

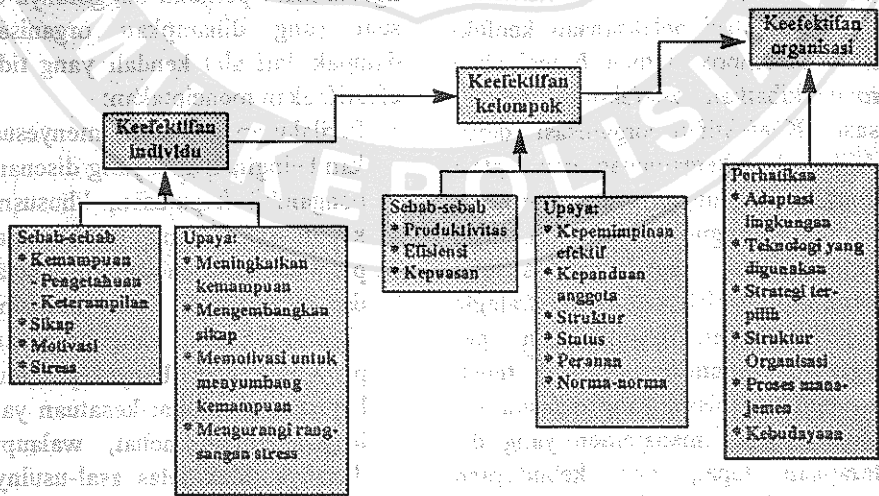
# PENILAIAN PRESTASI KERJA SEBAGAI PENGENDALI PERILAKU

Oleh: Djunaidi Maskat H

Setiap organisasi menginginkan anggotanya mempunyai perilaku atau berperilaku yang sesuai harapan organisasi, yaitu memiliki Ethos Kerja yang mengarah pada visi dan misi organisasi, produktif, kreatif dan inovatif. Banyak organisasi yang maju pesat tumbuh menjadi yang besar dan efektif, karena berhasil menangani sumber daya manusia (SDM) nya, sehingga perilaku SDM terkendali dengan baik, di samping itu tidak sedikit organisasi yang besar karena ketidakmampuan mengendalikan pe-

rilaku SDMnya menjadi merosot tajam, dan akhirnya hancur. Termasuk negara dan perangkatnya. Oleh karenanya penanganan SDM di setiap organisasi sangat penting, dan harus serius setiap keputusan yang berkaitan dengan SDM mempunyai pengaruh yang langsung atau tidak langsung dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi baik saat itu atau nanti.

Pengaruh terhadap penanganan SDM yang efektif akan mampu membuat organisasi menjadi efektif. Seperti bagan di bawah ini.



Gambar 1: Hubungan keefektifan individu dan keefektifan organisasi.

Bila penanganan SDM efektif akan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan sesuai jabatannya, sikapnya yang kutar karena kognisi, afeksi dan konesinya kuat, akan mampu memberi motivasi anggota untuk bekerja maksimal, dan akan mampu mengurangi rangsangan stress, dari pengaruh itu akan menjadikan SDM tiap individu efektif.

Apabila tiap individu efektif akan menjadikan kelompok atau fungsi atau satuan menjadi efektif pula, atau kelompok tersebut menjadi kelompok yang produktif, efisiensi, dan ada kepuasan oleh anggota kelompok tersebut. Hal itu bisa terjadi karena penanganan SDM yang mampu menciptakan kepemimpinan efektif, kepanduan anggota, struktur yang mendukung, status yang membuat anggota bangga, peranan yang tepat, dan norma-norma yang dihormati dan dipatuhi bersama.

Akumulasi pelaksanaan keefektifan kelompok, satuan fungsi akan mengakibatkan keefektifan organisasi. Keefektifan organisasi dapat dilihat dari kemampuan beradaptasi dengan lingkungan, setiap anggota mampu menggunakan teknologi yang dipercayakan kepadanya, strategi yang dipilih oleh kelompok strategic appex (kelompok/perorangan pengambil keputusan strategi) tepat, struktur organisasi yang disusun kapabel, proses manajemen yang diterapkan tepat, dan kebudayaan organisasi diikuti oleh anggota dengan penuh kebanggaan.

