



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**INTERPRETASI TERHADAP IMPLEMENTASI  
SISTEM MANAJEMEN KINERJA POLRI  
PADA POLRES METROPOLITAN JAKARTA BARAT**

**T E S I S**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains Kajian Ilmu Kepolisian**

**ANDI TITIN ASHARI  
NPM : 0906595541**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI KEPOLISIAN  
JAKARTA  
JUNI 2011**

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

N a m a : ANDI TITIN ASHARI

NPM. : 0906595541

Tanda tangan :

Tanggal : 8 Juni 2011



## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
N a m a : **ANDI TITIN ASHARI**  
N.P.M. : **0906595541**  
Program Studi : **KAJIAN ILMU KEPOLISIAN**  
Judul Tesis : **INTERPRETASI TERHADAP MPLEMENTASI  
SISTEM MANAJEMEN KINERJA POLRI PADA  
POLRES METROPOLITAN JAKARTA BARAT**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Fakultas Pascasarjana, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Jusuf, MM (.....)  
Penguji : Prof. Dr. Sarlito W. Sarwono, Psi. (.....)  
Penguji : Dr.Ir.I.Indiarto,MM (.....)  
Penguji : Drs. Ph.Hutajulu,SH.MM (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 8 Juni 2011

## KATA PENGANTAR

Puji dan rasa syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena berkat Rahmat dan Karunia-Nya, maka Tesis yang penulis beri judul “INTERPRETASI TERHADAP IMPLEMENTASI PROSEDUR SISTEM MANAJEMEN KINERJA POLRI PADA POLRES METROPOLITAN JAKARTA BARAT” dapat terselesaikan tepat pada waktunya.

Tesis ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai terbentuknya tindakan tidak prosedural personel Polri dalam mengimplementasikan kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri yang di pengaruhi oleh pemahaman subjektifnya terhadap struktur dalam konteks mereka sebagai aktor pelaksana kebijakan di dalam organisasi Polri.

Tesis ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan, dukungan dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih, penghormatan dan penghargaan yang setinggi-tingginya, terutama penulis tujukan kepada Prof. Dr. Jusuf, MM selaku pembimbing penulis yang telah dengan sabar, teliti, dan penuh kasih menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta mengarahkan penulis sehingga kegiatan penelitian dan penulisan Tesis dapat terlaksana dengan lancar.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Sarlito W. Sarwono, Psi, selaku Ketua Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Program Pascasarjana Universitas Indonesia. Serta kepada Karo Jianstra SSDM Polri beserta staf, Kapolres, Wakapolres beserta seluruh Pejabat dan Staf Polres Metro Jakarta Barat yang telah

membantu penulis terutama menyangkut data-data sebagai pelengkap dari penulisan Tesis ini.

Secara khusus pada kesempatan ini penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada Kombes Pol (Purn) Drs. Ph. Hutadjulu, SH. MM atas segala perhatian dan bantuannya selama ini . Serta ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada para dosen penguji seminar hasil penelitian, Prof. Koesparmono Irsan SIK,SH,MM,MBA dan Dr.Ir.I.Indarto, MM atas saran dan masukannya bagi penyempurnaan tesis ini.

Tidak lupa pula penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh Staf Sekretariat Kajian Ilmu Kepolisian atas kerja samanya yang baik selama ini dan telah membantu menyiapkan segala sesuatu berkenaan dengan perkuliahan, penelitian maupun penulisan Tesis ini.

Tak kurang pentingnya, ucapan terima kasih ini penulis tujukan pula kepada para pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu terselesaikannya Tesis ini. Hanya kepada Yang Maha Kuasa penulis berharap semoga semua amal baik yang telah diberikan oleh mereka mendapatkan balasan yang setimpal dan berlipat ganda. Amien ya rabbal alamien.

Akhirnya, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada kedua orang tua penulis yang senantiasa memberikan dorongan semangat dan doa yang tiada henti sebagai wujud kasihnya agar anaknya dapat mencapai apa yang dicita-citakan. Terpenting penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada suami tercinta Audie Carmy Wibisana dan anak-anak, Adhitya Fajar Ramadhan dan Athifah Meydita Wibisana, yang dengan segala kesetiaan dan cinta kasihnya telah memberikan doa,

dorongan serta motivasi kepada penulis, sehingga Tesis ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya.

Demikianlah, semoga Tesis yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya, lembaga kepolisian dan khasanah ilmu pengetahuan pada umumnya.

Jakarta, 8 Juni 2006

**ANDI TITIN ASHARI**



**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

N a m a : ANDI TITIN ASHARI  
NPM. : 0906595541  
Program Studi : Kajian Ilmu Kepolisian  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Nonesklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: **INTERPRETASI TERHADAP IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA POLRI PADA POLRES METROPOLITAN JAKARTA BARAT**, beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Nonesklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 8 Juni 2011

Yang menyatakan,

( ANDI TITIN ASHARI)

## ABSTRAK

Nama : ANDI TITIN ASHARI  
No. Mahasiswa : 0906595541  
Judul Tesis : Interpretasi Terhadap Implementasi Prosedur Sistem Manajemen Kinerja Polri Pada Polres Metropolitan Jakarta Barat.

Isi Ringkasan :

Tesis ini diangkat dari sebuah penelitian kualitatif tentang pengimplementasian Sistem Manajemen Kinerja Polri pada Polres Metro Jakarta Barat. Sebagai sebuah hasil penelitian tesis ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang terbentuknya tindakan tidak prosedural personel Polri dalam mengimplementasikan suatu kebijakan yang dipengaruhi oleh kemampuan interpretasinya sebagai individu yang dapat mempengaruhi struktur.

Polres Metro Jakarta Barat sebagai salah satu ujung tombak pelaksana kebijakan Polri pada jajaran Polda Metro Jaya, telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Kinerja Polri sebagai kelengkapan administrasi serta syarat formal penilaian kinerja personel Polri. Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa implementasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Polres Metro Jakarta Barat belum berjalan secara optimal. Masih terjadi penyimpangan-penyimpangan di antara prosedur normatif dan praktik sesungguhnya di lapangan oleh para personel Polri.

Penyimpangan itu terbentuk sebagai hasil interpretasi subjektif mereka atas kontradiksi struktural yang terjadi. Sebagai konsekwensinya pemaknaan itu menghasilkan tindakan-tindakan yang berbeda dari prosedur normatif yang telah ditentukan yang terbentuk sebagai sebuah struktur baru tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri. Tindakan tidak prosedural ini akan sangat mempengaruhi bahkan menghambat tercapainya tujuan dari di tetapkannya kebijakan tersebut, yaitu mewujudkan perbaikan dan peningkatan kualitas kinerja personel Polri.

Tesis ini, mengaplikasikan berbagai teori yang berkenaan dengan tindakan-tindakan individu. Teori utama berasal dari perspektif interpretif interaksi simbolik oleh George Herbert Mead, Blumer, dan Goffman. Serta beberapa teori dan konsep lain yang di anggap relevan untuk mengkaji permasalahan yang di teliti, yaitu : teori strukturasi oleh Anthony Gidden, teori implementasi kebijakan oleh George C. Edwards, konsep birokrasi Weber, dan konsep pembentukan kebijakan oleh Frank T.Paine.

Oleh sebab itu, guna meningkatkan pemahaman dan komitmen para personel Polri untuk dapat melaksanakan Sistem Manajemen Kinerja Polri sesuai dengan prosedur normatifnya, optimalisasi sosialisasi, pelatihan dan pengawasan adalah sangat penting. Selain itu dalam rangka efektifitas dan efesiensi, maka perlu adanya penyempurnaan terhadap metode Sistem Manajemen Kinerja Polri melalui pengaplikasian sistem informasi teknologi sebagai data base, yang dapat diakses langsung oleh para personel Polri. Dengan demikian, kinerja personel Polri dapat di kelola dengan lebih professional, transparan, dan akuntabel.

Kata Kunci : Interpretasi, prosedur, Sistem Manajemen Kinerja Polri, personel Polres Metro Jakarta Barat.

## ABSTRACT

Name : ANDI TITIN ASHARI  
No. Student : 0906595541  
Thesis Title : Interpretation of the Implementation of Performance Management System National Police In the Metropolitan District Police West Jakarta.

### Content Summary :

This thesis is based on a qualitative study on the implementation of the Police Performance Management System in West Jakarta Metro Police. As a result of this thesis research is intended to provide an overview of the formation of police personnel procedural acts in implementing a policy that is influenced by the ability of its interpretation as an individual who can affect the structure. West Jakarta Metro Police as one end of tombaj implementers at national police ranks Jakarta Police have implemented a performance management system as the completeness of the national police administration and the terms of formal performance appraisals national police personnel. However, based on the results of the study concluded that the implementation of performance management systems in jakarta metro west district police has not run optimally. There are still deviations between normative procedures and actual practices in the field by the national police personnel.

The deviation was formed as a result of their subjective interpretation of the structural contradictions that occurred. As a consequence of meaning that result in actions that are different from normative procedure that has been determined that formed as a new structure of the Police Performance Management System. No procedural actions will greatly affect even hinder attainment of the objectives of the enactment of the policy, namely to realize performance improvements and improved quality national police personnel. This thesis applies the various theories concerning the actions of individuals.

The main theory comes from the interpretive perspective of symbolic interaction by George Herbert Mead, Blumer, and Goffman, as well as some teory and other concepts that are considered relevant to assessing the problems under study, namely: the theory of structuration by Anthony gidden, the theory of policy implementation by george c. Edwards, weber concept of bureaucracy, and the concept of policy formation by frank t. Paine.

Therefore, in order to enhance understanding and commitment of the national police personnel to be able to implement the national police's performance management system in accordance with the normative procedures, optimization of socialization, training and supervision is very important.

In addition, in order to effectiveness and efficiency, it is necessary improvements to the method of performance management systems through the application of national police information system technology as a database, which can be accessed directly by the national police personnel. Thus, the performance of national police personnel can be managed with a more professional, transparent and accountable.

Key words: interpretation, procedures, national police performance management systems, personel of metropolitan distric police west jakarta.

## DAFTAR ISI

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| HALAMAN JUDUL .....  | i              |
| PERNYATAAN ORISINALITAS .....                                    | ii             |
| HALAMAN PENGESAHAN .....   | iii            |
| KATA PENGANTAR .....   | iv             |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....                           | vii            |
| ABSTRAK .....  | viii           |
| DAFTAR ISI .....   | x              |
| DAFTAR TABEL .....   | xii            |
| DAFTAR GAMBAR .....  | xiii           |
| DAFTAR SINGKATAN .....   | xiv            |
| <br>   |                |
| <b>BAB I      PENDAHULUAN</b>                                    |                |
| 1.1 Latar Belakang Permasalahan .....                            | 1              |
| 1.2 Masalah Penelitian .....                                     | 9              |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                      | 11             |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                                      | 11             |
| 1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....                                | 12             |
| 1.6 Metodologi Penelitian .....                                  | 12             |
| 1.6.1 Perspektif Penelitian .....                                | 13             |
| 1.6.2 Instrumen Penelitian Dan Pengumpulan Data .....            | 14             |
| 1.6.3 Informan Penelitian .....                                  | 15             |
| 1.6.4 Analisis Data .....  | 16             |
| 1.7 Sistematika Penulisan .....                                  | 18             |
| <br>   |                |
| <b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>                               |                |
| 2.1 Kerangka Teori dan Konsep .....                              | 20             |
| 2.1.1 Tinjauan Umum Administrasi Publik .....                    | 21             |
| 2.1.2 Administrasi Kepolisian Negara Republik<br>Indonesia ..... | 23             |
| 2.1.3 Kebijakan Publik .....                                     | 26             |



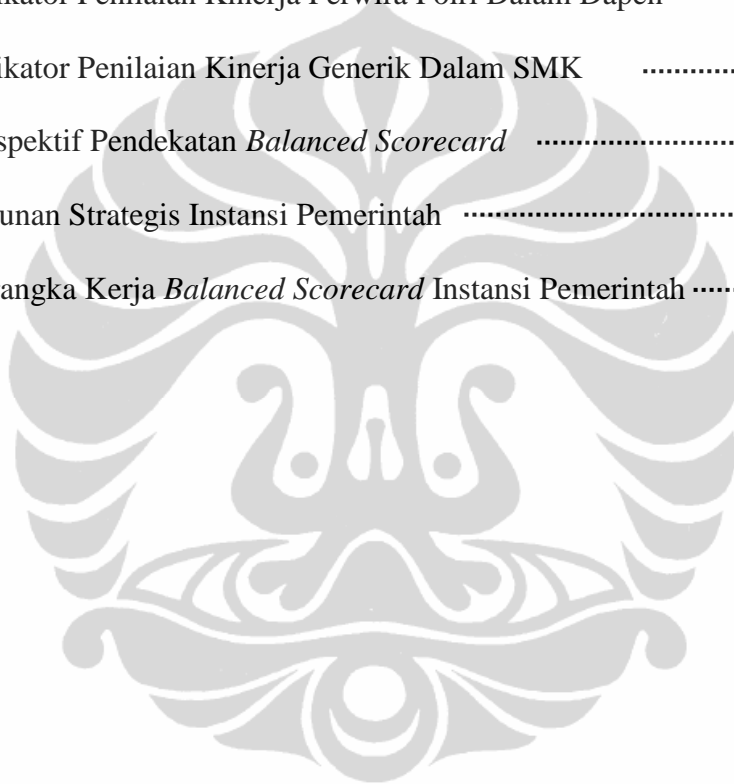
|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| 2.1.4          | Implementasi Kebijakan Publik .....  | 27  |
| 2.1.5          | Manajemen Sumber Daya Manusia .....  | 32  |
| 2.1.6          | Sistem Manajemen Kinerja .....   | 33  |
| 2.1.7          | Reformasi Birokrasi Polri .....  | 38  |
| 2.1.8          | Reformasi Manajemen SDM Polri .....  | 40  |
| 2.1.9          | Konsep Weber Tentang Birokrasi .....   | 43  |
| 2.1.10         | Interaksionisme Simbolik .....   | 46  |
| 2.1.11         | Strukturasi Gidden .....   | 55  |
| 2.2            | Kepustakaan Penelitian .....   | 56  |
| <b>BAB III</b> | <b>GAMBARAN UMUM POLRES METROPOLITAN<br/>JAKARTA BARAT</b>   |     |
| 3.1            | Sejarah Umum Kepolisian Negara Republik Indonesia.....   | 62  |
| 3.2            | Gambaran Umum Polres Metropolitan Jakarta Barat .....  | 65  |
| <b>BAB IV</b>  | <b>KEBIJAKAN STRATEGIS SISTEM MANAJEMEN<br/>KINERJA POLRI</b>  |     |
| 4.1            | Pembentukan Kebijakan SMK Polri .....  | 82  |
| 4.2            | Sistem Manajemen Kinerja Sebagai Metode Pengelolaan<br>Kinerja Personel Polri                        | 87  |
| 4.3            | Sistem Manajemen Kinerja Sebagai Pengganti Daftar<br>Penilaian (Dapen) Polri .....                   | 90  |
| 4.4            | Sistem Manajemen Kinerja Polri .....   | 99  |
| 4.5            | Prosedur Normatif SMK Polri .....  | 118 |
| <b>BAB V</b>   | <b>INTERPRETASI TERHADAP IMPLEMENTASI<br/>PROSEDUR SMK POLRI PADA POLRES METRO<br/>JAKARTA BARAT</b> |     |
| 5.1            | Implementasi SMK Polri Pada Polres Metro Jakarta Barat.....  | 132 |
| 5.2            | Kesenjangan Di Antara Prosedur Normatif Dan Praktik<br>SMK Polri .....                               | 169 |
| 5.3            | Pemaknaan Terhadap Implementasi Prosedur SMK Polri.....  | 177 |
| <b>BAB IV</b>  | <b>KESIMPULAN DAN REKOMENDASI</b>  |     |
| 6.1            | Kesimpulan .....   | 184 |
| 6.2            | Rekomendasi .....  | 186 |

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Tabel 3.1 | Data Kasus Menonjol Pada Polres Metro Jakarta Barat .....          | 77  |
| Tabel 4.1 | Indikator Penilaian Kinerja Bintara Polri Dalam Dapen .....        | 92  |
| Tabel 4.2 | Indikator Penilaian Kinerja Perwira Polri Dalam Dapen .....        | 93  |
| Tabel 4.3 | Indikator Penilaian Kinerja Generik Dalam SMK .....                | 102 |
| Tabel 4.4 | Perspektif Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....              | 105 |
| Tabel 4.5 | Susunan Strategis Instansi Pemerintah .....                        | 110 |
| Tabel 4.6 | Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> Instansi Pemerintah ..... | 110 |



## DAFTAR GAMBAR

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Gambar 4. 1 | Proses Penilaian Kinerja Personel Polri Berdasarkan Dapen .....        | 96  |
| Gambar 4.2  | Proses Penilaian Kinerja Personel Polri Berdasarkan SMK .....          | 103 |
| Gambar 4.3  | Kerangka Kerja Manajemen Strategi <i>Balanced Scorecard</i> .....      | 108 |
| Gambar 4.4  | Mekanisme Pengelolaan Kinerja Personel <i>Balanced Scorecard</i> ..... | 109 |
| Gambar 4.5  | Proses Manajemen Kinerja Amstrong .....                                | 143 |
| Gambar 4.6  | Proses Manajemen Kinerja Deming .....                                  | 143 |
| Gambar 4.7  | Proses Manajemen Kinerja Polri .....                                   | 145 |

## DAFTAR SINGKATAN

|                   |   |
|-------------------|---|
| AYD               | : Anggota Yang Dinilai  |
| Bag               | : Bagian  |
| BSC               | : <i>Balanced Scorecard</i>   |
| AKBP              | : Ajun Komisaris Besar Polisi                                       |
| AKP               | : Ajun Komisaris Polisi   |
| AIPTU             | : Ajun Inspektur Polisi Tingkat Satu                                |
| AIPDA             | : Ajun Inspektur Polisi Tingkat Dua                                 |
| BRIPTU            | : Brigadir Polisi Satu  |
| De SDM            | : Deputi Sumber Daya Manusia  |
| Dikjur            | : Pendidikan Kejuruan   |
| IPTU              | : Inspektur Polisi Tingkat Satu                                     |
| Karo Jianstra     | : Kepala Biro Pengkajian Dan Strategi                               |
| Karo SDM          | : Kepala Biro Sumber Daya Manusia                                   |
| Kapolres          | : Kepala Kepolisian Resor   |
| Kabag Binkar      | : Kepala Bagian Pembinaan Karir                                     |
| Kabag Sumda       | : Kepala Bagian Sumber Daya   |
| Kabag Progar      | : Kepala Bagian Program Anggaran                                    |
| Kabag Ren         | : Kepala Bagian Perencanaan   |
| Kasat Intelkam    | : Kepala Satuan Intelijen Keamanan                                  |
| Kanit Bimmas      | : Kepala Unit Bimbingan Masyarakat                                  |
| Kanit Binpolmas   | : Kepala Unit Pembinaan Perpolisian masyarakat                      |
| Kanit Sat Reskrim | : Kepala Unit Satuan Reserse Dan Kriminal                           |
| Kompol            | : Komisaris Polisi  |
| LMFE UI           | : Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi<br>Universitas Indonesia       |
| Mabes Polri       | : Markas Besar Kepolisian Negara Republik<br>Indonesia              |
| OTK Polres        | : Organisasi Dan Tata Kerja Kepolisian Negara<br>Republik Indonesia |

|                  |  |
|------------------|--|
| Opsnal           | : Operasional                              |
| Polda            | : Kepolisian Daerah                        |
| Polres           | : Kepolisian Resor                         |
| Polsek           | : Kepolisian Sektor                        |
| Pospol           | : Pos Polisi                               |
| Polri            | : Kepolisian Negara Republik Indonesia     |
| PP               | : Pejabat Penilai                          |
| PPP              | : Pimpinan Pejabat Penilai                 |
| Renstra          | : Rencana Strategis                        |
| Renja            | : Rencana Kerja                            |
| Skep             | : Surat Keputusan                          |
| Satker           | : Satuan Kerja                             |
| Sespim           | : Sekolah Staf Dan Pimpinan                |
| Selapa           | : Sekolah Lanjutan Perwira                 |
| Setukpa          | : Sekolah Pembentukan Perwira              |
| SMK              | : Sistem Manajemen Kinerja                 |
| TA               | : Tahun Anggaran                           |
| UU               | : Undang-Undang                            |
| UKP              | : Usulan Kenaikan Pangkat                  |
| Waka Polres      | : Wakil Kepala Kepolisian Sektor           |
| Wakasat Intelkam | : Wakil Kepala Satuan Intelijen Keamanan   |
| Wakasat Bimmas   | : Wakil Kepala Satuan Bimbingan Masyarakat |

**INTERPRETASI TERHADAP IMPLEMENTASI  
SISTEM MANAJEMEN KINERJA POLRI  
PADA POLRES METROPOLITAN JAKARTA BARAT  
POLDA METRO JAYA**

**BAB I  
PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Kekerasan dalam masyarakat merupakan isu yang sangat relevan dengan kondisi sosial politik Indonesia saat ini. Berbagai peristiwa pada beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa seakan hukum dan kewibawaan pemerintah sudah tidak dianggap lagi oleh masyarakat. Penyerangan dan pengrusakan kantor-kantor pemerintah seperti yang dialami oleh Polsek Biau Polres Buol Sulawesi Tengah pada tanggal 31 Agustus 2010 dan kantor Bupati Gowa Sulawesi Selatan pada tanggal 10 Januari 2011, serta beberapa tindakan lain yang mengarah kepada pelecehan simbol-simbol negara oleh para pengunjung, merupakan contoh nyata kondisi masyarakat Indonesia saat ini.

Sosiolog Prof Mely G. Tan dalam perkuliahannya di Program Pasca Sarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia pada tanggal 1 Oktober 2010, memberikan penjelasannya tentang fenomena tersebut, bahwa :

Saat ini masyarakat Indonesia berada pada titik “Frustrasi Sosial” yang disebabkan oleh kekecewaan dan ketidakpuasan terhadap kinerja pemerintah pasca reformasi yang dinilai belum dapat mewujudkan harapan-harapan masyarakat akan peningkatan kualitas hidup dan masa depan yang lebih baik. Situasi semakin diperparah oleh lemahnya penegakan hukum dan ketiadaan keteladanan dari para tokoh politik yang pada akhirnya berdampak terhadap krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dan berujung pada rentannya gejolak emosional masyarakat.

Pemerintah yang diharapkan dapat berperan sebagai fasilitator untuk mewujudkan kesejahteraan dan keadilan masyarakat dinilai belum mampu secara

maksimal mengakomodir tuntutan-tuntutan tersebut. Direktur Lembaga Survei Indonesia (LSI) Agustinus Prasetyo Hadi dalam paparannya tentang hasil survey selama setahun terhadap kinerja pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono dan Wakil Presiden Boediono pada tanggal 1-10 Oktober 2010 di Jakarta, menguraikan bahwa “tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah saat ini masih sangat rendah terutama pada empat bidang pelayanan publik yang memperoleh rapor merah, yaitu pada bidang hubungan internasional, bidang ekonomi, bidang penegakan hukum, dan bidang politik.

Oleh sebab itu, Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai salah satu bagian dari fungsi *Criminal Justice System* di Indonesia dengan tugas pokok memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, melindungi, mengayomi, dan melayani masyarakat (UU RI No.2 Tahun 2002 Pasal 13), tidak terlepas dari stigma negatif masyarakat berkaitan dengan kinerja dan profesionalismenya. Data yang di himpun oleh Komisi Kepolisian Nasional (Kopolnas) pada tahun 2009 menunjukkan tingginya komplain masyarakat terhadap Polri dengan jumlah 1070. Demikian juga di sampaikan oleh Ketua Presidium *Indonesia Police Watch* Neta S Pane pada tanggal 1 Juli 2010, mengatakan bahwa “kinerja Polri terutama sejak berpisah dari TNI sekitar 11 tahun silam masih belum dapat menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan, walaupun ada dibawah 10 persen. Polisi dinilai masih belum mampu membangun kepercayaan publik. Hal ini terlihat dari data IPW soal banyaknya keluhan masyarakat terkait kinerja Polri”.

Tidak dapat dipungkiri dalam periode tahun 2009 hingga saat ini, Polri mengalami berbagai permasalahan internal terkait penyimpangan kinerja dan profesionalisme personelnnya. Permasalahan-permasalahan tersebut berdampak serius terhadap citra buruk Polri dimata masyarakat. Sedangkan diketahui bersama, bahwa sejak awal reformasi sampai dengan saat ini Polri telah menetapkan berbagai program pembenahan terhadap aspek-aspek fundamental institusinya yaitu pada bidang struktural, instrumental, dan kultural.

Namun demikian, program tersebut belum berdampak signifikan terhadap perbaikan kinerja institusi Polri. Penyimpangan-penyimpangan perilaku

khususnya yang berkaitan dengan *mal-administrasi* (kolusi, korupsi, dan nepotisme) masih menjadi beban Polri untuk di tuntaskan.

Irfan Islamy (1987:14) di dalam “*Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*” menyebutkan, bahwa penyebab utama terjadinya perilaku menyimpang berupa *mal-administrasi* (kolusi, korupsi, dan nepotisme) oleh para pejabat publik disebabkan oleh :

Rendahnya profesionalisme aparat, kebijakan pemerintah yang tidak transparan, pengekan terhadap kontrol sosial, tidak adanya manajemen partisipasi, tumbuh suburnya ideologi konsumtif dan hedonistik dikalangan penguasa dan tidak adanya sanksi yang tegas dan adil terhadap mereka, kondisi ini tentu saja berdampak kepada kinerja birokrasi.

Sementara itu, dalam era reformasi saat ini masyarakat sangat mengharapkan terciptanya Kepolisian Indonesia yang demokratis dan profesional serta menjunjung tinggi hak-hak sipil. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bambang Pujiono (staf pengajar pada universitas dan Akademi Sekretaris Budi Luhur Jakarta), sebagai berikut :

a. Tuntutan Demokrasi

Dalam era demokrasi saat ini, masyarakat memiliki tolok ukur kondisi keamanan dan ketertiban yang diinginkan. Berkait dengan peran polri sebagai pelindung dan pengayom masyarakat, kondisi yang didambakan diantaranya :

*Pertama*, Polri harus tetap menghormati hak asasi manusia dalam menjalankan tugas-tugasnya. Nilai-nilai HAM akan memberikan kontrol pada tindakan polisi, sehingga di era demokrasi ini tindakan anarkis seperti penganiayaan, penyerbuan, dan tindakan-tindakan asusila lainnya dapat berkurang.

*Kedua*, Polri harus berani menangkap para penjahat negara, seperti koruptor dan para teroris. Para penjahat negara selama ini masih aman, namun di waktu yang akan datang, polisi harus segera menangkap mereka. Citra polisi akan meningkat, jika polisi menunjukkan keberaniannya untuk menangkapi penjahat negara tersebut.



*Ketiga*, polisi harus menciptakan ketertiban dan keamanan umum, karena selama ini keamanan dan ketertiban umum menjadi barang langka. Masyarakat merasa kurang nyaman dan aman, karena meningkatnya pelaku kriminalitas dengan berbagai modus operandi. Untuk itu, di era demokrasi nanti, bagaimana polisi bisa memberikan jaminan keamanan kepada masyarakat.

*Keempat*, polisi bisa menyatu dengan masyarakat sehingga terjadi kerjasama yang saling menguntungkan. Jarak yang lebar antara polisi dan masyarakat harus segera dijembatani, karena bagaimanapun juga, polisi butuh masyarakat dan sebaliknya. Untuk itu, polisi juga harus belajar nilai-nilai demokrasi, sehingga dapat mengeliminasi kesan militer dalam masyarakat.

b. Tuntutan Profesionalisme

Untuk bisa menunjukkan profesionalismenya, ke depan polisi harus melakukan beberapa hal berikut: *Pertama*, memperbaiki kondisi internal institusi. Perbaikan karakter polisi tersebut harus dimulai sejak awal perekrutan sampai dengan menjelang berakhir masa baktinya. Metode, prosedur, dan proses pembinaan personil polisi harus jelas sehingga dapat menghasilkan polisi yang berkarakter profesional.

*Kedua*, polisi harus memposisikan diri sebagai institusi yang berbeda dengan militer (TNI). Reformasi cultural perlu dilakukan oleh polisi, sehingga menghadirkan polisi yang tidak bersifat militeristik.

*Ketiga*, polisi harus lebih mengoptimalkan pendekatan kepada masyarakat berkaitan dengan tugasnya. Langkah ini mendesak dilaksanakan dalam rangka mengikuti dinamika masyarakat. Polisi dapat belajar banyak dari masyarakat tentang demokrasi yang sebenarnya. Dengan demikian, polisi dapat mengetahui problematika masyarakat.

*Keempat*, pada tataran global, polisi juga harus memperluas kerja sama dengan lembaga kepolisian internasional. Kerja sama ini

sangat penting dalam rangka pertukaran informasi serta kemungkinan terlaksananya pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan dan keahlian dalam bekerja. Ketrampilan dan keahlian yang berstandar internasional akhirnya menjadi cara yang standar dalam menangani perlindungan dan pengayoman pada masyarakat. Polisi harus segera berbenah untuk menghadapi kultur demokratis masyarakat, serta dalam rangka mendukung penciptaan pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Menyikapi perkembangan tersebut, Polri sebagai institusi pemerintah yang terbuka dan responsif dengan segala dinamika sosial tetap berupaya semaksimal mungkin untuk dapat menjalankan amanat reformasi melalui pembenahan segala aspek didalam organisasinya baik pada bidang operasional maupun bidang pembinaan personel .

Menindak lanjutituntutan masyarakat terhadap perbaikan kinerja Polri.Pemerintah menyusun dan menetapkan Program Reformasi Birokrasi untuk dilaksanakan oleh seluruh jajaran pemerintahan, termasuk Polri. Ke dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025, khususnya pada Bab IV, dan Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor:Per/15/M.PAN/7/2008, tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.Dengan memfokuskan pada 8 sasaran program, sebagai berikut :

1. Program transformasi budaya, dengan misi, menginventarisir dan menghilangkan nilai-nilai budaya organisasi yang kontra-produktif dengan tuntutan perubahan, untuk digantikan dengan nilai-nilai dan budaya organisasi yang sesuai dengan kondisi saat ini.
2. Program manajemen perubahan, dengan misi mengelola seluruh sumber daya dan peluang yang dimiliki agar semua pihak memahami maksud dan tujuan dari pada perubahan dan arahnya, sehingga tumbuh komitmen bersama seluruh anggota dalam mensukseskan perubahan dan pembaharuan tersebut.

3. Program organisasi dan ketatalaksanaan, melaksanakan redefinisi Visi dan Misi lembaga yang sesuai dengan tuntutan perubahan. Melakukan analisa beban kerja guna menentukan struktur organisasi yang efektif dan efisien.
4. Program Quick Wins, dengan misi membangun keyakinan dan kepercayaan masyarakat melalui pelaksanaan 4 program unggulan, yaitu program pelayanan SIM dan BPKB, pelayanan cepat terhadap setiap pengaduan dan laporan masyarakat (*quick response*), transparansi dibidang penyidikan dengan SP2HP (Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan), serta transparansi dan objektivitas dibidang rekrutmen anggota Polri.
5. Program manajemen sumber daya manusia, dengan misi mengelola kualitas sumber daya manusia agar mampu mengawaki dan menggerakkan roda organisasi secara professional, efektif dan efisien serta peka terhadap aspirasi dan tuntutan perubahan.
6. Program remunerasi, dengan misi menata kembali sistem penggajian yang dinilai belum adil dan proporsional, karena sistem penggajian yang ada belum dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja.
7. Program evaluasi kinerja, dengan misi mendiagnosa kondisi awal kinerja lembaga dengan melihat dari aspek kualitas kepemimpinan, perencanaan kinerja, efektifitas dan efisiensi organisasinya, proses manajemen sumber daya manusia, penerapan sistem penganggaran berbasis kinerja, pengukuran, analisis dan manajemen informasi kinerja serta manajemen prosesnya.
8. Program profil Polri 2025, menentukan kriteria postur Polri baik sebagai individu maupun lembaga, yang sesuai dengan tuntutan perubahan dan tantangan yang akan dihadapi pada tahun 2025.

*Reformasi birokrasi* pada hakekatnya adalah “ suatuupaya sistematis dan terpadu untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). *Reformasi* mengandung arti perubahan, perombakan, penataan, perbaikan, dan penyempurnaan sedangkan *Birokrasi* berkaitan dengan aparatur,

lembaga instansi, organisasi pemerintah, pegawai pemerintah, sistem kerja dan perangkat” (Sedarmayanti , 2007:324).

Berkaitan dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Nasional (RBN) tersebut, pada tanggal 30 Januari 2009 di canangkan program Reformasi Birokrasi Polri yang diluncurkan oleh Presiden Soesilo Bambang Yudhoyono di Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia. Dengan menetapkan 5 program unggulan Polri, yaitu :

1. Program Budaya dan manajemen perubahan
2. Program Organisasi dan tata laksana
3. Program Quick Wins
4. Program Manajemen Sumber Daya Manusia
5. Program Evaluasi kinerja dan profil Polri 2025

Program pembenahan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu langkah strategis Polri dalam menyikapi tuntutan masyarakat terhadap perbaikan kultur kinerja Polri. Djamin (1995) menjelaskan sistem pembinaan personel merupakan salah satu unsur organisasi yang sangat penting dalam operasionalnya karena berfungsi untuk meningkatkan kualitas, kompetensi, dan menghasilkan kinerja yang efektif serta kontribusi optimal dalam memajukan organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, fungsi Sumber Daya Manusia Polri (SDM) sebagai pengemban tanggung jawab pembinaan Sumber Daya Manusia , menetapkan langkah-langkah strategis pengembangan dan peningkatan SDM Polri melalui penataan “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Dengan menetapkan kebijakan pengembangan SDM Polri kearah “peningkatan kualitas dan kuantitas dalam rangka menciptakan SDM Polri yang professional, bermoral, dan modern”.

Pengembangan dan penataan Manajemen Sumber Daya Manusia Polri diarahkan pada penataan (Blue Print SDM Polri, 2009:110):

1. Sistem perencanaan sumber daya manusia Polri.
2. Sistem rekrutmen dan seleksi.

3. Sistem pendidikan dan latihan.
4. Sistem penilaian kinerja.
5. Sistem karir .
6. Sistem kompensasi.

Penataan manajemen sumber daya manusia Polri menjadi suatu langkah strategis yang dapat memperbaiki permasalahan empirik dalam sistem pembinaan SDM Polri saat ini. Bukan menjadi rahasia lagi jika sistem manajemen pembinaan SDM Polri masih banyak dilakukan dengan cara-cara yang konvensional, pendekatan personal, *like and dislike*, ketidaktransparanan, serta tidak didasarkan pada *meryt system* (pengembangan berdasarkan prestasi kerja). Penyimpangan manajerial tersebut berimplikasi terhadap motivasi dan iklim kerja serta rasa keadilan anggota dalam suatu organisasi, dan pada akhirnya berdampak buruk terhadap kinerja organisasi Polri dimata masyarakat.

Sedangkan Sedarmayanti (2007:13) mengatakan, bahwa

“apabila manajemen SDM dapat dikelola dengan baik, akan membantu organisasi dalam meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, meningkatkan kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka, mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, menciptakan iklim yang produktif dan harmonis, memastikan penilaian penghargaan berdasarkan prestasi kerja, serta memastikan kesamaan kesempatan bagi setiap pekerja”.

Mengakomodir permasalahan-permasalahanyang berkaitan dengan sistem manajemen sumber daya manusia Polri tersebut, fungsi SDM Polri merumuskan dan menetapkan kebijakan tentang “**Sistem Manajemen Kinerja Polri**” yang disahkan dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor 1 Tahun 2010 tanggal 23 Pebruari 2010.

Didalam peraturan tersebut, Sistem Manajemen Kinerja Polri (SMK) diartikan sebagai sebuah metode yang disusun dalam guna mendorong peningkatan kinerja anggota Polri dan mengembangkan kemampuan kerja, serta menjadikan adanya standar yang jelas dan baku dalam pemberian penilaian atas prestasi kerja anggota Polri secara objektif (karena SMK diantaranya berisikan sistem penilaian kinerja personel Polri).

Dalam proses operasionalnya, Sistem Manajemen Kinerja Polri menetapkan sebuah kerangka konseptual yang terdiri dari 4 tahapan kerja, yaitu tahap Perencanaan Kinerja, tahap Pemantauan dan Bimbingan, tahap Penilaian Kinerja, dan tahap Evaluasi Kinerja.

Pentingnya Sistem Manajemen Kinerja bagi perbaikan dan kemajuan organisasi Polri. Menginspirasi penulis untuk melakukan kajian tentang implementasi Sistem Manajemen Kinerja di dalam organisasi Polri. Implementasi dalam tulisan ini mengandung arti pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program kebijakan tersebut (Lester dan Steward(2000) di dalam Budi Winarno (2007:144).

## 1.2 Masalah Penelitian

Penetapan Sistem Manajemen Kinerja sebagai sebuah metode pengelolaan kinerja personel Polri merupakan suatu langkah strategis dalam rangka mewujudkan SDM Polri yang professional, bermoral, dan modern sebagaimana Visi Pembinaan SDM Polri (Blue Print SDM Polri, 2010-2025).

Namun demikian, hal tersebut tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan dari para personel Polri sebagai aktor pelaksana kebijakan di dalam organisasi Polri, untuk dapat mengimplementasikan kebijakan tersebut sebagaimana prosedur normatif yang telah ditentukan.

Di ketahui, bahwa selama ini Polri telah menetapkan begitu banyak aturan atau kebijakan-kebijakan tertulis dalam bentuk Peraturan-peraturan, Keputusan-keputusan, Juklak, Juknis, dan *manuals* lainnya untuk di pergunakan sebagai pedoman pengaturan tata kerja Polri dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai pelindung, pengayom, pelayan masyarakat, penegak hukum, dan pemeliharaan keamanan masyarakat ( UU No.2 Tahun 2002) . Namun demikian, dalam praktiknya masih di temukan juga adanya penyimpangan-penyimpangan prosedur suatu peraturan atau kebijakan yang di lakukan oleh para anggota Polri.

Demikian halnya dengan pengimplementasian Kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri pada Polres Metro Jakarta Barat Polda Metro Jaya. Informasi awal yang di peroleh dari Kabag Sumda (sumber daya manusia) selaku penanggung jawab pelaksanaan dan pengawasan SMK, memberikan pemahaman bahwa meskipun SMK Polri ini telah dilaksanakan dan menjadi kelengkapan administrasi seluruh personel Polri dan juga telah di jadikan syarat formal bagi penilaian kinerja dalam pelaksanaan bidang pembinaan SDM, khususnya pada kegiatan seleksi pendidikan, pelatihan, dan kejuruan. Namun dalam praktiknya, masih di temukan adanya tindakan-tindakan yang tidak sesuai dengan prosedur SMK yang telah ditetapkan. Sebagai contoh dalam pelaksanaan penilaian kinerja, banyak anggota yang memberikan penilaian karena di pengaruhi oleh unsur subjektifitas. Sehingga nilai yang di berikan tidak sesuai dengan kinerja sesungguhnya dari anggota yang di nilai.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam penelitian ini secara khusus penulis akan mencoba mengkaji tentang tindakan tidak prosedural personel Polri pada Polres Metro Jakarta Barat dalam mengimplementasikan kebijakan SMK Polri. Untuk selanjutnya permasalahan tersebut akan dikaitkan dengan kemampuan interpretasi yang dimiliki oleh personel Polri sebagai individu. Dengan kata lain, bahwa penelitian ini akan mengkaji tentang tindakan interpretasi yang di lakukan oleh personel Polri dalam mengimplementasikan prosedur kebijakan SMK Polri, yang pada akhirnya berimplikasi terhadap terbentuknya tindakan tidak prosedural. Adapun *prosedur* dalam tulisan ini diartikan sebagai tahap kegiatan untuk menyelesaikan sebuah aktifitas (Kamus Besar Bahasa Indonesia).

Pemikiran ini di landasi oleh sebuah teori tindakan sosial oleh Max Weber yang menyatakan, bahwa “tindakan atau perilaku manusia adalah sesuatu yang di bentuk berdasarkan makna subjektif dari individu atau pelakunya” (Kamanto, 1993:12). Untuk selanjutnya perspektif interpretif ini di kembangkan oleh George Herbert Mead (1931) dalam teorinya interaksionisme simbolik yang menekankan, bahwa “setiap individu memiliki kemampuan menafsir dan sehubungan dengan itu membuat pilihan untuk menentukan perilakunya yang

relevan. Individu itu tidak hanya dibentuk melainkan juga secara aktif membentuk dan menciptakan lingkungannya” (Kamanto, 1993:35).

Dengan permasalahan penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka secara khusus penelitian ini akan mengkaji tentang :

1. Kebijakan strategis Sistem Manajemen Kinerja Polri.
2. Pemaknaan dalam proses pengimplementasian prosedur Sistem Manajemen Kinerja Polri oleh para personel Polri pada Polres Metro Jakarta Barat.

Adapun pertanyaan penelitian di rumuskan sebagai berikut :

1. Apa yang melatar belakangi pembentukan kebijakan SMK Polri?
2. Bagaimana implementasi kebijakan SMK Polri pada Polres Metro Jakarta Barat?
3. Bagaimana interpretasi dalam pengimplementasian prosedur SMK Polri mempengaruhi terbentuknya tindakan tidak prosedural personel Polri ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri serta tindakan-tindakan interpretasi personel Polri dalam mengimplementasikan prosedur Sistem Manajemen Kinerja pada Polres Metropolitan Jakarta Barat .

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis.

1. Teoritis  
Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk memperkaya kajian dalam Ilmu Kepolisian, khususnya untuk memahami pengaruh



interpretasi terhadap terbentuknya tindakan menyimpang personel Polri dalam mengimplementasikan suatu kebijakan.

## 2. Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penyempurnaan implementasi Sistem Manajemen Kinerja Polri khususnya pada Polres Metro Jakarta Barat Polda Metro Jaya. Diharapkan juga penelitian ini dapat menyumbangkan informasi spesifik tentang bagaimana personel Polri mengembangkan kemampuan interpretasinya sebagai individu dalam mengimplementasikan berbagai produk kebijakan Polri yang berimplikasi terhadap terbentuknya tindakan-tindakan *unprocedural*.

### 1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Pembahasan penelitian difokuskan kepada kemampuan interpretasi personel Polri dalam mengimplementasikan prosedur Sistem Manajemen Kinerja Polri pada Polres Metropolitan Jakarta Barat Polda Metro Jaya.

Dipilihnya Polres Metropolitan Jakarta Barat sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan, bahwa Polres Metropolitan Jakarta Barat memiliki peranan cukup strategis dalam pelaksanaan tugas-tugas pokok Polri di wilayah operasional Polda Metropolitan Jakarta Raya. Hal ini didasarkan atas pertimbangan bahwa Kota Madya Jakarta Barat merupakan salah satu sentral kegiatan ekonomi dan hiburan malam di DKI Jakarta. Kodya Jakarta Barat juga merupakan titik kumpul pendatang dari berbagai suku, ras dan agama yang dapat menimbulkan kerawanan terjadinya konflik SARA.

### 1.6 Metodologi Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. *Cara ilmiah* berarti, kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. *Rasional*, berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara

yang masuk akal sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. *Empiris*, berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh panca indera manusia sehingga orang lain dapat mengetahui dan mengamati cara-cara yang digunakan. *Sistematis*, artinya proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis (Sugiono, 2010:2).

Metode penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah metode kualitatif. Metode kualitatif dinamakan juga metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme dan disebut sebagai paradigma interpretif dan konstruktif. Digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada objek tersebut, dimana peneliti adalah instrument kunci (Sugiono, 2010:8).

Sementara itu Parsudi Suparlan (1995:6), menjelaskan pendekatan penelitian kualitatif memusatkan perhatiannya pada prinsip-prinsip umum yang mendasari perwujudan satuan-satuan gejala yang ada dalam kehidupan manusia, atau pola-pola. Hubungan diantara variabel-variabel selanjutnya dianalisa dengan menggunakan teori yang objektif.

Boedhisantoso dalam Suparlan (1995:8) menggunakan istilah studi kasus untuk menjelaskan konsep metode kualitatif tersebut. Studi ini harus memperhatikan enam hal mendasar, yaitu : 1) menyajikan deskripsi yang mendalam dan lengkap sehingga informasi-informasi yang disampaikan nampak hidup sebagaimana adanya dan pelaku-pelaku mendapat tempat untuk memainkan perannya; 2) penelitian benar-benar berpijak di bumi, artinya betul-betul empirik sesuai dengan konteksnya; 3) bercorak holistik; 4) menyajikan informasi yang fokus dan berisikan pertanyaan-pertanyaan yang penting-penting saja untuk menggambarkan pola yang terjadi; 5) disajikan dalam bahasa biasa dan bukan dengan angka-angka untuk berbicara dengan pembacanya.

### **1.6.1 Perspektif Penelitian**

Penelitian ini di dasarkan pada perspektif deskriptis analitis, artinya penelitian di lakukan dengan mengkaji sejumlah aspek yang bertujuan

untuk mendeskripsikan atau menjelaskan masalah penelitian yang akan diteliti (Parsudi Suparlan, 1995:60). Dasar pertimbangan pemilihan metode ini adalah diharapkan metode ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang permasalahan yang akan di kaji.

## **1.6.2 Instrumen Penelitiandan Pengumpulan Data**

Instrumen adalah alat untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian kualitatifinstrumennya adalah orang atau *human instrument*, yaitu peneliti itu sendiri yang berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiono, 2010:8).

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap masalah penelitian yang akan di diteliti, maka teknik pengumpulan yang di gunakan adalah observasi (*participation*), wawancara mendalam (*depth interview*), dan kajian dokumen (Sugiono ,2010:222).

### **1.6.2.1 Wawancara**

Wawancara dilakukan dengan teknik wawancara semiterstruktur (*semistruktur interview*), yaitu dengan berpedoman kepada daftar pertanyaan yang telah disiapkan berisi garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Namun dalam pelaksanaannyadi kembangkan sesuai dengan situasi dan data- data yang diperlukan. Tujuannya adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

Pada umumnyawawancara berlangsung pada jam-jam dinas sekitar pukul 11.00 Wib sampai dengan pukul 15.00 Wib. Namun, semaksimal mungkin proses wawancara tersebut tidak

menggangguaktifitas pokok mereka. Sehingga wawancara tetap dapat terlaksana dalam suasana yang cukup santai .

Pada umumnya kegiatan wawancara yang dilakukan diawali dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang lebih bersifat umum, untuk mengetahui pendapat dan pemahaman mereka tentang SMK Polri. Peneliti berusaha mendengarkan secara cermat hal-hal yang disampaikan oleh para informan dan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi mereka untuk menyampaikan pendapat dan ide-idenya terkait fokus permasalahan yang di tanyakan.

Agar hasil wawancara dapat terekam dengan baik, maka dalam pelaksanaannya digunakan alat bantu berupa *digital voice recorder* dan *note book*. Khusus untuk penggunaan alat perekam, terlebih dahulu peneliti meminta persetujuan dari para informan.

#### **1.6.1.2 Kajian Dokumen**

Kajian dokumen dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri. Seperti Peraturan Deputi Sumber Daya Manusia Polri No.1 Tahun 2010 Tanggal 23 Pebruari 2010 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri, Surat Perintah Deputi Sumber Daya Manusia Polri No. Pol : Sprint/ 98/ I/ 2010 Tanggal 29 Januari 2010 Tentang Tim Pokja (kelompok kerja) Penyusunan Sistem Manajemen Kinerja Polri, Laporan Pelaksanaan Kegiatan Sosialisasi Sistem Manajemen Kinerja Polri Pada Polres Metro Jakarta Barat Dan Jajarannya Nomor : B /02/V/2010/ Restro Jakbar, Serta beberapa dokumen lainnya yang memiliki relevansi dengan kebijakan SMK Polri.

