

# PENILAIAN PRESTASI KERJA SEBAGAI PENGENDALI PERILAKU

## (BAGIAN II)

Oleh: Djunaidi Maskat H

Setelah selesai diisi, Penilai menandatangani pada kolom yang tersedia. Pada gilirannya ada team pengawas yang ditetapkan oleh Polda untuk mengawasi pelaksanaan penilaian tersebut, dengan mengadakan pengecekan seperlunya. Setelah dicek kebenarannya, baru disahkan penilaian tersebut dengan menandatangani pada kolom yang tersedia. Barulah disatukan dengan isian blanko penilaian yang lain (tolok ukur penyeimbang, dan tolok ukur target) dikirim ke Dit Pers Polda rangkap duplikat 1, dan aslinya dikirim ke Dit Minpers Mabes Polri, arsip ada di Bag Pers Polres setempat.

### 4. Tolok Ukur Penyeimbang

Tolok ukur penyeimbang yaitu tolok ukur penambah dan pengurang nilai karena faktor situasi. Situasi yang mendukung akan memudahkan pejabat untuk disitu lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya. Karena memudahkan, maka dibuat sebagai faktor pengurangan nilai prestasi kerja. Sedangkan yang situasi menghambat akan menyulitkan pejabat di tempat tersebut akan lebih sulit mencapai prestasi kerja. Oleh karenanya menjadi faktor penambah nilai prestasi kerja. Ini yang disebut

atau dimaksudkan tolok ukur penyeimbang.

Tolok ukur ini dibuat oleh penilai, yang dinilai dan pejabat yang pernah menjabat jabatan yang dinilai, atau pejabat yang mengerti benar situasi di tempat tersebut, misalnya pejabat wasrik tertentu. Dari tolok ukur ini terus dikembangkan atau diperbarui tiap periode, karena adanya perubahan situasi. Oleh karenanya tolok ukur ini variatif sifatnya. Di samping itu akan menjadi penentu obyektifitas penilaian.

Faktor yang mempengaruhi ini dapat dari dalam organisasi, dan dari luar organisasi/satuan. Dari dalam organisasi dapat dikelompokkan dari segi personelnya misalnya kekurangan personel, kemampuan khusus pada jabatan tertentu, dan sebagainya. Dari segi materiel, misalnya kekurangan alat, sarana prasarana, dan sebagainya. Dari segi anggaran karena kurangnya dana untuk operasi, untuk perawatan alat khusus, dan sebagainya. Sedangkan yang pengaruh dari luar sifatnya lebih variatif, misalnya lokasi yang sulit/mudah, penduduk yang sadar/opos-an, perekonomian setempat mendukung atau menyulitkan, budaya setempat, banyaknya kejadian apakah *over load* (lebih dari kemampuan), dan sebagainya. Bila faktor ini

dapat diinventarisir dengan baik, maka tolok ukur penyeimbang dapat disusun.

Sebagai contoh *Tolok Ukur Penyeimbang untuk Kapolsek "A"* (lihat Gambar 4) tentang cara pengisian analog pengisian pada tolok ukur dasar tersebut di atas.

Pada pengisian ini ada pendiskusian yang lebih komprehensif, karena faktor pendukung dan faktor penghambat memerlukan penyamaan persepsi dari yang dinilai dan penilai lebih banyak.

#### 5. Tolok Ukur Target

Tolok ukur target merupakan tolok ukur terhadap produktivitas seseorang, yang berkaitan dengan sasaran tertentu dan pada waktu tertentu. Tolok ukur target ini dibuat atas dasar kesepakatan antara yang dinilai dengan penilai. Penilai mengharapkan sasaran yang dihadapkan dapat dipenuhi pada kurun waktu tertentu. Sedangkan dari "yang dinilai" memandang dari sudut kemampuan dapat menyelesaikan sasaran dan waktu yang tersedia tersebut.