Polri adalah suatu organisasi yang besar dan kompleks, tidak ada organisasi kepolisian di dunia ini yang sebesar dan serumit Polri, besar karena jumlah personel dan jumlah satuannya, kompleks karena sistem kepolisian tidak hanya berada pada sistem administrasi negara, tetapi juga berada dalam sistem administrasi Hankam/ABRI, sistem peradilan pidana, yang ditangani adalah gangguan Kamtibmas oleh masyarakat majemuk, dengan segala macam aspek yang terkandung di dalamnya. Karena Polri adalah organisasi yang besar dan kompleks, maka dia harus mempunyai alat kendali perilaku SDM yang efektif yaitu alat kendali yang mampu membuat setiap anggota efektif, seperti yang dijelaskan di depan tadi.

Tanpa alat kendali yang efektif, maka pimpinan Polri akan sulit mengendalikan perilaku anggotanya sesuai yang diharapkan organisasi, dampak dari alat kendali yang tidak efektif, akan menciptakan:

1. Perilaku anggota akan menyesuaikan keinginan atau yang disenangi pengambil keputusan, khususnya keputusan bidang SDM. Baik pemindahan, pengiriman sekolah, dan sebagainya. Kalau keinginan pimpinan satuan yang berpenampilan baik, maka banyak pimpinan berusaha membuat kesatuan yang berpenampilan hebat, walaupun dananya tidak jelas asal-usulnya. Pimpinan senang adanya Unit Reaksi Cepat (URC) maka setiap

- satuan membuat URC, walaupun tanpa melalui penelitian, maupun juklak yang jelas. Di sini ada suatu bias keberhasilan seorang pejabat. Bukan mengarah ke visi dan misi, tetapi ke arah apa yang disenangi pimpinan pengambil keputusan tersebut.
2. Penilaian terhadap anggota menjadi kurang obyektif. Penilaian didasarkan atas rasa yang cocok dengan diri pengambil keputusan tersebut, bukan dari ukuran-ukuran yang telah disusun dengan suatu penelitian yang akurat. Banyak kata "loyalitas" yang dipandang tidak loyal walaupun yang dinilai tidak dapat disalahkan secara hukum, dapat dicopot dari jabatannya setiap saat. Akan timbul anggota tidak kreatif yang kira-kira akan bersentuhan dengan "loyalitas" tersebut.
  3. Yang mendapat promosi belum tentu mereka yang berhasil secara obyektif, mereka yang dipromosikan hanya dari kelompok para pengambil keputusan tersebut. Berhasil atau tidak, tidak perlu diperdebatkan, karena tolok ukur keberhasilan memang tidak ada. Akibat dari kondisi seperti ini, anggota akan pasif, tidak ada kreatifitas. Tetapi kelompoknya akan "merajalela", baik pelanggaran maupun tindakannya yang tak terkontrol. Organisasi akan merosot terus, sampai menunggu perbaikan yang sistematis.
  4. Yang dihukum belum tentu bersalah. Seperti yang pernah penulis alami, dicopot dari jabatan, diperiksa oleh Itjen lalu Provost. Setelah selesai diperiksa meminta pasal yang penulis langgar, provost sendiri tidak bisa menyebutkan. Hasil pemeriksaan disampaikan ke Kapolri, tetapi tidak ada keputusan sampai diurus kembali ( $\pm 2\frac{1}{2}$  tahun). Apabila hal ini sering terjadi, maka anggota akan apatis, tidak ada gairah dalam berkarya.
  5. Tumbuh penyakit parkinson organisasi, yaitu penyakit yang menginginkan makin bertambahnya wewenang, dan anggota. Akan timbul sentralisasi. Pemberdayaan (*empowering*) menjadi mengecil. Akibatnya organisasi menjadi lambat, dan mundur. Pernah penulis mengalami mengeluarkan siswa karena dipandang siswa tersebut tidak memenuhi syarat. Pengeluaran siswa telah dikukuhkan oleh Demin. Tetapi dianulir oleh Kapolri. Ini berarti tidak ada *empowering* kepada Ka Lemdik. Wibawa Ka Lemdik akan merosot. Begitu juga satuan/fungsi yang lain bisa terjadi.
  6. Organisasi lumpuh. Karena anggota semakin tidak efektif, kelompok/satuan/fungsi tidak efektif, dan organisasi menjadi tidak efektif. Kalau ini terjadi maka untuk memperbaikinya sangat sulit, memerlukan suatu konsepsi yang hebat.