#### **1.6.3 Informan Penelitian**

Di dalam Peraturan De SDM Kapolri No.1 Tahun 2008 tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri Pasal 1 (Ketentuan Umum) dijelaskan, bahwa Sistem Manajemen Kinerja selanjutnya disingkat SMK adalah

sistem yang mengidentifikasi dan mengukur kinerja seluruh anggota Polri Polri.

Oleh karena itu, informan pada penelitian ini adalah para anggota Polri Polres Metro Jakarta Barat, yang dipilih sebagai keterwakilan personel Polri berdasarkan fungsi, pangkat, dan jabatan. Antara lain : Wakapolres, Kabag Sumda, Kasat Intelkam, Wakasat Intelkam, Kabag Progar Bag Ren, Wakasat Bimmas, Kanit V Sat Intelkam, , KBO Bimmas, Kanit Binpolmas Sat Bimmas, Kapolsek Kebon Jeruk, Kanit Binmas Polsek Cengkareng, Kanit Harda Sat Reskrim, Kanit Provost, SiePropam, Bintara unit Bimmas, Bintara unit Intel, Bintara Polsek Cengkareng, Bintara unit Provost. Selain itu untuk menyempurnakan data dilakukan juga wawancara dengan 2 (dua) staf Biro Jianstra SSDM Polri selaku tim perumus SMK Polri.

Selain itu, guna memperoleh pemahaman yang lebih sistematis tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri, dilakukan juga wawancara singkat dengan tim perumus kebijakan SMK pada tingkat Mabes Polri sebagai penanggung jawab kebijakan dan strategi Polri.

Pendekatan yang dipergunakan dalam menetapkan informan didasari oleh dua alasan. *Pertama*, ketersediaan waktu penelitian (tiga bulan terhitung sejak Januari hingga Maret 2011). *Kedua*, kesediaan waktu para informan untuk bertemu dan dilakukan wawancara, sehubungan dengan padatnya rutinitas operasional di wilayah Polres Metropolitan Jakarta Barat.

#### **1.6.4 Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat dengan mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. (Bogdan) dalam Sugiono (2010:244).

Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan mengacu kepada metode analisis data oleh Miles dan Huberman (1984), yang mengemukakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktifitas dalam analisis data terdiri dari kegiatan:

1. Reduksi data (*data reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik.

2. Penyajian data (*data display*)

Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Yang paling digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. Verification (*Conclusion Drawing*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

Analisis data dalam penulisan ini dilakukan dengan mengorganisasikan atau merangkum data-data yang diperoleh pada saat penelitian di lapangan. Dalam hal ini data yang diperoleh pada saat penelitian di Mabes Polri maupun di Polres Metro Jakarta Barat.

Kemudian memilih data-data yang penting dan memiliki relevansi dengan tema dan masalah penelitian yang akan dikaji, yaitu terkait dengan bagaimana terbentuknya kebijakan SMK Polri serta bagaimana individu personel Polri mengimplementasikan SMK Polri yang telah memiliki kekuatan normatif untuk dilaksanakan sebagaimana prosedurnya di dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No.1 Tahun 2010 dengan mengacu kepada kemampuan individu melakukan interpretasi terhadap realita yang dihadapinya. Untuk selanjutnya menjabarkannya dalam suatu teks berbentuk narasi.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dibuat ke dalam enam bab, meliputi :

### **Bab I Pendahuluan**

Bab I menjelaskan latar belakang pentingnya topik ini dipilih, masalah dan tujuan penelitian yang akan dikaji, manfaat dan batasan penelitian, metodologi penelitian serta sistematika penulisan.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Bab II menguraikan kajian kepustakaan yang menguraikan konsep-konsep dan teori-teori yang dijadikan landasan untuk membahas permasalahan pada Bab-bab berikutnya. Bab II terdiri atas Sub-Bab, yaitu : tinjauan umum Admnsitrasi Publik, Administrasi Kepolisian Negara Republik Indonesia, Kebijakan Publik, Implementasi Kebijakan Publik, Manajemen SDM, Reformasi Birokrasi Polri, Reformasi Manajemen SDM Polri, Sistem Manajemen Kinerja Polri, Konsep Weber tentang Birokrasi, Teori Interpretif : Interaksionisme Simbolik, Teori Strukturasi Gidden dan Kepustakaan Penelitian.

### **Bab III Gambaran Umum Polres Metropolitan Jakarta Barat**

Bab III, membahas sejarah umum Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Gambaran umum Polres Metropolitan Jakarta Barat yang berisi uraian

tentang : Susunan Organisasi dan Pembagian Tugas Tanggung Jawab, Visi dan Misi Polres, Sasaran Prioritas, Kebijakan Strategis, Data Kasus Menonjol, dan Program Kegiatan Polres Metropolitan Jakarta Barat TA.2011

#### **Bab IV Kebijakan Strategis Sistem Manajemen Kinerja Polri**

Bab IV ini secara khusus membahas tentang berbagai hal yang melatar belakangi di tetapkannya kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri.

#### **BAB V Interpretasi Terhadap Implementasi Prosedur Kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri**

Bab ini menguraikan pembahasan tentang gambaran umum implementasi Sistem Manajemen Kinerja pada Polres Metro Jakarta Barat dan interpretasi yang terjadi pada proses pengimplementasian Sistem Manajemen Kinerja tersebut oleh para personel Polri pada Polres Metro Jakarta Barat.

#### **BAB VI Kesimpulan**

Bab ini merupakan bab penutup dan menyajikan kesimpulan yang dihasilkan oleh penelitian ini. Kesimpulan berupa rumusan ulang dan jawaban singkat atas pokok permasalahan sebagaimana yang telah diuraikan pada Bab-bab diatas. Selanjutnya terdapat rekomendasi tentang penyempurnaan implementasi Sistem Manajemen Kinerja Polri.





## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teori dan Konsep**

Bagian ini menguraikan beberapa teori dan konsep yang dipergunakan didalam penulisan ini dan memilikirelevansi dengan permasalahan penelitian yang akan dikaji. Berkaitan dengan pengertian teori dan konsep, Parsudi Suparlan didalam “Ilmu Kepolisian” (2008:4-5) memberikan penjelasannya sebagai berikut:

“Ilmu pengetahuan dapat dilihat sebagai seperangkat pengetahuan yang berisikan kebenaran atau teori yang mencakup gejala-gejala yang tidak terbatas yang diperoleh melalui metode ilmiah yang berlaku, yang teori atau kebenarannya dapat diuji dengan menggunakan metode yang sama. Inti dari ilmu pengetahuan adalah teori. Tanpa adanya teori maka kumpulan pengetahuan tersebut hanya berupa kumpulan pengetahuan dan bukan ilmu pengetahuan. Teori adalah konsep. Teori adalah sebuah pernyataan yang menjelaskan mengenai hakekat hubungan diantara konsep-konsep, atau variabel-variabel, atau gejala-gejala yang tercakup dalam masalah kajian atau masalah penelitian. Namun tidak setiap konsep adalah sama dengan teori. Karena konsep dapat juga berupa sebuah pernyataan yang menggambarkan sesuatu gejala yang nyata maupun yang dibayangkan ataupun yang ada dalam imajinasi. Sebuah teori diuji kebenarannya dan diakui sebagai benar oleh anggota-anggota komunitas ilmiah, yaitu para ahli yang kompeten dalam bidang ilmu masing-masing. Pengujian selalu mengikuti metode ilmiah, yaitu metode-metode yang berlaku dalam bidang-bidang ilmu masing-masing yang berada dalam batas-batas objektifitas dari si penguji; dimana keterlibatan emosi dan nilai-nilai budaya dari si penguji dengan secara sadar dibatasi pengaruhnya. Dengan demikian, ilmu pengetahuan pada hakekatnya berisikan teori atau kebenaran. Lebih tepatnya berisikan teori-teori yang didukung oleh konsep-konsep, dan metode-metode. Konsep-konsep merupakan representasi dari ciri-ciri atau hakekat gejala, diseleksi sesuai metode yang digunakan, untuk membuat teori”.

##### **2.1.1 Tinjauan Umum Administrasi Publik**

Administrasi merupakan cabang ilmu sosial (*social science*) yang sasaran analisisnya adalah segi-segi tertentu dari kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi (Djamin, 1995:xii). Mengutip pendapat Donovan dan Jackson (1991:9) Administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa public, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik (Yeremias, 2008:2).

Administrasi juga merupakan suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan, yang digerakkan dalam rangka mencapai tujuan dengan cara memanfaatkan secara bersama orang dan material melalui koordinasi dan kerjasama (kegiatan perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan termasuk kedalam definisi tersebut). Adapun tugas-tugas administrasi meliputi kegiatan mengidentifikasi kebutuhan, mendefinisikan, menginterpretasikan, dan menggunakan tujuan organisasi sebagai tuntutan program pelayanan, mengamankan sumber daya keuangan, fasilitas, sumber daya manusia, dan berbagai bentuk dukungan lainnya, mengembangkan program dan pelayanan, mengembangkan struktur dan prosedur organisasi, menggunakan kepemimpinan dalam proses pembuatan kebijakan, pengembangan prosedur, dan prinsip-prinsip operasi, mengevaluasi program dan kepegawaian secara berkesinambungan, dan membuat perencanaan serta melakukan penelitian, dan menggunakan kepemimpinan dalam proses perubahan yang dibutuhkan dalam organisasi pelayanan manusia.

Batasan-batasan tersebut diatas secara langsung menepis anggapan yang ada selama ini bahwa administrasi selalu diartikan sebagai kegiatan ketatausahaan atau berkaitan dengan pekerjaan mengatur file, membuat laporan administrative kepihak atasan, dan sebagainya.

### **2.1.1.1 Ruang Lingkup Administrasi Publik**

Administrasi publik terdiri dari enam dimensi strategis sebagai berikut :

1. Dimensi Kebijakan
2. Dimensi Struktur Organisasi
3. Dimensi Manajemen
4. Dimensi Etika
5. Dimensi Lingkungan
6. Dimensi Akuntabilitas Kinerja

Dimensi kebijakan menyangkut proses pembuatan keputusan untuk penentuan tujuan dan cara atau alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.

Dimensi struktur organisasi berkenaan dengan pengaturan struktur yang meliputi pembentukan unit, pembagian tugas antar unit (lembaga-lembaga publik) untuk mencapai tujuan dan target, termasuk wewenang dan tanggung jawabnya.

Dimensi Manajemen menyangkut proses bagaimana kegiatan-kegiatan yang telah dirancang dapat diimplementasikan (digerakkan, diorganisir, dan dikontrol) untuk mencapai tujuan organisasi melalui prinsip-prinsip manajemen.

Dimensi etika memberikan tuntunan moral terhadap administrator tentang apa yang salah dan benar.

Dimensi lingkungan adalah suasana dan kondisi sekitar yang mempengaruhi seluruh dimensi yang ada yaitu dimensi kebijakan, struktur organisasi, manajemen, dan tanggung jawab moral. Penyesuaian dimensi-dimensi tersebut terhadap dimensi lingkungan adalah berkenaan dengan tuntutan untuk membuktikan dan mempertanggungjawabkan kinerja.

### **2.1.2 Administrasi Kepolisian Negara Republik Indonesia**

Administrasi Kepolisian merupakan administrasi Negara atau publik yang secara khusus mengurus dan mengorganisir permasalahan Kepolisian RI. Oleh karena itu Kepolisian RI merupakan spesialisasi dari administrasi publik, maka pengembangan konseptual dan implementasinya mengacu pada konsepsi administrasi publik dengan tersikapi oleh sistem nilai, tata norma, dan kaidah-kaidah Kepolisian RI (Djamin, 1995:xiv).

Lebih lanjut disampaikan oleh Djamin (1995:38), bahwa Ilmu Administrasi membedakan *public dan private administration*. *Public administration* mempunyai ciri-ciri : tidak berpihak dan adil, orientasi pada pelayanan kepada masyarakat, keuangan dari anggaran pendapatan Negara, bersifat terbuka terhadap masyarakat, pegawai dipilih secara selektif, dan mempunyai hierarki. Sedangkan *private administration*, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : dimiliki swasta, keuangan diatur oleh harga pasar, keuntungan sebagai insentif utama, bersaing dengan perusahaan lain, bebas menerima dan memberhentikan pegawai.

Organisasi Polri merupakan satu kesatuan, satu polisi nasional maka titik berat pengorganisasiannya adalah mengacu kepada kewilayahan. Sebagai kepolisian nasional, Polri diorganisasikan secara vertikal, utuh dan terintegrasikan dari tingkat pusat ke seluruh tanah air. Dengan organisasi secara vertikal tersebut, akan jelas pula jalur pembinaan teknis operasional dari Mabes Polri sampai pada jajaran Polri terdepan (Polsek). Organisasi pengemban fungsi-fungsi teknis secara berjenjang memiliki kualifikasi kemampuan yang bertingkat pula. Makin tinggi tingkatnya, makin tinggi pula, baik bidang teknis operasional maupun pembinaan, seperti personel, keuangan, logistic, dan sebagainya. Dengan penjenjangan kemampuan itu eselon yang lebih tinggi akan dapat memberikan *back up operation* pada jajaran yang ada di bawah bila diperlukan. Sebutan organisasi Polri menurut susunannya saat ini adalah : Mabes Polri, Polda, Polres, Polsek, dan Pos Polisi.

Manajemen dalam organisasi polisi atau proses-proses administrasi yang diatur dan dikendalikan oleh pejabat-pejabat administrasi kepolisian

mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, personalia, pengarahan, pengkoordinasian, pelaporan, dan penganggaran. Tugas-tugas polisi diperinci dalam sejumlah fungsi sesuai dengan tujuan organisasi.

Prinsip-prinsip organisasi yang diterapkan Polri adalah :

1. Prinsip pembagian habis tugas, berarti bahwa tugas pokok dan fungsi Polri dibagi dalam Markas Besar (Mabes) sampai kantor polisi di daerah yang terkecil.
2. Prinsip perumusan tugas pokok dan fungsi se jelas mungkin, sehingga duplikasi dan *overlapping*.
3. Prinsip fungsionalisasi, dimaksudkan bahwa dilingkungan Polri ada unit yang secara fungsional bertanggung jawab atas suatu bidang substansi kepolisian, sehingga dalam hal memerlukan kerja sama atau koordinasi dengan unit lain dalam atau luar organisasi Polri. Fungsionalisasi menentukan siapa yang harus bekerja sama dengan siapa serta jelas pula siapa yang harus memprakarsai kerjasama tersebut.
4. Prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi, berarti bahwa tidak satupun unit organisasi dilingkungan Polri yang dapat berdiri sendiri. Tiap unit baik vertikal atau horisontal merupakan bagian dari keseluruhan, karena itu mutlak adanya koordinasi, integrasi dan sinkronisasi bila pelaksanaan tugas akan berjalan secara efisien dan efektif.
5. Prinsip kontinuitas dan konsistensi, untuk lebih menjamin pelaksanaan yang efisien, efektif dan ekonomis dari setiap kegiatan manajemen, maka perlu adanya kontinuitas dan konsistensi dalam perumusan kebijaksanaan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan operasional.
6. Prinsip jalur dan staf, bentuk ini tepat digunakan oleh Polri karena terdapat deliniasi tugas dan fungsi antara unit-unit organisasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas pokok organisasi dengan unit-unit organisasi yang bertanggung jawab untuk

melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menunjang baik teknis maupun administrasi.

7. Prinsip kesederhanaan, bentuk organisasi disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi yang menimbulkan beban kerja yang berlanjut, yang menjadi ukuran dibentuknya suatu unit organisasi.
8. Prinsip fleksibilitas, diperlukan agar organisasi tidak dibuat sedemikian kakunya, sehingga mengurangi kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
9. Prinsip pendelegasian wewenang yang jelas, mengingat luasnya wilayah RI, maka dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan peranan Polri dari pusat sampai pada eselon terendah perlu ada pendelegasian wewenang, yang memungkinkan pejabat bawahan untuk bertindak secara efektif, tanpa setiap kali meminta petunjuk dari pusat.
10. Prinsip pengelompokan tugas yang homogen, oleh karena luasnya tugas-tugas yang harus dilakukan Polri, baik tugas pokok maupun tugas-tugas yang menunjang, maka pengelompokan harus dilakukan sehomogen mungkin, seperti tugas reserse, kesamaptaaan, pendidikan dan pelatihan, dan sebagainya.
11. Titik berat pengorganisasian Polri, sebagai kepolisian nasional adalah secara kewilayahan dalam arti wilayah RI dibagi habis dalam daerah kepolisian dengan mempertimbangkan penyesuaian dengan wilayah administrasi pemerintahan untuk mensinkronisasikan hubungan kerjasama.

Sementara itu, Parsudi (2008:147) mengulas Administrasi kepolisian, sebagai sebuah sistem, yang terdiri atas unsur-unsur yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam hubungan fungsional, sebagai sebuah satuan yang bulat dan menyeluruh, yang memproses masukan menjadi keluaran. Sebuah sistem terdiri atas unsur-unsurnya atau sejumlah sub-sistem. Unsur-unsur utama yang ada dalam sebuah sistem dari sebuah administrasi adalah orang-orang yang menjadi para pelakunya. Orang-

orang atau para pelaku tersebut, masing-masing adalah sama dengan status-status dan peranan-peranan. Sehingga sebuah sistem administrasi sebenarnya terdiri atas peran-peranan dari para pelaku yang menjalankan sistem tersebut.

Sebuah sistem dapat dilihat sebagai sebuah struktur pada waktu penekanan dalam melihat sistem tersebut adalah pada peranan-peranan dari para pelakunya. Karena, yang namanya struktur adalah sebuah bangunan peranan-peranan dan hubungan-hubungannya satu dengan lainnya sebagai sebuah satuan kegiatan yang secara keseluruhan memproses masukan menjadi keluaran (Parsudi, 2008:147).

Selanjutnya disampaikan, bahwa polisi diseluruh dunia diorganisasi seperti organisasi militer, mengikuti model Robert Peel dan mengikuti teori birokrasi klasik dari Weber, dimana diterapkan satuan komando, rentang kendali, dan delegasi kewenangan dari atas kebawah yang coraknya terpusat seperti piramida, dengan hierarki yang ketat dari pusat kedaerah-daerah, dan dengan disiplin tinggi, pembentukan dan pematapan kebudayaan polisi, sumber daya, manajemen, dan lingkungan organisasi kepolisian.

### **2.1.3. Kebijakan Publik**

Menurut kamus Administrasi Publik (Candler dan Plano, 1988:107) *publik policy* adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumber daya pemerintah.

Carl friedrich memandang kebijakan sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan peluang-peluang terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau suatu maksud tertentu.

Selanjutnya, James Anderson (1969) mengatakan bahwa kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh



seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan.

Keterlibatan aktor-aktor dalam perumusan kebijakan menjadi ciri khusus dari kebijakan publik. Kebijakan publik mempunyai sifat “paksaan” yang secara potensial sah dilakukan. Sifat memaksa ini tidak dimiliki oleh kebijakan yang diambil oleh organisasi-organisasi swasta, hal ini berarti bahwa kebijakan publik menuntut ketaatan yang luas dari masyarakat. Sifat kebijakan publik sebagai arah tindakan dapat dipahami secara lebih baik bila konsep ini dirinci menjadi beberapa kategori.

#### **2.1.4 Implementasi Kebijakan Publik (*policy implementation*): Perspektif Teoritik**

Implementasi kebijakan merupakan tahap yang krusial dalam proses kebijakan publik. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan.

Implementasi berkenaan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan pada realisasi tujuan-tujuan program. Dalam hal ini administrator mengatur cara untuk mengorganisir, menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan yang telah diseleksi. Mengorganisir berarti mengatur sumber daya, unit-unit, dan metode-metode untuk melaksanakan program. Melakukan interpretasi berkenaan dengan menterjemahkan bahasa atau istilah-istilah program kedalam rencana-rencana dan petunjuk-petunjuk yang dapat diterima dan feasible. Menerapkan berarti menggunakan instrument-instrumen, mengerjakan atau memberikan pelayanan rutin (Gordon, 1986).

Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian yang luas, merupakan tahap dari proses kebijakan segera setelah penetapan undang-undang. Implementasi dipandang secara luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program.

Implementasi pada sisi yang lain merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai suatu proses, suatu keluaran (*output*) maupun sebagai suatu dampak (*outcome*).

Ripley dan Franklin (1982), berpendapat bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Istilah implementasi menunjuk pada sejumlah kegiatan yang mengikuti pernyataan maksud tentang tujuan-tujuan program dan hasil-hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah. Implementasi mencakup tindakan-tindakan oleh berbagai aktor khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan.

#### **2.1.4.1. Model Implementasi Kebijakan Publik (George C. Edwards)**

Dalam khasanah ilmu kebijakan negara banyak dikembangkan model-model atau teori-teori yang membahas tentang implementasi kebijakan, namun pada penulisan ini hanya akan dibahas model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh George C. Edwards (1980) “*Implementing Public Policy*”.

Menurut Edwards, sebagaimana yang diuraikan oleh Budi Winarno didalam *Kebijakan Publik :Teori dan Proses* (2007:174), Implementasi kebijakan adalah salah satu tahap kebijakan publik. Jika suatu kebijakan tidak tepat atau tidak dapat mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari kebijakan, maka kebijakan itu mungkin akan mengalami kegagalan sekalipun kebijakan itu diimplementasikan dengan sangat baik. Sementara itu suatu kebijakan yang telah direncanakan dengan sangat baik, mungkin juga akan mengalami kegagalan, jika kebijakan tersebut kurang

diimplementasikan dengan baik oleh para pelaksana kebijakan.

Dalam mengkaji implementasi kebijakan, Edwards mulai dengan mengajukan dua buah pertanyaan, yakni : prakondisi-prakondisi apa yang diperlukan sehingga suatu implementasi kebijakan berhasil ? Dan hambatan-hambatan utama apa yang mengakibatkan suatu implementasi gagal ? Edwards, menjawab dua buah pertanyaan itu dengan membicarakan empat faktor atau variabel krusial dalam implementasi kebijakan publik, yaitu : komunikasi, sumber-sumber, kecenderungan-kecenderungan atau tingkah laku, dan struktur birokrasi.

### **1. Komunikasi**

Secara umum Edwards membahas tiga hal penting dalam komunikasi kebijakan, yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan. Menurut Edwards persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah harus diteruskan kepada personil yang tepat sebelum keputusan dan perintah-perintah itu dapat diikuti. Tentu saja, komunikasi-komunikasi harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat oleh para pelaksana.

Edwards mengidentifikasi enam faktor yang mendorong terjadinya ketidakjelasan komunikasi kebijakan, yaitu kompleksitas kebijakan publik, keinginan untuk tidak mengganggu kelompok-kelompok masyarakat, kurangnya consensus mengenai tujuan-tujuan kebijakan, masalah-masalah dalam memulai suatu kebijakan baru, menghindari

pertanggungjawaban kebijakan, dan sifat pembentukan kebijakan pengadilan.

## **2. Sumber-sumber**

Perintah-perintah implementasi mungkin diteruskan secara cermat, jelas, dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan, maka implementasi inipun cenderung tidak efektif. Dengan demikian sumber-sumber dapat merupakan faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan publik. Sumber-sumber penting tersebut meliputi : staf yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul diatas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik.

## **3. Kecenderungan-kecenderungan/Tingkah laku**

Kecenderungan dari para pelaksana kebijakan merupakan faktor ketiga yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu, dan hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal. Demikian juga sebaliknya, bila tingkah laku atau perspektif-perspektif para pelaksana berbeda dengan para pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi semakin sulit. Seringkali suatu kebijakan dilaksanakan oleh yurisdiksi yang lain, hal ini berakibat semakin terbuka

interpretasi terhadap kebijakan yang dimaksud dan bila hal ini benar-benar terjadi maka akan berakibat pada semakin sulitnya implementasi kebijakan, sebab interpretasi yang terlalu bebas terhadap kebijakan akan semakin mempersulit implementasi yang efektif dan besar kemungkinan implementasi yang dijalankan menyimpang dari tujuan awal.

#### **4. Struktur Birokrasi**

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Birokrasi baik secara sadar atau tidak sadar memilih bentuk-bentuk organisasi untuk kesepakatan kolektif, dalam rangka memecahkan masalah-masalah sosial dalam kehidupan modern. Mereka tidak hanya berada pada struktur pemerintah, tetapi juga berada dalam organisasi-organisasi swasta yang lain bahkan di institusi-institusi pendidikan dan kadangkala suatu sistem birokrasi sengaja diciptakan untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu.

Pada dasarnya, para pelaksana kebijakan mungkin mengetahui apa yang dilakukan dan mempunyai cukup keinginan serta sumber-sumber untuk melakukannya. Tetapi dalam pelaksanaannya mungkin mereka masih dihambat oleh struktur-struktur organisasi dimana mereka menjalankan kegiatan tersebut.

Yang pertama, berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Yang kedua, berasal terutama dari tekanan-

tekanan diluar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legeslatif, kelompok-kelompok kepentingan, pejabat-pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi-birokrasi pemerintah.

Perbedaan ini akan berpengaruh pada implementasi kebijakan dalam beberapa hal, yakni bahwa perbedaan-perbedaan ini acapkali menghalangi perubahan-perubahan dalam kebijakan, memboroskan sumber-sumber, menimbulkan tindakan-tindakan yang tidak diinginkan, menghalangi kondisi, membingungkan pejabat-pejabat pada yurisdiksi tingkat yang lebih rendah, menyebabkan kebijakan-kebijakan berjalan dengan tujuan-tujuan yang berlawanan, dan menyebabkan beberapa kebijakan menepati antara keretakan-keretakan batas-batas organisasi.

### **2.1.5 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Gary Dessler (1997:2), Manajemen sumber daya manusia merujuk kepada praktik dan kebijakan yang diperlukan untuk menjalankan aspek orang dan personel dari jabatan manajemen, meliputi :

1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dari pekerjaan masing-masing karyawan);
2. Merencanakan kebutuhan tenaga pekerja dan merekrut calon pekerja;
3. Menyeleksi para calon pekerja;
4. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi para karyawan baru;
5. Menata olah upah dan gaji (kompensasi karyawan);
6. Menyediakan insentif dan kesejahteraan;
7. Menilai kinerja;
8. Mengkomunikasikan;
9. Pelatihan dan Pengembangan;

10. Membangun komitmen karyawan;
11. Dan apa yang hendaknya diketahui seorang manajer : peluang yang adil dan tindakan afirmatif, kesehatan dan keselamatan karyawan, keluhan dan hubungan (relasi) tenaga kerja.

### 2.1.6 Sistem Manajemen Kinerja : Perspektif Teoritik

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu .Manajemen kinerja mencakup pengkajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan, serta pengimplementasian rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut.Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan (Suryadharma (2010:1-2).

Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2010:9).

Sedangkan Kinerja atau *performances* sendiri diartikan sebagai gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. (Moehiriono,2009:10).

Oleh karenanya, menurut model mitra-*lawyer*, kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Harapan mengenai imbalan;
2. Dorongan

3. Kemampuan;
4. Kebutuhan dan sifat;
5. Persepsi terhadap tugas;
6. Imbalan internal dan eksternal;
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Dengan demikian defenisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai berikut: hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung-jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **2.1.6.1 Tujuan Manajemen Kinerja**

Noe, dkk (1999) menyebutkan tiga tujuan manajemen kinerja, yaitu :

1. Tujuan Strategik, manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.
2. Tujuan Administratif, kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan administratif, seperti : penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.
3. Tujuan Pengembangan, manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil di bidang kerjanya. Pegawai yang tidak berkinerja baik perlu mendapat pemberdayaan melalui training, penempatan yang lebih cocok dan



sebagainya. Pihak manajemen perlu memahami apa saja yang menyebabkan pegawai tidak berkinerja baik, apabila faktor skill, motivasi, dan lain-lain sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan kinerjanya.

### **2.1.6.2 Manfaat Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manager, dan individu (Wibowo,2010:10).

1. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi, antara lain adalah dalam menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, dan mendukung program perubahan budaya.
2. Manfaat manajemen kinerja bagi manager, antara lain berupa : mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non financial kepada staf, mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.
3. Manfaat manajemen kinerja bagi individu, antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara

berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja masing-masing pekerja, dan menformulasikan tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

### **2.1.6.3 Ruang Lingkup Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja bersangkutan dengan masalah pengelolaan semua sumber daya dalam organisasi yang menjadi masukan, proses, pelaksanaan kinerja, keluaran atau hasil kerja, dan manfaat atau dampak dari suatu kinerja.

1. Input/masukan, berkaitan dengan keahlian, pengetahuan dan kelihaian yang dibawa oleh individu kepada pekerjaannya.
2. Proses, bagaimana individu berperilaku dalam melaksanakan pekerjaan mereka.
3. Output/keluaran, hasil yang dapat diukur dicapai oleh individu menurut tingkat kinerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas.
4. Outcome/dampak, dampak dari apa yang telah dicapai oleh kinerja individu terhadap hasil kelompok, departemen, unit kerja atau fungsi serta organisasi. Ini adalah kontribusi, yang merupakan ukuran yang penting bagi efektifitas pekerjaannya.

### **2.1.6.4 Prinsip Dasar Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja adalah : bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan

perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran, memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, terdapat consensus dan kerja sama serta terjadi komunikasi dua arah.

### **2.1.6.5 Model Manajemen Kinerja**

Model manajemen kinerja sangat bervariasi disebabkan pandangan yang berbeda dari para pakar manajemen. Hal tersebut disebabkan karena perbedaan dalam latar belakang dan pengalaman masing-masing sehingga memberikan penekanan yang berbeda. Namun perbedaan tersebut hendaklah dilihat sebagai sifat saling melengkapi dan memperkaya.

Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin menerapkan manajemen kinerja sebaiknya mengembangkan modelnya sendiri sehingga dapat disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhannya sendiri. Namun demikian prinsip-prinsip dasar penyelenggaraan manajemen kinerja yang tidak dapat diabaikan tetap harus diperhatikan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Wibowo, 2007:32).

Meskipun setiap organisasi ingin mengembangkan manajemen kinerja sesuai versi dan kebutuhannya, tentu diperlukan kerangka kerja konseptual sehingga proses yang tepat dapat dikembangkan dan dilaksanakan. Kerangka kerja ini merupakan panduan bagi manajer, karyawan dan kelompok, sehingga jelas kegiatan manajemen kinerja apa yang diharapkan dari pegawainya.

Berikut ini disampaikan dua (2) Kerangka kerja konseptual Manajemen Kinerja, yaitu :

1. Model Daur Manajemen Kinerja Amstrong (1994) meliputi aktifitas berikut ini :
  - a. Penentuan Strategi serta Sasaran organisasi

- 1) Persiapan pernyataan nilai serta misi yang dikaitkan dengan strategi organisasi
  - 2) Penetapan sasaran organisasi dan departemen
- b. Penetapan Rencana dan Kinerja
- 1) Kesepakatan mengenai akuntabilitas, tugas, sasaran, tuntutan pengetahuan, keahlian dan kompetensi serta ukuran kerja.
  - 2) Kesepakatan mengenai rencana kerja dan “action plan” untuk pengembangan SDM dan peningkatan kinerja
- c. Pengelolaan secara Berkesinambungan Sepanjang Tahun
- 1) Pemberian umpan balik secara teratur.
  - 2) Evaluasi perkembangan secara berkala
- d. Evaluasi Kinerja secara Formal
- 1) Persiapan oleh manager dan karyawan secara individu untuk suatu evaluasi formal
  - 2) Evaluasi kinerja tahunan, yang kemudian mengarah kepada kesepakatan kinerja baru
- e. Pengembangan dan Pelatihan
- 1) Program pengembangan dan pelatihan yang didasarkan atas hasil evaluasi kinerja
  - 2) Pengembangan yang lebih informal akan berlangsung disepanjang tahun dalam bentuk bimbingan, konseling, on-the-job training dan aktivitas pengembangan diri.

### 2.1.7 Reformasi Birokrasi Polri

Reformasi birokrasi adalah “suatu upaya sistematis dan terpadu untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, (Sedarmayanti, 2007:324)”.

Reformasi yang dijalankan oleh Polri adalah suatu proses yang berkesinambungan dalam membangun dan memperkuat identitas, mewujudkan visi dan misi secara nyata, meningkatkan efisiensi dan efektifitas struktur organisasi, membangun kapabilitas mengembangkan instrument dan fasilitas pelayanan, serta memperbaiki budaya dan etika profesi secara konsisten. Semua proses tersebut bertujuan untuk mewujudkan pelayanan yang bernilai tambah bagi masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) No.15 Tahun 2008 tentang Buku Pedoman Reformasi Birokrasi yang dikeluarkan oleh tim Reformasi Birokrasi Nasional, Polri termasuk institusi yang harus melaksanakan reformasi birokrasi. Untuk itu, pada tanggal 19 Desember 2008 dikeluarkan Surat Perintah Kapolri (Sprint Kapolri) No.Pol.: Sprint/2134/XII/2008 tanggal 19 Desember 2008 tentang Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi Polri, untuk menyusun 5 (lima) program prioritas pembenahan Polri (SDM In Action, 2010:10). Kelima bidang tersebut mencakup program pembenahan pada bidang operasional maupun pembinaan Polri, sebagai berikut :

1. Program pembenahan budaya manajemen, dengan misi mengelola seluruh sumber daya dan peluang yang dimiliki agar semua pihak memahami maksud dan tujuan dari pada perubahan dan arahnya, sehingga tumbuh komitmen bersama seluruh anggota dalam mensukseskan perubahan dan pembaharuan tersebut.
2. Program restrukturisasi dan tata laksana, melaksanakan redevinisi Visi dan Misi lembaga yang sesuai dengan tuntutan perubahan. Melakukan analisa beban kerja guna menentukan struktur organisasi yang efektif dan efisien.
3. Pelaksanaan *quick wins*, dengan misi membangun keyakinan dan kepercayaan masyarakat melalui pelaksanaan 4 program unggulan, yaitu program pelayanan SIM dan BPKB, *quick response* atau pelayanan cepat terhadap setiap pengaduan dan laporan masyarakat, transparansi dibidang penyidikan dengan SP2HP

- (Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan), serta transparansi dan objektivitas dibidang rekrutmen anggota Polri.
4. Program Manajemen SDM dan remunerasi. Program manajemen SDM dengan misi mengelola kualitas sumber daya manusia agar mampu mengawaki dan menggerakkan roda organisasi secara professional, efektif dan efisien serta peka terhadap aspirasi dan tuntutan perubahan. Program remunerasi, dengan misi menata kembali sistem penggajian yang dinilai belum adil dan proporsional, karena sistem penggajian yang ada belum dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja.
  5. Program evaluasi kinerja dan profil Polri 2025, dengan misi mengdiagnosa kondisi awal kinerja lembaga dengan melihat dari aspek kualitas kepemimpinan, perencanaan kinerja, efektifitas dan efisiensi organisasinya, proses manajemen sumber daya manusia, penerapan sistem penganggaran berbasis kinerja, pengukuran, analisis dan manajemen informasi kinerja serta manajemen prosesnya.

### **2.1.8 Reformasi Manajemen Sumber Daya Manusia Polri**

Salah satu tuntutan masyarakat terhadap Polri adalah terwujudnya sumber daya manusia Polri yang professional. Dalam rangka mendukung tercapainya reformasi birokrasi Polri, maka fungsi SDM (sumber daya manusia) Polri mengemban tanggung jawab perubahan melalui penataan manajemen sumber daya manusia, (Edy Sunarno, 2010:10).

Pengembangan dan peningkatan kualitas SDM merupakan langkah paling strategis dalam mewujudkan paradigma baru Polri sebagai polisi sipil (*civilian police*). Dalam upaya mewujudkan tuntutan dan harapan masyarakat tersebut ditetapkan langkah-langkah strategis bagi pengembangan dan penataan SDM Polri yang sejalan dengan arah reformasi Polri sebagaimana diatur dalam Grand Strategi Polri 2005-2025.

Secara strategis, dimensi pengembangan SDM diarahkan untuk mencapai rasio yang ideal antara jumlah polisi dan penduduk. Sehingga implikasinya pada peran dari komposisi kekuatan SDM Polri yang terdiri dari anggota polisi sebagai tenaga utama tugas pokok kepolisian dan PNS (pegawai negeri sipil) pada Polri sebagai tenaga pendukung, serta pegawai tidak tetap sesuai kebutuhan keahliannya. Hingga tahun ini anggota Polri telah mencapai 400.000 personel, (Edy Sunarno, 2010).

Pada dimensi operasional, fokus pada program aksi nyata dan terpadu terkait pengembangan SDM Polri dengan program akselerasi transformasi perubahan kultur Polri melalui perubahan mindset. Program aksi tersebut mencakup perumusan *guideline* mengenai manajemen pembinaan sumber daya manusia Polri yang mencakup kegiatan : perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, sistem pendidikan dan latihan, sistem penilaian kinerja, sistem karir, dan sistem kompensasi.

Pembinaan SDM Polri untuk menentukan sasaran prioritas dilakukan melalui program pengembangan SDM, yaitu pembangunan kekuatan dan pengembangan kemampuan personel Polri dengan mempertimbangkan dan memprediksi faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan situasi kondisi dalam banyak hal. Seperti geografis, demokrasi, karakteristik masyarakat dan budaya lokal, tatanan pemerintahan pusat dan otda, kondisi perekonomian nasional (keuangan negara, cadangan devisa negara, inflasi, kebijakan moneter dan fiscal), serta tantangan tugas yang dihadapi Polri.

Sebagai pedoman kedepan telah dirumuskan Visi dan Misi Pembinaan SDM Polri sebagai berikut :

**Visi Pembinaan SDM Polri** adalah, “Mewujudkan personel Polri yang Profesional, Bermoral, dan Modern, yang tergelar di sentra pelayanan yang terdekat dengan masyarakat, untuk memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat”.

**Misi Pembinaan SDM Polri** adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pengkajian dan perencanaan kebutuhan SDM Polri, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang tergelar diseluruh kesatuan kewilayahan dan satuan kerja Mabes Polri.
2. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan penerimaan SDM Polri yang berdasarkan prinsip bersih, transparan dan akuntabel.
3. Merumuskan *frame work* kurikulum yang berjenjang dan berkelanjutan disemua tingkat dan jenis pendidikan di lingkungan Polri.
4. Merumuskan kebijakan transparansi pendidikan di lingkungan Polri, guna memperoleh hasil didik yang berkualitas.
5. Merumuskan kebijakan serta menyelenggarakan penempatan dalam jabatan berdasarkan prinsip *merit system* (kemampuan) dan *achievement* (pencapaian), serta memberikan *reward* (imbalan) dan *punishment*(sanksi hukuman).
6. Merumuskan kebijakan penyederhanaan kepangkatan serta memproses kenaikan pangkat SDM Polri.
7. Meningkatkan kesejahteraan SDM Polri yang baik dibidang kesejahteraan materiil, moril, mental rohani, jasmani, kondisi psikis maupun kondisi kesehatan.
8. Melakukan upaya akselerasi guna memantapkan pemahaman kultur polisi sipil yang demokratis, protagonis, transparan, akuntabel, dan menjunjung tinggi HAM.
9. Memproses pengakhiran dinas personel tepat waktu.
10. Mengefektifkan fungsi pengawasan terhadap seluruh penyelenggaraan manajemen SDM Polri guna menghindari terjadinya berbagai bentuk penyimpangan.

Pembinaan SDM Polri juga mencakup asas-asas sebagai berikut :

1. Asas Legalitas, yaitu asas yang mempersyaratkan adanya dasar hukum, ketentuan undang-undang, dan peraturan perundang-undangan bagi setiap tindakan polisional.



2. Asas Kepastian Hukum dan Keadilan, sebagai alat negara penegak hukum, maka para anggota Polri harus senantiasa menjunjung tinggi hukum dan keadilan dalam pelaksanaan tugasnya.
3. Asas Kewajiban, pada asas ini melekat tanggung jawab secara individu dari setiap petugas polisi.
4. Asas Kemandirian, pembinaan SDM mensyaratkan tidak adanya intervensi atau pengaruh dari internal maupun eksternal.
5. Asas Akuntabilitas, dalam hal pelaksanaan rekrutmen calon anggota Polri, harus dapat mempertanggung jawabkan segala sesuatunya mengenai proses rekrutmen tersebut.
6. Asas Transparansi, transparansi dalam proses pembinaan SDM Polri pada hakekatnya adalah taat asas yang berlaku secara universal, ataupun ketentuan lain yang telah diatur dalam perundang-undangan.
7. Asas Efektifitas dan Efisiensi, pembinaan SDM Polri harus sesuai dengan kaidah yang berlaku, dilaksanakan secara terencana dengan memanfaatkan sumber daya yang tepat dan efisien, yang diwujudkan melalui pemanfaatan fasilitas dan anggaran, agar hasil yang dicapai sesuai dengan rencana.
8. Asas Partisipasi, partisipasi berasal dari masyarakat untuk menangkal dan mencegah terjadinya penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh anggota Polri.
9. Asas Preventif, dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, Polri mengutamakan tindakan pencegahan.

### **2.1.9 Konsep Weber Tentang Birokrasi**

Pengertian klasik mengenai birokrasi oleh Max Weber (1864-1920) di dalam Kamanto (2000:12), adalah “ organisasi yang memiliki fungsi tertentu yang diatur dengan peraturan, organisasi ini mematuhi prinsip-prinsip hierarki, unit yang ada dibawah dikontrol dan dikendalikan

oleh atasannya, ketentuan administrative, keputusan, dan peraturan dituangkan dan dicatat secara tertulis.

Pemikiran Weber tentang birokrasi pada dasarnya berakar pada teori sentralnya mengenai *social action*/ tindakan sosial. Menurutya tidak semua tindakan manusia dianggap sebagai tindakan sosial. Suatu tindakan hanya dapat disebut tindakan sosial apabila tindakan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan perilaku orang lain, dan berorientasi pada perilaku orang lain.

Menurut Weber, suatu tindakan ialah perilaku manusia yang mempunyai makna subjektif bagi pelakunya. Karena itu, untuk memahami sebuah tindakan, makna dan motif yang mendasari tindakan harus ditempatkan sebagai focus utama kajian tentang perilaku individu.

Selanjutnya dijelaskan, terdapat empat tindakan sosial yang dapat diidentifikasi menurut makna yang dilekatkan pada tindakan itu : (1) *Zweckrational*; (2) *werrational*; (3) *Affective Action*; (4) *Traditional Action*. *Zweckrational*, diterjemahkan sebagai “*technocratic thinking*”, dalam pengertian itu, tindakan yang dimotivasi oleh *Zweckrational* merujuk pada hadirnya kesadaran yang jelas akan pilihan-pilihan rasional atas cara untuk mencapai tujuan.

Weber percaya bahwa *rational action* menjadi *mode of action* yang dominan dalam masyarakat industrial, mengeser tindakan-tindakan yang dimotivasi oleh nilai (*Wertrational*), perasaan atau emosi (*affective action*), atau tradisi (*traditional action*). Dalam kaitan dengan ini, Weber memandang birokrasi sebagai hasil bekerjanya proses rasionalisasi atas eksistensi dari sebuah organisasi yang memiliki tujuan yang jelas dalam sebuah konteks sosial masyarakat industrial.

Dengan kata lain, birokrasi dalam pandangan Weber pada dasarnya adalah tindakan rasional (*Zweckrational*) yang dilembagakan yang didalamnya melibatkan usaha pengaturan dan pengendalian individual berdasarkan sejumlah aturan yang bersifat rasional (*rational rules*) dengan tujuan akhir terjadinya efisiensi teknis organisasi. Dengan demikian birokrasi merepresentasikan sistem pengendalian (*system of control*) yang

mencoba memastikan bahwa kemampuan teknis individu dimanfaatkan secara efektif.

Dalam pandangan Weber, di samping sistem pengendalian, birokrasi juga menyangkut masalah legitimasi yang dapat bersumber dari otoritas tradisional, karisma, atau otoritas legal-rasional. Otoritas legal-rasional, adalah yang menjadi dasar dari sebuah birokrasi modern yang tipe idealnya menurut Weber memiliki enam ciri utama : (1) hadirnya hirarki; (2) hubungan yang bersifat impersonal; (3) tersedianya aturan secara tertulis; (4) promosi dilakukan atas dasar prestasi; (5) terdapat spesialisasi pembagian kerja; dan (6) pengutamaan pada nilai efisiensi.

Dalam penjelasannya, Weber menerangkan bahwa birokrasi adalah sebuah organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan yang didasarkan pada prinsip-prinsip rasional guna tercapainya tujuan secara efisien. Para anggota birokrasi dijenjangkan berdasarkan hierarki yang menghubungkan mereka dalam sebuah mata rantai komando (*chain of command*) yang tugas dan kewajibannya dinyatakan dalam aturan tertulis yang bersifat impersonal dalam pembagian kerja dilakukan berdasarkan spesialisasi untuk sebuah tujuan akhir, yakni tercapainya tujuan organisasi secara efisien.

Sebagai catatan akhir dari deskripsinya tentang birokrasi, Weber percaya bahwa Negara dan sector ekonomi modern tidak mungkin dapat berkembang tanpa kehadiran birokrasi rasional. Walaupun begitu, Weber juga mencemaskan apabila birokrasi Negara dibiarkan mengawasi dirinya sendiri. Dalam paandangannya, terdapat dua alasan utama mengapa birokrasi Negara perlu diawasi. Pertama, dalam keadaan krisis kepemimpinan birokrasi tidak akan berjalan secara efektif. Para birokrat pada umumnya dididik untuk mengikuti perintah dan menjalankan organisasi menurut rutinitas dari pada untuk mengambil prakarsa dan mengambil keputusan untuk menanggapi krisis. Kedua, dalam masyarakat kapitalis, petinggi birokrasi berpotensi mengalah pada tekanan yang datang dari kekuatan yang mewakili kelompok pemodal sehubungan dengan itu menyesuaikan peran mereka untuk memenuhi kebutuhan

kelompok tersebut. Karena itu, Weber menyarankan pentingnya untuk memastikan terdapatnya control yang memadai dari parlemen terhadap birokrasi Negara.

### 2.1.10 Interaksionisme Simbolik Sebagai Perspektif Teoritik Utama

Pip Jones (2009:23) menjelaskan, bahwa Manusia itu adalah makhluk sosial dan hampir semua yang di lakukan dalam kehidupannya berkaitan dengan orang lain. Produk dari pengaruh sosial tersebut melahirkan yang disebut dengan tindakan atau perilaku individu yang bermakna. Pengaruh yang paling penting terhadap perilaku individu adalah perilaku individu lain terhadap dirinya yang fokusnya bukan pada aturan kebudayaan secara umum (**teori struktural konsensus**), atau distribusi tidak merata dari keuntungan yang dinikmati dalam masyarakat (**teori struktural konflik**). Melainkan pada hubungan sosial manusia satu sama lain (*individual social encounters*), yakni bagaimana berbagai pihak dapat memahami satu sama lain sehingga interaksi terjadi. Esensi kehidupan sosial terletak pada kemampuan luar biasa manusia untuk mengelola apa yang terjadi disekitar mereka, kemampuan mereka untuk melekatkan makna pada realitas, dan kemudian memilih untuk bertindak menurut cara tertentu dalam interpretasi. Inilah yang disebut **teori interpretif atau teori tindakan**.

Teori tindakan (Marx Weber), menekankan pentingnya kebutuhan untuk memusatkan perhatian pada kehidupan sosial tingkat *mikro*, cara individu berinteraksi satu sama lain dalam kondisi hubungan sosial secara individual, bukan tingkat *makro* yakni cara seluruh struktur masyarakat mempengaruhi perilaku individu. Bagi teori *interpretif*, masyarakat adalah hasil akhir dari interaksi manusia, bukan penyebab.

Dalam teori interpretif, tindakan itu adalah produk dari suatu keputusan untuk bertindak, sebagai hasil dari pikiran. Hampir semua yang kita lakukan adalah hasil dari memilih tindakan dengan suatu cara tertentu bukan cara lain. Ini adalah pilihan purposif, atau berorientasi pada

tujuan. Kita memilih di antara banyak pilihan karena, sebagai manusia, kita mampu mengarah kepada tujuan atau hasil dan mengambil tindakan untuk mencapainya. Oleh karena itu, hampir semua tindakan manusia adalah tindakan yang disengaja/sukarela (*voluntary*): kita mewujudkan tindakan tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang dikendaki.