Dari kesepakatan tersebut, lalu ditetapkan sebagai tolok ukur keberhasilan. Mengingat adanya kesepakatan, maka tolok ukur antara pejabat yang satu dengan pejabat yang lain tidak sama, sangat variatif. Untuk itu perlu dibuat kategori target, misalnya kesepakatan masuk kategori A (istimewa), B (memuaskan), C (cukup), D (kurang). Dari hitungan ini maka walaupun target telah dihasilkan 100% tetapi kalau kategorinya D, maka dia akan kalah dengan pejabat yang dapat mencapai target 80%, tetapi kategori targetnya adalah A. dengan demikian ada

faktor yang mengarahkan obyektivitasnya.

Sebagai contoh *Tolok Ukur Target untuk Kapolsek "A"* (lihat Gambar 5).

#### 6. Pengoperasian Tolok Ukur

Pengoperasian tolok ukur dapat dilaksanakan apabila telah selesai dibuat tolok ukur *dasar*, tolok ukur *penyeimbang*, dan tolok ukur *target*. Ketiga tolok ukur tersebut siap dioperasionalkan. Untuk menjaga keberhasilan operasionalisasi tolok ukur tersebut, maka ketiga-tiganya telah diputuskan sebelum pelaksanaan dimulai sehingga pelaksanaan operasionalisasi tolok ukur dapat dilakukan mulai awal sampai akhir.

##### a. Waktu

Waktu penilaian dapat dilaksanakan satu semester, atau satu tahun. Penilaian semesteran dimulai dari tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 30 Juni, setiap akhir bulan Juni sudah diadakan pemberian penilaian. Bila dikumpulkan maka nilai prestasi kerja tiap orang dapat diketahui rankingnya, untuk Tamtama dan Bintara di tiap Polda, dan untuk Perwira di Ditminpers Mabes Polri. Demikian juga nilai untuk semester berikutnya, dimulai 1 Juli sampai dengan tanggal 31 Desember. Pada bulan Desember sudah diadakan penilaian prestasi kerja untuk setiap personel.

Apabila penilaian prestasi kerja dilakukan tahunan, maka penilaian dimulai tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember. Setiap akhir tahun dapat diketahui nilai prestasi kerja untuk setiap anggota Polri.

MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT ADMINISTRASI PERSONEL

TOLOK UKUR PENYEIMBANG  
UNTUK KAPOLSEK "A"

Nama :  
Pangkat/Nrp :  
Mulai menjabat :

Dibuat pada tgl. :  
Di :

No.	Variabel	Sub variabel	Kriteria/ indikator	Nilai dari yang menilai	Nilai dari Penilai	Nilai akhir	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Pendukung	Personel Materiel Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kecukupan jumlah (sesuai DSPP).</li> <li>b. Kemampuan personel (Dikur telah mencukupi).</li> <li>c. Mental personel (di atas 50% baik).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kecukupan materiel (sesuai DSPP)</li> <li>b. Kondisi materiel cukup baik di atas 70%)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Anggaran telah mencukupi dukungan operasi.</li> <li>b. Terdapat bantuan dari Pemda/motivasi lain untuk duk operasi.</li> </ul>				
2.	Menghambat	Personel Materiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Personel kurang (tebih 25% dari DSPP)</li> <li>b. Kemampuan untuk tugas/Dik yang mendorong kurang.</li> <li>c. Mental kurang (di atas 50%).</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Materiel kurang (diukur dari DSPP)</li> <li>b. Kondisi materiel tidak mendukung (kondisi di bawah 70%).</li> </ul>				

1	2	3	4	5	6	7	8
		Anggaran	a. Anggaran belum mencukupi b. Tidak ada bantuan dari Pemda/Instansi untuk dukung ops.				

Diisi oleh Penilai  
(kolom 5)

\_\_\_\_\_

Diisi oleh yang dinilai  
(kolom 4)

\_\_\_\_\_, tgl \_\_\_\_\_

Mengetahui  
Pengawas

\_\_\_\_\_

Gambar 4: Contoh tolok ukur target.

