleh JICA dalam bentuk ICT maupun IHT dari sisi manfaat hasil (product) yang diperoleh selama pelaksanaan program, memberikan efek positif dalam peningkatan kapasitas anggota. Di samping itu kegiatan tersebut juga memberikan efek positif berupa terbangunnya persepsi yang baik mengenai kinerja Bhabinkamtibmas oleh masyarakat. Dengan demikian, kegiatan ini seharusnya berjalan terus, dan JICA sebagai inisiator bisa terus memberikan dukungan bagi kerjasama dengan Polri di bidang Polmas.

Sebagai bagian akhir dari laporan penelitian ini, disampaikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Kerjasama antara Polri dengan JICA di bidang Polmas agar dilanjutkan, namun dengan penambahan materi yang bermanfaat bagi pelaksanaan tugas anggota Bhabinkamtibmas, yaitu manajemen komunikasi berupa teknik komunikasi personal, retorika, serta teknik negosiasi.
2. Diperlukan persamaan persepsi dari satker yang terkait dalam hal kerjasama, pelatihan, serta Polmas, agar bentuk pelatihan yang didisain dalam *In Country Training* (ICT) dan *In House Training* (IHT) bisa berjalan berkesinambungan, baik di tingkat nasional,

maupun di tingkat kewilayahan, dengan pelaksanaan yang periodik dengan penentuan peserta pelatihan yang bisa berjangka waktu lama dalam hal pemanfaatan oleh organisasi, terutama dalam peningkatan kapasitas anggota Bhabinkamtibmas dalam implementasi Polmas.

3. Optimalisasi kinerja Bhabinkamtibmas selain dalam bentuk pelatihan, harus pula disertai dengan kebijakan penempatan personel dan dukungan anggaran yang proposional dan memadai. Pola dukungan anggaran bagi kinerja Bhabinkamtibmas, sebaiknya juga memperhatikan keluasan wilayah dan kondisi geografis. Dalam hal kebijakan manajemen sumber daya manusia, pelibatan Polwan sebagai anggota Bhabinkamtibmas pada wilayah-wilayah tertentu yang memungkinkan untuk optimalisasi kinerja, agar didorong untuk mendorong peningkatan kepercayaan masyarakat akan kinerja Polri.

## Daftar Pustaka

Alkin, Marvin C. 1969. *Evaluation Theory Development*, UCLA CSE Evaluation Comment, *Center For The Study of Evaluation*, Vol.2, No.1, University of California, Los Angeles.

Arikunto, Suharsimi dan Jabar, Cepi Safruddin Abdul. 2009. *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Bayley, David H. 1998. *Police for The Future – Polisi Masa Depan*. Terjemahan Kunarto dan Khobibah M. Arief Dimiyati. Jakarta : Cipta Manunggal.

Eko Putro Widoyoko. 2009. *Evaluasi Program Pembelajaran : Panduan Praktis Bagi Pendidik dan Calon Pendidik*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

- Guili Zhang, et al. 2011. *Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation, and Assessment of Service-learning Programs*. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Volume 15, Number 4, p. 57.
- Karatas Hakan, 2011. *CIPP evaluation model scale: development, reliability and validity*. *Journal Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011) 592–599.
- Mitra Farsi & Maryam Sharif. 2014. *Stufflebeam's CIPP Model & Program Theory: A Systematic Review*. *International Journal of Language Learning and Applied Linguistics World*, Volume 6 (3), July 2014; 400 -406.
- Stufflebeam, Daniel L. dan Shinkfield, Anthony J. 2007. *Evaluation Theory, Models, and Application*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Walker, Samuel. 2001. *Police Accountability : the Role of Citizen Oversight*. Terjemahan oleh Tim PTIK. Omaha, USA : Wadsworth.
- Widoyoko, Eko Putro. 2013. *Evaluasi Program Pembelajaran: Panduan Praktis bagi Pendidik dan Calon Pendidik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Winardi. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasi*. Jakarta, PT RajaGrafindo Persada.
- Wirawan. 2011. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.