Keputusan/tindakan menentukan tujuan yang kita pilih dilakukan sesuai dengan *interpretasi* kita mengenai dunia di sekeliling. Manusia menjadikan masuk akal latar atau situasi dimana kita menemukan diri kita dan mewujudkan tindakan sesuai dengan situasi itu. Menggunakan teori tindakan untuk kepentingan ini berarti memilih apa yang dilakukan sesuai “definisi situasi yang bersangkutan”. Hampir semua latar yang kita jadikan masuk akal melibatkan lebih dari hampir segala sesuatu yang kita lakukan dalam kehidupan yang terjadi bersamaan dengan hal-hal lain. Sebagian besar situasi yang harus kita definisikan untuk memilih bagaimana bertindak adalah *tindakan sosial*, yaitu tindakan yang kita pilih sesuai interpretasi kita mengenai kelakuan orang lain dalam konteks yang bersangkutan.

**Interkasionisme Simbolik (IS)** adalah salah satu teori interpretif atau teori tindakan yang paling terkenal. Sasaran pendekatannya ialah interaksi sosial; kata simbolik mengacu pada penggunaan simbol-simbol dalam interaksi yang didalamnya berisi tanda-tanda, isyarat-isyarat, dan kata-kata (Kamanto, 2000:35).

Interaksi simbolik menawarkan gagasan penting tentang bagaimana para pelaku terlibat dalam sebuah interaksi sosial yang ditandai oleh proses interpretasi yang kompleks untuk menghasilkan makna yang khusus dari mana tindakan sosial mereka itu di dasarkan. Dalam pandangan perspektif interaksi simbolik. Para pelaku berinteraksi dengan menggunakan simbol-simbol yang di dalamnya berisi tanda-tanda, isyarat-isyarat dan kata-kata. Perspektif ini mempelajari objek secara simbolik dan melihat realitas sosial sebagai sesuatu yang dinamis (Sandrom, et.al, 2001) di dalam Jusuf (2004). Sejumlah pemikir utama yang memberi arah dasar

dalam perkembangan perspektif interaksi simbolik di antaranya George Herbert Mead, Herbert Blumer, dan Erving Goffman.

Herbert Blumer (1922) dalam Kamanto (2000:36), salah seorang penganut pemikiran Mead, menjabarkan pemikiran Mead mengenai interaksionisme simbolik. Menurut Blumer, pokok pikiran interaksionisme simbolik ada tiga, bahwa:

1. Manusia bertindak (ack) terhadap sesuatu (thing) atas dasar makna (meaning) yang dipunyai sesuatu tersebut baginya.
2. Makna yang dipunyai sesuatu tersebut, berasal atau muncul dari interaksi sosial antara seseorang dengan sesamanya.
3. Makna diperlakukan melalui suatu proses penafsiran (interpretative process), yang digunakan orang dalam menghadapi sesuatu yang dijumpainya. Yang hendak ditekankan Blumer di sini ialah bahwa makna yang muncul dari interaksi tersebut tidak begitu saja diterima oleh seseorang melainkan ditafsirkan terlebih dahulu.

Sebagai peletak dasar dari perspektif interaksionisme simbolik, Mead menekankan pembahasannya pada hubungan timbal-balik (proses intrepertif dua arah). Individu tidakhanya harus memahami bahwa tindakan seseorang adalah produk dari bagaimana ia menginterpretasi perilaku orang lain, tetapi bahwa interpretasi ini akan memberi dampak terhadap pelaku yang perilakunya diinterpretasi dengan cara tertentu pula. Pengaruh interaksionisme yang paling umum adalah pandangan bahwa kita menggunakan interpretasi orang lain sebagai bukti “kita pikir siapa kita”. Berarti citra diri (self-image) kesadaran identitas kita adalah produk dari cara orang lain berfikir tentang kita. Akibatnya, dalam hal ini “saya adalah apa yang saya pikir engkau berfikir tentang saya”. Citra diri adalah produk dari proses interpretative-alokasi makna antara satu orang dengan orang lain-yang bagi teori tindakan adalah akar dari semua interaksi sosial (Pip Jones, 2000:142-143).

Mead, memandang *self* (diri) berkembang dari keadaan yang serupa yang mewujudkan rohani, yaitu memunculkan simbol-simbol

signifikan dari tindakan-tindakan sosial. Diri adalah individu yang menjadi objek sosial bagi dirinya berarti bahwa individu itu memperoleh makna-makna yang diartikan oleh orang lain di sekelilingnya. Meskipun diri telah berkembang dengan sempurna, ia tetap akan berubah sesuai perubahan yang dialami oleh kelompok itu. Hal ini bukanlah satu-satunya dasar dari perubahan diri itu, seperti yang dijelaskan Mead dalam uraiannya mengenai perbedaan antara “me” dan “I” sebagai dua fase diri. Itu merupakan organisasi diri yang biasa dan menurut adat. Ia mengandung sikap orang lain yang dikelola sebagai panduan bagi tingkah laku orang itu. Oleh karena kita memasukkan sikap orang lain untuk membentuk kesadaran diri maka kita mengingat kembali tingkah laku kita.

Dengan kata lain, Mead berargumentasi bahwa seseorang membentuk konsep dirinya dengan jalan mengambil perspektif orang lain dan melihat dirinya sendiri sebagai objek melalui fase-fase tertentu. *Pertama*, fase bermain dimana individu itu memainkan peran sosial dari orang lain. Tahap ini menyumbang perkembangan kemampuan untuk merangsang perilaku individu itu sendiri menurut perspektif orang lain dalam suatu peran yang berhubungan dengan itu. *Kedua*, fase pertandingan yang terjadi setelah pengalaman sosial individu tadi berkembang. Tahap pertandingan ini dapat dibedakan dari tahap bermain dengan adanya suatu tingkat organisasi yang lebih tinggi. Konsep diri individu terdiri dari kesadaran subjektif individu terhadap perannya yang khusus dalam kegiatan bersama itu, termasuk persepsi-persepsi tentang harapan dan respon dari yang lain. *Ketiga*, fase mengambil peran, yaitu ketika individu mengontrol perilakunya sendiri menurut peran-peran umum yang bersifat impersonal. Fase ini terdiri dari harapan-harapan dan standar-standar umum yang berguna untuk merencanakan dan melaksanakan berbagai garis tindakannya. Menurut Mead, pengambilan peran itu bisa mengatasi suatu kelompok atau suatu komunitas tertentu secara transenden atau juga mengatas batas-batas kemasyarakatan.

Selanjutnya, dalam pandangan Mead di dalam Jusuf (2004), organisasi definisi-definisi, sikap-sikap, konsep diri individu yang

subjektif, dan organisasi kelompok-kelompok, institusi-institusi sosial, dan masyarakat itu sendiri bersifat eksternal. Kesemuanya saling berhubungan dan saling bergantung, karena baik organisasi internal maupun eksternal muncul dari proses komunikasi simbol. Organisasi sosial memperlihatkan inteligensi manusia dan pilihannya. Dengan munculnya intelegensi, individu-individu dapat melampaui banyak batas yang muncul dari sifat biologis atau lingkungan fisiknya.

Gagasan utama Mead pada dasarnya menekankan bahwa struktur sosial yang didalamnya berisi tentang peran-peran sosial adalah sesuatu yang tidak tetap (*fixed*) atau tidak berubah tetapi senantiasa dimodifikasi selama interaksi. Dengan kata lain, Mead mengakui bahwa setiap masyarakat, termasuk organisasi sosial, memiliki struktur yang didalamnya menyediakan pengetahuan tentang kepatutan berperilaku. Walaupun demikian, Mead berargumentasi bahwa setiap individu memiliki kemampuan menafsir dan sehubungan dengan itu membuat pilihan untuk menentukan perilakunya yang relevan. Sangat jelas disini bahwa, Mead beranggapan individu tidak hanya dibentuk melainkan juga secara aktif membentuk dan menciptakan lingkungan sosial mereka.

Secara lebih umum, esensi pandangan utama yang dikembangkan para pemikir dari tradisi interaksi simbolik pada dasarnya melihat individu sebagai pemilik pengetahuan yang makna subjektifnya dihasilkan melalui dan bersama-sama individu lainnya dalam sebuah interaksi sosial. Dalam pandangan ini, pengetahuan adalah kekuatan instrumental yang membuat individu memiliki kemampuan untuk menafsir dan membuat dunia disekitarnya menjadi relevan bagi kehidupan mereka.

Perspektif ini berargumentasi bahwa pengalaman pelaku menjadi dasar dari mana interpretasi tentang sesuatu itu dihasilkan dan yang kemudian diperbaharui kembali melalui interaksi sosial. Karena itu, objek, situasi, dan peristiwa tidak memiliki pengertiannya sendiri. Sebaliknya pengertian adalah interpretasi atas pengalaman yang dibentuk secara subjektif. Dalam pengertian ini, individu tidak bertindak atas dasar respon yang telah ditentukan terlebih dahulu. Interpretasi, karena itu, bukan



tindakan bebas melainkan dibentuk melalui interaksi seseorang membentuk pengertian.

Argumentasi inilah yang menjadi dasar dari tiga proposisi interaksi simbolik yang dikembangkan oleh Blumer (1969) yang menyatakan bahwa, pertama, individu mendasarkan tindakannya atas dasar makna. Kedua, makna adalah sesuatu yang dibangun melalui interaksi. Ketiga, makna adalah sesuatu yang senantiasa diperbaharui dan dinegosiasikan melalui interpretasi secara aktif oleh individu selama berinteraksi dengan individu lainnya.

Poloma (2003:258-273) di dalam Jusuf (2004), meringkas ide-ide dasar interaksi simbolik yang dikembangkan oleh Blumer sebagai berikut :

1. Masyarakat terdiri dari manusia yang berinteraksi yang merupakan akumulasi atas berbagai tindakan manusia yang berhubungan dengan kegiatan manusia lain.
2. Interaksi simbolik mencakup “interpretasi tindakan”, sedangkan interaksi non simbolik hanya mencakup stimulus-respons yang sifatnya sederhana.
3. Objek-objek tidak memiliki makna yang intrinstik, makna lebih merupakan produk interaksi simbolik
4. Manusia tidak hanya mengenal objek eksternal (di luar dirinya), tetapi juga bisa melihat dirinya sendiri sebagai objek.
5. Tindakan manusia adalah tindakan interpretative yang dibuat oleh manusia sendiri.
6. Tindakan itu saling terkait dan disesuaikan oleh anggota-anggota kelompok.

Namun, pengaruh orang lain baru separuh dari proses interaksi yang ditekankan oleh interaksionisme simbolik. Interaksionisme simbolik menekankan peran aktif yang dimainkan manusia dalam penciptaan diri sosial (*sosial selves*) mereka. Menurut Interaksionisme simbolik, karena kita segera belajar bahwa orang lain akan menginterpretasi perilaku kita, kemampuan interpretif kita memungkinkan kita untuk memanipulasi

interpretasi kita sesuai dengan pandangan kita terhadap diri sendiri. Kita menggunakan kapasitas kita agar reflektif untuk menghadirkan seseorang yang kita ingin orang lain berfikir tentang kita. Kita memainkan peranan dalam cara yang kreatif agar orang lain merespons kita menurut yang kita kehendaki. Akibatnya kita mengelola, atau mengatur irama, respons-respons orang lain dengan cara menghadirkan citra diri kita sedemikian sesuai dengan yang inginkan mereka berfikir tentang kita. Kita menjadi aktor-aktor diatas panggung kehidupan, menuliskan garis-garis kehidupan kita (Pip Jones, 2000:145).

Ahli teori interaksionisme simbolik yang biasanya dihubungkan dengan penekanan permainan peranan kreatif ini adalah **Erving Goffman** (1922-82). Dalam bukunya, *Presentation of Self in Everyday Life* (1969), Goffman menyajikan konsepsinya tentang kehidupan sosial sebagai suatu panggung pertunjukan dalam mana para pelaku (*actors*) berperan menurut apa yang mereka pahami sebagai sebuah keharusan yang mencerminkan harapan situasional. Dalam setiap interaksi, karena itu, selalu terdapat sejumlah pertunjukan. Kajian dan teori yang relevan dengan konsep ini disebut **dramaturgi**. Dramaturgi adalah suatu peristiwa sosial yang harus dilihat dan dikaji melalui observasi dan apa yang disebutnya sebagai analisis kerangka.

Menurut Goffman di dalam Jusuf (2004), setiap interaksi selalu melibatkan sejumlah aturan sosial (*social rules*) dan ritual yang dipraktekkan atas pemahaman pelaku yang terlibat dalam interaksi sosial itu sebagai mencerminkan harapan-harapan sosial. Apabila seseorang itu bertindak secara tidak konsisten dengan harapan sosial itu maka ia akan melakukannya secara diam-diam untuk memuaskan harapan para pelaku lainnya. Karena itu, dalam setiap interaksi, pelaku sesungguhnya memiliki dua panggung : panggung luar yang mencerminkan harapan orang lain dan panggung dalam yang mencerminkan keinginan-keinginan sendiri pelaku. Setiap pelaku secara konstan mengelola dua panggung itu ketika terlibat dalam interaksi sosial.

Menurut Goffman, dalam interaksi sosial yang mengambil bentuk sebuah *performance*, selalu terdapat apa yang dia sebut dengan panggung depan (*front stage*) dan panggung belakang (*back stage*). Panggung depan merupakan penampilan pelaku yang berfungsi didalam mode yang umum dan bersifat tetap untuk mendefinisikan situasi bagi pelaku lainnya yang menjadi penonton dalam *performance* itu. Selama kegiatan rutin pelaku akan memperlihatkan dirinya yang ideal sebagaimana diharapkan oleh masyarakat berdasarkan status sosialnya : “seorang pelaku yang sedang terlibat dalam performance cenderung menyembunyikan kegiatan, fakta-fakta, dan mitif-mitif yang tidak sesuai dengan cita dirinya dan produk-produknya ideal”. Walaupun demikian, pelaku memiliki kecenderungan untuk berperilaku seakan-akan routine yang ada “sekarang” inilah yang terpenting.

Pada karyanya yang lain, *Asylums*, Goffman (1961) menegaskan bahwa individu bukanlah sekedar produk dari sistem. Dalam institusi total sekalipun, individu memainkan peran aktif yang dapat mempengaruhi struktur, bahkan membentuk struktur baru. Dalam argumentasinya, ia mengatakan bahwa, “ dalam setiap hubungan sosial, selalu dapat di temukan pelaku yang menggunakan metode untuk menjaga jarak dengan orang lain yang di anggap harus di patuhi”. Hal ini tidak saja terjadi dalam institusi total, tetapi sesungguhnya juga terjadi dalam masyarakat luas.

Pemikiran Goffman tentang Dramaturgi itu tidak dapat dipisahkan dari konsep yang sebelumnya di kembangkan oleh Charles Horton Cooley tentang *looking-glass-self*. Gagasan dasar tentang konsep tersebut di dalam Jusuf (2004) pada intinya menyatakan bahwa, *pertama*, individu selalu membayangkan bagaimana ia di lihat oleh orang lain. *Kedua*, individu membayangkan bagaimana orang lain itu membuat penilaian tentang dirinya. *Ketiga*, individu mengembangkan apa yang disebut dengan *self feeling* sebagai hasil dari bayangan dirinya tentang penilaian orang lain.

Konsep Cooley tentang *looking-glass-self* dan konsep Mead tentang *self* menjadi dasar dari perkembangan selanjutnya dari teori interaksi simbolik Goffman. Dari konsep Mead tentang self yang

merupakan bayangan dari “I” dan “Me”, Goffman mengembangkan konsep yang di sebutnya dengan istilah “*crucial discrepancy*” untuk menggambarkan ketegangan diantara apa yang di harapkan oleh orang lain untuk seorang bertindak dan apa yang sesungguhnya secara spontan ingin di lakukan oleh orang itu. Sebagai akibatnya seseorang memiliki kebutuhan untuk mengelola citra dirinya ketika terlibat dalam suatu interaksi sosial. Sebuah kebutuhan yang di satu pihak dapat memuaskan harapan orang lain dan di pihak lain dapat menghindarkan individu dari ketidak konsistenan di antara harapan sosial dan tindakan yang di lakukan. Ini semua yang kemudian menghasilkan konsep *impression management* (Goffman 1961 di dalam Jusuf :2004).

Dalam konteks ini Goffman menyebut bahwa semua peristiwa sosial memiliki sifat dramaturgi, karena semua bentuk perilaku mempunyai implikasi yang potensial bagi konsep diri para pelaku (*actors*) yang terlibat di dalamnya. Suatu tim dramaturgi, adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mementaskan suatu penampilan tertentu, karena kebulatan arti mengenai kegiatan-kegiatan yang di lakukan di tentukan oleh konteks di mana kegiatan itu terjadi, sekaligus munculnya jarring-jaring pemahaman bersama (*shared understanding*) sebagai kerangka analisis di mana peristiwa-peristiwa sosial itu terjadi.

Sebagai catatan penutup, dalam teori dramaturginya, Goffman mengatakan bahwa perilaku individu dalam konteks sosial semestinya di pahami dalam kerangka aktor-panggung-sebuah presentasi diri (*self presentation*) yang di dalamnya melibatkan proses-proses manipulasi simbol dan manajemen kesan (*impression management*) untuk tujuan-tujuan interaksi sosial yang berkelanjutan.

#### **2.1.11 Strukturasi Anthony Gidden (1984)**

Teori strukturasi merupakan teori umum dari aksi sosial. Teori ini menyatakan bahwa manusia adalah proses mengambilkan dan meniru beragam sistem sosial. Dengan kata lain, tindakan manusia adalah sebuah proses

memproduksi dan mereproduksi sistem-sistem sosial yang beraneka ragam. Interaksi antar individu dapat menciptakan struktur yang memiliki range dari masyarakat yang lebih besar dan institusi budaya yang lebih kecil yang masuk dalam hubungan individu itu sendiri.

Individu yang menjadi komunikator bertindak secara strategis berdasarkan pada peraturan untuk meraih tujuan mereka dan tanpa sadar menciptakan struktur baru yang mempengaruhi aksi selanjutnya. Hal ini karena pada saat individu itu bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhannya, tindakan tersebut menghasilkan konsekuensi yang tidak diinginkan (*unintended consequences*) yang memapankan suatu struktur sosial dan mempengaruhi tindakan individu itu selanjutnya.

Struktur dinyatakan seperti hubungan pengharapan, kelompok peran dan norma-norma, jaringan komunikasi dan institusi sosial dimana keduanya berpengaruh dan dipengaruhi oleh aksi sosial. Struktur memfasilitasi individu dengan aturan yang membimbing tindakan mereka. Akan tetapi, tindakan mereka juga bertujuan untuk menciptakan aturan-aturan baru dan mereproduksi yang lama. Manusia menurut teori ini yaitu agen pelaku bertujuan yang memiliki alasan-alasan atas aktivitas-aktivitasnya dan mampu menguraikan alasan itu secara berulang-ulang. Aktivitas-aktivitas sosial manusia ini bersifat rekursif dengan tujuan agar aktivitas-aktivitas sosial itu tidak dilaksanakan oleh pelaku-pelaku sosial tetapi diciptakan untuk mengekspresikan dirinya sebagai aktor/pelaku secara terus menerus dengan mendayagunakan seluruh sumberdaya yang dimilikinya. Pada dan melalui aktivitas-aktivitasnya, agen-agen mereproduksi kondisi-kondisi yang memungkinkan dilakukannya aktivitas-aktivitas itu. Tindakan manusia diibaratkan sebagai suatu arus perilaku yang terus menerus seperti kognisi.

Strukturasi mengandung tiga dimensi, yaitu sebagai berikut: Pemahaman (*interpretation / understanding*), yaitu menyatakan cara agen memahami sesuatu. Moralitas atau arahan yang tepat, yaitu menyatakan cara bagaimana seharusnya sesuatu itu dilakukan. Kekuasaan dalam bertindak, yaitu menyatakan cara agen mencapai suatu keinginan. Tiga dimensi strukturasi ini mempengaruhi tindakan agen. Tindakan agen diperkuat oleh struktur pemahaman, moralitas, dan kekuasaan. Dalam hal ini agen menggunakan aturan-aturan untuk memperkuat

tindakannya. Dalam satu kelompok yang telah terbentuk strukturnya, masing-masing individu saling membicarakan satu topik tertentu. Dalam strukturasi, hal ini tidaklah direncanakan dan merupakan konsekuensi yang tidak diharapkan dari perilaku anggota-anggota kelompok. Norma atau aturan yang ada diinterpretasi oleh tiap individu dan menjadi arahan tingkah laku mereka. Kekuatan yang mereka miliki memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi tindakan orang lain.

Dalam prakteknya, tindakan seseorang dapat dipengaruhi dan mempengaruhi beberapa struktur yang berbeda dalam waktu yang sama. Pertemuan lebih dari satu struktur ini kemungkinan akan menimbulkan: Mediasi, yaitu struktur yang satu menjadi perantara munculnya struktur yang lain. Dapat dikatakan produksi dari suatu struktur dapat membentuk struktur baru atau melengkapi struktur yang sudah ada. Kontradiksi, yaitu struktur yang satu mengatasi atau menghapus struktur yang lama. Hal ini disebabkan adanya pertentangan yang memicu konflik antar struktur sehingga menghasilkan perubahan struktur yang berguna untuk mengatasi munculnya konflik yang berkepanjangan ataupun menghapus struktur yang sudah tidak relevan.

## 2.2 **Kepustakaan Penelitian**

Dalam penulisan ini, di pergunakan beberapa bahan kajian kepustakaan yaitu :

1. Disertasi Prof. Dr. Jusuf, MM (2004) dengan judul “ Reserse Dan Penyidikan : Sebuah Studi Tentang Interpretasi Dan Implementasi Penyidikan Kasus Kriminal”.

Disertasi tersebut mengkaji mengenai bagaimana penyidik reserse dilingkungan organisasi reserse kepolisian memberi makna dan sehubungan dengan itu merespon undang-undang dan peraturan hukum tertulis lainnya yang beroperasi sebagai protokol normatif yang mengendalikan proses penyidikan. Selain itu Disertasi tersebut membahas bagaimana para pelaku melakukan interpretasi terhadap birokrasi dan interaksi yang terjadi dengan mereka sebagai penyidik dan dengan para terperiksa.

Secara umum Disertasi tersebut menyimpulkan, bahwa terjadi perbedaan diantara prosedur normatif dan yang senyatanya diimplementasikan oleh para anggota reserse. Perbedaan tersebut muncul sebagai hasil interpretasi secara subjektif dan intersubjektif para pelaku terhadap struktur yang diyakini sebagai respon yang fungsional, efisien, efektif, dan produktif, dan bukan karena kurangnya pemahaman dan pengabaian terhadap prosedur normatif itu. Rasionalitas ini berkembang sebagai respon dilematis atas struktur yang dipahami oleh para pelaku sebagai mengandung kontradiksi struktural.

Sebagai akibatnya, para pelaku memproduksi makna yang berstandar ganda dan penuh ambivalensi yang berlaku secara berbeda untuk setiap pelaku dan setiap kasusnya. Tindakan dilematis tersebut merupakan fungsi atas interpretasi subjektif mereka terhadap berbagai kompleksitas struktur dan pengalamannya ketika berinteraksi dengan lingkungan sosial mereka.

2. Laporan Hasil Penelitian Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi (LM-FEUI) tentang “Manajemen Sumber Daya Manusia Polri” bulan Juli-Desember 2004 didalam buku “Reformasi Berkelanjutan : Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia Polri (2006)”.

Penelitian tersebut bertujuan untuk memberdayakan struktur organisasi, pemantapan sistem, kebijakan dan operasi sumber daya pendukungnya, untuk membangun secara jangka panjang seluruh komponen sumber daya manusia Polri, melalui pembenahan yang holistik, serta diarahkan pada rekomendasi pada aksi nyata dan produktif dalam mewujudkan fungsi fundamental polisi sebagai pemelihara keamanan dan ketertiban, penegak hukum, pengayom, pelayan dan pelindung agar dapat terwujud apa yang diharapkan oleh masyarakat.

Hasil penelitian menyebutkan, bahwa hingga saat ini manajemen SDM Polri masih bersifat pragmatis, melakukan perbaikan atau penyesuaian bila memang mendesak, dan dengan cakupan perbaikan hanya sepanjang dapat dilihat langsung kebutuhannya. Ditemukan berbagai permasalahan sistem manajemen SDM Polri yaitu :

a. Permasalahan Perencanaan SDM

Sistem perencanaan SDM Polri belum dilakukan secara komperensif dan integrative.

- (1) Putra Daerah, rasio jumlah anggota Polri jauh lebih rendah dari jumlah penduduk khususnya pada tingkat Bintara dan Tamtama. Hal tersebut disikapi dengan menetapkan kebijakan *local boy for local job*. Sementara itu, kebijakan tersebut menimbulkan permasalahan baru yaitu : (a) kualitas sumber daya yang masih belum merata lintas daerah, (b) kemauan dan keinginan SDM calon yang berbeda-beda tentang penempatan calon tersebut, dan tidak sesuai dengan kuota bagi daerah tertentu, (c) banyak calon yang menjadi anggota Polri bukan karena kemauan bekerja sesuai harapan Polri, tetapi karena berbagai pertimbangan praktis yang sulit bersaing memasuki Universitas, kepastian memperoleh kerja, (d) dikuatirkan muncul masalah semakin mengentalnya semangat kedaerahan dan menipisnya semangat kebangsaan dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia, (e) sistem tersebut membutuhkan anggaran biaya yang mahal.
- (2) Masa tugas dan mobilitas jabatan, pada umumnya anggota tidak mengetahui berapa lama seseorang sebaiknya dimutasi atau dipromosi. Dari sisi kenaikan pangkat dan jabatan, terkesan pengelolaan yang dilakukan oleh Polri masih belum berdasarkan perencanaan dengan standar baku. Istilah yang sering ditemukan saat wawancara adalah “manajemen jendela” yang artinya seorang anggota akan lebih diperhatikan kariernya apabila sering-sering terlihat atasan atau yang berwenang membuat keputusan. Dampaknya adalah munculnya persaingan karir yang tidak fair oleh sekelompok anggota Polri yang merasakan adanya hambatan oleh alasan-alasan di luar prestasi kerja.
- (3) Komposisi gender, belum ada perencanaan mengenai komposisi SDM dalam kaitan dengan gender.



(4) Data dan informasi masih sangat terbatas untuk dapat digunakan menyusun strategi perencanaan dan pengembangan Polri termasuk pegawai negeri sipil Polri.

b. Sistem Rekrutmen

(1) Kegiatan penerimaan yang telah berjalan selama ini belum sesuai dengan pedoman penerimaan calon anggota Polri.

(2) Pelaksanaan kegiatan belum transparan, anggota yang menjadi panitia kurang kompetensi dan tidak memiliki keahlian, sering terjadi intervensi dari pihak yang lebih tinggi karena kewenangannya, supervise pelaksanaan pengendalian dan pengawasan belum berfungsi optimal sehingga masih memungkinkan terjadinya penyimpangan.

c. Pendidikan Polri

(1) Kurikulum pendidikan yang ada belum mendukung pembentukan Polri yang professional, materi pelatihan yang berkaitan dengan kemahiran sebesar 70% akan menghasilkan peserta didik yang lebih berorientasi pada kemampuan teknis (yang bisa mengarah jadi tukang pukul) dan kurang berorientasi pada dimensi terpuji dan patuh hukum (untuk mampu jadi pengayom dan pelindung masyarakat).

(2) Fokus pembahasan materi lebih pada teori dan kurang diimbangi dengan praktek.

(3) Tenaga pengajar pada umumnya belum memenuhi harapan (kualitas dan kuantitasnya) sehingga kurang mendukung proses belajar mengajar.

d. Sistem Penilaian Personil Polri

(1) Selama ini daftar penilaian yang berlaku baru diisi oleh atasan apabila diminta oleh bidang pembinaan personel untuk tujuan tertentu, sehingga tidak ada penilaian yang dilakukan secara

berkala dalam waktu tertentu untuk memperoleh informasi yang lebih objektif dan tidak berdasarkan penilaian sesaat.

- (2) Hasil penilaian yang berlaku belum ditujukan untuk pengembangan personil/anggota dan tidak dijadikan sebagai data/informasi dalam pengambilan keputusan dibidang SDM.
- (3) Sistem penilaian prestasi masih menggunakan metode yang memberi peluang bagi penilai untuk menilai secara subjektif. Dimana prosedur yang berlaku adalah atasan memberikan penilaian kepada bawahan tanpa melibatkan personel yang dinilai, sehingga personel yang dinilai tidak mengetahui hasil yang dibuat oleh atasan.
- (4) Hasil penilaian hanya formalitas saja, tergantung dari seberapa sering seseorang menghadap atasannya akan semakin baik pula hasil penilaiannya.

e. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah pergerakan jabatan atau posisi mulai dari jabatan terendah sampai tertinggi dalam suatu organisasi, meliputi mutasi atau rotasi (perpindahan jabatan ke jabatan yang setara) , promosi (perpindahan jabatan ke jabatan yang lebih tinggi), demosi, dan pengakhiran tugas. Pembinaan karir personel berpegang teguh pada prinsip *merit system dan achievement* yang transparan dan berkelanjutan.

- (1) Sejauh ini pemberian penghargaan kepada personel yang berprestasi menonjol masih merupakan praktek yang sangat jarang dilakukan. Pola pembinaan yang ada dipersepsikan lebih menekankan pada pemberian hukuman terhadap perilaku yang negative.
- (2) Kenaikan pangkat jabatan masih didasarkan pada penilaian subjektif, karena belum adanya ketentuan baku, jelas dan tegas yang diberlakukan secara konsisten.

3. Laporan Hasil Penelitian Tim Peneliti PPITK PTIK 2010 tentang “Pola Pengembangan SDM Polri Dalam Upaya Mewujudkan Personel Polri Yang Profesional”.

Penelitian tersebut bertujuan untuk memahami pengembangan sumber daya manusia di institusi Polri saat ini, mengetahui faktor yang mempengaruhi pola pengembangan sumber daya manusia Polri saat ini, menganalisis potensi dampak pengembangan sumber daya manusia dengan pola saat ini, memberikan alternatif pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi di Institusi Polri dengan berbagai konsep teoritis.

Kesimpulan dan rekomendasi dari hasil penelitian tersebut adalah, bahwa pengembangan SDM di institusi Polri saat ini cenderung memiliki pola yang belum sistematis dan dilakukan secara parsial, faktor kebijakan pimpinan, sistem pengendalian personel, sistem penilaian kinerja, sistem manajemen karir dan ketersediaan anggaran merupakan faktor yang mempengaruhi pola pengembangan SDM Polri saat ini, implikasi pengembangan SDM Polri dengan pola saat ini cenderung berpotensi menurunkan motivasi, menimbulkan stress kerja, menurunkan kepercayaan personel, dan mengerdilkan nilai-nilai keadilan, diperlukan alternatif pengembangan SDM berbasis kompetensi di institusi Polri dengan menetapkan sistem penilaian kinerja secara tepat.

### BAB III

## GAMBARAN UMUM POLRES METROPOLITAN JAKARTA BARAT

### 3.1. Sejarah Umum Kepolisian Negara Republik Indonesia

Kepolisian merupakan salah satu institusi yang sangat penting dalam suatu negara. Polisi berasal dari bahasa Belanda *politie* mengambil dari bahasa latin *politia* berasal dari kata Yunani *politeia* yang berarti warga kota atau pemerintahan kota. Dalam arti modern, kata polisi telah berubah pengertiannya menjadi suatu institusi umum yang mengatur tata tertib dan hukum. Keberadaannya terkait erat dengan ketertiban, keamanan, dan kenyamanan kehidupan masyarakat (Sutanto, 2005:ii).

Organisasi kepolisian di Indonesia berubah dan berkembang serta saling berkaitan dengan perkembangan politik dan sistem pemerintahan (Awaluddin Djamin, 1995:163). Dalam zaman Hindia Belanda, kepolisian pada waktu itu tidak dapat dikatakan bersifat nasional, karena adanya berbagai macam kewenangan dari Departemen Dalam Negeri, Kejaksaan Agung, Residen dan Asisten Residen, demikian pula susunan organisasi di dalam kepolisian sendiri.

Pada zaman Jepang, sistem administrasi kepolisian mengikuti pembagian administrasi militer Jepang, yang terbagi-bagi antara komando Angkatan Darat yang terpusat di Singapura dan yang berpusat di Jakarta dan komando Angkatan Laut yang berpusat di Makassar untuk Indonesia bagian Timur, kemudian pemerintah pendudukan Jepang membentuk Departemen Kepolisian tersendiri.

Dalam zaman revolusi fisik, setelah proklamasi, Kepolisian ditempatkan di bawah Departemen Dalam Negeri dan sebagainya mengikuti keadaan sebelum Perang Dunia ke II. Tanggal 1 juli 1946, seluruh tugas dan fungsi kepolisian ditempatkan pada Djawatan Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Kepala Kepolisian Negara langsung bertanggung jawab kepada pimpinan pemerintahan yaitu Perdana Menteri.

Pada zaman RIS yang hanya berumur 6 bulan, jabatan Kepala Kepolisian RIS, dipegang oleh R.S. Soekanto, sedang Kepolisian Negara bagian RI dipimpin

oleh R.Sumarto. Dalam masa RIS ini, Kepolisian RIS juga bertanggung jawab kepada Perdana Menteri RIS, dan Kepala Kepolisian Negara-Negara Bagian bertanggung jawab kepada masing-masing kepala pemerintahan negara bagian atau menteri yang ditetapkan oleh masing-masing Negara Bagian.

Setelah Indonesia kembali menjadi negara kesatuan tanggal 17 Agustus 1950, Polri kembali menjadi Kepolisian Negara yang berada dibawah Perdana Menteri. Wilayah kepolisian mengikuti pembagian administratif pemerintahan dari propinsi, karesidenan, kabupaten, kecamatan dan sebagainya.

Pada periode 1950-an dan 1960-an, Polri benar-benar otonom sepenuhnya, berwenang dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dan fungsi kepolisian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Juga dalam hal pengelolaan ke dalam, Polri otonom sesuai dengan program kerja dan anggaran yang ditetapkan Pemerintah.

Para Perdana Menteri sampai tahun 1957, yang merupakan atasan dari KKN berganti kurang dari satu kali setahun. Dalam periode ini KKN R.S. Soekanto membangun Polri, seperti Reserse, Sabhara, Brigade Mobil, Polisi Perairan, Polisi Udara, Polisi Lalu Lintas dirumuskan secara jelas dan dibangun dengan pesat. Ratusan Perwira Polri dikirim belajar keluar negeri terutama Amerika Serikat untuk mendalami bidang-bidang professional kepolisian, laboratorium, identifikasi criminal, serta komunikasi kepolisian. Periode ini ditandai juga oleh pemberontakan-pemberontakan DI-TII, PRRI-Permesta, Peristiwa Daud Beureuh, RMS, Andi Azis, perjuangan Irian Barat dan lain-lain, maka kesatuan Polri terus menerus bahu membahu dengan angkatan perang dalam penumpasan.

Setelah kembali ke UUD 1945, Polri dibawah Menteri Pertama (yang diluar negeri secara protokoler diperlakukan sebagai Perdana Menteri) dan dengan TAP MPRS 1960 dan UU No. 13 Tahun 1961, Polri dinyatakan sebagai bagian dari ABRI dan tetap otonom dalam wewenang dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepolisian di seluruh wilayah RI. Oleh karena itu R.S. Soekanto dinilai wajar disebut sebagai *Bapak Kepolisian Republik Indonesia*.

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kepolisian sesuai UU No.13 Tahun 1961, Kapolri adalah pimpinan teknisnya.Kapolri secara fungsional

bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi-fungsi kepolisian, seperti yang diatur dalam peraturan perundang-undangan (tidak hanya KUHP dan KUHAP).

Susunan organisasi Polri dari Markas Besar sampai ke pos-pos polisi yang terkecil telah mengalami berkali-kali perubahan, termasuk sebutan (*nomenclature*) nya, seperti Kppro, Komdak, Korandak, Polda dan sebagainya. Juga organisasi Mabes dan Mapolda, semula menganut *General Staff System*, sekarang menjadi *Directory System*.

Dalam perkembangannya Polri dapat dikatakan otonom dalam pelaksanaan tugasnya semenjak 1 Juli 1946 sampai pada keadaan disintegrasi ABRI pada tahun 1965. Pendulum integrasi membawa efek samping khususnya bagi Polri, karena itu Menhankam/Pangab dan Presiden pada tahun 1978 memerintahkan penataan kembali Polri sesuai dengan tugas pokok dan fungsi-fungsi sebagai alat negara penegak hukum dan sebagai inti dari pembinaan keamanan dan ketertiban masyarakat.

Sebenarnya, sejak didirikan Polri telah berupaya memosisikan diri sebagai lembaga sipil. Hal ini terlihat dengan adanya Ketetapan Pemerintah No. 11/SD/1946 tentang Pembentukan Jawatan Kepolisian Negara yang menetapkan statusnya berada dibawah Perdana Menteri. Namun, dengan berbagai proses perubahan ketatanegaraan dan aspek legal formal hingga terbitnya UU Pokok Kepolisian No.13/1961, telah ditegaskan bahwa Polri berposisi sebagai salah satu unsur dalam Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI). Akibatnya terjadi internalisasi nilai-nilai militer didalam tubuh dan struktur Polri. Apalagi sejak dikeluarkannya Keppres No.155/1965 tertanggal 6 Juli 1965 perihal disamakannya pendidikan pada level akademi bagi ABRI dan Polri. Ketetapan ini jelas-jelas mengubah wajah Polri dari yang berkarakter sipil menjadi militer dengan berbagai atributnya.

Perubahan tersebut diatas amat mempengaruhi kinerja Polri, khususnya dalam operasionalisasi peran dan fungsinya sebagai alat keamanan negara. Akibatnya, upaya untuk mendorong proses demokrasi sebagai bagian dari komitmen Polri dalam memperkokoh kemajemukan dan pluralism hampir-hampir tidak terjadi, yang terjadi justru sebaliknya. Polri menjadi perpanjangan tangan

pemerintah untuk meredam aspirasi demokratis masyarakat sehubungan dengan pelaksanaan kebijakan pemerintah dalam bingkai stabilitas negara. Posisi dan peran Polri seperti itu amat mencolok pada masa pemerintahan Orde Baru.

### **3.2 Gambaran Umum Polres Metropolitan Jakarta Barat**

Polres Metropolitan Jakarta Barat adalah bagian dari pelaksana operasional Polda Metropolitan Jakarta Raya, memiliki peranan yang strategis dalam pelaksanaan tugas-tugas pokok Polri di wilayah Kota Madya Jakarta Barat. Hal ini didasarkan atas pertimbangan bahwa Kota Madya Jakarta Barat merupakan salah satu sentral kegiatan ekonomi dan hiburan malam di DKI Jakarta. Kodya Jakarta Barat juga merupakan titik kumpul pendatang dari berbagai suku, ras dan agama yang dapat menimbulkan kerawanan terjadinya konflik SARA.

Keberhasilan Polres Metro Jakarta Barat dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai Pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat, penegakan hukum serta memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat dibangun dengan keikutsertaan masyarakat, lembaga/instansi terkait sebagai mitra Polres Metro Jakarta Barat. Serta berpedoman pada kebijakan pimpinan Polri tentang Program unggulan Reformasi Birokrasi Polri dengan lebih memfokuskan pada pencapaian *QUICK WINS*, yang merupakan program dalam rangka akselerasi untuk mencapai Renstra 2005-2009 yang meliputi Quick Respon, Transparansi Pelayanan SIM, STNK, BPKB, Transparansi Proses penyidikan dengan pemberian Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP) dan Transparansi Recruitment Personel.

Kondisi umum keamanan wilayah hukum Polres Metro Jakarta Barat dipengaruhi oleh perubahan dan perkembangan lingkungan strategis. Beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas Polda Metro Jaya dalam rangka melaksanakan fungsi keamanan dianalisa dari faktor-faktor baik dari lingkungan intern maupun ekstern melalui analisa SWOT, yaitu:

## 1. Kekuatan.

Personel Polres Metropolitan Jakarta Barat sebanyak 1.884 orang terdiri dari; Anggota Polri 1826 orang dengan kepangkatan; Pamen 18 orang, Pama 140 Orang, Bintara 1665 orang, Tamtama 3 orang. sedangkan PNS 57 orang dengan penggolongan; Gol III 30 orang, Gol II 18 orang, Gol I 2 Orang, CPNS 8 Orang.

Gelar kekuatan dan lapis kemampuan Polres Metro Jakarta Barat telah tergelar mulai dari tingkat Kota sampai tingkat Kecamatan dan Kelurahan serta pada tingkat RW/RT dengan struktur; Polres Metro Jakarta Barat, 1 Polsek Metropolitan (Polsek Metro Tamansari), 7 Polsek Tipe A (Polsek Metro Kalideres, Polsek Metro Palmerah, Polsek Metro Tanjung Duren, Polsek Metro Tambora, Polsek Metro Kebon Jeruk, Polsek Metro Kembangan) dan 41 Polpos. Hal tersebut menggambarkan postur kekuatan Polri yaitu; Polres sebagai kesatuan operasional dasar dan Polsek sebagai ujung tombak pelayanan masyarakat sampai dengan Polpos serta para petugas Polmas yang berada di tiap-tiap RW/RT. Kesatuan tersebut dibangun dengan kompetensi utama. Profesionalisme, Bermoral dan Modern ( PBM ) Hal ini sebagai langkah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Kemampuan fungsi operasional dalam penanganan kejahatan tertentu semakin meningkat dan mendapat apresiasi dari berbagai pihak khususnya penanganan kejahatan konvensional (street crime) dan transnational crime (narkoba) sehingga menumbuhkan kepercayaan masyarakat.

Jumlah peralatan yang terdiri dari berbagai jenis peralatan standar untuk melaksanakan tugas pokok Polri sedikit demi sedikit telah tercukupi, mulai tingkat Polsek sampai tingkat Polres. Namun demikian jumlahnya masih kurang memadai untuk menunjang pelaksanaan tugas. Sebagai saran dapat dikemukakan bahwa rata-rata seluruh Polsek telah dilengkapi dengan sepeda motor patroli minimal 12 Unit dan Mobil Patroli 4 Unit, Kapolres dilengkapi dengan mobil jabatan kondisi baik, dan juga untuk Polres dilengkapi juga dengan mobil sedan Patroli sebanyak 12 Unit, bus 3



unit dan truk 2 unit. Untuk peralatan dalmas di Polres Metropolitan Jakarta Barat sudah tersedia.

Dukungan anggaran termasuk anggaran operasi kepolisian telah diterima dari Polda Metro Jaya pada awal tahun anggaran berjalan dan telah terdistribusi sampai tingkat Polsek, sehingga para pimpinan pada tingkat sub satker ( Bagian, Satuan, dan Polsek) dan unit kerja dapat mengetahui kemampuan dukungan anggaran dan lebih akurat dalam menyusun rencana kegiatan.

Pencapaian Reformasi Birokrasi di Lingkungan Polres Metro Jakarta Barat dengan program unggulan “ Quick Wins “ telah dibangun Website Polres Metro Jakarta Barat [WWW.POLRES JAKBAR-ORG](http://WWW.POLRES JAKBAR-ORG) dan jajarannya dengan aplikasi SP2HP (Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan) secara Online, yang berorientasi pada peningkatan pelayanan, perlindungan, pengayoman dan penegakan hukum serta pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat.

## 2. Kelemahan.

Rasio antara Polri dan penduduk 1 : 736 masih belum ideal, dan apabila dilihat dari jumlah personel yang ada di Polres Metro Jakarta Barat belum memenuhi kekuatan ideal sesuai daftar susunan personel (DSP), sehingga pelaksanaan tugas dan sebaran pelayanan POLRI masih belum maksimal.

Masih belum terdukung sepenuhnya peralatan khusus (Alsus) yang berbasis pada teknologi tinggi (*Hitech*) untuk beberapa penugasan khusus oleh satuan-satuan operasional. Keterbatasan sumber daya untuk menerapkan Teknologi Informasi “On Line” dari Polsek langsung ke Polres Metro Jakarta Barat dan sebaliknya, mengakibatkan terkendalanya komunikasi dan pemberian petunjuk secara teknis kepada seluruh satuan.

Dukungan anggaran yang belum Proposional untuk program penyelidikan dan penyidikan tindak pidana dan program-program yang lain, sehingga masih terkendala hal tersebut disebabkan karena dibatasi

dengan Indeks biaya penyidikan yang sangat menyulitkan operasional penyelidikan dan penyidikan.

Pendidikan umum anggota Polri terutama untuk tingkat bintara yang belum setara dengan masyarakat sehingga menimbulkan gejolak di kalangan masyarakat/mahasiswa terutama apabila terjadi kerusuhan di lingkungan kampus maupun di lingkungan masyarakat saat menyelesaikan masalah lebih mengutamakan pada ego sentris dibanding win-win solution.

Sistem pembinaan karier, system penilaian kerja, system kompensasi dan sistem diklat yang masih belum sepenuhnya berbasis kompetensi serta mengacu pada pola "*Merit system and achievement*".

### 3. Peluang.

Program prioritas pemerintah Kabinet Indonesia Bersatu II (KIB II) khususnya program Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola, memberikan peluang bagi Polri untuk melanjutkan Reformasi Birokrasi Polri mencakup aspek struktural, instrumental dan kultur khususnya aspek kultur yang banyak menjadi sorotan masyarakat.

Sistem Desentralisasi/Otonomi Daerah yang mendekatkan pelayanan pemerintah Daerah kepada masyarakat saling menunjang dengan berbagai kontribusi Polri di daerah. kebutuhan dasar masyarakat secara umum akan terciptanya kondisi keamanan yang lebih kondusif dan stabil sehingga terbebas dari segala bentuk terror, ancaman dan gangguan yang sekaligus menjadi ancaman bagi setiap masyarakat. semakin tinggi partisipasi dan peran serta masyarakat dalam mendukung tugas operasional Polres Metro Jakarta Barat dalam menciptakan keamanan melalui strategi Perpolisian Masyarakat termasuk kesediaan dalam mengungkap perkara. terbukanya hubungan lintas sektoral dengan instansi/lembaga terkait (*partnership*) baik dalam maupun luar negeri dalam mendukung kebijakan sinergi polisional proaktif.

#### 4. Ancaman

Kecenderungan meningkatnya empat jenis kejahatan baik secara kualitas maupun kuantitas membawa konsekuensi bagi Polres Metro Jakarta Barat untuk melakukan antisipasi sedini mungkin.

Perkembangan teknologi informasi, komunikasi dan transportasi disamping berdampak positif sebagai hasil pembangunan, juga dimanfaatkan oleh pelaku kejahatan dalam melakukan kejahatan. Oleh karena itu Polres Metro Jakarta Barat harus mampu menghadapi perkembangan tersebut.

Turbulensi gangguan keamanan dapat terjadi di setiap tempat dan setiap waktu di wilayah hukum Polres Metro Jakarta Barat, baik secara konvensional maupun peningkatan kejahatan yang berimplikasi kontijensi yang disebabkan berbagai tuntutan sesuai dengan dinamika kehidupan sosial masyarakat.

Isu tebang pilih penanganan kasus-kasus yang merugikan Negara, masyarakat/Individu diantaranya korupsi, apabila tidak komitmen dalam penanganan akan meresahkan masyarakat. Sistem hukum dan peradilan yang tumpang tindih, sebagai upaya dalam pembaharuan hukum dan perundang-undangan mengakibatkan kerancuan dalam operasionalisasi penegakkan hukum di lapangan, terutama menyangkut masalah kewenangan institusi yang berkompeten untuk menangani suatu permasalahan.