**TOLOK UKUR TARGET  
 UNTUK KAPOLSEK "A"**

Nama :  
 Pangkat/Nrp :  
 Mulai menjabat :  
 Dibuat pada tgl. :  
 Di :

No.	Bidang Target	Sasaran	Waktu	Nilai oleh yang dinilai	Nilai oleh Penilai	Nilai akhir	Ket.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Operasi	Patroli a. Area yang dilalui sesuai rencana..... b. Pelanggaran yang ditindak..... c. Laporan hasil/pelaksanaan patroli.....  Bimassas a. Sixtamling yang dikunjungi..... b. Ceramah di sekolah-sekolah.  Intel a. Informasi yang ditemukan..... b. Pemutakhiran data intel dasar..... c. Laporan intel.....  Reserve a. Olah TKP..... b. Penyelidikan yang telah dilaksanakan..... c. Penyelidikan kasus..... d. Pembuatan BAP..... e. Penahanan, dengan surat penahanan.....					

1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Pembi- naan	<b>Taud</b> <b>Pendataan:</b> a. Ruang PPKD..... b. Data yang ada.....  <b>Personel</b> a. Penggajian..... b. Honorarium..... c. Usulan UKPA.....  <b>Peralatan</b> a. Perawatan kantor b. Perawatan materiel untuk operasi.....  <b>Perbantuan</b> a. Surat menyurat..... b. Pembukuan agenda/ verbal.....					

Diisi oleh yang dinilai  
(kolom 5)

Diisi oleh yang dinilai  
(kolom 4)

1	2	3	4	5	6	7	8

Gambar 5: Contoh tolok ukur target.

### b. Pemberian penghargaan dan hukuman

Setiap faktor penilaian dapat diketahui siapa saja yang telah mencapai nilai tertinggi dan siapa yang tidak dapat mencapai nilai cukup (kurang). Pada saat itu dapat diketahui siapa saja yang akan diusulkan untuk mendapat penghargaan, melalui pembinaan kariernya (Binkar). Begitu juga bagi mereka yang nilainya kurang, tidak akan mendapat promosi, atau diadakan penghentian dari dinas, atau diadakan penelitian lebih lanjut tentang permasalahan yang dihadapi.

### c. Pengamatan dan penelitian

Untuk menjaga penilaian yang obyektif, maka penilai mengadakan pengamatan secara periodik terhadap perilaku yang dinilai dan penelitian terhadap hasil kerja (produktifitasnya). Melalui ini, penilai selaku atasan langsung akan melaksanakan pengawasan langsung (*direct supervision*) yang harus dilaksanakannya.

Permasalahan pengawasan langsung dewasa ini selalu muncul pada organisasi kita. Sampai ada instruksi adanya pengawasan melekat (*waskat*), karena dipandang pengawasan langsung tidak jalan tetapi

dengan adanya kewajiban pemberian penilaian secara bertingkat ini, maka pengawasan langsung dapat dilaksanakan dengan baik, dan perilaku anggota dapat diketahui dengan baik.

Begitu juga hasil kerja (produktifitas) para anggota terus-menerus diadakan penelitian (audit), sampai sejauh mana produktifitas yang telah dihasilkan. Sampai kini nilai produktifitas belum bisa diwujudkan karena berbagai alasan. Akibatnya ada anggota Polri yang benar-benar berhasil tidak dapat diketahui dengan benar. Mereka yang dianggap berhasil, belum tentu mereka telah berhasil. Demikian juga mereka yang dianggap gagal, belum tentu mereka telah gagal. Namun penilaian untuk itu belum ada.

### d. Alat bantu penilaian

Alat bantu yang diperlukan untuk mengadakan pengawasan dan penelitian, antara lain berupa buku catatan lapangan (*field note*) dan blanko pengecekan produktivitas kerja.

#### 1) Catatan lapangan (*field note*).

Buku catatan lapangan ini dibuat dengan menunjukkan kapan, di mana, dan apa yang diamati atau ditemukan, dan bila perlu ada penjelasannya.

No.	Waktu	Tempat	Uraian yang diamati	Keterangan

Gambar 6: Contoh catatan lapangan.

