

**REKONSTRUKSI PENILAIAN
KINERJA DALAM PERSPEKTIF
SISTEM MANAJEMEN KINERJA POLRI**

TESIS



diajukan oleh

DWI PRASETYO

NIM : 161403264

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2018**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, April 2018

DWI PRASETYO

STIE Widya Wiwana
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas Rahmat dan Karunia-Nya saya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “REKONSTRUKSI PENILAIAN KINERJA DALAM PERSPEKTIF SISTEM MANAJEMEN KINERJA POLRI”.

Saya menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan penuh kerendahan hati saya mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dra. Suci Utami Wikaningtyas, M.M., sebagai dosen pembimbing I yang di dalam berbagai kesibukan dapat menyempatkan diri membimbing dan mengarahkan serta memberi petunjuk dan saran yang sangat berharga bagi penulisan tesis ini.
2. Bapak Dr. Zaenal Mustofa, E.Q., M.M., sebagai dosen pembimbing I yang telah memberikan arahan, bimbingan, saran dan motivasi yang besar.
3. Bapak Dr. John Suprihanto, MIM. Ph.D. selaku direktur dan pengelola program studi Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
4. Bapak Kapolres Pacitan, yang telah memberi ijin untuk melakukan studi dan penelitian.
5. Seluruh staf pengajar Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

6. Istriku Devi Fatmawati dan ananda tercinta Dhafin Bryandra Prasetyo, yang telah membantu serta memberi motivasi selama mengikuti pendidikan, melakukan penelitian, penyusunan tesis dan mengikuti ujian akhir.
7. Teman-teman dan rekan-rekan Polres Pacitan dan Polsek jajaran Polres Pacitan yang telah banyak memberikan dukungan dan kerjasama selama pelaksanaan pendidikan.
8. Semua pihak yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu, yang telah membantu selama penyelesaian tugas akhir.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan berkat dan anugrah-Nya berlimpah bagi beliau-beliau yang tersebut di atas. Sangat disadari dalam tesis ini terdapat banyak kekurangan oleh karena itu saya akan selalu membuka diri semua saran dan kritik demi kesempurnaan penulisan tesis ini. Akhirnya semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Yogyakarta, April 2018

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
INTISARI.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	9
1.4. Tujuan Penelitian	9
1.5. Manfaat Penelitian	10
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Sistem Manajemen Kinerja pada Polri	11
2.1.1 Tahapan Penilaian Kinerja (Pasal 4 Perkap No. 16/ 2011).....	14
2.1.2 Pemantauan dan Pembimbingan (Pasal 5 Perkap No. 16/ 2011)	16
2.1.3 Pelaksanaan Penilaian (Pasal 6 Perkap No. 16/ 2011)	18
2.1.4 Evaluasi Kinerja (Pasal 23 Perkap No. 16/ 2011)	20
2.1.5 Pengajuan Keberatan (Pasal 24 Perkap No. 16/ 2011)	22
2.2. Teori Manajemen.....	28
2.3. Konsep Pegawai pada Polri	30

2.4. Konsep Manajemen Kinerja.....	34
2.5. Konsep Penilaian Kinerja (<i>Performance appraisal</i>)	36
2.6. Konsep Peningkatan Kinerja.....	39
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data	42
3.1.1. Pendekatan Penelitian	42
3.1.2. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan data.....	44
3.2. Populasi dan Sampel.....	46
3.3. Analisi data.....	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Profil Wilayah Hukum Polres Pacitan	49
4.1.1. Kondisi Umum Wilayah Hukum Polres Pacitan.....	49
4.1.2. Kondisi Umum Situasi Kamtibmas Polres Pacitan.....	53
4.2. Profile Polres Pacitan.....	67
4.3. Kondisi Umum Kinerja Personil Polres Pacitan.....	76
4.4. Penerapan Penilaian Kinerja Personil dengan Sistem Manajemen Kinerja.	79
4.4.1. Penerapan di Polres Pacitan	80
4.4.2. Penerapan di Polsek Jajaran Polres Pacitan	103
4.4.3. Penerapan Kinerja Kepada Personil yang Berprestasi atau Melakukan Pelanggaran.....	106
4.5. Evaluasi Pelaksanaan Penerapan Penilaian Kinerja Personil dengan Sistem Manajemen Kinerja.....	130
4.6 Pengaruh Penilaian Kinerja Personil (Sistem Manajemen Kinerja) terhadap Kinerja Personil.....	141
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	149
5.2. Saran	153
DAFTAR PUSTAKA.....	158
LAMPIRAN	162

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	: Jumlah Responden berdasarkan Unsur pada Polres Pacitan Polsek Jajaran Polres Pacitan	47
Tabel 4.1	: Data Perbandingan Kejadian Kriminal di Wilayah Hukum Polres Pacitan Tahun 2015 – 2017	57
Tabel 4.2	: Data Perbandingan Kejadian Non Kriminal di Wilayah Hukum Polres Pacitan Tahun 2015 – 2017	62
Tabel 4.3	: Data Perbandingan Kejadian Bencana Alam di Wilayah Hukum Polres Pacitan Tahun 2015 – 2017	63
Tabel 4.4	: Data Perbandingan Kejadian Laka Lintas dan Pelanggaran Lalu Lintas di Wilayah Hukum Polres Pacitan Tahun 2015 – 2017.....	64
Tabel 4.5	: Daftar Susunan Pejabat Polresn Pacitan dan Polsek Jajaran Polres Pacitan.....	71
Tabel 4.6	: Tabel Jumlah Personil Polsek Jajaran Polres Pacitan Tahun 2017	75
Tabel 4.7	: Data Pelanggaran dan Publik Komplain di Polres Pacitan dan Jajaran Polsek Polres Pacitan.....	78
Tabel 4.8	: Data Pelanggaran dan Publik Komplain di Polres Pacitan dan Jajaran Polsek Polres Pacitan (sampai bulan Februari 2018).....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Tahapan Penilaian Kinerja pada Pelaksanaan Penilaian Kinerja Personil Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.....	16
Gambar 2.2	: Tahapan Pemantauan dan Pembimbingan pada Pelaksanaan Penilaian Kinerja Personil Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.....	17
Gambar 2.3	: Tahapan Pelaksanaan Penilaian Kinerja pada pelaksanaan Penilaian Kinerja Personil Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.....	20
Gambar 2.4	: Tahapan Evaluasi Kinerja pada pelaksanaan Penilaian Kinerja Personil Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.....	22
Gambar 2.5	: Tahapan Pengajuan Keberatan pada Pelaksanaan Kinerja Personil Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.....	23
Gambar 2.6	: Gambar Bagan Alur Teori dan Konsep.....	41
Gambar 4.1	: Peta Wilayah Hukum Polres Pacitan.....	50
Gambar 4.2	: Struktur Organisasi Polres Pacitan	70
Gambar 4.3	: Struktur Organisasi Polsek Tipe Rural Jajaran Polres Pacitan..	76
Gambar 4.4	: Struktur Organisasi Bagops Polres Pacitan	89
Gambar 4.5	: Struktur Organisasi Sikeu Polres Pacitan.....	93
Gambar 4.6	: Struktur Organisasi Satreskrim Polres Pacitan.....	97
Gambar 4.7	: Struktur Organisasi Satlantas Polres Pacitan.....	100
Gambar 4.8	: Rekap Niai SMK Anggota Polsek Tulakan Semester II Tahun 2017.....	114
Gambar 4.9	: Formulir Kesepakatan Kinerja Spesifik Briptu D.P.H.S.....	115
Gambar 4.10	: Formulir Penilaian Kinerja Gererik Dari Pejabat Penilai Briptu D.P.H.S.....	116
Gambar 4.11	: Formulir Penilaian Kinerja Gererik Dari Rekan Kerja Briptu D.P.H.S.....	117
Gambar 4.12	: Formulir Penilaian Kinerja Spesifik dari Pejabat penilai Briptu D.P.H.S.....	118

Gambar 4.13 : Formulir Rekapitulasi Penilaian Kinerja Briptu D.P.H.S.....	119
Gambar 4.14 : Formulir Kesepakatan Kinerja Spesifik Brigpol R.A.P.....	120
Gambar 4.15 : Formulir Penilaian Kinerja Gererik Dari Pejabat Penilai Brigpol R.A.P.	121
Gambar 4.16 : Formulir Penilaian Kinerja Gererik Dari Rekan Kerja Brigpol R.A.P.....	122
Gambar 4.17 : Formulir Penilaian Kinerja Spesifik dari Pejabat penilai Brigpol R.A.P.	123
Gambar 4.18 : Formulir Rekapitulasi Penilaian Kinerja Brigpol R.A.P.....	124
Gambar 4.19 : Formulir Kesepakatan Kinerja Spesifik Bripka A.K.....	125
Gambar 4.20 : Formulir Penilaian Kinerja Gererik Dari Pejabat Penilai Bripka A.K.....	126
Gambar 4.21 : Formulir Penilaian Kinerja Gererik Dari Rekan Kerja Bripka A.K.....	127
Gambar 4.22 : Formulir Penilaian Kinerja Spesifik dari Pejabat Penilai Bripka A.K.....	128
Gambar 4.23 : Formulir Rekapitulasi Penilaian Kinerja Bripka A.K.....	129
Gambar 4.24 : Keterkaitan Sisitem Manajemen Kinerja Polri dengan pemenuhan Hak Anggota Polri.....	142

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. : Hasil wawancara dengan AKBP S.K.H, S.H., S.I.K., M.H.....	162
Lampiran 2. : Hasil wawancara dengan Kompol H.S, S.E.....	164
Lampiran 3. : Hasil wawancara dengan Kompol S.W	168
Lampiran 4. : Hasil wawancara dengan Bripta S.A.F, S.H.....	174
Lampiran 5. : Hasil wawancara dengan Kompol S.K.....	177
Lampiran 6. : Hasil wawancara dengan Bripta D.S.....	179
Lampiran 7. : Hasil wawancara dengan Aiptu T.A.S.....	182
Lampiran 8. : Hasil wawancara dengan Iptu N.S, S.H	184
Lampiran 9. : Hasil wawancara dengan Bripta B.A.P.....	187
Lampiran 10. : Hasil wawancara dengan Iptu WY dan Ipda M.P, S.Tr.K.....	189
Lampiran 11. : Hasil wawancara dengan Akp H.K.W, S.H., S.I.K., M.H.....	192
Lampiran 12. : Hasil wawancara dengan Iptu S.R.M.....	194
Lampiran 13. : Hasil wawancara dengan Aiptu S.J.....	196
Lampiran 14. : Hasil wawancara dengan Aiptu Y.K., S.H.....	198
Lampiran 15. : Hasil wawancara dengan Brigadir F.W.U, SH.....	200
Lampiran 16. : Hasil wawancara dengan Aiptu H.S.....	203
Lampiran 17. : Hasil wawancara dengan Aiptu H. P.	204
Lampiran 18. : Hasil wawancara dengan Bripta D.P.H.S.....	205
Lampiran 19. : Hasil wawancara dengan Bripta W.S.N, S.H	207
Lampiran 20. : Hasil wawancara dengan Bripta Brigadir Polisi R.A.P.....	208
Lampiran 21. : Hasil wawancara dengan Brigpol I. A.....	209

INTISARI

Perkap Nomor 16 tahun 2011 tentang Sistem penilaian kinerja pegawai negeri pada Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri, merupakan upaya Polri untuk senantiasa menjaga dan meningkatkan kinerja para personel Polri. Dalam penelitian ini, membahas tentang penerapan penilaian kinerja personel dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri pada Polres Pacitan sebagai upaya peningkatan kinerja personel Polres Pacitan.

Dalam penelitian ini, permasalahan yang diteliti oleh peneliti adalah meliputi bagaimana pelaksanaan penerapan Sistem Manajemen Kinerja Polri sebagai sistem penilaian kinerja personel pada Polres Pacitan, apakah penerapan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut berdampak pada peningkatan kinerja personel Polres Pacitan, serta apa saja evaluasi terhadap penerapan sistem penilaian kinerja personel Polres Pacitan dengan metode Sistem Manajemen Kinerja Polri.

Penelitian tentang penilaian kinerja personel pada Polres Pacitan ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Kemudian untuk sumber data dipilih dengan metode *purposive* dan *snowball sampling* yang disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan informasi di lapangan. Pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan tiga metode yaitu : observasi terlibat, wawancara mendalam dan studi dokumen. Adapun untuk metode analisis data, peneliti menggunakan 3 tahap yaitu : reduksi data, penyajian data dan verifikasi data.

Dalam akhir penelitian, disimpulkan bahwa penerapan Perkap Nomor 16 tahun 2011 tentang sistem penilaian kinerja personel dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri pada Polres Pacitan dan Jajarannya, belum dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku. Tahapan – tahapan pelaksanaan tidak dijalankan sebagaimana seharusnya. Pelaksanaan penilaian kinerja masih bersifat hanya mengejar formalitas dan menggugurkan kewajiban saja. Kemudian kurangnya pengetahuan dan kesadaran dari personel terhadap Perkap Nomor 16 tahun 2011 membuat pelaksanaan penilaian kinerja menjadi tidak maksimal. Dan kesimpulan akhirnya adalah penerapan penilaian kinerja dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri belum berpengaruh terhadap kinerja personel pada Polres Pacitan.

Kata Kunci : Kinerja, Peningkatan Kinerja, Penilaian Kinerja Personel, Sistem Manajemen Kinerja Polri, Perkap Nomor 16 tahun 2011.

ABSTRACT

The National Police Regulation (Perkap No. 16 of 2011) concerns the civil service performance appraisal system. Using the Performance Management System of the National Police is in accordance with the effort towards a continual maintainance and improvement of police personnel performance. Discussing the implementation of performance appraisal using this system is in place in Pacitan District, and is intended to implement this system; thus the police personnel in Pacitan will benefit.

In this study, problems central to police implementation research are targeted. We seek to determine the level of resulting improvement in Pacitan due to the impact of the The National Police Regulation (Perkap No. 16 of 2011).

The collection of data in this study is under the heading of a discriptive qualitative approach. Sampling is done by the *purposive* and *snowballing sampling* methods. Tailored to the development of observational needs in the field our data collection methods were 1. participant observation 2. in-depth interviews 3. document research. Data analysis: 1. data reduction 2. data presentation 3. data verification.

At the end of the study period it was determined that a stricter application of The National Police Regulation (Perkap No. 16 of 2011) is required if the information and results needed are to be obtained. Stages of implementation was limited by formalities and waived obligations. Personnel knowledge of the regulation was minimal; study performance ineffectual; no impact on salaries and benefits meant little impact. Performance remained unaffected for Pacitan District Police.

Keywords: The National Police Regulation (Perkap No. 16 of 2011): Performance, Performance Improvement, Personnel Performance Appraisal, Police Performance Management System.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepolisian Negara Republik Indonesia masih kekurangan personil. Hal ini disampaikan oleh Asisten Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Irjen Pol Arief Sulistyanto. Perbandingan jumlah polisi yang direkrut dan purna tugas mengalami "zero growth". Keluhan akan kekurangan jumlah personel Polri tersebut dikarenakan jumlah yang pensiun tak jauh berbeda dengan personel baru, sementara jumlah penduduk Indonesia semua bertambah. Asisten Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia menyampaikan bahwa ada Polda yang jumlah personilnya cukup, ada yang wilayahnya justru kekurangan polisi. Dengan demikian, dikhawatirkan tak semua permasalahan di setiap daerah bisa diselesaikan polisi.

Pada saat ini jumlah personel Polri memang dapat dikatakan masih jauh dari jumlah ideal. Jumlah ideal personel kepolisian adalah diukur dengan cara membandingkan antara jumlah penduduk dengan jumlah personel kepolisian. Rasio perbandingan antara jumlah penduduk dengan jumlah Polisi yang ideal menurut standar PBB adalah 1 : 400. Angka tersebut berarti bahwa 1 orang polisi melakukan tugas pelayanan kepada 400 penduduk.

Berdasar data yang disampaikan oleh Menteri Dalam Negeri (Mendagri) RI Tjahjo Kumolo, jumlah penduduk Indonesia per 30 Juni 2016 sebanyak 257.912.349 jiwa, sedangkan jumlah personel Polri pada bulan September 2016 adalah berjumlah 430.622 personel. Data tersebut bersumber dari data laporan

kekuatan personel Polri Triwulan II TA 2016. Apabila dibuat menjadi *Police Ratio* maka rasio perbandingan Polisi dengan jumlah penduduk adalah 1 : 598. Dengan jumlah *Police Ratio* sebesar 1 : 598 tersebut, yang berarti bahwa 1 orang Polisi rata-rata mempunyai tugas melayani 598 penduduk Indonesia. Personel Polri yang berjumlah 430.622 personel tersebut tersebar kedalam 33 Polda diseluruh Indonesia.

Apabila dibandingkan antara *Police Ratio* standar PBB dengan *Police Ratio* kondisi saat ini maka terlihat kekurangan jumlah personel Polisi tersebut. Jika didasarkan dengan *Police Ratio* sesuai standar PBB yaitu 1 : 400, dengan jumlah penduduk Indonesia yang berjumlah 257.912.349 penduduk, maka jumlah polisi yang ideal adalah berjumlah 644780 personel polisi. Dengan demikian, jumlah kebutuhan penambahan personel polisi yang diperlukan untuk mencapai standar PBB di Indonesia adalah berjumlah 214158 personel. Dengan penambahan personel tersebut maka *Police Ratio* sesuai standar PBB akan dapat tercapai.

Dari jumlah personel Polri tersebut di atas, tidak semua personel bekerja dalam tugas atau bidang sebagaimana tugas polisi pada umumnya yaitu tugas – tugas dalam bidang pelayanan, perlindungan, dan pengayoman masyarakat serta bidang penegakkan hukum. Banyak personel Polri tersebut, bekerja tidak pada bidang tugas tersebut. Pada dewasa ini, masih tercatat personel Polri yang bertugas sebagai staf pribadi dan ajudan di Kepresidenan dan Wapres, kemudian di staf pribadi dan ajudan di berbagai Kementerian, Pemerintah Daerah Tk I sampai Pemerintah Tk II. Selain itu terdapat beberapa personel Polri pula yang bertugas pada bidang yang seharusnya dapat dikerjakan oleh Pegawai Negeri Sipil

Polri, seperti tugas di bidang administrasi, keuangan, kedokteran, sopir pejabat utama Polri, dan lain sebagainya.

Personel Polri dengan kondisi jumlah yang kekurangan tersebut, Polri tetap dituntut untuk senantiasa melakukan tugas dengan baik. Tugas – tugas pelayanan, perlindungan dan pengayoman kepada masyarakat serta penegakan hukum harus terus berjalan. Tugas kepolisian tersebut merupakan tugas yang teramat berat. Permasalahan dan tindak kejahatan didalam masyarakat akan terus ada dan berkembang seiring dan sejalan dengan kehidupan masyarakat itu sendiri, kemudian dengan jumlah personel yang kurang tersebut, maka pelaksanaan tugas kepolisian berupa pelayanan kepada masyarakat akan kurang maksimal. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Asisten Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia yang dilansir dalam situs berita nasional Kompas di atas.

Personel Polri dengan kondisi jumlah yang kekurangan tersebut, merupakan hal yang sewajarnya jika personel Polri yang ada tersebut mempunyai beban kerja yang berat, sehingga setiap personel harus mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena dengan kinerja yang tinggi dari para personel Polri tersebut, maka tugas – tugas Kepolisian yang teramat berat dan banyak tersebut dapat diselesaikan, dilaksanakan, dan dituntaskan secara profesional dan proporsional. Namun pada kenyataanya masih terdapat personel Polri yang belum memberikan kinerja yang maksimal terhadap pelaksanaan tugas pokoknya.

Di media massa baik elektronik maupun cetak, dengan mudah ditemui berbagai keluhan dan kekecewaan dari masyarakat terhadap kinerja Polri. Hal tersebut merupakan bukti akan belum baiknya kinerja dari personel Polri. Salah

satu yang memberikan penilaian merah terhadap kinerja pelayanan Polri adalah KPK dalam bentuk Survei Integritas Sektor Publik Tahun 2010. Beberapa kebijakan dan peraturan telah dikeluarkan oleh pimpinan Polri untuk mendukung peningkatan pelayanan dan kinerja personel Polri yang salah satu kebijakan adalah dengan dikeluarkannya Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Pada Kepolisian Negara Republik Indonesia Dengan Sistem Manajemen Kinerja.

Proses penilaian kinerja personel Polri sebelum diterapkannya Perkap Nomor 16 tahun 2011 tentang Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja adalah dengan menggunakan Daftar Penilaian (DAPEN). DAPEN sebagai alat ukur dalam penilaian kinerja secara konseptual diharapkan mampu menilai prestasi kerja anggota pada masa lalu dan meramalkan hasil karya yang akan datang, kemudian DAPEN juga berorientasi pada kinerja (*excellence oriented*) berbasis akan kompetensi individu, menjunjung tinggi nilai profesi (*Integritas*), sistem yang dapat ditelusuri jalurnya yang logis dan dapat diaudit mulai dari tingkat individu sampai Institusi Polri (*akuntabilitas*), keterbukaan, kepercayaan, menghargai keragaman dan perbedaan serta tidak diskriminatif (*transparansi*), memiliki dasar pengetahuan dan pengakuan (kualifikasi), berbasis teknologi dan pengetahuan sesuai dengan tuntutan tugas Polri pada semua tingkat, memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang sistematis (*problem solver*), dengan demikian akan menguatkan paradigma baru yang berisi nilai-nilai kemandirian, keterbukaan dan profesionalisme.

Namun dalam praktek penilaian dilapangan, proses penilaian DAPEN yang dipergunakan Polri pada saat itu (sebelum terbitnya Perkap Nomor 16 tahun 2011) dirasakan memiliki banyak kelemahan, terutama menyangkut unsur objektivitasnya. Penilaian kinerja dengan Dapen tidak ada pengaruhnya pada pengembangan karier anggota. Penilaian Dapen hanya dipergunakan untuk kegiatan pendidikan dan latihan, tidak benar – benar untuk mengukur dan meningkatkan kinerja personel.

Dalam penilaian Dapen sangat dirasakan nuansa ABRI yang kuat (Dapen Perwira halaman 2, no. 17, halaman 6 no. 31, 33, 34, 35). Dalam beberapa unsur penilaian belum mengalami perubahan sebagai Polri yang mandiri dengan peninjauan kembali dan penyempurnaan terhadap dasar / payung hukum yang menjadi acuan. Namun demikian berbeda dengan Penilaian tingkat keberhasilan PNS Polri, dimana dalam rangka usaha menjamin objektivitasnya pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, telah mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dengan mengacu pada Pasal 5 ayat (2) Undang Undang Dasar 1945, dan Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 55, tambahan Lembaran Negara Nomor 3041), sebagai penyempurnaan terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1952 tentang Daftar Pernyataan Kecakapan Untuk Pegawai Negeri yang dipandang tidak sesuai lagi.

Dengan pertimbangan hal tersebut di atas, yaitu kegagalan proses penilaian kinerja dengan menggunakan Dapen, maka Polri mengeluarkan kebijakan

Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 tentang Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri pada Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja. Dalam Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 dijelaskan bahwa Sistem Manajemen Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur kinerja pegawai negeri pada Polri agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Didalam Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 juga disebutkan bahwa penilaian Sistem Manajemen Kinerja meliputi Faktor Spesifik dimana penilaiannya didasarkan atas tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab jabatan masing-masing dan Faktor Generik penilaiannya meliputi 10 (sepuluh) faktor yaitu kepemimpinan, jaringan sosial, komunikasi, pengendalian emosi, agen perubahan, integritas, empati, pengelolaan administrasi, kreativitas dan kemandirian.

Pada salah satu pertimbangan terbitnya Peraturan Kapolri ini adalah bahwa dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kinerja pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia yang berbasis kompetensi, maka perlu diberikan penilaian berdasarkan standar kinerja secara objektif, transparan, dan akuntabel guna mendorong prestasi, produktivitas, dedikasi, dan loyalitas kerja. Adapun peraturan ini kemudian menjadi dasar bagi seluruh institusi kepolisian mulai dari tingkat Mabes Polri sampai dengan Polsek dalam melakukan penilaian kinerja personelnnya.

Polres Pacitan sesuai dengan Peraturan Kapolri Nomor 23 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor, merupakan institusi kepolisian ditingkat Kota Pacitan. Sesuai dengan Perkap Nomor 23 tahun 2012, Polres Pacitan seharusnya diawasi oleh

1039 personel. Namun secara riil Polres Pacitan saat ini hanya diawaki oleh 611 personel anggota Polri dan 13 PNS Polri. Dengan melihat jumlah penduduk di wilayah hukum Polres Pacitan yang dewasa ini berjumlah 552.307 jiwa, maka perbandingan jumlah Polisi dengan jumlah penduduk (*police ratio*) adalah 1 : 904. Jumlah tersebut masih dirasakan sangat kurang.

Hal tersebut terlihat dengan masih adanya berbagai komplain dan kekecewaan warga masyarakat terhadap kinerja Polres Pacitan. Seperti yang telah terjadi pada hari Rabu tanggal 21 september 2011 puluhan warga Kec. Arjosari Kab. Pacitan mendatangi Mapolsek Arjosari. Warga mendatangi Polsek Arjosari karena adanya pemukulan yang dilakukan personel Polsek Arjosari Polres Pacitan terhadap warga. Pemukulan tersebut terjadi pada saat personel Polsek Arjosari sedang melaksanakan tugas penampilan pagi/ pengaturan lalu lintas disimpang jalan diseputaran kantor Kecamatan Arjosari. Tidak lama kemudian melintas pengendara sepeda motor yang melakukan pelanggaran lalu lintas, dihentikan dan ditegur oleh personel yang sedang melaksanakan tugas penampilan pagi tersebut. Merasa tidak didengarkan oleh pelanggar, personel tersebut marah dan melakukan pemukulan kepada pelanggar lalu lintas.

Polres Pacitan dengan adanya komplain dari masyarakat tersebut, senantiasa berusaha untuk meminimalisir berbagai komplain terhadap kinerja anggota Polres. Berbagai kebijakan telah diterapkan dan dilaksanakan. Salah satu kebijakan yang dilaksanakan adalah dengan penerapan Perkap Nomor 16 tahun 2011 tentang sistem penilaian kinerja tersebut dalam melakukan penilaian kinerja Personel. Dalam peraturan Kapolri tentang sistem penilaian kinerja personel

tersebut, diatur bahwa secara periodik, yaitu 2 kali dalam setahun atau tiap semester. Sejak diterapkannya Perkap Nomor 16 tahun 2011 tersebut, seharusnya kinerja personel Polres Pacitan sudah meningkat dan membaik. Namun dengan adanya komplain dari masyarakat tersebut, maka sejak penerapan Perkap Nomor 16 tahun 2011 tersebut masih terdapat kinerja anggota Polri yang belum sesuai dengan harapan. Seperti yang sudah di paparkan oleh Karo Jianstra SSDM Polri Brigjen Pol. Dr. Eko Indra Heri S. M.M. “Pengukuran kinerja individu masih bersifat kegiatan, belum dikaitkan dengan kinerja organisasi dalam bentuk sistem, serta mekanisme sistem manajemen kinerja yang belum konsisten”.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

Sistem penilaian kinerja personel Polres Pacitan dengan metode Sistem Manajemen Kinerja Polri anggota Polri di Polres Pacitan belum sesuai dengan Perkap Nomor 16 tahun 2011.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Untuk memudahkan proses jalannya penelitian, mahasiswa merumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan penelitian (*question research*), yaitu sebagai berikut :

- a. Bagaimanakah penerapan Sistem Manajemen Kinerja Polri sebagai sistem penilaian kinerja personel Polres Pacitan ?
- b. Bagaimanakah evaluasi terhadap penerapan sistem penilaian kinerja personel Polres Pacitan dengan metode Sistem Manajemen Kinerja Polri?
- c. Apakah penerapan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut berdampak pada peningkatan kinerja personel Polres Pacitan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai :

Untuk mengetahui evaluasi terhadap penerapan sistem penilaian kinerja anggota Polres Pacitan dengan metode Sistem Manajemen Kinerja Polri di Polres Pacitan.

1.5 Manfaat Penelitian

Secara umum manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Menambah khazanah studi kepolisian khususnya berkaitan dengan penerapan Sistem Manajemen Kinerja Polri sebagai metode sistem penilaian kinerja personel.
- b. Sebagai bahan masukan dan evaluasi kepada Polri dan Polres Pacitan terhadap pelaksanaan penerapan Sistem Manajemen Kinerja Polri sebagai sistem penilaian kinerja personel.
- c. Sebagai bahan saran dan masukan kepada pimpinan Polres Pacitan untuk menentukan kebijakan dan metode yang tepat dalam hal pembinaan sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan system penilaian kinerja anggota Polres Pacitan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Sistem Manajemen Kinerja pada Polri

Sistem penilaian kinerja didalam organisasi Polri merupakan salah satu sistem yang dibangun oleh organisasi Polri dengan tujuan untuk memacu meningkatnya kinerja personel Polri. Sistem penilaian kinerja personel Polri ini diterapkan dengan mendasarkan kepada Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 tentang Penilaian kinerja bagi pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan sistem manajemen kinerja. Sesuai dengan pertimbangan dalam penerbitan Peraturan Kapolri ini adalah dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kinerja pegawai negeri pada Polri yang berbasis kompetensi, diperlukan adanya suatu sistem penilaian berdasarkan standar kinerja secara objektif, transparan, dan akuntabel guna mendorong prestasi, produktivitas, dedikasi, dan loyalitas kerja.

Adapun konsep dasar dari penyusunan mekanisme penilaian kinerja dengan menggunakan sistem manajemen kinerja yang berdasarkan Perkap Nomor 16 tahun 2011 adalah bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja personel Polri dilakukan dengan berbasis kepada nilai – nilai dasar yang meliputi : *ethics and integrity, mutual respect dan openness and trust*. Dalam pelaksanaan penilaian juga dituntut adanya proses obyektivitas dan meminimalkan terjadinya subyektivitas. Konsep lain yang mendasari adalah indicator – indicator penilaian

harus didasarkan dengan tugas pokok dan fungsi personel yang dinilai, kemudian untuk mengoptimalkan kompetensi dan prestasi sumber daya manusia Polri.

Sistem penilaian kinerja personel Polri sebagaimana dimaksud dalam Perkap Nomor 16 tahun 2011 mempunyai keterkaitan dengan hak – hak anggota personel Polri. Hak – hak tersebut diantaranya : tunjangan kinerja (dengan dasar Peraturan Presiden nomor 73 tahun 2010 dan Peraturan Kapolri Nomor 6 tahun 2011), proses kenaikan pangkat (dengan dasar Skep Kapolri Nomor: Skep/232/IV/2005), proses pendidikan lanjutan, kejuruan dan pengembangan, proses penghargaan (dengan dasar Perkap Nomor 3 tahun 2011) serta hak – hak lainnya.

Penilaian kinerja personel merupakan inti dari sistem manajemen kinerja. Penilaian kinerja sangat penting untuk meningkatkan prestasi kerja personel dalam suatu organisasi. Hal tersebut disebabkan karena dengan penilaian kinerja mampu memberikan informasi untuk dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji serta pemenuhan hak – hak pegawai lainnya. Selain itu dengan penilaian kinerja juga merupakan media bagi pimpinan dan pegawai untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan serta meningkatkan kompetensi yang dimiliki (Sedarmayanti, dalam Kus Sri Wahyuni, 2012).

Penilaian kinerja pegawai dilingkungan Polri dilakukan dengan menggunakan metode/sistem manajemen kinerja. Sistem manajemen kinerja sebagaimana pengertian dalam Pasal 1 Perkap nomor 16 tahun 2011 adalah sistem yang digunakan oleh Polri untuk mengidentifikasi dan mengukur kinerja pegawai negeri pada Polri agar selaras dengan visi dan misi organisasi.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja di lingkungan Polri dengan menggunakan Sistem Manajemen Kinerja terdapat beberapa pihak/unsur yang terlibat untuk melakukan penilaian. Pihak/unsur tersebut adalah :

- a. Pejabat Yang Dinilai disingkat PYD adalah pegawai yang diidentifikasi, diukur dan di nilai kinerjanya.
- b. Pejabat Penilai yang disingkat PP adalah atasan langsung pegawai pada Polri yang memiliki tugas dan tanggung jawab mengidentifikasi, mengukur, dan menilai kinerja pegawai yang dipimpinnya.
- c. Atasan Pejabat Penilai yang selanjutnya disingkat APP adalah atasan pejabat penilai yang memiliki tugas dan tanggung jawab menyelesaikan permasalahan banding yang diajukan oleh pegawai yang dinilai.
- d. Rekan Kerja yang disingkat dengan RK adalah pegawai yang memiliki atasan langsung yang sama dengan pegawai yang dinilai.

Kemudian dalam pelaksanaan penilaian kinerja dengan sistem manajemen kinerja Polri tersebut sesuai dengan pasal 3 Perkap Nomor 16 tahun 2011, digunakan prinsip – prinsip yaitu :

- a. Obyektif, yaitu penilaian berdasarkan fakta dan capaian kinerja sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Transparan, yaitu penilaian terhadap kinerja yang dilakukan secara terbuka terhadap faktor kinerja generik dan spesifik yang telah disepakati oleh PP dengan PYD dan hasil penilaian disampaikan secara langsung.
- c. Akuntabel, yaitu hasil penilaian kinerja dapat dipertanggungjawabkan.

- d. Proporsional, yaitu penilaian kinerja berdasarkan atas beban tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- e. Adil, yaitu penilaian diberikan berdasarkan kinerja yang dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban tanpa membedakan yang satu dengan yang lainnya

Pada pelaksanaan penilaian kinerja personel dengan Sistem Manajemen Kinerja pada organisasi Polri tersebut, sesuai dengan Pasal 30 Perkap nomor 16 tahun 2011 dilakukan secara periodik dan berkelanjutan. Periodik disini mempunyai maksud adalah penilaian dilakukan setiap semester, yang dilaksanakan pada satu bulan sebelum akhir semester. Dalam hal ini penilaian kinerja semester I dilakukan pada periode Januari – Juni dan semester II dilakukan penilaian pada periode Juli – Desember.