##### 3.2.1 Susunan Organisasi dan Pembagian Tugas Tanggung Jawab

Mengacu kepada Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor: Kep/336/VI/2010 Tentang Perubahan Atas Keputusan Kapolri No.Pol. : Kep/7/I/2005 Tanggal 31 Januari 2005 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Satuan-Satuan Organisasi Pada Tingkat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda) Lampiran "C" Polres, organisasi Polres Metropolitan Jakarta Barat disusun sebagai berikut :

1. Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resor, disingkat Mapolres terdiri dari :
  - a. Unsur Pimpinan:
    - 1) Kepala Polres, disingkat Kapolres;
    - 2) Wakil Kepala Polres, disingkat Wakapolres;
  - b. Unsur Pengawas dan Pembantu Pimpinan:
    - 1) Bagian Operasi, disingkat Bagops;
    - 2) Bagian Perencanaan, disingkat Bagren;
    - 3) Bagian Sumber Daya, disingkat Bagsumda;
    - 4) Bagian Pengawasan, disingkat Siwas;
    - 5) Seksi Pertanggungjawaban Profesi dan Pengamanan Internal, disingkat Propam;
    - 6) Seksi Keuangan, disingkat Sikeu;
    - 7) Seksi Umum, disingkat Sium;
  - c. Unsur Pelaksana Tugas Pokok:
    - 1) Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu, disingkat SPKT;
    - 2) Satuan Intelijen Keamanan, disingkat Satintelkam;
    - 3) Satuan Reserse Kriminal, disingkat Satreskrim;
    - 4) Satuan Narkoba, disingkat Satnarkoba;
    - 5) Satuan Pembinaan Masyarakat, disingkat Satbinmas;
    - 6) Satuan Samapta Bhayangkara, disingkat Satsabhara;
    - 7) Satuan Lalu Lintas, disingkat Satlantas;
    - 8) Satuan Pengamanan Objek Vital, disingkat Satpamobvit;
    - 9) Satuan Polisi Perairan, disingkat Satpolair;
    - 10) Satuan Tahanan dan Barang Bukti, disingkat Sattahi;
  - d. Unsur Pendukung
    - Seksi Teknologi Informatika Kepolisian, disingkat Sitipol.
2. Unsur Pelaksana Tugas Kewilayahan, adalah Kepolisian Negara Republik Indonesia Sektor, disingkat Polsek.

1. Kapolres adalah pimpinan Polres yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kapolda. Kapolres bertugas memimpin, membina, mengawasi dan mengendalikan satuan-satuan organisasi di lingkungan Polres dan unsur pelaksana kewilayahan dalam jajarannya, serta memberikan saran pertimbangan dan melaksanakan tugas lain sesuai perintah Kapolda.
2. Wakapolres adalah pembantu utama Kapolres yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kapolres. Wakapolres bertugas membantu Kapolres dalam melaksanakan tugasnya dengan mengawasi, mengendalikan, mengkoordinir pelaksanaan tugas-tugas seluruh satuan organisasi Polres, dan dalam batas kewenangannya memimpin Polres dalam hal Kapolres berhalangan serta melaksanakan tugas lain sesuai perintah Kapolres.
3. Bagops adalah unsur pembantu pimpinan Polres yang berada di bawah Kapolres. Bagops bertugas merencanakan, mengendalikan dan menyelenggarakan administrasi operasi kepolisian, termasuk latihan pra operasi, melaksanakan koordinasi baik dalam rangka keterpaduan fungsi maupun dengan instansi dan lembaga terkait dalam rangka pelaksanaan pengamanan kegiatan masyarakat, serta melaksanakan fungsi hubungan masyarakat termasuk Pengelolaan Informasi dan Dokumen (PID).
4. Bagren adalah unsur pembantu pimpinan Polres yang berada di bawah Kapolres. Bagren bertugas menyusun rencana kerja dan anggaran, pengendalian program dan anggaran serta analisa dan evaluasi atas pelaksanaannya, termasuk rencana program pengembangan satuan kewilayahan.
5. Bagsumda adalah unsur pembantu pimpinan Polres yang berada di bawah Kapolres. Bagsumda bertugas menyelenggarakan pembinaan dan administrasi personel, pelatihan fungsi dan pelayanan kesehatan, pembinaan dan administrasi logistik serta pelayanan bantuan dan penerapan hukum.
6. Siwas adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan Polres yang berada di bawah Kapolres. Siwas bertugas menyelenggarakan monitoring dan pengawasan umum baik secara rutin maupun insidental terhadap pelaksanaan kebijakan pimpinan oleh semua unit kerja khususnya dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pencapaian rencana kerja, termasuk bidang material, fasilitas dan jasa serta memberikan saran tindak terhadap penyimpangan yang ditemukan.

7. Sipropam adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan Polres yang berada di bawah Kapolres. Siepropam menyelenggarakan pelayanan masyarakat tentang penyimpangan perilaku dan tindakan anggota Polri, pembinaan disiplin dan tata tertib, termasuk pengamanan internal, dalam rangka penegakan disiplin dan pemuliaan profesi.
8. Sikeu adalah unsur pimpinan Polres yang berada di bawah Kapolres. Sikeu bertugas menyelenggarakan pelayanan fungsi keuangan yang meliputi pembiayaan, pengendalian, pembukuan dan akuntansi, pelaporan serta pertanggung jawaban keuangan.
9. Sium adalah unsur pembantu pimpinan Polres yang berada di bawah Kapolres. Sium bertugas menyelenggarakan terjaminnya pelayanan administrasi dan kelancaran tugas-tugas pimpinan yang mencakup fungsi kesekretariatan, kearsipan, dan administrasi umum lainnya serta pelayanan markas di lingkungan Polres.
10. SPKT adalah unsur pelaksana tugas pokok Polrs yang terdiri dari 3 (tiga) Unit dan disusun berdasarkan pembagian waktu (Ploeg) yang berada di bawah Kapolres. SPKT bertugas memberikan pelayanan kepolisian kepada masyarakat, dalam bentuk penerimaan dan penanganan pertama laporan/pengaduan, pelayanan bantuan/pertolongan kepolisian, bersama fungsi terkait mendatangi TKP untuk melaksanakan kegiatan pengamanan dan olah TKP sesuai ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku.
11. Satintelkam adalah unsur pelaksana tugas pokok Polres yang berada di bawah Kapolres. Satintelkam bertugas menyelenggarakan dan membina fungsi Intelijen bidang keamanan, termasuk perkiraan intelijen, persandian, pemberian pelayanan dalam bentuk surat izin/keterangan yang menyangkut orang asing, senjata api dan bahan peledak, kegiatan sosial politik masyarakat dan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) kepada masyarakat serta melakukan pengamanan, pengawasan terhadap pelaksanaannya.
12. Satreskrim adalah unsur pelaksana tugas pokok Polres yang berada di bawah Kapolres. Satreskrim bertugas menyelenggarakan/membina fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana secara transparan dan akuntabel dengan penerapan

SP2HP, memberikan pelayanan dan perlindungan khusus terhadap korban dan pelaku anak dan wanita, menyelenggarakan fungsi identifikasi baik untuk kepentingan penyidikan maupun pelayanan umum, menyelenggarakan pembinaan, koordinasi dan pengawasan PPNS baik di bidang operasional maupun administrasi penyidikan sesuai ketentuan hukum dan perundang-undangan.

13. Satnarkoba adalah unsur pelaksana tugas pokok Polres yang berada di bawah Kapolres. Satnarkoba bertugas menyelenggarakan fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana Narkoba, serta koordinasi dalam rangka pembinaan, pencegahan, rehabilitasi korban dan penyalahgunaan Narkoba.
14. Satlantas adalah unsur pelaksana tugas pokok Polres yang berada di bawah Kapolres. Satlantas bertugas menyelenggarakan dan membina fungsi lalu lintas kepolisian, yang meliputi penjagaan, pengaturan, pengawalan dan patroli, pendidikan masyarakat dan rekayasa lalu lintas, registrasi dan identifikasi pengemudi/ kendaraan bermotor, penyidikan kecelakaan lalu lintas dan penegakan hukum di bidang lalu lintas, guna memelihara keamanan, keselamatan, ketertiban dan kelancaran lalulintas.
15. Satpamobvit adalah unsur pelaksana tugas pokok Polres yang berada di bawah Kapolres. Satpamobvit bertugas menyelenggarakan kegiatan pengamanan objek vital yang meliputi proyek/instalasi vital, objek wisata, kawasan tertentu dan objek lainnya termasuk VIP yang memerlukan pengamanan kepolisian.
16. Sattahti adalah unsur pelaksana tugas pokok Polres yang berada di bawah Kapolres. Sattahti bertugas menyelenggarakan pelayanan perawatan dan kesehatan tahanan, termasuk pembinaan jasmani dan rohani, serta menerima, menyimpan dan memelihara barang bukti, yang didukung dengan penyelenggaraan administrasi umum yang terkait sesuai bidang tugasnya.
17. Sitipol adalah unsur pendukung Polres yang berada di bawah Kapolres. Sitipol bertugas menyelenggarakan pelayanan teknologi komunikasi dan teknologi informasi, meliputi kegiatan komunikasi kepolisian, pengumpulan dan pengolahan serta penyajian data, termasuk informasi kriminal dan pelayanan multimedia.

18. Polsek adalah pelaksana tugas kewilayahan Polres yang berada di bawah Kapolres. Polsek bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lain dalam wilayah hukumnya, sesuai ketentuan hukum dan peraturan serta kebijakan yang berlaku dalam organisasi.

### 3.2.2 Visi dan Misi Polres Metropolitan Jakarta Barat

#### 1. Visi

Mewujudkan dan memelihara Kamtibmas di Wilayah Jakarta Barat dengan meningkatkan pelayanan, perlindungan dan pengayoman kepada masyarakat untuk mewujudkan Polisi yang Profesional dan menjunjung tinggi hak asasi manusia sehingga dapat dipercaya oleh masyarakat.

#### 2. Misi

Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat Jakarta Barat dan sekitarnya dengan tetap memperhatikan norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam bingkai masyarakat yang demokratis. memberikan pelayanan, perlindungan dan pengayoman kepada masyarakat sehingga masyarakat dapat terbebas dari gangguan fisik maupun psikis.

Melakukan upaya pendekatan Polisi dan Masyarakat melalui jalur kemitraannya yaitu mendatangi, berkomunikasi, saling memberikan informasi dan berupaya menyelesaikan permasalahan sejak dini dalam rangka Perpolisian yang berbasis kepada masyarakat (Polmas), dengan menempatkan petugas Polmas pada tingkat RW.



Menekan gangguan Kamtibmas yang terjadi melalui kegiatan-kegiatan preemtif, preventif dan penegakan hukum yang terukur, profesional dan proporsional serta menjunjung tinggi Hak Asasi Manusia dalam rangka mengurangi tingkat keresahan masyarakat.

### **3.2.3 Sasaran Prioritas Polres Metropolitan Jakarta Barat.**

1. Terciptanya situasi dan kondisi kamtibmas yang kondusif di wilayah hukum Polres Metropolitan Jakarta Barat.
2. Meningkatnya kesadaran dan kepedulian masyarakat terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku.
3. Meningkatnya peran serta aktif masyarakat Jakarta Barat dalam menjaga dan memelihara kamtibmas.
4. Tertanggulangnya penyalahgunaan Narkoba di wilayah Jakarta Barat, dengan melaksanakan razia-razia pada tempat-tempat hiburan dan lokasi-lokasi lainnya yang dimungkinkan menjadi tempat berlangsungnya penyalahgunaan narkoba.
5. Tertangkapnya para pelaku kejahatan yang selama ini menjadi sorotan publik dan atensi pimpinan yang meliputi; Perjudian, Human Trafficking, KDRT, Korupsi dan Money Laundry.
6. Tertanganinya segala bentuk kriminalitas yang sangat merugikan ekonomi negara dan warga masyarakat secara prosedural dan transparan sesuai dengan undang-undang yang berlaku.
7. Terealisasinya pemberdayaan Perpolisian Masyarakat (Polmas) hingga ketingkat wilayah terendah yakni tingkat Rukun Warga (RW), demi terciptanya citra Polri bersahabat sehingga lebih dekat dengan masyarakat dan menjalin kemitraan dengan masyarakat, lembaga pendidikan, tokoh-tokoh masyarakat, instansi pemerintah, swasta, jasa pengamanan dan LSM.

### 3.2.4 Kebijakan Strategis Polres Metropolitan Jakarta Barat

1. Melaksanakan pembinaan sumber daya manusia Polri untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan profesional, melalui latihan-latihan, kursus atau pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
2. Mengefektivitaskan Polmas (*Community Policing*) dengan membentuk petugas Polmas di setiap RW guna lebih mendekatkan polisi dengan masyarakat, melalui kegiatan-kegiatan kunjungan untuk membangun hubungan polisi dengan masyarakat. Bermitra dengan masyarakat dalam menangani masalah-masalah sosial di lingkungannya melalui FKPM (Forum
3. Kemitraan Polisi dan Masyarakat dalam rangka mewujudkan masyarakat yang patuh hukum.
4. Meningkatkan kemampuan intelijen dan memperkuat jaringan intelijen untuk memperoleh informasi yang akurat, deteksi dini kemungkinan konflik massal dalam masyarakat dan melakukan langkah-langkah pencegahan dengan penanganan secara sistematis dan tuntas.
5. Melakukan operasi kepolisian secara terpusat maupun kewilayahan secara konsisten.
6. Meningkatkan kecepatan Polri (*Quick Respons*) terhadap laporan/pengaduan dengan tenggat waktu 10 menit sampai di TKP.
7. Melakukan penertiban dan penegakkan hukum terhadap premanisme untuk mewujudkan rasa aman masyarakat.
8. Melakukan penindakan secara tegas dan tuntas terhadap segala bentuk perjudian, dan narkoba serta pengungkapan kasus-kasus yang meresahkan masyarakat.
9. Penanganan bencana alam bersama-sama instansi terkait.
10. Meningkatkan kerjasama keamanan dengan instansi pemerintah/swasta/ lembaga terkait dalam rangka terciptanya keamanan yang kondusif.

11. Mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat dengan memberdayakan layanan telepon bebas pulsa 110.
12. Memperkuat dan meningkatkan kemampuan Intelejen dalam memanfaatkan jaringan informasi serta menggunakan Ilmu Pengetahuan dan tehnologi untuk menjaga dari gangguan keamanan sebagai dampak dari akses perkembangan situasi politik, ekonomi, sosial budaya dan keamanan ketertiban masyarakat pasca Pemilu Tahun 2009.
13. Melanjutkan/meningkatkan pencapaian sasaran kebijakan strategi percepatan seperti periode tahun sebelumnya, terutama pada sasaran-sasaran prioritas yang belum optimal hasilnya.

### 3.2.5. Data 11 Kasus Menonjol 3 (tiga) Tahun Terakhir

**Tabel3.1**

**Data Kasus Menonjol Polres Jakarta Barat Tahun 2008, 2009, 2010**

| NO     | JENIS KEJAHATAN             | PERIODE |       |       | KET |
|--------|-----------------------------|---------|-------|-------|-----|
|        |                             | 2008    | 2009  | 2010  |     |
| 1      | 2                           | 3       | 4     | 5     |     |
| 1      | Pembunuhan                  | 13      | 7     | 6     |     |
| 2      | Penganiayaan berat          | 410     | 373   | 142   |     |
| 3      | Pencurian dengan pemberatan | 1942    | 588   | 273   |     |
| 4      | Pencurian dengan kekerasan  | 278     | 216   | 143   |     |
| 5      | Pencurian Ranmor            | 1.619   | 1.200 | 1.930 |     |
| 6      | Kebakaran                   | 72      | 63    | 70    |     |
| 7      | Judi                        | 205     | 208   | 85    |     |
| 8      | Narkoba                     | 1.445   | 1.152 | 890   |     |
| 9      | Peras dan ancaman           | 35      | 28    | 15    |     |
| 10     | Perkosaan                   | 7       | 12    | 3     |     |
| 11     | Kenakalan Remaja            | -       | -     | -     |     |
| JUMLAH |                             | 6.026   | 3.847 | 3.557 |     |

Sumber : Intel Dasar Satuan Intelkam Polres Metro Jakarta Barat Tahun 2011

### 3.2.6 Program Kegiatan dan Pagu Indikatif TA.2011

#### 1. Pagu Indikatif

Alokasi anggaran Polres Metropolitan Jakarta Barat berdasarkan Pagu Indikatif Tahun Anggaran 2011 sebesar **Rp.80.212.178.000,-** dengan rincian sebagai berikut :

#### a. Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya

mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp.71.868.141.000,- digunakan untuk mendukung kegiatan :

- 1). penyelenggaraan administrasi dan perawatan personel Polri sebesar Rp.71.679.516.000,-
- 2). dukungan pelayanan internal perkantoran Polri sebesar Rp. 3.600.000,-
- 3). pemeliharaan/perawatan peralatan fasilitas sarana dan prasarana dan pengelolaan LTGA sebesar Rp.140.525.000,-
- 4). perbaikan pengadaan peralatan/perengkapan perkantoran sebesar Rp.27.000.000,-
- 5). penyusunan perencanaan penganggaran dan pengembangan Polri sebesar Rp.9.500.000,-
- 6). pelayanan administrasi keuangan Polri sebesar Rp.8.000.000,-

#### b. Program Pengembangan Strategi Keamanan dan Ketertiban

mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp. 270.200.000,- digunakan untuk mendukung kegiatan :

- Pengembangan sistem dan evaluasi kinerja sebesar Rp.270.200.000,-

#### c. Program Pemberdayaan Potensi Keamanan

mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp. 608.280.000,- digunakan untuk mendukung kegiatan:

- 1). pemberdayaan kemitraan dengan lembaga pendidikan, masyarakat, tokoh masyarakat, instansi pemerintah lain dan swasta, jasa pengamanan, tokoh agama & LSM. sebesar Rp.569.400.000,-
  - 2). pembinaan kelompok masyarakat sadar kamtibmas sebesar Rp.38.800.000,-
- d. **Program Pemeliharaan Kamtibmas mendapatkan alokasi anggaran** sebesar Rp. 3.841.945.000,-digunakan untuk mendukung kegiatan :
- 1). pemeliharaan Alut Pemeliharaan Keamanan dan Ketertiban Masyarakat sebesar Rp.384.990.000,-
  - 2). bina Keamanan dan Ketertiban Kewilayahan sebesar Rp.3.456.955.000,-
- e. **Program Penyelidikan dan Penyidikan Tindak Pidana, mendapatkan alokasi anggaran** sebesarRp. 3.623.612.000,-digunakan untuk mendukung kegiatan:
- penyelidikan dan penyidikan tindak pidana kewilayahan sebesar Rp. **3.623.612.000,-**

## BAB IV

### KEBIJAKAN STRATEGIS SISTEM MANAJEMEN KINERJA POLRI

Menurut James Anderson (1969) *Kebijakan* adalah “arah tindakan yang mempunyai maksud tertentu dan ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor pemerintah untuk mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan. Mencakup tidak hanya keputusan menetapkan undang-undang, tetapi juga keputusan-keputusan beserta dengan pelaksanaannya ( Budi Winarno, 2007:20).

Reformasi birokrasi yang di laksanakan oleh Polri berangkat dari pemahaman pada tantangan yang di hadapi Polri baik pada tataran lokal, nasional, maupun global yang semakin berat. Menjawab berbagai tantangan tersebut di antaranya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kinerja dan profesionalisme Polri, maka Polri sebagai institusi yang reformis melakukan langkah-langkah reformasi yang bersifat strategis dengan sasaran pembenahan pada aspek instrumental, struktural, dan kultural.

Pada aspek instrumental dan aspek struktural Polri telah melakukan berbagai pembenahan yang cukup berarti dalam pengembangan organisasi Polri. Namun demikian reformasi pada aspek kultural masih dirasakan belum berjalan secara efektif dalam tubuh Polri. Sehingga sampai saat ini Polri belum mampu sepenuhnya memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat akan peningkatan kinerja dan profesionalisme Polri. Perilaku-perilaku menyimpang anggota Polri masih menjadi permasalahan yang membutuhkan penanganan serius oleh Polri.

Berkenaan dengan pembenahan kultur ini, Fungsi Pembinaan SDM Polri selaku penanggung jawab pengelolaan dan pembinaan personel Polri menentukan dan menetapkan langkah-langkah strategis bagi pengembangan dan penataan SDM Polri yang sejalan dengan arah reformasi Polri di dalam Grand Strategi Polri 2005-2025.

Perencanaan pengembangan SDM Polri tahap II 2010-2015 di arahkan pada pengembangan SDM Polri yang mampu mengemban tugas Polri dan mencukupi baik pada segi kualitas maupun kuantitas dalam rangka menciptakan

SDM Polri yang professional, bermoral, dan modern yang mencerminkan nilai-nilai budaya Polri. Dalam upaya mewujudkan peningkatan kualitas SDM Polri, di tetapkan beberapa program pembenahan dan pengembangan antara lain dengan pembuatan **Sistem Manajemen Kinerja Polri(SMK)** yang telah di legal formalkan ke dalam Peraturan Deputi Sumber Daya Manusia Polri No.1 Tahun 2010 Tanggal 23 Februari 2010.

Menurut Armstrong dan Baron (1998) Sistem Manajemen Kinerja adalah suatu pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan contributor individu (Wibowo, 2007:8).

Dengan kata lain, bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang mengatur pengelolaan kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan atau organisasi. Penekanannya pada pengelolaan kinerja pegawai agar tercapai sasaran-sasaran individu, unit kerja dan sasaran organisasi, memberikan kejelasan apa yang harus dilakukan, apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mengukur pencapaiannya.

Selain sebagai metode pengelolaan kinerja, SMK juga pada intinya berfungsi sebagai sistem penilaian kinerja anggota/karyawan. Penilaian kinerja yang objektif sangat mempengaruhi peningkatan kinerja anggota dalam suatu organisasi. Hal ini di sebabkan karena hasil penilaian kinerja adalah suatu informasi atau data yang menjadi pedoman dalam menentukan penggajian, promosi, pemutusan hubungan kerja, dan bentuk keputusan lain yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan berimplikasi kepada motivasi kerja anggota (Sedarmayanti, 2007:267).

Berkenaan dengan di tetapkannya Sistem Manajemen Kinerja sebagai salah satu kebijakan strategis Polri, maka guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait kebijakan tersebut. Bab ini secara khusus akan membahas mengenai bagaimana proses terbentuknya Sistem Manajemen Kinerja sebagai salah satu produk kebijakan Polri.

#### 4.1 Pembentukan Kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri

Berdasarkan hasil wawancara dengan Akbp. Budi Sajidin, Sik, M.si (Kasubbag Sisbinkar Bag Jiansis Biro Jianstra SSDM Polri) salah satu tim perumus SMK Polri, hari senin tanggal 7 Pebruari 2011 pukul 14.15 Wib menjelaskan, bahwa:

“SMK Polri itu di buat sebagai tindak lanjut dari program reformasi birokrasi Polri khususnya dalam bidang manajemen SDM Polri. Tujuan utama disusunnya SMK ini adalah untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja Polri yang berlaku selama ini yaitu Dapen. Karena Dapen itu sudah tidak relevan lagi digunakan oleh Polri, selain masih merupakan produk ABRI juga sistem penilaiannya sangat otoriter dan diwarnai arogansi penilaian sepihak oleh pimpinan. Dengan SMK ini diharapkan penilaian kinerja dapat dilakukan dengan objektif karena dalam prosesnya melibatkan semua kelompok yaitu :pimpinan, anggota, dan rekan kerja. Selain itu dengan status Polri yang telah berpisah dari ABRI otomatis harus dibuat kebijakan baru yang lebih sesuai dengan kondisi Polri saat ini, yaitu mengacu kepada persyaratan reformasi birokrasi Polri yang menekankan kepada peningkatan kinerja aparatur pemerintahan termasuk Polri. Kalau SMK ini dapat diterima dan di aplikasikan dengan baik di dalam organisasi Polri, maka hal-hal yang selama ini dianggap masalah oleh kita, yaitu subjektifitas dalam pembinaan karir personel Polri tidak akan terjadi. Karena konsep SMK yang menerapkan sistem penilaian kinerja yang objektif dapat di pergunakan sebagai acuan pengembangan karir personel Polri berdasarkan prestasi kerja sehingga praktek-praktek tersebut dapat di hilangkan. Dan itu adalah harapan kita”.

Selanjutnya di sampaikan oleh Akbp.Budi Sajidin, bahwa :

“Kegiatan penyusunan atau pembuatan kebijakan SMK Polri adalah berdasarkan kepada Surat Perintah Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No.Pol : Sprint/98/I/2010 Tanggal 29 Januari 2010 Tentang Penunjukan Tim Pokja Menyusun Sistem Manajemen Kinerja Untuk Pegawai Negeri Pada Polri”.

Berdasarkan penelitian dokumen tentang Surat Perintah Penunjukan Tim Pokja penyusunan Sistem Manajemen Kinerja, di ketahui bahwa tim penyusun kebijakan SMK Polri berjumlah 28 (dua puluh delapan) orang yang terdiri dari para pejabat Polri di lingkungan Fungsi SDM Polri di tambah dengan beberapa



pejabat Polri dari Fungsi lain di lain di luar SDM Polri yang membidangi bagian pembinaan SDM pada fungsinya masing-masing.

Selain itu, dalam prosesnya Polri di bantu oleh tenaga-tenaga ahli atau professional dari Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sebagaimana di sampaikan oleh Akbp. A. Karmidi (Kasubbag Siswatpers Bag Jiansis Ro Jinastra SSDM Polri), dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 7 Pebruari 2011 pukul 14.35 Wib sebagai berikut :

“Dalam proses terbentuknya kebijakan SMK, Polri juga melibatkan tenaga professional yang berkompeten dibidang manajemen, yaitu tenaga ahli dari Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia di bawah DR.Budi W.Soepto.. Mereka membantu Polri untuk melakukan riset berkaitan program pembenahan Polri khususnya kondisi sistem penilaian kinerja yang diterapkan Polri yaitu Dapen, yang dianggap sudah perlu untuk diganti. Setelah dilakukan penelitian pada Agustus-September 2007 di Polda Kalbar, Riau, MetroJaya, Sulut, NTB, Jateng dan Sespim. Selanjutnya dibuatkan suatu rekomendasi kepada De SDM Kapolri, bahwa sistem penilaian kinerja (Dapen) yang diterapkan Polri sudah sudah tidak relevan lagi dengan paradigma Polri saat ini Tindak lanjut dari rekomendasi tersebut adalah di buatnya konsep Manajemen Kinerja Polri oleh tim Manajemen UI. Untuk selanjutnya konsep tersebut di serahkan kepada Pokja (kelompok kerja) SDM Polri guna di susun ke dalam bentuk Peraturan De SDM Kapolri.

Selain itu, dalam proses penyusunan SMK khususnya berkaitan dengan hal pendanaan, maka seluruh kegiatan dalam rangka pembenahan bidang Manajemen SDM Polri termasuk dalam hal ini adalah pembangunan metode Manajemen Kinerja Polri adalah atas bantuan dari lembaga dan Negara-negara donor yang tergabung didalam “ *partnership governance in Indonesia*” di pimpin oleh salah satunya Prof. Adrianus Meliala. Sehingga, Polri sama sekali tidak mengeluarkan biaya. Dengan komitmen, bahwa rekomendasi dari hasil penelitian tersebut, dapat di aplikasikan kedalam Peraturan – Peraturan Polri (Perkap) sesuai dengan bidang garapannya.”

Konsep pembentukan kebijakan oleh Frank T.Paine dan William Naumes (1974), menyatakan bahwa “ pembentukan kebijakan merupakan suatu proses sosial yang dinamis dengan proses intelektual yang lekat di dalamnya”.

Institusi Polri sebagai salah satu organisasi publik senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal.Perubahan lingkungan, mencakup perkembangan ilmu dan teknologi serta kebijakan sosial, politik, ekonomi dan budaya mengharuskan Polri sebagai organisasi publik untuk dapat menyesuaikan diri dengan meningkatkan kualitas SDMnya.

Pembentukan dan penetapan SMK Polri ke dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No. 1 Tahun 2010 merupakan suatu wujud nyata kepedulian dan respon Polri terhadap dinamika sosial dan politik yang terjadi di Indonesia yang menuntut terciptanya perbaikan dalam segala aspek fundamental institusi Polri baik pada bidang struktural, instrumental, dan kultural untuk mewujudkan kinerja Polri yang professional dengan di dukung oleh konsep tata kelola pemerintahan yang baik(*good governance*).

Sistem Manajemen Kinerja memiliki kemampuan untuk mengukur kinerja dan keberhasilan instansi pemerintah sehingga mendukung terciptanya transparansi dan akuntabilitas kinerja sektor publik (Moehiriono, 2009:98).

SMK secara sederhana merupakan suatu sistem yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia sesuai hasil kinerjanya agar tercapai sasaran pada individu maupun organisasi, berisi tentang kejelasan apa yang harus dilakukan dan apa yang akan di capai serta bagaimana mengukurnya. Di dalam SMK terdapat empat aspek yang dapat di ukur, yaitu :

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya, dan berapa besar kenaikannya).
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik sesama karyawan maupun kepada pihak lain.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan inisiatif dan komitmen
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

Dengan penerapan Sistem Manajemen Kinerja di harapkan akan memberikan manfaat yang positif bagi perbaikan organisasi, sebagaimana di sampaikan oleh Noe, dkk (1999), yaitu :

1. Tujuan Strategik, manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu

mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.

2. Tujuan Administrative, kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan administratif, seperti : penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.
3. Tujuan Pengembangan, manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil di bidang kerjanya. Pegawai yang tidak berkinerja baik perlu mendapat pemberdayaan melalui training, penempatan yang lebih cocok dan sebagainya. Pihak manajemen perlu memahami apa saja yang menyebabkan pegawai tidak berkinerja baik, apabila faktor skill, motivasi, dan lain-lain sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan kerjanya.

Sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa dengan di terapkannya SMK di dalam organisasi Polri, maka akan memberikan solusi bagi pembenahan kultural Polri dengan meletakkan landasan dalam bentuk pembenahan manajemen SDM dengan berorientasi strategik untuk mewujudkan Polri yang berkualitas yang berkinerja professional, bermoral, dan modern melalui pembinaan SDM Polri yang berpendekatan *punish and reward* dengan mengacu kepada hasil penilaian kinerja yang objektif. Sebagaimana maksud di tetapkannya Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Polri di tetapkan di dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No.1 Tahun 2010 tanggal 23 Pebruari 2010. SMK Polri di tetapkan sebagai suatu upaya mendorong peningkatan kinerja anggota Polri dan mengembangkan kemampuan kerja, serta untuk menjadikan adanya standar yang baku tentang penilaian kinerja anggota Polri secara objektif.

Selanjutnya, berkenaan dengan proses terbentuknya kebijakan SMK Polri, maka sebagaimana yang di kemukakan oleh Prof. Awaluddin Djamin (1995:35), bahwa “tanggung jawab fungsional perumusan kebijakan atau *manuals* Polri pada pokoknya berada pada direktorat di Mabes Polri”. Oleh sebab itu, penyusunan kebijakan SMK merupakan rangkaian kegiatan sistematis yang di lakukan oleh

para aktor penentu kebijakan pada tingkat pusat (Mabes Polri) dalam hal ini adalah para pejabat yang berkompeten baik pada Fungsi Pembinaan SDM maupun Fungsi lainnya pada Mabes Polri yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai penyelenggara pembinaan manajemen SDM Polri yang mencakup pembinaan sistem perencanaan sumber daya manusia, sistem rekrutmen dan seleksi, sistem pendidikan dan latihan, sistem penilaian kinerja, sistem karir, dan sistem kompetensi.

Namun demikian, di pahami bahwa SMK merupakan suatu bidang studi yang sangat kompleks yang di dalamnya melibatkan berbagai atribut manajemen, sehingga dalam proses perumusannya sangat di perlukan dukungan dan partisipasi dari unsur-unsur pelaksana eksternal sebagai tenaga ahli yang memiliki kemampuan dan kompetensi bagi terselenggaranya program tersebut. Sebagaimana yang di kemukakan oleh Frank T.Paine dan William Naumes (1974), bahwa pembentukan kebijakan adalah melibatkan proses intelektual.

Kesadaran akan hal ini berimplikasi terhadap pelibatan aktor-aktor intelektual bidang manajemen dari Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LMFEUI). Guna memberikan dukungan dan partisipasinya dalam proses pembentukan kebijakan Polri. Partisipasi ahli manajemen sangat membantu Polri dalam melakukan riset dan pengkajian terhadap permasalahan-permasalahan dalam bidang manajemen SDM Polri. Termasuk dalam hal membenahan sistem penilaian kinerja Polri yaitu dapen.

Organisasi Polri yang kental di pengaruhi oleh paham *weberian*, yang bercorak otoriter dan militeristik menyebabkan faham hierarki menyimpang menjadi loyalitas yang sarat dengan kepentingan subjektif. Kondisi tersebut berimplikasi terhadap implementasi manajemen SDM Polri yang berpendekatan personal dan kesetiaan kepada atasan, bukan atas dasar prestasi kerja. Sehingga kecenderungan *mal – administration* (kolusi, korupsi, dan nepotisme) tumbuh subur di dalam organisasi Polri

Rekomendasi lembaga Manajemen Universitas Indonesia untuk menerapkan Sistem Manajemen Kinerja Polri di dalam manajemen SDMnya menjadi solusi yang tepat untuk di implementasikan di dalam organisasi Polri. Pemahaman manajemen kinerja sebagai proses yang dirancang untuk

meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu melalui pendekatan review ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan, serta pengimplementasian rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut dengan mengedepankan penilaian kinerja karyawan (Suryadharma (2010:1-2). Menyebabkan manajemen kinerja dapat di fungsikan sebagai metode pengelolaan dan penilaian kinerja personel Polri pengganti Dapen (Daftar Penilaian Polri), yang objektif, transparan, dan akuntabel.

#### **4.2 Sistem Manajemen Kinerja Sebagai Metode Pengelolaan Kinerja Personel Polri.**

Di dalam Wibowo (2007) di katakan, bahwa pada dasarnya organisasi merupakan kumpulan manusia yang memilih bergabung bersama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Melalui organisasi manusia mewujudkan tujuan bersama mereka. Dengan demikian pengelolaan terhadap organisasi pada dasarnya merupakan pengelolaan terhadap manusia dalam memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan tujuan mereka dan tujuan organisasi.

Sistem Manajemen Kinerja ini sangat di perlukan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Hal ini disebabkan karena Sistem Manajemen Kinerja lebih diarahkan kepada usaha untuk mengembangkan individu. Falsafahnya menekankan kepada pengembangan yang berkesinambungan. Tiap aspek manajemen kinerja di pandang sebagai suatu cara untuk memberikan kesempatan belajar yang dimulai dengan sebuah kesepakatan kinerja, di lanjutkan dengan evaluasi berkala, dan di akhiri dengan suatu evaluasi umum terhadap kinerja dan pengembangannya sebelum di lanjutkan dengan sebuah kesepakatan baru.

Pengaplikasian Sistem Manajemen Kinerja di dalam organisasi Polri memberikan suatu harapan yang positif bagi perbaikan kinerja organisasi Polri yang bersumber dari peningkatan kinerja para pelaksananya dalam hal ini adalah para individu Polri. Seperti yang di kemukakan oleh Prof Awaluddin Djamin (1995), bahwa pembangunan dan peningkatan kemampuan Polri kembali berpangkal pada kemampuan manusia dalam organisasi Polri (fisik, sikap mental,

pengetahuan, dan keterampilan) yang mencakup seluruh jajaran serta melibatkan semua anggota Polri.

Falsafah Sistem Manajemen Kinerja yang berpendekatan signifikansi model *input* (masukan), proses, *output* (keluaran), dan *outcome* (manfaat). Dianggap mampu di jadikan sebagai sebuah metode pengelolaan kinerja Personel Polri yang berfokus pada pembenahan kompetensi (sikap dan perilaku) serta atribut (pengetahuan dan keterampilan) dalam proses manajemennya. Adapun signifikansi tersebut, di jelaskan sebagai berikut :

1. Masukan (*input*)

Manajemen kinerja memerlukan masukan dalam bentuk tersedianya kapabilitas sumber daya manusia, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Kapabilitas SDM di wujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi.

SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di harapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerjanya. Sementara itu kompetensi di perlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.

Selain masukan SDM, pencapaian tujuan organisasi juga memerlukan masukan sumber daya lainnya dalam bentuk modal, bahan-bahan, peralatan, teknologi, serta metode dan mekanisme kerja. Di dalam manajemen kinerja berbagai hal tersebut harus dapat di kelola secara bersinergis.

2. Proses

Manajemen kinerja mencakup suatu proses pelaksanaan kinerja tentang bagaimana kinerja dijalankan. Manajemen kinerja diawali dengan tujuan yang diharapkan dimasa depan, dan menyusun semua sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan dirumuskan tentang tujuan dan harapan dimasa depan. Tujuan dan sasaran dirumuskan dalam rencana atau program kegiatan. Dalam pelaksanaan perencanaan kinerja dilakukan monitoring dan pengukuran progress atau kemajuan untuk mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan

kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan apabila terdapat deviasi terhadap rencana.

Oleh Karena itu, manajemen kinerja melakukan pengembangan dan perbaikan secara berkelanjutan. Manajemen kinerja berkaitan dengan penciptaan budaya dimana pembelajaran dan pengembangan organisasi dan individu merupakan proses berkelanjutan. Dilakukan dengan saling menghargai diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kerja. Prosedur manajemen kinerja dijalankan secara jujur dan transparan.

3. Keluaran (*output*)

Manajemen kinerja sangat berkepentingan dengan keluaran yang merupakan hasil kerja organisasi. Apabila terjadi deviasi antara hasil kerja dengan tujuan yang diharapkan, dilakukan umpan balik untuk perencanaan tujuan yang akan datang dan implementasi kinerja yang sudah dilakukan. Keluaran adalah hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa.

4. Manfaat

Manajemen kinerja berkaitan juga dengan dampak hasil kerja. Dampak kinerja suatu organisasi merupakan manfaat yang dapat di peroleh diluar produk atau keluaran langsung kinerja. Misalnya penghematan atau peningkatan pemasukan, peningkatan kesejahteraan masyarakat dan sebagainya. Manfaat merupakan pengaruh meluas dari suatu hasil kinerja.

Dari uraian tersebut diatas, dapat di jelaskan bahwa manajemen kinerja sangat menekankan kepada pentingnya *outcome* (kontribusi), yang dipengaruhi oleh seorang individu, selain juga kepada *output* langsung. *Input* (pengetahuan, keterampilan, kompetensi) dan *proses* dianalisis untuk menentukan kebutuhan pengembangan dan pelatihan dan memberikan dasar bagi rencana peningkatan kinerja. Analisis dan diagnosa tersebut akan berhubungan erat dengan berbagai spesifikasi persyaratan berperilaku. Kesemuanya akan di fokuskan kepada kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang dikaitkan dengan peran seseorang. Selanjutnya personel akan berhubungan dengan sasaran yang

lebih luas dari organisasi, terutama yang berhubungan dengan nilai-nilai seperti kualitas, pelayanan pelanggan (customer service), kerja sama tim dan fleksibilitas.

Dengan demikian, melalui pengaplikasian SMK yang penekanannya kepada kegiatan perencanaan kinerja, pemantauan dan bimbingan, penilaian kinerja, dan evaluasi kinerja, akan tercipta suatu proses pembelajaran yang berlangsung secara terus menerus terhadap perbaikan kinerja personel Polri (individu, manajer, dan kelompok kerja/tim). Proses pembelajaran ini pada akhirnya berimplikasi terhadap perbaikan kultur kinerja Polri yang berpedoman pada hasil kerja yang dilakukan dengan prinsip saling menghargai, komunikasi, kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas.

#### **4.3 Sistem Manajemen Kinerja Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Personel Polri**

Penilaian kinerja terhadap anggota atau karyawan merupakan bagian dari suatu sistem organisasi. Oleh sebab itu setiap organisasi harus mempunyai sistem pengukuran kinerja untuk menilai pencapaian organisasi atas tujuan yang telah ditetapkan. Informasi dari kinerja yang dihasilkan suatu sistem pengukuran kinerja itu dapat dijadikan sebagai bentuk akuntabilitas dari pengelola organisasi kepada pihak manajemen untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian kompensasi, perencanaan dan pengembangan karir. Gaji atau kompensasi dan adanya harapan masa depan yang baik merupakan hal yang menciptakan motivasi kinerja yang baik di dalam suatu organisasi (Moehariono, 2009).

Berkaitan dengan uraian tersebut di atas, maka salah satu hal yang mendasari di bentuknya kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri adalah untuk mengganti sistem penilaian kinerja Polri yang selama ini di gunakan, yaitu Daftar Penilaian (Dapen) personel Polri. Dapen ini merupakan metode penilaian kinerja yang berlaku sejak Polri menjadi bagian dari ABRI. Selain merupakan produk ABRI yang sudah tidak sejiwa dengan paradigma baru Polri yaitu "*civil police*" dapen juga tidak dapat di jadikan pedoman penilaian kinerja yang objektif, transparan, dan akuntabel. Hal ini di karenakan selain mekanisme penilaiannya yang sangat subjektif karena hanya di lakukan sepihak oleh unsur pimpinan tanpa



melibatkan anggota yang dinilai maupun rekan kerjanya. Dapen juga tidak memiliki substansi penilaian yang jelas, yang mengakomodir sisi penilaian personel dari segi kompetensi (perilaku) maupun attribute (pengetahuan, keterampilan, dan keahlian) dan tidak ada standar kerja yang bisa di ukur secara kuantitatif. Sehingga Dapen tidak dapat di fungsikan sebagai data atau informasi dalam sistem pembinaan personel Polri baik dalam hal pengembangan karir maupun kompensasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tim reformasi birokrasi bidang pembinaan SDM Polri di bantu oleh Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia bekerja sama dengan Parthnership For Governance Reform sebagai lembaga donor yang melakukan pengkajian dan diagnose atas organisasi dan SDM Polri (tahun 2007-2008), menemukan berbagai kelemahan pada sistem penilaian dalam Dapen tersebut sehingga sudah sangat perlu untuk di lakukan pembaharuan. Berikut uraian tentang sistem penilaian kinerja berdasarkan Dapen.

Daftar Penilaian (Dapen) Personel Polriberisikan kriteria-kriteria penilaian kinerja personel dan dipergunakan sejak Polri bergabung menjadi bagian dari Angkatan Bersenjata Republik Indonesia.

Operasionalisasi Daftar Penilaian Polri (Dapen) menggunakan metode penilaian BARS (*Behavior Anchor Rating Scale*) dan *Graphic Rating Scale* yang diberlakukan sama antara level kepangkatan Perwira maupun Bintara. Faktor-faktor yang dinilai meliputi : kelakuan, prakarsa, kemauan bekerja, kerjasama, ketabahan, prestasi kerja, pengembangan, kewibawaan, penyesuaian diri, tanggung jawab, dan potensi (LM FEUI, 2006 : 51-52).

BARS (*behaviorally anchored rating scales*) merupakan teknik pendekatan perilaku (*behavioral approach*) yang mengukur perilaku-perilaku seorang pegawai dalam bekerja. Sedangkan *Graphic Rating Scale* adalah teknik dalam pendekatan atribut (*attribute approach*), yang memusatkan perhatiannya pada seberapa jauh seorang pegawai memiliki atribut atau karakteristik khusus yang diinginkan oleh organisasi agar bisa mencapai keberhasilan, seperti inisiatif, kepemimpinan, dan kemampuan berkompetisi, (Noe, dkk (2000) di dalam Yeremias (2008:224-225)).

Metode penilaian tersebut merupakan bagian dari pendekatan penilaian kinerja individu, yang terdiri dari : pendekatan komparatif (*comparative approach*), pendekatan atribut (*attribute approach*), pendekatan perilaku (*behavioral approach*), pendekatan hasil (*result approach*), dan pendekatan kualitas (*quality approach*).

Berikut kriteria-kriteria penilaian golongan Perwira dan Bintara yang ditentukan didalam Daftar Penilaian Personel Polri (Dapen).

**Tabel4.1**  
**Faktor Penilaian Bintara**

| <b>Faktor Penilaian</b> | <b>Performance</b> | <b>Job Competence</b> | <b>Job Behavior</b> | <b>Potensi (Kemampuan Pribadi)</b> |
|-------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------------|
| 1                       | 2                  | 3                     | 4                   | 5                                  |
| 1. Kelakuan             |                    |                       | x                   |                                    |
| 2. Prakarsa             |                    | x                     |                     |                                    |
| 3. Kemauan Bekerja      |                    |                       | x                   |                                    |
| 4. Kerjasama            |                    |                       | x                   |                                    |
| 5. Ketabahan            |                    |                       | x                   |                                    |
| 6. Prestasi Kerja       | x                  |                       |                     |                                    |
| 7. Pengembangan         |                    |                       | x                   |                                    |
| 8. Kewibawaan           |                    |                       | x                   |                                    |
| 9. Penyesuaian diri     |                    |                       | x                   |                                    |
| 10. Tanggung Jawab      |                    |                       | x                   |                                    |

Sumber :Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. (2006 : 51 ). Reformasi Berkelanjutan : Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia.

Penilaian Bintara untuk kategori *Performance* diwakili oleh faktor penilaian prestasi kerja, kategori *Competency* diwakili oleh faktor penilaian prakarsa. Kategori *Behavior* (perilaku kerja) diwakili oleh 9 faktor lainnya, yaitu : kelakuan kemauan bekerja, kerja sama, ketabahan, pengembangan, kewibawaan, penyesuaian diri dan tanggung jawab.

**Tabel 4.2**  
Faktor Penilaian Perwira

| Faktor Penilaian    | Performance | Competence<br>(Kemahiran) | Job<br>Behavior | Potensi<br>(Kemampuan<br>Pribadi) |
|---------------------|-------------|---------------------------|-----------------|-----------------------------------|
| 1                   | 2           | 3                         | 4               | 5                                 |
| 1. Kelakuan         |             |                           | x               |                                   |
| 2. Prakarsa         |             |                           | x               |                                   |
| 3. Kemauan Bekerja  |             |                           | x               |                                   |
| 4. Kerjasama        |             | x                         |                 |                                   |
| 5. Ketabahan        |             |                           | x               |                                   |
| 6. Prestasi Kerja   |             |                           | x               |                                   |
| 7. Pengembangan     |             | x                         |                 |                                   |
| 8. Kewibawaan       |             | x                         |                 |                                   |
| 9. Penyesuaian diri |             | x                         |                 |                                   |
| 10. Tanggung Jawab  |             |                           | x               |                                   |
| 11. Potensi         |             |                           |                 |                                   |

Sumber : Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. (2006 : 51 ). Reformasi Berkelanjutan : Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia.

Penilaian Perwira untuk kategori *Performance* diwakili oleh faktor penilaian kemampuan jabatan, kategori *Competency* diwakili oleh faktor penilaian kemampuan memutuskan, kemampuan jabatan, kemampuan merencanakan, menyatakan pendapat. Kategori *Behavior* (perilaku kerja) diwakili oleh faktor penilaian pengabdian, inisiatif, kejujuran, ketabahan dan tanggung jawab. Sedangkan kategori Potensi diwakili oleh faktor-faktor yang mengukur kemampuan yang dapat dikembangkan dan diwujudkan dalam tugas-tugas di pasukan, tugas administrative, trainer, litbang dan tugas-tugas territorial.

Metode Daftar Penilaian Personel Polri (Dapen) yang digunakan selama ini kurang memberikan manfaat bagi pengembangan dan kemajuan kinerja Polri, bahkan terkesan pelaksanaannya hanya bersifat formalitas saja. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia bekerja sama dengan Deputi Sumber Daya Manusia Polri (2006), menemukan bahwa daftar penilaian personel Polri (Dapen) mengandung banyak kelemahan baik yang berhubungan dengan kriteria-kriteria penilaian maupun mekanismenya, antara lain :

1. Kriteria untuk masing-masing penilaian masih bersifat umum dan masih bersifat tumpang tindih antara satu dengan lainnya. Menyebabkan adanya kecenderungan penilai untuk menilai baik pada salah satu faktor saja.
2. Kriteria untuk setiap faktor penilaian kurang dapat membedakan orang yang berprestasi dengan yang kurang/tidak berprestasi.
3. Faktor dan kriteria faktor penilaian yang digunakan kurang jelas dan masih memberikan arti ganda (ambigu) dan kurang dapat mengukur apa yang akan diukur (kurang valid).
4. Kriteria dan faktor penilaian yang digunakan kurang jelas kaitannya dengan pelaksanaan tugas operasional jabatannya, sehingga agak sulit untuk dapat diamati keberhasilan pencapaian sarannya.
5. Metoda yang digunakan dalam melakukan penilaian masih memberi peluang yang besar bagi penilai untuk menilai secara subjektif.
6. Kriteria dan faktor penilaian prestasi kerja yang digunakan tidak spesifik, sehingga menyulitkan dalam mengidentifikasi kinerja riil seseorang.