**Kop Kesatuan**

**PENGECEKAN HASIL KERJA**

No. Pol.:

Pada hari..... tanggal ..... saya yang bertanda tangan di bawah ini, telah mengadakan pengecekan terhadap

Dengan hasil .....

Bukti keberhasilan tersebut berupa .....

Demikian untuk menjadikan maklum.

....., tgl. ....

**PENGECEK**

**Lampiran:**

1. ....
2. ....

**Gambar 7: Contoh Pengecekan Hasil Kerja.**

Dari catatan tersebut dapat membuntuk menentukan penilaian perilaku akhir masa penilaian. Kalau tidak ada buku ini maka akan menemui kesulitan bagi penilai untuk menentukan sikap penilaiannya, di samping itu juga untuk an bagi yang dinilai tentang perilaku yang akan membawa kurangap hasil penilaiannya.

## 2) *Blanko pengecekan produktivitas*

Alat bantu untuk meneliti produktivitas, dapat berupa lembaran-lembaran yang diisi setiap mengadakan penelitian dan menandatangani pada blanko tersebut, setelah selesai mengisi blanko tersebut. Blanko ini merupakan bukti adanya pengecekan hasil.

Dengan adanya blanko pengecekan tersebut, pemberian nilai secara fiktif dapat dihindari, atau ditiadakan.

## 7. Yang Dinilai Menilai Dirinya

Penilaian diri merupakan hal yang penting dalam penilaian prestasi dirinya. Penilaian diri ini penting karena ada beberapa sasaran yang sekaligus dapat tercapai. Sasaran tersebut antara lain: para anggota akan belajar dari pengalaman secara efektif, mereka dapat mengikhtisarkan apa yang telah dilaksanakan, mengenali kebutuhan untuk perkembangannya, menyampaikan kepada atasan apa yang harus disampaikannya, menun-

jukkan inisiatif untuk perkembangan organisasinya.

### a. Belajar dari pengalaman secara efektif

Dengan melibatkan yang dinilai untuk menilai dirinya sendiri, maka mereka akan terangsang untuk melihat dirinya sendiri secara terstruktur. Mulai melihat atau melakukan apa yang telah dilaksanakan baik yang berhasil maupun yang gagal yang merupakan pengalamannya. Kemudian menganalisis apa yang telah dialaminya atau mempelajari apa yang telah dilaksanakan, kenapa berhasil, kenapa gagal. Dari hasil tersebut kemudian memilih apa yang akan dilaksanakan (*to do*). Itu yang disebut belajar dari pengalaman oleh Kolb (*Experimental learning cycle*).

Kalau setiap anggota mampu melaksanakan belajar dari pengalaman seperti yang disampaikan Kolb, maka anggota tersebut akan meningkat kemampuannya, atau makin berhasil.

### b. Dapat mengikhtisarkan apa yang telah dilaksanakan

Apa saja yang telah dilaksanakan bertalian dengan perannya. Keberhasilan dan kegagalan berkaitan dengan perannya, kemampuan-kemampuan yang telah ditunjukkan dan kemampuan yang ia rasakan kurang dalam melaksanakan tugas tersebut. Dengan usaha mengikhtisarkan tersebut maka

dapat diketahui apa saja yang dapat ditingkatkan untuk keberhasilan tugas di kemudian hari.

### c. Mengenali kebutuhan untuk perkembangannya

Dengan adanya proses menilai dirinya sendiri, maka para anggota mengetahui kebutuhan apa saja untuk perkembangan secara pasti. Misalnya kebutuhan alat TKP Kit guna pemeriksaan di TKP. Kebutuhan pemeriksaan TKP dengan baik guna penyelidikan dan penyidikan. Kebutuhan kemampuan untuk memeriksa, kebutuhan kemampuan untuk membuat BAP dan sebagainya. Dengan diketahui kebutuhan tersebut, maka akan muncul kemauan untuk memenuhi kebutuhannya. Alat TKP akan diusahakan mengusulkan dipenuhinya di kesatuannya. Kebutuhan kemampuan akan berusaha untuk belajar, baik secara formal atau secara informal. Oleh karenanya proses menilai dirinya sendiri akan mendorong untuk terus maju.