Pelaksanaan dan tata cara penilaian kinerja personel dilingkungan Polri diatur dalam beberapa tahapan. Tata cara penilaian kinerja tersebut dicantumkan dalam satu bab khusus yaitu Bab II Perkap nomor 16 tahun 2011. Adapun tahapan – tahapan dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

2.1.1. Tahapan Penilaian Kinerja (Pasal 4 Perkap Nomor 16 / 2011)

Pada tahap ini yang merupakan tahap awal dari pelaksanaan penilaian kinerja personel Polri, dimulai pada awal bulan yaitu bulan Januari untuk semester I dan bulan Juli untuk semester II. Pada tahap awal penilaian ini Pegawai Yang Dinilai (PYD) dan Pejabat Penilai (PP) akan bertemu kemudian menyepakati 5 (lima) faktor spesifik yang menjadi indikator kinerja dalam pelaksanaan penilaian

kinerja. Penentuan 5 (lima) faktor spesifik ini berdasarkan kepada tugas pokok dan fungsi PYD. Kelima faktor spesifik tersebut ditanda tangani bersama oleh PYD dan PP.

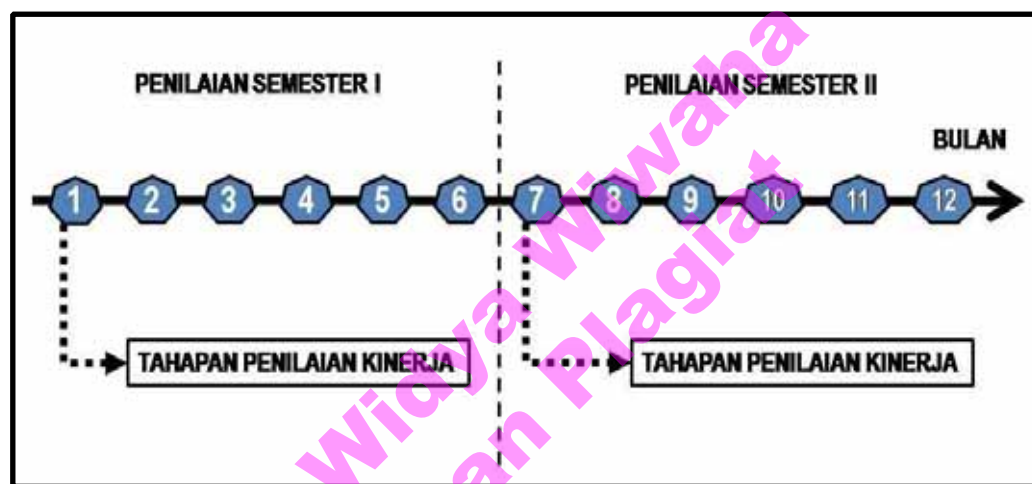
Secara lengkap kegiatan – kegiatan yang dilaksanakan pada tahapan ini adalah mendasari pada Psal 4 Perkap 16 tahun 2011 yaitu meliputi :

- a. PP mempelajari formulir penilaian kinerja dan uraian jabatan yang berlaku;
- b. PYD mempelajari formulir penilaian kinerja dan memahami faktor kinerja yang dinilai;
- c. PP menjelaskan maksud, tujuan, manfaat, dan jenis penilaian kinerja kepada PYD;
- d. PP bersama RK dan PYD mengidentifikasi dan menjelaskan penilaian 10 (sepuluh) faktor kinerja generik pada periode berjalan;
- e. PP bersama dengan PYD mengidentifikasikan dan menyepakati 5 (lima) tugas, fungsi dan tanggung jawab yang dijadikan faktor penilaian kinerja spesifik pada periode berjalan; dan
- f. PP menjelaskan secara detail tugas fungsi dan tanggung jawab PYD berdasarkan dokumen uraian jabatan yang dinilai dan pedoman standar kinerja.

Secara bagan *timeline* pelaksanaan tahapan penilaian kinerja dapat ditunjukkan dengan bagan sebagai berikut :

Gambar 2.1

Tahapan Penilaian Kinerja pada pelaksanaan penilaian kinerja personel Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.



2.1.2. Pemantauan dan Pembimbingan (Pasal 5 Perkap Nomor 16 / 2011)

Kegiatan – kegiatan yang dilakukan dalam tahapan ini adalah merupakan segala aktivitas dalam proses penilaian kinerja untuk memantau dan mengarahkan pegawai mencapai standar kinerja. Pemantauan dan pembimbingan yang dilaksanakan oleh Pejabat Penilai (PP) kepada pegawai yang dinilai (PYD) adalah dilaksanakan secara terus menerus dan secara insidentil (sewaktu – waktu) terhadap kinerja PYD sesuai dengan indikator kinerja sebagaimana disepakati dalam faktor generik dan faktor spesifik.

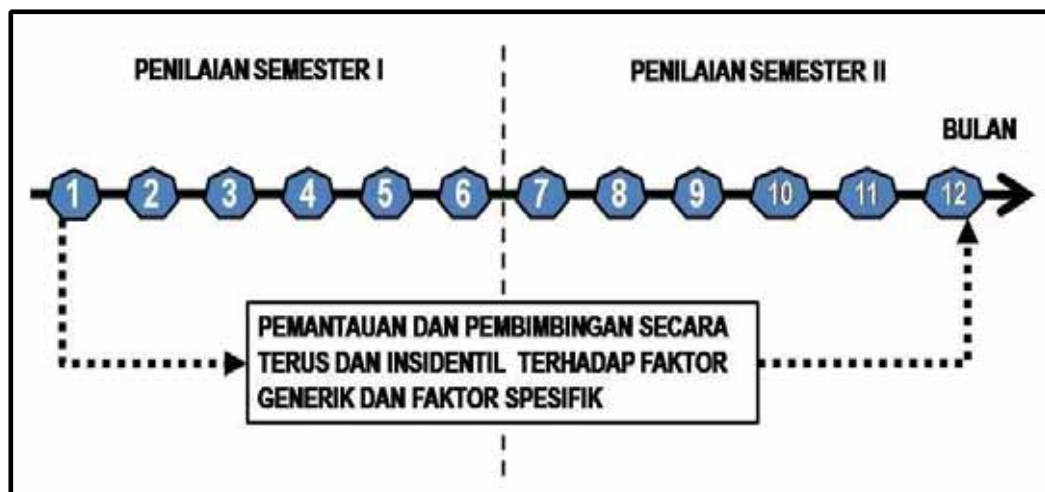
Adapun kegiatan – kegiatan yang dilakukan pada tahap pemantauan dan pembimbingan pegawai yang dinilai adalah meliputi :

- PP membuat catatan mengenai pelaksanaan tugas PYD terutama kinerja yang diatas dan atau dibawah standar;
- PP memberikan arahan dan petunjuk untuk memperbaiki kinerja PYD bagi yang memiliki kinerja perlu perbaikan; dan
- PP memanggil PYD yang memiliki dibawah standar untuk diberikan bimbingan, motivasi kerja, dan jika diperlukan memberikan rekomendasi untuk mengikuti program pembinaan.

Adapun secara timeline pelaksanaan tahapan pemantauan dan pembimbingan pada pelaksanaan penilaian kinerja adalah digambarkan dengan gambar sebagai berikut :

Gambar 2.2

Tahapan Pemantauan dan Pembimbingan pada pelaksanaan penilaian kinerja personel Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.



2.1.3. Pelaksanaan Penilaian (Pasal 6 Perkap Nomor 16 / 2011)

Tahapan ini adalah merupakan tahapan pemberian penilaian kinerja pegawai yang didasarkan kepada indikator – indikator penilaian berupa faktor generik dan faktor spesifik yang telah disepakati. Faktor generik yang menjadi indikator kinerja dalam penilaian kinerja ini adalah berlaku sama untuk seluruh pegawai, sedangkan untuk faktor spesifik antar pegawai satu dengan yang lainnya berbeda-beda, disesuaikan dan didasarkan kepada tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab jabatan masing-masing.

Penilaian kinerja generik/ faktor generik dalam penilaian kinerja ini terdiri dari 10 (sepuluh) faktor kinerja, yang meliputi :

1. Kepemimpinan;
2. Jaringan sosial;
3. Komunikasi;
4. Pengendalian emosi;
5. Agen perubahan;
6. Integritas;
7. Empati;
8. Pengelolaan administrasi;
9. Kreativitas; dan
10. Kemandirian.

Pemberian penilaian kinerja generik terhadap kinerja pegawai yang dinilai (PYD) tersebut dilakukan oleh Pejabat Penilai (PP), dan 1 (satu) orang Rekan

Kerja (RK) yang memiliki atasan langsung yang sama dengan PYD dan telah bekerja ditempat tersebut sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan.

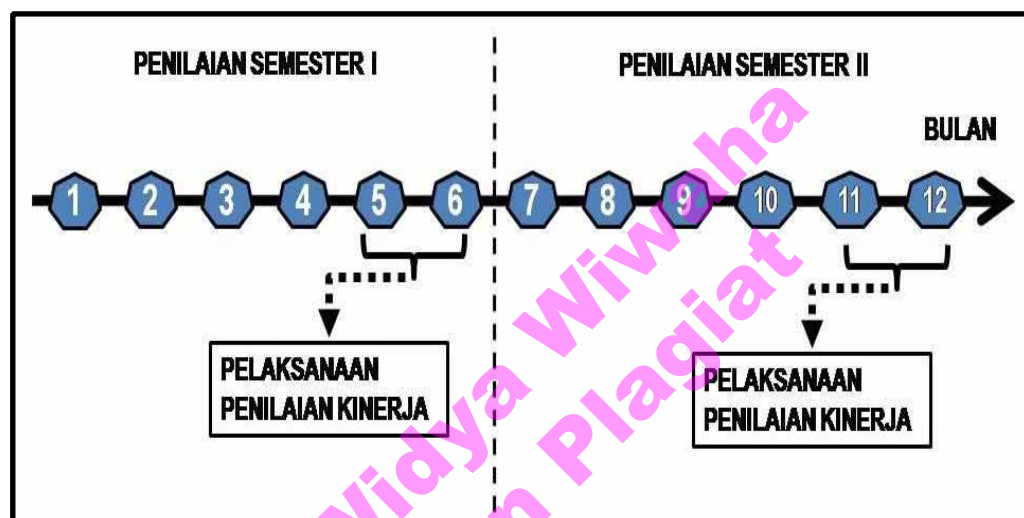
Sedangkan penilaian kinerja spesifik/ faktor spesifik dalam setiap penilaian kinerja, disusun berdasarkan atas kesepakatan yang dibuat pada awal penilaian kinerja (bulan Januari utk semester I dan bulan Juli untuk semester II) antara PYD dengan PP. Penilaian kinerja spesifik tersebut mencakup 5 (lima) faktor kinerja yang disesuaikan dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawab. Penyusunan faktor kinerja spesifik mengacu kepada penetapan kinerja tahunan yang telah ditetapkan oleh masing – masing satuan kerja. Dalam hal ini PYD wajib merumuskan *job description* atau pertelaahan tugas masing – masing selama satu semester dilakukannya penelitian.

Jika dalam penilaian kinerja generik, pemberian penilaian dilakukan oleh PP dan satu orang RK, maka dalam penilaian kinerja spesifik ini terdapat perbedaan. Perbedaan tersebut adalah, dalam penilaian spesifik ini hanya dilakukan oleh PP. Hal ini dilakukan dengan alasan kesepakatan penilaian kinerja spesifik dibuat hanya antara PYD dan PP.

Untuk waktu penilaian kinerja tersebut tergambar dalam timeline sebagai berikut :

Gambar 2.3

Tahapan Pelaksanaan Penilaian Kinerja pada pelaksanaan penilaian kinerja personel Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.



2.1.4. Evaluasi Kinerja (Pasal 23 Perkap Nomor 16 / 2011)

Pada tahap ini merupakan tahapan dimana aktivitas yang dilakukan untuk mengkaji dan mengukur capaian kinerja pegawai pada periode berjalan. Dalam tahapan ini menuntut Pejabat Penilai (PP) untuk melakukan kegiatan pengkajian dan pengukuran capaian kinerja. Kinerja yang telah dicapai oleh Pegawai Yang Dinilai (PYD) dibandingkan dengan alat ukur yang ditetapkan yaitu penilaian kinerja generik dan penilaian kinerja spesifik yang telah disepakati sebelumnya.

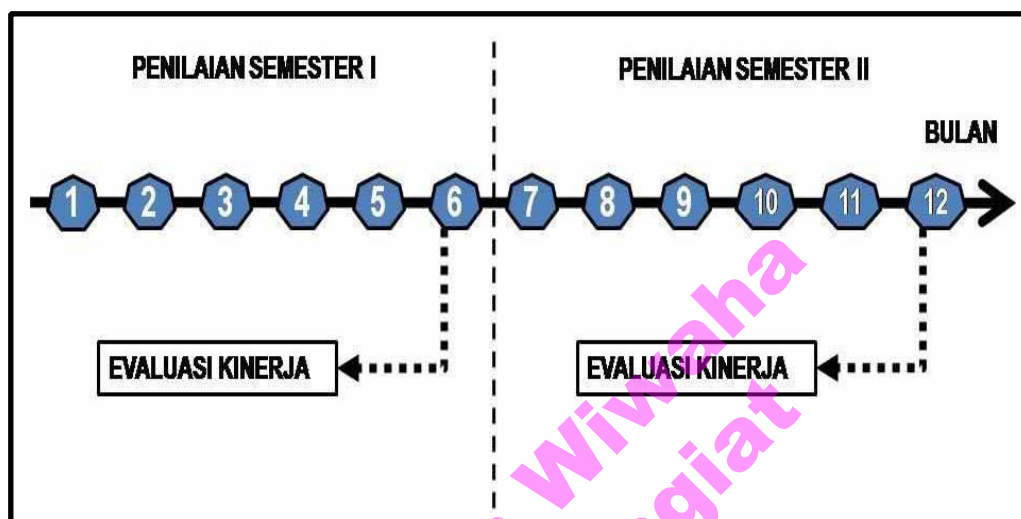
Kegiatan – kegiatan yang dilakukan selama tahap evaluasi kinerja adalah meliputi kegiatan :

- a. Evaluasi kinerja, terhadap PYD yang mendapat penilaian dibawah standar 27 (dua puluh tujuh), PP berkewajiban memberikan penjelasan pencapaian kinerja kepada PYD;
- b. Bila PYD tidak berkeberatan atas penilaian kinerja yang diberikan, PP dan PYD wajib menandatangani formulir rekapitulasi penilaian kinerja;
- c. Dalam hal PYD berkeberatan terhadap hasil penilaian kinerja yang diberikan, PP berkewajiban memberikan keterangan pada kolom catatan akhir dan menandatangani formulir rekapitulasi penilaian kinerja; dan
- d. PP mengirimkan formulir penilaian kinerja dan rekapitulasi penilaian kinerja kepada pejabat pengemban fungsi SDM.

Untuk waktu pelaksanaan evaluasi kinerja tersebut tergambar dalam timeline sebagai berikut :

Gambar 2.4

**Tahapan Evaluasi Kinerja pada pelaksanaan penilaian kinerja personel
Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.**



2.1.5. Pengajuan Keberatan (Pasal 24 Perkap Nomor 16 / 2011)

Pada tahap ini adalah merupakan tahap dimana terdapat adanya keberatan dari PYD terhadap hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh PP. dalam Perkap Nomor 16 tahun 2011 ini, dimungkinkan adanya keberatan dari PYD terhadap penilaian kinerja. PYD yang keberatan dengan penilaian yang telah dilakukan, berhak untuk tidak menandatangani formulir rekapitulasi penilaian kinerja.

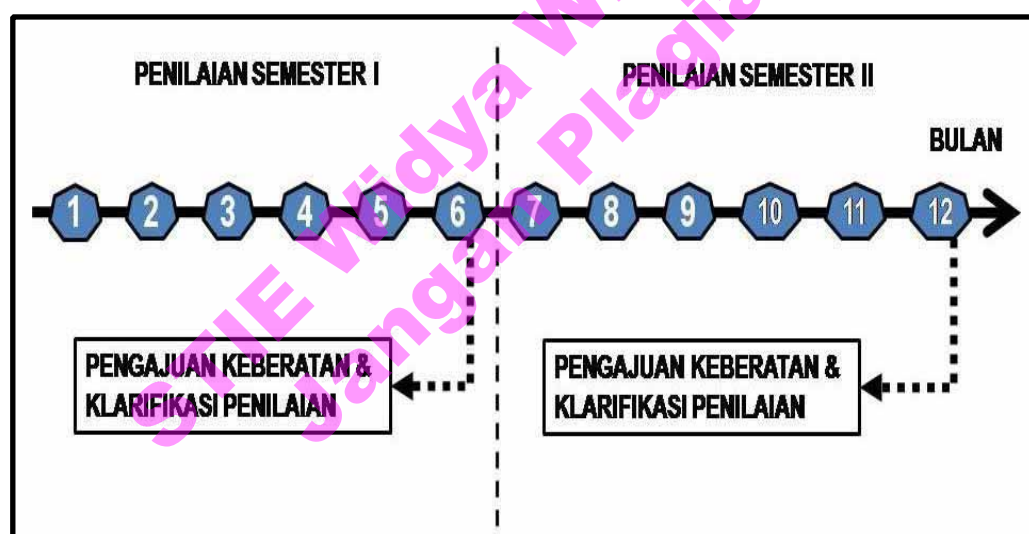
Pegawai Yang Dinilai (PYD) yang berkeberatan dengan penilaian kinerja, PYD mengajukan proses keberatannya kepada Atasan Pejabat Penilai (APP). APP akan memanggil PP, RK dan PYD untuk saling mengklarifikasi dan mempertemukan kesepakatan hasil penilaian yang telah diberikan. Setelah melakukan klarifikasi dengan PP, RK dan PYD, kemudian APP wajib

memberikan putusan atas keberatan yang diajukan oleh PYD. Putusan yang diambil oleh APP adalah merupakan keputusan final dari proses pengajuan keberatan pemberian penilaian kinerja.

Untuk waktu pelaksanaan evaluasi kinerja tersebut tergambar dalam timeline sebagai berikut :

Gambar 2.5

Tahapan Pengajuan Keberatan pada pelaksanaan penilaian kinerja personel Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.



Mekanisme pelaksanaan penilaian kinerja tersebut adalah merupakan mekanisme yang sudah baku dan berlaku diseluruh organisasi kepolisian, mulai dari tingkat Mabes Polri sampai dengan Polsek. Baik waktu pelaksanaan, mekanisme penilaian dan indikator kinerja juga harus disesuaikan dengan ketentuan sebagaimana terdapat dalam Perkap Nomor 16 tahun 2011 tersebut.

Sistem menurut kamus lengkap bahasa Indonesia (Dessy Anwar, 2001 : 446) mengandung arti sekelompok bagian – bagian alat dan sebagainya yang bekerja bersama – sama untuk melakukan suatu maksud; sekelompok dari pendapat peristiwa, kepercayaan dan sebagainya yang disusun dan diatur baik – baik; cara, metode yang teratur untuk melakukan sesuatu. Oleh sebab itu, system merupakan suatu kesatuan yang terdiri dari subsistem – subsistem, bagian – bagian, yang antara satu dengan yang lainnya saling berkaitan, saling ketergantungan satu sama lain, saling berinteraksi dan saling mempengaruhi menjadi suatu kebulatan utuh sesuai peranan masing – masing menuju tujuan tertentu.

Menurut Rusadi Kantaprawira dalam Hardiyansyah (2012 : 7) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan system secara sederhana dapat dikatakan sebagai suatu kesatuan (*unity*) yang terdiri dari bagian – bagian (*parts, components, elements, secondary systems, subsystem*) yang secara fungsional terkait satu sama lain dalam ikatan superordinatnya yang menunjukkan suatu gerakan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu (*goal attainment*).

Kemudian menurut Ludwig Von Bertalanffy (Hardiyansyah, 2012 : 7) memberikan pengertian system yaitu : *system are complexes of elements standing in interaction. A system is a complex of interacting elements. System are complexes of elements in interactions, to which certain laws can be applied.* System sebagai suatu set elemen – elemen yang berada dalam keadaan saling berhubungan. Dimisalkan bahwa elemen – elemen adalah P yang berada dalam

himpunan relasi – relasi R, maka perilaku sebuah elemen P dalam relasi R akan berbeda dengan perilakunya jika elemen P tidak berelasi dengan R.

Dalam penelitian ini, penilaian kinerja personel Polri dengan menggunakan system manajemen kinerja Polri, merupakan suatu system yang terdiri dari berbagai subsistem, elemen, unsur yang saling terkait. Unsur-unsur, elemen-elemen, dan subsistem yang menyusun sistem penilaian kinerja diantaranya adalah subsistem pegawai, subsistem manajemen, subsistem manajemen kinerja dan subsistem manajemen sumber daya manusia. Subsistem tersebut saling terkait dan saling berinteraksi yang kemudian membentuk suatu sistem penilaian kinerja personel Polri tersebut.

Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 adalah Peraturan yang mengatur sistem penilaian kinerja pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan sistem manajemen kinerja. Peraturan Kapolri ini disusun dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja personel Polri. Peraturan Kapolri ini adalah merupakan sistem penilaian kinerja yang baru dan menggantikan sistem penilaian kinerja personel Polri yang lama yaitu Daftar Penilaian Anggota Polri (Dapen Polri).

Sistem Manajemen Kinerja Polri (Perkap Nomor 16 tahun 2011) tersebut terdapat perbedaan dengan Dapen. Perbedaan tersebut adalah adanya komunikasi antara pimpinan (yang memberikan penilaian) dengan anggota / bawahan (yang dinilai). Komunikasi tersebut berupa adanya forum dan mekanisme keberatan dari bawahan / anggota yang dinilai terhadap besaran penilaian yang diberikan oleh pejabat penilai.

Dalam sistem manajemen kinerja Polri tersebut, terdapat empat prinsip dasar dalam melakukan penilaian, yaitu :

- a. Transparan, yang berarti bahwa pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan secara terbuka, dengan menyepakati lima faktor kinerja yang akan dinilai oleh Pejabat Penilai (PP) dengan Anggota Yang Dinilai (AYD) dan hasil penilaian tersebut disampaikan secara langsung.
- b. Bersih, yang mengandung arti bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja tidak ada cela bagi Pejabat Penilai dan Anggota Yang Dinilai untuk melakukan KKN karena dalam pelaksanaan penilaian juga melibatkan dua rekan Anggota Yang Dinilai yang dipilih secara acak.
- c. Akuntabel, yang berarti bahwa dalam penilaian kinerja dapat dipertanggung jawabkan secara vertikal maupun horizontal.
- d. Objektif, yang berarti bahwa penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan fakta kinerja dan hasil yang disepakati sesuai dengan target yang telah disepakati pula.

Pelaksanaan penilaian kinerja dengan Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut, terdapat empat tahapan yang dilaksanakan, yaitu :

- a. Tahap perencanaan kinerja, adalah merupakan tahap dimana terdapat suatu aktifitas dalam Sistem Manajemen Kinerja yang bertujuan untuk mempertegas tugas pokok dan fungsi anggota serta menyepakati indikator standar kinerja anggota.

- b. Tahap pemantauan dan pembimbingan, merupakan tahap dimana terdapat aktifitas dalam Sistem Manajemen Kinerja yang bertujuan untuk memantau dan mengarahkan anggota untuk dapat mencapai standar kerja.
- c. Tahap penilaian kinerja, merupakan tahap dimana terdapat suatu aktifitas yang sesuai dengan Sistem Manajemen Kinerja bertujuan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja generik dan kinerja spesifik anggota pada periode penilaian. Dalam dua penilaian tersebut, terdapat perbedaan antara penilaian terhadap Brigadir, Inspektur, Perwira Menengah, dan Perwira Tinggi. Pada penilaian generik, akan dinilai secara kuantitatif 10 faktor kinerja yaitu meliputi : kepemimpinan, jaringan sosial, komunikasi, pengendalian emosi, agen perubahan, integritas, empati, pengelolaan administrasi, kreativitas dan kemandirian. Sedangkan secara kualitatif faktor generik dinilai dengan menuliskan fakta kinerja sebagai penjelasan dari pencapaian kinerja yang menonjol, baik yang diatas standar maupun yang dibawah standar. Dalam Sistem Manajemen Kinerja Polri tidak dikenal penilaian minimum atau maksimum, karena angka nominal telah ditentukan secara limitatif. Pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan secara periodik dua kali setahun atau setiap semesteran. Semester I dilakukan pada periode Januari sampai dengan Juni dan periode II dilakukan pada periode Juli sampai dengan Desember.
- d. Tahap evaluasi kinerja, merupakan tahap yang dilakukan dengan tujuan untuk mengkaji kinerja anggota pada periode berjalan.

Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 tersebut dalam penelitian ini digunakan oleh mahasiswa sebagai teori baku untuk menentukan dan menilai pelaksanaan penilaian kinerja personel Polri di Polres Pacitan.

2.2 Teori Manajemen

Dewasa ini terdapat banyak definisi tentang manajemen. Manajemen yang berasal dari bahasa Prancis yaitu *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur". Manajemen bisa didefinisikan sebagai proses kerja dengan orang – orang dengan cara manusiawi untuk mencapai tujuan – tujuan serta sasaran – sasaran organisasional seefisien dan seefektif mungkin (Roy R Roberg, 2012 : 11).

Salah satu tokoh ilmu manajemen yaitu seorang wisatawan dari Prancis bernama Henri Fayol. Tokoh ini mengajukan gagasan lima fungsi utama dari manajemen yaitu merancang (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memerintah (*actuating*), mengkoordinasikan (*coordinating*), dan mengendalikan (*controlling*). Kelima fungsi utama tersebut menjadi salah satu tonggak penting dari ilmu manajemen itu sendiri. Selanjutnya oleh Hendri Fayol kelima fungsi utama tersebut dijabarkan menjadi 14 prinsip manajemen, yaitu :

1. Pembagian divisi kerja, spesialisasi pekerjaan bisa meningkatkan efisiensi dengan jumlah upaya yang sama. Namun, ada suatu batasan tentang seberapa banyak pekerjaan harus dispesialisasi.

2. Wewenang dan tanggung jawab, wewenang menyangkut hak mengkomando dan kekuasaan untuk mendapatkan kepatuhan; orang tidak mempunyai wewenang tanpa ada tanggung jawab.
3. Disiplin, disiplin perlu untuk sebuah organisasi agar berfungsi secara efektif; namun dalam keadaan proses disipliner bergantung pada kualitas para pemimpinnya.
4. Kesatuan komando, seorang karyawan harus menerima perintah dari satu atasan saja.
5. Kesatuan perintah, dalam pemberian perintah hanya ada satu manajer dan satu tujuan yang sama dan berkesinambungan.
6. Mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.
7. Imbalan, upah yang adil, gaji, upah dan remunerasi harus dibuat adil untuk karyawan dan manajer.
8. Sentralisasi, pelaksanaan sentralisasi dan desentralisasi kebijakan tergantung dari situasi dengan tujuan utama adalah pencapaian maksimal kepentingan organisasi.
9. Hierarki, merupakan tata urutan dari level terendah sampai tertinggi dalam organisasi, didalamnya terdapat pola komunikasi baik komunikasi vertikal maupun horizontal.
10. Aturan, merupakan aturan dan tata tertib yang mengatur sumber daya material dan manusia agar selalu pada kondisi yang tepat dan sesuai dengan tujuan organisasi.
11. Keadilan, seluruh pegawai harus diberlakukan secara adil dan setara.

12. Stabilitas kondisi karyawan, seorang karyawan membutuhkan waktu tertentu untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri untuk mencapai kinerja maksimal dalam organisasi.
13. Inisiatif, merupakan kemampuan untuk menyusun dan melaksanakan suatu rencana.
14. *Espirit de Corps*, semangat kesatuan.

2.3 Konsep Pegawai Pada Polri

Personel sesuai dengan kamus Bahasa Indonesia (Dessy Anwar, 2001) mempunyai arti yaitu pegawai ;anak buah kapal, pesawat terbang dan sebagainya. Sedangkan pegawai mempunyai arti orang yang bekerja pada pemerintah, perusahaan dan sebagainya. Penelitian ini konsep pegawai yang dijadikan sebagai subyek penelitian oleh mahasiswa adalah pegawai yang bekerja pada institusi pemerintah yaitu pada institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pegawai tersebut diatas merupakan pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pengertian pegawai negeri dapat ditemukan pada Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian. Dimana pada Bab 1 Pasal 1 berisi tentang umum yang menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pegawai negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat yang ditentukan dalam perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dari pengertian tersebut untuk dapat dikatakan sebagai pegawai negeri, terdapat beberapa unsur yang dipenuhi yaitu :

- a. Warga Negara Republik Indonesia.
- b. Memenuhi syarat yang telah ditentukan undang-undang.
- c. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
- d. Warga Negara Republik Indonesia.
- e. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas Negara lainnya.
- f. Digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Undang – undang nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, konsep pegawai negeri pada Polri terdiri dari dua pegawai, yaitu Anggota Polri dan Pegawai Negeri Sipil Polri. Adapun proses penerimaan dan pembinaan kepegawaian kepada personel Polri mendasari kepada UU Kepegawaian terhadap pegawai negeri sipil Polri dan UU Nomor 2 tahun 2002 terhadap anggota Polri.

Dalam Undang – undang nomor 2 tahun 2002 menyatakan dalam pasal 20 bahwa ayat (1) bahwa pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia terdiri atas : anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia sesuai dengan Pasal 1 angka 2 Undang – undang nomor 2 tahun 2002 adalah pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Anggota Polri sesuai dengan Undang – undang nomor 2 tahun 2002 adalah pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia. Anggota Polri sesuai

Undang – undang adalah pegawai yang mempunyai tugas pokok dan wewenang umum kepolisian. Tugas pokok anggota Polri tersebut sesuai pasal 13 UU No 2 tahun 2002 adalah meliputi :

- a. Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat.
- b. Menegakkan hukum, dan
- c. Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat

Adapun untuk wewenang umum kepolisian, anggota Polri berwenang untuk :

- a. Menerima laporan dan/atau pengaduan.
- b. Membantu menyelesaikan perselisihan warga yang dapat mengganggu ketertiban umum.
- c. Mencegah dan menanggulangi tumbuhnya penyakit masyarakat.
- d. Mengawasi aliran yang dapat menimbulkan perpecahan atau mengancam persatuan dan kesatuan bangsa.
- e. Mengeluarkan peraturan kepolisian dalam lingkup kewenangan administratif kepolisian.
- f. Melaksanakan pemeriksaan khusus sebagai bagian dari tindakan kepolisian dalam rangka pencegahan.
- g. Melakukan tindakan pertama di tempat kejadian.
- h. Mengambil sidik jari dan identitas lainnya serta memotret seseorang.
- i. Mencari keterangan dan barang bukti.
- j. Menyelenggarakan pusat Informasi Kriminal Nasional.

- k. Mengeluarkan surat ijin dan/atau surat keterangan yang diperlukan dalam rangka pelayanan masyarakat.
- l. Memberikan bantuan pengamanan dalam sidang dan pelaksanaan putusan pengadilan, kegiatan instansi lain, serta kegiatan masyarakat.
- m. Menerima dan menyimpan barang temuan untuk sementara waktu.

Pegawai negeri sipil Polri sesuai dengan Undang – undang Nomor 2 tahun 2002 adalah pegawai negeri sebagaimana diatur dalam peraturan perundang – undangan dibidang kepegawaian. Dalam undang – undang nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang – undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok – pokok kepegawaian, dalam pasal 1 angka 1, pegawai negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Dalam penelitian ini, mahasiswa memfokuskan penelitian pada pegawai pada kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Adapun alasan mahasiswa memfokuskan kepada anggota Polri adalah status, peran, kewajiban, tanggung jawab dan kewenangan dari anggota Polri yang berbeda dengan PNS Polri. Sesuai dengan UU Nomor 2 tahun 2002, PNS Polri mempunyai peran sebagai komplemen dari Anggota Polri. Bidang tugas PNS Polri lebih banyak kepada bidang administrasi, staf dan pelaksana. Sedangkan anggota Polri sesuai dengan UU Nomor 2 tahun 2002 mempunyai tugas pokok yaitu : memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat,

menegakkan hukum dan memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

Dari tugas pokok dan kewenangan anggota Polri yang sangat luas (lebih luas) daripada PNS Polri tersebut serta status PNS Polri sebagai komplemen dari Anggota Polri dalam mengawaki organisasi Polri, maka peran dari anggota Polri-lah yang mewarnai dan menentukan perkembangan dan kemajuan Polri itu sendiri. Naik turunnya, tinggi rendahnya, baik buruknya, kinerja Polri juga dilihat dari kinerja anggota Polri bukan kinerja PNS Polri. Pertimbangan itulah yang mendasari mahasiswa memfokuskan pelaksanaan penelitian kepada anggota Polri.

2.4 Konsep Manajemen Kinerja

Suatu organisasi dibentuk adalah dengan suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi tersebut dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk dan jasa, peningkatan daya saing, dan peningkatan kinerja perusahaan. Tujuan tersebut tentunya akan dapat dicapai hanya dengan adanya kinerja yang baik dari para karyawan organisasi tersebut. Untuk menjamin agar segala aktivitas dari organisasi dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi, maka diperlukan adanya suatu manajemen kinerja dalam pelaksanaan aktivitas organisasi.

Dewasa ini terdapat beberapa pengertian mengenai manajemen kinerja. Menurut Wibowo (2012 : 9) manajemen kinerja pada dasarnya dapat dirumuskan sebagai 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.

Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat kepada organisasi, karyawan, dan manajer. Manajemen kinerja akan mendukung tujuan dari organisasi. Karyawan akan memainkan perannya sebagai worker yang merupakan kunci keberhasilan organisasi. Manajer akan memainkan perannya dalam mengelola karyawan untuk senantiasa bekerja dan berkinerja maksimal. Unit – unit kerja dalam organisasi saling bekerja sama. Sesuai dengan pendapat Costello (1994 : 6) yaitu : apabila pekerja secara jelas memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efektif, efisien dan produktif, maka pemahaman akan tujuan, motivasi dan harga dirinya akan meningkat.

Terdapat beberapa model manajemen kinerja yang berkembang dewasa ini. Salah satu model manajemen kinerja tersebut adalah model yang disampaikan oleh Amstrong dan Baron. Oleh Amstrong dan Baron, manajemen kinerja merupakan suatu siklus atau serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan. Adapun siklus manajemen kinerja tersebut terdiri dari : (1) Misi organisasi dan tujuan strategis; (2) Rencana dan tujuan bisnis dan departemen; (3) Kesepakatan kinerja dan pengembangan; (4) Rencana kinerja dan pengembangan; (5) Tindakan kerja dan pengembangan; (6) Monitoring dan umpan balik berkelanjutan; (7) Review formal dan umpan balik; dan (8) Penilaian kinerja menyeluruh.

2.5 Konsep Penilaian Kinerja (*Performance appraisal*)

Evaluasi kinerja yang dikenal juga dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Proses evaluasi *job performance* tersebut, jika secara benar dan profesional dilaksanakan maka akan membawa manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDM, dan kepada perusahaan itu sendiri. Penilaian kinerja karyawan dan perusahaan serta supervisor dapat membuat suatu perencanaan karir karyawan, pendidikan, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi dan keputusan – keputusan penempatan lainnya (Veithzal Rivai, 2011 : 17).

Pada dewasa ini dengan kondisi persaingan antar perusahaan yang sangat tinggi, maka untuk memenangkan persaingan tersebut, perusahaan membutuhkan para karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, sedangkan para karyawan membutuhkan suatu *feed back* akan pekerjaannya yang dapat digunakan sebagai pembimbing sikap terhadap masa depan pekerjaannya. Kedua hal tersebut dapat dilihat dan dicapai dengan adanya penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Penilaian kinerja merupakan suatu bentuk kajian kinerja yang sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Pelaksanaan penilaian kinerja harus dilakukan secara terus menerus baik itu harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran, atau tahunan. Proses penilaian kinerja tersebut dilakukan secara periodik dan terus menerus sebagai bagian dari forum komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Oleh sebab itu, menurut Veithzal Rivai (2011 : 18),

terdapat tiga unsur dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu : (1) tugas karyawan; (2) perilaku karyawan; dan (3) ciri – ciri karyawan.

Sehingga menurut Veithzal Rivai (2011 : 19) dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan :

- a. Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja.
- b. Satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan.
- c. Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Agar proses penilaian kinerja tersebut berkualitas dan dapat berguna bagi karyawan, supervisor dan perusahaan itu sendiri, terdapat syarat – syarat yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan penilaian kinerja, yaitu :

- a. Input, agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mencapai sasaran yang dikehendaki, perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui faktor – faktor yang akan dinilai / dievaluasi sebelumnya sehingga karyawan yang dinilai telah mengetahui dengan pasti faktor – faktor apa yang dinilai. Selain itu perlu ditetapkan pula sejak awal ukuran – ukuran keberhasilan dalam pekerjaan secara tepat dan lengkap, dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur. Perlu ditentukan dan disepakati standar pekerjaan sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab karyawan, jika tidak maka akan

timbul ketidaksesuaian persepsi antara pimpinan dan karyawan sehingga akan membingungkan dalam proses penilaian kinerja.

- b. Proses, dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja, proses konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok harus dilakukan, untuk menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja dapat dihubungkan secara menyeluruh. Hal – hal tersebut dapat dilakukan dengan kegiatan briefing dan pelatihan.
- c. Output, perlu ada kejelasan hasil penilaian, seperti manfaat, dampak, resiko serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan merefleksi pada peningkatan kinerja perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai (2011 : 24) dalam pelaksanaan penilaian kinerja terhadap karyawan terdapat unsur – unsur kunci yang harus diperhatikan, yaitu :

- a. Pendefinisian misi, penetapan tujuan dan sasaran – sasaran perusahaan.
- b. Penetapan rencana strategis dan kebijakan oprasional perusahaan.
- c. Penetapan dan pengembangan indikator – indikator kinerja.
- d. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran.
- e. Pelaporan hasil – hasil secara formal.
- f. Penggunaan informasi kinerja.

2.6 Konsep Peningkatan Kinerja

Organisasi jika ingin tetap hidup dan berkembang harus senantiasa melakukan peningkatan dan perbaikan kinerja, demikian pula pada organisasi Polri. Para personel yang mengawaki Polri, baik bawahan, *middle manager*, maupun *top manager* harus senantiasa melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja. Dengan melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja, maka daya saing organisasi akan tetap terjaga dan pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud dan tercapai.

Peningkatan kinerja juga merupakan salah satu cara bagi organisasi untuk mengembangkan dirinya. Peningkatan kinerja dilakukan dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia dan meliputi perbaikan dan peningkatan proses manajemen kinerja, yang meliputi perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan kinerja, *coaching* dan mentoring sumber daya manusia, proses penilaian dan review, pengukuran kinerja dan dalam melakukan evaluasi kinerja.

Peningkatan kinerja merupakan suatu proses yang bersifat berkelanjutan, terus menerus tanpa berhenti. Kondisi lingkungan dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah menuntut organisasi Polri untuk tetap terus meningkatkan kinerjanya. Menurut Robin Stuart – Kottze dalam Wibowo (2012 : 293) menyebutkan tujuh langkah dalam melakukan peningkatan kinerja berkelanjutan atau *continous performance improvement*, yaitu:

- a. Identifikasi perilaku sekarang.
- b. Mengakui perilaku dan memperkuat pemilikan.

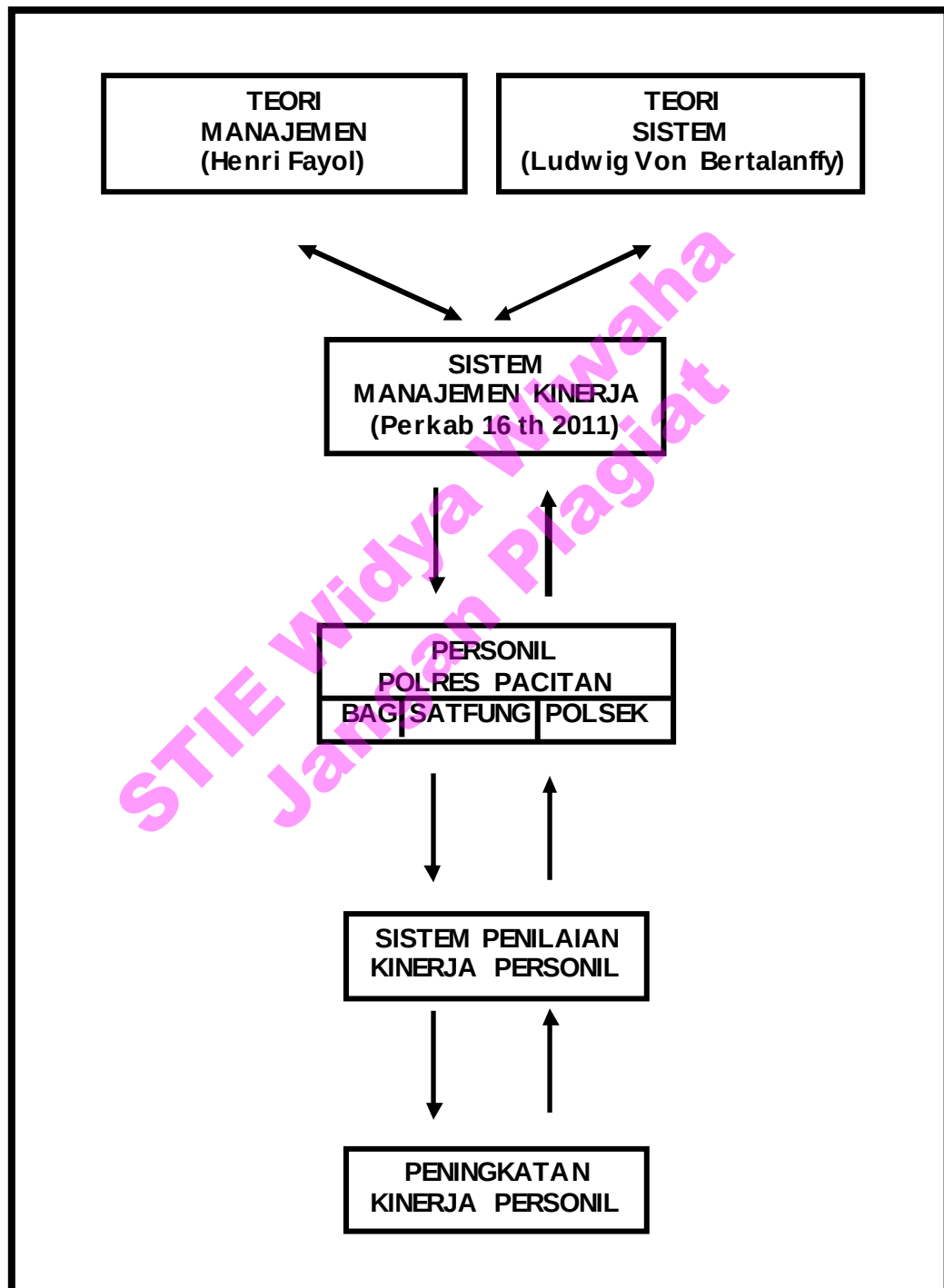
- c. Identifikasi setiap *blocking-behaviour*.
- d. Mengakui adanya *blocking-behaviour* dan memperkuat pemilikan.
- e. Mengidentifikasi apa yang dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja.
- f. Menyelaraskan perubahan perilaku dengan sasaran organisasional.
- g. Menciptakan perbaikan kinerja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

Berdasarkan teori dan konsep tersebut diatas, untuk memudahkan mahasiswa dalam proses menganalisis data dan informasi dalam pelaksanaan penelitian, maka mahasiswa membuat suatu alur teori yang nantinya akan digunakan sebagai pisau analisis selama proses penelitian. Adapun alur teori dan konsep tersebut adalah sebagai berikut:

STIE Widya Wivaha
Jangan Plagiat

Gambar 2.6

Gambar Bagan Alur Teori dan Konsep



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Pada dasarnya metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah mempunyai arti, bahwa kegiatan penelitian ini didasarkan kepada ciri-ciri keilmuan, yaitu : rasional, empiris dan sistematis. Rasional mengandung arti bahwa kegiatan penelitian dilakukan dengan cara – cara yang masuk akal sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris, berarti bahwa cara – cara yang dilakukan tersebut dapat diamati oleh panca indera manusia, sehingga orang lain dapat mengetahui dan mengamati cara – cara yang digunakan. Sistematis, berarti bahwa proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah – langkah tertentu yang bersifat logis (Sugiono, 2010 ; 2).

3.1.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh mahasiswa adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan antara observasi, wawancara dan kajian dokumen), analisis bersifat induktif berdasarkan fakta – fakta yang ditemukan di lapangan dan kemudian dikonstruksikan menjadi hipotesis atau teori, dan hasil penelitian kualitatif lebih

menekankan makna dibandingkan dengan generalisasi. Sedangkan obyek yang alamiah adalah obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran mahasiswa tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut (Sugiono, 2010 : 9).

Pendekatan penelitian kualitatif memusatkan perhatiannya kepada prinsip – prinsip umum yang mendasari perwujudan satuan – satuan gejala yang ada dalam kehidupan manusia atau pola – pola. Hubungan di antara variabel – variabel selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teori yang obyektif (Parsudi Suparlan, 1995 : 6).

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, mahasiswa berharap akan mendapatkan informasi – informasi dan data – data yang dibutuhkan secara mendalam terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan penerapan system penilaian kinerja personel dengan menggunakan sistem manajemen kinerja Polri khususnya di wilayah Polres Pacitan. Dengan memperoleh data – data dan informasi tersebut, maka akan dapat membantu peneliti dalam mendeskripsikan permasalahan menjadi fokus penelitian.

Adapun untuk rancangan penelitian, mahasiswa menggunakan desain deskriptif kualitatif, dikarenakan dengan deskriptif kualitatif, mahasiswa akan dapat menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada dalam masyarakat yang menjadi obyek penelitian dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu (Burhan Bungin, 2007 : 68).

Selain itu dengan menggunakan desain deskriptif kualitatif, mahasiswa berharap dalam penelitian akan dapat memusatkan diri pada suatu unit tertentu dari berbagai fenomena, sehingga dapat memungkinkan dilakukan studi secara mendalam dan menelusuri kepada sasaran penelitian.

3.1.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian tentang sistem penilaian kinerja ini, mahasiswa yang menggunakan pendekatan kualitatif, untuk sumber data penelitian dipilih dengan cara metode *purposive* dan bersifat *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2010 : 292) metode pemilihan sumber data dalam penelitian ini akan dapat terus berkembang sesuai dengan kebutuhan penelitian lapangan.

Adapun sumber data yang akan dipilih oleh mahasiswa adalah berfokus kepada para pengemban fungsi sumber daya manusia khususnya yang bertugas dalam penilaian kinerja personel, ditingkat Bagian, Satuan sampai dengan tingkat Polsek. Sumber data ini akan dapat terus berkembang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan.

Untuk teknik pengumpulan data, mahasiswa menggunakan beberapa metode, yaitu :

- a. Observasi terlibat atau *participant observation*, metode ini digunakan oleh mahasiswa untuk mengetahui bagaimana proses dan prosedur penerapan sistem penilaian kinerja personel Polri dengan menggunakan sistem manajemen Polri yang dilakukan oleh Bagian Sumber Daya Polres Pacitan, Unit Urmin Satuan - Satuan dilingkungan Polres Pacitan dan Sium Polsek –

polsek jajaran Polres Pacitan. Dalam metode ini juga akan dilakukan wawancara kepada para sumber data dimaksud.

- b. Wawancara mendalam, metode ini dipilih oleh mahasiswa guna mengetahui dan mendapatkan hal – hal yang lebih mendalam dari sumber data yang dipilih. Wawancara ini akan dilakukan oleh mahasiswa kepada Kapolres Pacitan, Wakapolres Pacitan selaku atasan penilai dan penilai pada pelaksanaan penilaian kinerja personel untuk tingkat Kepala Bagian dan selanjutnya di sebut Kabag, Kepala Satuan dan selanjutnya di sebut Kasat dan Kepala Polisi Sektor dan selanjutnya Kapolsek dilingkungan Polres Pacitan. Wawancara berikutnya dilakukan kepada perwakilan Kabag, perwakilan Kasat dan perwakilan Kapolsek selaku penilai dari personel yang menjadi anak buahnya. Wawancara yang selanjutnya dilakukan oleh mahasiswa kepada petugas pengemban fungsi sumber daya manusia yang bertugas membuat dan menyajikan format penilaian kinerja personel dengan sistem manajemen kinerja Polri kepada para penilai, ditingkat Polres, Bag, Satuan, dan Polsek di jajaran Polres Pacitan. Wawancara yang terakhir akan dilakukan kepada beberapa personel Polri yang dilakukan penilaian oleh Kabag, Kasat, Kapolsek, maupun anggota di jajaran Polres Pacitan.
- c. Studi dokumen, dalam metode ini mahasiswa akan mengumpulkan dan mempelajari dokumen – dokumen yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja personel dengan sistem manajemen kinerja Polri yang ada di Polres Pacitan dan jajaran, selain itu mahasiswa juga akan meneliti dokumen – dokumen yang lain yang berkaitan dengan kinerja personel Polres Pacitan.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah semua orang, kejadian, atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga (Mas'ud, 2004). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Polres Pacitan yakni Kapolres Pacitan, Wakapolres Pacitan Kabag, Kasat, dan Kasi. Serta petugas pengemban fungsi sumber daya manusia yang bertugas membuat dan menyajikan format penilaian kinerja personel dengan sistem manajemen kinerja Polri kepada para penilai, ditingkat Polres, Bag, Satuan, dan Polsek di jajaran Polres Pacitan. Dan dilakukan kepada beberapa personel Polri yang dilakukan penilaian oleh Kabag, Kasat, Kapolsek, maupun anggota di jajaran Polres Pacitan sejumlah 19 orang.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Untuk memperoleh sampel yang baik diperlukan metode yang baik dalam pemilihan anggota sampel. Metode pengambilan anggota sampel yang baik sangat tergantung dari kondisi populasinya (Harini dan Kusumawati, 2007).

Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat diketahui bahwa sampling jenuh atau sensus teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi. Dalam penelitian ini menggunakan jumlah sampel sama dengan jumlah populasi atau disebut dengan sensus dikarenakan jumlah populasinya sedikit sehingga tidak memungkinkan untuk menggunakan sampel yaitu seluruh anggota populasi digunakan untuk penelitian. Jadi penelitian ini menggunakan 19 orang pegawai di Polres Pacitan.

Stratifikasi pada penelitian ini dibagi kedalam 5 unsur di Polres Pacitan. Adapun jumlah sampel dari masing-masing bidang dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1
Jumlah Responden berdasarkan Unsur pada Polres Pacitan Polsek Jajaran
Polres Pacitan

No.	Unsur	Populasi	Sampling
1.	Pimpinan	2	2
2.	Kabag	3	2
3.	Kasat	7	2
4.	Kasi	5	1
5.	Pengemban fungsi Sumber Daya Manusia	29	12
	Jumlah	46	19

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2017

3.3. Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dicarikan data lagi secara berulang – ulang sehingga selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Berdasarkan data yang dapat dikumpulkan secara berulang – ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori (Sugiyono, 2012 : 245).

Proses analisis data pada penelitian ini, mahasiswa akan mengacu kepada metode analisis data oleh Miles dan Huberman. Metode analisis data yang digunakan oleh mahasiswa meliputi 3 tahap, yaitu :

1. Reduksi data (*data reduction*), pada tahapan ini mahasiswa akan merangkum, memilih data – data, informasi dan hal – hal yang penting kemudian dicari polanya, sehingga akan dapat dilihat suatu gambaran pola data dan informasi, yang selanjutnya akan dapat mempermudah peneliti dalam melakukan pengumpulan data yang selanjutnya.
2. Penyajian data (*data display*), pada tahapan ini data – data, informasi yang telah didapatkan oleh mahasiswa, akan disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Bentuk – bentuk penyajian data dan informasi tersebut, diikuti dengan adanya teks yang bersifat naratif.
3. Verifikasi data, pada tahapan ini mahasiswa akan melakukan cross check data dan informasi dari yang diperoleh saat wawancara dan observasi dengan data yang diperoleh dari proses studi dokumen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Wilayah Hukum Polres Pacitan

4.1.1 Kondisi Umum Wilayah Hukum Polres Pacitan

Berdasarkan posisi geografisnya, Kabupaten Pacitan terletak di Barat Daya dari Propinsi Jawa Timur yang berbatasan langsung dengan Provinsi Jawa Tengah. Sebelah Utara Kabupaten Pacitan berbatasan dengan Kabupaten Ponorogo (Jawa Timur) dan Kabupaten Wonogiri (Jawa Tengah), sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Trenggalek (Jawa Timur), sebelah Selatan berbatasan dengan Samudera Indonesia dan sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Wonogiri (Jawa Tengah).

Kabupaten Pacitan sebagian besar berupa bukit dan gunung, jurang terjal dan termasuk deretan Pegunungan Seribu yang membujur sepanjang Pulau Jawa, terletak pada posisi antara 7o 92' - 8o 29' Lintang Selatan dan 110o 90' - 111o 43' Bujur Timur. Luas wilayah Kabupaten Pacitan, adalah seluas 1.389,87 Km².

Polres Pacitan merupakan salah satu polres dari dua puluh sembilan polres jajaran Polda Jawa Timur. Polda Jawa Timur mempunyai letak geografis selatan pulau Jawa, sehingga karakteristik iklim dan alam mempunyai kesamaan.

Dilihat dari wilayah hukumnya, wilayah hukum Polres Pacitan terdiri dari 12 kecamatan. Adapun kecamatan – kecamatan tersebut adalah :

1. Kecamatan Pacitan
2. Kecamatan Donorojo

3. Kecamatan Punung
4. Kecamatan Pringkuku
5. Kecamatan Arjosari
6. Kecamatan Kebonagung
7. Kecamatan Nawangan
8. Kecamatan Bandar
9. Kecamatan Tegalombo
10. Kecamatan Tulakan
11. Kecamatan Ngadirojo
12. Kecamatan Sudimoro

Wilayah hukum polsek – polsek jajaran Polres Pacitan tergambar kedalam peta sebagai berikut :

Gambar 4. 1

Peta Wilayah Hukum Polres Pacitan



Kabupaten Pacitan yang wilayahnya menjadi wilayah hukum Polres Pacitan pada saat ini (2017) tercatat mempunyai jumlah penduduk yaitu 552.307 jiwa. Apabila dibandingkan dengan jumlah Polri, Polres Pacitan dan jajarannya yang berjumlah 611 personel, maka masih sangat jauh dari ideal sesuai dengan *indeks police ratio* sesuai ketentuan PBB. Jika dibandingkan maka perbandingan antara jumlah penduduk dengan jumlah polisi adalah 1 : 904 yang berarti 1 orang personel Polisi melayani 904 orang penduduk.

Kepadatan di tiap Kecamatan di Kota Pacitan tidak merata, hal ini disebabkan oleh kondisi dan potensi masing-masing wilayah Kecamatan yang berbeda-beda, makin padatnya penduduk cenderung bergerak ke pusat Kota Kecamatan dan Daerah Perkotaan, yang banyak terdapat kegiatan sentra ekonomi di berbagai bidang usaha yang dapat memberikan lapangan pekerjaan. Dari ke 12 (dua belas) kecamatan yang merupakan wilayah hukum Polres Pacitan, kecamatan yang memiliki angka kepadatan penduduk tertinggi terletak di kecamatan kota Pacitan dengan kepadatan sebesar 1.032 jiwa/km² dan terendah di Kecamatan Pringkuku sebesar 226 jiwa/km².

Secara ekonomi, wilayah hukum Polres Pacitan memiliki sumber daya alam yang menjadi komoditas utama Kota Pacitan yaitu batu gunung, wisata pantai, perkebunan, dan persawahan. Kemudian dengan kondisi sepanjang pesisir selatan penduduk memanfaatkan sumber daya alam laut sehingga banyak mata pencaharian penduduk setempat sebagai nelayan, selain itu berkurangnya lahan pertanian untuk dijadikan kawasan wisata mengakibatkan para petani beralih profesi sebagai buruh/ karyawan di pabrik-pabrik/ perusahaan.

Sebagai Kota Wisata, Pacitan mempunyai banyak tempat wisata yang sebagian besar terdiri dari goa dan pantai. Bahkan Kota Pacitan di kenal sebagai Kota Seribu Satu Goa. Wisata yang menggerakkan kota Pacitan terdiri dari 33 tempat wisata. Wisata tersebut bergerak diberbagai bidang yaitu wisata alam.

Dengan kondisi wilayah di pinggiran laut jawa dan selat sunda membuat banyak penduduk yang berprofesi sebagai nelayan. Kondisi pinggiran pantai tersebut berakibat banyaknya tepi pantai menjadi lokasi tujuan wisata, sepanjang kecamatan Donorojo sampai dengan kecamatan Ngadirojo penuh dengan resort dan hotel serta penginapan untuk para wisatawan. Dengan dukungan semakin membaiknya jalur transportasi baik dari Pacitan – Solo, Pacitan - Yogyakarta, maupun Pacitan - Ponorogo, semakin mengembangkan potensi pariwisata pantai di wilayah Pacitan. Terdapat kurang lebih 20 tempat wisata pantai dan hotel / resort yang membentang sepanjang pantai Donorojo – Ngadirojo.

Kondisi ini membawa pengaruh kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat dan juga memberikan keuntungan bagi pemerintah daerah dalam menambah devisa dari sektor pariwisata. Namun disegi lain mendorong timbulnya kerawanan tindak kriminalitas berupa kasus narkoba, perampasan / penodongan terhadap wisatawan, pencurian di Hotel / penginapan, laka lantasi, laka laut / tenggelam, dan lain – lain.

4.1.2 Kondisi Umum Situasi Kamtibmas Polres Pacitan

Kinerja suatu Polres atau Polsek seringkali di ukur berdasarkan dari tingkat situasi keamanan dan ketertiban di masyarakat. Situasi pada tahun sebelumnya dengan tahun berjalan, seringkali dijadikan sebagai patokan untuk menentukan apakah kinerja dari Polres atau Polsek berjalan secara maksimal atau tidak maksimal, sehingga situasi kamtibmas dalam tulisan ini perlu kami uraikan secara umum.

Secara umum kondisi keamanan dan ketertiban wilayah hukum Polres Pacitan selama tahun 2017 relatif aman dan terkendali. Kegiatan – kegiatan penegakan hukum dan operasi kepolisian yang telah dilaksanakan Polres Pacitan pada tahun 2017, secara keseluruhan belum mampu meningkatkan kepastian hukum dan mendorong terwujudnya supremasi hukum serta mencegah dan menanggulangi kejahatan baik yang bersifat Transnasional, konvensional, kejahatan yang merugikan kekayaan negara (Korupsi) maupun yang berimplikasi kontinjensi. Polres Pacitan harus terus melakukan perubahan kultur dengan menghilangkan prilaku yang bersifat arogan, tidak profesional serta jauh dari sikap melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Polri.

Kondisi tersebut harus diakui, untuk kemudian dijadikan pedoman dalam membenahi dan menata kembali kearah yang sesuai dengan harapan masyarakat, dengan dilandasi kehendak kuat untuk berubah melalui penguatan birokrasi untuk mewujudkan organisasi Polri yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi,

mengurangi dan menghilangkan penyalahgunaan wewenang, meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat (Pelayanan Prima), sehingga dalam rangka menindaklanjuti Program tersebut Kapolri Jendral Pol Drs. H. M. Tito Karnavian M.A., Ph.D. telah mengeluarkan Commander Wish, 5 Kebijakan yang harus dilaksanakan oleh setiap anggota Polri khususnya Polda Jawa Timur dan jajaran, yaitu :

1. Reformasi Kultur
 - a. Menekan Budaya Koruptif
 - b. Sosok Polisi yang Humanis
2. Perbaikan Pelayanan Publik
3. Peningkatan Profesionalisme dalam Penegakan Hukum
4. Peningkatan Stabilitas Kamtibmas
5. Management Media

Selain gangguan yang dipicu aktivitas politik, hal lain yang perlu diwaspadai adalah adanya Imigran Gelap yang masuk ke Wilayah Hukum Polres Pacitan yang sampai saat ini masih belum bisa diatasi secara maksimal. Adapun jumlah tindak pidana imigran gelap yang mayoritas berasal dari timur tengah ke negara Australia dengan melalui jalur Samudra Hindia khususnya Pacitan (wilayah perairan / pesisir pantai Donorojo, Pringkuku, Pacitan, Ngadirojo dan Sudimoro).

Gangguan kamtibmas pada tahun 2017 bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya mengalami peningkatan yang signifikan ini disebabkan karena faktor bertambahnya jumlah penduduk serta dampak dari pengaruh perkembangan

lingkungan strategis, baik global, regional maupun nasional. Kasus/tindak pidana yang marak terjadi pada tahun 2017 di wilayah Pacitan adalah kasus Curat (pencurian dengan pemberatan), Curanmor (pencurian kendaraan bermotor) dan Rumsong (pencurian rumah kosong) dengan sasaran kendaraan bermotor dan barang berharga lainnya baik yang sedang diparkir, barang-barang elektronik, Penipuan, Penggelapan dan lain sebagainya.

Kemudian dengan adanya tempat hiburan malam di kota Pacitan mendorong tingginya peredaran Narkotika dan obat-obat psikotropika di wilayah Pacitan, memperkuat adanya jaringan yang sangat rapi dan terorganisir, meskipun banyak pelaku pengedar maupun pengguna yang telah tertangkap oleh aparat Kepolisian. Namun sampai saat ini belum bisa mengungkap jaringan Narkoba, karena jaringan Narkoba merupakan rantai terputus, sehingga sulit untuk menemukan otak pelaku/jaringan pengedar.

Selain itu, dengan semakin bagus jalur transportasi dan infrastruktur jalan di wilayah Polres Pacitan semakin membuat kerawanan terhadap kecelakaan lalu lintas di wilayah Pacitan menjadi meningkat. Kecelakaan lalu lintas yang terjadi selama periode tahun 2017 di wilayah Pacitan pada umumnya diakibatkan oleh faktor manusia, yaitu para pengemudi yang tidak mematuhi peraturan/ketentuan berlalu lintas dan menjalankan kendaraannya dengan kecepatan tinggi/melampaui batas maximum, juga tidak memperhatikan kondisi jalan dan situasi lingkungan setempat.

Selain kecelakaan yang terus meningkat, angka pelanggaran juga ikut naik. Untuk pelanggaran lalu lintas di wilayah Pacitan, diperkirakan masih tetap terjadi

yang disebabkan oleh kurangnya kesadaran masyarakat dalam mematuhi rambu-rambu / peraturan lalu lintas yang telah terpasang, pelanggaran lalu lintas yang sering terjadi antara lain :

- a. Berhenti ditempat terlarang.
- b. Muatan yang melebihi kapasitas kendaraan.
- c. Kecepatan tinggi.
- d. Menyeberang sembarangan.
- e. Pasar tumpah.