Kelemahan sistem tersebut juga menyangkut mekanisme dan prosedur penilaiannya, yaitu :

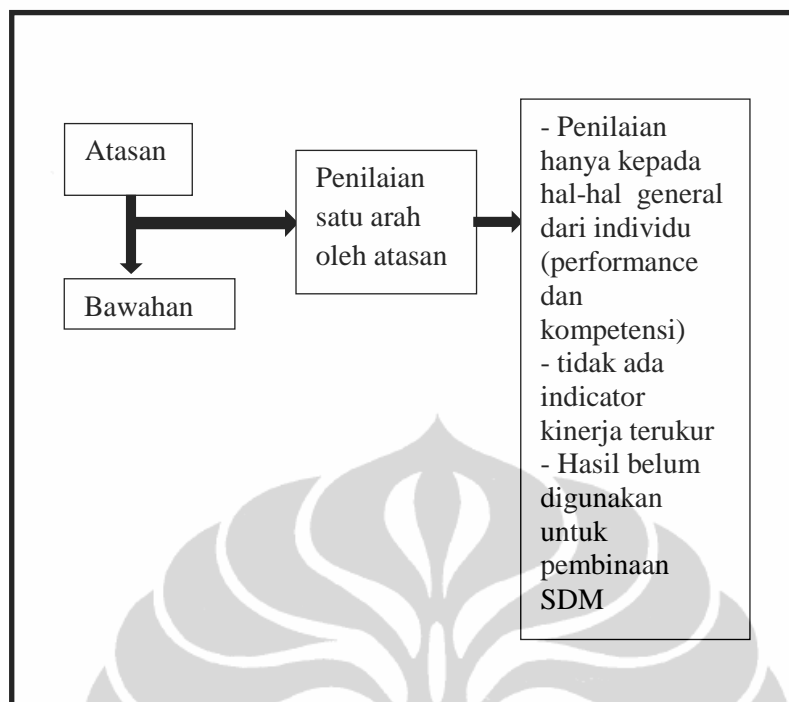
1. Selama ini penilaian prestasi/kinerja personil hanya dilakukan apabila diperlukan untuk tujuan tertentu saja, sehingga tidak ada penilaian yang dilakukan secara berkala dalam waktu tertentu. Hal ini memberikan dampak yang kurang positif terhadap anggota Polri karena penilaian tidak dapat memberikan informasi yang obyektif disebabkan penilaian yang dilakukan sesaat.
2. Selama ini atasan hanya membuat catatan-catatan tentang kesalahan yang di lakukan selama melaksanakan tugas dan hal-hal yang berkaitan dengan pencapaian prestasi/kinerja yang luar biasa. Namun pencapaian prestasi/kinerja dalam tugas sehari-hari dan

dianggap tidak tergolong dalam kategori khusus, tidak mendapat perhatian dan tidak di catat oleh atasan. Hal ini dapat membuat anggota kurang memiliki motivasi kerja yang tinggi serta kurang berorientasi pada pencapaian kinerja yang optimal.

3. Prosedur yang berlaku selama ini adalah daftar penilaian kinerja hanya diisi oleh atasan saja tanpa melibatkan personel yang dinilai. Hasil penilaian ditanda tangani oleh penilai dan disetujui oleh atasan penilai. Personel/anggota yang dinilai tidak diminta persetujuannya dan bahkan tidak mengetahui hasil penilaian atasan. Hal ini menyebabkan anggota yang dinilai kurang memperhatikan hasil penilaian yang telah dibuat atasan.
4. Hasil penilaian yang berlaku belum ditujukan untuk pengembangan personil/anggota dan tidak dijadikan sebagai data/informasi dalam pengambilan keputusan dibidang SDM.
5. Hasil penilaian hanya formalitas saja, tergantung dari seberapa sering seseorang menghadap atasannya akan semakin baik pula hasil penilaiannya.

Implikasi dari kondisi tersebut adalah terbentuknya sistem pembinaan manajemen SDM Polri yang tidak menjadikan kinerja sebagai acuan utama pengembangannya. Sehingga bermunculan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan sistem pembinaan SDM Polri. Antara lain pelaksanaan pembinaan SDM Polri yang dilakukan dengan cara-cara konvensional dan pendekatan personal, *like and dislike*, ketidaktransparanan, serta program pengembangan karir yang tidak berdasarkan *merit system* (Blue Print SDM Polri 2010-2025, 2009:89).

Berikut disampaikan mekanisme penilaian kinerja personel Polri dengan menggunakan metode Dapen (daftar penilaian).



**Gambar 4.1** :Proses Penilaian Kinerja Berdasarkan Dapen

Sumber :Telah diolah dari Reformasi Berkelanjutan : Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia.

Sistem Manajemen Kinerja merupakan suatu kerangka konseptual yang secara umum terdiri dari empat tahapan kegiatan dan tahap penilaian kinerja merupakan inti dari Sistem Manajemen Kinerja (Moehariono, 2009 : 102).

#### 1. Tahap Perencanaan Kinerja

Merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indicator kinerja berdasarkan program, kebijakan, dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategik. Perencanaan kinerja di lakukan pada awal dari keseluruhan proses manajemen kinerja. Pada tahap ini organisasi harus menetapkan : kriteria kinerja, target kinerja, dan indicator kinerja, sebagai bentuk kontrak kinerja.

#### 2. Tahap Pelaksanaan Kinerja

Pada tahap pelaksanaan kinerja, para pimpinan harus bertanggung jawab melakukan mengorganisasi, megkoordinir, mengendalikan, dan mengarahkan seluruh staf.Pengarahan dan pemberian umpan balik staf merupakan kunci keberhasilan pencapaian tujuan kinerja.

#### 3. Tahapan penilaian dan evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja terkait dengan menilai hasil kinerja personel yang mencakup tiga variable : out put, out come, dan proses (perilaku) serta bagaimana memberi penghargaan atas kinerja tersebut. Oleh karena itu manajemen kinerja sangat terkait dengan manajemen kompensasi. Dengan prinsip dasar adalah penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) yang adil dan manusiawi. Oleh karena itu diperlukan adanya penilaian kinerja yang objektif dan akurat.

Tahap Penilaian Kinerja karyawan merupakan inti dari Sistem Manajemen Kinerja. Penilaian kinerja sangat penting untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan karena penilaian kinerja, mampu memberikan informasi untuk dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji karyawan. Serta memberi peluang bagi pimpinan dan karyawan untuk memperbaiki dan mengembangkan perilaku yang berhubungan dengan kerja (Sedarmayanti, 2007).

Di dalam Sistem Manajemen Kinerja, penilaian kinerja di terapkan berdasarkan prinsip keseimbangan, yaitu cara-cara pengukuran dan standar yang di tetapkan disesuaikan dengan kepentingan karyawan dan organisasi. Karena ada dua kepentingan, maka harus ada kesepakatan atau persetujuan kedua belah pihak terhadap konsep penilaian yang diajukan organisasi. Ini berarti karyawan harus mengerti dengan jelas apa kewajiban, dan apa kompensasi serta sanksi yang diterima sebagai konsekuensi dari hasil penilaian tersebut.

Kejujuran dalam penilaian merupakan syarat utama dalam sistem penilaian. Konsekuensi dari prinsip ini adalah proses penilaian harus terbuka dan hasil penilaian bisa didiskusikan antara bawahan dan atasan penilai. Oleh sebab itu dalam pelaksanaan penilaian melibatkan tidak hanya pimpinan saja namun juga anggota yang di nilai dan penilaian di lakukan terhadap hasil kerja yang telah disepakati bersama di dalam kegiatan perencanaan kinerja.

Langkah terpenting dalam penilaian kinerja adalah menentukan faktor-faktor penilaian. Faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek, yakni:

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output), seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan/publik.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahlian, seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan

Pelaksana penilaian kinerja di dalam Sistem Manajemen Kinerja ada beberapa pilihan antara lain :

1. Atasan langsung. Penggunaan metode hanya atasan langsung pada umumnya banyak digunakan oleh organisasi-organisasi skala kecil, hal ini dimungkinkan karena jumlah pegawainya kecil. Namun untuk organisasi besar, penilaian tidak hanya dilakukan oleh atasan langsung, minimal dilakukan oleh dua atasan di atasnya.
2. Rekan kerja. Alasan kenapa rekan kerja dilibatkan dalam penilaian karena rekan sekerja sehari-hari berinteraksi dengan pegawai yang dinilai. Interaksi ini memberikan pandangan yang menyeluruh terhadap kinerja seorang pegawai dalam pekerjaannya.
3. Diri sendiri. Evaluasi diri sendiri dimaksudkan untuk merangsang pembahasan kinerja antara karyawan dan atasan.
4. Bawahan langsung. Evaluasi bawahan langsung dapat membedakan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer karena penilai mempunyai kontak langsung dengan yang dinilai.

Agar penilaian kinerja dapat berhasil dengan maksimal, maka perlu adanya pengelolaan kinerja dengan sebaik-baiknya dari manajemen. Tujuan dan fungsi manajemen kinerja tersebut adalah sebagai berikut :



1. Kinerja karyawan bisa dikelola secara efektif dan efisien agar kinerja karyawan selalu meningkat.
2. Terjadi proses komunikasi timbal balik antara penilai dan yang dinilai sehingga dapat mengeliminasi berbagai kemungkinan konflik yang akan timbul.
3. Terjadi serangkaian proses perencanaan, pembimbingan, pendokumentasian, dan review kinerja terintegrasi.
4. Mendorong motivasi dan meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih maju.
5. Timbulnya input dalam perencanaan penggantian jabatan.
6. Memberikan masukan kepada perusahaan atau organisasi perihal kinerja seluruh karyawan sebagai dasar untuk menentukan strategi perusahaan

Didalam tahap penilaian kinerja, para penilai akan memberikan penilaian terhadap prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatannya pada tahap observasi. Selanjutnya proses penilaian prestasi belum berakhir, namun dilanjutkan dengan melakukan pengembangan. Hal ini berarti bahwa pihak penilai bukan hanya sekedar melakukan penilaian, memberikan nilai, melainkan juga melakukan pengembangan apabila ternyata ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil karyawan. Sehingga penilaian kinerja adalah mendukung Sistem Manajemen Kinerja dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4.4 Sistem Manajemen Kinerja Polri

Dalam rangka memperbaiki sistem penilaian kinerja yang selama ini di berlakukan di dalam organisasi Polri yaitu daftar penilaian (dapen) personel Polri. Pada tanggal 23 Pebruari 2010 di terbitkan Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor 1 Tahun 2010 tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri.

Sistem Manajemen Kinerja bertujuan untuk menciptakan komunikasi antara pimpinan dan anggota dalam rangka memperjelas harapan organisasi dan atasan serta pemahaman anggota mengenai : tugas pokok dan fungsi anggota, bagaimana tugas pokok dan fungsi tersebut berpengaruh terhadap tujuan organisasi, pemahaman tentang kinerja, bagaimana pimpinan dan anggota bekerjasama mewujudkan kinerja, dan bagaimana meminimalkan kendala-kendala kerja.

Sistem Manajemen Kinerja Polri memiliki empat prinsip dasar yaitu : transparan (pelaksanaannya dilakukan secara terbuka dengan menyepakati lima faktor kinerja yang akan dinilai oleh Pejabat Penilai(PP) dengan Anggota yang Dinilai (AYD) dan hasil penilaian disampaikan secara langsung). Bersih (tidak ada cela bagi APP dan AYD untuk melakukan KKN karena penilaian juga melibatkan dua rekan AYD yang dipilih secara acak.Akuntabel (penilaian dapat dipertanggung jawabkan secara vertikal maupun horizontal). Objektif ( penilaian kinerja sesuai dengan fakta kinerja dan hasil yang disepakati sesuai dengan target yang telah disepakati).

Dalam operasionalisasi Sistem Manajemen Kinerja terdapat empat tahapan yang harus dilalui yaitu : tahap perencanaan kinerja, tahap pemantauan dan bimbingan, tahap penilaian kinerja, dan tahap evaluasi kinerja.

1. Tahap perencanaan kinerja adalah suatu aktifitas dalam SMK yang bertujuan untuk mempertegas tupok (tugas pokok) dan fungsi anggota serta menyepakati indikator standar kinerja anggota.
2. Tahap Pemantauan dan pembimbingan merupakan aktifitas dalam SMK yang bertujuan untuk memantau dan mengarahkan anggota dalam rangka pencapaian standar kerja.
3. Tahap Penilaian kinerja adalah suatu aktifitas dalam SMK yang bertujuan untuk menilai kinerja generic dan spesifik anggota pada periode penilaian. Dua penilaian ini dibedakan untuk golongan Brigadir, Inspektur, Perwira Menengah, dan golongan Perwira Tinggi. Penilaian generik secara kuantitatif dengan menilai 10 faktor kinerja : kepemimpinan, jaringan sosial, komunikasi, pengendalian emosi, agen perubahan, integritas, empati, pengelolaan administrasi, kreativitas, dan kemandirian. Sedangkan

penilaian kinerja secara kualitatif dengan menuliskan fakta kinerja sebagai penjelasan dari pencapaian kinerja yang menonjol, baik yang diatas standar atau yang dibawah standar.

SMK Polri tidak mengenal batas nilai minimum/maksimum karena angka nominal telah di tentukan secara limitative. Penilaian kinerja di lakukan secara regular dua kali setahun (semesteran). Semester I di lakukan pada periode Januari sampai Juni. Sedangkan semester II di lakukan pada periode Juli sampai Desember.

4. Tahap yang terakhir yaitu evaluasi kinerja bertujuan untuk mengkaji kinerja anggota pada periode berjalan.

Sementara itu soal penilaian dalam Nota Dinas De SDM kapolri untuk semua karo Sde SDM Polri perihal pemberlakuan SMK Polri, disebutkan penilaian harus benar-benar didasarkan pada pencapaian kinerja sesuai kesepakatan kinerja yang telah dibuat antara Pejabat Penilai (PP) dan Anggota yang Dinilai (AYD) dengan nilai nominal sesuai dengan rating skala pencapaian kinerja yang tercantum dalam standar kinerja. Dengan demikian, dalam memberikan penilaian pada SMK tidak mengenal batas nilai minimum/maksimum karena angka nominal telah ditentukan secara limitatif.

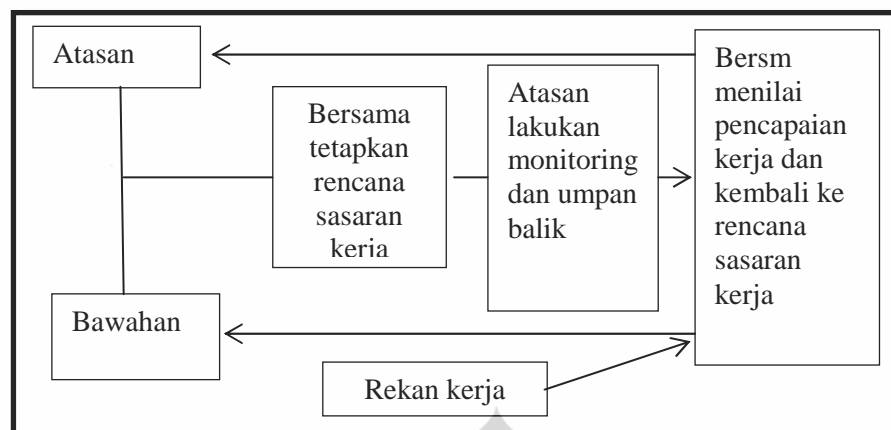
Sedang dalam mempermudah pelayanan dan pengajuan hak AYD untuk mengajukan keberatan atau banding terhadap penilaian, maka dianjurkan kepada seluruh PP dan AYD membuat kesepakatan internal tentang perlunya melakukan penilaian secara bulanan/triwulan dan AYD sebaiknya memiliki buku harian kerja yang berisi rekap pekerjaan yang telah dikerjakan setiap harinya.

**Tabel4.3**  
**Contoh Faktor Penilaian Kinerja Generik**

| NO | Faktor Kinerja           | Standar Kinerja   | Pencapaian Kinerja      |                 |                        |                         |
|----|--------------------------|---|-------------------------|-----------------|------------------------|-------------------------|
|    |                          |   | Dibawah Standar Kinerja | Perlu Perbaikan | Sesuai Standar Kinerja | Di atas Standar Kinerja |
| 1  | Kepemimpinan             | Kemampuan mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan pada levelnya  | 1                       | 3               | 5                      | 8                       |
| 2  | Jaringan Sosial          | Kemampuan membangun, memelihara dan melaksanakan kerjasama dan hubungan baik dengan pegawai pada Polri dan masyarakat pada levelnya   | 1                       | 3               | 5                      | 8                       |
| 3  | Komunikasi               | Kemampuan merumuskan, mengutarakan dan menerima ide/pendapat, baik secara verbal maupun non verbal, dengan jelas kepada sesama pegawai pada Polri dan masyarakat luas pada levelnya | 1                       | 3               | 5                      | 8                       |
| 4  | Pengendalian Emosi       | Kemampuan mengendalikan emosi dalam situasi yang penuh tekanan sehingga tidak mempengaruhi kinerja pada levelnya.   | 1                       | 3               | 5                      | 8                       |
| 5  | Agen Perubahan           | Kemampuan merumuskan, memotivasi dan melaksanakan perubahan pada levelnya.  | 1                       | 3               | 5                      | 8                       |
| 6  | Integritas               | Kemampuan memotivasi dan melaksanakan perubahan pada levelnya.  | 1                       | 3               | 5                      | 8                       |
| 7  | Empati                   | Kemampuan menempatkan diri pada posisi orang lain, serta mengekspresikan perasaan positif dan ketulusan pada orang lain pada levelnya.  | 1                       | 3               | 5                      | 8                       |
| 8  | Pengelolaan Administrasi | Kemampuan merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan memperbaiki proses administrasi pada level kerjanya  | 1                       | 3               | 5                      | 8                       |
| 9  | Kreativitas              | Kemampuan menghasilkan, mengembangkan dan melaksanakan ide/cara baru secara efektif di Polri pada levelnya.   | 1                       | 3               | 5                      | 8                       |
| 10 | Kemandirian              | Kemampuan mengarahkan diri sendiri dan mengambil inisiatif tindakan dengan mempertimbangkan factor resiko pada levelnya.  | 1                       | 3               | 5                      | 8                       |

Sumber : Peraturan De SDM Kapolri No.1 tahun 2010

Catatan : untuk formulir penilaian kinerja generik Bintara, Inspektur, Perwira Tinggi Poin 10 faktor kinerjanya tetap sama hanya di penjelasan standar kinerja berbeda redaksionalnya.



**Gambar 4.2 :**Proses Penilaian Kinerja Sistem Manajemen Kinerja Polri

Sumber :Telah diolah dari Peraturan De SDM Kapolri No.1 tahun 2010

Terkait fungsi SMK sebagai metode pengelolaan dan penilaian kinerja personel, maka saat ini berbagai instansi khususnya instansi swasta dan perusahaan-perusahaan profit banyak yang mengaplikasikan teknik atau metode pengelolaan kinerja personel dan organisasi dengan suatu metode pengelolaan kinerja personel yang memiliki prinsip dan mekanisme kerja yang secara umum memiliki kesamaan dengan metode SMK yang saat ini di berlakukan untuk mengelola dan memperbaiki kinerja anggota Polri. Metode ini di kenal dengan sebutan "*Balanced Score Card*". Meskipun metode ini lebih umum di pergunakan pada perusahaan berpendekatan laba, namun demikian metode ini juga dapat di terapkan pada organisasi sektor publik yang berperspektif pelayanan publik.

### **Pengertian *Balanced Score Card***

*Balanced scorecard* merupakan suatu system manajemen yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur. *Balanced scorecard* selain dapat digunakan sebagai alat pengukur kinerja, juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengelola kinerja karyawan.

*Balanced Scorecard* di populerkan pertama kali oleh Robert S.Kaplan (1990-an), seorang guru besar (professor) dari *Harvard Business*

School dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG Amerika Serikat (Moeheriono, 2009:123).

Menurut Kaplan dan Norton *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu:

### 1. Scorecard

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

### 2. Balanced

Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

*Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan.

## Perspektif Pendekatan Balanced Score Card

Menurut Kaplan dan Norton langkah-langkah *Balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini

mengkombinasikan antaratujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat prosestersebut adalah :

**Tabel4.4**  
**Perspektif Pendekatan *Balanced Score Card***

| No | Perspektif  | Ukuran Kinerja Berimbang  |
|----|---|---|
| 1  | Keuangan ( <i>Finance</i> )                                 | a. <i>Ekonomi Value added</i><br>b. Pertumbuhan pendapatan<br>c. Pemanfaatan aktiva yg di ukur dengan <i>asset turn over</i> .<br>d. Berkurangnya biaya secara signifikan yang diukur dengan <i>cost effective</i>                                  |
| 2  | Konsumen ( <i>Customer</i> )                                | a. Jumlah customer baru<br>b. Jumlah customer yg menjadi non-customer<br>c. Kecepatan waktu layanan customer<br>d. tingkat kepuasan customer  |
| 3  | Proses ( <i>process</i> )                                   | a. Ketepatan waktu produksi<br>b. Ketepatan pesanan<br>d. Perputaran keefektifan  |
| 4  | Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth</i> ) | a. Rasio ketersediaan informasi<br>b. Tingkat kepuasan karyawan<br>c. Tingkat pemberdayaan karyawan<br>d. Tingkat produktifitas karyawan<br>e. Persentase saran yang diimplementasikan<br>f. Tingkat pencapaian kriteria pendukung keberhasilan tim |

Sumber :Mulyadi. (2009:6). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*.

Ukuran tersebut diatas, di pandang cukup komperhensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja mereka, yang bersifat berkesinambungan. Dengan ukuran kinerja BSC yang komperhensif antara ukuran keuangan dan non keuangan tersebut (costumer, produktifitas, pembelajaran dan pertumbuhan), para eksekutif lebih di pacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan tersebut.

Dalam perkembangannya metode pengukuran BSC dapat diterapkan secara efektif sebagai sistem manajemen strategik pada semua organisasi, baik organisasi bermotif laba, organisasi sektor publik, maupun organisasi sosial.

### ***Balanced Score Card* Sebagai Kerangka Kerja Sistem Manajemen Strategik**

Banyak perusahaan atau organisasi yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non finansial, namun perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja finansial dan non finansial hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek.

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang.

Sistem manajemen strategis berbasis *balanced scorecard* merupakan system manajemen strategic yang didesain untuk memperlakukan karyawan sebagai manusia. Proses manajemen ini dimulai dengan penetapan, visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi terlebih dahulu.

Focus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu :

1. *Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi.*



Proses perancangan manajemen kinerja dengan BSC diawali dengan penerjemahan strategi organisasi ke dalam sasaran strategik organisasi yang lebih operasional dan mudah dipahami.

2. *Mengomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategik dengan indikator.*

Indikator kinerja dikembangkan untuk mengukur pencapaian sasaran strategik organisasi. Hal ini akan menjadi alat komunikasi bagi organisasi dengan cara memberikan indikasi bagaimana kinerja dalam mencapai sasaran strategik tersebut. Kinerja yang tinggi diperlukan pada sasaran strategik apabila organisasi menginginkan tercapai dan terealisasinya misi organisasi.

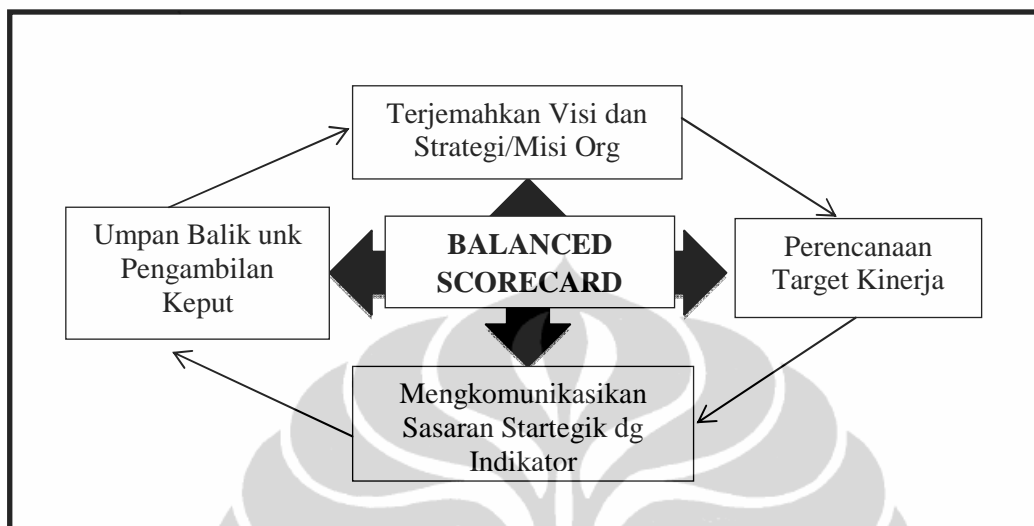
3. *Merencanakan, menyiapkan target, dan menyesuaikan inisiatif strategik.*

Tahap awal dari proses manajemen adalah tahapan perencanaan dan persiapan target kinerja terhadap inisiatif strategik. Pada tahap ini, organisasi mengkuantifikasikan dari hasil yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan sumber daya untuk mencapai hasil dari inisiatif strategik yang direncanakan akan dilaksanakan.

4. *Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategik.*

Sistem pengukuran kinerja akan lebih bermanfaat apabila dapat dipakai sebagai umpan balik dan sumber informasi yang berharga guna pengambilan keputusan strategik yang lebih baik di masa mendatang. BSC menyediakan fungsi umpan balik karena model penilaian kinerja dirancang dengan mengaitkan indikator kinerja dengan strategi organisasi.

Sistem pengukuran kinerja model BSC bermanfaat bagi organisasi sebagai alat penerjemahan strategi dan sekaligus sebagai alat evaluasi sehingga menyediakan informasi umpan balik bagi pengambilan keputusan yang berbeda.



**Gambar 4.3** :Kerangka Kerja Manajemen Strategik *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan Dan Norton (Moeheriono : 2009:128)

### **Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengelolaan Kinerja Personel**

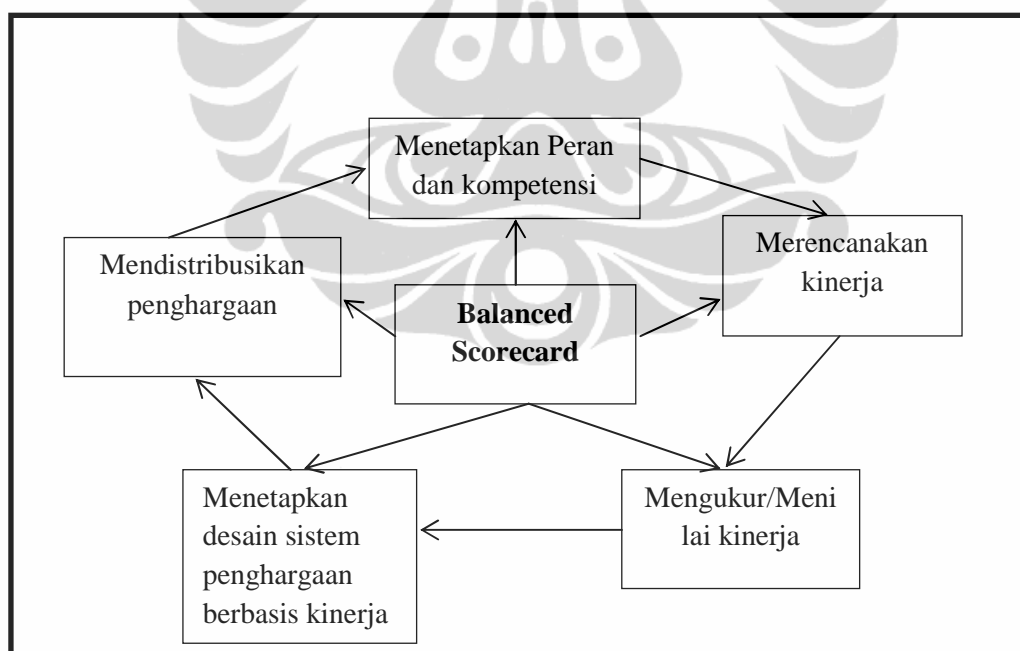
Sejak mulai tahun 2006, *Balanced Scorecard* telah dikembangkan untuk mengintegrasikan dua sistem : (1) sistem manajemen strategik dan, (2) sistem terpadu pengelolaan kinerja seluruh personel (manajer dan karyawan).

- 1) Sistem manajemen strategik berbasis BSC adalah sistem yang dimanfaatkan untuk mengelola secara strategik bisnis organisasi/perusahaan. Penggunaan sistem ini berfungsi sebagai petunjuk dan sekaligus jalan yang harus dilalui dalam mengelola organisasi/perusahaan .
- 2) Sistem pengelolaan kinerja personel adalah sistem yang dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh personel dalam suatu organisasi/perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan melalui perilaku yang di harapkan.

Oleh karena itu, sistem pengelolaan kinerja ini dapat di manfaatkan untuk memperbaiki perilaku personel dan mencegah perilaku personel yang tidak di harapkan dalam mewujudkan visi perusahaan yang di desain sejalan dengan sistem strategik berbasis *balanced scorecard*.

Pengelolaan kinerja personel, ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi organisasi. Pengelolaan kinerja personel dalam *balanced scorecard* terdiri atas lima tahap terpadu, yaitu :

- 1). Menetapkan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja organisasi/perusahaan.
- 2). Merencanakan kinerja yang hendak di capai
- 3). Mengukur dan menilai kinerja personel
- 4). Menetapkan desain sistem penghargaan berbasis kinerja
- 5). Mendistribusikan penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personel.



**Gambar 4.4** :Mekanisme Pengelolaan Kinerja Personel *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan Dan Norton (Moeheriono : 2009:130)

### **Balanced Scorecard Pada Instansi Pemerintah**

Sasaran strategic dari instansi pemerintah adalah untuk memenuhi misi yang didelegasikan oleh Presiden melalui departemen masing-masing. Adapun perbedaan tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel4.5**  
**Sasaran Strategik Instansi Pemerintah**

| <b>Atribut Strategik</b>            | <b>Organisasi Publik</b>   |
|-------------------------------------|--|
| <b>1</b>                            | <b>2</b>   |
| Sasaran strategic umum              | Efektivitas misi   |
| Sasaran Keuangan Umum               | Pengurangan biaya, efesiensi   |
| Nilai-nilai Outcome yang diharapkan | Akuntabilitas pada public, integritas, keadilan                                    |
| Stakeholders                        | Kepuasan pelanggan   |
| Pelanggan                           | Masyarakat, DPR, mitra, departemen atau instansi pemerintah lainnya, penyedia jasa |
| Prioritas anggaran                  | Kadang-kadang penerima tdk langsung dari keluaran organisasi                       |
|                                     | Kepemimpinan, pembuat UU, perencana  |

Sumber : Moheriono (2009:135-136). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.

**Tabel4.6**  
**Kerangka Kerja *Balanced Scorecard* Organisasi Publik**

| <b>No</b> | <b>Perspektif</b>           | <b>Ukuran Kinerja Berimbang</b>   |
|-----------|-----------------------------|---|
| <b>1</b>  | <b>2</b>                    | <b>3</b>  |
| 1         | Keuangan ( <i>Finance</i> ) | Realisasi penggunaan anggaran   |
| 2         | Stakeholder                 | a. Ukuran efesiensi<br>b. Manfaat jangka panjang kpd masyarakat<br>c. Pengaruh kpd tingkah laku masyarakat<br>c. Perubahan sikap<br>d. Penilaian stake holder |

|  |  |                       |
|--|--|-----------------------|
|  |  | atas kualitas out put |
|--|--|-----------------------|

Tabel 4.6 Kerangka Kerja Balanced Scorecard Organisasi Publik  
(sambungan)

| 1 | 2   | 3   |
|---|---|---|
| 3 | Proses (process) Internal                                   | a. Kualitas teknis terkait dgn standar internal<br>b. Ketepatan waktu proses<br>c. Kepedulian, keadilan dan administrasi<br>d. Kepuasan                       |
| 4 | Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth</i> ) | a. Pelatihan dan peningkatan keahlian pegawai<br>b. Pemanfaatan peningkatan dan akses dari IT<br>c. Proses atau aturan baru untuk meningkatkan pelayanan jasa |

Sumber : Moehariono (2009: 136-137). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.

### Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur

keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu: ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi

(2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale*.

### **Sistem Manajemen Kinerja Versus *Balanced Scorecard* Dalam Pengelolaan Kinerja Personel.**

Sistem Manajemen Kinerja dan *Balanced Scorecard* memiliki persamaan dalam hal :

1. Fokus SMK dan BSC adalah pendekatan yang terintegrasi untuk mengelola kinerja individu, tim, dan organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.
2. Prinsip dasar operasionalisasi SMK dan BSC adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran, memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, terdapat konsensus dan kerjasama serta terjadi komunikasi dua arah.
3. SMK dan BSC merupakan suatu proses manajemen yang memberikan tuntutan pada pengukuran dan evaluasi kinerja dengan mengacu kepada faktor-faktor *input/proses* (pengetahuan, keahlian, kepiawaian dan kompetensi) dan faktor-faktor *out put/akibat* (hasil dan kontribusi).
4. SMK dan BSC berkenaan dengan proses kerja, manajemen organisasi, pengembangan, dan imbalan yang saling berhubungan dan merupakan bagian fundamental dari pendekatan manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi.

Namun demikian, dalam operasionalisasinya perspektif *Balanced Scorecard* menawarkan sebuah konsep pengelolaan kinerja personel yang lebih terintegrasi dengan sasaran strategik organisasi dan menekankan kepada

pengembangan teknologi informasi. Atau dengan kata lain, bahwa perspektif Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard* dilakukan secara terintegrasi dengan pengelolaan kinerja organisasi. Adapun proses pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Sistem pengelolaan kinerja personel berbasis BSC di desain secara komprehensif dalam perwujudan sasaran strategik organisasi dengan memfokuskan kinerja personel yang berorientasi pada pemuasan kebutuhan *customer* atau publik. Oleh karena itu, pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan atau organisasi di kelompokkan ke dalam dua golongan (1) *mission center* dan (2) *service center* yang di tetapkan perannya untuk menghasilkan *value* bagi customer.
2. *Mission center* adalah unit organisasi yang bertanggung jawab atas penyediaan *value* bagi customer. Dalam organisasi publik, departemen yang mengemban fungsi operasional dan pelayanan publik merupakan *mission center*. *Service center* adalah unit organisasi yang bertanggung jawab atas penyediaan layanan bagi *mission center*. Departemen SDM, departemen logistic, departemen keuangan merupakan bagian dari *service center*. Dengan kata lain, *Mission center* berperan untuk memenuhi kebutuhan customer luar dan *service center* berperan untuk memenuhi customer internal (*mission center*).
3. Tahap pertama dalam pengelolaan personel berbasis BSC adalah perencanaan kinerja organisasi. Kinerja yang hendak di capai di tetapkan berdasarkan sasaran strategik yang hendak di capai organisasi. Sasaran strategik dirumuskan melalui penerjemahan misi, visi, tujuan, dan strategi perusahaan/organisasi ke dalam *company scorecard*. *Company scorecard* memberikan arah dan tujuan sasaran strategik organisasi. Sasaran strategik tersebut mencakup empat aspek (keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Di setiap perspektif kemudian ditentukan ukuran hasil (*outcome measure*) dan targetnya. Ukuran hasil inilah yang merupakan ukuran kinerja kunci (key performance indicator atau KPI). Kemudian dipilih inisiatif strategik (*action plan*) untuk mewujudkan

sasaran strategik tertentu. Keberhasilan dalam mewujudkan sasaran strategik melalui inisiatif strategik inilah yang merupakan **kinerja perusahaan/organisasi**.

4. Setelah kinerja perusahaan di rencanakan di dalam *company scorecard*, selanjutnya dilakukan perencanaan kinerja personel berupa penetapan peran dan penentuan kompetensi inti melalui tiga tahap *cascading* (penyusunan scorecard di setiap jenjang organisasi oleh manajer secara terstruktur, yaitu : (1) *cascading company scorecard* ke dalam *mission center scorecard*, (2) *cascading mission center scorecard* ke dalam *service center scorecard*, (3) *cascading mission center scorecard* dan *service center scorecard* ke dalam *team and personal scorecard* masing-masing.
5. Melalui *cascading process*, peran (yang merupakan pekerjaan atau *job description*) personel di tetapkan sejalan dengan sasaran strategik perusahaan atau pusat pertanggung jawaban. Sementara itu sasaran strategik merupakan penerjemahan misi, visi, tujuan, dan strategi perusahaan/organisasi.
6. Selanjutnya di lakukan pengukuran kinerja dengan mengukur keberhasilan setiap *mission center, service center, team, dan individu* dalam mencapai sasaran strategik dalam *scorecardnya*. Pengukuran di lakukan secara komprehensif di empat perspektif : keuangan, customer, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil pengukuran kinerja tersebut kemudian di bandingkan dengan target yang telah ditetapkan dalam *scorecardnya* masing-masing. Untuk kemudian dapat ditetapkan sistem penghargaan yang akan diberikan kepada manajer *mission center, manajer service center, team, dan karyawan*. Dengan penekanan bahwa penghargaan hanya di berikan kepada personel atas kinerja yang di capai oleh personel, bukan atas pekerjaan atau peran personel.
7. Sistem pengelolaan kinerja personel berbasis *balanced scorecard* di dukung oleh suatu sistem personal computer (PC). PC memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk mengakses secara langsung ke



*shared data base* informasi kinerja *mission center, service center, team,* dan karyawan yang di himpun oleh pusat pertanggung jawaban informasi organisasi. Sehingga memberdayakan karyawan untuk mengetahui perkembangan organisasi secara keseluruhan serta memberikan kesempatan untuk melakukan pengambilan keputusan berkualitas bagi pencapaian sasaran strategis organisasi.

8. Keberhasilan pengelolaan kinerja personel berbasiskan *balanced scorecard* sangat di tentukan oleh komitmen yang kuat dan kemampuan untuk mewujudkan komitmen tersebut oleh perilaku individual manajemen puncak. Manajemen puncak bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan komitmen dan integritasnya terhadap visi, misi, keyakinan dasar, dan strategi organisasi.

### **Membangun *Balanced Scorecard***

Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, organisasi terlebihdahulu harus membangun atau menyusun *Balanced Scorecard*. Terdapat enamtahapan dalam membangun suatu *Balanced Scorecard* yaitu:

#### 1) Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasiorganisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun*Balanced Scorecard*. Tim ini akan merumuskan visi dan misi organisasi, termasukdidalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukungorganisasi untuk mencapai misinya.

Tim ini mengembangkan rencana-rencanayang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untukmenjalankannya. Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan,kelemahan, kesempatan, dan ancaman terdapat organisasi yang dapat dilakukandengan menggunakan SWOT analysis.

Organisasi juga dapat melakukan*benchmarking* terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasimengetahui apa yang

menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

## 2) Menetapkan Visi organisasi

Visi diperlukan dalam sebuah organisasi untuk menumbuhkan pemotivasian personil. Visi organisasi dijabarkan kedalam ukuran-ukuran kinerja. Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan kedalam tujuan (*goal*) dan sasaran strategi (*objectives*).

Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi (*strategi formulation*), visi organisasi dijabarkan dalam *goal* (tujuan).

## 3) Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian (Gaspersz, 2003).

Tujuan organisasi dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customers* dan *stakeholders*, *perspektif employee & organization capacity*. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi.

## 4) Membangun strategi organisasi

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari

misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

#### 5) Mengukur Performance

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi ke arah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan strategis. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasi hasil (*outcome*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai *outcome* tersebut.

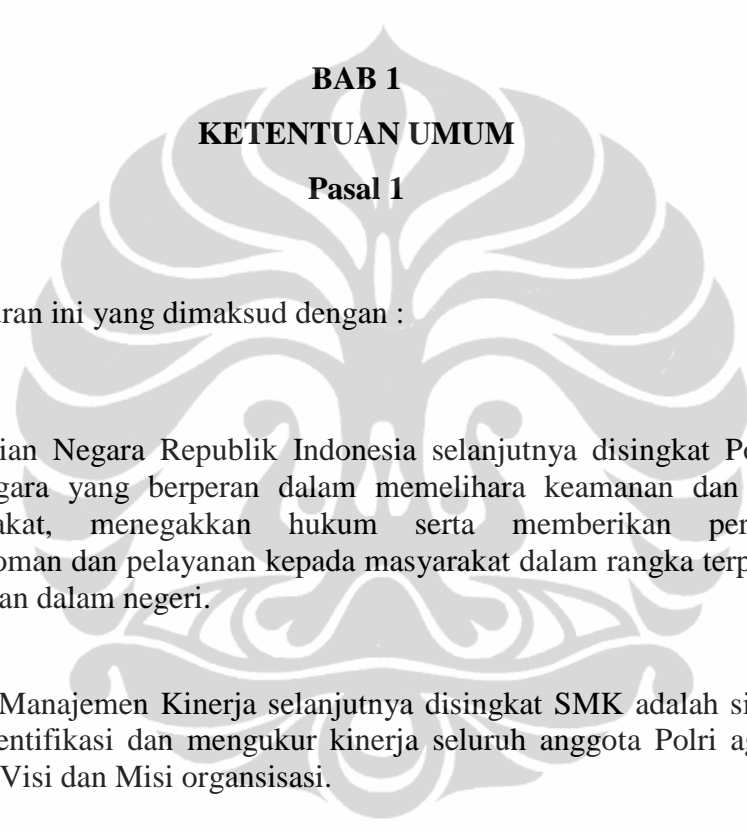
#### 6) Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai.

Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul didalam bidangnya. Target-target biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun. Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut.

#### 4.5 Prosedur Normatif Sistem Manajemen Kinerja Polri

Sistem Manajemen Kinerja Polri disingkat SMK Polri di tetapkan berdasarkan Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor 1 Tahun 2010 Tanggal 23 Pebruari 2010. SMK Polri terdiri dari 6 (enam) Bab dan 27 (dua puluh tujuh) Pasal.



### BAB 1 KETENTUAN UMUM Pasal 1

Dalam Peraturan ini yang dimaksud dengan :

1. Kepolisian Negara Republik Indonesia selanjutnya disingkat Polri adalah alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri.
2. Sistem Manajemen Kinerja selanjutnya disingkat SMK adalah sistem yang mengidentifikasi dan mengukur kinerja seluruh anggota Polri agar selaras dengan Visi dan Misi organisasi.
3. *Key Result Area* selanjutnya disingkat KRA adalah rangkaian pokok-pokok tugas dan cakupan tanggung jawab suatu jabatan anggota yang diturunkan dari KRA unit kerja / KRA pimpinan unit kerjanya.
4. *Key Performance Indikator* selanjutnya disingkat KPI adalah indikator kinerja Polri dengan merujuk pada KRA anggota yang bersangkutan.
5. Pejabat Penilai selanjutnya disingkat PP adalah pimpinan langsung anggota Polri yang tugas dan tanggung jawab mengidentifikasi, mengukur dan merangkum kinerja anggota yang dinilai.

6. Pimpinan Pejabat Penilai selanjutnya disingkat PPP adalah Pimpinan dari PP yang mempunyai tugas dan tanggung jawab menyelesaikan permasalahan banding yang diajukan oleh anggota yang dinilai.
7. Anggota Yang Dinilai selanjutnya disingkat AYD adalah anggota Polri yang diidentifikasi dan diukur kinerjanya.
8. Rekan Kerja adalah anggota Polri yang memiliki pimpinan langsung yang sama dengan AYD.
9. Faktor Generik selanjutnya disingkat FG adalah faktor penilaian yang diperlakukan sama pada semua anggota Polri.
10. Faktor Spesifik selanjutnya disingkat FS adalah faktor penilaian yang terkait dengan tugas pokok dan tanggung jawab anggota Polri di masing-masing fungsi yang ada pada Polri.

## **Pasal 2**

SMK bertujuan untuk menciptakan komunikasi antara pimpinan dan anggota dalam rangka memperjelas harapan organisasi dan atasan serta pemahaman anggota mengenai :

- a. Tugas pokok dan fungsi anggota;
- b. Bagaimana tugas pokok dan fungsi tersebut berpengaruh kepada tujuan organisasi;
- c. Pemahaman tentang kinerja;
- d. Bagaimana pimpinan dan anggota bekerjasama untuk mewujudkan kinerja; dan
- e. Bagaimana meminimalkan kendala-kendala pencapaian kinerja;

## **Pasal 3**

Prinsip operasionalisasi Sistem Manajemen Kinerja adalah :

- a. Transparan, yaitu pelaksanaannya dilakukan secara terbuka dengan menyepakati 5 (lima) faktor kinerja yang akan dinilai antara PP dengan AYD dan hasil penilaian disampaikan secara langsung.

- b. Bersih, yaitu tidak ada celah bagi APP ataupun AYD untuk melakukan KKN karena penilaian juga melibatkan 2 (dua) rekan AYD yang dipilih secara acak.
- c. Akuntabel, yaitu penilaian dapat dipertanggungjawabkan secara vertikal maupun horizontal.
- d. Obyektif, yaitu penilaian kinerja sesuai dengan fakta kinerja dan hasil yang disepakati sesuai dengan target yang telah disepakati dari awal.

#### **Pasal 4**

Tahapan SMK terdiri atas :

- a. tahap I : Perencanaan Kinerja;
- b. tahap II : Pemantauan dan Pembimbingan;
- c. tahap III : Penilaian Kinerja; dan
- d. tahap IV : Evaluasi Kinerja.
  - 1. Tahap Evaluasi Kinerja (Tanpa tahap banding)
  - 2. Tahap Banding (Keberatan atas Penilaian)

## **BAB II**

### **PELAKSANAAN**

#### **Bagian Kesatu**

#### **Pasal 5**

Perencanaan kinerja adalah suatu aktivitas dalam SMK yang bertujuan untuk mempertegas tugas pokok dan fungsi anggota serta menyepakati Indikator Standar Kinerja anggota.

#### **Pasal 6**

Proses Perencanaan Kinerja meliputi kegiatan :

- a. PP dan AYD mempelajari manual SMK dan uraian jabatan yang berlaku;
- b. Satuan Kerja yang membidang SDM memberikan salinan formulir rekap Penilaian Kinerja 2 (dua) periode sebelumnya dan formulir Penilaian Kinerja Spesifik kepada PP;
- c. PP mengidentifikasi kinerja AYD pada 2 (dua) periode sebelumnya;

- d. PP mengundang AYD untuk hadir dalam pertemuan perencanaan kinerja;
- e. PP menjelaskan maksud, tujuan, manfaat SMK serta jenis Penilaian Kinerja kepada AYD;
- f. PP menjelaskan secara detail tugas pokok AYD berdasarkan dokumen uraian jabatan yang berlaku, pedoman Standar Kinerja dan/atau tugas-tugas tambahan lainnya;
- g. PP bersama AYD mengidentifikasi dan menyepakati 5 (lima) tugas pokok yang menjadi faktor Penilaian Kinerja Spesifik pada periode berjalan (kolom 2 formulir Penilaian Kinerja Spesifik);
- h. PP bersama AYD mengidentifikasi dan menyepakati Standar Kinerja (kolom 3 formulir Penilaian Kinerja Spesifik). Standar Kinerja yang dimaksud mengacu pada Standar Kinerja yang lebih tinggi;
- i. PP dan AYD mengidentifikasi faktor-faktor yang kemungkinan akan menghambat pencapaian Standar Kinerja;
- j. PP bersama AYD mendiskusikan alternatif solusi faktor-faktor penghambat tadi;
- k. PP mendokumentasikan hasil diskusi butir i dan k dalam butir 1 catatan kualitatif aspek Spesifik anggota yang dinilai;
- l. PP dan AYD menandatangani formulir Penilaian Kinerja Spesifik.