Untuk menjaga, atau meningkatkan, atau membenahi Polri, memang diperlukan konsepsi *pengendalian perilaku* sesuai kebijaksanaan Kapolri. Dan alat kendali tersebut telah ditetapkan dengan kriteria 6P (Profesional, Proaktif, Proporsional, Prosedural, Progresif, Produktif) dan dilaksanakan 3K (Komitmen, Konsisten, Koneksen). Apa bentuk alat kendali perilaku tersebut? Penulis menyampaikan konsepsi *Penilaian Prestasi Kerja*, salah satu alternatif. Tentunya konsepsi tersebut penulis berasumsi akan mampu mengendalikan perilaku sesuai kebijaksanaan Kapolri.

Alat kendali tersebut disusun agar memenuhi:

1. Adanya tolok ulur yang tepat.
2. Perilaku anggota akan mengikuti kriteria (6 Pro, 3 K).
3. Penilaian akan obyektif.
4. Yang dipromosikan jelas keberhasilannya.
5. Tidak akan tumbuh penyakit Parkinson Organisasi.
6. Organisasi terus maju menjadi organisasi yang kuat dan efektif.

Dalam menyusun Penilaian Prestasi Kerja ini, akan dibahas prinsip-prinsip penilaian prestasi, kelompok penilaian, mekanismenya.

### 1. Prinsip-prinsip Penilaian Prestasi

Prinsip-prinsip ini disusun untuk digunakan landasan menyusun penilaian prestasi. Prinsip ini diambil karena diakui kebenarannya atau

keadaannya memang seharusnya demikian. Kalau prinsip menyimpang akan berakibat biasanya penilaian.

a. Tolok ukur dasar disusun atas satuan, jabatan yang setara. Tidak dapat menyusun tolok ukur untuk seluruh jabatan walaupun *nomenklatur*-nya sama. Misalnya tolok ukur jabatan Kapolres tidak dapat digunakan untuk seluruh Kapolres, karena ada Kapolres Metro, Kapolresta, dan Kapolres. Karena perbedaan Polres tersebut sangat banyak dan dominan berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja. Kalau dilaksanakan akan terjadi ketidakadilan, dan akan menimbulkan kekurangan terhadap yang dinilai. Akibat lanjutan adalah semangat kerja bagi yang merasa tidak adil pada dirinya akan menurun pekerjaannya.

b. Faktor penunjang dan penghambat di tiap wilayah terhadap prestasi kerja harus diperhitungkan dalam penilaian prestasi, faktor penunjang akan menjadi pengurang, dan faktor penghambat akan menjadi penambah nilai. Misalnya di daerah Jakarta terdapat faktor penunjang antara lain mobilitas mudah, potensi wilayah memberi kemudahan, informasi dapat cepat didapat, dsb. Kemudahan-kemudahan tersebut harus dijadikan faktor pendukung yang dijadikan pengurang nilai. Berapa nilai pengurangannya? Ini yang harus dicari dengan penelitian kuantitatif dengan mencari besarnya nilai

kontribusi faktor penunjang tersebut terhadap keberhasilan kerja.