Adapun secara kuantitatif, baik data gangguan kriminalitas atau tindak pidana gangguan kamtibmas dan data kecelakaan lalu lintas serta pelanggaran lalu lintas di wilayah hukum Polres Pacitan terus meningkat dari tahun ke tahun. Dari tahun 2015 data baik gangguan kriminalitas atau tindak pidana, gangguan kamtibmas non kriminal, bencana alam, kecelakaan lalu lintas dan pelanggaran lalu lintas terus bertambah. Hal tersebut dapat digambarkan digambarkan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1

Data Perbandingan Kejadian Kriminal diwilayah hukum**Polres Pacitan tahun 2015 sampai dengan tahun 2017**

NO	KEJADIAN	Tahun		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
I	KEJAHATAN KONVENSIONAL			
1	CURAT	15	29	23
2	CURAS	2	1	1
3	CURANMOR	3	1	4
4	ANIRAT	0	0	1
5	PEMBAKARAN	0	1	0
6	PEMBUNUHAN	0	2	0
7	PEMERASAN	0	0	3
8	PERKOSAAN	0	0	0
9	PERJUDIAN	8	10	13
10	UANG PALSU	0	2	0
11	SURAT PALSU	0	1	0
12	PENGRUSAKAN	0	2	1
13	PENIPUAN	12	5	15
14	PENGGELAPAN	5	3	9
15	SENPI HANDAK	0	0	0
16	KENAKALAN REMAJA	0	0	8
17	CURBIS	6	6	9
18	ANIRING	2	1	4
19	CUR HEWAN	0	0	3
20	PENCABULAN	0	0	0
21	PENGEROYOKAN	5	1	6
22	MELARIKAN ANAK PEREMPUAN	1	0	0

NO	KEJADIAN	Tahun		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
I	KEJAHATAN KONVENSIONAL			
23	PERZINAAN	2	1	3
24	SAJAM	0	1	0
25	PERBUATAN TDK MENYENANGK	0	0	0
26	PENGHINAAN	1	1	0
27	CUR WATPON	0	0	0
28	PORNOGRAFI	0	2	0
29	KRN PERBUATANNYA AKIBATKAN LUKA	0	0	0
30	KDRT	2	8	3
31	KECELAKAAN KERJA	0	0	0
32	PENYALUR TKI TNP DOKUMEN YG SAH	0	0	0
33	MENYEDIAKAN RUMAH BORDIR	0	0	0
34	TADAH	0	0	0
35	TP YG DATANGKAN BAHAYA BG UMUM	0	0	0
36	PENCEMARAN NAMA BAIK	0	1	0
37	KRN LALAI AKIBATKAN MATI ORANG	0	0	2
38	PERSETUBUHAN ANAK DI BWH UMUR	13	14	10
39	COBA BUNUH	0	0	0
40	CUR JATI	0	0	0
41	PENYEBAR VIDEO PORNOGRAFI	1	1	0
42	PENGGELOPANG DALAM JABATAN	0	0	0
43	COBA CURI	1	1	1
44	COBA KOSA	0	1	0
45	SEDIAKAN TEMPAT UTK PROSTITUSI	0	0	0
46	ANIAYA ANAK DIBAWAH UMUR	1	4	2
47	PENGANIAYAAN	1	1	4

NO	KEJADIAN	Tahun		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
I	KEJAHATAN KONVENSIONAL			
48	CABUL ANAK DIBAWAH UMUR	3	2	0
49	MENYEDIAKAN TEMPAT UNTUK JUDI	0	0	0
50	FARMASI / KESEHATAN / OBAT KERAS	13	8	5
51	NARKOTIKA GOL I (SABU)	4	7	5
52	LAHGUN BBM & GAS BUMI	1	1	0
53	MSK PEKARANGAN RUMAH	1	0	2
54	TUTUP / RINTANGI JALAN	1	0	1
55	EDAR & BUDIDAYA IKAN	1	0	1
56	FIDUSIA	0	0	1
57	PENGANCAMAN	0	0	1
58	FIDUSIA	2	1	4
59	PENGHINAAN KEKUASAAN	0	0	0
60	PENGHINAAN ELEKTRONIK	0	0	0
61	EDAR TABUNG GAS 3 KG	0	0	0
62	PERCOBAAN PERZINAHAN	1	1	0
63	PERCOBAAN CABUL	0	0	0
I	KEJAHATAN KONVENSIONAL			
64	PENCURIAN RINGAN	1	1	0
65	ADA, EDAR, PLIHARA IKAN	1	1	0
66	SEBAR FOTO KESUSILAAN	1	1	0
<u>JUMLAH</u>		<u>111</u>	<u>124</u>	<u>148</u>
II	KEJAHATAN TRANS NASIONAL			
1	MONEY LAUNDRING	0	0	0
2	TEROR PERDAGANGAN BAYI & WANITA	0	0	0
3	PERDAGANGAN BAYI & WANITA	0	0	0
4	CYBER CRIME	0	0	0

NO	KEJADIAN	Tahun		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
II	KEJAHATAN TRANS NASIONAL			
5	SELUNDUP SENPI	0	0	0
6	TRANSEKONOMICRIME	0	0	0
7	PERAMPOKAN	0	0	0
8	VCD BAJAKAN	0	0	0
9	IMIGRAN GELAP	0	0	0
	<u>JUMLAH</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
III	KEJAHATAN KEKAYAAN NEGARA			
1	ILLEGAL LOGGING	0	0	0
2	PENAMBANGAN TANPA IJIN	0	0	0
3	KORUPSI	0	3	3
4	PENYALAHGUNAAN BBM BERSUBSIDI	1	0	0
5	SALUR PUPUK SUBSIDI LUAR AREA	2	0	0
6	DOKUMENTANAH	0	0	0
	<u>JUMLAH</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
IV	KEJAHATAN IMPLIKASI KONTIJENSI			
1	KERUSUHAN MASSA	0	0	0
2	KONFLIK ETNIS	0	0	0
3	SEPARATISME	0	0	0
	<u>JUMLAH</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

NO	KEJADIAN	Tahun		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
V	TIPIRING			
1	PSK	0	0	0
2	MIRAS	24	24	41
3	PERDA KAYU	0	0	0
4	MABUK DI TEMPAT UMUM	7	3	3
5	PENGAMEN	0	0	0
6	PREMANISME (PENGEMIS)	1	0	0
<u>JUMLAH</u>		<u>26</u>	<u>27</u>	<u>49</u>
JUMLAH TOTAL		137	151	197

Sumber : Data Sat Reskrim Polres Pacitan

Selain data jumlah tindak pidana tersebut diatas, wilayah hukum Polres Pacitan juga merupakan daerah / wilayah yang kerap terjadi gangguan kamtibmas non kriminal serta bencana alam. Beberapa jenis gangguan kamtibmas yang seringkali terjadi di wilayah hukum Polres Pacitan adalah digambarkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.2

**Data Perbandingan kejadian Non Kriminal di wilayah hukum Polres Pacitan
tahun 2015 sampai dengan tahun 2017**

NO	JENIS KEJADIAN	Tahun		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
1	PENEMUAN MAYAT	4	5	10
2	ORANG MD GANTUNG DIRI	11	13	17
3	ORANG MD DI DALAM SUMUR	9	3	2
4	ORANG MD GELAM DI SUNGAI	0	3	6
5	ORANG MD JATUH DARI POHON	1	6	5
6	KEBAKARAN (RUMAH, RUKO)	0	8	5
7	ORANG MD JATUH KE SUNGAI	2	1	0
8	ORANG MD GELAM DI TELAGA	0	1	0
9	ORANG MD TERSENGAT LISTRIK	0	5	4
10	ORANG TIMPA PAPAN REKLAME	1	1	0
11	ORANG MD DI SAWAH / KEBUN	5	3	0
12	ORANG MD TENGGE LAM DI LAUT	2	1	3
13	ORANG MD TERTIMPA POHON	0	3	3
14	KAPAL TENGGE LAM	0	1	0
15	ORANG MD JATUH DARI TEBING	0	1	1
16	ORANG MD DLM KAMAR KOST	0	1	1
17	ORANG MD DI LOKASI WISATA	0	1	1
18	ORANG MD TERHIMPIT TRUCK	11	1	5
19	ORANG HILANG	0	0	2
20	ORANG MD DI DALAM RUMAH	1	0	3

NO	JENIS KEJADIAN	Tahun		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
21	ORANG MD DIDALAM MOBIL	1	0	1
22	ORANG JATUH DI LUWENG	0	0	1
23	POHON TUMBANG	0	0	1
24	ORANG MD DI KAPAL KRN SAKIT	1	0	1
25	ORANG MD JATUH / TENGGELAM	1	0	1
26	ORANG MD JATUH KE JURANG	1	0	0
27	ORANG MD DI ATAS SPM	3	0	0
28	BANGUNAN ROBOH (TEMBOK, PAGAR)	1	0	0
29	KECELAKAAN PERAHU NELAYAN	1	0	0
30	ORANG MD TERBAKAR	1	0	0
31	ORANG MINUM OBAT PADI	1	0	0
32	ORANG MD DI HUTAN	1	0	0
JUMLAH		61	58	74

Tabel 4.3

Data Perbandingan Kejadian Bencana Alama di wilayah hukum**Polres Pacitan tahun 2015 sampai dengan tahun 2017**

NO	JENIS KEJADIAN	Tahun		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
1	TANAH LONGSOR	3	28	33
2	BATU LONGSOR	0	1	1
3	TANAH AMBLES	0	3	2
4	RUMAH ROBOH TERTIMPA POHON	2	0	0
5	RUMAH TERSAMBAR PETIR	1	0	0
JUMLAH		6	32	36

Sumber : Data SPKT Polres Pacitan

Adapun data kecelakaan lalu lintas dan pelanggaran lalu lintas yang terjadi di wilayah hukum Polres Pacitan pada tahun 2015 dan tahun 2017 dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.4

Data Perbandingan Kejadian Laka Lantas dan pelanggaran lalu lintas**di wilayah hukum Polres Pacitan tahun 2015 sampai dengan tahun 2017**

NO	LAKA LANTAS DAN PELANGGARAN	Tahun		
		2015	2016	2017
1	2	3	4	5
1	LAKA LANTAS	184	193	257
	KORBAN MD	48	30	43
	KORBAN LB	21	27	7
	KORBAN LR	234	269	316
	KERMAT (RP)	175.600.000	666.400.000	557.400.000
2	Gar Lantas	5.743	7.944	9.216

Sumber : Data Sat Lantas Polres Pacitan

Gangguan Kamtibmas yang terjadi pada tahun 2017 mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Adapun gambaran kualitatif ancaman factual/peristiwa gangguan kamtibmas dan faktor penyebab terjadinya kenaikan tersebut antara lain :

- a. Masih adanya krisis kepercayaan dari masyarakat terhadap aparat penegak hukum yang disebabkan oleh keterlambatan dalam proses penegakan hukum secara baik dan benar.
- b. Semakin meluas dan berkembangnya peredaran Narkotika dan Zat-zat Adiktif atau yang sekarang lebih dikenal dengan istilah NAZA di wilayah

Hukum Polres Pacitan memiliki kerawanan yang cukup tinggi dengan banyaknya terungkap kasus-kasus penyalahgunaan narkoba terutama jenis ganja, putaw dan sabu-sabu yang juga melibatkan beberapa oknum anggota Polri sebagai pemakain dan pengedar Narkotika dan obat - obat psycotropika yang sangat berbahaya bagi kehidupan generasi bangsa mendatang.

- c. Banyaknya pemberitaan yang lebih banyak menyorot tentang kelemahan kinerja Polri dan menyudutkan Polri khususnya dalam hal penanganan berbagai kasus yang terjadi dan telah menjadi konsumsi publik, mencermati fenomena tersebut Polri harus menyadari bahwa era transformasi belum mampu membentuk budaya Polri yang berorientasi kepada teknologi informatika yang serba cepat, tepat, praktis, terpadu, berkualitas dan ber-kapasitas tinggi.
- d. Sikap mental sebagian dari oknum anggota Polri yang kurang baik sering menjadi pemicu timbulnya rasa antipati masyarakat terhadap Polri, sehingga dapat menghambat pelaksanaan Tugas Polri akibat kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap keberhasilan kinerja Polri.
- e. Pola gangguan Kamtibmas diwilayah Hukum Polres Pacitan dalam 1 tahun terakhir secara kuantitatif cenderung mengalami peningkatan terutama gangguan kamtibmas dalam bentuk kejahatan yang bersifat konvensional seperti Curanmor R2, Penganiayaan, Penggelapan, Penipuan dan Narkoba.
- f. Modus operandi pelaku kejahatan dari tahun ke tahun terus mengalami perkembangan dan beragam yang dilatar belakangi berbagai kepentingan

serta adanya kecenderungan melakukan kejahatan secara berkelompok dan terbuka kemungkinan melibatkan sindikat Internasional.

4.2 Profil Polres Pacitan

Sesuai dengan Undang – undang nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, disebutkan bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia atau disingkat Polri merupakan salah satu alat pemerintahan. Dikatakan sebagai alat pemerintahan karena Polri menjalankan salah satu fungsi pemerintahan yaitu di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, yang bertujuan untuk mewujudkan keamanan dalam negeri yang meliputi terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, serta terbinanya ketentraman masyarakat dengan menjunjung tinggi hak azasi manusia.

Pengemban fungsi kepolisian tersebut sesuai dengan Undang – undang nomor 2 tahun 2002 pada pasal 3 ayat (1) disebutkan adalah pengemban fungsi kepolisian adalah Kepolisian Negara Republik Indonesia yang dibantu oleh :

- a. Kepolisian khusus;
- b. Penyidik pegawai negeri sipil; dan/atau
- c. Bentuk – bentuk pengamanan swakarsa.

Kepolisian Negara Republik Indonesia atau Polri dalam melaksanakan tugas, peran dan fungsi kepolisiannya tersebut diatas, mempunyai kewenangan wilayah hukum seluruh Indonesia. Untuk memudahkan pelaksanaan tugas, peran

dan fungsi kepolisian tersebut, wilayah hukum Polri dibagi dalam daerah hukum menurut kepentingan pelaksanaan tugas Polri. Berdasarkan kepentingan pelaksanaan tugas Polri tersebut, maka wilayah hukum Polri kemudian dibagi kedalam wilayah hukum daerah – daerah dan seterusnya sampai dengan yang terkecil Polsek dan Pospol. Pembagian tersebut mengikuti pola administrasi pemerintahan daerah, yang meliputi Polda untuk tingkat Provinsi, Polres untuk tingkat Kabupaten dan Kota, dan Polsek untuk tingkat pemerintahan Kecamatan.

Dengan adanya pembagian wilayah hukum tersebut, membuat adanya perbedaan susunan organisasi, tata kerja, pada masing – masing tingkat satuan kewilayahan kepolisian. Pada organisasi Mabes Polri tentunya mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda dengan Polda, Polres dan Polsek, baik meliputi susunan organisasi, anggaran, wilayah hukum, dan lain sebagainya. Adapun salah satu perbedaan tersebut adalah dalam bidang susunan organisasi dan tata kerja. Pada susunan organisasi dan tata kerja tersebut diatur kedalam 3 (tiga) buah peraturan Kapolri yaitu :

1. Peraturan Kapolri Nomor 21 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Markas Besar Polri;
2. Peraturan Kapolri Nomor 22 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Kepolisian Daerah (Polda); dan
3. Peraturan Kapolri Nomor 23 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor.

Sesuai dengan persoalan dalam penelitian ini maka penulis melakukan pembatasan dalam pembahasan adalah pada susunan organisasi dan tata kerja kepolisian tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor.

Kepolisian Resort sesuai dengan Peraturan Kapolri Nomor 23 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor pada pasal 1 ayat (5) memberikan pengertian yaitu Kepolisian Resort yang selanjutnya disingkat Polres adalah pelaksana tugas dan wewenang Polri di wilayah kabupaten / kota yang berada dibawah Kapolda. Kemudian sesuai pasal 5 Polres bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dan melaksanakan tugas – tugas Polri lainnya dalam daerah hukum Polres, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan.

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut Polres kemudian disusun dan dilengkapi dengan berbagai kelengkapannya, diantaranya adalah susunan organisasi yang tepat. Adapun susunan organisasi pada kepolisian resort atau Polres adalah terdiri dari :

a. Unsur pimpinan:

Unsur pimpinan Polres terdiri dari Kapolres dan Wakapolres.

b. Unsur pengawas dan pembantu pimpinan:

Unsur pengawas dan pembantu pimpinan pada Polres terdiri dari Bagops, Bagren, Bagsumda, Siwas, Sipropam, Sikeu, dan Sium.

c. Unsur pelaksana tugas pokok:

Adapun unsur pelaksana tugas pokok pada Polres terdiri dari SPKT, Satintelkam, Satreskrim, Satresnarkoba, Satbinmas, Satsabhara, Satlantas, dan Sattahti.

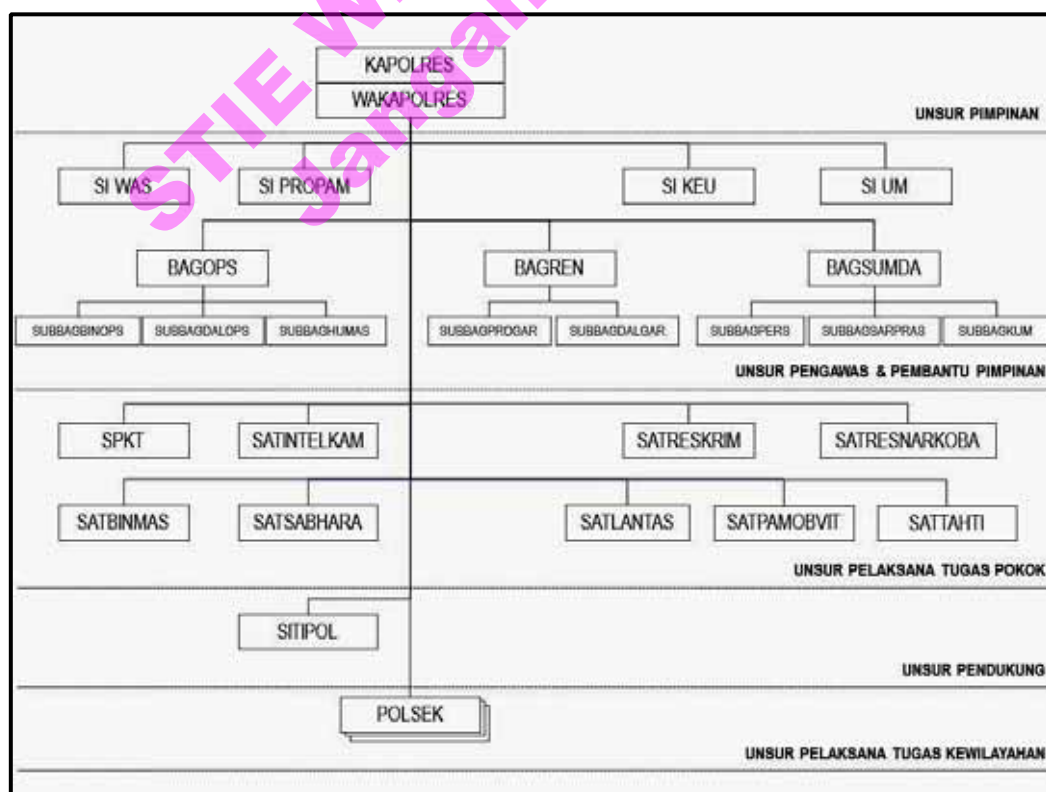
d. Unsur pendukung, yaitu Sitipol; dan

Unsur pelaksana tugas kewilayahan, yaitu Polsek – polsek jajaran Polres Pacitan.

Polres Pacitan selaku salah satu organisasi Kepolisian Resort di jajaran Polda Jawa Timur mempunyai susunan organisasi dan tata kerja sesuai dengan Perkap Nomor 23 tahun 2010 tersebut. Adapun Polres Pacitan mempunyai struktur organisasi sebagai berikut :

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Polres Pacitan



Adapun untuk personel yang mengawaki struktur organisasi Polres Pacitan dan polsek – polsek jajaran tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5

Daftar Susunan Pejabat Polres Pacitan dan Polsek jajaran Polres Pacitan

NO	JABATAN	NAMA PEJABAT	KET
UNSUR PIMPINAN			
1.	Kapolres	AKBP S.K.H., S.H., S.I.K., M.H.	
2.	Wakapolres	Kompol H.S., S.E.	
UNSUR PENGAWAS DAN PEMBANTU PIMPINAN			
3.	Kabag Ops	Kompol S.K.	
4.	Paursubbagbinops	Aiptu J.P.	
NO	JABATAN	NAMA PEJABAT	KET
5.	Kasubbagdalops	Akp M.A.	
6.	Paursubbaghumas	Aiptu T.A.S.	
7.	Kabag Ren	Kompol Drs. M.Z., S.H.	
8.	Kasubbagprogar	-	
9.	Paursubbagdalgar	Penda M.L., S.Sos.	
10.	Kabag Sumda	Kompol S.W.	
11.	Kasubbagpers	Aiptu S.Y.	
12.	Kasubbagsarpras	Aiptu S.R.	
13.	Kasubbagkum	Aiptu J.M.	
14.	Kasiwas	Ipda G.Y., S.H.	
15.	Kasipropam	Iptu S.L.	
16.	Kasikeu	Iptu N.S., S.H.	
17.	Kasium	Aiptu I.P.	

NO	JABATAN	NAMA PEJABAT	KET
UNSUR PELAKSANA TUGAS POKOK			
18.	Kasatintelkam	Iptu S.M.	
19.	Kasatreskrim	Akp A.W., S.H.	
20.	Kasatresnarkoba	Akp M.A.P. S.E., SH	
21.	Kasatlantas	Akp H.K.W., S.H., S.I.K., M.H.	
22.	Kasatbinmas	Akp S.R.	
23.	Kasatsabhara	Akp M.S.	
24.	Kasattahti	Iptu R.H.	
25.	Ka SPKT	Ipda G.S.	
UNSUR PENDUKUNG			
26.	Kasitipol	Ipda Y.K.	
UNSUR PELAKSANA TUGAS KEWILAYAHAN			
27.	Kapolsek Pacitan	Akp K.S.	
28.	Kapolsek Donorojo	Akp S.K.	
29.	Kapolsek Punung	Akp B.S.	
30.	Kapolsek Pringkuku	Akp W.Y.	
31.	Kapolsek Arjosari	Akp S.H. S.A., S.H., M.H.	
32.	Kapolsek Kebonagung	Iptu J.S.	
33.	Kapolsek Nawangan	Iptu N.K.	
34.	Kapolsek Bandar	Akp D.M., S.H.	
35.	Kapolsek Tegalombo	Iptu S.M.	
36.	Kapolsek Tulakan	Akp W.L.	
37.	Kapolsek Ngadirojo	Akp M.P., S.H.	
38.	Kapolsek Sudimoro	Akp Drs. S.N.	

Sumber : Data Bagsumda Polres Pacitan

Sistem Penilaian Kinerja bagi Pegawai pada Kepolisian Negara Republik Indonesia atau Polri dengan menggunakan Sistem Manajemen Kinerja adalah merupakan suatu sistem manajemen yang digunakan dan diberlakukan pada organisasi Polri baik pada tingkat Mabes Polri sampai dengan tingkat terendah yaitu Polsek. Sistem penilaian yang penerapannya berdasarkan kepada Perkap Nomor 16 tahun 2011 ini adalah bertujuan untuk peningkatan dan pengembangan kinerja personel Polri. Proses penilaian ini diberikan dengan berdasarkan standart kinerja secara objektif, transparan, dan akuntabel guna mendorong prestasi, produktivitas, dedikasi dan loyalitas kerja.

Berdasarkan Perkap Nomor 16 tahun 2011 tersebut, pelaksanaan penilaian kinerja personel tersebut merupakan tanggung jawab dari setiap kesatuan organisasi kepolisian, yang kemudian untuk pengumpulan administrasinya diampu oleh pengemban fungsi sumber daya manusia pada tiap – tiap kesatuan. Dalam hal ini untuk tingkat Polres Pacitan secara keseluruhan, pelaksanaan penilaian kinerja personel merupakan tanggung jawab Kapolres Pacitan selaku pimpinan kesatuan, namun dalam tertib administrasi penilaian kinerja merupakan tanggung jawab dari Kabag Sumda Polres Pacitan selaku pimpinan bagian dari pengemban fungsi sumber daya manusia tingkat Polres, yang kemudian pelaksanaannya diampu oleh Kasubbagpers Bagsumda Polres Pacitan. Hal tersebut sesuai dengan pasal 22 ayat (2) Perkap Nomor 23 tahun 2010 yaitu Bagsumda bertugas melaksanakan pembinaan administrasi personel, sarana dan prasarana, pelatihan fungsi, pelayanan kesehatan, bantuan dan penerapan hukum.

Adapun untuk tingkat Bagian didalam Polres Pacitan, penanggung jawab adalah para Kabag masing – masing bagian, untuk penataan administrasinya di pertanggung-jawabkan kepada Kaurmintu masing – masing Bagian. Kemudian untuk tiap Satuan Fungsi Tekhnis Kepolisian pada Polres Pacitan merupakan tanggung jawab dari para Kasat fungsi tekhnis tersebut, namun untuk penataan administrasi diampu oleh para Kaurmintu masing-masing satuan.

Begitu pula pada Polsek jajaran Polres Pacitan, pelaksanaan penilaian kinerja personel merupakan tanggung jawab dari para Kapolsek, untuk penataan tertib administrasinya merupakan tanggung jawab dari pengemban fungsi sumber daya manusia tingkat Polsek yaitu Kasium. Hal tersebut sesuai dengan tugas dari Kasium Polsek sebagaimana tercantum dalam pasal 95 ayat (2) yaitu Sium bertugas mmenyelenggarakan perencanaan, pelayanan administrasi umum, ketatausahaan dan urusan dalam, pelayanan markas, perawatan tahanan serta pengelolaan barang bukti dilingkungan Polsek.

Adapun Polsek jajaran Polres Pacitan yang terdiri dari 12 (dua belas) Polsek yang mempunyai tipe yang sama yaitu tipe Rural. Jumlah personel Polsek jajaran Polres Pacitan adalah sebagi berikut :

Tabel 4.6

Tabel Jumlah Personel Polsek Jajaran Polres Pacitan tahun 2017.

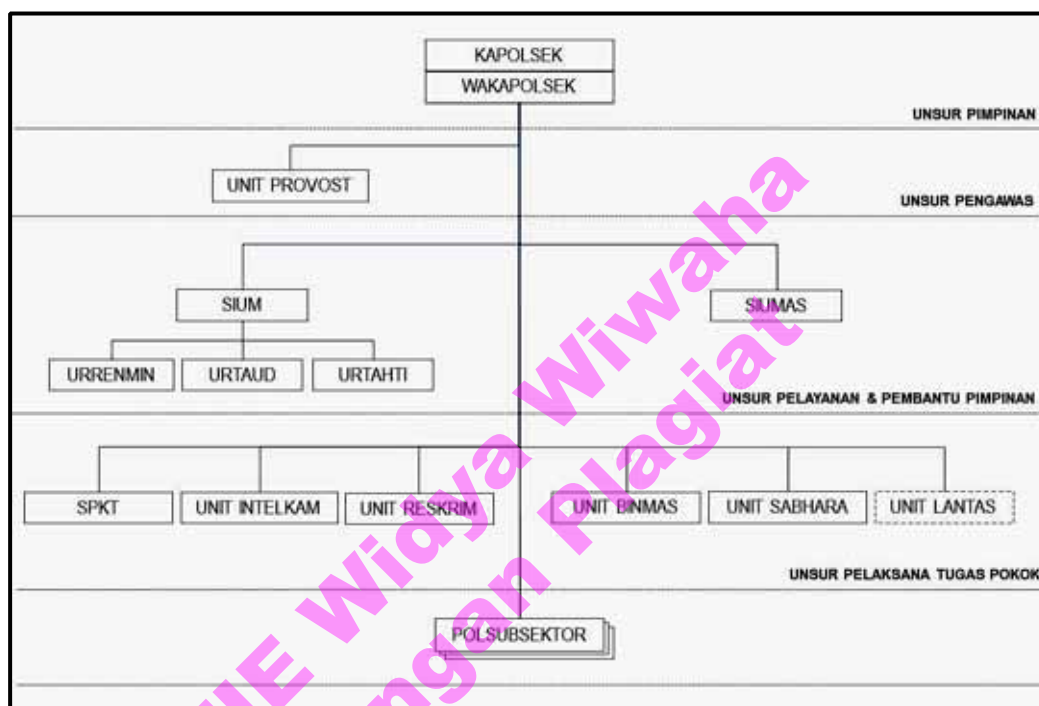
NO	POLSEK	TYPE	JUMLAH PERSONEL		KURANG
			DSPP	RIIL	
1.	Polsek Pacitan	Rural	48	34	14
2.	Polsek Donorojo	Rural	48	21	27
3.	Polsek Punung	Rural	48	24	24
4.	Polsek Pringkuku	Rural	48	22	26
5.	Polsek Arjosari	Rural	48	29	19
6.	Polsek Kebonagung	Rural	48	24	16
7.	Polsek Tegalombo	Rural	48	25	23
8.	Polsek Nawangan	Rural	48	20	28
9.	Polsek Bandar	Rural	48	20	28
10.	Polsek Tulakan	Rural	48	23	25
11.	Polsek Ngadirojo	Rural	48	20	28
12.	Polsek Sudimoro	Rural	48	19	29
	Total		576	281	295

Sumber : Data Bagsumda Polres Pacitan

Struktur Organisasi Polsek – polsek jajaran Polres Pacitan berikut ini :

Gambar 4.3

Struktur Organisasi Polsek Tipe Rural jajaran Polres Pacitan



4.3 Kondisi Umum Kinerja Personel Polres Pacitan

Polres Pacitan dengan tugas pokoknya yaitu menyelenggarakan kegiatan kepolisian di wilayah Kota Pacitan, pada saat ini diisi oleh 611 personel. Dilihat secara proporsi, maka jumlah personel tersebut merupakan jumlah yang masih jauh dari standar. Namun dari jumlah tersebut tugas pokok Polres Pacitan secara umum masih dapat dilaksanakan, meskipun belum berjalan secara efektif dan efisien.

Dengan terlaksananya tugas pokok dan fungsi kepolisian secara umum di wilayah hukum Polres Pacitan dan jajarannya, maka dapat dikatakan bahwa kinerja Polres Pacitan secara umum baik dan sesuai dengan penetapan kinerja yang telah digariskan. Para anggota Polres Pacitan telah melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan *job discription* nya masing – masing.

Namun, ternyata pada saat ini masih dijumpai adanya berbagai komplain dan kekecewaan warga masyarakat terhadap kinerja Polres Pacitan. Seperti yang sudah dijelaskan pada latang belakang diatas, maka sejak penerapan Perkap Nomor 16 tahun 2011 tersebut masih terdapat kinerja anggota Polri yang belum sesuai dengan harapan.

Dari data Sipropam Polres Pacitan juga menunjukkan sampai dengan saat ini masih ditemukannya adanya publik komplain dari masyarakat terhadap kinerja personel Polres Pacitan dan adanya pelanggaran kinerja yang dilakukan oleh Personel Polres Pacitan. Hal tersebut sesuai data berikut ini :

Tabel 4.7

**Data Pelanggaran dan Publik Komplain di Polres Pacitan dan jajaran Polres
Pacitan.**

JENIS PELANGGARAN	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
PENGADUAN MASYARAKAT	3	4	2	2	2	-	
PELANGGARAN KODE ETIK	2	-	1	1	3	1	
PELANGGARAN DISIPLIN	15	17	16	13	12	6	

Selain data tentang pelanggaran dan keluhan atau komplain dari masyarakat berkaitan dengan kinerja personel Polres Pacitan, kinerja anggota Polres Pacitan juga mendapat pujian. Pujian ini disampaikan oleh Kapolres Pacitan kepada salah satu personel Polsek Kebonagung yang dianggap berprestasi dan mendapatkan penghargaan dari Kapolres Pacitan.

Personel Polsek Kebonagung tersebut dianggap berjasa karena terlibat aktif dalam melakukan evakuasi enam jenazah korban tenggelam siswa dan Pembina Pramuka SMPN 1 Kebonagung. Personel dan team sar menyelami/menyusuri sungai didusun Jati Desa Purwoasri Kec. Kebonagung sampai semua korban tenggelam ditemukan semua.

4.4 Penerapan Penilaian Kinerja Personel dengan Sistem Manajemen Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Proses evaluasi *job performance* tersebut, jika secara benar dan profesional dilaksanakan maka akan membawa manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDM, dan kepada perusahaan itu sendiri, dengan adanya penilaian kinerja karyawan dan perusahaan serta supervisor dapat membuat suatu perencanaan karir karyawan, pendidikan, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi dan keputusan – keputusan penempatan lainnya (Veithzal Rivai, 2011 : 17).

Begitu pula dalam suatu organisasi Polri penilaian kinerja personel Polri juga mutlak dilakukan secara rutin dan berkala, dengan diundangkan Perkap Nomor 16 tahun 2011 tentang penilaian kinerja pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan sistem manajemen kinerja, maka sistem penilaian kinerja bagi pegawai Polri dilakukan dengan mendasari perkap tersebut. Begitu pula dengan Polres Pacitan, sebagai salah satu organisasi kepolisian pada tingkat Kabupaten / kota yang berkedudukan di Kota Pacitan, pelaksanaan penilaian kinerja personel Polri juga mendasari kepada Perkap nomor 16 tahun 2011 tersebut.

Mengingat peran dan fungsi pentingnya penilaian kinerja tersebut, maka perlu diketahui secara rinci bagaimana proses dan mekanisme berjalannya /

pelaksanaan penilaian kinerja di Polres Pacitan dan Polsek – Polsek jajaran Polres Pacitan.

4.4.1. Penerapan di Polres Pacitan

Polres Pacitan sesuai dengan struktur organisasi sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Kapolri Nomor 23 tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor, terdiri dari 5 (lima) unsur yang kemudian membentuk organisasi Polres. 5 (lima) unsur tersebut adalah : unsur pimpinan, unsur pengawas dan pembantu pimpinan, unsur pelaksana tugas pokok, unsur pendukung, dan unsur pelaksana tugas kewilayahan.

Masing – masing unsur terdiri dari beberapa satker dan satfung. Satker dan satfung tersebut berkerja sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan peran masing – masing. Satker dan satfung tersebut melakukan penilaian kinerja terhadap personel Polri dilingkungan satker dan satfung masing-masing.

a. Penilaian kinerja pada Unsur Pimpinan

Unsur pimpinan pada Polres Pacitan, sesuai dengan Peraturan Kapolri Nomor 23 tahun 2010 tentang struktur organisasi dan tata kerja pada tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor, terdiri dari 2 (dua) kotak, yang berisi Kapolres dan Wakapolres. Kapolres Pacitan merupakan pimpinan Polres Pacitan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kapolda Jawa Timur. Kapolres mempunyai tugas memimpin, membina, mengawasi dan mengendalikan satuan organisasi dilingkungan Polres dan unsur pelaksana kewilayahan (Polsek) didalam jajarannya.

Berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja, penilaian kinerja Kapolres Pacitan dilaksanakan oleh Wakapolda Jawa Timur. Kemudian berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja personel Polres Pacitan, Kapolres bertugas sebagai Pejabat Penilai (PP) bagi Wakapolres Pacitan, dan sebagai Atasan Pejabat Penilai (APP) bagi seluruh personel Polres Pacitan yang lainnya. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Kapolres Pacitan, AKBP S. K. H., S.H., S.I.K., M.H. sebagai berikut :

“bahwa tugas saya berkaitan dengan sistem manajemen kinerja (SMK) Personel atau penilaian kinerja Personel Polres Pacitan ada 2 (dua) posisi yaitu sebagai Pejabat Penilai (PP) bagi Wakapolres dan sebagai Atasan Pejabat Penilai (APP) bagi seluruh personel Polres Pacitan yang lain kecuali Wakapolres. APP tersebut berfungsi / bertugas mengadakan klarifikasi / pengecekan / penyepakatan nilai kinerja manakala ada / terdapat keberatan penilaian dari Pegawai Yang Dinilai (PYD) yang dilakukan oleh Pejabat Penilai (PP)...”

”... kemudian untuk kinerja saya selaku Kapolres Pacitan, SMK (sistem manajemen kinerja) saya dinilai oleh Bapak Wakapolda Jawa Timur.”

Sedangkan untuk Wakapolres Pacitan, yang merupakan unsur pimpinan Polres Pacitan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kapolres Pacitan. Kemudian Wakapolres mempunyai tugas pokok sesuai dengan Perkap Nomor 23 tahun 2010 mempunyai tugas membantu Kapolres dalam melaksanakan tugasnya dengan mengawasi, mengendalikan, mengkoordinir pelaksanaan tugas

seluruh satuan organisasi Polres. Kemudian sesuai dalam batas kewenangannya memimpin Polres Pacitan dalam hal Kapolres Pacitan berhalangan, serta memberikan saran pertimbangan kepada Kapolres Pacitan dalam hal pengambilan keputusan berkaitan dengan tugas pokok Polres Pacitan.

Kemudian Wakapolres Pacitan berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja, Wakapolres untuk penilaian kinerja dinilai oleh Kapolres Pacitan. Kemudian Wakapolres berperan sebagai Pejabat Penilai (PP) bagi : para Kabag, para Kasat, para Kasi dilingkungan Polres Pacitan dan para Kapolsek jajaran Polres Pacitan. Adapun secara rinci Wakapolres Pacitan bertugas menilai kinerja untuk Kabagops Polres, Kabagsumda Polres, Kabagren Polres, Kasiwas Polres, Kasipropam Polres, Kasikeu Polres, Kasium Polres, Kasat Intelkam Polres, Kasat Reskrim Polres, Kasat Resnarkoba Polres, Kasat Binmas Polres, Kasat Sabhara Polres, Kasat Lantas Polres, Kasat, Kasat Tahti Polres, Kasitipol Polres, Kaspkt, Kapolsek Pacitan, Kapolsek Donorojo, Kapolsek Punung, Kapolsek Pringkuku, Kapolsek Arjosari, Kapolsek Kebonagung, Kapolsek Nawangan, Kapolsek Bandar, Kapolsek Tegalombo, Kapolsek Tulakan, Kapolsek Ngadirojo dan Kapolsek Sudimoro.