### d. Menyampaikan kepada atasan apa yang harus disampainya

Dengan mengetahui apa saja kekurangan yang ada di kesatuannya, maka akan ada usaha untuk melaporkan kepada atasannya berkaitan dengan kekurangannya. Banyak terjadi para bawahan tidak mau melaporkan apa saja yang perlu disampainya, hanya untuk membuat kesenangan atasan, dengan

melaporkan semua berjalan baik, tidak ada hambatan yang berarti. Semua laporan membuat asal bapak senang (ABS). Pernah penulis tergabung dalam team perumus dalam seminar nasional. Pada giliran merumuskan kalimat hasil seminar yang akan dilaporkan kepada Presiden, untuk membuat kalimat yang enak dibaca, yang membuat senang Presiden, dan sebagainya. Tentunya hal ini akan menjerumuskan Presiden, karena sesungguhnya apa yang terjadi tidak ditulis. Tetapi seandainya laporan-laporan yang ditulis para stafnya apa adanya, kemungkinan besar kondisi Indonesia tidak separah seperti dewasa ini.

### e. Menunjukkan inisiatif untuk perkembangannya

Dengan mengetahui apa saja kekurangannya, akan timbul inisiatif dan kreatifitas untuk mengatasi kekurangannya, tentunya berkaitan dengan 6 Pro, 3 K, dan tidak ada inisiatif yang tidak ada korelasinya dengan visi dan misi. Kreativitas ini akan berkembang dan akan melahirkan ide-ide yang cemerlang guna perkembangan Polri di masa yang akan datang.

Dari proses penilaian diri tersebut, akan tidak berarti apa-apa, apabila penilaian diri tidak dipahami, dan dilaksanakan hanya sekedar memenuhi formalitas belaka. Apalagi kalau atasan tidak merespons, akan tidak banyak artinya penilaian diri tersebut.

Di samping itu penilaian diri tersebut harus dilaksanakan berkesinambungan, walaupun pejabat yang dinilai pindah, tetapi harus disampaikan kepada yang menggantikannya. Bila ini dilaksanakan, akan mendorong kesatuan makin maju, dan pejabat pengganti akan lebih maju dari sebelumnya.

### 8. Penilai Mengkaji Nilai Dari Yang Dinilai

Di atas telah disebutkan bahwa respons dari atasan banyak mempengaruhi atas tercapainya penilaian prestasi kerja, yaitu pengendalian perilaku. Respons dari atasan atau penilai ini akan mempengaruhi terhadap perilaku yang dinilai. Kalau yang dinilai berpendapat bahwa "*tidak ada pengaruhnya apa-apa*", maka penilaian prestasi kurang berpengaruh terhadap perilaku yang dinilai dan dapat menjalar ke perilaku para anggota Polri yang tidak dapat dikendalikannya.

Respons penilai terhadap nilai yang dibuat oleh yang dinilai sangat penting. Respons tersebut dapat berupa mengkaji yang telah dilaporkan atau dinilai, melaporkan ke atasannya lagi, memperjuangkan untuk merealisasikan kekurangannya, dan sebagainya.

#### a. Mengkaji apa yang telah dilaporkan atau dinilai oleh bawahannya yang dinilai

Dari penilaian atas diri yang dinilai akan disampaikan apa yang seharusnya disampaikan kepada-

nya, tentang kebutuhan peralatan kesatuan, tentang kemampuan kesatuan, tentang tanggapan masyarakat kepada Polri, dan sebagainya. Kebutuhan peralatan pada kesatuan secara rinci dapat diketahui melalui laporan atau apa saja yang disampaikan oleh yang dinilai. Seperti kita ketahui bahwa kebutuhan di lapangan sering tidak sesuai dengan peralatan yang telah diadakannya. Karena pengadaan peralatan tersebut atas dasar rekaan belaka. Akibatnya peralatan tidak dapat digunakan, dan kebutuhan akan peralatan tidak pernah tuntas.