Demikian juga faktor penghambatnya di Jakarta, antara lain kejadian perkara yang melebihi daerah-daerah lain, bentuk dan kualitasnya beraneka-ragam dan sebagainya. Faktor ini harus digunakan sebagai penambah nilai prestasi kerja. Karena untuk mengatasi hambatan itu sudah menjadi pekerjaan tersendiri. Ini harus diteliti berapa besarnya hambatan-hambatan tersebut terhadap kegagalan tugas.

Faktor-faktor tersebut akan menjadi penyeimbang dan tolok ukur dasar terhadap pejabat yang dinilai, untuk menjaga keadilan dan menjaga biasanya nilai prestasi kerja.

- c. Ada target untuk program tertentu. Target ini disampaikan oleh penilai (atasan langsung kepada yang dinilai) untuk ditanggapi tentang kesanggupannya. Setelah ada kesepakatan target tersebut, digunakan sebagai salah satu bagian tolok ukur keberhasilan. Target ini untuk mengukur nilai keberhasilan bagian tolok ukur ini, berapa persen keberhasilannya. Dari prosentase ini dijadikan nilai tambahan terhadap tolok ukur dasarnya. Berapa besarnya? Ini juga melalui penelitian kuantitatif, mencari besarnya kontribusi target tersebut terhadap prestasi kerja.
- d. Yang dinilai diberi kesempatan untuk menilai dirinya sendiri.

Kalau tolok ukur yang telah disusun jelas apa yang dinilai dan dia sendiri telah sepakat target yang ditetapkan bersama, maka yang dinilai dapat menilai dirinya sendiri dengan wajar. Hal ini ada beberapa keuntungan yang diperoleh, yaitu yang bersangkutan sejak awal sudah *mengarahkan perilakunya* ke kriteria yang ditetapkan tersebut sebaik-baiknya. Keuntungan yang lain obyektivitas penilaian tercipta dengan baik.

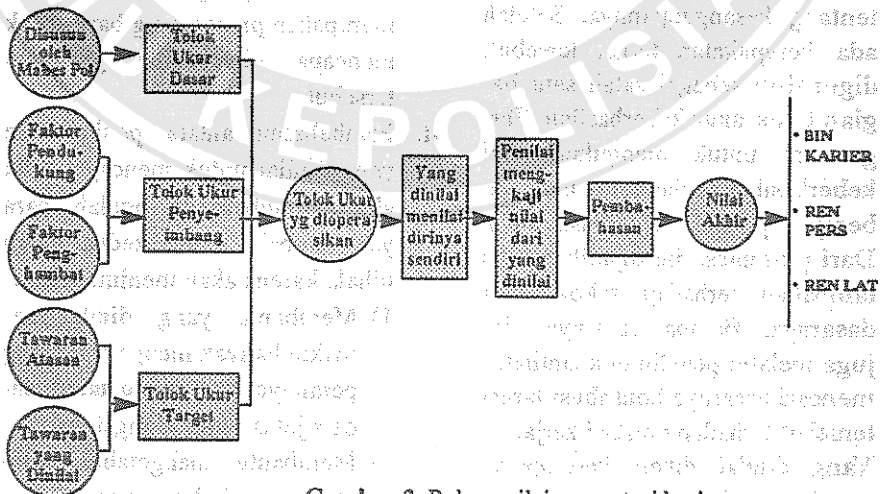
- e. Penilaian mencocokkan hasil penilaian dari yang dinilai. Setelah yang dinilai menilai dirinya sendiri, kemudian disampaikan kepada penilai. Penilai mencocokkan angka-angka yang telah dibuat oleh yang dinilai tersebut. Apabila ada perbedaan, maka perbedaan tersebut yang perlu dibahas antara penilai dan yang dinilai. Hal ini merupakan proses yang baik untuk mencapai obyektivitas penilaian tersebut.
- f. Pembahasan antara penilai dan yang dinilai untuk mencapai nilai akhir. Pembahasan adalah cara yang terbaik untuk kedua belah pihak, karena akan menimbulkan:
  - 1) Membantu yang dinilai semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
  - 2) Membantu mengetahui kelemahan dan kekuatannya.

- 3) Membantu mengetahui kebutuhan untuk pengembangan dirinya.
- 4) Menambah kebersamaan dalam kelompok/satuan/fungsi. Hal ini yang dibutuhkan dalam setiap organisasi.
- 5) Meningkatkan mekanisme komunikasi ke yang lebih baik. Dari sini akan mengetahui makin banyak apa yang diinginkan dari atasan organisasi.
- 6) Membantu terhadap yang dinilai untuk mengembangkan kebudayaan, norma-norma, dan nilai-nilai organisasi sehingga suatu identitas dan keikatan keorganisasian dikembangkan di seluruh kesatuan.
- 7) Membantu dan mempersiapkan anggota untuk memegang pekerjaan ke jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus memperkuat perkem-

- 8) Membangun perilaku dan kualitas yang dibutuhkan bagi posisi-posisi yang tingkatannya lebih tinggi di dalam organisasi.
- 8) Menciptakan iklim yang positif dan sehat di dalam organisasi yang mendorong orang berusaha sekuat tenaga dan merasa senang berbuat sesuatu.
- g) Hasil akhir mampu untuk digunakan sebagai data yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan. Data tersebut untuk pemberian *reward and punishment* (motivasi), perencanaan personal, dan menyusun rencana penelitian anggota.

## 2. Pola Penilaian Prestasi Kerja

Untuk memudahkan mengikuti atau memahami Penilaian Prestasi Kerja ini, penulis sampaikan polanya seperti di bawah ini:



Gambar 2: Pola penilaian prestasi kerja.

## Penjelasan:

- a. Tolok Ukur Dasar yang dibuat oleh Mabes Polri untuk semua jabatan. Penyusunan Tolok Ukur Dasar ini didasari dari Job Description dan penerapan 6 Pro dan 3 K secara sederhana dan mudah untuk dilaksanakan dan diamati.
- b. Tolok Ukur Penyeimbang disusun oleh penilai dan dinilai serta mantan pejabat yang dinilai atau yang mengerti persis kondisi tugas yang dinilai. Tolok Ukur Penyeimbang ini untuk mengetahui apa saja faktor penghambat dan faktor pendukung, yang rumus nilainya telah dihitung akan oleh peneliti sebelumnya.
- c. Tolok Ukur Target ditentukan oleh Penilai dan yang dinilai, dengan cara penilai menyampaikan target yang harus dicapai, dan yang dinilai menawan sesuai kemampuan, setelah ada kesepakatan baru ditetapkan tolok ukur target tersebut. Tolok ukur target ini berisi program-program yang harus dicapai pada periode tertentu. Sumber penyusunannya dari *job description* atau tugas pokoknya berkaitan hasil yang dihadapkan pada periode tertentu. Tolok ukur ini ada kaitannya dengan tolok ukur dasar. Bedanya tolok ukur dasar dari segi proses kerja, tolok ukur target dari segi hasilnya (*standardization of work out put*).
- d. Tolok ukur yang dioperasikan adalah gabungan dari tolok ukur

- dasar, tolok ukur penyeimbang, dan tolok ukur target. Ketiga tolok ukur yang berbentuk blanko-blanko siap dioperasikan dalam periode tertentu. Dapat menggunakan 3 bulan, 6 bulan, atau 1 tahun.
- e. Yang dinilai menilai dirinya sendiri. Pada menjelang batas akhir penilaian, yang dinilai untuk mengisi blanko tolok ukur tersebut, sesuai hasil yang telah dilaksanakan, dengan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan dalam blanko tersebut. Setelah diisi kemudian dikirim ke penilai.
- f. Penilai mengkaji nilai dari yang dinilai. Setelah mendapat blanko tolok ukur yang dinilai penilai mengkaji dengan hasil yang telah dilaksanakan, dengan mengadakan pengamatan langsung. Bila ada ketidakcocokan dicatat untuk bahan pembahasan dengan yang dinilai.
- g. Pembahasan dilaksanakan oleh Penilai dan yang dinilai tentang isi blanko penilaian pada tolok ukur. Pendistribusian ini sampai jelas antara penilai dan yang dinilai dengan hasil nilai yang sesungguhnya, kemudian ditetapkan nilai akhir. Pada proses pendistribusian ini akan timbul komunikasi, arahan, koreksi secara langsung, sehingga proses pengendalian perilaku.
- h. Nilai akhir diperoleh dari hasil pembahasan. Nilai akhir ini di-

123 kirim ke bagian personel secara bertingkat sesuai bidang tugasnya. 124 Tamtama dan Bintara sampai di 125 Dit Pers Polda. Perwira dihimpun 126 di Dit Minpers Mabes Polri. Pada 127 tempat ini disusun dalam tabulasi 128 data personel seluruh Indonesia. 129 Akan diketahui siapa-siapa per- 130 sonel yang berprestasi dengan 131 nilai A dan siapa-siapa yang 132 berprestasi dengan nilai D (bila 133 dibuat kategori nilai).

134 i. Data tersebut setelah diolah dapat 135 digunakan untuk pembinaan per- 136 sonel khususnya Binkarier. Siapa- 137 siapa saja yang berhak untuk 138 dipromosikan dan siapa saja yang 139 tidak bisa dipromosikan, dengan 140 didukung data yang obyektif, 141 benar, dan tepat waktu. Dengan 142 menggunakan data tersebut, maka 143 pola perilaku akan terkendali 144 sesuai dengan kriteria yang telah 145 ditetapkan (6 Pro, 3 K).

146 Di samping itu dapat diguna- 147 kan pula untuk Perencanaan Per- 148 sonel dalam arti luas, mulai dari 149 rekrutmen, pendidikan, penem- 150 patan, perawatan, sampai peng- 151 akhiran dinas, dengan data 152 tersebut, maka perencanaan per- 153 sonel akan akurat pula. Di 154 samping itu kebutuhan latihan ju- 155 ga dapat diketahui dengan akurat, 156 latihan apa yang diperlukan di 157 lapangan, sehingga akan segera 158 terpenuhi ketrampilan yang di- 159 butuhkan. Adanya *standardization* 160 *of worker skill* secara merata.

### 3. Tolok Ukur Dasar

161 Tolok ukur dasar dibuat oleh 162 Mabes Polri untuk jabatan-jabatan di 163 seluruh jajaran Polri, sesuai bidang 164 tugas masing-masing jabatan dengan 165 kriteria 6 Pro 3 K. Misal tolok ukur 166 dasar untuk Kapolsek. (Lihat Gam- 167 bar 3. Tolok ukur dasar).

168 Dari salah satu contoh blanko 169 penilaian untuk tolok ukur dasar, 170 yang dapat digunakan untuk menilai 171 semua Kapolsek yang sama kate- 172 gorinya (bukan untuk Polsek selektif, 173 atau Polsekta, atau Polsek Metro). Di 174 atas variabel dan kriteria *produktif* 175 tidak ada karena produktif akan 176 dimasukkan dalam tolok ukur target, 177 yang merupakan hasil dari 5 Pro di 178 atas selain produktivitas.

179 Pengisiannya, untuk kolom 4 diisi 180 oleh yang dinilai dengan memperhati- 181 kan apa yang telah diperbuat, dengan 182 mengacu kenyataan di lapangan, cara 183 mengacunya adalah mencatat di ke- 184 terangan buktinya berupa apa, dan di 185 mana. Setelah selesai diisi sesuai 186 batas waktunya kemudian dikirim ke 187 penilai yaitu Kapolresnya setelah 188 ditanda tangani pada kolom yang ter- 189 sedia. Kapolres kemudian mengecek 190 sesuai penjelasan pada kolom ke- 191 terangan yang dibuat, dengan datang 192 sendiri dibantu staf secara pro- 193 porcional. Dari hasil pengecekan 194 tersebut, dibuatkan penilaian dengan 195 mengisi kolom 5. Ketidaksamaan 196 nilai akan didiskusikan pada tahap 197 pembahasan. Pada tahap pembahasan 198 ini Kapolres memberi penjelasan, 199 meminta penjelasan, membetulkan 200 teknis, dan sebagainya. Kemudian 201 ditetapkan nilai akhir pada kolom 6.



*[Handwritten Signature]*  
10/18-99

**MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT ADMINISTRASI PERSONEL**

**TOLOK UKUR DASAR UNTUK KAPOLSEK**

Nama :  
Pangkat/Nrp :  
Kesatuan :

Dibuat pada tgl. :  
Di :

No.	Variabel yang dinilai	Kriteria/Indikator	Nilai oleh yang Dinilai	Nilai oleh Penilai	Nilai Akhir	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7
1.	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kelengkapan intel dasar</li> <li>b. Semua keputusan dari intel dasar</li> <li>c. Terselenggara olah TKP.</li> <li>d. Penanganan laporan dengan benar.</li> <li>e. Pemanggilan saksi tepat waktu.</li> <li>f. Pemeriksaan sesuai pasal yang dituduhkan.</li> <li>g. Berita Acara telah dibuat benar.</li> <li>h. Penjagaan kantor dan tahanan berjalan semestinya.</li> <li>i. Patroli dilaksanakan sesuai jadwal dan sasaran.</li> <li>j. Penjagaan di PH tepat waktu.</li> <li>k. Penyuluhan Binkamtibnas berjalan.</li> <li>l. Terdapat dan dilaksanakan siskamling.</li> <li>m. Ketata-usahaan berjalan dengan baik.</li> </ul>				
2.	Proporsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bidang tugas intel sesuai dengan kewenangannya</li> <li>b. Bidang tugas reserse sesuai kewenangannya.</li> <li>c. Bidang tugas sabhara sesuai bidang kewenangannya.</li> <li>d. Bidang tugas Bimmas sesuai kewenangannya</li> </ul>				

1	2	3	4	5	6	7
3.	Prosedural (telah adanya aturan dan pelaksanaannya)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Prosedural penerimaan tamu.</li> <li>b. Prosedur penerimaan laporan</li> <li>c. Prosedur oleh TKP</li> <li>d. Prosedur pemeriksaan.</li> <li>e. Prosedur pengeledahan.</li> <li>f. Prosedur penyitaan.</li> <li>g. Prosedur penitipan barang bukti.</li> <li>h. Prosedur pengiriman tersebut dan BAP.</li> <li>i. Prosedur pengeluaran tahanan.</li> <li>j. Prosedur penembakan tersangka.</li> <li>k. Prosedur timbang terima penjagaan.</li> <li>l. Prosedur pergi dan pulang patroli.</li> <li>m. Prosedur pemeriksaan lapangan.</li> <li>n. Prosedur penyerahan laporan polisi ke reserse.</li> <li>o. Prosedur menyusun laporan hasil tugas.</li> <li>p. Prosedur penentuan penyuluhan, pembimbingan masyarakat.</li> <li>q. Prosedur pengurusan surat.</li> <li>r. Prosedur pengurusan gaji.</li> <li>s. Prosedur pemeliharaan material.</li> </ul>				
4.	Proaktif (telah ada bukti-buktinya)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ada perkiraan kejadian-kejadian yang akan datang dari intel dasar.</li> <li>b. Ada perencanaan kegiatan harian.</li> <li>c. Ada perencanaan kegiatan mingguan.</li> <li>d. Ada perencanaan kegiatan bulanan.</li> </ul>				

1	2	3	4	5	6	7
5.	Progresif	a. Ada perpustakaan di Polsek. b. Ada kegiatan membaca buku pengetahuan kepolisian. c. Ada diskusi memecahkan masalah.				

..... tgl.....

Diisi oleh penilai

(kolom 5)

Diisi oleh penilai

(kolom 4)

Mengetahui  
Pengawas

**Gambar 3: Contoh tolok ukur**

(Bersambung.....)