Selain itu Wakapolres juga berperan sebagai Atasan Pejabat Penilai (APP) selaku mewakili Kapolres Pacitan ketika berhalangan, bilamana terdapat kejadian keberatan atas penilaian kinerja yang dilakukan oleh suatu Pejabat Penilai (PP) kepada Pegawai Yang Dinilai (PYD) dilingkungan Bag, Sat, Sie, dan Polsek jajaran Polres Pacitan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Wakapolres Pacitan Kopol H. S., S.E. pada saat dilakukan wawancara oleh mahasiswa, yaitu :

“tugas saya adalah sebagai wakil dari Bapak Kapolres Pacitan, dan sesuai dengan Perkap Nomor 23 tahun 2010. Kemudian untuk proses penilaian kinerja, saya dinilai oleh Bapak Kapolres Pacitan, adapun proses penilaian dilakukan secara berkala, setiap semester...”

“....saya selaku Wakapolres Pacitan, melakukan penilaian kinerja (SMK) kepada Kabagops, Kabagsumda, Kabagren, Kasiwas, Kasipropam, Kasikeu, Kasium, Kasatintelkam, Kasatreskrim, Kasatresnarkoba, Kasatbinmas, Kasatsabhara, Kasatlantas, Kasattahti, para Kaspkt, dan Para Kapolsek jajaran Polres Pacitan yang berjumlah 12 (duabelas) orang..”

“... saya juga bertugas sebagai APP apabila terdapat keberatan terhadap penilaian kinerja yang dilakukan PP kepada PYD dan sepanjang Kapolres Pacitan berhalangan untuk melakukan klarifikasi dan penyepakatan nilai.”

Peran dan tugas dari unsur pimpinan yaitu Kapolres dan Wakapolres dalam hal pelaksanaan penilaian kinerja dengan sistem manajemen kinerja sebagaimana diatas, diperkuat dengan pernyataan Kabagsumda Polres Pacitan, yaitu Kompol S. W., selaku pejabat pengemban fungsi sumber daya manusia dilingkungan Polres Pacitan. Hal ini terlihat dari kutipan wawancara sebagai berikut :

“... bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja dengan SMK, Kapolres dinilai oleh Wakapolda, dan formulir serta administrasinya disiapkan oleh Biro SDM Polda Jawa Timur...”

“... kapolres bertindak sebagai PP dan melakukan penilaian kinerja kepada Wakapolres Pacitan, serta berperan sebagai Atasan Pejabat Penilai (APP) jika terdapat banding / keberatan dari PYD dalam proses penilaian kinerja oleh PP.”

“wakapolres Pacitan untuk penilaian kinerjanya dinilai oleh Kapolres Pacitan, kemudian juga berperan sebagai Pejabat Penilai (PP) untuk Para Kabag, Para Kasat, Para Kasi dilingkungan Polres Pacitan dan Para Kapolsek jajaran Polres Pacitan ...”

“... wakapolres juga bertugas sebagai APP manakala Kapolres berhalangan melakukan tugas APP ketika terdapat mekanisme banding / keberatan dari anggota dalam penilaian SMK.”

Adapun mekanisme penilaian kinerja Wakapolres Pacitan, adalah pada awal penilaian kinerja yaitu bulan Januari untuk semester I dan bulan Juli untuk semester II, Kabagsumda Polres Pacitan selaku pengemban fungsi sumber daya manusia dilingkungan Polres Pacitan, menyiapkan formulir penilaian kinerja Wakapolres. Dalam formulir tersebut untuk penilaian kinerja generik sudah terisi indikator penilaian, sedangkan untuk penilaian kinerja spesifik masih dalam kondisi kosong. Formulir ini kemudian diserahkan kepada Kapolres Pacitan selaku Pejabat Penilai (PP). Oleh Kapolres formulir tersebut diterima, yang selanjutnya diserahkan kepada Staf Spri Kapolres agar mengkoordinasikan dengan staf Wakapolres dan Bagsumda tentang indikator penilaian kinerja spesifik.

Kemudian pada bulan ke 5 menjelang berakhirnya periode penilaian kinerja, staf spri Kapolres menyerahkan formulir penilaian kepada Kapolres, oleh Kapolres kemudian dilakukan penilaian kinerja Wakapolres dengan terlebih dahulu memanggil Wakapolres dan menanyakan berapa nilai yang diinginkan. Setelah ada kesepakatan nilai, (biasanya diberi nilai dengan kategori baik yaitu dengan rentang nilai 38 (tiga puluh delapan) sampai dengan 48 (empat puluh delapan). Kapolres hanya memberikan penilaian akhir dan menandatangani. Sedangkan nilai perindikator diserahkan kepada staf spri dan staf bag sumda Polres. Secara ringkas bahwa nilai akhir jadi dahulu dan ditanda tangani oleh Kapolres, setelah itu dicari nilai perindikator oleh staf spri dan staf bag sumda. Hal tersebut tergambar dari hasil observasi mahasiswa dan wawancara dengan Paurpers Bagsumda Polres Pacitan, Bripka S. A. F., S.H., sebagai berikut :

“... SMK Bapak Wakapolres, diisi / dinilai oleh Kapolres, dengan mekanisme, bag Sumda menyiapkan formulir penilaian baik faktor generik (yang telah diisi indikator) dan faktor spesifik (belum diisi indikator penilaian), kemudian diserahkan kepada Kapolres. Setelah itu oleh staf spri Kapolres formulir diserahkan kembali ke bag Sumda agar diisi faktor spesifik ...”

“... formulir pada bulan ke 5 atau 6 diserahkan kembali ke bag Sumda dengan sudah terisi nilai rekapitulasi dan sudah ditandatangani baik oleh PP (Kapolres) maupun PYD (Wakapolres). Sedangkan nilai perindikator baik faktor generik maupun faktor spesifik belum diisi, dengan maksud untuk diisi oleh staf Bag Sumda.”

Kemudian berkas formulir yang telah diisi dan ditandatangani oleh Kapolres Pacitan disimpan dan diarsipkan oleh staf bag Sumda untuk penataan administrasi, dan 1 (satu) copy dikirim ke Biro SDM Polda Jawa Timur. Selama ini, untuk penilaian kinerja Wakapolres belum pernah terjadi keberatan terhadap besaran nilai yang diberikan oleh Pejabat Penilai.

b. Penilaian kinerja pada Unsur Pengawas dan Pembantu Pimpinan

Unsur pengawas dan pembantu pimpinan pada Polres Pacitan terdiri dari 3 (tiga) bagian dan 4 (empat) seksi. Ketujuh unsur tersebut secara rinci adalah :

1) Bagops

Bagops atau Bagian Operasi Polres Pacitan dipimpin oleh Kabagops yaitu Kopol S.K. Bagops bertugas merencanakan dan mengendalikan administrasi operasi kepolisian, pengamanan kegiatan masyarakat dan/atau instansi pemerintah, menyajikan informasi dan dokumentasi kegiatan Polres serta mengendalikan pengamanan markas.

2) Bagren

Bagren atau Bagian Perencanaan Polres Pacitan dipimpin oleh Kabagren, Kopol Drs. M.Z, S.H., mempunyai tugas menyusun rencana kerja, mengendalikan program dan anggaran, serta menganalisis dan mengevaluasi atas pelaksanaannya, termasuk merencanakan pengembangan satuan kewilayahan.

3) Bagsumda

Bagsumda atau Bagian Sumber daya manusia, dipimpin oleh Kabagsumda, Kompol S.W., mempunyai tugas melaksanakan pembinaan administrasi personel, sarana dan prasarana, pelatihan fungsi, pelayanan kesehatan, bantuan dan penerapan hukum.

4) Siwas

Siwas atau Seksi Pengawasan, dipimpin oleh Kasiwas, Ipda G.Y., S.H. mempunyai tugas melaksanakan monitoring dan pengawasan umum baik secara rutin maupun insidental terhadap pelaksanaan kebijakan pimpinan dibidang pembinaan dan operasional yang dilakukan oleh semua unit kerja, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan pencapaian kinerja serta memberikan saran tindak terhadap penyimpangan yang ditemukan.

5) Sipropam

Sipropam atau Seksi Profesi dan Pengamanan, dipimpin oleh Kasipropam, Iptu S.L., mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pemeliharaan disiplin, pengamanan internal, pelayanan pengaduan masyarakat yang diduga dilakukan oleh anggota Polri dan/atau PNS Polri, melaksanakan sidang disiplin dan/atau kode etik profesi, serta rehabilitasi personel.

6) Sikeu

Sikeu atau Seksi Keuangan, dipimpin oleh Kasikeu, Iptu N.S., S.H., mempunyai tugas melaksanakan pelayanan fungsi keuangan yang meliputi pembiayaan, pengendalian, pembukuan, akuntansi dan verifikasi, serta pelaporan pertanggungjawaban keuangan.

7) Sium

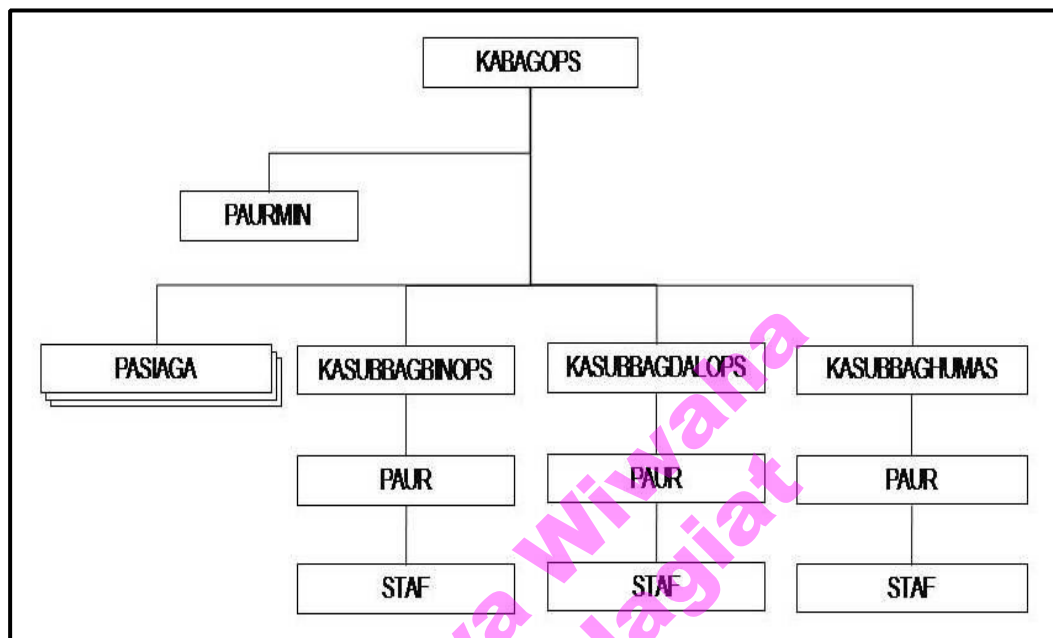
Sium atau Seksi Umum, dipimpin oleh kasium, Aiptu I.P., mempunyai tugas melaksanakan pelayanan administrasi umum dan ketatausahaan serta pelayanan markas dilingkungan Polres.

Dari ketujuh bag dan sie yang ada dalam unsur pengawas dan pembantu pimpinan tersebut, oleh mahasiswa akan dipilih 2 (dua) unsur yaitu 1 (satu) bag dan 1 (satu) sie untuk dilakukan observasi mendalam dan wawancara berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja personel. Adapun sampel yang dipilih oleh mahasiswa adalah Bagops dan Sikeu Polres Pacitan. Hal ini dengan alasan kedua unsur dianggap dapat mewakili dari unsur yang lainnya yaitu 1 (satu) bagian mewakili 3 (tiga) bagian yang lainnya dan 1 (satu) sie dianggap dapat mewakili 4 (empat) sie lainnya.

Bagops atau bagian operasi Polres Pacitan, selaku unsur pembantu pimpinan yang melaksanakan tugas dibidang perencanaan dan pengendalian operasi kepolisian, pengamanan kegiatan masyarakat dan/atau instansi pemerintah, penyajian informasi dan dokumentasi kegiatan Polres serta mengendalikan pengamanan markas, mempunyai struktur organisasi sebagai berikut :

Gambar 4.4

Struktur Organisasi Bagops Polres Pacitan



Kemudian berkaitan dengan sistem penilaian kinerja dengan menggunakan sistem manajemen kinerja personel, pada Bagops Polres Pacitan, untuk unsur pimpinan yaitu Kabagops, penilaian dilakukan oleh Wakapolres Pacitan. Sedangkan Paurmin, Kasubbagbinops, Kasubbagdalops, Kasubbaghumas, dan Pasiaga dinilai oleh Kabagops. Untuk para kasubbag melakukan penilaian staf dilingkungan subbag masing-masing.

Penilaian kinerja terhadap Kabagops Polres Pacitan, Kopol Sukoco, dilakukan dengan mekanisme yaitu, staf Paurmin menyiapkan formulir penilaian meliputi penilaian kinerja generik dan penilaian kinerja spesifik. Kemudian formulir tersebut diserahkan kepada Wakapolres Pacitan untuk dilakukan penyepakatan faktor kinerja spesifik. Kemudian dari Wakapolres Pacitan menyerahkan formulir penilaian kinerja baik generik dan spesifik kepada spri

Wakapolres untuk diserahkan kepada staf urmin Bagops untuk diberikan indikator penilaian spesifik.

Pada waktu tahap pelaksanaan penilaian yaitu bulan ke 5 atau bulan ke 10, pada saat nilai harus diisi oleh PP (Wakapolres), formulir faktor generik dan faktor spesifik oleh staf urmin bagops diserahkan kepada Wakapolres. Oleh Wakapolres formulir faktor generik, faktor spesifik dan rekapitulasi penilaian kemudian hanya diisi nilai totalnya, sedangkan nilai perindikator kembali diserahkan untuk diisi oleh staf Urmin Bagops. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bripta D. S., Paurmin Bagops Polres Pacitan, yaitu :

“... bahwa SMK Kabagops dinilai oleh Wakapolres, dengan prosedur, saya (paurmin) yang menyiapkan blangko SMK, saya hadapkan Wakapolres. Namun oleh Wakapolres dikembalikan untuk saya isi faktor spesifiknya. Kemudian setelah itu, saya kembalikan ke Wakapolres, oleh Wakapolres diisi nilai total pada rekapitulasi penilaian kinerja, nilai total faktor spesifik, dan nilai total faktor generik. Untuk nilai peritem faktor generik dan spesifik agar diisi oleh saya dengan syarat nilai akhirnya sesuai dengan nilai yang diberikan Wakapolres.”

Kemudian untuk penilaian kinerja terhadap para Kasubbag dilingkungan Bagops Polres Pacitan, dilakukan penilaian oleh Kabagops selaku atasan langsung dari para Kasubbag tersebut. Untuk penilaian SMK terhadap para kasubbag dilakukan dengan mekanisme yang tidak jauh berbeda dengan penilaian yang

dilakukan kepada Kabagops. Perbedaannya adalah kepada Pejabat Penilainya (PP) saja.

Untuk penilaian kepada para Kasubbag, formulir penilaian kinerja generik dan spesifik disiapkan oleh Paurmin Bagops, kemudian diserahkan kepada Kabagops. Oleh kabagops diserahkan kembali kepada Paurmin agar diisi indikator kinerja spesifik. Kemudian Kabagops selaku PP juga memberikan nilai total pada lembar penilaian kinerja baik generik, spesifik dan formulir rekapitulas. Sehingga paurmin bagops ditugaskan untuk mengkoordinasikan dengan para kasubbag dalam menyusun indikator dan memberikan nilai perindikator. Biasanya nilai yang diberikan oleh PP (kabagops) kepada para Kasubbag berada pada rentang nilai baik, yaitu antara 38 (tiga puluh delapan) sampai dengan 48 (empat puluh delapan).

Hal tersebut tergambar dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan mahasiswa kepada Aiptu T.A.S., Kasubbaghumas Bagops Polres Pacitan, sebagai berikut :

“... penilaian yang diberikan oleh PP (Kabagops) diserahkan kepada Paurmin untuk pengisian nilainya. PP hanya memberikan nilai total baik FG, FS dan rekapitulasi. Paurmin diperintahkan untuk mencari nilai perindikator, sehingga ujung nilainya kepada nilai yang telah diberikan oleh PP.”

Hal yang sama juga ditemukan pada saat wawancara dengan PP (Kabagops) Kompol S.K. yaitu :

“... proses mekanisme penilaian SMK jajaran Bagops seharusnya sesuai dengan Perkap 16 tahun 2011, namun karena banyaknya pekerjaan di Bagops, penilaian para Kasubbag saya hanya menandatangani. Untuk nilai perindikator diisi oleh Paurmin.”

Begitu pula untuk penilaian kepada staf pada subbag – subbag jajaran Bagops. Mereka dinilai oleh para Kasubbag masing-masing. Adapun untuk mekanisme pelaksanaan penilaian adalah blangko dan formulir disiapkan oleh Paurmin Bagops, kemudian diserahkan kepada para Kasubbag. Oleh kasubbag formulir tersebut ditanda-tangani dan diberi nilai pada nilai total faktor penilaian spesifik dan generik, serta nilai total pada rekapitulasi. Untuk indikator, nilai perindikator dan indikator penilaian kinerja spesifik diserahkan kepada Paurmin untuk diisi oleh Paurmin, dengan syarat agar diisi tidak jauh berbeda / sama dengan penilaian periode yang lalu.

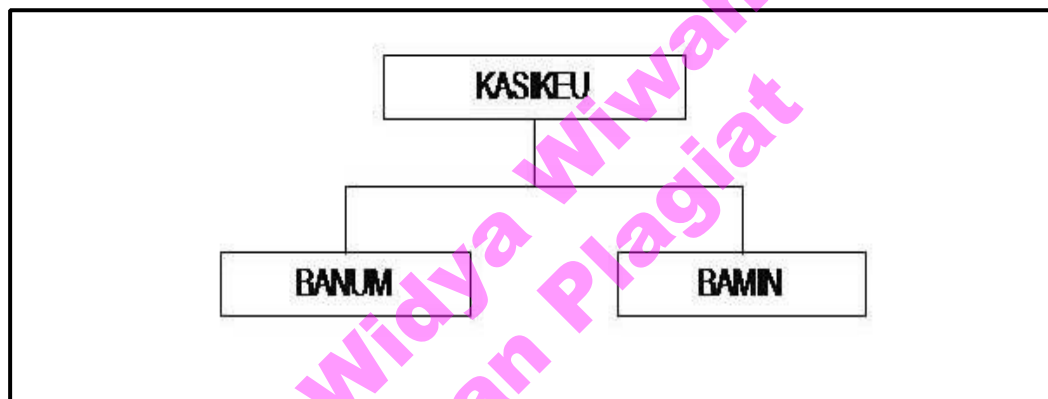
Hal tersebut tergambar sesuai dengan hasil wawancara dengan Kasubbaghumas Bagops Polres Pacitan, Aiptu T.A.S., yaitu :

“untuk penilaian SMK anggota subbaghumas, saya hanya mengisi nama dan kemudian tanda tangan. Untuk isi FS dan FG saya serahkan kepada Paurmin dengan nilai jangan berbeda dari periode yang kemarin. Karena saya kurang mengerti akan FS dan mekanisme penyusunannya.”

Kemudian pada unsur Sikeu Polres Pacitan, dengan melihat kepada struktur organisasi sebagaimana pada Perkap nomor 23 tahun 2010, bahwa Sikeu Polres Pacitan hanya terdiri dari Banum dan Bamin. Struktur tersebut sebagaimana gambar struktur berikut :

Gambar 4.5

Struktur Organisasi Sikeu Polres Pacitan



Adapun sistem penilaian kinerja pada Kasikeu, Iptu N.S., S.H. adalah dilakukan oleh Wakapolres sebagaimana Kabagops diatas. Untuk mekanisme dan proses juga hampir sama. Perbedaan adalah bahwa penyiapan blangko dan formulir penilaian di Sikeu disiapkan oleh Bamin. Untuk penilaian hampir sama dengan mekanisme penilaian pada Kabagops Polres Pacitan, yaitu kinerja spesifik dan nilainya diisi oleh Bamin, sedangkan Wakapolres selaku PP hanya memberikan tanda tangan dan besaran nilai akhir / nilai total.

Kemudian untuk penilaian kepada para Banum dan Bamin dilingkungan Sikeu Polres Pacitan dilakukan oleh Kasikeu dengan formulir penilaian disiapkan

oleh Bamin. Adapun untuk mekanisme penilaian, faktor penilaian kinerja spesifik diisi oleh Bamin, sedangkan untuk Kasikeu memberikan tanda tangan dan nilai totalnya saja. Untuk nilai perindikator diisi oleh Bamin dengan disepakati oleh Pegawai Yang Dinilai (PYD). Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kasikeu, Iptu N.S., S.H., pada saat dilakukan wawancara pada tanggal 10 Februari 2018, yaitu :

“... untuk staf sikeu, smk disiapkan oleh Bamin, diisi oleh Bamin baik indikator FG maupun FS. Kemudian untuk nilai diisi sesuai dengan nilai tahun lalu. Saya selaku PP tinggal tanda tangan saja.”

c. Penilaian kinerja pada Unsur Pelaksana Tugas Pokok

Unsur pelaksana tugas pokok pada Polres Pacitan sesuai dengan Perkap Nomor 23 tahun 2010 terdiri dari 8 (delapan) unsur. Kedelapan unsur tersebut adalah :

- 1) SPKT atau Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu, di Polres Pacitan terdiri dari 3 (tiga) SPK dipimpin oleh Ka SPKT yaitu Ipda G.S. Adapun SPKT bertugas memberikan pelayanan kepolisian secara terpadu terhadap laporan / pengaduan masyarakat, memberikan bantuan dan pertolongan, serta memberikan pelayanan informasi.
- 2) Satintelkam atau Satuan Intelijen Keamanan Polres Pacitan dipimpin oleh Kasatintelkam, yaitu Iptu S.M. Satintelkam mempunyai tugas yaitu menyelenggarakan dan membina fungsi intelijen bidang keamanan, pelayanan yang berkaitan dengan izin keramaian umum dan penerbitan

SKCK, menerima pemberitahuan kegiatan masyarakat atau kegiatan politik, serta membuat rekomendasi atas permohonan ijin pemegang senjata api dan penggunaan bahan peledak.

- 3) Satreskrim atau Satuan Reserse Kriminal Polres Pacitan dipimpin oleh Kasatreskrim, yaitu Acp A.W., S.H. Satreskrim mempunyai tugas yaitu melaksanakan penyelidikan, penyidikan dan pengawasan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi dan laboratorium forensik lapangan serta pembinaan, koordinasi dan pengawasan PPNS.
- 4) Satresnarkoba atau Satuan Reserse Narkoba Polres Pacitan dipimpin oleh Kasatresnarkoba, yaitu Acp M.A.P., S.E., Satresnarkoba mempunyai tugas yaitu melaksanakan pembinaan fungsi penyelidikan, penyidikan, pengawasan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba berikut prekursorinya, serta pembinaan dan penyuluhan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan narkoba.
- 5) Satbinmas atau Satuan Pembinaan Masyarakat Polres Pacitan dipimpin oleh Kasatbinmas, yaitu Acp S.R. Satbinmas mempunyai tugas yaitu melaksanakan pembinaan masyarakat yang meliputi kegiatan penyuluhan masyarakat, pemberdayaan Polmas, koordinasi, pengawasan dan pembinaan bentuk – bentuk Pamswakarsa, Polsus, serta kerjasama dengan organisasi, lembaga, instansi, dan tokoh masyarakat guna peningkatan kesadaran dan ketaatan masyarakat terhadap hukum dan ketentuan peraturan perundang – undangan serta terpeliharanya kamtibmas.

- 6) Satsabhara atau Satuan Samapta Bhayangkara Polres Pacitan dipimpin oleh Kasatsabhara, yaitu Atp M.S.. Satsabhara mempunyai tugas yaitu melaksanakan turjawali dan pengamanan kegiatan masyarakat dan instansi pemerintah, objek vital, TPTKP, penanganan tipiring, dan pengendalian massa (dalmas) dalam rangka pemeliharaan Kamtibmas dan pengamanan markas.
- 7) Satlantas atau Satuan Lalu Lintas Polres Pacitan dipimpin oleh Kasatlantas, yaitu Atp H.K.W, S.H., S.I.K., M.H. Satlantas mempunyai tugas yaitu melaksanakan turjawali lalu lintas, pendidikan masyarakat lalu lintas, pelayanan registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor dan pengemudi, penyidikan kecelakaan lalu lintas, dan penegakan hukum di bidang lalu lintas.
- 8) Sattahti atau Satuan Tahanan dan Barang Bukti Polres Pacitan dipimpin oleh Kasattahti, yaitu Iptu R.H. Kasattahti mempunyai tugas yaitu menyelenggarakan perawatan tahanan meliputi pelayanan kesehatan tahanan, pembinaan tahanan, serta menerima, menyimpan, dan mengamankan barang bukti beserta administrasinya dilingkungan Polres, melaporkan jumlah dan kondisi tahanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari kedelapan unsur satuan yang mengisi unsur pelaksana tugas pokok, oleh mahasiswa akan dipilih sampel sejumlah 2 (dua) satuan untuk dilakukan observasi mendalam dan wawancara untuk melihat dan mengetahui pelaksanaan penilaian kinerja personel. Adapun satuan yang dipilih oleh mahasiswa adalah

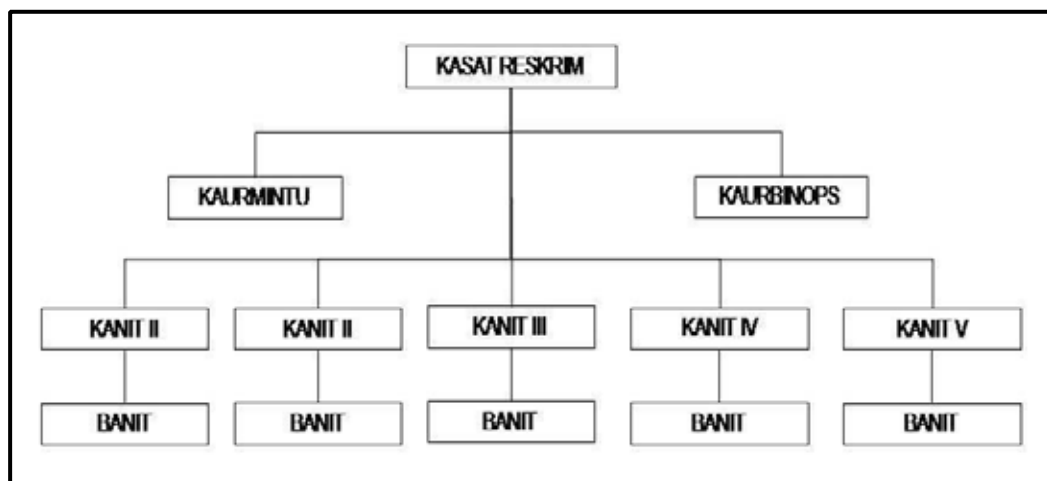
Satlantas dan Satreskrim Polres Pacitan. Alasan dipilihnya kedua Satuan tersebut adalah kedua satuan tersebut merupakan satuan yang mempunyai struktur organisasi diisi lengkap sesuai dengan Perkap Nomor 23 tahun 2010, sehingga dengan dipilihnya kedua satuan tersebut dianggap akan dapat mewakili satuan – satuan pelaksana tugas pokok Polres Pacitan yang lainnya.

Satreskrim atau Satuan Reserse Kriminal Polres Pacitan yang membidangi tugas dibidang penyelidikan, penyidikan dan pengawasan penyidikan tindak pidana, merupakan salah satu satuan yang menjadi tulang punggung tampilan kesatuan Polri dalam bidang penegakkan hukum. Oleh sebab itu peningkatan kinerja personel Satreskrim Polres Pacitan mutlak untuk selalu ditingkatkan dan dikembangkan.

Satreskrim Polres Pacitan dengan struktur sesuai Perkap nomor 23 tahun 2010 mempunyai personel 33 (tiga puluh tiga) personel merupakan satuan yang cukup lengkap. Adapun struktur organisasinya adalah sebagai berikut :

Gambar 4.6

Struktur Organisasi Sat Reskrim Polres Pacitan



Kinerja pada satreskrim Polres Pacitan pada saat ini dilakukan penilaian dengan mendasari kepada Perkap Nomor 16 tahun 2011. Pada pelaksanaannya, untuk Kasat Reskrim dilakukan penilaian kinerja oleh Wakapolres. Sedangkan untuk kaurmintu, kaurbinops dan pada kanit dinilai kinerjanya oleh Kasat Reskrim. Kemudian untuk Banit – banit dilakukan penilaian oleh masing-masing Kanit.

Penilaian SMK pada Kasatreskrim ini memiliki pola dan mekanisme yang hampir sama dengan penilaian pada Kabagops dan Kasikeu. Pada penilaian Kasatreskrim, formulir disiapkan dan diisi indikator penilaian kinerja faktor generik dan spesifik nya oleh Kaurmintu dan staf yaitu Bripta E.C. dan Bripta B.A.P. Kemudian formulir penilaian diserahkan pada akhir masa penilaian kepada Wakapolres untuk dilakukan penilaian dan penandatanganan formulir. Wakapolres memberikan tanda tangan dan nilai akhir pada lembar FS dan FS serta pada formulir rekapitulasi penilaian kinerja. Sedangkan untuk nilai masing-masing indikator baik FS maupun FG diserahkan kepada Kaurmintu dan Staf Urmintu Satreskrim untuk mengisinya. Hal tersebut sesuai dengan wawancara dengan Bripta B.A.P., staf Urmintu Satreskrim Polres Pacitan, sebagai berikut :

“SMK Kasat reskrim dinilai dan ditanda tangani oleh Wakapolres. Untuk blangko SMK baik FG dan FS dari staf Urmintu Satreskrim yang mengisi indikator dan nilainya. Jadi Wakapolres hanya tanda tangan dan mengisi nilai akhir. Nilai akhir tersebut tidak jauh / sama dengan nilai pada periode kemarin.”

Kemudian untuk penilaian kepada para Kanit, Kaurmintu dan Kaurbinops Satreskrim, penilaian dilakukan oleh Kasat Reskrim, Akp A.W., S.H. Mekanisme yang dilaksanakan adalah penyiapan formulir oleh Kaurmintu selaku personel yang mengemban fungsi SDM di Satreskrim. Kemudian formulir tersebut diserahkan kepada Kasatreskrim untuk dilakukan penilaian. Kemudian oleh Kasat Reskrim diserahkan kepada para Kanit, agar para kanit mengisi kesepakatan kinerja Faktor Spesifiknya. Kemudian untuk besaran nilai, kasat reskrim memerintahkan kepada staf Urmintu, Briptu B.A.P. untuk mengisi nilai SMK para Kanit, Kaurmintu dan Kaurbinops dengan mendasari atau sama besaran nilai dengan periode yang lalu.

Kemudian untuk penilaian kepada para anggota unit, yang dilakukan penilaian kinerja oleh para kanit masing-masing, untuk formulir, indikator kesepakatan kinerja spesifik sampai dengan besaran nilai dan nilai akhirnya dilakukan oleh Kaurmintu Bripta E.C. dan staf Urmintu yaitu Briptu B.A.P. Untuk besaran nilai dan indikator kesepakatan kinerja spesifik adalah sama dengan penilaian periode sebelumnya.

Secara garis besar, dalam penilaian ini dalam penilaian Kanit yang dilakukan oleh Kasat Reskrim dan penilaian yang dilakukan para Kanit kepada anggota unitnya, adalah sekedar formalitas. Kasat Reskrim dan para Kanit hanya menandatangani saja formulir penilaian, sedangkan indikator kesepakatan kinerja baik spesifik dan generik serta jumlah besaran nilai diisikan oleh Kaurmintu dan staf Urmintu. Hal tersebut tergambar dalam wawancara dengan Kaurbinops

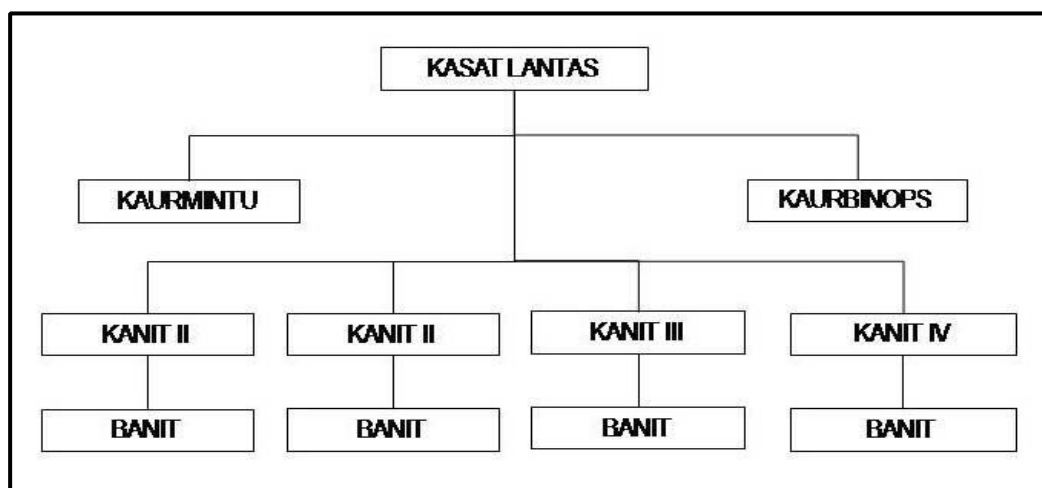
Satreskrim, Iptu W.Y. dan Kanit I Satreskrim Ipda M.P., S.Tr.K. yang dilakukan secara bersamaan, sebagai berikut :

“ untuk penilaian SMK saya selaku Kaurbinops, dilakukan oleh Kasatreskrim, namun mekanisme penilaian dilakukan dan disiapkan (baik formulir sampai nilai) oleh Briptu B.A.P. Saya tinggal tanda tangan. Saya kurang tahu, mekanisme yang seharusnya, karena belum pernah membaca Perkap 16 tahun 2011, dan mungkin ini perintah dari Kasat. Saya selaku anak buah mengikuti. Lagi pula nilai SMK yang diberikan sama dengan periode yang lalu, sehingga hak saya dapat tetap terpenuhi.”