Kebutuhan kemampuan anggota untuk wilayah tertentu juga tidak pernah teratasi, karena belum dilaksanakan studi tentang kemampuan apa saja untuk daerah tertentu tersebut. Melalui proses ini maka tiap daerah tertentu memerlukan kemampuan khusus tertentu pula. Dari pengkajian kebutuhan kemampuan tersebut sangat bermanfaat untuk menyelenggarakan bentuk-bentuk latihan, dan perbaikan kurikulum untuk tiap dan macam pendidikan. Penempatan anggota akan selalu didukung oleh ketrampilan yang harus dimilikinya, yang akhirnya dipatuhi standar ketrampilan tertentu untuk jabatan pada wilayah tertentu (*standardization of worker skill*).

Tanggapan masyarakat kepada Polri dapat diketahui melalui laporan dan yang dinilai, khususnya para anggota pada *operating core*

(di Polres dan Polsek). Apa sesungguhnya kesan masyarakat kepada Polri, dapat diketahui dari laporan penilaian diri anggota Polri di Polres dan Polsek tersebut. Dari hasil laporan tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki sikap dan perilaku anggota Polri melalui kebijaksanaan dan strategi yang akan dikeluarkan pada periode terkait.

Apabila apa yang disampaikan oleh yang dinilai untuk penilai diberi respons yang baik maka perbaikan perilaku anggota Polri makin hari makin baik, mengarah pada visi dan misi Polri. Tetapi kalau penilai tidak memberi respons dengan baik sesuai dengan apa yang seharusnya, maka penilaian prestasi kerja tidak akan mengendalikan perilaku seperti apa yang diharapkan.

#### **b. Melaporkan ke atasan berikutnya**

Dari hasil kegiatan tersebut, langkah berikutnya adalah melaporkan ke atasan berikutnya sesuai hirarkhi yang ada di Polri. Dan laporan tersebut dapat diketahui secara akumulatif pada pejabat di atas. Kapolda akan mengetahui apa saja kekurangan di Polda, apa kebutuhan untuk pelaksanaan tugas, kebutuhan kemampuan apa yang perlu segera diperhatikan. Dari sini maka secara cepat dapat diketahui permasalahan pokok yang dihadapi oleh setiap kesatuan.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut juga perlu mendapatkan respons yang tepat untuk menjadikan perilaku anggota di lapangan tetap dalam koridor yang ditentukan (6 Pro, 3 K) kalau tidak, maka laporan berikut akan menurun dan lebih lanjut tidak ada laporan lagi.

#### **c. Memperjuangkan untuk merealisasikan kekurangan dan kebutuhan kesatuan**

Dengan diketahuinya adanya kekurangan dan kebutuhan tersebut, perlu adanya perjuangan untuk merealisasikan kekurangannya dan kebutuhannya. Kekurangan materiel memperjuangkan melalui proses DUP untuk menjadikannya DIP. Dan kebutuhan kemampuan perlu perjuangan dengan melalui DUK untuk direalisasi menjadi DIK. Tanpa perjuangan yang gigih, akan keluar DIP/DIK yang tidak mencerminkan kebutuhan yang diperlukan.

Perjuangan ini melalui proses meyakinkan kepada atasan, khususnya bagi penentu DUP/DUK menjadi DIP/DIK.

### **9. Pembahasan**

Pembahasan adalah proses dalam penilaian prestasi kerja, yaitu pembahasan apa saja yang dihasilkan dari penilaian diri oleh yang dinilai dan nilai yang dibuat oleh penilai. Dari penilaian tersebut perlu dibahas untuk menghasilkan nilai akhir. Nilai yang dibuat oleh yang dinilai disampaikan kepada

penilai, kemudian penilai mengecek apa saja nilai yang dibuat oleh yang dinilai dengan kenyataan yang ada. Bila ada perbedaan inilah yang perlu dibahas. Kenapa dan bagaimana upaya-upaya yang telah diperbuat oleh yang dinilai. Di samping itu penilai juga memberikan alasan-alasan kenapa nilai yang diberikan berbeda. Dari proses ini nilai yang ditetapkan benar-benar mempunyai nilai yang berbeda.