## **Bagian kedua**

### **Pemantauan dan Pembimbingan**

#### **Pasal 7**

Pemantauan dan pembimbingan merupakan aktifitas dalam SMK yang bertujuan untuk memantau dan mengarahkan anggota dalam rangka pencapaian Standar Kinerja.

### **Pasal 8**

Proses pemantauan dan pembimbingan meliputi kegiatan-kegiatan :

- a. PP membuat catatan sendiri mengenai pelaksanaan tugas AYD terutama kinerja yang di atas dan/atau di bawah standar (critical incidents) yang kemudian di tahap III dapat dipindahkan pada butir 1 catatan kualitatif aspek generik dan butir 2 catatan kualitatif aspek spesifik.
- b. PP memanggil AYD yang memiliki kinerja di bawah standar.
- c. PP memberikan arahan dan petunjuk untuk memperbaiki kinerja AYD.
- d. Jika diperlukan, PP merekomendasikan untuk mengikuti program pembinaan dan/atau pengembangan

### **Bagian ketiga**

### **Penilaian Kinerja**

### **Pasal 9**

- (1) Penilaian Kinerja merupakan suatu aktivitas dalam sistem SMK yang bertujuan untuk menilai Kinerja Generik dan Spesifik anggota pada periode penilaian.
- (2) Penilaian Kinerja Generik maupun Spesifik dibedakan untuk golongan Brigadir, Inspektur, Perwira Menengah dan golongan Perwira Tinggi.

### **Pasal 10**

- (1) Penilaian Kinerja Generik meliputi penilaian secara kuantitatif dan kualitatif.
- (2) Penilaian Kinerja Generik secara kuantitatif dengan menilai 10 (sepuluh) faktor Kinerja, yaitu ;
  - a. Kepemimpinan;
  - b. Jaringan Sosial;
  - c. Komunikasi;
  - d. Pengendalian emosi;
  - e. Agen Perubahan;
  - f. Integritas;
  - g. Empati;



- h. Pengelolaan administrasi;
  - i. Kreativitas; dan
  - j. Kemandirian.
- (3) Penilaian Kinerja secara Kualitatif dengan menuliskan fakta kinerja sebagai penjelasan dari pencapaian kinerja yang menonjol, baik yang di atas standar atau yang di bawah standar.

### **Pasal 11**

Proses Penilaian Kinerja meliputi kegiatan :

- a. Satuan Kinerja yang membidangi SDM, selambat-lambatnya 1 bulan sebelum periode penilaian berakhir, mengirimkan Formulir Penilaian Kinerja Generik (sesuai pangkat AYD yang dinilai) kepada PP dan 2 (dua) rekan kerja AYD. Kedua rekan kerja AYD yang dipilih harus memiliki atasan langsung yang sama dengan AYD dan telah bekerja sama sekurang-kurangnya selama 3 (tiga) bulan dan dipilih secara random.
- b. 2 (dua) rekan kerja AYD melakukan Penilaian Kinerja dengan mengisi kolom 4 (empat) formulir Penilaian Kinerja Generik.
- c. PP melakukan penilaian kinerja dengan mengisi kolom 4 (empat) formulir Penilaian Kinerja Generik serta kolom 4 (empat) dan 5 (lima) formulir Penilaian Kinerja Spesifik.
- d. PP mengirimkan formulir Penilaian Kinerja Generik dan Spesifik yang telah diisi sedangkan 2 (dua) rekan kerja AYD secara sendiri-sendiri mengirimkan formulir Kinerja Generik kepada satuan kerja bidang SDM selambat-lambatnya 2 (dua) minggu sebelum periode penilaian berakhir.
- e. Satuan kerja bidang SDM mengumpulkan dan merekap formulir Penilaian Kinerja Generik dan Spesifik dari PP dan 2 (dua) rekan kerja AYD.

## **Bagian keempat**

### **Evaluasi Kinerja**

#### **Pasal 12**

Evaluasi kinerja merupakan suatu aktivitas dalam SMK yang bertujuan untuk mengkaji kinerja anggota pada periode berjalan.

#### **Pasal 13**

Tahapan dalam Evaluasi Kinerja, meliputi :

- a. Satuan Kerja yang membidangi SDM mengirimkan formulir rekapitulasi Penilaian Kinerja dan formulir Kinerja Generik dan Spesifik yang sudah diisi kepada PP.
- b. PP mengundang AYD untuk menghadiri pertemuan evaluasi kinerja.
- c. PP menjelaskan pencapaian kinerja AYD.
- d. PP memberikan umpan balik bagi perbaikan kinerja AYD pada periode Penilaian Kinerja berikutnya.
- e. PP mendokumentasikan hasil umpan balik pada butir 2 catatan kualitatif aspek generik dan butir 3 catatan kualitatif aspek spesifik.
- f. Bila tidak ada banding, PP dan AYD menandatangani formulir rekapitulasi Penilaian Kinerja.
- g. Jika AYD berkeberatan terhadap hasil penilaian maka PP menuliskan keterangan pada catatan akhir formulir rekapitulasi Penilaian Kinerja dan menandatangani formulir, namun AYD tidak.
- h. PP mengirimkan formulir rekapitulasi Penilaian Kinerja dan formulir Kinerja Generik serta Spesifik kepada Satuan Kerja yang membidangi SDM selambat-lambatnya 1 (satu) minggu setelah formulir tersebut diterima.

## **Bagian kelima**

### **Banding**

#### **Pasal 14**

Anggota berhak mengajukan keberatan atas penilaian yang telah dilakukan dengan tidak menandatangani formulir rekap Penilaian Kinerja Generik atau Spesifik.

#### **Pasal 15**

Proses keberatan (banding) atas penilaian, dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Satuan Kerja yang membidangi SDM mengirimkan formulir banding, kepada atasan pejabat penilai (APP), selambat-lambatnya 1 (satu) minggu setelah permohonan banding diterima dari AYD.
- b. APP dapat mengundang pihak-pihak yang terkait (misalnya : PP, Rekan kerja yang menilai, dan/atau AYD) untuk mengklarifikasi penilaian.
- c. APP memutuskan Penilaian Kinerja periode berjalan serta mengisi formulir banding.
- d. Perubahan nilai kinerja periode berjalan dapat meningkatkan/ menurunkan sebutan kinerja maksimal 1 (satu) tingkat.
- e. APP dan AYD menandatangani formulir banding.
- f. APP mengembalikan formulir banding kepada satuan kerja yang membidangi SDM selambat-lambatnya 1 minggu setelah formulir banding diterima.

### **BAB III**

## **PROPORSI PENILAIAN DAN RENTANG NILAI**

### **Bagian kesatu**

#### **Proporsi penilaian**

##### **Pasal 16**

Proporsi penilaian untuk Penilaian Generik sebesar 35% dan untuk Penilaian Spesifik sebesar 65%.

##### **Pasal 17**

- (1) Bobot Penilaian Generik, terdiri atas :
  - a. Proporsi PP sebesar 40%
  - b. Proporsi Kerja AYD masing-masing 30%
  - c. Bila rekan kerja AYD berjumlah kurang dari 2 (dua) orang maka bobot penilaian untuk PP sebesar 50% dan AYD sebesar 50%
  - d. Bila rekan kerja AYD tidak memiliki rekan kerja, maka bobot penilaian 100% oleh PP.
- (2) Penilaian Kinerja Spesifik hanya dilakukan oleh PP saja.

### **Bagian kedua**

#### **Rentang Nilai**

##### **Pasal 18**

- (1) Rentang Nilai kinerja disusun dari angka 0-54
- (2) Pembagian dan penyebutan rentang nilai sesuai ayat (1) di atas adalah sebagai berikut :
  - a. Istimewa, dengan nilai 49 s/d 54
  - b. Sangat Baik, dengan nilai antara 38 samapai 48
  - c. Baik, dengan nilai antara 27 sampai 37
  - d. Kurang, denga nilai di bawah dari 27.

## **BAB IV**

### **PENILAIAN DAN WAKTU PENILAIAN**

#### **Pasal 19**

- (1) Penilai adalah PP dan rekan kerja yang sudah bekerja sama dengan AYD minimal 3 (tiga) bulan.
- (2) Apabila seorang anggota Polri dipindahkan ke satuan kerja yang baru dan bertugas kurang dari 3 (tiga) bulan, maka yang menjadi penilai adalah PP dan rekan kerja AYD di satuan kerja sebelumnya.

#### **Pasal 20**

- (1) Penilaian Kinerja dilakukan secara reguler dua kali setahun (semesteran) mengikuti tahun kalender.
- (2) Penilaian Kinerja Semester I adalah Penilaian Kinerja yang dilakukan pada periode Januari sampai dengan Juni, sedangkan Penilaian Kinerja Semester II adalah Penilaian Kinerja yang dilakukan pada periode Juli sampai dengan Desember.

## **BAB V**

### **TATA CARA PENGISIAN DAN PENYIMPANAN FORMULIR**

#### **Pasal 21**

- (1) Formulir Penilaian Kinerja Spesifik atau Generik dibedakan atas golongan kepangkatan, yaitu :
  - a. Golongan Brigadir
  - b. Golongan Inspektur
  - c. Golongan Perwira Menengah dan
  - d. Golongan Perwira Tinggi
- (2) Tata Cara Pengisian Formulir Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam lampiran yang tidak terpisahkan dengan peraturan ini.

## **Pasal 22**

- (1) Formulir Penilaian Kinerja bersifat rahasia sehingga harus diamankan dan disimpan dan hanya pejabat tertentu sesuai kewenangannya dan AYD yang dapat mengetahuinya.
- (2) Penyimpanan Formulir Penilaian Kinerja yang telah disepakati oleh PP dan AYD disimpan di satuan kerja yang mengemban fungsi SDM di masing-masing satuan organisasi.
- (3) Formulir dalam bentuk File disimpan dalam bentuk CD atau Flash Disk dan dikirim ke satuan atas sesuai dengan tingkat kewenangannya.
- (4) Formulir penilaian masing-masing golongan kepangkatan untuk memudahkan dalam penyimpanan diberi warna sesuai golongan kepangkatan, yaitu :
  - a. Formulir untuk golongan Brigadir berwarna putih
  - b. Formulir untuk golongan Inspektur berwarna kuning
  - c. Formulir untuk golongan Pamen berwarna biru muda
  - d. Formulir untuk golongan Pati berwarna merah muda

## **BAB IV**

### **PENGAWASAN**

## **Pasal 23**

Agar diperoleh hasil yang obyektif dan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dilakukan pengawasan oleh pengawas internal.

## **Pasal 24**

Pengawasan internal dilaksanakan oleh pengembang fungsi pengawasan yang ada dalam struktur organisasi Polri, yaitu oleh Itwasum dan Divpropam untuk tingkat Mabes serta Itwasda dan Bid Propam untuk tingkat Polda.

**Pasal 25**

terhadap penyimpangan yang ditemukan dilaporkan kepada pimpinan sesuai dengan tingkatannya secara tertulis untuk diambil tindakan sesuai peraturan yang berlaku.

**BAB VII****PENUTUP****Pasal 26**

Dengan berlakunya Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia ini, maka daftar Penilaian (Dapen) yang selama ini berlaku, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

**Pasal 27**

Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

## BAB V

### INTERPRETASI TERHADAP IMPLEMENTASI PROSEDUR SISTEM MANAJEMEN KINERJA POLRI

Polri sebagai kepolisian nasional, yang secara administrasi menganut birokrasi *weberian*, menekankan segala aktivitas organisasinya berdasarkan prosedur dan peraturan perundang-undangan secara vertikal, utuh dan terintegrasikan dari tingkat pusat (mabes Polri) ke tingkat daerah (Sutanto, 2005:25).

Istilah *Weberian* mengacu pada konsep manajemen yang dikemukakan Max Weber tentang birokrasi rasional yang mengandalkan peraturan-peraturan dan prosedur untuk mencapai suatu tujuan. Dalam pandangan Weber di dalam Jusuf (2004) disebutkan, bahwa disamping sistem pengendalian, birokrasi juga menyangkut masalah legitimasi yang dapat bersumber dari otoritas tradisonal, karisma, atau otoritas legal-rasional. Otoritas legal-rasional, adalah yang menjadi dasar dari sebuah birokrasi modern yang tipe idealnya menurut Weber memiliki enam ciri utama : (1) hadirnya hierarki; (2) hubungan yang bersifat impersonal; (3) tersedianya aturan secara tertulis; (4) promosi dilakukan atas dasar prestasi; (5) terdapatnya spesialisasi pembagian kerja; dan (6) pengutamaan pada nilai efisiensi.

Dalam rangka meningkatkan kinerja personel Polri serta menjadikan adanya standar baku penilaian kinerja yang objektif, maka pada tanggal 23 Pebruari 2010 Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia menetapkan suatu kebijakan tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri (SMK) ke dalam sebuah "Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No. 1 Tahun 2010". Hal ini mengandung arti, bahwa secara legal normatif kebijakan tersebut memiliki kekuatan yang bersifat otoritatif untuk dilaksanakan oleh seluruh personel Polri sebagaimana prosedur normatifnya.

Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan



kapabilitas tim dan kontributor individu (Amstrong dan Baron, 1998). Melalui proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan yang melibatkan setiap orang di dalam organisasi untuk secara bersama-sama mengelola semua sumber daya dalam organisasi yang menjadi masukan (*input*), proses pelaksanaan kinerja, hasil kerja (*output*), dan manfaat atau dampak dari suatu kinerja (*outcome*), (Wibowo, 2007:22). Dengan menekankan kepada kesepakatan bersama mengenai aturan, akuntabilitas, tugas, sasaran serta persyaratan keahlian dan kompetensi, tentang cara-cara pengukuran kinerja, tentang penilaian hasil dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dan tentang rencana pengembangan dan peningkatan kinerja (Suryadharma, 2010:46).

Adapun implementasi dalam tulisan ini mengandung arti pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program kebijakan tersebut (Lester dan Steward, 2000). Dengan benar-benar memperhatikan rambu-rambu peraturan pemerintah yang berlaku (Grindle 1980).

Dengan kata lain, bahwa untuk dapat mewujudkan tujuan dari kebijakan SMK Polri, maka kebijakan tersebut harus benar-benar dapat di implementasikan atau di laksanakan sebagaimana prosedur normatif yang telah di tentukan di dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No. 1 Tahun 2010.

Sehubungan dengan hal tersebut, bab ini secara khusus akan membahas tentang bagaimana personel Polri pada Polres Metro Jakarta Barat mengimplementasikan prosedur SMK yang pada intinya merupakan suatu kerangka kerja yang terdiri dari empat tahapan inti, yaitu : (1) tahap Perencanaan Kinerja, (2) tahap Pemantauan dan Bimbingan, (3) tahap Penilaian Kinerja, (4) dan tahap Evaluasi Kinerja. Untuk selanjutnya di pengaruhi oleh kemampuannya sebagai individu untuk melakukan interpretasi atau memberi makna terhadap realita yang mereka hadapi dalam proses pengimplementasian SMK Polri.

Pendekatan yang dipergunakan dalam pembahasan tema tersebut adalah dengan membandingkan apa yang seharusnya dilakukan (sebagaimana yang tertulis didalam Peraturan De SDM Kapolri No.1 Tahun 2010) dan praktik nyata

yang dilakukan oleh personel Polri dalam mengimplementasikan Sistem Manajemen Kinerja Polri.

Pembahasan dalam bab ini, didasari atas perspektif interpretif khususnya yang dikembangkan oleh pemikirin George Herbert Mead (1971) tentang interaksi simbolik (*symbolic interactionism*) yang kemudian di ikuti oleh Herbert Blumer (1969) dan Erving Goffman (1959). George Herbert Mead menawarkan gagasan penting tentang bagaimana para pelaku terlibat dalam sebuah interaksi sosial yang ditandai oleh proses interpretasi yang kompleks untuk menghasilkan makna yang khusus dari mana tindakan sosial mereka itu didasarkan. Sementara itu Blumer, menjabarkannya ke dalam tiga pokok pikiran. Pertama, manusia bertindak terhadap sesuatu atas dasar makna yang dipunyai sesuatu itu baginya. Kedua, makna yang dipunyai sesuatu tersebut berasal atau muncul dari interaksi sosial antara seseorang dengan sesamanya. Ketiga, makna diperlakukan atau diubah melalui suatu proses penafsiran yang digunakan orang dalam menghadapi sesuatu yang dijumpainya (Kamanto, 1993:36).

Selain teori utama tersebut diatas, pembahasan dalam penulisan ini juga akan didukung dengan beberapa teori lain yang memiliki relevansi dengan tema yang ditentukan, yaitu : teori “Manajemen Kinerja (*Performance Manajemen*)” oleh Michel Armstrong dan Baron (1998), konsep pembentukan kebijakan Frank T.Paine dan William Naumes (1974), teori “Implementasi Kebijakan Publik (*Implementing Public Policy*)” oleh George C.Edwards (1980), dan teori Strukturasi oleh Anthony Gidden (1984).

## **5.1 Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Polri Pada Polres Metro Jakarta Barat.**

Dalam perspektif Weber tentang birokrasi disebutkan , bahwa birokrasi memiliki enam ciri utama yaitu (1) hadirnya hierarki ; (2) hubungan yang bersifat impersonal; (3) tersedianya aturan secara tertulis; (4) promosi dilakukan atas dasar prestasi; (5) terdapatnya spesialisasi pembagian kerja; (6) pengutamaan pada nilai efisiensi.

Polri sebagai kepolisian nasional (pasal 5 UU No.2/2002), adalah satu kesatuan yang diorganisasikan secara vertikal, utuh, dan terintegrasi dari tingkat Mabes Polri sampai pada jajaran Polri terdepan. Oleh karena itu, kebijakan-kebijakan Polri yang tertuang dalam bentuk Undang-undang, Peraturan-Peraturan, Keputusan, Juklak, dan Juknis yang ditetapkan sebagai pedoman tugas pokok maupun pembenahan di tetapkan dan diberlakukan secara menyeluruh di dalam organisasi Polri mulai dari tingkat Mabes Polri sampai pada Resort dan Sektor dilapangan.

Dengan di tetapkannya Sistem Manajemen Kinerja Polri ke dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Polri No.1 tahun 2010 Tanggal 23 Pebruari 2010, maka secara legal normatif kebijakan tersebut bersifat otoritatif untuk dilaksanakan atau di implementasikan di dalam organisasi Polri oleh seluruh aktor pelaksana (personel Polri) baik pada tingkat pusat (Mabes Polri) maupun tingkat daerah (Polda, Polres, Polsek, Sub sektor). Untuk selanjutnya dapat di pergunakan sebagai metode pembenahan kinerja Polri.

Sebagaimana makna implementasi kebijakan itu sendiri, yaitu dipandang dalam pengertian yang luas sebagai tahap dari proses kebijakan segera setelah penetapan undang-undang. Dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program (James Anderson (1969), Budi Winarno (2007:20)).

Implementasi kebijakan merupakan tahap yang paling krusial dalam proses kebijakan publik. Dikatakan oleh Grindle(1980),“Orang sering tidak melihat arti penting dari implementasi kebijakan. Implementasi menurut mereka hanya merupakan pelaksanaan dari apa yang telah diputuskan legeslatif atau para pengambil keputusan sehingga kurang berpengaruh. Padahal, dalam kenyataan bahwa betapapun hebatnya suatu rencana program atau kegiatan tetapi apabila itu tidak direalisasikan dengan baik dan benar maka program dan kegiatan itu menjadi sia-sia.Implementasi membutuhkan para pelaksana yang benar-benar jujur, memiliki kompetensi yang sesuai, dan komitmen yang tinggi untuk menghasilkan apa yang menjadi tujuannya, dan benar-benar memperhatikan rambu-rambu peraturan yang berlaku” (Yeremias, 2008:77).

Sehubungan dengan uraian tersebut diatas, selanjutnya akan di bahas tentang bagaimana implementasi atau pelaksanaan kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri pada Polres Metropolitan Jakarta Barat. Dengan tujuan untuk mengkaji apakah Sistem Manajemen Kinerja Polri telah diimplementasikan sebagaimana prosedur normatifnya yang telah ditetapkan di dalam Peraturan Deputi Sumber Daya Manusia Polri No. 1 Tahun 2010.

### 5.1.1 Gambaran Umum

Untuk mengetahui gambaran umum pelaksanaan SMK Polri di Polres Metro Jakarta Barat, di lakukan wawancara dengan Wakapolres Metro Jakarta Barat (AKBP. Drs. Aan Suhanan, Msi). Didalam Keputusan Kapolri Nomor: Kep/366/VI/2010 pasal 7, Wakapolres memiliki tugas pokok untuk membantu Kapolres dalam melaksanakan tugasnya dengan mengawasi, mengendalikan, mengkoordinir pelaksanaan tugas-tugas seluruh satuan organisasi Polres, dan dalam batas kewenangannya memimpin Polres dalam hal Kapolres berhalangan serta melaksanakan tugas lain sesuai perintah Kapolres. Hal ini berarti, bahwa implementasi Sistem Manajemen Kinerja Polri pada Polres Metro Jakarta Barat adalah di bawah kendali dan tanggung jawab Wakapolres.

Wawancara dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 9 Pebruari 2011 pukul 11.15 Wib berlangsung di ruang kerja Wakapolres. Hasil wawancara tersebut sebagai berikut :

- Penulis : “Apakah bapak telah mengetahui kebijakan Polri mengenai Sistem Manajemen Kinerja Polri dan bagaimana pendapat bapak tentang kebijakan tersebut” ?
- Akbp.Aan : “Iya, saya mengetahui tentang hal tersebut sekitar bulan Maret 2010 dari Kabag Sumda (Kepala Bagian Sumber Daya Manusia) AKBP.Odah. Karena pada waktu dilakukan sosialisasi oleh Biro SDM Polda Metro Jaya, yang diundang hanya para Kabag Sumda Polres-Polres saja. Saya sendiri sangat mendukung terselenggaranya Sistem Manajemen Kinerja tersebut, karena akan sangat membantu dalam menciptakan sistem pembinaan personel yang benar-benar berdasarkan

- kemampuan kerja. Apalagi saat ini Polri telah menerapkan sistem remunerasi, sehingga anggota akan berupaya untuk dapat bekerja lebih baik”.
- Penulis : “langkah-langkah apa yang bapak tetapkan setelah mengetahui tentang kebijakan tersebut” ?
- Akbp. Aan : “Setelah diperoleh informasi tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja dari penjelasan AKBP.Odah, maka saya segera diperintahkan kepada Kabag Sumda untuk membuat rencana kegiatan sosialisasi dalam lingkungan Polres Metro Jakarta Barat dan Polsek-Polsek Jajaran. Sampai dengan saat ini, kegiatan sosialisasi telah dilaksanakan pada hampir seluruh satker yang ada di Polres dan Polsek-Polsek.
- Penulis :”Bagaimana kegiatan sosialisasi tersebut dilaksanakan” ?
- Akbp. Aan :”Sosialisasi dilaksanakan kepada para Bataud dan perwakilan personel dengan mengumpulkan mereka di ruang pertemuan Polres secara bertahap, yaitu berfungsi yang ada di Polres. Kemudian untuk tingkat Polsek, sosialisasinya dilakukan dengan mendatangi masing-masing Polsek”.
- Penulis : “Siapa yang memberikan materi pada pelaksanaan sosialisasi tersebut ?
- Akbp. Aan :”Pemateri adalah Akbp.Odah dan dibantu oleh beberapa staf/personel Bag Sumda sebagai operator computer”.
- Penulis :”Menurut bapak, apakah Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut telah dipahami oleh seluruh Personel Polres “?
- Akbp.Aan :”saya rasa sudah, tapi masih butuh proses untuk dapat dilaksanakan dengan baik”.
- Penulis :”Bagaimana dengan proses implementasinya di Polres Metro Jakarta Barat ini “?
- Akbp.Aan :”Sistem Manajemen Kinerja sudah mulai kita laksanakan secara perlahan, setelah sosialisasi pada bulan Mei, maka pada semester dua dalam tahun 2010 SMK ini sudah kita perintahkan untuk dilaksanakan. Pada saat tes Secapa bulan Januari lalu, SMK sudah dijadikan syarat administrasi yang harus dikumpulkan oleh peserta”
- Penulis :”Menurut bapak, tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar SMK tersebut dapat diimplementasikan dengan baik di Polres ini“?
- Akbp.Aan :” Perlu dilakukan sosialisasi lagi secara berkala disertai dengan simulasi agar anggota lebih mengerti operasionalisasinya, tidak hanya metode ceramah saja. Kelemahan kita selama ini adalah

kita hanya mengeluarkan peraturan tetapi tidak maksimal dalam hal sosialisasinya sehingga peraturan tersebut tidak dipahami betul”.

Melengkapi keterangan tersebut, di lakukan wawancara dengan Akbp.Odah selaku Kabag Sumda (Kepala Bagian Sumber Daya Manusia) Polres Metropolitan Jakarta Barat. Berdasarkan Keputusan Kapolri Nomor: Kep/366/VI/2010 pasal 10, Bagsumda adalah unsur pembantu pimpinan Polres yang berada di bawah Kapolres.Bagsumda bertugas menyelenggarakan pembinaan dan administrasi personel, pelatihan fungsi dan pelayanan kesehatan, pembinaan dan administrasi logistik serta pelayanan bantuan dan penerapan hukum.

Sebagai unsur pelaksana pembinaan dan administrasi personel Polri, Bagian sumber daya manusia sangat berperan dalam pengembangan dan pengimplementasian manajemen kinerja. Sebagaimana di sampaikan oleh Suryadharma (2010:192-193), bahwa “fungsi Departemen Sumber Daya Manusia didalam manajemen kinerja adalah meyakinkan manajemen puncak bahwa pengenalannya akan memberikan suatu dampak yang signifikan kepada kinerja organisasi. Kemudian ia akan menjadi petunjuk jalan bagi manajemen puncak, para manajer dan karyawan pada umumnya”.

Hal ini mengandung arti bahwa, Bidang SDM berperan penting dalam membantu mencapai tujuan manajemen kinerja secara lebih konsisten, dengan memberikan bimbingan dan mendorong para manajer (unsur pimpinan) untuk memahami bahwa tujuan utama dari manajemen kinerja bukanlah pengisian formulir tetapi bagaimana manajemen kinerja mampu menciptakan kondisi kerja yang positif bagi seluruh anggota organisasi yang dilakukan secara berkesinambungan.

Selain itu dalam praktiknya Bag Sumda bertugas untuk menghimpun formulir hasil penilaian kinerja seluruh personel Polri untuk kemudian di datakan dalam data base personel Polres. Data ini untuk selanjutnya dipergunakan dan di jadikan pedoman dalam proses pembinaan karir personel Polri. Sehingga benar-benar dapat terlaksana sistem pembinaan karir berdasarkan kinerja.

Wawancara dengan Kabag Sumda yang dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 9 Pebruari 2010 pukul 14.25 Wib, bertempat diruang staf Bag Sumda Polres Metropolitan Jakarta Barat dengan didampingi oleh Kasubbag Sumda (Akp.Retno) memberikan informasi, sebagai berikut :

Penulis :”apakah ibu telah mengetahui tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri dan bagaimana ibu mengetahuinya “?

Akbp.Odah : “sudah, waktu itu para Kabag Sumda jajaran Polda Metro Jaya dikumpulkan oleh Biro SDM Polda untuk di beri informasi tentang kebijakan tersebut yang disampaikan oleh Kabag Binkar, namun bukan sosialisasi. Dilaksanakan sekitar bulan Maret 2010”.

Penulis :”Apa yang ibu ketahui tentang kebijakan tersebut”?

Akbp.Odah :”SMK di peruntukkan sebagai pengganti daftar penilaian (Dapen) yang selama ini diterapkan. Namun metode penilaian SMK tidak sama dengan Dapen yang hanya satu arah saja yaitu dari pimpinan, SMK melibatkan anggota sebagai yang di nilai dengan rekan kerjanya sehingga apabila anggota yang dinilai tidak berkenan dengan hasil penilaian yang diberikan dapat mengajukan banding”.

Penulis :” Apa yang ibu lakukan setelah memperoleh informasi Sistem Manajemen Kinerja tersebut “?

Akbp.Odah :”Saya melaporkan informasi tersebut kepada Wakapolres, dan diperintahkan untuk segera buat kegiatan sosialisasinya”.

Penulis :”Siapa yang bertugas menyampaikan materi sosialisasi tersebut”?

Akbp.Odah :”Saya sendiri”.

Penulis :”Bagaimana proses ibu melaksanakannya”?

Akbp.Odah :”Dibuatkan sprint sosialisasi berikut jadwalnya. Terlebih dahulu dilaksanakan pada tingkat Polres terhadap seluruh personel Polri secara bergilir berdasarkan satker masing-masing. Setelah sosialisasi di Polres baru kemudian pada tingkat Polsek, dengan *caradoor to door* kepada 8 (delapan) Polsek di jajaran Polres Jakarta Barat”. Karena SMK tersebut harus diketahui oleh seluruh personel Polri.

Penulis :”Bagaimana dengan proses implementasinya”?

Akbp.Odah :”Sejauh ini kami sudah berusaha untuk melaksanakannya sebaik mungkin. Untuk memaksimalkannya pada saat proses seleksi Setukpa Januari kemarin penilaian kinerja sudah menggunakan SMK sebagai syarat administrasi dan kebetulan juga di syaratkan dari Biro SDM Polda

Metro Jaya. Selain itu bagi anggota yang akan mengikuti pendidikan kejuaruan juga sudah harus dilengkapi dengan SMK.

Penulis :”Apakah ada kendala dalam mengimplementasikan SMK di Polres Metro Jak-Bar ?.

Akbp.Odah :”pertama, terkendala masalah anggaran, karena untuk memperbanyak formulir SMK dilakukan sendiri oleh masing-masing satker karena belum ada anggaran khusus untuk itu didalam DIPA Bag Sumda, sedangkan setiap personel disiapkan enam formulir. Jadi untuk memperbanyaknya menjadi beban tersendiri bagi kepala satuan.Kedua, masih diperlukan pemahaman lebih mendalam tentang materi SMK.Ketiga, karena anggota Polres lebih banyak kegiatan lapangan sehingga untuk melaksanakan SMK itu agak sulit kalau tidak dikejar-kejar oleh atasan, selain karena faktor kemalasan personel apabila dihadapkan dengan kegiatan administrasi”.Keempat, perlu waktu khusus untuk pengisiannya karena metodenya lebih sulit dibanding penggunaan Dapen yang lebih mudah karena hanya diisi oleh pimpinan saja.

Penulis :”Tindakan apa yang sebaiknya dilakukan agar SMK ini dapat diimplementasikan dengan baik pada Polres Metropolitan Jakarta Barat”?

Akbp.Odah :”saya kira harus disosialisasikan lagi secara berulang-ulang dan harus dipaksakan untuk digunakan. Harusnya jika mau, bisa dilaksanakan oleh masing-masing Satker persemester yaitu setiap enam bulan. Tapi saya tanyakan kepada rekan-rekan di Polres lain belum juga dilaksanakan maksimal.

Respon positif terhadap SMK di sampaikan oleh Kompol Sutoyo (Kasubbag Progar) Bag Ren Polres Metro Jakarta Barat.

“Saya pribadi sangat setuju dengan SMK ini, apalagi kalau hasil penilaiannya itu benar-benar di gunakan untuk pembinaan karir. Saya yakin pasti semua anggota termotivasi untuk bekerja dengan baik dan tidak ada lagi yang elek-elek an seperti sekarang. Kalau sekarang gak jelas, rajin atau tidak kayaknya tidak pengaruh untuk dapat jabatan yang bagus.Yang penting...kuaaat beckingnya”.

Dari informasi tersebut di peroleh gambaran, bahwa secara umum Polres Metro Jakarta Barat telah menerima dan menerapkan SMK sebagai bagian dari sistem manajemen SDMnya.SMK Polri merupakan sebuah metode yang tepat untuk membenahi kinerja Polri sekaligus menciptakan



sistem pembinaan SDM Polri yang objektif, transparan, dan akuntabel berdasarkan prestasi kerja. Sebagaimana di sampaikan oleh (Tjuju2008:2) yang mengatakan, bahwa “Sumber Daya Manusia adalah unsur utama penentu keberhasilan organisasi dalam memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Karena pentingnya peran SDM tersebut, maka perlu dikelola dengan baik dan terintegrasi sebagai bagian dari Manajemen SDM” yang :

1. Sistem perencanaan sumber daya manusia
2. Sistem rekrutmen dan seleksi
3. Sistem pendidikan dan latihan
4. Sistem penilaian kinerja (SMK)
5. Sistem karir
6. Sistem kompensasi.

Secara lebih umum SMK dapat membantu organisasi dalam menciptakan budaya para individu dan kelompok untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Lebih lengkapnya SMK mengandung unsur-unsur penting, sebagai berikut :

1. Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai target yang telah direncanakan, standar, dan persyaratan kompetensi yang telah di tentukan.
2. Manajemen kinerja adalah suatu kesepakatan di antara karyawan dengan manajernya tentang berbagai harapan.
3. Sebuah proses : Manajemen kinerja bukan hanya serangkaian sistem formulir dan prosedur, melainkan serangkaian tindakan yang diambil untuk mencapai suatu hasil dari hari ke hari dan mengelola peningkatan kinerja diri mereka sendiri maupun orang lain
4. Pemahaman bersama: untuk memperbaiki kinerja, para individu perlu memiliki pemahaman bersama tentang bagaimana seharusnya bentuk

tingkat kinerja dan kompetensi yang tinggi itu dan apa pula yang hendak di capai

5. Suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya : manajemen kinerja berfokus pada tiga hal. Pertama, bagaimana para manajer dan pimpinan kelompok bekerja secara efektif dengan orang-orang yang ada di sekitar mereka. Kedua, bagaimana para individu bekerja dengan para manajer dan kelompok. Ketiga, bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka
6. Pencapaian : pada akhirnya, manajemen kinerja adalah pencapaian yang berhubungan dengan pekerjaan individu sehingga mereka dapat memanfaatkan kemampuannya sebaik-baiknya, menyadari potensi mereka sendiri dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Setelah memperoleh pemahaman tentang kondisi umum kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri pada Polres Metropolitan Jakarta Barat, selanjutnya dilakukan penelitian terhadap operasionalisasi substansi kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri yang diatur di dalam Peraturan De SDM Kapolri No.1 tahun 2010.

### **5.1.2 Implementasi Prosedur Normatif Sistem Manajemen Kinerja Polri Oleh Personel Polri Pada Polres Metro Jakarta Barat**

Pada hakikatnya, manajemen kinerja dipandang sebagai suatu proses yang fleksibel yang melibatkan para manajer dan pegawai yang beroperasi dalam suatu kemitraan, tetapi di dalamnya terdapat suatu kerangka kerja yang menentukan bagaimana sebaiknya bisa bekerja sama dengan harmonis. Kerangka kerja ini harus dapat mengurangi tingkat sejauh mana suatu manajemen kinerja diberlakukan dari-atas-ke-bawah dan perlu agar dapat merangsang tumbuhnya suatu pendekatan yang seimbang .Kerangka kerja manajemen kinerja dalam suatu organisasi,

harus dirancang berdasarkan kebutuhan-kebutuhan khusus dari organisasi yang bersangkutan dan anggota-anggotanya.

Pandangan para pakar manajemen tentang kerangka kerja manajemen kinerja sangat bervariasi. Hal tersebut disebabkan karena perbedaan dalam latar belakang dan pengalaman masing-masing dalam memahami sistem manajemen kinerja sehingga penekanan yang di berikan juga berbeda-beda. Namun perbedaan tersebut hendaklah dilihat sebagai sifat saling melengkapi dan memperkaya.

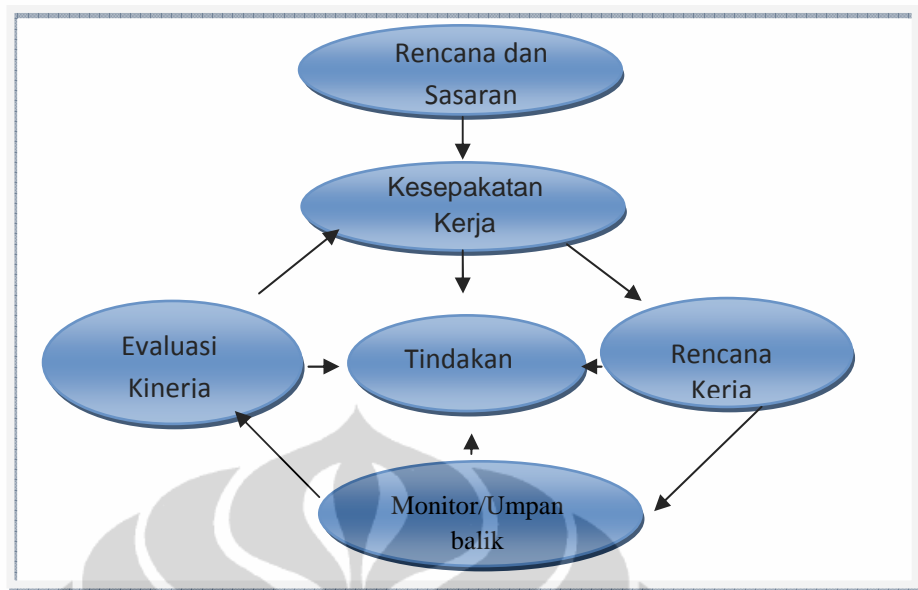
Seperti yang di sampaikan oleh Wibowo (2007:32), “setiap organisasi yang ingin menerapkan manajemen kinerja sebaiknya mengembangkan modelnya sendiri sehingga dapat disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhannya sendiri. Namun demikian prinsip-prinsip dasar penyelenggaraan manajemen kinerja yang tidak dapat diabaikan tetap harus diperhatikan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Namun demikian, di katakan oleh Suryadharma (2010:59-62) “meskipun setiap organisasi ingin mengembangkan manajemen kinerja sesuai versi dan kebutuhannya, tentu diperlukan kerangka kerja konseptual sehingga proses yang tepat dapat dikembangkan dan dilaksanakan. Kerangka kerja ini akan membantu menentukan pendekatan yang akan di terapkan. Kerangka tersebut merupakan panduan bagi manajer, karyawan, dan kelompok, sehingga jelas kegiatan manajemen kinerja apa yang di harapkan”.

Berikut ini disampaikan dua (2) model kerangka kerja konseptual yang dapat dijadikan acuan dalam Manajemen Kinerja oleh Michel Armstrong (1994) dan Deming , sebagai berikut :

1. Model Daur Manajemen Kinerja meliputi aktifitas berikut ini :
  - a. Penentuan Strategi serta Sasaran organisasi
    - 1) Persiapan pernyataan nilai serta misi yang dikaitkan dengan strategi organisasi
    - 2) Penetapan sasaran organisasi dan departemen
  - b. Penetapan Rencana dan Kinerja

- 1) Kesepakatan mengenai akuntabilitas, tugas, sasaran, tuntutan pengetahuan, keahlian dan kompetensi serta ukuran kerja.
  - 2) Kesepakatan mengenai rencana kerja dan “action plan” untuk pengembangan SDM dan peningkatan kinerja
- c. Pengelolaan secara Berkesinambungan Sepanjang Tahun
- 1) Pemberian umpan balik secara teratur.
  - 2) Evaluasi perkembangan secara berkala
- d. Evaluasi Kinerja secara Formal
- 1) Persiapan oleh manager dan karyawan secara individu untuk suatu evaluasi formal
  - 2) Evaluasi kinerja tahunan, yang kemudian mengarah kepada kesepakatan kinerja baru
- e. Pengembangan dan Pelatihan
- 1) Program pengembangan dan pelatihan yang didasarkan atas hasil evaluasi kinerja
  - 2) Pengembangan yang lebih informal akan berlangsung disepanjang tahun dalam bentuk bimbingan, konseling, on-the-job training dan aktivitas pengembangan diri.

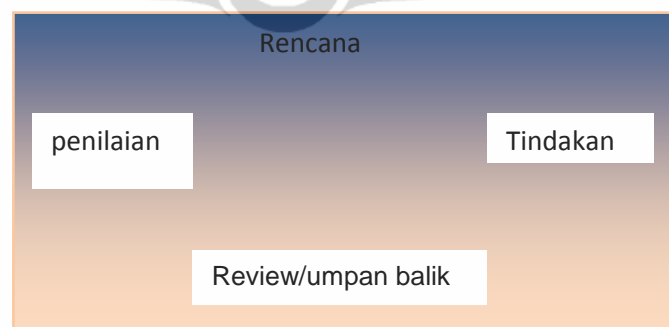


**Gambar 5.1 : Daur Manajemen Kinerja Armstrong (1994)**

Sumber : Surya Dharma .(2010:62).Manajemen Kinerja falsafah Teori dan Penerapannya

## 2. Model Siklus Manajemen Kinerja Deming

Deming menjelaskan proses manajemen kinerja dimulai dengan menyusun rencana, melakukan tindakan pelaksanaan, memonitor jalan dan hasil pelaksanaan, dan melakukan review atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai.

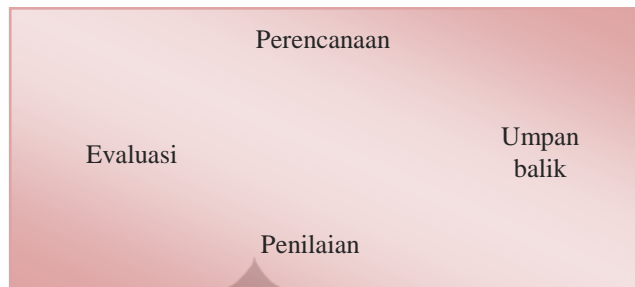


**Gambar 5.2 :Siklus Manajemen Kinerja Deming**  
Sumber : Wibowo, (2010:26). *Manajemen Kinerja*.

- a. Rencana kinerja, merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerjanya dan mengembangkan keterampilan dan kompetensinya, dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang mereka perlukan.
- b. Tindakan kerja, manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti direncanakan.
- c. Review dan umpan balik, dalam kesempatan melakukan review secara formal, pimpinan memberi kesempatan individu memberi komentar tentang kepemimpinan. Dukungan dan bimbingan yang mereka peroleh dari manajer merupakan bentuk upeward atau penghargaan keatas. Review mencakup : pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan, dan komentar terhadap dukungan manajer. Hasil review menjadi umpan balik dan kontrak kerja.
- d. Penilaian kinerja, dengan memperhatikan hasil atau prestasi kerja, dapat ditetapkan penilaian kinerja. Penamaan tingkat penilaian dapat bervariasi, dapat bersifat angka, alfabet, skala (diatas rata-rata, rata-rata, dibawah rata-rata), atau (sangat efektif, efektif, berkembang, dapat diperbaiki).

Adapun kerangka kerja yang di tetapkan di dalam SMK Polri sebagaimana yang di atur dalam pasal 4 Peraturan De SDM Kapolri No.1 tahun 2010 adalah terdiri dari empat (4) tahapan kerja, yaitu : tahap perencanaan kinerja, tahap pemantauan dan pembimbingan, tahap

penilaian kinerja, dan tahap evaluasi kinerja. Sebagaimana gambar dibawah ini :



**Gambar 5.3** :Siklus Manajemen Kinerja Polri

Sumber : Peraturan De SDM Kapolri No.1 Tahun 2010.

Dalam operasionalisasinya, Sistem Manajemen Kinerja Polri menetapkan empat prinsip dasar yang di atur di dalam Pasal 3 Peraturan De SDM Kapolri No.1 tahun 2010 yaitu : transparan (pelaksanaannya dilakukan secara terbuka dengan menyepakati lima faktor kinerja yang akan dinilai oleh Pejabat Penilai(PP) dengan Anggota yang Dinilai (AYD) dan hasil penilaian disampaikan secara langsung). Bersih (tidak ada cela bagi APP dan AYD untuk melakukan KKN karena penilaian juga melibatkan dua rekan AYD yang dipilih secara acak.Akuntabel (penilaian dapat dipertanggung jawabkan secara vertikal maupun horizontal). Objektif ( penilaian kinerja sesuai dengan fakta kinerja dan hasil yang disepakati sesuai dengan target yang telah disepakati).

#### 5.1.2.1 Perencanaan Kinerja SMK Polri

Perencanaan Kinerja diatur di dalam pasal 5 dan pasal 6 Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No. 1 Tahun 2010 tentang SMK Polri.

## Pasal 5

Perencanaan Kinerja adalah suatu aktivitas dalam SMK yang bertujuan untuk mempertegas tugas pokok dan fungsi anggota serta menyepakati Indikator Standar Kinerja Anggota

## Pasal 6

Proses Perencanaan Kinerja meliputi kegiatan :

- a. PP dan AYD mempelajari manual SMK dan uraian jabatan yang berlaku;
- b. Satuan Kerja yang membidang SDM memberikan salinan formulir rekap Penilaian Kinerja 2 (dua) periode sebelumnya dan formulir Penilaian Kinerja Spesifik kepada PP;
- c. PP mengidentifikasi kinerja AYD pada 2 (dua) periode sebelumnya;
- d. PP mengundang AYD untuk hadir dalam pertemuan perencanaan kinerja;
- e. PP menjelaskan maksud, tujuan, manfaat SMK serta jenis Penilaian Kinerja kepada AYD;
- f. PP menjelaskan secara detail tugas pokok AYD berdasarkan dokumen uraian jabatan yang berlaku, pedoman Standar Kinerja dan/atau tugas-tugas tambahan lainnya;
- g. PP bersama AYD mengidentifikasi dan menyepakati 5 (lima) tugas pokok yang menjadi faktor Penilaian Kinerja Spesifik pada periode berjalan (kolom 2 formulir Penilaian Kinerja Spesifik);
- h. PP bersama AYD mengidentifikasi dan menyepakati Standar Kinerja (kolom 3 formulir Penilaian Kinerja Spesifik). Standar Kinerja yang dimaksud mengacu pada Standar Kinerja yang lebih tinggi;



- i. PP dan AYD mengidentifikasi faktor-faktor yang kemungkinan akan menghambat pencapaian Standar Kinerja;
- j. PP bersama AYD mendiskusikan alternatif solusi faktor-faktor penghambat tadi;
- k. PP mendokumentasikan hasil diskusi butir i dan k dalam butir 1 catatan kualitatif aspek Spesifik anggota yang dinilai;
- l. PP dan AYD menandatangani formulir Penilaian Kinerja Spesifik.

Sehubungan dengan pelaksanaan Perencanaan Kinerja, maka hasil wawancara yang dilakukan dengan Iptu Prasajo (Kanit Binpolmas) pada tanggal 17 Pebruari Pukul 15.15 Wib, yang mengatakan :

“Untuk unit saya Perencanaan Kinerja sudah di buat pada bulan Januari kemarin.Dan saya rasa di Sat Bimmas semuanya sudah mengerjakan.Karena waktu itu, seluruh Kanit di perintahkan oleh Kasat untuk segera membuat perencanaan kinerja Yang saya tahu perencanaan kinerja itu mengisi formulir untuk target kerja anggota 6 bulan kedepan. Kalau saya sebagai Kanit cukup mengawasi saja, anggota yang mengisi dan menentukan sendiri tugas apa yang akan mereka kerjakan. Dengan begitu mereka akan lebih tanggung jawab dengan tugasnya.Selain itu, anggota juga menginginkan demikian karena kalau harus berkumpul dulu, mungkin kerjaan ini tidak akan selesai karena masing-masing punya keperluan dan tugas berbeda ”.

Keterangan lain di sampaikan oleh Kanit Harda Sat Reskrim Polres Metro Jakarta Barat (AKP.Ekman Adnan), yang mengatakan :

“Yaaaa....saya sih fleksibel saja, yang penting formulir di isi oleh anggota.Nanti di serahkan ke saya baru saya tandatangani.Kalau harus kumpul dulu dengan semua, sepertinya sangat repot karena tugas di sini kan sangat

banyak dan sebagian besar anggota reskrim jarang berada di tempat karena tugas-tugas operasional”.

Didalam prosedur Perencanaan Kinerja SMK Polri, hal yang paling mendasar yang harus di lakukan adalah diadakannya pertemuan antara Pejabat Penilai (PP) dan Anggota Yang Dinilai (AYD) untuk bersama-sama menentukan kesepakatan kerja tentang faktor kinerja dan standar kinerja yang akan di laksanakan masing-masing anggota pada satu periode kerja (6 bulan) ke depan. Hal ini di lakukan agar baik PP maupun AYD dapat membuat satu kesepakatan bersama tentang target yang akan di laksanakan anggota sehingga PP mengerti dan dapat memantau proses pelaksanaannya.

Sebagaimana yang di sampaikan oleh Wibowo (2007:67), “manajer dan masing-masing pekerja sangat perlu untuk merencanakan pekerjaan bersama-sama. Agar masing-masing dapat memahami peran atas kinerja yang direncanakan, karena perencanaan kinerja merupakan dasar kuat untuk keseluruhan proses manajemen kinerja”.

Faktor kinerja di susun berdasarkan uraian tugas pokok (*Job Description*) masing-masing jabatan untuk selanjutnya di jabarkan ke dalam standar kinerja yang akan di capai oleh masing-masing anggota. Untuk selanjutnya kesepakatan tersebut di masukkan ke dalam formulir penilaian spesifik.

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa saja yang harus dilaksanakan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dan rencana strategis tersebut di jabarkan lebih lanjut pada tingkat unit-unit kerja di bawahnya. Perencanaan kinerja mendesain kegiatan apa yang harus di lakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melakukan kegiatan tersebut, bagaimana

menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan (Wibowo, 2007:39). Penyusunan perencanaan kinerja dilakukan bersama-sama antara manajer dan anggota yang bersangkutan. Tujuannya adalah untuk menimbulkan rasa memiliki dan bukan dipaksakan terhadap sasaran tersebut (Suryadharma, 2010:83).

Pada Polres Metro Jakarta Barat, perencanaan strategis organisasi disusun dalam sebuah produk Rencana Kerja Tahunan (Renja Polres Tahun 2011). Berisikan uraian lengkap tentang :

1. Kondisi umum wilayah hukum Polres Metropolitan Jakarta Barat.
2. Tujuan dan Sasaran organisasi.
3. Visi dan Misi Polres.
4. Sasaran Prioritas Polres.
5. Arah Kebijakan Strategis Polres Tahun 2011
6. Program Kegiatan dan Pagu Indikatif.

Adapun arah Kebijakan Strategis Polres Metropolitan Jakarta Barat Tahun 2011, sebagai berikut :

1. Melaksanakan pembinaan sumber daya manusia Polri untuk meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan profesional, melalui latihan-latihan, kursus atau pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
2. Mengefektivitaskan Polmas (*Community Policing*) dengan membentuk petugas Polmas di setiap RW guna lebih mendekatkan polisi dengan masyarakat, melalui kegiatan-kegiatan kunjungan untuk membangun hubungan polisi dengan masyarakat. Bermitra dengan masyarakat dalam menangani masalah-masalah sosial di lingkungannya melalui FKPM (Forum Kemitraan Polisi dan Masyarakat) dalam rangka mewujudkan masyarakat yang patuh hukum.
3. Meningkatkan kemampuan intelijen dan memperkuat jaringan intelijen untuk memperoleh informasi yang akurat, deteksi dini

kemungkinan konflik massal dalam masyarakat dan melakukan langkah-langkah pencegahan dengan penanganan secara sistematis dan tuntas.

4. Melakukan operasi kepolisian secara terpusat maupun kewilayahan secara konsisten.
5. Meningkatkan kecepatan Polri (*Quick Respons*) terhadap laporan/pengaduan dengan tenggat waktu 10 menit sampai di TKP.
6. Melakukan penertiban dan penegakkan hukum terhadap premanisme untuk mewujudkan rasa aman masyarakat.
7. Melakukan penindakan secara tegas dan tuntas terhadap segala bentuk perjudian, dan narkoba serta pengungkapan kasus-kasus yang meresahkan masyarakat.
8. Penanganan bencana alam bersama-sama instansi terkait.
9. Meningkatkan kerjasama keamanan dengan instansi pemerintah/swasta/ lembaga terkait dalam rangka terciptanya keamanan yang kondusif.
10. Mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat dengan memberdayakan layanan telepon bebas pulsa 110.
11. Memperkuat dan meningkatkan kemampuan Intelejen dalam memanfaatkan jaringan informasi serta menggunakan Ilmu Pengetahuan dan tehnologi untuk menjaga dari gangguan keamanan sebagai dampak dari akses perkembangan situasi politik, ekonomi, sosial budaya dan keamanan ketertiban masyarakat pasca Pemilu Tahun 2009.
12. Melanjutkan/meningkatkan pencapaian sasaran kebijakan strategi percepatan seperti periode tahun sebelumnya, terutama pada sasaran-sasaran prioritas yang belum optimal hasilnya.

Selanjutnya Kebijakan Strategis Polres tersebut, dijabarkan kedalam bentuk Program Kegiatan Polres Tahun 2011, sebagai arah pelaksanaan kegiatan operasional dan pembinaan Polres Metropolitan Jakarta Barat. Uraian Program Kegiatan tersebut, sebagai berikut :

## 1. Program dan Kegiatan

### a. Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya Polri

#### 1) Tujuan

Menyelenggarakan fungsi manajemen kinerja Polri secara optimal dengan melaksanakan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, pelayanan internal dan pembayaran gaji yang dilaksanakan tepat waktu, akuntabel dan terintegrasi antara Polres Metro Jakarta Barat dan Sub Satker jajaran Polres Metro Jakarta Barat.

#### 2) Kegiatan.

- a) penyelenggaraan administrasi dan perawatan personel Polri..
- b) dukungan pelayanan internal perkantoran Polri.
- c) pemeliharaan/perawatan peralatan fasilitas sarana dan prasarana dan pengelolaan LTGA.
- d) perbaikan pengadaan peralatan/perlengkapan perkantoran.
- e) penyusunan perencanaan penganggaran dan pengembangan Polri.
- f) pelayanan administrasi keuangan Polri.

### b. Program Pemberdayaan Potensi Keamanan

#### 1) Tujuan

Mendekatkan Polisi dengan berbagai komunitas masyarakat agar terdorong kerjasama dengan Kepolisian secara proaktif dan saling mengandalkan untuk membantu tugas Kepolisian dalam menciptakan keamanan dan ketertiban bersama (Community Policing).

- 2) Kegiatan.
  - a. pemberdayaan kemitraan dengan lembaga pendidikan, masyarakat, tokoh masyarakat, instansi pemerintah lain dan swasta, jasa pengaman, tokoh agama & LSM.
  - b. pembinaan kelompok masyarakat sadar kamtibmas.
- c. Program Pemeliharaan Kamtibmas
  - 1) Tujuan  
Memelihara dan meningkatkan kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat agar mampu melindungi seluruh warga masyarakat dalam beraktivitas untuk meningkatkan kualitas hidup yang bebas dari bahaya, ancaman dan gangguan yang dapat menimbulkan cedera, kerugian serta korban akibat gangguan keamanan dimaksud.
  - 2) Kegiatan
    - a) pemeliharaan Alut Pemeliharaan Keamanan dan Ketertiban Masyarakat
    - b) bina Keamanan dan Ketertiban Kewilayahan
- d. Program Penyelidikan dan Penyidikan Tindak Pidana
  - 1) Tujuan  
Menanggulangi dan menurunkannya penyelesaian 4 jenis kejahatan (kejahatan konvensional, kejahatan transnasional, kejahatan yang berimplikasi kontijensi dan kejahatan terhadap kekayaan negara) tanpa melanggar HAM.
  - 2) Kegiatan, penyelidikan dan Penyidikan Tindak Pidana Kewilayahan

Arah Kebijakan dan Program Kegiatan Polres TA 2011 tersebut diatas, kemudian dijadikan sebagai pedoman pelaksanaan

tugas oleh Satuan-Satuan Fungsi yang ada di Polres Metropolitan Jakarta Barat yang dijabarkan ke dalam bentuk produk-produk Rencana Kerja (Renja) Satuan baik tahunan, bulanan, mingguan, dan harian.

Selanjutnya pada tahap perencanaan kinerja, organisasi harus menetapkan kriteria kinerja, target kinerja, dan indikator kinerja sebagai bentuk kontrak kinerja atau komitmen kinerja (Moeheriono, 2009 :102)

Dalam kontrak kinerja ditentukan hal-hal mengenai:

1. Akuntabilitas kinerja yang harus dipenuhi oleh anggota, dalam hal ini adalah tanggung jawab dalam mencapai hasil kerja
2. Tujuan spesifik yang hendak dicapai, termasuk target kinerja yang hendak dicapai
3. Standar kinerja yang akan digunakan untuk mengevaluasi seberapa bagus target kinerja di capai
4. Faktor-faktor kinerja, kompetensi, atau perilaku yang akan mempengaruhi proses kinerja.

Catatan mengenai rencana kinerja yang berisi uraian kesepakatan kinerja ini, dapat di jadikan sebagai dokumen kerja sepanjang tahun atau sesuai dengan batas waktu pelaksanaan SMK yang di tentukan dan sebagai dasar bagi evaluasi kemajuan serta penyesuaian dengan keadaan jika terjadi perubahan (Suryadharma, 2010:83).

Di dalam SMK Polri, hal yang berkaitan dengan kesepakatan sasaran kinerja telah di tetapkan ke dalam satu bentuk formulir penilaian kinerja spesifik dan penilaian kinerja generic. Formlir penilaian kinerja spesifik mencakup uraian faktor kinerja, standar kinerja, indikator pelaksanaan kinerja, serta kolom penilaian kinerja, yang disesuaikan dengan tugas pokok dari masing-masing personel Polri. Sedangkan untuk formulir penilaian kinerja generic, mencakup uraian 10 faktor kinerja yang umumnya berkaitan dengan perilaku

individu, yaitu : kepemimpinan, jaringan sosial, komunikasi, pengendalian emosi, agen perubahan, integritas, empati, pengelolaan administrasi, kreativitas, dan kemandirian.

Penentuan sasaran kinerja personel Polri khususnya pada faktor penilaian spesifik di laksanakan dengan berpedoman kepada jabatan tugas pokok (*Job Description*) masing-masing satuan kerja pada tingkat Polres dan Polsek yang di tetapkan di dalam Keputusan Kapolri Nomor : Kep/366/VI/2010 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kepolisian Republik Indonesia Resor. Pencapaian sasarnya di sesuaikan dengan tujuan strategis organisasi sebagaimana yang telah di tentukan di dalam Rencana Kerja Polres.

Keputusan Kapolri tersebut, menguraikan tentang tanggung jawab dan tugas pokok dari masing-masing Satuan Kerja. Sedangkan untuk uraian spesifik tentang tugas pokok dari masing-masing jabatan dalam fungsi belum di di jelaskan. Hal ini menjadi salah-satu kendala di dalam tahapan perencanaan kinerja SMK Polri. Khususnya dalam penyusunan uraian faktor kinerja dan standar kinerja.

Sebagaimana di sampaikan oleh Wakasat (Wakil Kepala Satuan) Bimmas Kopol. Heru pada tanggal 17 Pebruari Pukul 14.30 Wib, sebagai berikut :

“Setelah sosialisasi SMK dari Kabag Sumda sekitar bulan Mei 2010, seluruh Satuan yang ada di Polres ini di sarankan untuk segera membuat SMK tersebut untuk masing-masing anggota. Blanko formulir di serahkan oleh Kabag Sumda kepada masing-masing Kasat untuk di perbanyak sejumlah anggota yang ada di satuannya. Sekitar Bulan Juli 2010 kami di Sat Binmas telah mencoba mempraktekkan SMK dengan menyusun Rencana Kinerja dan bisa berjalan dengan baik meskipun belum maksimal. Termasuk untuk bulan Januari 2011 kemarin .Untuk pembuatan Rencana Kinerja, diserahkan kepada masing-masing Kanit untuk melaksanakannya. Saat ini anggota semuanya berjumlah 26 orang (25 Polri dan 1 Pns). Yang saya tahu sampai saat ini tidak ada kendala, yang dirasa agak sulit mungkin hanya untuk pengisian uraian faktor kinerja dan standar kinerja khususnya untuk Bintara. Jadi untuk yang Bintara faktor kerjanya hampir sama untuk semua anggota dalam satu Unit”.



Sampai dengan saat ini, yang menjadi kendala utama di dalam pelaksanaan perencanaan kinerja, adalah belum terdapatnya penjabaran dan analisa pekerjaan (*job description dan job analisis*) yang jelas dan tegas sebagai batasan dan tanggung jawab tugas secara berjenjang dari tingkatan terendah sampai yang tertinggi. Uraian tugas pokok atau *job description* yang terdapat di dalam Organisasi Dan Tata Kerja Kepolisian Republik Indonesia mulai tingkat Mabes Polri sampai dengan tingkat Resor yang di jadikan acuan dalam melaksanakan tugas pokok personel Polri, masih bersifat umum pada tugas pokok satuan atau fungsi saja dan tidak mengakomodir secara spesifik tugas dari masing-masing personel/ anggota sesuai dengan jabatan dan fungsinya.

Sedangkan proses perencanaan kinerja dalam suatu organisasi akan lebih mudah di kerjakan, bilamana telah diketahui dengan tepat dan jelas batasan dari masing-masing jabatan sebagaimana yang diuraikan dalam analisa pekerjaan. Hal ini di karenakan, analisa pekerjaan (*job analisis*) merupakan suatu uraian pekerjaan yang berisi informasi dari suatu jabatan tertentu, yang menjelaskan tentang (Manullang, 2008:40) :

1. Proses mengerjakan suatu pekerjaan
2. Keahlian, pengetahuan, syarat fisik dan mental pegawai dalam jabatan suatu jabatan
3. Tanggung jawab dari pemegang jabatan
4. Syarat pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Secara spesifik analisa jabatan berisikan uraian :

1. Penentuan nama pekerjaan
2. Tugas-tugas, kewajiban, hak, tanggung jawab dan wewenang yang di bebaskan kepada petugasnya
3. Sifat pekerjaan
4. Syarat mental, pengetahuan, fisik, kemahiran, jenis serta umur

## 5. Lingkungan di mana pekerjaan itu di lakukan

### Waktu Perencanaan Kinerja

Aktifitas perencanaan kinerja dapat di lakukan berkali-kali sesuai dengan kebutuhan. Namun, perencanaan paling tidak harus dilakukan setahun sekali, yaitu pada awal siklus peninjauan kinerja. Perencanaan dapat pula terjadi pada saat penerimaan pekerja baru. Dapat pula terjadi pada waktu pekerja di pindahkan pada departemen atau fungsi lain (Wibowo, 2007:70).

Di dalam SMK Polri, perencanaan kinerja dilakukan secara regular dua kali setahun (semesteran). Perencanaan kinerja semester I di lakukan pada periode Desember dan semester II pada periode Juni. Hal ini mengacu kepada waktu penilaian kinerja yang dilakukan pada periode semester I Januari sampai dengan Juni, sedangkan penilaian kinerja semester II pada bulan Juli sampai dengan Desember (Pasal 20).

Manfaat dari perencanaan kinerja :

1. Menghubungkan perencanaan startegik
2. Memudahkan dalam pemberian reward dan punishment berdasarkan capaian kinerja.
3. Memfokuskan dan mengoperasionalkan rangkaian perencanaan sampai penganggaran.
4. Memudahkan proses monitoring dan evaluasi kinerja
5. Memudahkan manajemen dalam menetapkan beban atau target pada unit kerja
6. Memudahkan melakukan pengukuran kinerja

### 5.1.2.2 Pemantauan dan Bimbingan SMK Polri

Pemantauan dan Pembimbingan di atur di dalam di Pasal 7 dan Pasal 8 Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No. 1 Tahun 2010 tentang SMK Polri.

#### Pasal 7

Pemantauan dan Pembimbingan merupakan aktifitas dalam SMK yang bertujuan untuk memantau dan mengarahkan anggota dalam rangka pencapaian Standar Kinerja.

#### Pasal 8

Proses pemantauan dan pembimbingan meliputi kegiatan-kegiatan :

- a. PP membuat catatan sendiri mengenai pelaksanaan tugas AYD terutama kinerja yang di atas dan/atau di bawah standar (critical incidents) yang kemudian di tahap III dapat dipindahkan pada butir 1 catatan kualitatif aspek generik dan butir 2 catatan kualitatif aspek spesifik.
- b. PP memanggil AYD yang memiliki kinerja di bawah standar.
- c. PP memberikan arahan dan petunjuk untuk memperbaiki kinerja AYD.
- d. Jika diperlukan, PP merekomendasikan untuk mengikuti program pembinaan dan/atau pengembangan

Wawancara yang dilakukan dengan Brigadir Fauzi anggota Sat V Intelkam Polres Metropolitan Jakarta Barat pada hari Senin tanggal 24 Pebruari 2011 pukul 11.10 , mengatakan :

“Setahu saya selama ini kalau ada anggota yang melakukan kesalahan misalnya tidak berdinias atau tidak mengerjakan tugas dengan baik.Oleh Kanit atau perwira lainnya di tegur saja secara lisan.Kalau untuk di catatkan ke penilaian SMK seperti nya sih belum ada”.

Pasal 8 tentang prosedur SMK, menjelaskan bahwa Pejabat Penilai dalam hal ini adalah para atasan langsung (Kanit-Kanit) melakukan pemantauan dan bimbingan terhadap proses kerja anggotanya. Jika terdapat kinerja di atas standar atau di bawah standar maka hal tersebut harus di tuliskan pada formulir catatan kualitatif berdasarkan aspek generic atau spesifik anggota yang dinilai.

Permasalahan utama yang ditemukan dalam proses Pemantauan dan Bimbingan (Umpan Balik) adalah keengganan para Pejabat penilai untuk mencatat kesalahan yang telah dilakukan oleh anggotanya, dengan alasan kasihan dan masih diberi waktu untuk memperbaiki kesalahannya.

Sebagaimana hasil wawancara dengan Kanit V Sat Intelkam (AKP. Edy waluyo), tanggal 24 Pebruari 2011:

“Menurut saya selama anggota itu tidak melakukan kesalahan besar yang ada kaitannya dengan pidana dan hanya melakukan pelanggaran-pelanggaran kedinasan, maka kami masih memberinya kesempatan untuk memperbaiki kesalahannya. Saya memanggil anggota tersebut kemudian di nasehati agar dapat memperbaiki kesalahannya. Karena, pengalaman kalau anggota terlalu di kerasi mereka malah semakin menjadi, bahkan ada yang jadi membenci atau menjauhi kami. Sedangkan kita kan juga berfungsi untuk membimbing mereka. Jadi tidak perlu dulu untuk dicatatkan kedalam formulir catatan. Sebenarnya sih, tugas kami sebagai atasan langsung di dalam SMK itu lumayan berat karena harus memonitor terus dan mencatat bagaimana kerja anggota. Sementara tugas kami sendiri sudah cukup banyak. Jadi..ya...di jalani semampunya saja”.

Tindakan Proteksi sesama anggota Polri sering terjadi dalam interaksi sosial di internal Polri. Oleh Chan (1996) di dalam Jusuf (2004) , hal ini di jelaskan sebagai kebiasaan – kebiasaan pendorong terbentuknya praktik tindakan tidak patut oleh anggota Polri. Kondisi ini dipicu oleh adanya mekanisme kelompok untuk melindungi anggotanya yang melakukan tindak tidak patut dari ancaman penyelidikan internal dan eksternal, yang didorong oleh semangat solidaritas kelompok. Hal ini menjadi salah satu

penyebab tidak berjalannya proses pemantauan dan bimbingan sebagaimana di tetapkan di dalam SMK Polri.

Sementara jika dipahami dengan baik oleh seluruh personel Polri utamanya para Pejabat Penilai proses pemantauan dan bimbingan ini dapat dijadikan suatu metode untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih berprestasi.

Sebagaimana dijelaskan oleh Wibowo (2010:106), pelaksanaan kinerja dalam proses pencapaian tujuan organisasi perlu dimonitor dan dikendalikan, untuk dapat mengetahui secara lebih dini apabila terjadi penyimpangan dari rencana. Untuk keperluan itu, diperlukan adanya umpan balik dari proses pelaksanaan sehingga pemimpin dapat membuat pertimbangan dan langkah yang diperlukan untuk mengoreksi penyimpangan agar tujuan organisasi tetap dapat dicapai pada waktunya.

Umpan balik dapat didefinisikan sebagai informasi tentang perilaku masa lalu, disampaikan sekarang, yang mungkin mempengaruhi perilaku di waktu yang akan datang. Umpan balik menjadi tanggung jawab manajer dan pekerja karena keduanya memperoleh manfaat komunikasi yang jelas dan sedang berlangsung (Schwartz, 1999:43 dalam Wibowo :166).

#### 1. Fungsi umpan balik

Umpan balik melakukan dua fungsi bagi mereka yang menerimanya, yaitu fungsi instruksional dan fungsi motivasional. Instruksional, apabila umpan balik mengklarifikasi atau memperjelas peran atau mengajarkan perilaku baru. Motivasional, apabila umpan balik di gunakan sebagai alat untuk meberikan reward.

#### 2. Sumber umpan balik

Secara otomatis pekerja akan mendapatkan umpan balik dari rekan kerja, supervisor, bawahan dan orang dari luar organisasi (masyarakat).

3. Hasil perilaku umpan balik  
Umpan balik berhubungan erat dengan proses penetapan tujuan, menyangkut hasil perilaku, berupa : arah, usaha, dan ketekunan.
4. Umpan balik yang baik (Kreither dan Kinicki, 2001:283).
  - a. Menghubungkan umpan balik dengan tujuan kinerja
  - b. Memberikan umpan balik secara spesifik, terikat pada perilaku yang dapat diamati dan hasil yang dapat diukur
  - c. Memberikan umpan balik sesegera mungkin
  - d. Memberikan umpan balik positif untuk perbaikan proses kinerja, bukan hanya hasil akhir
  - e. Memfokuskan umpan balik pada kinerja dan bukan pada kepribadian
  - f. Mendasarkan umpan balik pada informasi yang akurat dan kridebel.

### 5.1.2.3 Penilaian Kinerja SMK Polri

Penilaian Kinerja di atur di dalam Pasal 9 , 10, dan 11 Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No. 1 Tahun 2010 tentang SMK Polri.

#### Pasal 9

Penilaian Kinerja merupakan suatu aktifitas dalam SMK yang bertujuan untuk menilai Kinerja Generik dan Spesifik anggota pada periode penilaian.

#### Pasal 10

- (1) Penilaian Kinerja Generik meliputi penilaian secara kuantitatif dan kualitatif.
- (2) Penilaian Kinerja Generik secara kuantitatif dengan menilai 10 (sepuluh) faktor Kinerja, yaitu ;

- a. Kepemimpinan;
  - b. Jaringan Sosial;
  - c. Komunikasi;
  - d. Pengendalian emosi;
  - e. Agen Perubahan;
  - f. Integritas;
  - g. Empati;
  - h. Pengelolaan administrasi;
  - i. Kreativitas; dan
  - j. Kemandirian.
- (3) Penilaian Kinerja secara Kualitatif dengan menuliskan fakta kinerja sebagai penjelasan dari pencapaian kinerja yang menonjol, baik yang di atas standar atau yang di bawah standar.

### **Pasal 11**

Proses Penilaian Kinerja meliputi kegiatan :

- a. Satuan Kinerja yang membidangi SDM, selambat-lambatnya 1 bulan sebelum periode penilaian berakhir, mengirimkan Formulir Penilaian Kinerja Generik (sesuai pangkat AYD yang dinilai) kepada PP dan 2 (dua) rekan kerja AYD. Kedua rekan kerja AYD yang dipilih harus memiliki atasan langsung yang sama dengan AYD dan telah bekerja sama sekurang-kurangnya selama 3 (tiga) bulan dan dipilih secara random.
- b. 2 (dua) rekan kerja AYD melakukan Penilaian Kinerja dengan mengisi kolom 4 (empat) formulir Penilaian Kinerja Generik.
- c. PP melakukan penilaian kinerja dengan mengisi kolom 4 (empat) formulir Penilaian Kinerja Generik serta kolom 4 (empat) dan 5 (lima) formulir Penilaian Kinerja Spesifik.
- d. PP mengirimkan formulir Penilaian Kinerja Generik dan Spesifik yang telah diisi sedangkan 2 (dua) rekan kerja AYD secara

sendiri-sendiri mengirimkan formulir Kinerja Generik kepada satuan kerja bidang SDM selambat-lambatnya 2 (dua) minggu sebelum periode penilaian berakhir.

- e. Satuan kerja bidang SDM mengumpulkan dan merekap formulir Penilaian Kinerja Generik dan Spesifik dari PP dan 2 (dua) rekan kerja AYD.

Wawancara dengan Kasat Intelkam Polres Metropolitan Jakarta Barat, Kopol Wawan Setiawan, Sik pada hari Kamis tanggal 10 Pebruari 2011 pukul 15.15 Wib mengatakan :

“Pada saat kegiatan seleksi Secapa (Sekolah Calon Perwira) sekitar bulan Januari kemarin, syarat administrasi untuk penilaian kinerja sudah berdasarkan SMK. Yang saya lihat agak sulit adalah pemberian nilai oleh Rekan Kerja. Mereka tidak berani untuk menilai yang sebenarnya karena perasaan tidak enak terhadap teman sendiri. Jadi nilai yang diberikan rata-rata nilai baik atau sangat baik. Sepertinya ada kekhawatiran mereka akan di perlakukan sama jika memberi nilai rendah kepada rekannya, atau akan memperburuk hubungannya dengan rekan yang dinilai”.

Hal serupa di kemukakan oleh Briptu Suryadi Bintara Unit Turjawali Sat Sabhara, sebagai berikut :

“Namanya juga teman, kalau di kasih nilai jelek kita yang tidak enak soalnya dia pasti tahu. Selain itu, kesian juga kalau nilainya tidak bagus karena nilai itu di pakai buat persyaratan seleksi pendidikan”.

Proses penilaian kinerja di dalam SMK Polri, dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan di dalam Pasal 20, yaitu penilaian kinerja dilakukan secara regular dua kali setahun (semesteran). Penilaian kinerja semester I adalah penilaian kinerja yang dilakukan pada periode Januari sampai Juni, sedangkan penilaian kinerja semester II adalah penilaian kinerja yang dilakukan pada periode Juli sampai dengan Desember Penilaian Kinerja dilakukan dalam rangka memberikan penilaian terhadap kinerja anggota yang telah dilakukan dalam satu periode kerja sebelumnya. Baik terhadap



faktor kerja generik dan spesifik pada formulir yang telah disiapkan sebagaimana standar kinerja yang telah dibuat dalam tahap Perencanaan Kinerja. Penilaian kinerja melibatkan pimpinan langsung sebagai Pejabat Penilai (PP), Anggota Yang Dinilai (AYD), dan 2 orang rekan kerja di dalam Satuan Kerja yang sama. Penilaian Kinerja dilakukan secara objektif.

Fenomena umum yang sulit untuk dihindari dalam proses penilaian kinerja adalah pemberian nilai yang didasari oleh unsur subjektivitas individu terhadap individu lainnya. Menyebabkan penilaian kinerja tidak dapat terselenggara sebagaimana realitas kinerja yang dilakukan oleh anggota Polri. Solidaritas terhadap rekan kerja serta kekhawatiran untuk mendapat perlakuan yang sama jika memberi nilai jelek menjadi penyebab penilaian yang tidak objektif.

Konsep Cooley tentang *looking-glass-self* dapat digunakan untuk menganalisa hal tersebut. Pada intinya konsep Cooley menyatakan, bahwa, pertama, individu selalu membayangkan bagaimana ia dilihat orang. Kedua, individu membayangkan bagaimana orang lain itu membuat penilaian tentang dirinya. Ketiga, individu mengembangkan apa yang disebut dengan *self-feeling* sebagai hasil dari bayangan dirinya tentang penilaian orang lain.

Sementara itu, Penilaian Kinerja yang objektif sangat bermanfaat bagi pengembangan kinerja personel Polri. Sebagaimana di sampaikan oleh Sedarmayanti (2007:263), bahwa Penilaian Kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan pedoman dalam hal karyawan dapat menunjukkan kinerjanya secara rutin dan teratur sehingga bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Selain itu terdapat beberapa alasan lain mengapa Penilaian Kinerja harus dilaksanakan sebagaimana realitanya, yaitu :

1. Alasan untuk menilai kinerja
  - a. Memberi informasi untuk dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
  - b. Penilaian memberi peluang bagi pemimpin dan staf untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja. Hal ini memungkinkan kedua belah pihak mengembangkan rencana memperbaiki kekurangan dan mendorong ke arah penyempurnaan.
2. Manfaat Penilaian Kinerja adalah untuk
  - a. Penyesuaian kompensasi
  - b. Keputusan penempatan
  - c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
  - d. Perencanaan dan pengembangan karir
  - e. Proses penyusunan karyawan
  - f. Memberikan kesempatan kerja yang sama
  - g. Umpan balik untuk sumber daya manusia
3. Elemen Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja harus praktis dan berkenaan dengan pekerjaan. Artinya bahwa sistem tersebut mengevaluasi perilaku secara kritis yang merupakan keberhasilan pekerjaan. Sistem secara praktis dapat dipahami oleh pengevaluasi dan karyawan. Sistem penilaian memerlukan standar kinerja. Agar efektif standar kinerja harus bertalian dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Evaluasi kinerja memerlukan ukuran kinerja yang dapat diandalkan. Ukurannya harus mudah digunakan dan terpercaya.
4. Syarat Penilaian Kinerja
  - a. Analisis jabatan untuk mengidentifikasi tugas dan kewajiban pekerjaan.
  - b. Sistem penilaian kinerja harus baku dan formal
  - c. Standar kinerja tertentu harus disampaikan kepada karyawan sebelum masa penilaian

- d. Data objektif dan tidak kacau
  - e. Penilaian yang objektif
  - f. Karyawan harus dievaluasi menurut dimensi kerja tertentu dan bukan menurut satu ukuran yang memungkinkan
  - g. Karyawan harus diberi kesempatan meninjau kembali penilaian mereka
  - h. Harus ada sistem banding jika terjadi ketidak sepakatan
  - i. Penilaian harus sering dilakukan
5. Proses Penilaian kinerja
- a. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja
  - b. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).
  - c. Memeriksa tugas yang dijalankan dengan berpedoman pada deskripsi jabatan
  - d. Menilai kinerja pada setiap unsur jabatan yang diperiksa
  - e. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan
6. Penilai
- a. Atasan langsung
  - b. Bawahan
  - c. Rekan kerja
  - d. Kelompok
  - e. Diri sendiri
  - f. Kombinasi

## 7. Periode Penilaian Kinerja

Evaluasi atas kinerja dilakukan secara berkala dalam interval waktu tertentu. Sebagian besar organisasi, penilaian dilakukan satu atau dua kali dalam satu tahun.

### 5.1.2.4 Evaluasi Kinerja SMK Polri

Evaluasi kinerja diatur didalam pasal 12 dan 13 Peraturan Deputi Kapolri Sumber Daya Manusia.

#### Pasal 12

Evaluasi kinerja merupakan suatu aktivitas dalam SMK yang bertujuan untuk mengkaji kinerja anggota pada periode berjalan.

#### Pasal 13

Tahapan dalam Evaluasi Kinerja, meliputi :

- a. Satuan Kerja yang membidangi SDM mengirimkan formulir rekapitulasi Penilaian Kinerja dan formulir Kinerja Generik dan Spesifik yang sudah diisi kepada PP.
- b. PP mengundang AYD untuk menghadiri pertemuan evaluasi kinerja.
- c. PP menjelaskan pencapaian kinerja AYD.
- d. PP memberikan umpan balik bagi perbaikan kinerja AYD pada periode Penilaian Kinerja berikutnya.
- e. PP mendokumentasikan hasil umpan balik pada butir 2 catatan kualitatif aspek generik dan butir 3 catatan kualitatif aspek spesifik.
- f. Bila tidak ada banding, PP dan AYD menandatangani formulir rekapitulasi Penilaian Kinerja.
- g. Jika AYD berkeberatan terhadap hasil penilaian maka PP menuliskan keterangan pada catatan akhir formulir rekapitulasi Penilaian Kinerja dan menandatangani formulir, namun AYD tidak.

- h. PP mengirimkan formulir rekapitulasi Penilaian Kinerja dan formulir Kinerja Generik serta Spesifik kepada Satuan Kerja yang membidangi SDM selambat-lambatnya 1 (satu) minggu setelah formulir tersebut diterima.

Wawancara yang dilakukan dengan Aiptu Wijayanto (Kanit Binmas Polsek Cengkareng) tanggal 7 Maret 2011 pukul 13.10 Wib di Polres Metro Jakarta Barat, mengungkapkan tentang pelaksanaan evaluasi kinerja di kesatuannya, sebagai berikut :

“Kalau tidak salah sekitar bulan Mei 2010, Kabag Sumda dengan stafnya datang ke Polsek untuk sosialisasi SMK. Pada saat itu hampir semua personel Polsek hadir termasuk Kapolsek. Sosialisasi hanya satu kali itu saja, tapi saya rasa sebagian besar anggota sudah mengerti karena sekalian dengan praktek pengisian. Setelah sosialisai Kapolsek memerintahkan masing-masing Unit untuk mencoba membuat SMK ini. Untuk Unit Bimmas, di koordinir langsung oleh Kanit, dan sampai saat ini bisa dilaksanakan dengan baik meskipun belum sempurna sekali. Untuk evaluasi kinerja, di unit saya sudah di lakukan satu kali dan tidak ada masalah, hanya waktu itu, saya ada mempertanyakan tentang nilai yang diberikan Kanit. Karena ternyata nilai saya sama dengan rekan yang kebetulan jarang berdinis. Saya sampaikan ke Kanit, tapi oleh Kanit tidak ada penyelesaian sampai formulir di kembalikan ke Urmin.

Evaluasi kinerja Polri dilakukan melalui pertemuan formal antara pimpinan sebagai Pejabat Penilai dengan anggota yang dinilai (AYD). Dilaksanakan pada periode akhir setiap semester kerja. Pertemuan tersebut membahas tentang pencapaian kinerja yang telah dilakukan oleh anggota, untuk kemudian dilakukan bimbingan oleh pimpinan agar dalam periode selanjutnya kinerja anggota dapat lebih baik lagi. Dalam evaluasi kinerja terbuka kesempatan kepada anggota untuk dapat memberikan pandangannya terhadap hasil penilaian yang telah dilaksanakan. Jika anggota merasa keberatan dengan penilaian tersebut, maka di beri kesempatan untuk mengajukan banding dengan tidak menandatangani rekapitulasi penilaian kinerja. Setelah proses

evaluasi selesai, formulir diserahkan kembali ke bagian sumber daya manusia.

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja. Atas dasar evaluasi kinerja dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja diwaktu yang akan datang (Wibowo, 2007:261).

#### 1. Sasaran evaluasi

Kreitner dan Kinicki (2001:300), evaluasi kinerja dapat digunakan untuk :

- a. Administrasi penggajian
- b. Umpan balik kinerja
- c. Mendokumentasi keputusan kepegawaian
- d. Mengidentifikasi kinerja buruk
- e. Mengidentifikasi tujuan
- f. Menetapkan keputusan promosi
- g. Pemberhentian pegawai
- h. Mengevaluasi pencapaian tujuan

#### 2. Manfaat evaluasi

Vecchio (1995:260), evaluasi kinerja memberikan manfaat berupa :

- a. Membantu supervisor dalam membuat keputusan tentang kompensasi relative
- b. Membantu manajer mengevaluasi kecocokan bawahan untuk training dan mutasi pekerjaan
- a. Membuka saluran komunikasi antara supervisor dan bawahan
- c. Memberi bawahan umpan balik yang berguna tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaan

### 3. Waktu evaluasi

Evaluasi terhadap kinerja individu dapat dilakukan setiap saat atau berdasarkan waktu tertentu melalui umpan balik informal untuk dilakukan review kinerja.

## 5.2 Kesenjangan di antara Prosedur Normatif dan Praktik

Seluruh uraian sebelumnya mencoba memberikan suatu gambaran tentang terjadinya kesenjangan antara prosedur normatif SMK Polri sebagaimana di tetapkan di dalam Peraturan De SDM Kapolri No.1 Tahun 2010 dengan praktik sesungguhnya yang di lakukan oleh aktor-aktor pelaksana kebijakan SMK, yaitu para personel Polri baik selaku Pejabat Penilai (PP), Anggota Yang Dinilai (AYD), dan Rekan Kerja dalam hal ini yang berdinasi pada Polres Metropolitan Jakarta Barat.

Kesenjangan tersebut jelas terlihat pada 4 (empat) tahapan prosedur kerja SMK Polri yaitu pada tahap : Perencanaan Kinerja, Pemantauan dan Bimbingan, Penilaian Kinerja, dan Evaluasi Kinerja. Berikut uraian kesenjangan pada masing-masing tahapan:

### 1. Tahap Perencanaan Kinerja

SMK pasal 6 tentang prosedur Perencanaan Kinerja mensyaratkan dilakukannya pertemuan formal antara PP dan AYD untuk bersama-sama mendiskusikan tugas pokok AYD. Untuk selanjutnya menyepakati 5 (lima) tugas pokok yang ditentukan sebagai Faktor Penilaian Kinerja Spesifik dan di jabarkan kembali ke dalam Standar Kinerja spesifik sebagai sasaran pencapaian kinerja AYD pada waktu mendatang. Namun dalam praktiknya pertemuan tersebut tidak dilaksanakan. Sehingga AYD menentukan sendiri Faktor Kinerja dan Standar Kinerja Spesifiknya tanpa adanya kesepakatan terlebih dahulu dengan PP. Tindakan ini berakibat pada tidak terciptanya komunikasi dan kesepakatan kerja antara PP dan AYD serta tidak dibuatnya catatan hasil pertemuan pada Formulir Catatan Kualitatif Spesifik AYD oleh PP. Serta hal paling mendasar yang tidak

tercapai adalah terbinanya komunikasi antara PP dan AYD untuk bersama-sama mendiskusikan bagaimana memaksimalkan kinerja AYD di masa akan datang, mengatasi hambatan kerja, serta mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan (Bacal, 1999) .

## 2. Tahap Pemantauan dan Bimbingan

Pasal 8 SMK tentang Prosedur normatif Pemantauan dan Bimbingan menyebutkan bahwa PP diwajibkan membuat catatan khusus tentang pelaksanaan kinerja AYD yang diatas rata-rata maupun dibawah standar kinerja yang telah ditentukan dalam Perencanaan Kinerja. Untuk selanjutnya dicatatkan ke formulir catatan kualitatif aspek generic ataupun aspek spesifik. Jika kinerja AYD dibawah standar, maka kewajiban PP untuk melakukan bimbingan untuk memperbaikinya. Dalam praktiknya PP tidak memiliki catatan-catatan tentang perkembangan kinerja anggota. Dengan alasan, beban tugas pokok yang besar serta padatnya kegiatan operasional menyebabkan para Pejabat Penilai tidak bisa mengawasi setiap saat pelaksanaan kerja anggotanya. Selain itu tidak di catatnya pelanggaran yang di lakukan oleh anggota atas pertimbangan toleransi dan rasa kasihan jika harus mencatatkan kesalahan anggota karena akan berdampak buruk terhadap perkembangan karir anggota yang bersangkutan. Sehingga terhadap AYD yang tidak melaksanakan tugas sesuai standar kinerja yang ditetapkan dalam Perencanaan Kinerja hanya di lakukan peneguran lisan oleh PP sedangkan di dalam prosedurnya, diwajibkan untuk di catat ke dalam formulir catatan penilaian kualitatif generik .

## 3. Tahap Penilaian Kinerja

Pasal 9 SMK tentang prosedur Penilaian Kinerja mensyaratkan keterlibatan PP, dan 2(dua) Rekan Kerja AYD dalam fungsi yang sama. Untuk melakukan analisa dan penilaian terhadap formulir penilaian formulir penilaian generic dan spesifik secara objektif. Dalam praktiknya



penilaian kinerja tidak dilakukan sebagaimana realita kinerja yang dihasilkan oleh AYD. Penilaian masih dipengaruhi oleh unsur subjektifitas.

#### 4. Tahap Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja melibatkan PP dan AYD untuk membahas hasil Penilaian Kinerja yang telah diberikan kepada AYD oleh PP dan Rekan Kerja AYD. Dalam evaluasi kinerja, AYD berhak mengajukan banding terhadap penilaian yang diberikan baik oleh PP maupun AYD. Untuk di catat formulir rekapitulasi Penilaian Kinerja, sebagai bahan yang akan diajukan kepada Atasan Pejabat Penilai (APP). Dalam praktik evaluasi kinerja prosedur banding tidak dilaksanakan oleh PP. Masalah di selesaikan antara mereka saja dan tidak mencatatkannya pada formulir rekapitulasi penilaian kinerja.

Selain kesenjangan prosedural pada empat tahapan inti SMK sebagaimana di uraikan di atas. Terdapat beberapa faktor lain yang dapat menjadi penghambat keberhasilan SMK dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Antara lain faktor pelaksanaan sosialisasi, dukungan SDM dan anggaran, serta resistensi anggota di dalam organisasi.

Di dalam teori kebijakan publik (*implementing public policy*) oleh Goerge C. Edwards (1980), di katakan bahwa “terdapat empat faktor atau variable krusial yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan yaitu : komunikasi, sumber-sumber, kecenderungan-kecenderungan, dan struktur birokrasi (Budi Winarno, 2007:174).

Informasi yang di peroleh dari tim perumus SMK pada Mabes Polri maupun pada Polres Metro Jakarta Barat tentang pelaksanaan sosialisasi yang hanya di lakukan satu kali, tentu saja di rasakan sangat kurang maksimal untuk dapat memberikan pemahaman yang jelas kepada para personel Polri terkait substansi dan prosedur pelaksanaan SMK . Sementara itu sebagai sebuah produk kebijakan baru yang diberlakukan kepada seluruh personel Polri sebagai bagian dari kelengkapan administrasi individu, tentu saja di perlukan waktu dan metode khusus untuk dapat menginformasikan prosedur SMK secara jelas dan akurat

kepada seluruh personel Polri. Agar dalam pengimplementasiannya tidak terdapat kebingungan tentang apa yang harus di lakukan. Ketidak jelasan pesan komunikasi ini akan mendorong terjadinya pemahaman yang berbeda dan bahkan mungkin dapat bertentangan dengan makna sebenarnya dari yang di tetapkan di dalam SMK Polri.

Hasil wawancara yang di lakukan baik pada tingkat Mabes Polri maupun pada Polres Metro Jakarta Barat diperoleh suatu pemahaman yang terkesan mengedepankan SMK hanya sebagai proses penilaian kinerja pengganti Dapen saja (daftar penilaian kinerja yang selama ini dipergunakan Polri). Sebagaimana di sebutkan di dalam konsep arah pengembangan dan penataan Manajemen SDM Polri, yang menguraikan tahapan Sistem Pembinaan Manajemen SDM Polri, yaitu terdiri dari : sistem perencanaan SDM, sistem rekrutmen dan seleksi, sistem pendidikan dan latihan, sistem penilaian kinerja, dan sistem kompensasi. Serta uraian lengkap tentang SMK yang hanya menjelaskan tentang SMK sebagai “Sistem Penilaian Kinerja” pengganti “Dapen (daftar penilaian kinerja) personel Polri yang selama ini di pergunakan di dalam lingkungan Polri (Blue Print SDM Polri, 2009:110).

Sementara makna sesungguhnya dari SMK adalah “manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif antara manajer, kelompok, dan individu melalui kegiatan perencanaan, bimbingan (coaching), penilaian, dan evaluasi kinerja (Wibowo, 2007:1). Pemahaman internal Polri yang memfokuskan SMK sebagai metode penilaian kinerja saja (pengganti Dapen), dapat mengaburkan maksud dan tujuan di berlakukannya SMK di dalam organisasi Polri.

Seperti di sampaikan oleh Suryadharma (2010:31), “SMK memiliki implikasi yang lebih luas dari pada hanya sekedar menilai hasil kerja personel/anggota saja. Ia juga berkenan dengan masalah kunci keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya, yaitu : proses kerja, manajemen, pengembangan dan imbalan. Manajemen Kinerja dapat menjadi suatu kekuatan penggabung yang amat kuat, yang memastikan bahwa proses tersebut dihubungkan secara tepat sebagai bagian fundamental dari pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Hasil akhir dari rangkaian proses tersebut adalah perbaikan kualitas kinerja anggota di dalam suatu organisasi”.

Kondisi ini dapat menjadi salah satu faktor penghambat implementasi SMK di dalam organisasi Polri. Sebagaimana di kemukakan oleh Suryadharna (2010:192), yang mengatakan, bahwa salah satu yang menjadi penghambat keberhasilan SMK di dalam suatu organisasi adalah pemahaman yang keliru tentang SMK khususnya dari para manajer. Manajemen kinerja bukanlah suatu kegiatan mengisi formulir penilaian saja. Kegunaan utama dari manajemen kinerja adalah membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang :

- 1) Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan;
- 2) Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi;
- 3) Bagaimana karyawan dan penyeliannya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan karyawan yang sudah ada sekarang;
- 4) Bagaimana prestasi kerja di ukur;
- 5) Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Dukungan SDM dan anggaran juga di rasakan sangat mempengaruhi implementasi SMK pada Polres Metro Jakarta Barat. Penanggung jawab sosialisasi SMK yang hanya di bebaskan kepada Kabag Sumda, tentu saja kurang maksimal untuk dapat mengcover seluruh personel Polri yang ada pada Polres Metro Jakarta Barat dengan jumlah kurang lebih 1800 personel. Sedangkan dukungan anggaran untuk operasionalisasi SMK juga belum tersedia di dalam DIPA Polres. Seperti yang disampaikan oleh Kabag Sumda (Akbp.Odah) di bawah ini :

“Kalau mau berpedoman kepada aturan, sebenarnya seluruh formulir SMK personel di Polres ini di pegang oleh Bagsumda. Tetapi berhubung belum ada dana khusus untuk itu. Jadi untuk formulir-formulir di serahkan ke masing-masing Satuan untuk di pegang dan di perbanyak sendiri sebanyak jumlah anggotanya. 1 (satu) anggota saja formulirnya ada 6 (enam) lembar untuk satu semester. Sedangkan kalau tidak ada di DIPA dari mana dapat anggaran untuk itu. Ya...yang pasti beban baru lagi buat Kasat-kasat apalagi yang jumlah anggotanya banyak”.

Sementara itu, sebagaimana di sampaikan oleh (Suryadharma ,2010:263), bahwa fungsi sumber daya manusia adalah pengawal dari manajemen kinerja. Ia harus memastikan bahwa manajemen kinerja itu beroperasi dengan efektif dan ia seharusnya menjalankan semacam pengendalian kualitas untuk tujuan tersebut. Para anggota dari fungsi SDM ini memegang peran penting dalam memimpin dan memfasilitasi unit-unit kerja, dalam merencanakan dan mengimplementasikan SMK dengan memberikan bimbingan kepada para manajer lini. Dengan kata lain, tugas mereka adalah sebagai konsultan-konsultan internal. Sehingga sangat di perlukan ketersediaan SDM yang benar-benar memahami tentang SMK tersebut dengan di dukung oleh ketersediaan dana bagi kelancaran operasionalisasi SMK. Baik untuk mendukung pelaksanaan sosialisasi maupun untuk pengadaan formulir-formulir SMK yang untuk saat ini setiap personel di lengkapi dengan 7-9 lembar formulir SMK dalam satu periode kerja.

Di dalam prosedur SMK, pengadaan, pendistribusian dan penyimpanan formulir menjadi tugas dan tanggung jawab dari bagian sumber daya manusia. Hal ini tidak terlepas dari peran fungsi SDM sebagai pengawas operasionalisasi SMK di dalam organisasi Polri. Serta kaitannya dengan pendataan atau rekapitulasi hasil penilaian kinerja para personel Polri, yang selanjutnya di pergunakan sebagai pedoman perencanaan karir personel Polri berdasarkan prestasi kerja (*merit System*).

Penerimaan personel Polri terhadap kebijakan SMK merupakan hal utama yang dapat mendukung terlaksananya SMK dengan baik di dalam organisasi Polri. Meskipun secara umum di ketahui bahwa sebagian besar personel Polri yang di wawancarai pada Polres Metro Jakarta Barat merespon positif di syahkannya kebijakan SMK Polri. Namun terdapat beberapa personel juga yang menilai SMK sebagai hanya sebagai tambahan tugas dan cukup menyulitkan bagi mereka. Oleh sebab itu, penyampaian informasi yang akurat dan jelas tentang makna sesungguhnya dari SMK harus benar-benar dapat di berikan kepada seluruh personel Polri. Sehingga mereka dapat memahami bahwa SMK sangat penting untuk di aplikasikan sebagai sebuah metode pengelolaan kinerja dan merupakan alat bagi organisasi Polri untuk mencapai tujuannya.

Kecenderungan penolakan atau resistensi oleh anggota terhadap penerapan SMK di disampaikan juga oleh Wibowo (2007:36) yang mengatakan, bahwa dalam kenyataannya memang banyak manajemen kinerja yang dapat berjalan baik, namun tidak pula yang mengalami kegagalan. Kegagalan menjalankan manajemen kinerja dapat berakibat pada timbulnya citra buruk organisasi. Tantangan yang dihadapi manajemen kinerja adalah terdapat kecenderungan dihindari baik oleh pimpinan maupun karyawan. Di mata pimpinan, manajemen kinerja merupakan tambahan beban kerja, disamping menjalankan tugas yang selama ini sudah dikerjakan. Sementara itu, di pihak anggota masih banyak keraguan karena mereka belum memahami sepenuhnya akan manfaat manajemen kinerja bagi mereka. Oleh sebab itu, diperlukan adanya suatu cara menjalankan manajemen kinerja yang rasional, mudah dipahami, dan mudah dijalankan.

Hal selanjutnya yang mempengaruhi pelaksanaan SMK Polri adalah masalah birokrasi. George C. Edwards (1980) menyatakan bahwa “birokrasi merupakan salah satu badan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Pada dasarnya, para pelaksana kebijakan mungkin mengetahui apa yang dilakukan dan mempunyai cukup keinginan serta sumber-sumber untuk melakukannya. Tetapi dalam pelaksanaannya mungkin mereka masih dihambat oleh struktur-struktur organisasi dimana mereka menjalankan kegiatan tersebut yang memiliki karakteristik antara lain adanya tekanan-tekanan dari unit-unit birokrasi, kelompok-kelompok kepentingan, dan pejabat-pejabat eksekutif”.

SMK Polri merupakan suatu metode baru yang dapat memberikan manfaat positif selain bagi peningkatan kinerja personel Polri juga terhadap pembenahan Manajemen SDM Polri khususnya pada sistem pembinaan karir personel Polri yang selama ini dirasakan sangat tidak profesional dan masih dipengaruhi oleh hal-hal yang bersifat subjektifitas. Dengan di terapkannya SMK Polri yang berorientasi pada pengembangan kualitas SDM Polri di perlukan suatu sinergitas diantara sistem-sistem yang ada dalam manajemen SDM Polri yang terdiri dari : sistem perencanaan SDM, sistem rekrutmen dan seleksi, sistem pendidikan dan latihan, sistem penilaian kinerja, sistem karir, dan sistem kompensasi (Blue Print SDM Polri 2010-2025).

Oleh sebab itu, pembenahan menyeluruh terhadap sistem-sistem SDM yang ada saat ini adalah langkah strategis guna mewujudkan SDM Polri yang berkualitas, professional, bermoral, dan modern. Selain itu, komitmen tinggi dari seluruh personel Polri mulai dari level manajemen puncak sampai dengan individu Polri adalah hal yang paling krusial untuk terlaksananya tujuan dari di tetapkannya SMK Polri, yaitu untuk memperbaiki kinerja Polri melalui penerapan sistem penilaian kinerja yang objektif, transparan, dan akuntabel dalam pelaksanaan manajemen SDM Polri. Khususnya dalam praktik pengembangan karir SDM Polri yang seharusnya dapat benar-benar berpedoman kepada Skep Kapolri No.Pol:Skep/977/XII/2004 Tanggal 28 Desember 2004 Tentang Pedoman Administrasi Pembinaan Karir SDM Polri, yang menyebutkan bahwa “ pada dasarnya setiap anggota Polri mempunyai kesempatan yang sama dalam kompetisi untuk mendapatkan promosi yang meliputi pendidikan dan jabatan dengan berdasarkan pada penilaian mental kepribadian dan prestasi kerja”. Namun dalam praktiknya pedoman tersebut belum dapat terealisasi sebagaimana yang telah di tetapkan.

Permasalahan-permasalahan sebagaimana yang di uraikan diatas terkait pengimplementasian SMK Polri, selayaknya dapat di atasi dengan mengacu kepada prinsip-prinsip organisasi yang diterapkan di dalam organisasi Polri seperti yang disampaikan oleh Prof. Awaluddin Djamin (1995), antara lain :*pertama*, prinsip pendelegasian wewenang untuk memaksimalkan pelaksanaan sosialisasi sampai ke tingkat terkecil di dalam organisasi Polri (Polsek dan Pospol). *Kedua*, prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi, di antara unit-unit di dalam organisasi Polri. Mengandung arti, bahwa meskipun penanggung jawab implementasi SMK adalah berada pada fungsi SDM Polri namun dalam praktiknya selayaknya mendapat dukungan dari seluruh fungsi-fungsi terkait dengan memaksimalkan pemahaman anggota terhadap SMK tersebut melalui pengawasan dan pembimbingan dari para unsur-unsur pimpinan di masing-masing fungsi dengan terus berkoordinasi dengan fungsi SDM. *Ketiga*, prinsip kontinuitas dan konsistensi, dalam perumusan kebijakan-kebijakan Polri, mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan operasional.

### 5.3 Pemaknaan Terhadap Implementasi Prosedur Sistem Manajemen Kinerja Polri

Uraian pada Subbab sebelumnya mencoba memberikan suatu pemahaman tentang kesenjangan yang terbentuk di antara prosedur normatif SMK Polri sebagaimana yang di tetapkan di dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang SDM Polri No. 1 Tahun 2010 dengan tindakan nyata para personel Polri dalam mengimplementasikan kebijakan SMK. Dari hasil penelitian di peroleh suatu pemahaman bahwa kesenjangan tersebut terjadi bukan karena di landasi oleh ketidaktahuan mereka terhadap aturan yang telah ditetapkan, namun lebih di sebabkan oleh pengembangan interpretasi subjektif para personel Polri sebagai individu untuk memaknai realita yang mereka alami dalam proses interaksi sosialnya dengan sesama anggota Polri dalam mengimplementasikan SMK Polri.

Kontradiksi struktural yang terjadi dalam proses pengimplementasian Sistem Manajemen Kinerja menjadi pendukung terbentuknya interpretasi terhadap prosedur normatif SMK. Pemaknaan tersebut, pada akhirnya berimplikasi terhadap di tentukannya suatu tindakan yang di anggap paling relevan atau masuk akal bagi untuk menyelesaikan konflik mereka meskipun di ketahui bahwa tindakan tersebut menyimpang dari prosedur sebenarnya dari kebijakan SMK Polri.

Dengan kata lain, bahwa meskipun aturan tentang SMK Polri sudah sangat jelas bagi mereka namun karena individu memiliki kemampuan khusus untuk melakukan interpretasi terhadap realita di sekitarnya, mengakibatkan tindakan yang di pilih adalah yang dianggap paling relevan dan masuk akal bagi mereka dalam situasi tersebut. Temuan penelitian pada Sub Bab sebelumnya secara jelas memberikan suatu gambaran, bahwa meskipun secara umum kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri telah di pahami oleh para personel Polri khususnya pada Polres Metro Jakarta Barat. Namun dalam praktiknya, masih di temukan hal-hal yang bersifat *tidak prosedural* terhadap beberapa aturan kerja SMK Polri.

Tindakan tidak prosedural para personel Polri dalam mengimplementasikan SMK Polri pada Polres Metro Jakarta Barat, akan di kaji

secara lebih mendalam dengan mengacu kepada perspektif interpretif : interaksi simbolik oleh George Herbert Mead (1931). Untuk selanjutnya dikembangkan oleh sejumlah pemikir utama yang memberi arah dasar dalam perkembangan perspektif ini diantaranya : Herbert Blumer dan Erving Goffman.

Interaksi simbolik menawarkan gagasan penting tentang bagaimana para pelaku terlibat dalam sebuah interaksi sosial yang di tandai oleh proses interpretasi yang kompleks untuk menghasilkan makna yang khusus dari mana tindakan sosial mereka itu di dasarkan. Dalam pandangan perspektif interaksi simbolik. Para pelaku berinteraksi dengan menggunakan simbol-simbol yang di dalamnya berisi tanda-tanda, isyarat-isyarat dan kata-kata. Perspektif ini mempelajari objek secara simbolik dan melihat realitas sosial sebagai sesuatu yang dinamis.

Untuk selanjutnya George Herbert Mead (1931) dalam teorinya interaksionisme simbolik menekankan, bahwa “setiap individu memiliki kemampuan menafsir dan sehubungan dengan itu membuat pilihan untuk menentukan perilakunya yang relevan. Individu itu tidak hanya dibentuk melainkan juga secara aktif membentuk dan menciptakan lingkungannya” (Jusuf : 2004).

Teori diatas di pertegas oleh Blumer (1969) salah satu pengembang perspektif interaksionisme simbolik Mead (1934) yang menyatakan, *pertama* individu mendasarkan tindakannya atas dasar makna. *Kedua*, makna adalah sesuatu yang di bangun melalui interaksi. *Ketiga*, makna adalah sesuatu yang senantiasa di perbaharui dan di negosiasikan melalui interpretasi secara aktif oleh individu selama berinteraksi dengan individu lainnya.

Interaksi sosial yang terjadi dalam proses implementasi SMK oleh para personel Polri pada Polres Metro Jakarta Barat, menjadi dasar terbentuknya interpretasi terhadap prosedur SMK Polri. Berbagai realita yang mereka hadapi dalam melaksanakan SMK Polri pada akhirnya mengharuskan mereka untuk dapat menentukan pilihan tindakan yang merupakan hasil dari pemaknaan mereka terhadap realita yang dihadapi untuk kemudian menentukan tindakan yang dianggap paling relevan untuk dilaksanakan pada saat itu. Sebagaimana ditetapkan di dalam prosedur SMK, yaitu mulai dari tahap perencanaan sampai



dengan evaluasi kinerja mengharuskan adanya keterlibatan aktif dari para aktor pelaksana SMK Polri untuk menciptakan suatu komunikasi yang harmonis diantara manajer, rekan kerja, dan individu guna bersama-sama menjalankan SMK Polri secara bersinergi. Sehingga interpretasi yang terbentukpun, tidak terlepas dari keberadaannya sebagai bagian dari suatu kelompok sosial di mana mereka berinteraksi. Tindakan yang dipilih oleh individu pun sangat dipengaruhi oleh keberadaan dan interaksinya di dalam kelompok tersebut.

Hal tersebut jelas terlihat dalam praktik prosedur kerja SMK yang dilakukan antara PP (Pejabat Penilai), AYD (Anggota Yang Dinilai), dan Rekan Kerja di dalam organisasi Polri. Sebagai contoh, pada tahap perencanaan kinerja, prosedur mengharuskan dilaksanakannya pertemuan formal antara PP (pejabat Penilai) dan AYD (Anggota Yang Dinilai) untuk membahas rencana kerja AYD kedepan sebagaimana di atur pada Pasal 6 Peraturan De SDM Kapolri No. 1 Tahun 2010. Namun secara umum dalam praktiknya tidak hal tersebut dilakukan. Dengan berbagai alasan, antara lain ketiadaan waktu dari aktor-aktor tersebut untuk secara khusus membahas masalah perencanaan kinerja, yang berasumsi bahwa meskipun tidak dilakukan pertemuan formal antar PP dan AYD namun kegiatan perencanaan itu dapat di jalankan dengan baik oleh anggota . Kondisi tersebut pada akhirnya menimbulkan suatu kesepakatan untuk melaksanakan hal tersebut tanpa melalui prosedur yang ditetapkan, dengan menyusun perencanaan kinerja yang dibuat sepihak oleh AYD.

Oleh Poloma (2003) pengembang teori interaksionisme simbolik Blumer, menjelaskan hal tersebut sebagai berikut :*pertama*, masyarakat terdiri dari manusia yang berinteraksi yang merupakan akumulasi atas berbagai tindakan manusia yang berhubungan dengan kegiatan manusia lain. Kedua, interaksi simbolik mencakup “interpretasi tindakan”.Ketiga, objek-objek tidak memiliki makna yang intrinstik, makna lebih merupakan produk interaksi simbolik.Keempat, manusia tidak hanya mengenal objek luar dirinya, tetapi bisa melihat dirinya sendiri sebagai objek. Kelima, tindakan manusia adalah tindakan interpretif yang di buat oleh manusia sendiri. Keenam, tindakan itu saling terkait dan disesuaikan dengan anggota-anggota kelompok.

Berkenaan dengan interaksi khusus individu Polri di dalam organisasinya, maka paham solidaritas kelompok mewarnai proses interaksi sosial tersebut. Hal ini secara langsung berdampak signifikan terhadap interpretasi yang dilakukan oleh individu terhadap realita yang mereka alami dalam proses interaksi tersebut. Dalam implementasi SMK Polri, solidaritas antar kelompok (sesama anggota Polri) sangat terlihat pada pelaksanaan tahapan pemantauan dan bimbingan. Didalam pasal 8 Peraturan De SDM Kapolri No. 1 Tahun 2010 tentang Pemantauan dan Pembimbingan Kinerja di atur mengenai tugas PP (pejabat penilai) untuk terus melakukan pemantauan dan bimbingan terhadap kinerja personelnnya. Terhadap personel Polri yang pelaksanaan kinerja di bawah standar atau melakukan suatu pelanggaran kode etik diwajibkan untuk di catatkan pada formulir catatan penilaian spesifik atau generic. Namun, dalam praktiknya hal tersebut tidak dilakukan. Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan dengan aktor PP (pejabat penilai), maka alasan utama tidak dilakukannya hal tersebut adalah karena faktor kasihan jika anggota tersebut di proses hukum/kode etik akibat catatan yang di berikan. Sehingga hanya dilakukan peneguran lisan saja, dengan harapan AYD dapat merubah sikap perilakunya kearah yang lebih baik.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka Chan (1996) berargumentasi bahwa kebudayaan polisi seringkali bersifat fungsional terhadap keberlangsungan polisi dalam pekerjaannya. Solidaritas antar polisi memberi jaminan kepada anggotanya bahwa mereka akan saling mendukung, mempertahankan, dan membantu koleganya jika terdapat ancaman dari luar, serta menjaga rahasia jika berhadapan dengan proses penyidikan. Secara spesifik Chan (1996) menjelaskan hal ini sebagai kebiasaan – kebiasaan pendorong terbentuknya praktik tindakan tidak patut oleh anggota Polri. Adapun unsur-unsur kebudayaan polisi yang dimaksud Chan adalah : (1) rasionalitas bahwa aturan boleh dilanggar sepanjang itu dalam rangka tugas dan fungsi dalam pekerjaannya dapat dilakukan secara cepat dan efisien, (2) Adanya mekanisme kelompok untuk melindungi anggotanya yang melakukan tindak tidak patut dari ancaman penyelidikan internal dan eksternal, yang didorong oleh semangat solidaritas kelompok, (3) adanya proses reproduksi (enkulturasi dan pewarisan) rasionalitas dan perlindungan itu (butir 1 dan 2) kepada generasi baru polisi, dalam kinerjanya sehari-hari.

Konsep Cooley tentang looking –glass-self juga sangat relevan untuk menganalisa tindakan interpretif yang dilakukan oleh personel Polri dalam praktik penilaian kinerja SMK Polri. Fenomena umum yang sulit untuk dihindari dalam proses penilaian kinerja adalah pemberian nilai yang didasari oleh unsur subjektivitas individu terhadap individu lainnya. Salah satu penyebabnya adalah kekhawatiran untuk mendapat perlakuan yang sama jika memberi nilai jelek kepada rekan yang di nilai sehingga penilaian yang dilakukan tidak objektif atau tidak sesuai dengan kinerja sebenarnya yang di lakukan oleh individu yang di nilai. Pada intinya konsep Cooley menyatakan, bahwa, pertama, individu selalu membayangkan bagaimana ia dilihat orang. Kedua, individu membayangkan bagaimana orang lain itu membuat penilaian tentang dirinya. Ketiga, individu mengembangkan apa yang disebut dengan *self-feeling* sebagai hasil dari bayangan dirinya tentang penilaian orang lain.

Hal-hal yang terjadi diatas dijelaskan lebih jauh lagi di dalam perspektif interaksionisme simbolik oleh Mead (1934), bahwa struktur sosial yang didalamnya berisi tentang peran-peran sosial adalah sesuatu yang tidak tetap (*fixed*) tetapi senantiasa dimodifikasi selama interaksi. Dengan kata lain, Mead mengakui bahwa setiap masyarakat, termasuk organisasi sosial, memiliki struktur yang didalamnya menyediakan pengetahuan tentang kepatutan berperilaku. Walaupun demikian, Mead berargumentasi bahwa setiap individu memiliki kemampuan menafsir dan sehubungan dengan itu membuat pilihan untuk menentukan perilakunya yang relevan. Sangat jelas disini bahwa, Mead beranggapan individu tidak hanya dibentuk melainkan juga secara aktif membentuk dan menciptakan lingkungan sosial mereka.

Demikian halnya yang di kemukakan oleh Goffman (1961) salah satu pengembang teori interaksionisme simbolik, menegaskan bahwa “individu bukanlah sekedar produk dari sistem. Dalam institusi total sekalipun, individu memainkan peran aktif yang dapat mempengaruhi struktur, bahkan membentuk struktur baru”.

Terkait dengan teori tersebut, maka interpretasi atau pemaknaan atau penafsiran yang di lakukan oleh individu Polri dalam mengimplementasikan prosedur normatif SMK, pada akhirnya berpengaruh terhadap terbentuknya

struktur baru dari bagaimana seharusnya SMK tersebut di implementasikan sesuai dengan aturan atau struktur legalnya di dalam Peraturan Deputi Sumber Daya Manusia Polri No.1 tahun 2010. Dengan kata lain, bahwa akibat dari interpretasi yang di lakukan oleh para personel Polri dalam melaksanakan prosedur SMK, maka terbentuk suatu struktur baru yang berbeda dengan prosedur SMK yang sebenarnya. Dalam konteks ini struktur baru tersebut adalah tindakan tidak procedural yang di hasilkan dari sebuah situasi kontradiksi struktural diantara tuntutan birokrasi (loyalitas pada kepentingan dinas dan perintah atasan, solidaritas sesama anggota Polri, kepentingan pribadi ) dengan tuntutan prosedur SMK Polri.

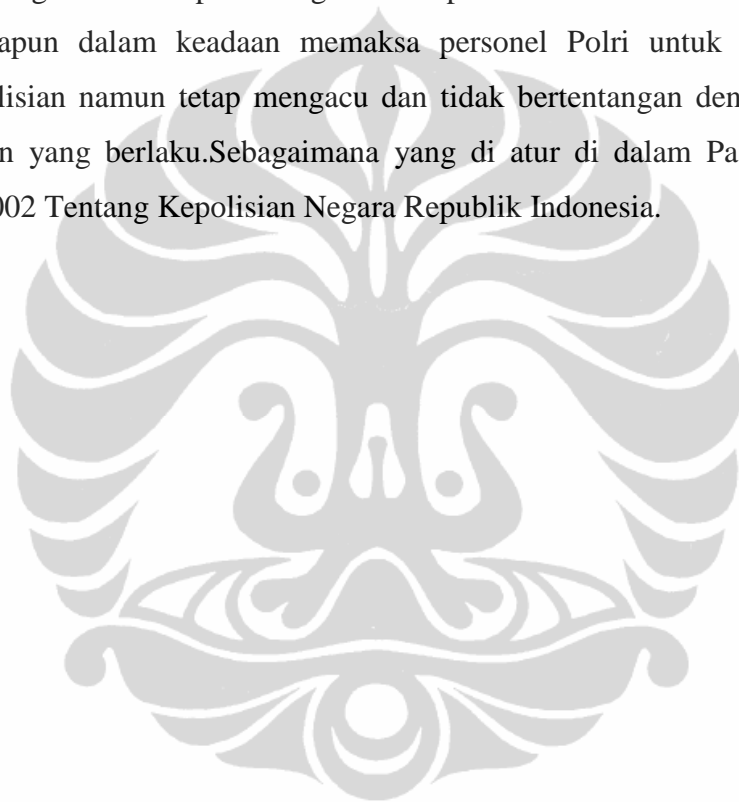
Tindakan *unprosedural* tersebut, dapat memangkas bahkan menghilangkan beberapa aspek penting dari suatu kebijakan yang pada akhirnya berimplikasi terhadap tidak tercapainya tujuan yang telah ditentukan dari kebijakan SMK tersebut. Khususnya dalam mewujudkan mekanisme pengelolaan kinerja personel Polri yang bersinergi di antara pimpinan, tim, dan individu dalam melaksanakan tugas-tugas pokok Polri. Serta dalam menciptakan sistem penilaian personel yang objektif dan akuntabel.

Terkait dengan dualitas struktural di dalam suatu organisasi maka di dalam teori strukturasi oleh Giddens (1979) dikatakan bahwa “semua bentuk pengaturan kelembagaan dan struktur pada dasarnya adalah sistem sosial yang dibentuk oleh praktik-praktik sosial”. Pengaturan-pengaturan kelembagaan dan struktur keduanya adalah instrument untuk menciptakan organisasi. Namun demikian, praktik-praktik sosial yang dihasilkan oleh individu dan kelompok yang membentuk organisasi pada saat yang sama juga membentuk pengaturan kelembagaan dan struktur. Dinamika dari pengaruh dan hubungan saling tergantung ini menghasilkan sebuah proses yang disebut dengan dualitas struktur.

Akibat dari dualitas struktur tersebut, maka setiap anggota dalam organisasi akan menghadapi beragam kontradiksi oleh aturan-aturan yang mendua dan jamak itu. Sehingga dalam organisasi yang kompleks, setiap agen memiliki kebutuhan dan sekaligus dihadapkan pada keharusan untuk melakukan diskresi dalam menjalankan perannya. Dalam perspektif strukturasi, diskresi adalah inheren dalam keagenan. Dalam konteks ini diskresi adalah bagian yang melekat dalam

setiap tindakan agen yang secara teoritis dipahami sebagai hasil dari kapasitas transformatif untuk memodifikasi struktur.

Namun demikian, organisasi Polri yang menganut paham Weberian yang segala aktifitasnya baik operasional maupun pembinaan berpedoman kepada aturan-aturan tertulis, selayaknya dapat melaksanakan segala aturan tersebut sesuai dengan prosedur normatifnya. Sebagaimana sifat dari suatu aturan atau undang-undang adalah mengikat dan memaksa untuk dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang di tetapkan agar tercipta sebuah keteraturan dan ketertiban. Adapun dalam keadaan memaksa personel Polri untuk melakukan diskresi kepolisian namun tetap mengacu dan tidak bertentangan dengan aturan atau kebijakan yang berlaku. Sebagaimana yang di atur di dalam Pasal 18 UU No.2 tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### 6.1 Kesimpulan

Dalam upaya mewujudkan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Polri, ditetapkan kebijakan tentang **Sistem Manajemen Kinerja Polri (SMK)** yang merupakan sebuah metode pengelolaan dan penilaian kinerja personel Polri yang telah di legalformalkan ke dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Polri No. 1 Tahun 2010 Tanggal 23 Pebruari 2010.

Pembentukan dan penetapan SMK Polri ke dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No. 1 Tahun 2010 merupakan suatu wujud nyata kepedulian dan respon Polri terhadap dinamika sosial dan politik yang terjadi di Indonesia yang menuntut terciptanya perbaikan dalam segala aspek fundamental institusi Polri baik pada bidang struktural, instrumental, dan kultural untuk mewujudkan kinerja Polri yang professional dengan didukung oleh konsep tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dengan ditetapkannya Sistem Manajemen Kinerja Polri kedalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Polri No.1 tahun 2010 Tanggal 23 Pebruari 2010, maka secara legal normatif kebijakan tersebut bersifat otoritatif untuk dilaksanakan atau di implementasikan oleh seluruh personel Polri. Pada Polres Metro Jakarta Barat, SMK telah di jadikan sebagai kelengkapan administrasi personel Polri dan telah dijadikan sebagai syarat formal penilaian kinerja dalam pelaksanaan manajemen SDM Polri. Antara lain, untuk kegiatan seleksi pendidikan Setukpa (Sekolah Pembentukan Perwira Polri), seleksi Selapa (Sekolah lanjutan Perwira), seleksi pendidikan S2 KIK dan STIK, dan lain sebagainya.

Namun demikian, dalam pengimplementasiannya belum dapat dilakukan secara maksimal masih ditemukan berbagai tindakan yang tidak sesuai dengan prosedur normatif yang telah ditentukan. Tindakan menyimpang tersebut

khususnya terjadi pada empat tahapan kerja SMK, yaitu pada tahap perencanaan kinerja, pemantauan dan bimbingan, penilaian kinerja, dan evaluasi kinerja.

Dari hasil penelitian diperoleh suatu pemahaman bahwa tindakan tidak prosedural personel Polri yang menyebabkan terjadinya kesenjangan di antara prosedur normatif dan praktik nyata dalam mengimplementasikan kebijakan SMK tersebut, bukanlah didasari oleh ketidaktahuan mereka atau ketidakpahaman mereka terhadap aturan atau kebijakan SMK tersebut. Namun terjadinya perbedaan tersebut lebih merupakan hasil dari interpretasi atau pemaknaan subjektif para personel Polri terhadap prosedur normatif kebijakan SMK.

Interpretasi terhadap prosedur SMK tersebut, terbentuk sebagai sebuah respon terhadap kontradiksi struktural yang di hadapi para personel Polri dalam mengimplementasikan kebijakan SMK. Dalam arti, bahwa di satu sisi mereka di tuntut untuk dapat menjalankan kebijakan SMK tersebut sebagaimana prosedur yang di tetapkan. Namun di sisi lain mereka juga berhadapan dengan tuntutan lain dari birokrasi yang berkaitan dengan loyalitas. Selain itu solidaritas kelompok dan kepentingan personal juga menjadi dilema tersendiri dalam melaksanakan SMK sebagaimana prosedurnya. Sedangkan SMK menuntut pelaksanaan yang objektif, transparan, dan akuntabel.

Untuk menciptakan situasi kondusif atas kontradiksi struktural yang terjadi, parapersonel Polri mencoba mengembangkan sebuah pemaknaan baru terhadap prosedur normatif SMK yang berimplikasi terhadap terbentuknya tindakan-tindakan yang berbeda dari bagaimana seharusnya SMK Polri tersebut dilaksanakan sesuai Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Polri No. 1 tahun 2010. Tindakan tidak prosedural tersebut terbentuk sebagai sebuah struktur baru tentang SMK Polri, yang jika terlembagakan di dalam organisasi Polri akan sangat mempengaruhi bahkan dapat menghambat tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dari kebijakan SMK tersebut, yaitu mewujudkan perbaikan kinerja personel Polri dan menciptakan sistem penilaian kinerja yang objektif, transparan dan akuntabel.

Terbentuknya kesenjangan antara prosedur normatif SMK Polri dan praktiknya di lapangan, menghasilkan sebuah proposisi teoritik yang merupakan esensi pembahasan atas permasalahan tersebut, sebagai berikut :

**Tindakan tidak prosedural personel Polri dalam mengimplementasikan prosedur normatif Sistem Manajemen Kinerja Polri terbentuk sebagai hasil pengembangan interpretasi subjektif mereka terhadap kontradiksi struktural yang terjadi dan berimplikasi pada tidak tercapainya tujuan kebijakan yang telah ditetapkan.**

## 6.2 Rekomendasi

Penetapan Sistem Manajemen Kinerja sebagai kebijakan Polri untuk memperbaiki kinerja para personel Polri adalah sangat tepat. Namun demikian, guna mengoptimalkan pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja Polri khususnya pada Polres Metro Jakarta Barat diperlukan upaya-upaya penyempurnaan. Untuk itu, rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagaiberikut:

1. Seyogyanya dilakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri dengan memfokuskan pada pemahaman personel Polri terhadap prosedur normatif SMK Polri. Khususnya pada kerangka kerja inti dari SMK Polri yang terdiri dari tahap perencanaan kinerja, pemantauan dan bimbingan, penilaian kinerja, dan evaluasi kinerja.
2. Guna meminimalisir terjadinya tindakan tidak prosedural personel Polri dalam mengimplementasikan SMK Polri, perlu kiranya dilakukan sosialisasi, pelatihan dan pengawasan yang lebih intensif oleh fungsi-fungsi terkait baik fungsi pembinaan SDM maupun fungsi pengawas internal dalam hal ini adalah Seksi Propam dan Seksi Pengawasan Umum dengan didukung oleh seluruh unsur pimpinan dalam organisasi Polres Metro Jakarta Barat.
3. Secara umum, perlu dilakukan suatu langkah penyempurnaan terhadap:
  - a. Metode Sistem Manajemen Kinerja Polri agar lebih efektif, efisien dan terpadu antara sistem pengelolaan kinerja organisasi, tim, dan individu dengan didukung oleh pendekatan informasi teknologi



sebagai sarana database dan pusat informasi kinerja yang dapat diakses secara terbuka oleh seluruh personel Polri. Sehingga akan lebih mendukung terciptanya suatu metode pengelolaan dan penilaian kinerja yang benar-benar transparan, objektif, dan akurat serta lebih memberi kesempatan kepada para personel Polri untuk dapat mengembangkan dirinya sesuai arah kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

- b. Jabaran tugas pokok (*Job description*) Polri yang ada saat ini sebagaimana diatur didalam Keputusan Kapolri No. Kep/366/VI/2010 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia untuk dapat dirancang secara lebih spesifik, per fungsi, per jabatan, per tupoksi, dan per level kepangkatan. Guna memperjelas otoritas dan standar prestasi bagi para personel Polri, sehingga Sistem Manajemen Kinerja Polri dapat terlaksana dengan lebih terarah serta terhindar dari *overlapping* tugas dan tanggungjawab.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Abdul Wahab, Solichin.(2005). *AnalisisKebijaksanaan : Dari FormulasikeImplementasiKebijaksanaan Negara (ed.kedua)*. Jakarta :PT.BumiAksara.
- Dessler, Gary.(1997). *ManajemenSumberDayaManusia*. Jakarta: PT.IkrarMandiriabadi.
- Djamin, Awaloedin. (2010). *Kumpulan Tulisan :ManajemenPembinaanPolripendukung KeberhasilanManajemenOperasional*. Jakarta
- (1995).*AdministrasiKepolisianRI :KenyataandanHarapan*.Bandung :PenerbitSanyataSumanasaWira, SespimPolri.
- Dharma, Surya. (2010). *ManajemenKinerja : Falsafah, Teori, danPenerapannya*. Yogyakarta :PustakaPelajar.
- Gidden, Anthony.(1984). *The Constitution Of Society - TeoriStrukturasiUntukAnalisisSosial*. Terjemahan :AdilokaSujono (2003). Yogyakarta :PenerbitSedati
- Hasibuan, Malayu S.P.(2009). *ManajemenSumberDayaManusia*. Jakarta : PT.Bumi Aksara

- Islamy, Irfan.(1994). *Prinsip-prinsipPerumusanKebijaksanaan Negara*. Jakarta :BumiAksara.
- Irawan, Prasetya.(2000). *LogikadanProsedurPenelitian* : PengantarteoridanPanduanpraktisPenelitianSosial. SekolahTinggillmuAdminstrasi. LembagaAdministrasi Negara :Jakarta.
- Jusuf (2004). *Reserse Dan Penyidikan : SebuahStudiTentangInterpretasi Dan ImplementasiProsedurPenyidikanKasusKriminal*. Desertasi. Jakarta :Universitas Indonesia.
- Jones, Pip. (2010). *PengantarTeori-TeoriSosial* : *Dari TeoriFungsionalismeHingga Post Modernisme*. Jakarta :YayasanPustakaObar Indonesia.
- Keban, Yeremias. (2008). *EnamDimensiStrategisAdministrasiPublik :Konsep, Teori, danIsu*. Yogyakarta :Gava Media.
- KomisiKepolisianNasional. (2009). *PolridanPemolisianDemokratis :HasilPenelitian di TigaPolda*. Jakarta :PT.TriasMunarta.
- LembagaManajemenFakultasEkonomiUniversitasIndonesia. (2006). *ReformasiBerkelanjutan :InstitusiKepolisianRepublik Indonesia BidangSumberDayaManusia*.
- Moon,Philip.(1994). *PenilaianKaryawan (ed.terjemahan)*. Jakarta :PustakaBinaman Pressindo
- Manulang,M., danMarihott AMH Manulang. (2008) *ManajemenPersonalia*.Yogyakarta :Gajah Mada University Press.

Universitas Indonesia

Moeheriono.(2009).*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya :Ghalia Indonesia

Muradi.(2009). *Penantian Panjang Reformasi Polri*. Yogyakarta : Tiara wacana.

Sunarto, Kamanto. (2000). *Pengantar Sosiologi :Edisi Refisi*. Jakarta :Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sutanto.(2005). *Menuju Era Baru Pacu Kinerja Tingkatkan Citra*. Jakarta : YPKIK

Suparlan, Parsudi.(2008). *Ilmu Kepolisian*. Jakarta :Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian.

Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia :Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

Sugiono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: CV.Alpabeta

Sunarno, Edy. (2010). *Berkualitas, Profesional, Proposional Membangun SDM Polri Masa Depan*. Jakarta :Grafika Indah.

Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung :CV.Pustaka Setia.

Wibowo.(2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta :Rajawali Pers.

Winarno, Budi.(2008). *Kebijakan Publik:Teoridan Proses*. Yogyakarta :MedPress

## **DOKUMEN**

MabesPolri. (2005). *Grand StrategiPolri 2005-2025*

MabesPolri. (2009). *Blue Print SDM PolriTahun 2010-2025*.

MabesPolri. (2005). *Organisasi Dan Tata KerjaSatuan-SatuanOrganisasiPada Tingkat Polda*

MabesPolri. (2010). *Organisasi Dan Tata KerjaKepolisian Negara Republik Indonesia Resor (Polres)*.

MabesPolri. (2010). *SistemManajemenKinerjaKepolisian Negara Republik Indonesia*.

MabesPolri. (2004). *PedomanAdministrasiPembinaanKarirAnggotaPolri*.

MabesPolri. (2003). *Pokok-PokokPenyusunan Lapis-Lapis PembinaanSumberDaya ManusiaPolri*

Direktorat PPITK PTIK.(2010). *LaporanPenelitianPolaPengembangan SDM PolriDalamUpayaMewujudkanPersonelPolri Yang Profesional*. Jakarta

Undang-UndangRepublik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002 TentangKepolisian Negara Republik Indonesia.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang 2005-2025 (Bab IV).

## MAJALAH

Mabes Polri. (2009). "Rastra Sewakottama." Nomor 114/2009/  
Divisi Humas Polri. Jakarta: CV. Bandung Printer.

Mabes Polri. (2010). "SDM In Action". Edisi Ke Tiga Oktober 2010. Jakarta: AS  
SDM Kapolri

## INTERNET

Lembaga Survei Indonesia. "SBY-  
Boediyono Dapatkan Empat Rapor Merah". <http://m.antaranews.com>  
. Rabu 20 Oktober 2010

"Reformasi Birokrasi Untuk Mewujudkan Aparatur Negara Yang  
Profesional Efektif dan Efisien Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Publik  
Publikasi". <http://www.polri.go.id>. 3 november 2010

Komisi Ombudsman. "Kinerja Polri paling  
dikeluhkan". <http://www.ombudsman.go.id>. 3 Januari 2009.

"Kecewa Kinerja Polri, DPR Tinjau Ulang Kenaikan Anggaran". [detiknews.com](http://detiknews.com).  
30 September 2010.

"Penyerangan Kantor Pemerintah Kabupaten Gowa". [http://www.makassar  
terkini.com](http://www.makassar<br/>terkini.com). Selasa 8 Maret 2011

Universitas Indonesia

Koran Tempo. "Komisaris Besar Daud Sihombing: Mendambakan Kapolri yang  
Kembali Intervensi". [www.tempointeraktif.com](http://www.tempointeraktif.com). Rabu, 29 September 2010.

"Kinerja Polri Tidak Setinggi Anggarannya Megapolitan". [Kompas.com](http://Kompas.com) .1 juli  
2010.



**Universitas Indonesia**

**PEDOMAN WAWANCARA :**  
**TIM PERUMUS SISTEM MANAJEMEN KINERJA**

1. Salah satu yang menjadi program unggulan reformasi birokrasi Polri Bidang Sumber Daya Manusia adalah pembuatan Sistem Manajemen Kinerja Polri, mohon di jelaskan apa yang melatar belakangi di tetapkannya konsep kebijakan tersebut ?
2. Bagaimana pendapat bapak tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut ?
3. Siapa-siapa aktor saja yang terlibat di dalam pembentukan atau perumusan kebijakan SMK Polri ?
4. Bagaimana pendapat bapak tentang pelibatan aktor eksternal yaitu para ahli manajemen UI dan lembaga donor dalam proses terbentuknya kebijakan Polri tentang Sistem Manajemen Kinerja ? Mohon di jelaskan!
5. Bagaimana mekanisme terbentuknya kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri ?
6. Bagaimana pelaksanaan sosialisasi kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri kepada para anggota Polri baik di lingkungan Mabes Polri maupun di Polda-Polda ? Mohon di jelaskan !
7. Apakah menurut bapak kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut telah tersosialisasi dengan baik di dalam organisasi Polri ? Mohon di jelaskan ?
8. Bagaimana pendapat bapak mengenai pemahaman dan pengetahuan anggota Polri terhadap kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri saat ini ? Mohon di jelaskan !
9. Bagaimana implementasi kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri saat ini ? Mohon di jelaskan !
10. Menurut bapak apakah ada faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasian Sistem Manajemen Kinerja dalam organisasi Polri ? Mohon di jelaskan !
11. Apakah ada kebijakan yang di tempuh dalam menyikapi faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasian kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut ? Mohon di jelaskan !
12. Apakah Mabes Polri dalam hal ini Fungsi Pembinaan Sumber Daya Manusia melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan Sistem Manajemen Kinerja ini ? Mohon di jelaskan !



**PEDOMAN WAWANCARA :**  
**WAKA POLRES METRO JAKARTA BARAT**

1. Pada bulan Pebruari 2010, Polri telah menetapkan kebijakan tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri, bagaimana pendapat bapak tentang kebijakan tersebut ? Mohon di jelaskan!
2. Kapan dan bagaimana bapak mengetahui tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut ?
3. Apakah ada tim khusus dari Biro SDM Polda Metro Jaya yang memberikan sosialisasi tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri kepada para anggota di Polres Metro Jakarta Barat ini ? Mohon di jelaskan !
4. Kebijakan apa yang ditempuh untuk menyampaikan kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut kepada para anggota sejawaran Polres Metro Jakarta Barat ? Mohon di jelaskan !
5. Siapa-siapa saja yang terlibat di dalam pelaksanaan sosialisasi Sistem Manajemen Kinerja pada pada Polres Metro Jakarta Barat ?
6. Apakah tim sosialisasi tersebut sebelumnya telah mendapat sosialisasi atau pelatihan tentang aplikasi Sistem Manajemen Kinerja Polri dari Biro SDM Polda Metro Jaya ?
7. Bagaimana implementasi Sistem Manajemen Kinerja Polri di Polres Metro Jakarta Barat saat ini ?
8. Menurut bapak apakah anggota sudah cukup memahami tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri ini ? Mohon di jelaskan!
9. Menurut bapak apakah ada faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasian Sistem Manajemen Kinerja dalam organisasi Polri ? Mohon di jelaskan !
10. Apakah ada kebijakan yang di tempuh dalam menyikapi faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasian kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut ? Mohon di jelaskan !

**PEDOMAN WAWANCARA**  
**KABAG SUMDA SDM POLRES METRO JAKARTA BARAT**

1. Pada bulan Pebruari 2010, Polri telah menetapkan kebijakan tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri, bagaimana pendapat ibu tentang kebijakan tersebut ? Mohon di jelaskan!
2. Kapan dan bagaimana ibu mengetahui tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut ?
3. Siapa-siapa saja dari Polres Metro Jakarta Barat yang di tunjuk untuk mengikuti penyampaian kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri oleh Biro SDM Polda Metro Jaya ?
4. Siapa yang memberikan sosialisasi kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri pada Biro SDM Polda Metro Jaya ?
5. Berapa kali kegiatan sosialisasi Sistem Manajemen Kinerja Polri di laksanakan oleh Biro SDM Polda Metro Jaya ?
6. Kebijakan apa yang selanjutnya di tempuh oleh Pimpinan Polres Metro Jakarta Barat setelah memperoleh informasi tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut? Mohon dijelaskan !
7. Bagaimana pelaksanaan sosialisasi kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri dalam lingkungan organisasi Polres Metro Jakarta Barat ?Mohon dijelaskan !
8. Apakah Sistem Manajemen Kinerja telah di implementasikan sebagai salah satu tahapan di dalam manajemen sumber daya manusia Polri di Polres Metro Jakarta Barat ?Mohon di jelaskan !
9. Menurut ibu apakah anggota sudah cukup memahami dan mengerti tentang pengaplikasian sistem manajemen kinerja Polri ini ?
10. Menurut ibu apakah ada faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasian Sistem Manajemen Kinerja dalam organisasi Polri ? Mohon di jelaskan !
11. Apakah ada kebijakan yang di tempuh dalam menyikapi faktor-faktor yang mempengaruhi pengimplementasian kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut ? Mohon di jelaskan !

**PEDOMAN WAWANCARA**  
**PEJABAT PENILAI SISTEM MANAJEMEN KINERJA POLRI**

1. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri yang telah ditetapkan di dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No.1 tahun 2010 ? Mohon di jelaskan!
2. Berapa kali kegiatan sosialisasi Sistem Manajemen Kinerja Polri di laksanakan oleh Kabag Sumda Polres Metro Jakarta Barat ? Mohon di jelaskan !
3. Apakah seluruh anggota di Satuan/Unit bapak/ibu telah mendapatkan sosialisasi kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri ? Mohon di jelaskan!
4. Bagaimana pemahaman anggota/ personel di Satuan bapak/ibu tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri ini ? Mohon di jelaskan !
5. Apakah di Satuan/ Unit bapak/ibu telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Kinerja Polri ? Sejak kapan ? Mohon di jelaskan !
6. Di dalam Sistem Manajemen Kinerja bapak/ibu berperan sebagai Pejabat Penilai, tindakan apa yang di lakukan untuk memaksimalkan pengimplementasiannya ? Mohon di jelaskan !
7. Apakah anggota di Satuan/ Unit bapak/ibu telah membuat perencanaan kinerja SMK, kapan dan bagaimana proses pelaksanaannya ? Mohon di jelaskan !
8. Apa yang menurut bpk/ibu menjadi kendala dalam melaksanakan kegiatan perencanaan kinerja ini ? Mohon di jelaskan!
9. Sebagai Pejabat Penilai bapak/ibu melaksanakan kegiatan pemantauan dan bimbingan terhadap pelaksanaan kinerja anggota, bagaimana bpk/ibu melaksanakannya? Mohon di jelaskan !
10. Apakah bpk/ibu memiliki catatan khusus untuk mencatat kinerja anggota ?Mohon di jelaskan!
11. Apa yang bpk/ibu lakukan jika terdapat anggota yang tidak melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik atau melakukan tindakan pelanggaran kode etik Polri ?Mohon di jelaskan!
12. Apa yang menurut bpk/ibu menjadi kendala dalam melaksanakan kegiatan pemantauan dan bimbingan kinerja ini ? Mohon di jelaskan!

13. Bagaimana bpk/ibu melaksanakan kegiatan penilaian kinerja terhadap anggota ?Mohon dijelaskan!
14. Apa yang menurut bpk/ibu menjadi kendala dalam melaksanakan kegiatan penilaian kinerja ini ? Mohon di jelaskan!
15. Bagaimana bpk/ibu melaksanakan kegiatan evaluasi kinerja anggota ?Mohon di jelaskan!
16. Apakah ada anggota yang keberatan dengan hasil penilaian yang telah di berikan oleh bpk/ibu ataupun oleh rekan kerjanya ? Aapa tindakan yang bpk/ibu lakukan ? Mohon di jelaskan!
17. Apakah di Satuan/Unit bpk/ibu anggota yang bertindak selaku Rekan Kerja untuk memberikan penilaian kinerja mencukupi ? Apa yang bpk/ibu lakukan jika anggota yang berperan sebagai Rekan Kerja tidak mencukupi ? Mohon di jelaskan!
18. Apa yang menurut bpk/ibu menjadi kendala dalam melaksanakan kegiatan evaluasi kinerja ini ? Mohon di jelaskan!
19. Apakah dalam pengimplementasian Sistem Manajemen Kinerja ini, ada di lakukan pengawasan oleh Fungsi Propam ? Mohon di jelaskan!

**PEDOMAN WAWANCARA**  
**REKAN KERJA DAN ANGGOTA YANG DINILAI**

1. Bagaimana pendapat bapak/ibu tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri yang telah ditetapkan di dalam Peraturan Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia No.1 tahun 2010 ? Mohon di jelaskan!
2. Apakah bapak/ibu telah mendapatkan sosialisasi kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri ? Mohon di jelaskan!
3. Apakah bapak/ibu sudah merasa cukup memahami tentang kebijakan Sistem Manajemen Kinerja Polri ini ? Mohon di jelaskan !
4. Apa di Satuan/ Unit bapak/ibu telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Kinerja Polri ? Sejak kapan ? Mohon di jelaskan !
5. Apakah bpk/ibu memahami peran dan tugasnya di dalam Sistem Manajemen Kinerja Polri ? Mohon di jelaskan !
6. Apakah bapak/ibu telah membuat perencanaan kinerja SMK, kapan dan bagaimana proses pelaksanaannya ? Mohon di jelaskan !
7. Apa yang menurut bpk/ibu menjadi kendala dalam melaksanakan kegiatan perencanaan kinerja ini ? Mohon di jelaskan!
8. Apakah dalam pelaksanaan tugas di lakukan pemantauan dan bimbingan oleh Pejabat Penilai ? Mohon di jelaskan !
9. Apa yang menurut bpk/ibu bagaimana seharusnya Pejabat Penilai melakukan tugasnya dalam kegiatan pemantauan dan bimbingan kinerja ? Mohon di jelaskan!
10. Bagaimana Rekan Kerja, bagaimana bpk/ibu melaksanakan kegiatan penilaian kinerja?Mohon dijelaskan!
11. Apa yang menurut bpk/ibu menjadi kendala dalam melaksanakan kegiatan penilaian kinerja ini ? Mohon di jelaskan!
12. Bagaimana bpk/ibu melaksanakan kegiatan evaluasi kinerja anggota ?Mohon di jelaskan!
13. Apakah ada anggota yang keberatan dengan hasil penilaian yang telah di berikan oleh bpk/ibu ataupun oleh rekan kerjanya ? Apa tindakan yang bpk/ibu lakukan ? Mohon di jelaskan!

14. Apa yang menurut bapak/ibu menjadi kendala dalam melaksanakan kegiatan evaluasi kinerja ini ? Mohon di jelaskan!
15. Apakah dalam pengimplementasian Sistem Manajemen Kinerja ini, ada di lakukan pengawasan oleh Fungsi Propam ? Mohon di jelaskan!