Kemudian pada Satlantas Polres Pacitan, yang mempunyai personel dengan jumlah 67 (enam puluh tujuh) personel, yang mempunyai struktur organisasi sebagai berikut :

Gambar 4.7

Struktur Organisasi Satlantas Polres Pacitan



Penilaian kinerja pada Satlantas Polres Pacitan pada saat ini dilakukan dengan dasar Perkap Nomor 16 tahun 2011. Adapun pelaksanaannya, hampir sama dengan yang terjadi pada Satreskrim. Yaitu Kasat Lantas dinilai oleh Wakapolres. Sedangkan untuk kaurmintu, kaurbinops dan pada kanit dinilai kinerjanya oleh Kasat. Kemudian untuk banit – banit dilakukan penilaian oleh masingmasing Kanit.

Pada penilaian Kasatreskrim, formulir disiapkan dan diisi indikator penilaian kinerja faktor generik dan spesifik nya oleh Kaurmintu Aiptu N.E. Kemudian formulir penilaian diserahkan pada akhir masa penilaian kepada Wakapolres untuk dilakukan penilaian dan penandatanganan formulir. Oleh Wakapolres memberikan tanda tangan dan nilai akhir pada lembar FS dan FS serta pada formulir rekapitulasi penilaian kinerja. Sedangkan untuk nilai masing-masing indikator baik FS maupun FG diserahkan kepada Kaurmintu untuk diisi. Hal tersebut sesuai dengan wawancara dengan Akp H.K.W., S.H., S.I.K., M.H., Kasatlantas Polres Pacitan, sebagai berikut :

“penilaian SMK saya dinilai dan ditandatangani oleh Wakapolres...”

”Wakapolres hanya menandatangani dan memberi nilai akhir saja, dengan nilai baik. Untuk indikator FS dan nilai peritem, diisi oleh Pak N.E.”

Kemudian untuk penilaian kepada para Kanit, Kaurmintu dan Kaurbinops Satlantas, penilaian dilakukan oleh Kasat Lantas, Akp H.K.W., S.H., S.I.K., M.H. Mekanisme yang dilaksanakan adalah penyiapan formulir oleh Kaurmintu selaku personel yang mengemban fungsi SDM di Satlantas. Kemudian formulir tersebut

diserahkan kepada Kasatlantas untuk dilakukan penilaian. Kemudian oleh Kasat Lantas diserahkan kepada para Kanit, agar para kanit mengisi kesepakatan kinerja Faktor Spesifiknya. Kemudian untuk besaran nilai, Kasat Lantas memerintahkan kepada staf Kaurmin, Aiptu N.E. untuk mengisi nilai SMK para Kanit, Kaurmintu dan Kaurbinops dengan mendasari atau sama besaran nilai dengan periode yang lalu.

Kemudian untuk penilaian kepada para anggota unit, yang dilakukan penilaian kinerja oleh para kanit masing-masing, untuk formulir, indikator kesepakatan kinerja spesifik sampai dengan besaran nilai dan nilai akhirnya dilakukan oleh Kaurmintu. Untuk besaran nilai dan indikator kesepakatan kinerja spesifik adalah sama dengan penilaian periode sebelumnya.

Begitu pula dengan mekanisme rekan kerja. FG diisi oleh Kaurmintu, Aiptu N.E., sehingga Rekan Kerja hanya menandatangani formulir FG saja, tanpa melakukan pengisian nilai kinerja generik.

Secara garis besar, dalam penilaian kinerja dengan SMK yang dilakukan dilingkungan Satlantas adalah lebih sekedar formalitas dan rutinitas. Kasat dan para Kanit hanya menandatangani saja formulir penilaian, sedangkan indikator kesepakatan kinerja baik spesifik dan generik serta jumlah besaran nilai diisikan oleh Kaurmintu. Hal tersebut sesuai dengan wawancara dengan Iptu S.R.M. kanit laka lantas, sebagai berikut :

“ untuk penilaian SMK saya selaku Kanit, dilakukan oleh Pak Kasat. Saya hanya tanda tangan formulir, karena semua sudah diisi dan disiapkan oleh Pak N.E. Min.”

Sedangkan untuk penilaian dari rekan kerja, mekanisme penilaian adalah rekan kerja PYD tinggal menandatangani berkas / formulir penilaian yang disiapkan oleh Kaurmintu, dengan nilai yang sama dengan periode yang lalu. Untuk rekan kerja diambil dari personel yang mempunyai atasan langsung yang sama. Untuk penilaian kanit, maka rekan kerjanya kanit di satlantas lainnya.

4.4.2. Penerapan di Polsek jajaran Polres Pacitan

Polsek merupakan penyelenggara tugas pokok kepolisian yang meliputi pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum, pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat diwilayah hukum kecamatan. Polsek di Polres Pacitan mempunyai peran yang penting. Karena Polsek merupakan garda terdepan dari pelaksanaan pelayanan kepolisian dan yang secara langsung bersentuhan dengan masyarakat. Polsek sesuai dengan Perkap Nomor 23 tahun 2010 pasal & dikelompokkan sesuai dengan tipologi yaitu : polsek tipe metropolitan, polsek tipe urban, polsek tipe rural dan polsek tipe prarural.

Polsek – polsek di jajaran Polres Pacitan sejumlah 12 (dua belas) polsek, yang mempunyai tipe yang sama yaitu Rural. Pada pelaksanaan penelitian kali ini, mahasiswa akan mengambil sampel obyek penelitian yaitu Polsek Pacitan, Polsek Tulakan, Polsek Tegalombo.

Sistem penilaian kinerja pada Polsek Pacitan dilakukan dengan mekanisme, untuk Kapolsek dinilai oleh Wakapolres Pacitan, sedangkan untuk Kasium, Kasikum, Kasihumas, Ka SPKT dan para Kanit dinilai oleh Kapolsek

Pacitan. Sedangkan untuk personel di masing-masing unit dinilai oleh para kanit dan kasi masing-masing.

Begitu pula yang terjadi di Polsek Tulakan dan Polsek Tegalombo. Pada kedua polsek ini, penilaian Kapolsek dilakukan oleh Wakapolres Pacitan. Kemudian untuk Kanit, Kasi dan Ka SPKT Polsek dinilai oleh Kapolsek. Kemudian untuk anggota unit dan seksi dilingkungan Polsek dinilai oleh para Kanit dan Kasi nya masing – masing. Adapun untuk rekan kerja (RK) Kapolsek, penilaian diambil dari Kapolsek yang lain atau Kasat di Polres. Penilaian oleh Kapolsek atau Kasat ini dikarenakan antara Kasat dengan Kapolsek mempunyai level jabatan yang sama.

Penilaian kinerja terhadap Kapolsek baik di Pacitan, Tulakan maupun Tegalombo, dilaksanakan dengan mekanisme yang sama. Berkas formulir penilaian disiapkan oleh Kasium masing – masing polsek, dengan penilaian faktor generik dan faktor spesifik sudah terisi indikatornya, hanya dikosongkan untuk nilai, baik nilai perindikator penilaian maupun nilai total rekapitulasinya. Kemudian Wakapolres hanya menandatangani formulir penilaian faktor generik, faktor spesifik maupun rekapitulasi, sedangkan untuk besaran nilai masing-masing penilaian dikembalikan kepada Kasium Polsek untuk diisi, dengan berpedoman kepada nilai tahun / periode yang lalu.

Adapun untuk penilaian faktor generik dari Rekan Kerja disiapkan dan diberi penilaian oleh Kasium polsek. Sedangkan Rekan Kerja Pegawai Yang Dinilai yaitu Kasat atau Kapolsek yang seharusnya memberikan besaran nilai, statusnya hanya menanda-tangani nilai yang sudah disiapkan oleh Kasium. Hal ini

terlihat dari wawancara yang dilakukan dengan Kasium Polsek Tegalombo, Aiptu S.J., sebagai berikut :

“ penilaian SMK Kapolsek Tegalombo seharusnya memang dinilai dan ditandatangani oleh Wakapolres, namun untuk penilaian yang sedang berjalan, Wakapolres hanya tanda tangan. Sedangkan kesepakatan penilaian faktor spesifik dan besaran nilai saya yang mengisi. Untuk besaran nilai saya samakan dengan periode yang lalu sesuai dengan perintah Wakapolres.”

Kemudian hasil wawancara dengan Kasium Polsek Pacitan, Aiptu Y.K., S.H. juga menjelaskan mengenai mekanisme penilaian dari rekan kerja pada saat penilaian Kapolsek Pacitan, yaitu sebagai berikut :

“ ... formulir penilaian faktor generik dari Rekan Kerja Kapolsek Pacitan, dilakukan oleh Kapolsek Kebonagung, dengan proses formulir saya siapkan, kemudian saya isi nilai peritem dan nilai total, kemudian setelah siap, saya hadapkan kepada Kapolsek Kebonagung untuk minta tanda tangan. “

Dari hasil wawancara pada Kasium Polsek Pacitan dan Polsek Tegalombo, dikuatkan dengan observasi lapangan yang dilakukan mahasiswa. Yaitu bahwa proses penilaian pada Kapolsek hanya dilakukan oleh Kasium, sedangkan Pejabat Penilai dan Rekan Kerja yang seharusnya memberikan penilaian hanya sekedar tanda tangan.

Begitu pula terhadap mekanisme penilaian kepada Kasi, Kanit dan Ka SPK dilingkungan Polsek. Mereka secara aturan dinilai oleh Kapolsek masing masing. Kemudian untuk anggota masing-masing unit atau seksi dinilai oleh Kanit dan Kasi masing-masing. Namun pada kenyataannya berkas penilaian disiapkan oleh Kasium, kemudian oleh Kasium diisi kesepakatan baik generik yang sifatnya baku dan sama, maupun kesepakatan spesifik. Setelah itu, oleh Kasium diisi pula nilai pada masing-masing berkas penilaian dan nilai total rekapitulasi, sedangkan para Kasi, dan Kanit tinggal menanda-tangani saja penilaian yang sudah dibuat oleh Kasium.

Kemudian untuk proses penilaian kinerja dilingkungan Polsek, baik itu untuk penilaian kepada Kapolsek, Kanit, Kasi, Ka SPKT maupun kepada anggota, dilakukan dengan secara mendadak, tanpa ada manajemen perencanaan yang jelas. Berdasarkan Perkap Nomor 16 tahun 2011 disebutkan bahwa penilaian kinerja (SMK) dilakukan setiap semester secara periodic dan rutin. Namun pihak Kasium selaku pengemban fungsi SDM pada tingkat Polsek selalu kelabakan dan terdadak. Pada akhir semester, mereka baru sibuk melakukan penilaian kinerja.

4.4.3. Penilaian kinerja kepada personel yang berprestasi atau melakukan pelanggaran

Penilaian kinerja terhadap personel pada prinsipnya dilakukan kepada seluruh pegawai negeri di lingkungan Polres Pacitan. Penilaian kinerja ini juga dilakukan kepada personel yang berada dalam keadaan diluar rata-rata, atau terhadap personel yang berprestasi atau yang sedang dalam menjalani

pelanggaran. Adapun pelaksanaan penilaian kinerja terhadap para personel tersebut juga menggunakan Sistem Manajemen Kinerja Polri sesuai dengan Perkap Nomor 16 tahun 2011. Adapun pelaksanaan penilaian kinerja tersebut adalah sebagai berikut :

a. Personel berprestasi

Dalam uraian diatas, dijelaskan bahwa pada tahun 2013, Personel Polsek Kebonagung telah mendapatkan Reword dari Kapolres Pacitan.

Pemberian piagam penghargaan tersebut merupakan bentuk pengakuan terhadap kinerja Personil Polsek Kebonagung yang ikut berperan aktif dalam pencarian korban tenggelam anak-anak pramuka dan Pembina Pramuka yang sedang melaksanakan jelajah . Dengan adanya Reword tersebut, bahwa Personel Polsek Kebonagung Polres Pacitan mempunyai tingkat kinerja yang sangat bagus.

Namun, dalam pelaksanaan penilaian kinerja (SMK) terhadap Personel Polsek Kebonagung Polres Pacitan, yang secara periodik dilakukan, pengakuan atas kinerja tersebut tidak dijadikan pedoman dalam pemberian penilaian kinerja.

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh pernyataan Personel polsek Kebonagung, Brigadir F.W.U., SH, sebagai berikut :

“... SMK saya sama saja nilainya Mas, pada semester 1 tahun 2013 nilai saya 40, kemudian semester 2 tahun 2013 nilai saya 40. Saya tidak pernah melakukan pelanggaran atau yang lainnya.

Nilai saya itu juga sama dengan anggota Polsek yang lainnya. Jadi kesimpulan saya, terima atau tidak penghargaan tidak pengaruh kepada nilai SMK saya, gak dilihat. Lha wong ditanya aja tidak. Saat diajukan ke Kanit dan saya, sudah jadi semua isi dan nilainya, saya tinggal teken, selesai ...

... Kemudian mau protes juga bingung, kami-kami ini sudah capek dengan kerjaan, kalo ditambah untuk mikirin SMK yang gak ada pengaruhnya ke karir dan gaji saya yang ngapain, buang energi saja ...”

Dari pernyataan personel Polsek Kebonagung tersebut diatas, terlihat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja terhadap personel yang berprestasi juga berlangsung dengan tidak seharusnya. Proses pelaksanaan penilaian hanya bersifat mengejar formalitas dan untuk menggugurkan kewajiban saja. Sesuai ketentuan adanya mekanisme banding jika personel yang dinilai tidak setuju atau kurang nilai dapat mengajukan banding dengan membawa dokumen pendukung, namun mekanisme tersebut tidak dilakukan.

Penilaian terhadap anggota yang berprestasi tersebut, merupakan tanggung jawab dari atasan langsung personel tersebut. Pengemban fungsi SDM di lingkungan Polres Pacitan tidak dapat ikut serta dalam proses penilaian kinerja tersebut. Hal ini seperti disampaikan oleh Kabag Sumda Polres Pacitan, Kompol S.W., yaitu sebagai berikut :

“... bahwa penilaian kinerja merupakan hak dari atasan langsung anggota yang di nilai. Atasan dari atasan langsung baru dapat ikut campur ketika ada mekanisme banding terhadap nilai SMK dilakukan oleh Anggota Yang Dinilai. Sepanjang mekanisme banding tersebut tidak diambil, maka

pejabat yang lain tidak dapat ikut campur dalam proses penilaian kinerja...
 ... hal yang lain adalah ketidakmengertian anggota akan adanya hak atau mekanisme banding tersebut. Dan juga anggota tidak mau repot. Yang penting tidak dirugikan dan tidak dipotong gajinya, anggota akan terima saja berapapun dinilai, asalkan dinilai dengan nilai baik atau cukup...”

Dari penjelasan tersebut terlihat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja terhadap personel Polres Pacitan, khususnya terhadap personel yang mempunyai kinerja baik dengan dibuktikan adanya penerimaan penghargaan Kapolres Pacitan masih tidak berjalan. Perhargaan tidak dipakai sebagai salah satu indikator yang dapat menambah atau mempengaruhi isi penilaian kinerja dengan Sistem Manajemen Kinerja.

b. Personel yang melakukan pelanggaran

Penilaian kinerja yang lain adalah penilaian kinerja kepada personel yang bermasalah atau personel yang melakukan pelanggaran. Pelaksanaan penilaian kepada personel yang melakukan pelanggaran dilakukan dengan mekanisme yang hampir sama. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa Polres Pacitan masih terdapat beberapa personel yang melakukan pelanggaran, dengan data sebagai berikut :

Tabel 4.8

Data Pelanggaran dan Publik Komplain di Polres Pacitan dan jajaran Polres Pacitan (sampai bulan Februari 2018).

JENIS PELANGGARAN	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
PENGADUAN MASYARAKAT	4	2	2	2	-	-	
PELANGGARAN KODE ETIK	-	1	1	3	1	3	
PELANGGARAN DISIPLIN	17	16	13	12	6	2	

Dari data tersebut diatas, pelanggaran yang dominan dilakukan oleh anggota adalah pelanggaran disiplin, yaitu sebanyak 56 personel. Salah satu pelanggaran disiplin tersebut adalah personel dari Anggota Unit Sabhara Polsek Tulakan, Briptu Briptu D.P.H.S. Pelanggaran yang dilakukan oleh Briptu D.P.H.S., anggota Unit Sabhara Polsek Tulakan adalah tidak masuk kantor selama 15 hari kerja selama tidak berturut-turut tanpa ijin. Pelanggaran tersebut dilakukan pada bulan November 2017. Penanganan pelanggaran personel Polsek Tulakan tersebut ditangani oleh Unit Propam Polres Pacitan.

Berkaitan dengan proses penilaian kinerjanya, penilaian kinerja dengan menggunakan Sistem Manajemen Kinerja tetap dilakukan di Polsek Tulakan selaku satwil personel yang bersangkutan. Adapun pelaksanaan penilaian kinerja terhadap Briptu Briptu D.P.H.S., dilakukan oleh Kanit Sabhara Polsek Tulakan, Aiptu H.P.

Pelaksanaan penilaian kinerja dengan menggunakan Sistem Manajemen Kinerja Polri dilakukan sama dengan personel Polsek Tulakan lainnya yaitu pada periode I bulan Januari sampai dengan bulan Juni, dan periode II pada bulan Juli sampai dengan Desember. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kasium Polsek Tulakan, Aiptu H.S., sebagai berikut :

“... pelaksanaan SMK kepada seluruh anggota Polsek dilakukan sesuai perintah Polres, setahun 2 kali pada bulan Juni dan Desember. Itu termasuk juga penilaian kepada Pak D. Gabok (Briptu D.P.H.S.). Kita tidak membedakan antara anggota yang bermasalah, semua sama, kita nilai SMK nya...”

Mekanisme penilaian kinerja dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri kepada Briptu D.P.H.S., dilakukan dengan mekanisme, formulir disiapkan oleh Sium Polsek Tulakan, selaku pengemban fungsi Sumber Daya Manusia di lingkungan Polsek, kemudiann diserahkan kepada Kanit Sabhara Aiptu H.P.. Kemudian Aiptu H.P. memberikan penilaian terhadap anggotanya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Aiptu H.P. sebagai berikut :

“... penilaian dapen kepada Pak D.P.H.S., saya yang menilai. Mekanisme adalah, saya menerima berkas penilaian dari Briptu S.H.S. (staf sium) kemudian saya tanda tangani berkas itu. Waktu saya terima berkas dapen tersebut, nilai dan indikator semua sudah di isi. Waktu saya cek ke S.H.S., apakah ini nilai sudah sama dengan yang lainnya? Dijawab sama oleh mas S.H.S. dengan anggota Polsek yang lainnya. Kemudian saya ditunjukkan

rekap berkas penilaian dapen anggota Polsek yang lainnya. Ternyata sama semua. Lalu saya tanda tangani berkas penilaian pak Danang tersebut ...

... berkaitan dengan permasalahan pelanggaran disiplin tersebut, saya kan tidak tahu menahu penanganannya, apakah terbukti atau tidak? Karena yang menangani adalah provos Polres. Maka dalam penilaian dapennya saya tidak melihat ke pelanggaran...”

Pada saat pelaksanaan penilaian kinerja, Briptu D.P.H.S., dinilai oleh Aiptu H.P., Kanit Sabhara Polsek selaku atasan langsung. Dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja, keterlibatan dari Briptu D.P.H.S. dalam penyusunan target kerja untuk kemudian disusun menjadi indikator penilaian baik generik maupun spesifik tidak ada. Bahkan sampai dengan besaran nilai kinerja, saat diajukan kepada Briptu D.P.H.S., nilai dan indikator penilaian kinerja spesifik dan generik sudah terisi. Briptu D.P.H.S. tinggal tanda tangan saja. Hal tersebut tergambar dari hasil wawancara dengan Briptu D.P.H.S., yaitu sebagai berikut :

“... pelanggaran yang saya lakukan adalah bulan November 2017. Oleh kapolsek dilaporkan ke Polres awal Januari 2018. Sementara ini saya masih dalam proses provos dan ditarik di Polres Pacitan untuk mengikuti apel setiap pagi menggunakan rompi kuning bertuliskan Pelanggar disiplin dan mengenakan helm...

... untuk penilaian dapen, saya dinilai oleh Kanit Sabhara. Pelaksanaan penilaian saya tidak mengetahui kapan dimulai, karena saya tidak pernah

diberitahu. Tahu tahu pada bulan desember 2017 dari Sium membawa berkas dapen dan minta saya untuk tanda tangan. Saya lihat di berkas penilaian tersebut, semua sudah terisi dan ada nilainya. Waktu saya pertanyakan berapa nilai saya, dijawab sama dengan anggota polsek yang lain yaitu 40,28...

... adapun untuk permasalahan pelanggaran saya, sepertinya tidak berpengaruh kepada nilai dapen saya, karena saya dinilai sama dengan anggota yang lain ...”

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Adapun data rekapitulasi penilaian kinerja personel Polsek Tulakan pada periode II tahun 2017 yaitu periode bulan Juli 2017 sampai dengan bulan Desember 2017 terlihat dengan rincian data sebagai berikut :

Gambar 4.8

Rekap Nilai SMK Anggota Polsek Tulakan Semester II Tahun 2017.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

DAFTAR NILAI SMK SEMESTER II TAHUN 2017
POLSEK TULAKAN

NO	NAMA	PANGKAT	NRP	JABATAN	NILAI
1.	WALUYO, S.H.	AKP	62080112	KAPOLSEK	46,43
2.	ARIEF BHIRAWA	AIPTU	64070772	KANIT INTELKAM	43,95
3.	PANCAS KRISWAN Y	AIPTU	70070017	KASI HUMAS	40,28
4.	FATHONI	AIPTU	64030790	KANIT PROVOS	43,95
5.	SUYANTO	AIPTU	72040079	KANIT RESKRIM	45,90
6.	HADI SUYONO	AIPTU	73070498	KASIUM	43,95
7.	KUNDOYO	AIPTU	72070316	BABINKAMTIBMAS	40,28
8.	LATIP UTOMO	BRIGADIR	79040823	BABINKAMTIBMAS	40,28
9.	APRIL ANDANI ARI	BRIPKA	84041454	BABINKAMTIBMAS	40,28
10.	ROKI AVENTINUS P	BRIGADIR	86081008	BABINKAMTIBMAS	40,28
11.	Drs. SUPRIYADI	AIPTU	62090855	KANIT BINMAS	43,95
12.	SYAIFUDIN	BRIPKA	84030651	BABINKAMTIBMAS	40,28
13.	ANDRI KRISWANTOYO	BRIPKA	85110364	BABINKAMTIBMAS	40,28
14.	EKO PRASETYO UTOMO	BRIPKA	85060738	BABINKAMTIBMAS	40,28
15.	NANANG TRI HARTANTO	BRIGADIR	85050748	BABINKAMTIBMAS	40,28
16.	JOKO SUPRAPTONO	AIPTU	62120359	KA SPKT I	40,28
17.	ACHMAD ROCHYADI	AIPTU	73100401	KA SPKT III	40,30
18.	HERI PURWANTO	AIPDA	79080268	KANIT SABHARA	43,95
19.	FREDI KRISDIANTO	BRIGADIR	86091748	BABINKAMTIBMAS	40,28
20.	SIRNA HARISTIAWAN	BRIPKA	88100969	BABINKAMTIBMAS	40,28
21.	AGUS SETIAWAN	BRIPKA	90090107	BABINKAMTIBMAS	40,28
22.	DANANG PURWONO	BRIPKA	84111314	BABINKAMTIBMAS	40,28

Pacitan, Januari 2018
KEPALA KEPOLISIAN SEKTOR TULAKAN
KEPALA POLSEK TULAKAN
WALUYO, S.H.
AUMKONISARIS POLISI NRP 62080112

Berdasarkan pengecekan pada lembar formulir penilaian baik penilaian faktor spesifik maupun generik, penilaian terhadap personel yang bermasalah (Briptu D.P.H.S.) ternyata juga mempunyai nilai yang sama dengan anggota polsek yang lain. Hal tersebut terlihat dari data sebagai berikut :

- 1) Formulir penilaian SMK Briptu D.P.H.S. :

Gambar 4.9

Formulir Kesepakatan Kinerja Spesifik
Briptu D.P.H.S.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

KESEPAKATAN KINERJA SPESIFIK

Nama : DANANG PURWONO HARI SAPUTRO
Pangkat : BRIGADIR POLISI SATU
NRP : 84111314
Jabatan : BANIY SABHARA POLSEK TULAKAN
Satuan Kerja : POLRES PACITAN

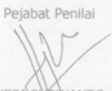
Dengan ini menyatakan kesepakatan kerja untuk melaksanakan hal-hal tertulis dibawah ini, yang merupakan bagian dari penjabaran tugas pokok dan fungsi sesuai dengan jabatan saya.

No.	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Keterangan
1	Patroli	Kemampuan melaksanakan patroli, sehingga tercipta konsisi yang aman dan terkendali	
2	Pengamanan	Kemampuan mengamankan baik mako maupun tempat yang diamankan, sehingga masyarakat merasa terlindungi	
3	Pengaturan	Kemampuan melakukan pengaturan lalu lintas sehingga terciptanya kamtibcar lantass	
4	Pengawasan	Kemampuan melakukan pengawasan sehingga orang, barang atau benda yang di kawal merasa aman	
5	Penjagaan	Kemampuan melakukan penjagaan baik mako maupun di tempat dimana ditugaskan, sehingga tercipta kondisi yang aman terkendali	

Faktor dan standar kinerja tersebut diatas merupakan elemen-elemen yang akan dinilai sebagai indikator kinerja spesifik yang harus saya laksanakan.

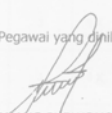
Pacitan, 20 Juli 2017

Pejabat Penilai



HERI PURWANTO
AIPDA NRP 79080268

Pegawai yang dinilai



DANANG PURWONO HS
BRIPTU NRP 84111314

Gambar 4.10

Formulir Penilaian Kinerja Generik dari Pejabat Penilai

Briptu D.P.H.S.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

UNTUK PP

FORMULIR PENILAIAN KINERJA GENERIK

Berikan penilaian Anda terhadap kinerja rekan Anda pada 10 Aspek Generik dibawah ini a memberikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai di kolom Pencapaian Kinerja.

Nama : DANANG PURWONO HARI SAPUTRO.....
Pangkat : BRIGADIR POLISI SATU.....
NRP : 84111314.....
Jabatan : BANIT SABHARA POLSEK TULAKAN.....
Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

No	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja			
			Dibawah Standar Kinerja	Perlu Perbaikan	Sesuai Standar Kinerja	Diatas Standar Kinerja
1.	Kepemimpinan	Kemampuan mempengaruhi, Inovasi dan mengarahkan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8
2.	Jaringan Sosial	Kemampuan membangun, memelihara dan melaksanakan kerjasama dan hubungan baik dengan anggota Polri dan masyarakat antar unit kerjanya	1	3	5	8 X
3.	Komunikasi	Kemampuan merumuskan, mengutarakan dan menerima ide/ pendapat, baik secara verbal maupun non verbal, dengan jelas kepada sesama anggota Polri dan masyarakat luas pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8
4.	Pengendalian Emosi	Kemampuan mengendalikan emosi dalam situasi yang penuh tekanan sehingga tidak mempengaruhi kinerja	1	3	5	8 X
5.	Agen Perubahan	Kemampuan merumuskan, memotifasi dan melaksanakan perubahan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8
6.	Integritas	Kemampuan memotifasi dan melaksanakan perubahan pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8
7.	Empati	Kemampuan menempatkan diri pada posisi orang lain, serta mengekspresikan perasaan positif dan ketulusan pada orang lain	1	3	5	8 X
8.	Pengelolaan Administrasi	Kemampuan merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan memperbaiki proses administrasi antar unit kerjanya	1	3	5 X	8
9.	Kreativitas	Kemampuan menghasilkan, mengemponkan dan melaksanakan ide/ cara baru secara efektif di Polri, antar unit kerjanya	1	3	5 X	8
10.	Kemandirian	Kemampuan mengarahkan diri sendiri dan mengambil inisiatif tindakan dengan mempertimbangkan faktor resiko antar unit kerjanya	1	3	5 X	8
Nilai Generik			59			
Total Nilai generik (Nilai Generik X 35 %)			59X 35 % = 20,65			

CATATAN :

Tanggal : 30/12/1
Pejabat Penilai
HERI PURWANT
AIPDA NRP 79080

Gambar 4.11

Formulir Penilaian Kinerja Generik dari Rekan Kerja

Briptu D.P.H.S.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

UNTUK RK

FORMULIR PENILAIAN KINERJA GENERIK

Berikan penilaian Anda terhadap kinerja rekan Anda pada 10 Aspek Generik dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai di kolom Pencapaian Kinerja.

Nama : DANANG PURWONO HARI SAPUTRO
Pangkat : BRIGADIR POLISI SATU
NRP : 84111314
Jabatan : BANIT SABHARA POLSEK TULAKAN
Satuan Kerja : POLRES PACITAN

No	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja				TOTAL
			Dibawah Standar Kinerja	Perlu Perbaikan	Sesuai Standar Kinerja	Diatas Standar Kinerja	
1.	Kepemimpinan	Kemampuan mempengaruhi, inovasi dan mengarahkan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
2.	Jaringan Sosial	Kemampuan membangun, memelihara dan melaksanakan kerjasama dan hubungan baik dengan anggota Polri dan masyarakat antar unit kerjanya	1	3	5	8 X	
3.	Komunikasi	Kemampuan merumuskan, mengutarakan dan menerima ide/ pendapat, baik secara verbal maupun non verbal, dengan jelas kepada sesama anggota Polri dan masyarakat luas pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8	
4.	Pengendalian Emosi	Kemampuan mengendalikan emosi dalam situasi yang penuh tekanan sehingga tidak mempengaruhi kinerja	1	3	5	8 X	
5.	Agen Perubahan	Kemampuan merumuskan, memotifasi dan melaksanakan perubahan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
6.	Integritas	Kemampuan memotifasi dan melaksanakan perubahan pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8	
7.	Empati	Kemampuan menempatkan diri pada posisi orang lain, serta mengekspresikan perasaan positif dan ketulusan pada orang lain	1	3	5 X	8	
8.	Pengelolaan Administrasi	Kemampuan merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan memperbaiki proses administrasi antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
9.	Kreativitas	Kemampuan menghasilkan, mengembangkan dan melaksanakan ide/ cara baru secara efektif di Polri, antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
10.	Kemandirian	Kemampuan mengarahkan diri sendiri dan mengambil inisiatif tindakan dengan mempertimbangkan faktor resiko antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
Nilai Generik			56				
Total Nilai generik (Nilai Generik X 35 %)			56 X 35 % = 19,60				

CATATAN :

Tanggal: 30/12/17
Rekan Kerja

FREDI KRISDIANTO
BRIGADIR NRP 86091748

Gambar 4.12

Formulir Penilaian Kinerja Spesifik dari Pejabat Penilai

Briptu D.P.H.S.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

UNTUK PP

FORMULIR PENILAIAN KINERJA SPESIFIK

Berikan penilaian Anda terhadap kinerja anggota Anda pada 5 Aspek Generik dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai di kolom Pencapaian Kinerja.

Nama : DANANG PURWONO HARI SAPUTRO.....
Pangkat : BRIGADIR POLISI SATU.....
NRP : 84111314.....
Jabatan : BANIT SABHARA POLSEK TULAKAN.....
Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

No	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja				TOTAL
			Dibawah Standar Kinerja	Perlu Perbaikan	Sesuai Standar Kinerja	Diatas Standar Kinerja	
1	Patroli	Kemampuan melaksanakan patroli sehingga tercipta kondisi yang aman dan terkendali	1	3	5	8 X	
2	Pengamanan	Kemampuan mengamankan baik mako maupun tempat yang diamankan, sehingga masyarakat merasa terlindungi	1	3	5 X	8	
3	Pengaturan	Kemampuan melakukan pengaturan lalu lintas sehingga terciptanya kamtibmas lintas	1	3	5 X	8	
4	Pengawasan	Kemampuan melakukan pengawasan sehingga orang, barang atau benda yang di kawal merasa aman	1	3	5 X	8	
5	Penjagaan	Kemampuan melakukan penjagaan baik mako maupun di tempat dimana ditugaskan, sehingga tercipta kondisi yang aman terkendali	1	3	5	8 X	
Nilai Spesifik			31				
Total Nilai Spesifik (Nilai Spesifik X 65 %)			31 X 65 % = 20,15				

CATATAN :

Tanggal : 30/12/17
Pejabat Penilai
HERI PURWANTO
AIPDA NRP 79080268

Gambar 4.13
Formulir Rekapitulasi Penilaian Kinerja
Briptu D.P.H.S.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
 RESORT PACITAN
 SEKTOR TULAKAN

UNTUK PP

FORMULIR REKAPITULASI PENILAIAN KINERJA

Nama : DANANG PURWONO HARI SAPUTRO.....
 Pangkat : BRIGADIR POLISI SATU.....
 NRP : 84111314.....
 Jabatan : BANIT SABHARA POLSEK TULAKAN.....
 Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

Total Nilai Akhir Generik	20,13
Total Nilai Spesifik	20,15
Jumlah	40,28
Sebutan	Empat puluh komma dua puluh delapan

Catatan Akhir :

Pegawai yang dinilai
 DANANG PURWONO HS
 BRIPTU NRP 84111314

Tanggal : 30/12/17
 Pejabat Penilai
 HERI PURWANTO
 AIPDA NRP 79080268

*) Dengan menandatangani Formulir Rekapitulasi ini berarti Pegawai yang dinilai menyetujui nilai yang diberikan.