Dari proses tersebut, dapat dipetik sasaran yang lebih luas antara lain anggota mengerti peran yang tepat, mengerti kekuatan dan kelemahan diri dan kesatuannya, mengerti kebutuhan untuk pengembangan, menambah kebersamaan, tercipta komunikasi bertambah, timbul mawas diri secara terus-menerus, anggota dapat menyerap budaya, norma-norma, nilai-nilai organisasi, dan membantu anggota untuk menyiapkan pada jabatan yang lebih tinggi.

#### a. Mengerti peran

Dari pembahasan tersebut akan membuka cakrawala tentang peran. Apa peran yang dinilai terhadap kesatuan, karena banyak anggota yang kurang mengetahui perannya dalam organisasi dalam arti lebih luas. Contohnya patroli yang dilaksanakan oleh anggota Sabhara. Sejauh mana perannya untuk meningkatkan citra Polri, bila dia bersikap positif maupun bila dia bersikap negatif. Dengan menge-

tahui perannya pada kesatuan atau organisasi, maka dia akan berusaha lebih berhati-hati dalam berbuat, khususnya dalam menyalahgunakan wewenang. Demikian pula peran-peran jabatan yang lain.

b. Pembahasan menjadi sarana untuk mengetahui tentang kekuatan dan kelemahan dirinya. Dengan adanya pembahasan atau diskusi antara penilai dan yang dinilai, maka kekuatan yang dimiliki oleh yang dinilai dapat di *explore* (ditunjukkan) oleh penilai, demikian juga kekurangan-kekurangan yang ada pada diri yang dinilai. Banyak orang-orang yang tidak mengetahui kekuatan yang dimilikinya, demikian juga tentang kelemahan-kelemahannya. Di samping itu banyak atasan atau orang lain yang enggan untuk menunjukkan kekuatan dan kelemahannya, hanya untuk menjaga hubungan emosional. Tetapi dengan adanya proses pembahasan ini, maka hal ini merupakan sarana untuk menyampaikannya, tanpa ada yang tersinggung.

c. Pembahasan akan mengetahui dan mengenali kebutuhannya untuk pengembangannya. Karena dengan pembahasan tersebut penilai akan berusaha mengetahui apa saja yang diperlukan dan apa saja kebutuhan ketrampilan dirinya, maupun anggota yang lain. Dari sini periode berikut akan berusaha untuk meng-

#### **d. Menambah kebersamaan**

Dengan adanya proses pembahasan tersebut, akan ada dialog antara penilai dengan yang dinilai. Penilai akan mengetahui apa saja yang dihadapi yang dinilai. Dan penilai merupakan tempat pengaduan secara resmi dan tanpa adanya khawatir akan ketersinggungan. Hal ini akan menimbulkan kebersamaan yang diperlukan oleh organisasi.

#### **e. Komunikasi makin bertambah**

Salah satu kemacetan dalam proses manajemen adalah kemacetan komunikasi. Para pejabat banyak bekerja di belakang meja, tanpa mengadakan dialog, komunikasi secara horisontal, vertikal, maupun diagonal. Proses pembahasan ini akan membuka dan menjadi sarana untuk menciptakan adanya komunikasi yang semakin bertambah untuk menciptakan proses manajemen lebih lancar.

Dari proses ini penilai mengetahui kesulitan yang dihadapi yang dinilai, dan yang dinilai mengetahui apa yang menjadi kebutuhan organisasi, dari sini akan berusaha untuk mengatasinya.