- 2) Formulir penilaian SMK Brigpol R.A.P :

Gambar 4.14

Formulir Kesepakatan Kinerja Spesifik

Brigpol R.A.P.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

KESEPAKATAN KINERJA SPESIFIK

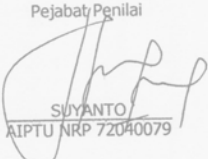
Nama : ROKI AVENTINUS PURNOMO
Pangkat : BRIGADIR POLISI
NRP : 86081008
Jabatan : BANIT RESKRIM POLSEK TULAKAN
Satuan Kerja : POLRES PACITAN

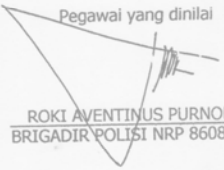
Dengan ini menyatakan kesepakatan kerja untuk melaksanakan hal-hal tertulis dibawah ini, yang merupakan bagian dari penjabaran tugas pokok dan fungsi sesuai dengan jabatan saya.

No.	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Keterangan
1	TPTKP	Kemampuan mendatangi TPK dengan cepat dapat melakukan penanganan pertama di TKP	
2	OLAH TKP	Kemampuan mengolah TKP, sehingga dapat mengungkap perkara yang terjadi	
3	PENYELIDIKAN	Kemampuan melakukan penyelidikan tindak pidana, sehingga dapat mempermudah dalam penyidikan	
4	PENYIDIKAN	Kemampuan melaksanakan penyidikan, sehingga perkara yang ditangani dapat dengan mudah untuk pemberkasan	
5	PEMBERKASAN	Kemampuan melaksanakan pemberkasan, sehingga tidak dikembalikan oleh JPU	

Faktor dan standar kinerja tersebut diatas merupakan elemen-elemen yang akan dinilai sebagai indikator kinerja spesifik yang harus saya laksanakan.

Pacitan, 3 juli 2017

Pejabat Penilai

SUYANTO
AIPU NRP 72040079

Pegawai yang dinilai

ROKI AVENTINUS PURNOMO
BRIGADIR POLISI NRP 86081008

Gambar 4.15

Formulir Kesepakatan Kinerja Generik Pejabat Penilai

Brigpol R.A.P.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

UNTUK PP

FORMULIR PENILAIAN KINERJA GENERIK

Berikan penilaian Anda terhadap kinerja anggota Anda pada 10 Aspek Generik dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai di kolom Pencapaian Kinerja.

Nama : ROKI AVENTINUS PURNOMO.....
Pangkat : BRIGADIR POLISI
NRP : 86081008.....
Jabatan : BANIT RESKRIM POLSEK TULAKAN.....
Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

No	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja				TOTAL
			Dibawah Standar Kinerja	Perlu Perbaikan	Sesuai Standar Kinerja	Diatas Standar Kinerja	
1.	Kepemimpinan	Kemampuan mempengaruhi, inovasi dan mengarahkan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
2.	Jaringan Sosial	Kemampuan membangun, memelihara dan melaksanakan kerjasama dan hubungan baik dengan anggota Polri dan masyarakat antar unit kerjanya	1	3	5	8 X	
3.	Komunikasi	Kemampuan merumuskan, mengutarakan dan menerima ide/ pendapat, baik secara verbal maupun non verbal dengan jelas kepada sesama anggota Polri dan masyarakat luas pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8	
4.	Pengendalian Emosi	Kemampuan mengendalikan emosi dalam situasi yang penuh tekanan sehingga tidak mempengaruhi kinerja	1	3	5	8 X	
5.	Agen Perubahan	Kemampuan merumuskan, memotifasi dan melaksanakan perubahan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
6.	Integritas	Kemampuan memotifasi dan melaksanakan perubahan pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8	
7.	Empati	Kemampuan menempatkan diri pada posisi orang lain, serta mengekspresikan perasaan positif dan ketulusan pada orang lain	1	3	5	8 X	
8.	Pengelolaan Administrasi	Kemampuan merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan memperbaiki proses administrasi antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
9.	Kreativitas	Kemampuan menghasilkan, mengembangkan dan melaksanakan ide/ cara baru secara efektif di Polri, antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
10.	Kemandirian	Kemampuan mengarahkan diri sendiri dan mengambil inisiatif tindakan dengan mempertimbangkan faktor resiko antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
Nilai Generik			59				
Total Nilai generik (Nilai Generik X 35 %)			59 X 35 % = 20,65				

CATATAN :

Tanggal : 31/12/2017
Pejabat Penilai
SUYANTO
AIPU NRP 72040079

Gambar 4.16

Formulir Penilaian Kinerja Generik Rekan Kerja

Brigpol R.A.P.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

UNTUK RK

FORMULIR PENILAIAN KINERJA GENERIK

Berikan penilaian Anda terhadap kinerja rekan Anda pada 10 Aspek Generik dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai di kolom Pencapaian Kinerja.

Nama : ROKI AVENTINUS PURNOMO.....
Pangkat : BRIGADIR POLISI
NRP : 86081008.....
Jabatan : BANIT RESKRIM POLSEK TULAKAN.....
Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

No	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja				TOTAL
			Dibawah Standar Kinerja	Perlu Perbaikan	Sesuai Standar Kinerja	Diatas Standar Kinerja	
1.	Kepemimpinan	Kemampuan mempengaruhi, inovasi dan mengarahkan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
2.	Jaringan Sosial	Kemampuan membangun, memelihara dan melaksanakan kerjasama dan hubungan baik dengan anggota Polri dan masyarakat antar unit kerjanya	1	3	5	8 X	
3.	Komunikasi	Kemampuan merumuskan, mengutarakan dan menerima ide/ pendapat, baik secara verbal maupun non verbal, dengan jelas kepada sesama anggota Polri dan masyarakat luas pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8	
4.	Pengendalian Emosi	Kemampuan mengendalikan emosi dalam situasi yang penuh tekanan sehingga tidak mempengaruhi kinerja	1	3	5	8 X	
5.	Agen Perubahan	Kemampuan merumuskan, memotivasi dan melaksanakan perubahan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
6.	Integritas	Kemampuan memotivasi dan melaksanakan perubahan pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8	
7.	Empati	Kemampuan menempatkan diri pada posisi orang lain, serta mengekspresikan perasaan positif dan ketulusan pada orang lain	1	3	5 X	8	
8.	Pengelolaan Administrasi	Kemampuan merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan memperbaiki proses administrasi antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
9.	Kreativitas	Kemampuan menghasilkan, mengembangkan dan melaksanakan ide/ cara baru secara efektif di Polri, antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
10.	Kemandirian	Kemampuan mengarahkan diri sendiri dan mengambil inisiatif tindakan dengan mempertimbangkan faktor resiko antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
Nilai Generik			56				
Total Nilai generik (Nilai Generik X 35 %)			56 X 35 % = 19,60				

CATATAN :

Tanggal: 31/12/2017
Rekan Kerja
NANANG TRI HARTANTO
BRIGADIR NRP 85050748

Gambar 4.17

Formulir Penilaian Kinerja Spesifik Pejabat Penilai

Brigpol R.A.P.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

UNTUK PP

FORMULIR PENILAIAN KINERJA SPESIFIK

Berikan penilaian Anda terhadap kinerja anggota Anda pada 5 Aspek Generik dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai di kolom Pencapaian Kinerja.

Nama : ROKI AVENTINUS PURNOMO.....
Pangkat : BRIGADIR POLISI
NRP : 86081008.....
Jabatan : BANIT RESKRIM POLSEK TULAKAN.....
Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

No	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja				TOTAL
			Dibawah Standar Kinerja	Perlu Perbaikan	Sesuai Standar Kinerja	Diatas Standar Kinerja	
1	TPTKP	Kemampuan mendatangi TPK dengan cepat dapat melakukan penanganan pertama di TKP	1	3	5	8 X	
2	OLAH TKP	Kemampuan mengolah TKP, sehingga dapat mengungkap perkara yang terjadi	1	3	5 X	8	
3	PENYELIDIKAN	Kemampuan melakukan penyelidikan tindak pidana, sehingga dapat mempermudah dalam penyidikan	1	3	5 X	8	
4	PENYIDIKAN	Kemampuan melaksanakan penyidikan, sehingga perkara yang ditangani dapat dengan mudah untuk pemberkasan	1	3	5 X	8	
5	PEMBERKASAN	Kemampuan melaksanakan pemberkasan, sehingga tidak dikembalikan oleh JPU	1	3	5	8 X	
Nilai Spesifik			31				
Total Nilai Spesifik (Nilai Spesifik X 65 %)			31 X 65 % = 20,15				

CATATAN :

Tanggal : 31/12/2017
Pejabat Penilai
SUYANTO
AIPU NRP 72090079

Gambar 4.18
Formulir Rekapitulasi Penilaian Kinerja
Brigpol R.A.P.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
 RESORT PACITAN
 SEKTOR TULAKAN

UNTUK PP

FORMULIR REKAPITULASI PENILAIAN KINERJA

Nama : ROKI AVENTINUS PURNOMO.....
 Pangkat : BRIGADIR POLISI
 NRP : 86081008.....
 Jabatan : BANIT RESKRIM POLSEK TULAKAN.....
 Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

Total Nilai Akhir Generik	20,13
Total Nilai Spesifik	20,15
Jumlah	40,28
Sebutan	Empat puluh koma dua puluh delapan

Catatan Akhir :

Pegawai yang dinilai

ROKI AVENTINUS PURNOMO
 BRIGADIR POLISI NRP 86081008

Tanggal : 31/12/2017
 Pejabat Penilai

SUYANTO
 APTU/NRP 72040079

*) Dengan menandatangani Formulir Rekapitulasi ini berarti Pegawai yang dinilai menyetujui nilai yang diberikan.

3) Formulir penilaian SMK Bripka A.K. :

Gambar 4.19**Formulir Kesepakatan Kinerja Spesifik****Bripka A.K.**

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

KESEPAKATAN KINERJA SPESIFIK

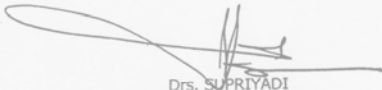
Nama : ANDRI KRISWANTOYO
Pangkat : BRIGADIR POLISI KEPALA
NRP : 85110364
Jabatan : BHABINKAMTIBMAS POLSEK TULAKAN
Satuan Kerja : POLRES PACITAN

Dengan ini menyatakan kesepakatan kerja untuk melaksanakan hal-hal tertulis dibawah ini, yang merupakan bagian dari penjabaran tugas pokok dan fungsi sesuai dengan jabatan saya.

No.	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Keterangan
1	Performance	Kemampuan berpenampilan korek dan rapi, sehingga tidak merasa minder dalam melaksanakan tugasnya	
2	Pembinaan	Kemampuan melakukan pembinaan di Desa binaannya, sehingga tercipta situasi yang kondusif	
3	Penyuluhan	Kemampuan melakukan penyuluhan, sehingga masyarakat mengerti apa yang harus dilakukan	
4	Sambang	Kemampuan melakukan sambang di desa binaannya, sehingga masyarakat/ perangkat desa merasa nyaman	
5	Dril tongkat	Kemampuan melaksanakan dril tongkat sehingga dapat melatih kamra maupun masyarakat di desa binaannya	

Faktor dan standar kinerja tersebut diatas merupakan elemen-elemen yang akan d'nilai sebagai indikator kinerja spesifik yang harus saya laksanakan.

Pacitan, 3 juli 2017

Pejabat Penilai

Drs. SUPRIYADI
AIPU NRP 62090855

Pegawai yang dinilai

ANDRI KRISWANTOYO
BRIPKA NRP 85110364

Gambar 4.20

Formulir Kesepakatan Kinerja Generik Pejabat Penilai

Bripka A.K.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

UNTUK PP

FORMULIR PENILAIAN KINERJA GENERIK

Berikan penilaian Anda terhadap kinerja anggota Anda pada 10 Aspek Generik dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai di kolom Pencapaian Kinerja.

Nama : ANDRI KRISWANTOYO.....
Pangkat : BRIGADIR POLISI KEPALA.....
NRP : 85110364.....
Jabatan : BHABINKAMTIBMAS POLSEK TULAKAN.....
Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

No	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja			TOTAL
			Dibawah Standar Kinerja	Perlu Perbaikan	Sesuai Standar Kinerja	
1.	Kepemimpinan	Kemampuan mempengaruhi, Inovasi dan mengarahkan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8
2.	Jaringan Sosial	Kemampuan membangun, memelihara dan melaksanakan kerjasama dan hubungan baik dengan anggota Polri dan masyarakat antar unit kerjanya	1	3	5	8 X
3.	Komunikasi	Kemampuan merumuskan, mengutarakan dan menerima ide/ pendapat, baik secara verbal maupun non verbal, dengan jelas kepada sesama anggota Polri dan masyarakat luas pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8
4.	Pengendalian Emosi	Kemampuan mengendalikan emosi dalam situasi yang penuh tekanan sehingga tidak mempengaruhi kinerja	1	3	5	8 X
5.	Agen Perubahan	Kemampuan merumuskan, memotivasi dan melaksanakan perubahan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8
6.	Integritas	Kemampuan memotivasi dan melaksanakan perubahan pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8
7.	Empati	Kemampuan menempatkan diri pada posisi orang lain, serta mengekspresikan perasaan positif dan ketulusan pada orang lain	1	3	5	8 X
8.	Pengelolaan Administrasi	Kemampuan merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan memperbaiki proses administrasi antar unit kerjanya	1	3	5 X	8
9.	Kreativitas	Kemampuan menghasilkan, mengemukakan dan melaksanakan ide/ cara baru secara efektif di Polri, antar unit kerjanya	1	3	5 X	8
10.	Kemandirian	Kemampuan mengarahkan diri sendiri dan mengambil inisiatif tindakan dengan mempertimbangkan faktor resiko antar unit kerjanya	1	3	5 X	8
Nilai Generik			59			
Total Nilai generik (Nilai Generik X 35 %)			59 X 35 % = 20,65			

CATATAN :

Tanggal : 31/12/2017
Pejabat Penilai
Drs. SUPRIYADI
AIPU NRP 62090855

Gambar 4.21

Formulir Kesepakatan Kinerja Generik Rekan Kerja

Bripka A.K.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

UNTUK RK

FORMULIR PENILAIAN KINERJA GENERIK

Berikan penilaian Anda terhadap kinerja rekan Anda pada 10 Aspek Generik dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai di kolom Pencapaian Kinerja

Nama : ANDRI KRISWANTOYO.....
Pangkat : BRIGADIR POLISI KEPALA.....
NRP : 85110364.....
Jabatan : BHABINKAMTIBMAS POLSEK TULAKAN.....
Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

No	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja				TOTAL
			Dibawah Standar Kinerja	Perlu Perbaikan	Sesuai Standar Kinerja	Diatas Standar Kinerja	
1.	Kepemimpinan	Kemampuan mempengaruhi, inovasi dan mengarahkan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
2.	Jaringan Sosial	Kemampuan membangun, memelihara dan melaksanakan kerjasama dan hubungan baik dengan anggota Polri dan masyarakat antar unit kerjanya	1	3	5	8 X	
3.	Komunikasi	Kemampuan merumuskan, mengutarakan dan menerima ide/ pendapat, baik secara verbal maupun non verbal, dengan jelas kepada sesama anggota Polri dan masyarakat luas pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8	
4.	Pengendalian Emosi	Kemampuan mengendalikan emosi dalam situasi yang penuh tekanan sehingga tidak mempengaruhi kinerja	1	3	5	8 X	
5.	Agan Perubahan	Kemampuan merumuskan, memotifasi dan melaksanakan perubahan antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
6.	Integritas	Kemampuan memotifasi dan melaksanakan perubahan pada level unit kerjanya	1	3	5 X	8	
7.	Empati	Kemampuan menempatkan diri pada posisi orang lain, serta mengekspresikan perasaan positif dan ketulusan pada orang lain	1	3	5 X	8	
8.	Pengelolaan Administrasi	Kemampuan merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan memperbaiki proses administrasi antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
9.	Kreativitas	Kemampuan menghasilkan, mengembangkan dan melaksanakan ide/ cara baru secara efektif di Polri, antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
10.	Kemandirian	Kemampuan mengarahkan diri sendiri dan mengambil inisiatif tindakan dengan mempertimbangkan faktor resiko antar unit kerjanya	1	3	5 X	8	
Nilai Generik			56				
Total Nilai generik (Nilai Generik X 35 %)			56 X 35 % = 19,60				

CATATAN :

Tanggal: 31/12/2017
Rekan Kerja

EKO PRASETYO UTOMO
BRIPKA NRP 8608.008

Gambar 4.22

Formulir Penilaian Kinerja Spesifik Pejabat Penilai

Bripka A.K.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
RESORT PACITAN
SEKTOR TULAKAN

UNTUK PP

FORMULIR PENILAIAN KINERJA SPESIFIK

Berikan penilaian Anda terhadap kinerja anggota Anda pada 5 Aspek Generik dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada angka yang sesuai di kolom Pencapaian Kinerja.

Nama : ANDRI KRISWANTOYO.....
Pangkat : BRIGADIR POLISI KEPALA.....
NRP : 85110364.....
Jabatan : BHABINKAMTIBMAS POLSEK TULAKAN.....
Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

No	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja				TOTAL
			Dibawah Standar Kinerja	Perlu Perbaikan	Sesuai Standar Kinerja	Diatas Standar Kinerja	
1	Performance	Kemampuan berpenampilan korek dan rapi, sehingga tidak merasa minder dalam melaksanakan tugasnya	1	3	5	8 X	
2	Pembinaan	Kemampuan melakukan pembinaan di Desa binaannya, sehingga tercipta situasi yang kondusif	1	3	5 X	8	
3	Penyuluhan	Kemampuan melakukan penyuluhan, sehingga masyarakat mengerti apa yang harus dilakukan	1	3	5 X	8	
4	Sambang	Kemampuan melakukan sambang di desa binaannya, sehingga masyarakat/ perangkat desa merasa nyaman	1	3	5 X	8	
5	Dril tongkat	Kemampuan melaksanakan dril tongkat sehingga dapat melatih kamra maupun masyarakat di desa binaannya	1	3	5	8 X	
Nilai Spesifik			31				
Total Nilai Spesifik (Nilai Spesifik X 65 %)			31 X 65 % = 20,15				

CATATAN :

Tanggal : 31/12/2017
Pejabat Penilai
Drs. SUPRIYADI
AIPTU NRP 62090855

Gambar 4.23
Formulir Rekapitulasi Penilaian Kinerja
Bripka A.K.

POLRI DAERAH JAWA TIMUR
 RESORT PACITAN
 SEKTOR TULAKAN

UNTUK PP

FORMULIR REKAPITULASI PENILAIAN KINERJA

Nama : ANDRI KRISWANTOYO.....
 Pangkat : BRIGADIR POLISI.....
 NRP : 85110364.....
 Jabatan : BHABINKAMTIBMAS POLSEK TULAKAN.....
 Satuan Kerja : POLRES PACITAN.....

Total Nilai Akhir Generik	20,13
Total Nilai Spesifik	20,15
Jumlah	40,28
Sebutan	Empat puluh koma dua puluh delapan

Catatan Akhir :

Pegawai yang dinilai



ANDRI KRISWANTOYO
 BRIPKA NRP 85110364

Tanggal : 31/12/2017
 Pejabat Penilai



Drs. SUPRIYADI
 AIPTU NRP 62090855

*) Dengan menandatangani Formulir Rekapitulasi ini berarti Pegawai yang dinilai menyetujui nilai yang diberikan.

Ketiga personel tersebut adalah personel Polsek Tulakan yang berdinasi pada Unit yang berbeda-beda, yaitu Briptu D.P.H.S. adalah anggota Unit Sabhara, Brigpol R.A.P. berdinasi di Unit Reskrim, sedangkan Bripka A.K. bertugas di Unit Bhabinkamtibmas. Tetapi mempunyai nilai yang sama. Hal tersebut tidak sesuai dengan Perkap Nomor 11 tahun 2011.

4.5 Evaluasi Pelaksanaan Penerapan Penilaian Kinerja Personel dengan Sistem Manajemen Kinerja

Penilaian kinerja pada pegawai negeri dilingkungan Polri pada prinsipnya merupakan suatu sistem manajemen personel. Suatu sistem yang dibuat dengan maksud untuk terus memacu adanya peningkatan dan pengembangan kinerja personel. Sistem penilaian kinerja dengan menggunakan sistem manajemen kinerja Polri merupakan sistem yang ada di organisasi Polri yang ditujukan untuk peningkatan kinerja.

Sistem penilaian kinerja dengan SMK ini merupakan siklus yang bekerja secara terus menerus. Penilaian kinerja pada organisasi Polri berjalan setiap periode persemester secara periodik. Pada prinsipnya pelaksanaan penilaian kinerja dengan sistem manajemen kinerja berjalan dengan tahapan – tahapan yang berjalan secara terus – menerus.

Pelaksanaan penilaian kinerja di Polres Pacitan berdasarkan hasil temuan dilapangan, apabila dievaluasi akan terdapat dua jalur pelaksanaan. Yang pertama adalah pelaksanaan penilaian pada awalnya diberikan suatu konsep yang sesuai dengan aturan sebagaimana tahapan dalam Perkap Nomor 16 tahun 2011. Pada

awal periode penilaian, oleh Bagsumda akan memberikan suatu sosialisasi tentang pelaksanaan penilaian kinerja dengan metode SMK tersebut kepada pengemban fungsi SDM dilingkungan Bag, Sat, Si dan Polsek jajaran Polres Pacitan. Dalam sosialisasi dijelaskan tentang konsep, waktu dan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh pengemban fungsi SDM. Pada fase ini, mekanisme penilaian kinerja dengan SMK tersebut berjalan sesuai dengan prosedur yang ada.

Adanya kegiatan sosialisasi ini dijumpai dari hasil wawancara dengan Paursubbagpers Bagsumda, Bripka W.S.N., S.H., sebagai berikut :

“... mekanisme pelaksanaan penilaian SMK, keinginan kami dari Bag Sumda adalah berjalan sesuai norma dalam Perkap 16. Pada awal periode kami selalu memberikan sosialisasi SMK kepada para Kasium dan Kaurmintu. Isi sosialisasi adalah tentang tata cara pengisian SMK sampai dengan penilaian, dan pengumpulan formulir kembali ke Bagsumda. ...”

“... pada saat sosialisasi mereka (Kasium, Kaurmintu) jarang sekali yang bertanya, seolah-olah sudah paham dan mengerti, namun ketika formulir penilaian dikumpulkan banyak yang tidak sesuai dengan aturan.”

Kemudian, yang kedua adalah, setelah selesai sosialisasi, para pengemban fungsi SDM baik di Bag, Sat, Si maupun Polsek jajaran Polres Pacitan, tidak mampu melaksanakan apa yang diarahkan dalam sosialisasi. Para pengemban fungsi SDM tersebut tidak mampu mengarahkan para pimpinannya baik Kabag, Kasubbag, Kasi, Kasat maupun Kapolsek nya masing – masing untuk melaksanakan penilaian sesuai dengan mekanisme yang seharusnya. Para

pimpinan baik Kabag, Kasubbag, Kasat, Kasi, Kapolsek dan Kanit, mempunyai karakteristik yang sama, yaitu tidak mau dipusingkan dan tidak mau tahu dengan sistem penilaian kinerja. Mereka cenderung menyerahkan semua proses penilaian kinerja kepada para Paurmin, Kaurmintu, dan Kasium masing-masing.

Kemudian pelaksanaan penilaian juga terkesan tidak direncanakan dengan baik sesuai dengan tahapan – tahapan yang seharusnya. Pada awal periode yang seharusnya dilaksanakan penyepakatan faktor kinerja spesifik antara Pejabat Penilai (PP) dengan Pegawai Yang Dinilai (PYD), namun pada pelaksanaannya hampir tidak dilaksanakan. Sebagian besar faktor kinerja spesifik tersebut diserahkan kepada para staf pengemban fungsi sdm masing-masing. Hal tersebut terlihat dari hasil wawancara dengan Paursubbaggers Bagsumda, Kasium Polsek, dan Kaurmintu Satreskrim dan Satlantas, menyatakan bahwa merekalah yang diberi beban untuk mengisi dan menyusun indikator-indikator faktor kinerja spesifik. Sehingga pada akhir periode penilaian para pimpinan dan para pengembang fungsi SDM dilingkungan masingmasing terburu-buru dalam melaksanakan penilaian. Kejadian tersebut sesuai dengan hasil temuan penelitian dan wawancara dengan Kasium Polsek Yuyun K, Aiptu Y.K., S.H. sebagai berikut :

“... susah pak, untuk SMK jika diserahkan kepada masing-masing kanit, ka spk maupun anggota. Gak bakalan jalan, yang ada nantinya saya yang kesal. Minta – minta terus. Ujung-ujungnya semua diserahkan kesaya. Ya saya yang nyusun kineja spesifiknya, ya saya juga yang memberikan nilai. Mereka tinggal tanda tangan saja.”

Kemudian jika mendasari kepada Perkap nomor 16 tahun 2011 tentang penilaian kinerja bagi pegawai negeri pada Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja, dijelaskan bahwa dalam perkap tersebut terdapat 4 (empat) prinsip dalam penilaian. Empat prinsip tersebut adalah transparan, bersih, akuntabel, dan obyektif.

Transparan, yang berarti bahwa pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan secara terbuka, dengan menyepakati lima faktor kinerja yang akan dinilai oleh Pejabat Penilai (PP) dengan Pejabat Yang Dinilai (PYD) dan hasil penilaian tersebut disampaikan secara langsung. Sedangkan bersih, yang mengandung arti bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja tidak ada cela bagi Pejabat Penilai dan Anggota Yang Dinilai untuk melakukan KKN karena dalam pelaksanaan penilaian juga melibatkan dua rekan Anggota Yang Dinilai yang dipilih secara acak. Kemudian akuntabel, adalah bahwa dalam penilaian kinerja dapat dipertanggung jawabkan secara vertikal maupun horizontal. Dan kemudian objektif, berarti bahwa penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan fakta kinerja dan hasil yang disepakati sesuai dengan target yang telah disepakati pula.

Pelaksanaan penilaian kinerja pada Polres Pacitan dan jajarannya, dianalisis dengan empat prinsip penilaian kinerja diatas, adalah untuk prinsip transparan menjadi susah tercapai. Hal ini karena dalam penyusunan indikator faktor kinerja spesifik (FS) yang seharusnya disepakati antara Pejabat Penilai (PP) dengan Pegawai Yang Dinilai (PYD), namun dalam pelaksanaannya bukan

disusun berdasarkan kesepakatan dengan landasan dari penetapan kinerja, namun disusun oleh staf bagsumda, paurmin, kaurmin dan kasium.

Kemudian untuk prinsip akuntabel menjadi susah dalam melakukan pertanggung-jawaban penilaian. Karena dalam penyusunan indikator – indikator penilaian terutama faktor spesifik tidak didasarkan kepada job discription PYD maka penilaian hanya bersifat formalitas dan asal jadi. Hal tersebut akan berakibat kepada pertanggung – jawaban baik secara horizontal dan vertical akan terabaikan.

Selanjutkan berdasari prinsip objektif, bahwa selama proses penilaian masih bersifat formalitas dan asal-asalan belaka, maka prinsip objektif akan sulit tercapai. Bahkan yang terjadi adalah unsur subyektifitas yang akan muncul. Hal tersebut dikarenakan dengan tidak dilakukannya secara procedural yang benar dalam pelaksanaan penilaian, maka proses penilaian yang mayoritas dilakukan oleh pengamban fungsi SDM tersebut menjadi subyektif bagi pimpinan dan personel pengemban fungsi SDM tersebut. Ditambah dengan target yang dituliskan dalam kesepakatan kinerja spesifik adalah bukan berdasarkan kesepakatan (asal-asalan) maka kinerja yang dilakukan oleh PYD akan menjadi asal-asalan pula. Sehingga target dan capaian kinerja tidak menjadi patokan dalam penilaian kinerja. Pernyataan tersebut dikuatkan dengan keterangan dari Kabagsumda Polres Pacitan, Kopol S.W., yaitu :

“... penilaian SMK di Polres Pacitan dan Polsek jajaran, menurut saya masih jauh dari obyektif, bahkan sangat subyektif. Karena yang saya lihat, sampai saat ini hampir semua nilai SMK yang dikumpulkan bernilai baik

semua. Tidak ada yang kurang, padahal dari absen provos, banyak sekali yang tidak masuk ...”

“ ... hal lain yang saya rasakan bahwa hampir semua usulan kenaikan pangkat, tunjangan kinerja, pendidikan tidak ada yang terganjal dengan nilai SMK, hal itu berarti para pimpinannya masih subyektif dalam member nilai SMK.”

Hal berikutnya, adalah dalam hal manajemen pelaksanaan penilaian kinerja. Dalam konsep teori manajemen terdapat fungsi-fungsi yang menyusun teori manajemen tersebut, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), *coordinating* (pengkoordinasian) dan *controlling* (pengendalian). Dalam konsep manajemen tersebut, kesemua fungsi harus berjalan bersama agar dapat menghasilkan hasil yang maksimal.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja di lingkungan Polres Pacitan dan jajarannya, terlihat bahwa teori manajemen tersebut tidak berjalan dengan maksimal. Peran pimpinan baik ditingkat Kabag, Kasat, Kasi, sampai Kapolsek dalam mengelola manajemen pelaksanaan penilaian kinerja personel sangat penting. Kalo dilihat dari pelaksanaan penilaian, justru peran dan posisi dari para pimpinan kesatuan sangat minim. Baik kabag, kasat, kasi dan kapolsek tidak menerapkan prinsip manajemen secara seharusnya. Dari sisi perencanaan, bahwa pelaksanaan penilaian SMK yang berjalan periodik setiap 6 bulan sekali, harusnya para pimpinan kesatuan tidak perlu merasa terdadak ketika pada akhir semester diminta mengumpulkan rekapitulasi nilai SMK.

Kemudian dalam hal pembagian tugas dan wewenang, dimana penilaian yang seharusnya dilakukan oleh Kapolsek, atau Kanit (jika dilingkungan Polsek), namun karena tidak berjalannya prinsip manajemen yaitu *organizing*, pembagian tugas dan wewenang, namun pada pelaksanaannya semua penilaian dilakukan oleh Kasium, para PP hanya tanda tangan, menunjukkan ketidak berjalannya prinsip manajemen dalam pelaksanaan penilaian kinerja dilingkungan Polsek. Hal tersebut terjadi pula dilingkungan Bag, Sat, Si Polres Pacitan.

Selama kegiatan pengamatan dalam pelaksanaan penilaian kinerja baik dilingkungan Polres, Bag, Sat, Si, Unit, Polsek, mahasiswa melihat adanya controlling / pengendalian yang lemah dari para pimpinan kesatuan tersebut. Kita lihat bahwa para pimpinan kesatuan hampir tidak ada kepedulian, hanya memerintahkan kepada Kasium, Kaurmintu, Paurmin untuk memberikan penilaian. Hal tersebut dikuatkan dengan pernyataan dari Kasium Polsek Tegalombo, Aiptu S.J., yaitu :

“... penilaian SMK anggota Tegalombo, diserahkan semuanya kepada saya, kapolsek tidak tahu menahu, semua terserah saya. Kata Kapolsek: nilainya disamain aja dengan yang dahulu...”

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh hasil wawancara dengan Kasium Polsek Pacitan Aiptu Y.K., S.H., sebagai berikut :

“... selama proses penilaian SMK, kapolsek tidak pernah mengecek, hanya pada masa akhir penilaian saja, itupun setelah diminta oleh bagsumda Polres agar rekapitulasi nilai smk segera diserahkan...”

Kemudian sesuai dengan konsep tentang penilaian kinerja, bahwa penilaian kinerja merupakan alat untuk menentukan apakah personel telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja, kemudian merupakan cara untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan, serta metode untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Agar proses penilaian kinerja tersebut berkualitas dan berguna, terdapat syarat – syarat yang harus diperhatikan yaitu : Input, agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mencapai sasaran, perlu ditetapkan, disepakati faktor – faktor dan ukuran - ukuran yang akan dinilai dalam pekerjaan secara tepat dan lengkap. Kemudian proses, yaitu proses konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok harus dilakukan, untuk menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja dapat dihubungkan secara menyeluruh. Yang terakhir adalah output, yaitu hasil penilaian apakah membawa manfaat, dampak, atau resiko Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan merefleksi pada peningkatan kinerja perusahaan.

Adapun pelaksanaan penilaian kinerja di Polres Pacitan, jika dianalisis dengan konsep penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2011) dalam pelaksanaan penilaian kinerja terhadap personel dilingkungan Polres Pacitan adalah sebagai berikut :

a. Input.

Pada pelaksanaan penilaian kinerja Polres Pacitan, proses pendefinisian indikator penilaian kinerja baik generik dan spesifik yang seharusnya merupakan suatu bentuk kesepakatan standar kerja, target kinerja, antara PYD dengan PP, namun pada pelaksanaannya tidak dilakukan penyepakatan, malahan disusun oleh Kasium, kaurmintu dan paurmin. Kesepakatan penilaian kinerja baik generik maupun spesifik tersebut merupakan jabaran dari ketetapan kinerja tahunan dan job description masing – masing personel. Dalam pelaksanaannya, ternyata para Kasium, Kaurmintu, Paurmin dan staf Bagsumda Polres Pacitan selaku pengemban fungsi sumber daya manusia dilingkungan kesatuan masing-masing, tidak hanya sekedar menyusun indikator penilaian kinerja, namun juga memberikan penilaian terhadap kedua faktor penilaian kinerja baik faktor generik dan faktor spesifik.