#### **f. Menjadi proses mawas diri untuk anggota**

Proses pembahasan ini dapat menumbuhkan adanya mawas diri para anggota. Karena setelah adanya pembahasan para anggota telah mendapatkan *feedback* (umpan balik) dari penilai atau dari dirinya sendiri (*internal feedback*). Apabila

proses mawas diri ini dapat dilaksanakan secara terus menerus, maka akan timbul perbaikan pada diri anggota Polri secara terus menerus pula.

g. Membantu para anggota Polri untuk menyerap kebudayaan, norma-norma dan nilai-nilai organisasi sehingga suatu identitas dan keikatan organisasi dikembangkan di seluruh kesatuan. Dari proses pembahasan ini merupakan proses yang baik untuk menginstusionalisasi ke seluruh anggota Tri Brata dan Catur Prasetya tidak hanya diucapkan pada waktu upacara, tetapi dapat dibahas pada proses pembahasan ini. Anggota akan benar-benar Tri Brata dan Catur Prasetya menjadikannya sebagai kode etik yang dilaksanakan dengan baik.

h. Membantu mempersiapkan para anggota untuk memegang jabatan yang lebih tinggi, dengan cara terus-menerus memperkuat perkembangan perilaku dan kualitas yang dibutuhkan bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi di dalam organisasi. Suatu proses pemberian jabatan cepat adalah kurang tepat dari segi perkembangan perilaku. Baru beberapa bulan memegang jabatan sudah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, padahal proses perilaku jabatan yang ditempati belum diketahui hasilnya. Tetapi dengan melalui proses ini tidak akan terjebak memberi jabatan yang tiba-tiba.

Mereka yang duduk pada jabatannya benar-benar telah siap.

i. Menciptakan iklim yang positif dan sehat dalam organisasi. Dengan pembahasan ini akan mendorong anggota untuk berusaha sekuat tenaga dan merasa senang untuk berbuat sesuatu. Karena setiap perbuatan positif dinilai positif dan perbuatan negatif akan dinilai negatif. Melalui pembahasan ini akan terbuka untuk menyampaikan ide-ide yang terkandung pada periode yang akan datang. Iklim ini akan menjadi situasi yang kondusif terhadap organisasi untuk mencapai visi dan misinya.

j. Membantu memberikan data secara berkala untuk bahan pengambilan keputusan tentang kebijaksanaan personal pelatihan, maupun pembinaan karier. Dari proses ini benar-benar akan membuat organisasi yang efektif.

## 10. Nilai Akhir Menjadi Data Akurat

Dari pembahasan yang telah dibahas pada nomor sebelumnya, akan menghasilkan nilai prestasi kerja. Nilai prestasi kerja ini kemudian dikirim ke pusat data prestasi kerja untuk Tamtama dan Bintara dipusatkan di tiap Polda (Dit Pers Polda), dan Perwira dipusatkan di Mabes Polri (Dit Minpers Polri). Dari data tersebut dapat diketahui data personal, data personal yang berprestasi/potensial, data personal yang tidak potensial.

Diketahui kebutuhan kemampuan personel untuk daerah tertentu, dapat diketahui kebutuhan peralatan yang dibutuhkan oleh tiap kesatuan. Dapat diketahui kreativitas anggota, dan sebagainya.

Dengan adanya data personal tersebut, kemudian untuk digunakan Pembinaan Karier (Binkar), pelatihan, dan Perencanaan Personel secara keseluruhan. Bila diterapkan secara benar dan konsisten, data tersebut untuk digunakan sebagai Pembinaan karier, maka perilaku dapat dikendalikan dengan baik sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

a. Karier ditentukan melalui data nilai personal. Karier adalah pemberian kesempatan kepada personel untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi, mendapat kenaikan pangkat, memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan, dan memperoleh kesempatan untuk pindah jabatan. Pembinaan karier dengan mempersyaratkan data personal:

- 1) Bagi yang mendapat nilai kategori A (istimewa) dapat memperoleh kenaikan job/pangkat tepat waktu. Mendapat kesempatan mengikuti pendidikan yang tepat waktu.
- 2) Bila yang mendapat nilai kategori B (memuaskan) dapat memperoleh kenaikan pangkat paling tidak lebih 2 tahun dari tepatnya waktu mendapat promosi jabatan/pangkat. Dan mendapat kesempatan mengikuti