Dengan fenomena tersebut, dimana indikator kesepakatan kinerja baik generik maupun spesifik disusun bahkan dilakukan penilaian yang tidak dilakukan oleh Pejabat Penilai (PP) namun oleh Kasium, Kaurmintu atau Paurmin, menunjukkan peran input dalam konsep penilaian kinerja tidak berjalan dengan seharusnya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka akan membawa akibat yaitu

proses penilaian kinerja di Polres Pacitan hanya sekedar formalitas belaka, tidak akan membawa hasil dan manfaat seperti yang diharapkan.

b. Proses.

Proses disini akan lebih membahas berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja di Polres Pacitan. Pelaksanaan penilaian kinerja personel secara prosedur dilaksanakan meliputi empat tahapan, yaitu : tahapan dan waktu penilaian, pemantauan dan pembimbingan, pelaksanaan penilaian, dan evaluasi kinerja. Keempat tahapan tersebut harus dilalui dan dikerjakan sesuai dengan prosedur.

Pada pelaksanaan penilaian kinerja di Polres Pacitan, mekanisme tahapan tersebut tidak berjalan dengan seharusnya. Sebagian besar/mayoritas pelaksanaan penilaian hanya dilakukan pada tahapan pelaksanaan penilaian. Para PP yang memberikan penilaian tidak melakukan penyepakatan indikator penilaian kinerja baik FG dan FS, tidak melakukan pemantauan dan pembimbingan kinerja. PP hanya melakukan tahapan penilaian kinerja, itupun dengan kondisi/keadaan karena sudah mendekati batas waktu penilaian, sedangkan rekapitulasi penilaian harus segera diserahkan ke kesatuan atas.

c. Output.

Setelah pelaksanaan penilaian kinerja, hasil penilaian kinerja sesuai konsep dapat berguna bagi pengembangan personel dan peningkatan kinerja. Hasil penilaian akan menjadi tolak ukur dalam mereview kinerja personel persemester. Kemudian untuk penilaian kinerja di Polres Pacitan, hasil penilaian kinerja yang seharusnya berpengaruh kepada pemenuhan hak-hak personel,

seperti sebagai syarat untuk perhitungan tunjangan kinerja, kenaikan pangkat, pendidikan pengembangan dan kejuruan, dan pengurusan hak – hak yang lainnya.

Pada pelaksanaan penilaian, besaran nilai, baik pada penilaian di Polres Pacitan, Bag. Sat, Sie dan Polsek di jajaran Polres Pacitan, PP memberikan penilaian tanpa dengan melihat kinerjanya, PP memberikan penilaian seluruh PYD dengan nilai baik (rentang nilai 38 – 48). Nilai ini diberikan dengan landasan nilai kinerja periode yang lalu. Pemberian nilai ini mempunyai tingkat subyektifitas yang sangat tinggi, dan tidak didasarkan kepada penilaian yang obyektif.

Dari analisa dengan konsep penilaian kinerja diatas, maka proses penilaian kinerja dimana input, proses dan output dari penilaian kinerja yang dilakukan hanya untuk mengejar formalitas, maka pelaksanaan penilaian kinerja pada Polres Pacitan tidak mempunyai arti dan manfaat. Pelaksanaan penilaian kinerja (SMK) tidak membawa perubahan dan pengaruh terhadap kinerja personel di Polres Pacitan. Oleh sebab itu, karena penilaian kinerja tidak dilaksanakan dengan seharusnya dan sesuai dengan prosedur, maka ada atau tidak ada penilaian kinerja dengan SMK, maka kinerja personel di lingkungan Polres Pacitan tidak ada pengaruhnya.

4.6 Pengaruh Penilaian Kinerja Personel (Sistem Manajemen Kinerja) terhadap Kinerja Personel

Penilaian kinerja sesuai Perkap Nomor 16 tahun 2011, dalam mukadimahnyanya dijelaskan bahwa latar belakang pelaksanaan penilaian kinerja pada organisasi Polri adalah dalam rangka mendorong peningkatan kinerja anggota Polri dan untuk mengembangkan kemampuan kerja. Dengan dilaksanakannya penilaian kinerja dengan menggunakan sistem manajemen kinerja Polri, diharapkan proses penilaian tersebut dapat menjadi suatu sistem penilaian yang standar, jelas, obyektif, dan transparan.

Jadi secara konsep, adanya penilaian kinerja dalam suatu organisasi adalah untuk mendorong peningkatan kinerja personel organisasi tersebut. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, hasil dari penilaian kinerja tersebut akan berakibat atau membawa dampak kepada pemenuhan hak – hak pegawai dalam organisasi tersebut. Hak – hak tersebut antara lain berupa, kenaikan gaji (besaran tax home pay), hak tunjangan kinerja, hak untuk mendapatkan kenaikan jabatan dan pangkat, dan hak – hak lainnya.

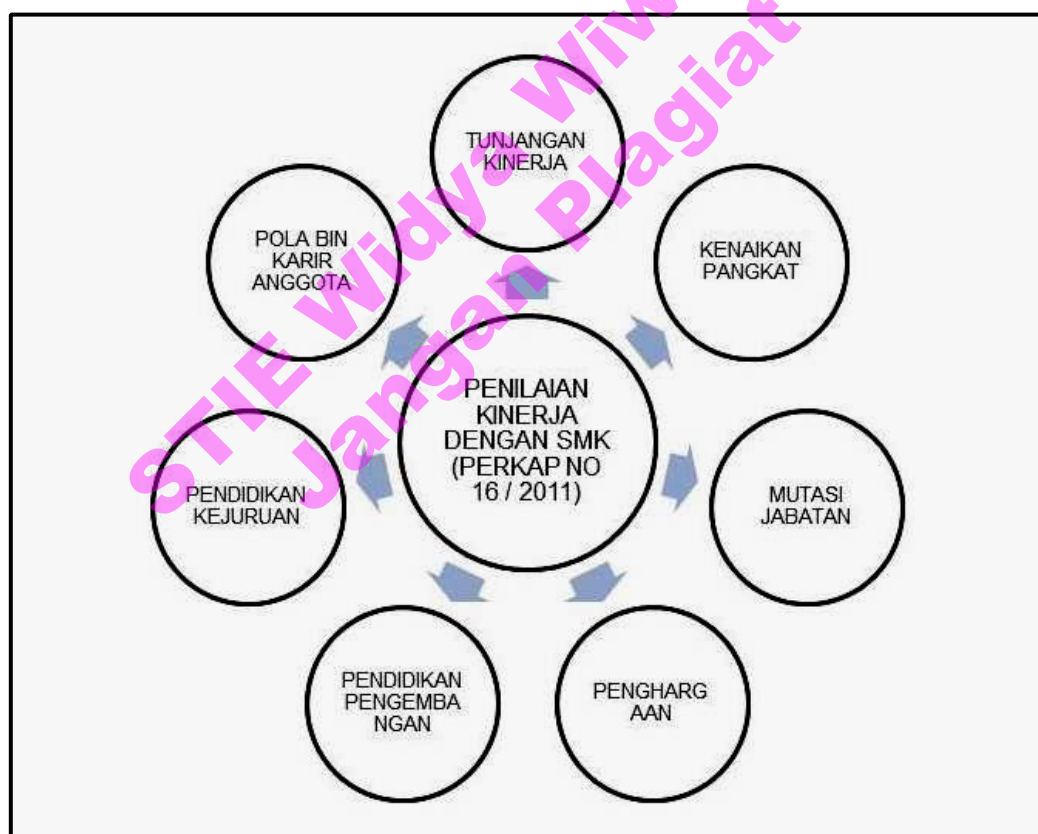
Adapun pada organisasi Polri, penilaian kinerja secara aturan dan konsep mempunyai peranan dan hubungan yang sangat menentukan kepada terpenuhinya hak-hak anggota Polri. Hak anggota Polri tersebut antara lain, tunjangan kinerja, kenaikan pangkat dan golongan, proses mutasi jabatan, pendidikan baik pengembangan maupun kejuruan, dan pengurusan tanda kehormatan. Secara konseptual, bahwa hasil dari penilaian kinerja anggota Polri tersebut, akan menentukan apakah anggota tersebut berhak untuk mendapatkan hak-hak tersebut

atau tidak. Jika nilai dalam penilaian kinerja bagus, maka anggota tersebut dapat untuk mendapatkan hak tersebut, begitu pula sebaliknya.

Secara konseptual penilaian kinerja mempunyai hubungan dengan pemenuhan hak anggota dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut :

Gambar 4. 24

**Keterkaitan Sistem Manajemen Kinerja Polri dengan
Pemenuhan Hak Anggota Polri**



Pelaksanaan penilaian kinerja Polri pada Polres Pacitan, sebagaimana telah diulas dalam bab 4 ini sebelumnya, menunjukkan pelaksanaan yang tidak sesuai dengan kaidah dan prosedur yang ditetapkan. Mekanisme dan prosedur pelaksanaan penilaian kinerja telah digariskan dalam Perkap Nomor 16 tahun 2011, namun pelaksanaan penilaian kinerja di Polres Pacitan dan jajaran berbeda dengan prosedur seharusnya.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja di Polres Pacitan, pada proses tahapan input penilaian, yang berupa penyepakatan indikator penilaian kinerja baik generik maupun spesifik, yang tidak dilakukan penyepakatan antara PYD dengan PP, namun dibuat oleh pejabat / personel pengemban fungsi SDM di kesatuan masing-masing, membuat bias terhadap target, standar kinerja yang harus dicapai oleh PYD. PYD dalam proses penilaian tidak dinilai berdasarkan apa yang dilakukan atau dikerjakannya. PYD dalam bekerja tidak mempunyai standar dan target yang harus dikerjakan, sehingga apapun yang dikerjakan oleh PYD baik secara kuantitas maupun kualitas tidak mempengaruhi hasil penilaian kinerja (SMK) nya.

Secara proses input penilaian atau pelaksanaan penilaian kinerja pada Polres Pacitan dan Polsek jajaran, dimana pelaksanaan penilaian pada kenyataan dilapangan diberikan / diisi oleh para personil pengemban fungsi SDM bukan oleh PP masing-masing, maka proses pemberian penilaian kinerja tersebut, menjadi tidak obyektif lagi.

Pada proses pemberian penilaian baik pada indikator penilaian kinerja generik maupun spesifik dan rekapitulasi yang dilakukan oleh personel pengemban

fungsi SDM bukan oleh PP, sedangkan PP hanya menandatangani penilaian saja, menunjukkan bahwa penilaian kinerja tersebut tidak didasarkan ketentuan yang seharusnya. Disamping itu jika nilai telah diisi bukan oleh PP, maka dasar penilaian pada kedua indikator kinerja (FS dan FG) bukan kepada hasil kinerja PYD selama satu semester berjalan, kemungkinan malahan penilaian didasarkan subyektifitas dari personel yang mengisi nilai.

Dalam konsep penilaian kinerja, bahwa proses penilaian kinerja akan memiliki arti dan peran penting serta akan dilaksanakan dengan sesuai prosedur, manakala output atau hasil dari penilaian kinerja tersebut mempunyai manfaat bagi PYD dalam perkembangan karier yang bersangkutan. Sedangkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada Polres Pacitan, bahwa hasil dalam penilaian kinerja belum mempunyai pengaruh terhadap hak – hak anggota Polri.

Bahwa berdasarkan pengamatan mahasiswa bahwa selama ini nilai yang diberikan oleh PP dalam setiap pelaksanaan penilaian kinerja, PP mempunyai kecenderungan memberikan nilai aman, baik bagi PYD maupun bagi dirinya dari kemungkinan adanya ketidak terimaan PYD terhadap besaran nilai. PP dalam memberikan nilai tidak didasarkan kepada kinerja maupun produk-produk yang sudah dikerjakan / dicapai oleh PYD. Sehingga apapun kinerja yang diperoleh dari PYD tidak akan mendapatkan nilai yang dibawah standar, dalam arti kata selalu dinilai dengan nilai SMK baik oleh PP. Maka dari itu, hak – hak nya tidak akan ada yang dihambat.

Hal tersebut tergambar dari pengamatan dilapangan juga dari hasil wawancara dengan Kabagsumda Polres Pacitan, Kopol S.W., sebagai berikut :

“... sampai sekarang selama kurang lebih 3 tahun saya menjabat kabag sumda, ada tiga hal yang belum pernah saya temui :

1. Belum pernah menjumpai anggota yang nilai SMK nya dibawah standar, semua dinilai baik oleh komandannya.
2. Belum pernah ada anggota yang tidak mendapatkan tunjangan kinerja karena nilai SMK.
3. Belum pernah ada anggota tidak naik pangkat gara-gara nilai SMK kurang.”

Kemudian pada pelaksanaan penilaian kinerja di Polres Pacitan juga terkesan berjalan hanya sekedar untuk menggugurkan kewajiban, untuk memenuhi formalitas belaka. Dari pimpinan kesatuan belum ada rasa kepedulian yang tinggi terhadap pelaksanaan penilaian kinerja. Semua yang berkaitan dengan penilaian diserahkan kepada Kasium, Kaurmintu, Paurmin.

Dengan kondisi tersebut, maka ada tau tidak adanya penilaian kinerja dengan sistem manajemen kinerja yang ditetapkan di Polres Pacitan belum banyak berpengaruh terhadap kinerja personel Polres Pacitan dan jajarannya. Hal tersebut dikarenakan para personel Polres Pacitan dan Polsek-polsek jajaran sudah mengetahui bahwa penilaian kinerja yang merupakan alat ukur pelaksanaan kinerja persemester tidak dikerjakan dengan semestinya. Kemudian juga mereka mengetahui bahwa mereka tidak akan dinilai dengan nilai yang jelek atau dibawah

standar. Sehingga, dengan kinerja yang seperti biasa mereka akan tetap dapat mendapatkan hak – hak mereka. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan anggota Unit Reskrim Polsek Tulakan, Brigadir Polisi R.A.P. pada saat dilakukan wawancara dengan mahasiswa, yaitu :

“... yang saya rasakan ada atau tidak SMK sama saja, nggak ngaruh dengan tugas kerja saya. Lha wong yang rajin dan yang elelekan nilainya sama, lagi pula yang penting itu apel pagi dulu. Kalau itu sudah dilaksanakan, gak mungkin saya dinilai dengan nilai jelek. “

Senada dengan pernyataan tersebut, hasil wawancara dengan Brigpol I.A., anggota unit Intelkam Polsek Pacitan, menyatakan :

“ sepanjang saya dinas di Polsek Pacitan selama 5 tahun ini, saya sudah pernah dinas di penjagaan (SPKT), dan sekarang Unit Intelkam, selama itu saya selalu dinilai dengan nilai sama. Jadi menurut saya, penilaian SMK itu yang turun temurun, pada gak mau capek semua, tinggal *copy paste* dari yang lalu, ganti tanggal, terus ditanda tangani. Gak ada hubungannya dengan kerjaan saya.”

Kemudian penilaian kinerja personel tersebut juga seharusnya berpengaruh kepada *tax home pay* atau besaran upah karyawan baik dalam bentuk gaji maupun tunjangan, dalam arti yang kinerjanya baik dan tinggi tentunya harus mempunyai penghasilan yang lebih baik pula jika dibandingkan dengan yang berkinerja biasa atau rendah. Namun dalam kenyataan di Polres Pacitan dan jajarannya, penilaian

kinerja yang secara normatif seharusnya mempengaruhi besaran tunjangan kinerja dari personel, namun kenyataannya tidak demikian. Antara personel yang nilai kinerjanya tinggi dengan yang rendah asal mempunyai ruang golongan jabatan yang sama maka akan mendapat tunjangan kinerja yang sama pula. Hal tersebut dikarenakan sistem pemberian tunjangan kinerja pada Polri masih didasarkan kepada kelas jabatan atau job grading, sehingga hal tersebut akan berakibat timbulnya rasa ketidakadilan dalam anggota Polres Pacitan. Karena antara yang kinerjanya baik akan mendapatkan besaran tunjangan kinerja yang sama dengan anggota yang kinerjanya biasa dan rendah. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kasieu Polres Pacitan, Iptu N.S., S.H. sebagai berikut :

“Pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja di Polres Pacitan didasarkan kepada kelas jabatan, belum mengacu kepada nilai kinerja (SMK). Memang hal itu akan menimbulkan rasa ketidakadilan, karena antara yang rajin (kinerja tinggi) dan yang elek-elekan akan menerima tunjangan kinerja yang sama. Seharusnya ada pembedaan, namun bagaimana lagi, aturan main/dasar hukum perkap nya belum ada, terpaksa kami selaku Kasikeu memberikan tunjangan kinerja atas dasar kelas jabatan, sesuai dengan aturan Perkap Nomor 6 tahun 2011 tentang tunjangan kinerja. Selain dari kelas jabatan kami juga melihat dari absen dan kehadiran anggota dalam apel pagi, apabila terlambat atau tidak hadir maka besaran tunjangan kinerja akan kami evaluasi”

Oleh sebab itu, penilaian kinerja secara keseluruhan pada Polres Pacitan dirasakan belum memberikan pengaruh secara maksimal terhadap peningkatan kinerja anggota Polres Pacitan dan Jajaran.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penilaian kinerja dalam konsepnya merupakan metode / alat yang paling sesuai untuk mengetahui apakah para pegawai dilingkungannya telah bekerja dengan baik dan sesuai dengan target atau standar yang diberikan, selain itu juga berguna untuk melakukan perbaikan, evaluasi, serta landasan untuk membuat rekomendasi buat karyawan tersebut. Oleh sebab itu, apabila proses penilaian kinerja pada suatu organisasi diterapkan dengan baik dan konsisten sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan maka tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja akan dapat mewujudkan adanya peningkatan kinerja dari pegawai dilingkungan organisasi tersebut.

Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 tentang sistem penilaian kinerja pegawai negeri pada Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan Sistem Manajemen Kinerja, semenjak diundangkan atau diberlakukan, maka system penilaian personel tersebut mulai berlaku di seluruh jajaran Polri se Indonesia. Dengan diterapkannya system penilaian kinerja dengan Sistem Manajemen Kinerja tersebut dalam penilaian kinerja personel di lingkungan Polri, diharapkan akan dapat mendorong dan meningkatkan kinerja dari personel Polri.

Pada Polres Pacitan, yang merupakan kesatuan kewilayahan kepolisian dengan wilayah hukum Kota Pacitan, juga telah mempedomani dan melaksanakan penilaian kinerja personel dengan sistem manajemen kinerja Polri sebagaimana

diamanatkan dalam Perkap Nomor 16 tahun 2011 tersebut. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa terhadap pelaksanaan penilaian kinerja personel Polres Pacitan dan polsek jajaran, akhir nya peneliti menemukan beberapa hal, yaitu sebagai berikut :

1. Tahapan pelaksanaan penilaian kinerja yang terdiri dari tahap perencanaan kinerja, tahap pemantauan dan pembimbingan, tahap penilaian kinerja, dan tahap evaluasi kinerja, belum sepenuhnya dilaksanakan dalam penilaian kinerja baik pada penilaian di Polres, Bag, Sat, Si, dan Polsek jajaran. Seringkali pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan dengan tidak terencana dan hanya pada akhir masa periode penilaian.
2. Pada tahapan perencanaan kinerja dimana sesuai prosedur dilaksanakan proses kesepakatan kinerja antara Pejabat Penilai dengan Pegawai yang dinilai, namun dalam proses penilaian kinerja di Polres Pacitan, tahapan tersebut tidak berjalan. Untuk kesepakatan kinerja baik faktor generik maupun faktor spesifik tidak dilakukan oleh Pejabat Penilai dengan Pegawai Yang Dinilai namun ditulis dan dirumuskan oleh staf Sumda dengan mempedomani indikator penilaian periode yang telah lalu.
3. Pemahaman personel Polres Pacitan dan jajaran terhadap penilaian kinerja dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri sesuai dengan Perkap 16 tahun 2011 sangat rendah. Pemahaman secara mendalam hanya dijumpai pada personel pengemban fungsi SDM yaitu Bagsumda Polres, Paurmin Bag, Kaurmintu Sat, Bamin Si, Kasium Polsek. Adapun untuk Kapolsek, Kabag, Kasat, hanya memahami sekedarnya dan belum menerapkan sepenuhnya.

4. Sosialisasi pelaksanaan penilaian kinerja personel dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri masih sangat kurang secara intensitas dan belum merata menyentuh kepada seluruh personel Polres Pacitan dan jajarannya.
5. Penilaian kinerja dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri dirasakan oleh personel Polres Pacitan belum mempunyai pengaruh terhadap hak – hak personel, baik itu tunjangan kinerja, kenaikan pangkat, proses mutasi jabatan, pendidikan dan system administrasi personel. Sehingga proses penilaian kinerja tersebut berjalan tidak lebih bersifat formalitas dan menggugurkan kewajiban semata.
6. Pejabat Penilai (PP) dalam memberikan penilaian tidak mendasarkan kepada kinerja, karena PP tidak memahami dan mempunyai standar kinerja dan target kerja dari PYD. Sehingga PP selalu memberikan penilaian baik kepada PYD tanpa melihat kinerjanya, dan berakibat tidak berjalannya mekanisme penyepakatan nilai dan mekanisme banding.
7. Pelaksanaan penilaian kinerja di Polres Pacitan masih tinggi unsur subyektivitasnya, karena tidak didasarkan kepada kinerja, dan besaran nilai serta penentuan indikator penilaian faktor kinerja spesifik tidak di isi oleh PP namun oleh personel pengemban fungsi SDM di kesatuan masing-masing.
8. Indikator penilaian faktor kinerja generik yang merupakan indikator baku dan telah ditetapkan dalam Perkap 16 tahun 2011, dinilai oleh sebagian PP bersifat kaku dan kurang bisa menyentuh job description yang menjadi tugas pokok dari PYD.

9. Indikator penilaian kinerja baik generik maupun spesifik dirasakan belum aplikatif, kurang rinci dan belum menyentuh ke dalam rincian bidang tugas pokok dan fungsi masing – masing PYD.
10. Dalam penilaian kinerja untuk personel dengan kepangkatan Brigadir Polisi, para PP merasakan kesulitan dalam menentukan kesepakatan kinerja baik generik (FG) maupun spesifik (FS), karena dalam ketetapan kinerja tahunan tidak dicantumkan pertelaahan tugas para Brigadir Polisi.
11. Jangka waktu penilaian kinerja yang persemester dirasakan terlalu panjang dan lama, sehingga terkadang PP melupakan hal – hal yang penting yang seharusnya menjadi catatan dalam melakukan penilaian kinerja Pegawai Yang Dinilai (PYD).
12. Penilaian kinerja personel dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri belum menjadi salah satu alat kontrol terhadap peningkatan kinerja personel Polri dan belum menjadi salah satu alat ukur dalam rangka pemenuhan hak – hak anggota seperti promosi jabatan dan kenaikan pangkat.

Oleh sebab itu, dari hasil penelitian berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri di Polres Pacitan, dapat disimpulkan bahwa penerapan pelaksanaan penilaian kinerja personel dengan menggunakan Sistem Manajemen Kinerja Polri belum maksimal sesuai Perkap Nomor 16 tahun 2011, sehingga penilaian kinerja tersebut tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja personel Polres Pacitan. karena antara ada dengan tidak ada penilaian, bagi personel Polres Pacitan tetap kinerjanya.

5.2 Saran

Dari penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa, menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja personel di Polres Pacitan dan jajarannya belum maksimal sesuai dengan harapan dan yang diamanatkan dalam Perkap Nomor 16 tahun 2011. Berkaitan dengan kesimpulan tersebut, mahasiswa mengajukan rekomendasi yang dapat dilakukan Polres Pacitan agar ke depan pelaksanaan penilaian kinerja dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan membawa manfaat berupa peningkatan kinerja personel Polres Pacitan.

Rekomendasi yang mahasiswa ajukan dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan dalam mekanisme pelaksanaan penilaian kinerja dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri, antara lain sebagai berikut :

1. Kepada Mabes Polri :
 - a. Agar Mabes Polri senantiasa secara berkala melakukan kaji ulang terhadap keberhasilan dan keefektifan dari pelaksanaan penilaian kinerja personel dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri tersebut. Jika tidak dilaksanakan pengkajian terhadap proses penilaian kinerja, maka proses penilaian kinerja dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri akan berakibat sama dengan penilaian DAPEN yang dirasakan telah gagal memberikan pengaruh kepada kinerja personel.
 - b. Dalam penyusunan indikator penilaian baik faktor generik maupun faktor spesifik, masih dirasakan terlalu kaku dan kurang menyentuh dengan sasaran sesuai tugas pokok, diharapkan adanya suatu

perubahan bahwa dalam penyusunan indikator penilaian baik faktor generik dan spesifik lebih fleksibel dan sederhana.

- c. Perlu adanya suatu pelatihan pengisian penilaian kinerja personel Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri dalam bentuk Dikjur atau sejenisnya dimana peserta diambil dari seluruh Polda Polda se Indonesia, kemudian peserta ditingkat Mabes Polri tersebut akan dapat memberikan pelatihan kembali kepada personel ditingkat Polda. Pelaksanaan pelatihan / dikjur tersebut dilaksanakan secara rutin dan berkala.
- d. Perlunya adanya formulir tambahan, jika dalam pelaksanaan kinerja terdapat pekerjaan – pekerjaan yang telah dilakukan atau dikerjakan oleh personel Polri diluar kesepakatan kinerja baik yang spesifik maupun generik. Sehingga penilaian kinerja juga memperhatikan faktor – faktor lain secara menyeluruh.
- e. Indikator penilaian kinerja generik dan spesifik, hendaknya dapat dibuat tidak kaku, aplikatif sesuai dengan job discription masingmasing PYD, dan dibuat sesuai level jabatan dan level kepangkatan. Sehingga apabila menilaia personel dengan kepangkatann Brigadir ada pedoman untuk penentuan kesepakatan penilaian faktor kinerjanya.
- f. Kemudian jangka waktu penilaian, dimana sesuai Perkap Nomor 16 tahun 2011, penilaian kinerja dilakukan persemester, dirasakan masih terlalu lama, seringkali ada hal yang terlupakan pada saat

diberikannya penilaian pada akhir semester. Penilaian bisa dilakukan perdua bulan atau pertiga bulan.

2. Kepada Polda Jawa Timur :

- a. Perlunya Polda Jawa Timur (Biro SDM) mengadakan pelatihan pengisian dan penilaian kinerja dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri dengan narasumber personel yang telah menerima pelatihan / dikjur ditingkat Mabes Polri dengan peserta seluruh personel Polres – Polres Jajaran Polda Jawa Timur.
- b. Agar Biro SDM Polda Jawa Timur secara berkala melakukan pengkajian terhadap proses pelaksanaan penilaian kinerja dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja personel.

3. Kepada Polres Pacitan :

- a. Perlunya dilakukan sosialisasi Perkap Nomor 16 tahun 2011 tentang penilaian kinerja pegawai negeri pada Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja Polri. Sosialisasi tersebut dilakukan dalam bentuk training atau pelatihan secara bertahap kepada masing-masing unsur yang terlibat dalam penilaian kinerja, yaitu kepada PP, PYD, RK, AYD serta pegawai pengemban fungsi sumber daya manusia. Training dan pelatihan tersebut dilakukan secara bertahap sampai dengan seluruh personel Polres Pacitan menguasai dan paham akan pelaksanaan penilaian kinerja.
- b. Pelaksanaan tahapan perencanaan kinerja, dimana terdapat fase penyepakatan kinerja baik faktor generik maupun spesifik antara

Pejabat Penilai dengan Pegawai Yang Dinilai agar dilaksanakan dengan sesuai prosedur. Karena jika tidak dilaksanakan sebagaimana prosedur seharusnya, maka pelaksanaan penilaian kinerja akan sia-sia. Oleh sebab itu agar tahapan penyepakatan kinerja (baik faktor generik maupun spesifik) dilakukan secara benar dan *face to face*.

- c. Dalam pelaksanaan sosialisasi, perlu diberikan pemahaman dan penjelasan akan pentingnya penilaian kinerja tersebut. Disamping itu perlu dijelaskan pula arti dan makna tiap – tiap tahapan dalam penilaian kinerja. Dengan mengerti, diharapkan para PP akan secara sungguh melaksanakan tahapan dalam penilaian kinerja.
- d. Hasil / output dari penilaian kinerja dengan sistem manajemen kinerja tersebut, agar betul – betul berpengaruh terhadap pemenuhan hak-hak personel. Hak tersebut meliputi besaran pendapatan yang diperoleh oleh personel Polres Pacitan. Pendapatan tersebut bisa meliputi tunjangan kinerja atau kenaikan gaji berkala. Kemudian bisa kepada penundaan kenaikan pangkat, pendidikan dan pelatihan.
- e. Agar dalam pelaksanaan penilaian kinerja, setiap nilai yang diberikan oleh PP, agar PP memberikan alasan dan bukti tertulis mengapa nilai tersebut diberikan, serta terhadap PYD melampirkan target capaian kinerja dengan produk - produk kinerja yang telah dilaksanakan. Hal ini jika dapat dilakukan juga akan dapat mengurangi tingkat subyektifitas dalam pelaksanaan penilaian kinerja.

- f. Agar pengemban fungsi Sumber daya manusia ditingkat Polres dan Kapolres serta Wakapolres senantiasa melakukan penelitian dan pengkajian terhadap pelaksanaan penilaian kinerja dilingkungannya. Hal tersebut untuk meminimalisir pelaksanaan penilaian yang diluar standar atau aturan yang berlaku.
- g. Agar terhadap personel yang berprestasi atau yang melakukan pelanggaran, proses penilaian kinerja menjadi hal yang prioritas dan menjadi pantuan bagi seluruh pejabat utama Polres Pacitan, untuk menghindari terjadinya hal yang sama pada penilaian kinerja sekarang ini.

STIE Widya Wivana
Jangan Plagiat

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Buku :

- Anwar, Dessy, (2001), *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Jakarta, Karya Abditama.
- Bachtiar, Harsja W, (1994), *Ilmu Kepolisian: Suatu Cabang Ilmu Pengetahuan yang Baru*, Jakarta, PTIK-Gramedia.
- Bayley David H, (1998), *Police for The Future / Polisi Masa Depan. Penyadur Jend (purn) Koenarto dan Ny Khobibah M Arif Dimiyati*, Jakarta, CV Cipta Manunggal.
- Bailey, William G, (2005), *Ensiklopedia Ilmu Kepolisian*, Jakarta: YPKIK.
- Bungin, Burhan, (2007), *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group.
- Dharma, Surya, (2010), *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djamin, Awaloedin, (1995), *Administrasi Kepolisian RI*, Bandung, Sanyata Sumanasa Wira.
- Djamin, Awaloedin, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia I : Kontribusi Teoritis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*, Bandung, Sanyata Sumanasa Wira.
- Harini, Sri. Dan Kusumawati, Ririen (2007), *Metode Statistika*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Hardiyansyah, (2012), *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*, Yogyakarta, Gava Media.
- Kelana, Momo, (2002), *Memahami Undang – Undang Kepolisian*, Jakarta, PTIK Press.
- Kunarto, (1999), *Kapita Selekta Binteman Polri*, Jakarta, Cipta Manunggal.

- Lihawa, Ronny, dkk, (2007), *Manajemen Kepolisian, Modul Mahasiswa PTIK*, Jakarta: PTIK dan Restu Agung.
- Mabes Polri, (1999), *Buku Biru Reformasi Polri*, Jakarta, Mabes Polri.
- Maleong, Lexy.J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2005), *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama.
- Manulang, M, dan Marihot AMH Manulang (2008), *Manajemen Personalial*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Mas'ud, Fuad (2004), *Survai Diagnosis Organisasional*, Semarang: badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Muhammad, Farouk, dan Djaali, (2005), *Metodologi penelitian sosial*, Restu Agung, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, (2006), *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Wisata*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Philp, Tom, (1990), *Appraising Performance For Results*, Berkshire, England, McGraw-Hill.
- Pusat Sejarah Polri, (2013), *67 Tahun Sejarah Kepolisian Negara Republik Indonesia*, Jakarta, Pusat Sejarah Polri.
- Rroberg, Roy R dan Jack Kuykendall, (2012), *Police Management*, Jakarta, PTIK Press.
- Siagian, Sondang, (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Sugiyono, (2010), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung, Alfabeta.
- Sunarno, Edy, (2010), *Berkualitas, Profesional, Proporsional Membangun SDM Polri Masa Depan*, Jakarta, Grafika Indah.

- Suparlan, Parsudi (1995), *The Javanese Suriname: Ethnicity in a ethnically plural society* (Arizona State University, 1995)
- Sutanto, 2005, *Polri menuju era baru pacu kinerja tingkatkan citra pelindung, pengayom, pelayan masyarakat*, Jakarta, Unpublishing.
- Stewart, Valerie and Andrew, (1980), *Practical Performance Appraisal*, Hampshire, England, Gower Publishing.
- Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, Jakarta, Rajawali Press.

Peraturan Perundang – undangan :

- Mabes Polri, Peraturan Kapolri Nomor 23 tahun 2010 tanggal 30 september 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor.
- Mabes Polri, Peraturan Kapolri Nomor 16 tahun 2011 tentang Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Pada Polri dengan Sistem Manajemen Kinerja.
- Republik Indonesia, Undang – Undang No 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia, Undang – Undang No 8 tahun 1974 tentang Pokok – pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah dirubah dengan Undang – Undang No 43 tahun 1999 tentang Pokok – Pokok Kepegawaian.

Sumber Internet :

- <http://www.jpnn.com/read/2011/11/29/109484/Mabes-Polri-Ngaku-KekuranganPersonil-> (Selasa, 29 November 2011 , 12:53)

<https://news.detik.com/opini/1390680/rasio-polisi-dan-kinerja-kepolisian->

<http://jateng.tribunnews.com/2016/09/01/data-terkini-jumlah-penduduk-indonesia-2579-juta-yang-wajib-ktp-1825-juta>

<https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-1727011/oknum-polisi-main-pukul-warga-pacitan-geruduk-polsek>

<https://jatim.antaranews.com/lihat/berita/106968/anggota-polres-pacitan-dihukum-jemur>

<http://smk.polri.go.id/file/PAPARAN-KAROJIANSTRA-SSDM-POLRI.pdf>

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat