

KINERJA ANGGOTA KEPOLISIAN PADA DIREKTORAT RESERSE KRIMINAL UMUM (DITRESKRIMUM) MELALUI 13 KOMPONEN PENILAIAN DI KEPOLISIAN DAERAH SUMATERA SELATAN

Shisca Agustina¹, Widhi Andika Darma², Vico Fairul Fajar³, Imam Dipsa Maulana⁴, M. Fachrie Persada Putra⁵

1), 2), 3), 4), 5) POLRI

Email Correspondence: shiscaptik@gmail.com

ABSTRACT

This research is entitled Performance of Police Members at the Directorate of General Criminal Investigation (Ditreskrim) Through 13 Assessment Components in the Regional Police of South Sumatra, the problem to be studied is detailed in the form of research questions (research question) How is the Performance of Police Members at the Directorate of General Criminal Investigation (Ditreskrim) Through 13 Assessment Components in the Regional Police of South Sumatra. Research with a qualitative approach is carried out based on the problem to be studied with an explanation that aims to explore or build a proposition or explain the meaning behind reality. Careful measurement of certain social phenomena is a characteristic of the descriptive level of explanation, therefore this accuracy is the basis why this study uses the descriptive level. The performance of Police Members at the General Criminal Investigation Directorate (Ditreskrim) through 13 Assessment Components in the South Sumatra Regional Police, both in the field of service tasks, community service, professional development, and supporting services is still low. Research results Lack of ability and motivation (internal factors); and the condition of the work environment or organizational atmosphere that is not conducive (external factors) causes low performance in carrying out service tasks. The results of this study also strengthen the concept of performance improvement strategies from Rao (1986:13), Mill (1999:3-4), and Irawan (1995:43) that performance improvement efforts are basically taken through training and non-training strategies; and the performance improvement strategy model found in this study developed the basic model of the strategic management process from Boyne et al. (2006:14) which includes: output, efficiency, effectiveness, responsiveness and fairness. Service quality is assessed from the suitability between customer expectations and perceptions. Service quality is said to be good if the service received by customers can meet their expectations, seen from the aspects: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy.

Keywords: *Performance, Assessment Components*

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul kinerja anggota kepolisian pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 komponen penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan masalah yang akan diteliti dirinci ke dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian (research question) bagaimana kinerja anggota kepolisian pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 komponen penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan. Penelitian dengan pendekatan kualitatif dilakukan berdasarkan masalah yang ingin dikaji dengan eksplanasi yang tujuan menggali atau membangun suatu proposisi atau menjelaskan makna dibalik realita. Pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu merupakan ciri dari tingkat eksplanasi deskriptif, oleh karenanya kecermatan itulah yang kemudian menjadi dasar mengapa penelitian ini menggunakan tingkat deskriptif. kinerja anggota Kepolisian pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 komponen penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan baik itu dalam bidang tugas

pelayanan, pengabdian masyarakat, pengembangan profesi, maupun penunjang pelayanan masih rendah. Hasil penelitian kurangnya kemampuan dan motivasi yang dimiliki (faktor internal); dan keadaan lingkungan kerja atau suasana organisasi yang belum kondusif (faktor eksternal) menyebabkan rendahnya kinerja dalam melaksanakan tugas pelayanan. Hasil penelitian ini juga memperkuat konsep strategi perbaikan kinerja dari Rao (1986:13), Mill (1999:3-4), dan Irawan (1995:43) bahwa upaya perbaikan kinerja pada dasarnya ditempuh melalui strategi training dan non training; dan model strategi perbaikan kinerja yang ditemukan penelitian ini mengembangkan model dasar proses manajemen strategik dari Boyne et al. (2006:14) yang meliputi: output, efisiensi, efektivitas, responsivitas dan keadilan. Kualitas pelayanan dinilai dari kesesuaian antara harapan dan persepsi pelanggan. Kualitas pelayanan dikatakan baik jika pelayanan yang diterima pelanggan dapat memenuhi harapannya, dilihat dari aspek: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy.

Kata Kunci: *Kinerja, Komponen Penilaian*

A. PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah komponen manusia yang menjadi kunci keberhasilan organisasi kepolisian dalam mencapai tujuan. Mereka merupakan salah satu unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan. Keberhasilan Kepolisian dalam mencapai tujuan hanya mungkin dapat dicapai apabila aparat di lingkungannya memiliki kinerja yang baik. Berkaitan dengan hal ini, Siagian, (1983:5) menyatakan bahwa keberhasilan pada gilirannya tidak terletak pada sistematika dan rapinya uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab; tersedianya anggaran; lengkapnya aturan permainan dalam bentuk brosur dan hubungan kerja. Akan tetapi perlu disadari

bahwa hal-hal seperti itu akan menjadi hidup dan mempunyai makna operasional apabila manusia pelaksana mempunyai pandangan yang tepat serta kesungguhan kerja untuk melaksanakan tugas kewajiban yang diletakkan di atas pundaknya.

Perbaikan kinerja anggota kepolisian di jajaran Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan syarat utama untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian. Adapun kinerja anggota Polri dilaksanakan melalui sistem manajemen kinerja berdasarkan pasal 5 dalam peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2018 tentang penilaian kinerja anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan sistem manajemen kinerja meliputi perencanaan kinerja, pemantauan kinerja, pelaksanaan penilaian kinerja, dan evaluasi kinerja.

Perkembangan aktual menunjukkan kepolisian dewasa ini mempunyai beban dan tanggungjawab yang berat dalam

memberikan pelayanan dalam rangka meningkatkan kinerja. Kenyataan hingga saat ini masih banyak aparat yang belum menyadari arti pentingnya pelayanan, hal ini dapat ditandai dari ungkapan yang beredar di kalangan mereka “kalau bisa dipersulit, kenapa dipermudah?” (Adiwisastro, 2001:2; Wasistiono, 2001:48). Di samping itu, pengalaman selama ini menunjukkan bahwa pelayanan masyarakat yang diselenggarakan anggota kepolisian masih belum memberikan hasil seperti yang diharapkan, hal ini antara lain disebabkan adanya ketimpangan antara kebutuhan dengan kemampuan. Ketidakmampuan sering kali mengakibatkan gagalnya implementasi kebijakan tertentu dari pemerintah. Kemampuan sumber daya aparat masih rendah, sehingga menjadi salah satu faktor penyebab rendahnya kinerja yang perlu diperhatikan (Mohamad, 1999: 130; Maarif, 2003:3).

Tingkat kepercayaan publik terhadap institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) masih berada di bawah institusi Tentara Nasional Indonesia (TNI), Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), dan Presiden. Hal itu setidaknya terlihat dari hasil survei dua lembaga yang digunakan Kapolri Jenderal Tito Karnavian saat memaparkan hasil kinerja Polri selama 2017 di Ruang Rapat Utama Mabes Polri, Jakarta Selatan, Jumat

(29/12), yakni Populi Center dan Poltracking Indonesia. Hasil survei Populi Center pada Agustus 2017 mendudukkan Polri di peringkat ketiga dengan tingkat kepercayaan publik sebesar 9,1 persen. Angka ini meningkat dibanding survei pada Oktober 2015 yang hanya berada di angka 6,3 persen.

Sementara itu, hasil survei Poltracking Indonesia mendudukkan Polri pada peringkat lima, dengan angka kepercayaan publik sebesar 61 persen. Selain di bawah TNI, Presiden, dan KPK, dalam hasil survei ini Polri juga berada di bawah institusi Komisi Pemilihan Umum (KPU) yang menduduki peringkat empat dengan angka kepercayaan publik sebesar 63 persen.

Selain hasil survei tentang tingkat kepercayaan publik, Kapolri juga menggunakan hasil survei Litbang Kompas tentang citra positif Polri untuk menggambarkan kinerja Polri pada 2017. Dalam hasil survei ini, Polri menduduki peringkat tiga di bawah TNI dan KPK dengan perolehan angka sebesar 70,2 persen. Kapolri bersyukur atas peningkatan tingkat kepercayaan publik pada Polri. Menurutnya, hasil survei sejumlah lembaga pada tahun sebelumnya menempatkan Polri di luar peringkat tiga teratas. Kapolri pun menyampaikan, Presiden Jokowi berharap agar jajarannya

terus meningkat kinerja agar citra Polri mengalami peningkatan di mata masyarakat. Dalam kesempatan yang sama, Direktur Eksekutif Lembaga Kajian Kepolisian Indonesia (Lemkapi) Edi Saputra Hasibuan mengatakan, secara umum masyarakat merasa puas dengan kinerja Polri pada 2017. Namun, menurutnya, kepuasan itu masih terganjal oleh sejumlah faktor. Salah satunya ketidakjelasan perkembangan proses penyelidikan atau penyidikan suatu kasus dugaan tindak pidana. Dalam upaya itu Polri perlu membuat indikator penyelesaian laporan masyarakat, terutama terkait waktu penyelesaian kasus sehingga masyarakat mendapatkan gambaran tidak sekedar menunggu.

Indikasi rendahnya kinerja anggota kepolisian di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia terlihat pula dari sering dijumpainya anggota yang kurang berprestasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sedangkan mereka dituntut untuk dapat melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatannya, serta dapat menyesuaikan dengan tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan. Kinerja yang dimaksudkan menurut Prawirosentono (1999:2) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Artinya, kinerja yang dimaksudkan adalah hasil perilaku yang ditampilkan dalam melaksanakan tugas atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan tugas, sehingga penekanannya pada kinerja individu bukan pada kinerja organisasi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa saat ini tampak adanya fenomena masih rendahnya kinerja anggota kepolisian dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat. Seharusnya anggota kepolisian sebagai salah satu unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat mampu melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga dapat memberikan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat. Hal ini berarti terdapat kesenjangan antara kondisi yang ideal dengan kenyataan. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian secara seksama dan mendalam melalui penelitian sehingga diperoleh jawaban secara ilmiah mengenai kondisi kinerja anggota kepolisian dan faktor-faktor penyebab yang sesungguhnya, serta strategi perbaikan kinerja dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja anggota kepolisian dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada

masyarakat dalam penelitian ini difokuskan pada kinerja anggota kepolisian dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat. Anggota kepolisian merupakan sebagian dari kepolisian yang bertugas. Mereka adalah tenaga pengaman yang menjadi bagian dari tugas pokok.

Namun kenyataan saat ini kinerja anggota kepolisian masih mengecewakan, belum dapat memenuhi harapan masyarakat atau dengan kata lain masyarakat belum merasa puas atas pelayanan yang diterimanya. Pohan (2003:2) mengatakan: “Mutu pelayanan masih sangat memprihatinkan”. Sedangkan pelayanan keamanan merupakan kebutuhan mendasar semua orang yang harus dilayani oleh anggota kepolisian. Kepolisian yang menjadi ujung tombak dalam melaksanakan tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mereka dituntut untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam rangka penyelenggaraan tugas negara, pemerintah, dan pembangunan.

Fenomena yang telah diungkapkan di atas menarik untuk dilakukan penelitian tentang kinerja kepolisian dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat, yang difokuskan pada Kinerja

Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) dalam penyelidikan, penyidikan dan pengawasan penyidikan tindak pidana umum di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan. Penelitian ini mengkaji secara seksama kinerja anggota kepolisian yang sesungguhnya dalam melaksanakan tugas pelayanan, faktor-faktor penyebab kinerja yang kepolisian dalam melaksanakan tugas, strategi perbaikan kinerja yang diberikan kepolisian menurut persepsi dan harapan masyarakat. Adapun kinerja anggota kepolisian dalam melaksanakan tugas pelayanan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah kinerja anggota kepolisian dalam melaksanakan tugas yang melekat pada jabatan sebagai anggota kepolisian yang mereka emban sebagaimana telah ditetapkan melalui Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, yakni meliputi: tugas pelayanan, tugas pengabdian kepada masyarakat, tugas pengembangan profesi, dan tugas penunjang pelayanan.

Rumusan Masalah

Secara spesifik, masalah yang akan diteliti dirinci ke dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research question*) bagaimana kinerja

anggota kepolisian pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 komponen penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan?

B. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

Kinerja Sektor Publik

Kinerja sektor publik terus menjadi topik besar yang diminati baik oleh praktisi maupun akademisi di seluruh dunia. Pendapat Abramson, et.al yang dikutip oleh Sole (2009:3) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan elemen penting untuk meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri dan juga akuntabilitas. Rees dan McBain (2007:74) mengatakan kinerja adalah pencapaian sasaran-sasaran yang sulit sekaligus melahirkan cara melahirkan kinerja yang terukur. Kinerja ini menurut Keban (2008: 193) dapat dibedakan menurut individu, kelompok, institusi atau organisasi dan oleh suatu program atau kebijakan. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, yang dimaksud dengan kinerja adalah kinerja institusi atau organisasi yang berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi.

Pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi.

Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik (Morphet, 2008: 58). Legitimasi dan dukungan publik dengan demikian dapat diperoleh manakala pemerintah mampu memberikan tuntutan akuntabilitas publik yaitu pertanggungjawaban pemerintah terhadap masyarakat yang seharusnya dilayani.

Pengukuran kinerja organisasi dari sisi sumber pengukuran bisa berasal dari berbagai sumber, hal tersebut dikemukakan oleh Boyne (2006:6) yang menyatakan bahwa “*Performance measures are derived from a variety of sources including inspections, user and citizen satisfaction surveys and archival data*”. Berkaitan dengan pengukuran kinerja Dwiyanto (2002: 48) mengatakan bahwa indikator-indikator penilaian kinerja dapat dipecah kedalam beberapa aspek yaitu produktifitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

Berdasarkan uraian di atas, standar kinerja dalam penelitian ini adalah tugas-tugas yang seharusnya dilaksanakan oleh aparatur dalam mengemban jabatan fungsional aparatur sebagaimana telah ditetapkan melalui Keputusan Menpan No. 94/KEP/M.PAN/11/2001. Tugas tersebut diterjemahkan ke dalam kegiatan-kegiatan

yang sekaligus sebagai standar/indikator kinerja yang diukur. Jadi ukuran kinerja tersebut adalah kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan oleh aparatur sesuai dengan tugas yang kewenangannya. Adapun tugas dan kegiatan-kegiatan aparatur dalam penelitian ini dikaji dengan cara membandingkan perilaku nyata atau hasil kerja aktual yang ditampilkan aparatur dalam pelaksanaan tugas pelayanan dilihat dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan dengan kegiatan-kegiatan dalam lingkup tugas pelayanan publik yang seharusnya mereka laksanakan, sesuai dengan kewenangan yang telah ditentukan.

Komponen Penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan

Tujuan dari Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2018 tentang penilaian kinerja anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan sistem manajemen kinerja dalam rangka menuju budaya yang berkeunggulan melalui 13 penilaian yang dilaksanakan secara berkesinambungan, dimana setiap anggota kepolisian akan menyadari bahwa 13 nilai adalah kewajiban yang harus dipenuhi apabila ingin terus berkarier di Kepolisian, dengan memenuhi 13 nilai berarti setiap anggota kepolisian telah melakukan tugas pokok dan fungsi dari organisasi Polri. Organisasi

Polri mendapatkan manfaat serta anggota kepolisian secara individu akan mendapatkan hak-haknya yang berkaitan dengan pembinaan karier.

Adapun 13 Komponen penilaian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

Nilai Utama: (1)Penilaian Kinerja anggota Polri dan PNS Polri, (2)Penelitian dan Pencatatan

Nilai Pendukung: (3)Jasmani, (4)Rohani, (5)Kesehatan, (6)Psikologi, (6)Akademik

Nilai Pertimbangan: (7)Data pribadi, (8)Pendidikan, (9)Kecakapan Bahasa, (10)Jenjang Kepangkatan, (11)Riwayat Jabatan, (12)Tanda Jasa yang dimiliki personel.

Dalam melaksanakan 13 komponen penilaian dimaksud akan menggunakan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang berpedoman pada peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia nomor 2 tahun 2018 tentang penilaian kinerja anggota kepolisian Negara Republik Indonesia dengan sistem manajemen kinerja, dimana pelaksanaannya dilaksanakan dengan 2 (dua) periode dalam satu tahun yaitu periode 1 (Januari sampai dengan Juni) dan periode 2 akan dilaksanakan pada bulan Juli sampai dengan bulan Desember. Sedangkan bagi PNS Polri penilaian prestasi kerja dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja sesuai dengan

peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 30 tahun 2019 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil berlaku 1 kali dalam setahun.

C. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian dengan pendekatan kualitatif dilakukan berdasarkan masalah yang ingin dikaji dengan eksplanasi yang tujuan menggali atau membangun suatu proposisi atau menjelaskan makna dibalik realita. Pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu merupakan ciri dari tingkat eksplanasi deskriptif, oleh karenanya kecermatan itulah yang kemudian menjadi dasar mengapa penelitian ini menggunakan tingkat deskriptif. Penelitian kualitatif lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substansi yang didasarkan pada data. Tujuan pokok dari penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisa tentang kinerja anggota kepolisian pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 komponen penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan. Fokus penelitian ini mengenai kinerja anggota kepolisian pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 komponen penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan dengan beberapa unsur yang harus

dijalankan melalui menurut teori yang dikemukakan oleh Rao (1986:28), yaitu aspek kognitif, aspek afektif, aspek aktif.

Data penelitian ini penulis menggunakan dua macam data menurut klasifikasi berdasarkan dari jenis dan sumbernya, yaitu data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang diambil dari sumber pertama di lapangan yang diperoleh melalui wawancara terhadap informan yang ditemui dilapangan. Sedangkan, data Sekunder yakni data yang diperoleh dari perpustakaan, laporan-laporan, arsip, dokumen-dokumen serta data dan informasi lain yang ada hubungannya dengan penelitian ini. Dalam penelitian ini data sekunder yang diperoleh berupa surat keputusan dan dokumen yang berkaitan dengan kinerja anggota kepolisian pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 komponen penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan, serta data dan informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian ini. Lokasi penelitian di Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan, dengan alasan bahwa dalam pemenuhan kebutuhan akan pelayanan kepada masyarakat belum optimal sesuai harapan masyarakat.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini penulis melakukan observasi atau pengamatan langsung terhadap fenomena atau gejala yang terjadi dilapangan terhadap obyek yang akan diteliti, wawancara dan dokumen. Pengumpulan data dengan menerapkan prosedur yaitu a) Tahapan memasuki lapangan (*getting in*), b) Tahapan ketika berada di lapangan (*getting along*), c) Tahapan keluar dari Lapangan (*getting out*).

Penentuan informan dalam penelitian ini, dilakukan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Penentuan informan adalah orang yang dianggap benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian sesuai dengan kedudukannya, baik pengetahuan ataupun keterlibatan mereka dengan permasalahan. Informan yang dimaksud secara terperinci diuraikan yaitu Direktur Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan, para Kasubdit di Ditreskrim, dan anggota kepolisian Reserse Kriminal Umum. Waktu penelitian ini selama 6 bulan dimulai dari Januari sampai dengan Juni 2021.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Tentang Aspek Kognitif

Faktor kognitif dalam kinerja anggota kepolisian Negara Republik Indonesia dalam melaksanakan tugas pelayanan melalui pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat, dimana anggota kepolisian mempunyai kemampuan yang meliputi perolehan pengertian, pengetahuan, informasi, pandangan agar dapat melaksanakan tugas yang ditemukan penelitian ini seperti yang dipaparkan di atas memperkuat *teori atribusi* dari Bateman. dkk (1999:32-33). Menurut teori tersebut, kinerja ditentukan oleh faktor internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang) yaitu kemampuan dan motivasi; serta faktor eksternal atau situasional (yang dihubungkan dengan keadaan lingkungan kerja) yang meliputi: tingkat kesulitan tugas, keberuntungan, perilaku/sikap/tindakan rekan kerja, perilaku/sikap/tindakan pimpinan, sumber daya, dan keadaan ekonomi, dan sebagainya. Kinerja baik disebabkan oleh faktor internal yang meliputi: kemampuan tinggi dan kerja keras (motivasi tinggi); dan faktor eksternal yang meliputi: pekerjaan mudah, nasib baik, rekan-rekan

kerja kooperatif dan produktif, pimpinan yang baik (simpatik), sumber daya dan keadaan ekonomi mendukung, dan sebagainya. Sedangkan kinerja jelek disebabkan oleh faktor internal: kemampuan rendah dan upaya sedikit (motivasi rendah); serta faktor eksternal: pekerjaan sulit, nasib buruk, rekan-rekan kerja tidak kooperatif dan produktif, pimpinan tidak simpatik, sumber daya dan keadaan ekonomi tidak mendukung, dan sebagainya.

Namun penelitian ini menemukan bahwa keberuntungan (nasib), sikap rekan-rekan kerja, dan sikap pimpinan tidak menjadi penyebab rendahnya kinerja anggota kepolisian karena tidak mengantungkan kinerja pada keberuntungan (nasib), sikap rekan-rekan kerja relatif cukup kooperatif dan produktif, serta sikap pimpinan relatif cukup simpatik. Suatu hal baru yang belum disebutkan dalam teori atribusi dari Bateman. dkk tersebut tetapi ditemukan dalam penelitian ini adalah ternyata budaya kerja dalam organisasi yang lemah dan keadaan politik yang tidak berpihak kepada aparaturnya juga ikut menjadi faktor eksternal menyebabkan rendahnya kinerja anggota kepolisian pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 Komponen Penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan.

Berdasarkan informasi dari Direktur Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) mengemukakan bahwa melalui 13 Komponen Penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan Dimana yang menjadi perhatian dalam 13 komponen tersebut antara lain nilai utama: penilaian kinerja anggota Polri dan PNS Polri, penelitian dan pencatatan. Nilai Pendukung: jasmani, rohani, kesehatan, psikologi, akademik, nilai pertimbangan, data pribadi, pendidikan, kecakapan bahasa, jenjang kepangkatan, riwayat jabatan, tanda jasa yang dimiliki personel.

Selanjutnya menurut salah satu Kasubdit di Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) bahwa agenda penting dari visi misi Kapolri adalah menjadikan Polri sebagai institusi yang prediktif, responsibilitas, dan transparansi berkeadilan (PRESISI), menjamin keamanan untuk mendukung program pembangunan nasional, menjaga soliditas internal, meningkatkan sinergisitas dan soliditas TNI Polri, serta bekerjasama dengan APH dan kementerian/lembaga untuk mendukung dan mengawal program pemerintah, Mendukung terciptanya ekosistem inovasi dan kreatifitas yang mendorong kemajuan Indonesia, menampilkan kepemimpinan yang melayani dan menjadi teladan, mengedepankan pencegahan

permasalahan, pelaksanaan keadilan restoratif dan problem solving, dan setia kepada NKRI dan senantiasa merawat kebhinnekaan.

Dalam Komitmen Kapolri diprioritaskan pada penegakan hukum berbasis teknologi agar lebih transparan. Bila terjadi pelanggaran, bisa dicek melalui data-data digital yang terekam. Hal itu juga berlaku untuk kejahatan konvensional. Data-data juga dapat digunakan untuk memetakan pola kejahatan jaringan tertentu. Misalnya, narkoba atau terorisme. Yang paling penting dalam kegiatan ini, anggota jangan menyalahgunakan wewenang. Kepolisian Republik Indonesia betul-betul menyiapkan pengawasan dan membuka ruang pengawasan secara teknologi sehingga masyarakat pun bisa mengakses. Akses itu juga bakal dikoneksikan dengan propam dan Kopolnas. Dengan begitu, masyarakat bisa lebih mudah melapor bila terjadi tindak kekerasan oleh aparat di lapangan.

Dari uraian tersebut untuk mengaplikasikan visi dan misi Kepala Kepolisian Republik Indonesia, maka Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan perlu meningkatkan kinerja anggota Kepolisian melalui Pendidikan dan pelatihan-pelatihan bagi

anggota kepolisian. Pimpinan hanya menindaklanjuti dengan menginformasikan kesempatan yang ada, mengirimkan anggota kepolisian yang akan mengikuti kegiatan tersebut sesuai dengan formasi yang ditetapkan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Kemudian menurut Direktur Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan mengatakan bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia memprogramkan pendidikan dan pelatihan-pelatihan masih sangat tergantung dengan keadaan dana, dan belum berdasarkan analisis kebutuhan. Pada prinsipnya Kepolisian Negara Republik Indonesia memberikan kesempatan dan mendukung anggota kepolisian untuk meningkatkan kemampuan mereka melalui studi lanjut dan pelatihan-pelatihan baik dengan tugas belajar maupun izin belajar, tetapi karena keterbatasan dana maka hal itu belum dapat betul-betul diprogramkan berdasarkan kebutuhan yang sesungguhnya. Mereka belum membuat perencanaan dan program pendidikan dan pelatihan-pelatihan secara matang berdasarkan hasil analisis kebutuhan, melainkan lebih berdasarkan kepada ada atau tidaknya dana yang dianggarkan untuk itu.

Kenyataan menunjukkan bahwa umumnya anggota kepolisian saat ini masih berbasis pendidikan seperti saat mereka diangkat sebagai anggota kepolisian. Demikian pula halnya dengan anggota kepolisian yang sedang mengikuti pendidikan S1 dan S2, semuanya atas inisiatif dan biaya sendiri sehingga jurusan yang diambil sesuai dengan minat masing-masing. Dengan demikian pendidikan lanjutan yang ditempuh oleh anggota kepolisian ini belum didasarkan atas perencanaan dan program yang dirumuskan atas dasar kebutuhan organisasi dan belum disertai dengan penyediaan alokasi dana khusus untuk itu, melainkan lebih didasarkan atas inisiatif dan kebutuhan anggota kepolisian sendiri.

Kemudian menurut Salah Satu Kepala Unit di Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan mengatakan bahwa setiap tahun Kepolisian Daerah Sumatera Selatan memberikan pelatihan-pelatihan berkaitan dengan program-program, seperti melaksanakan pengaturan, penjagaan, pengawalan, dan patroli terhadap kegiatan masyarakat dan pemerintah sesuai kebutuhan; menyelenggarakan segala kegiatan dalam menjamin keamanan ketertiban dan kelancaran lalu lintas di jalan; membina masyarakat untuk meningkatkan partisipasi

masyarakat, kesadaran hukum masyarakat serta ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan; turut serta dalam pembinaan hukum nasional; memelihara ketertiban dan menjamin keamanan umum; melakukan koordinasi, pengawasan, dan pembinaan teknis terhadap kepolisian khusus, penyidik pegawai negeri sipil, dan bentukbentuk pengamanan swakarsa; melakukan penyelidikan dan penyidikan terhadap semua tindak pidana sesuai dengan hukum acara pidana dan peraturan perundang-undangan lainnya; menyelenggarakan indentifikasi kepolisian, kedokteran kepolisian, laboratorium forensik dan psikologi kepolisian untuk kepentingan tugas kepolisian; melindungi keselamatan jiwa raga, harta benda, masyarakat, dan lingkungan hidup dari gangguan ketertiban dan/atau bencana termasuk memberikan bantuan dan pertolongan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia; melayani kepentingan warga masyarakat untuk sementara sebelum ditangani oleh instansi dan/atau pihak yang berwenang; memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kepentingan dalam lingkungan tugas kepolisian; serta melaksanakan tugas lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang dalam pelaksanaannya

akan diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Pelatihan ini diberikan dengan maksud mempersiapkan anggota kepolisian yang disertai tugas menjadi terampil dalam meningkatkan kinerjanya, sebelumnya diberi pelatihan terlebih dahulu. Di samping itu, Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan juga pernah memberikan pelatihan teknis fungsional ke anggota kepolisian, tetapi pelatihan itu baru menyertakan sebagian anggota kepolisian saja. Kenyataannya, masih banyak anggota kepolisian yang belum mengikuti pelatihan tersebut, padahal pelatihan teknis ini sangat dibutuhkan sebagai bekal bagi anggota kepolisian untuk lebih memahami tugas yang seharusnya mereka laksanakan dalam mengemban profesi anggota kepolisian. Mereka sebelum terjun bertugas terlebih dahulu mendapat pelatihan tentang apa yang harus dikerjakan di Kepolisian Negara Republik Indonesia. Sama halnya dengan pendidikan, masih jarang dilaksanakannya kegiatan pelatihan dan masih banyaknya anggota kepolisian yang belum mengikuti pelatihan tersebut disebabkan oleh hambatan keterbatasan dana.

Selanjutnya menurut informan anggota Kepolisian Direktorat Reserse

Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan mengatakan bahwa pelatihan-pelatihan, kursus, seminar, lokakarya, dan penataran yang diikuti anggota kepolisian dirasakan sebatas menambah wawasan, padahal apabila ditindaklanjuti dengan pemberian tugas yang sesuai dan dievaluasi akan dapat memberikan sumbangan bagi peningkatan kemampuan dalam rangka perbaikan kinerja. Tetapi strategi training ditempuh oleh dinas kesehatan masih cenderung memberikan kegiatan-kegiatan untuk mempersiapkan kemampuan anggota kepolisian dalam melaksanakan program-program yang dibebankan kepadanya, belum difokuskan pada perbaikan peningkatan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fungsional jabatan anggota kepolisian.

Pembahasan tentang Aspek Afektif

Aspek Afektif dalam kinerja yang dimaksudkan berkaitan dengan perolehan motivasi dan keinginan untuk menggunakan pengetahuan dan pengertian yang dimiliki seseorang untuk memotivasi dan memperbaiki keadaan lingkungan kerja (suasana organisasi). Strategi ini dapat ditempuh dengan cara melakukan pertemuan-pertemuan penyuluhan, peringatan, pemindahan tugas, pemberhentian, sistem imbalan, hukuman, menegakkan peraturan dan kebijakan

secara ketat, pemeliharaan komunikasi, dan gaya pimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

Setiap bulan masing-masing bagian menyelenggarakan pertemuan lokarkarya mini yang ditujukan untuk mengevaluasi dan merumuskan tindak lanjut pelaksanaan program dan kegiatan-kegiatan secara umum. Selain itu, pimpinan juga mengadakan pertemuan secara insidental bilamana ada masalah yang mendesak untuk segera diselesaikan.

Menurut Direktur Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan, mengatakan bahwa setiap anggota kepolisian dalam pertemuan lokakarya mini menyampaikan pelaksanaan dan capaian program yang dipegangnya, kemudian dilakukan dievaluasi dan merumuskan tindak lanjut secara bersama-sama. Selanjutnya setiap tiga bulan diadakan petemuan. Pertemuan itu ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja anggota kepolisian pada umumnya dalam melaksanakan program yang ditugaskan kepadanya. Dengan demikian, pertemuan yang diselenggarakan di Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan tersebut bersifat umum.

Selanjutnya menurut Kepala Unit Reserse Narkoba, mengatakan bahwa pertemuan khusus Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan untuk mengevaluasi dan memberikan penyuluhan yang ditujukan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja anggota kepolisian dalam melaksanakan tugas fungsional memberikan pelayanan ke anggota kepolisian ternyata sangat jarang dilaksanakan di Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan.

Pembahasan Tentang Aspek Aktif

Aspek aktif merupakan hal yang berkaitan dengan keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas oleh setiap anggota kepolisian, strategi perbaikan kinerja dirumuskan berdasarkan penyebab kinerja, dan diarahkan pada pencapaian visi dan misi organisasi dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Oleh karena itu, agar keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas oleh setiap anggota kepolisian, strategi yang ditempuh lebih efektif maka harus memiliki visi dan misi, dan melakukan analisis kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan telah merumuskan visi

dan misinya secara tertulis. Visi tersebut dirumuskan lebih lanjut secara lebih operasional sesuai dengan situasi dan kondisi. Visi dan misi tersebut masih terkesan dibuat untuk memenuhi persyaratan formalitas yang harus dimuat dalam perencanaan dan laporan tahunan yang disampaikan. Namun demikian, ketika ditanya tentang misi dan visi tersebut ternyata anggota kepolisian di Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan tidak mengetahui persis dan belum memahami, dan mereka dalam bekerja belum mencerminkan visi dan misi tersebut. Hal ini menandakan bahwa sosialisasi visi dan misi tersebut di intern masih belum memadai dan inisiatif untuk memahaminya masih kurang dalam menunjang keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas oleh setiap anggota kepolisian.

Uraian di atas menunjukkan bahwa strategi non training yang ditempuh pimpinan untuk memperbaiki keadaan lingkungan kerja (suasana organisasi) dalam peningkatan keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas oleh setiap anggota kepolisian belum berjalan efektif. Padahal, strategi itu akan memperbaiki keadaan lingkungan kerja (suasana organisasi dimana anggota kepolisian bekerja) tepat digunakan untuk

memperbaiki kinerja rendah yang disebabkan oleh motivasi yang tidak cukup dan keadaan lingkungan kerja yang buruk seperti anggota kepolisian tidak mampu menyelesaikan tugas karena keterbatasan wewenang atau sumber daya dan sebagainya (Mill:1999:4).

Dengan strategi ini, pimpinan menciptakan motivasi melalui lingkungan kerja atau suasana organisasi yang mendorong para anggota kepolisian untuk lebih produktif, dengan cara mengadakan pertemuan-pertemuan penyuluhan, hukuman (peringatan, pemindahan ke tugas lain, pemberhentian), membuat sistem imbalan, menegakan peraturan dan kebijakan yang ketat, pemeliharaan komunikasi, dan gaya kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya (Rao, 1986:13; Mill, 1999:3-4). Strategi non training ini belum efektif dilakukan oleh Pimpinan. Hal ini ditandai oleh belum diselenggarakannya pertemuan-pertemuan penyuluhan yang ditujukan untuk memperbaiki kinerja anggota kepolisian walaupun dalam Undang-Undang Kepolisian telah memberikan kewenangan kepada Polri untuk melaksanakan tugas sesuai dengan perundangan yang mengaturnya antara lain memberikan izin dan mengawasi kegiatan keramaian umum dan kegiatan masyarakat lainnya; menyelenggarakan registrasi dan

identifikasi kendaraan bermotor; memberikan surat izin mengemudi kendaraan bermotor; menerima pemberitahuan tentang kegiatan politik; memberikan izin operasional dan melakukan pengawasan terhadap badan usaha di bidang jasa pengamanan; memberikan izin dan melakukan pengawasan senjata api, bahan peledak, dan senjata tajam; memberikan petunjuk, mendidik, dan melatih aparat kepolisian khusus dan petugas pengamanan swakarsa dalam bidang teknis kepolisian; melakukan kerja sama dengan kepolisian negara lain dalam menyidik dan memberantas kejahatan internasional; melakukan pengawasan fungsional kepolisian terhadap orang asing yang berada di wilayah Indonesia dengan koordinasi instansi terkait; mewakili pemerintah Republik Indonesia dalam organisasi kepolisian internasional; melaksanakan kewenangan lain yang termasuk dalam lingkup tugas kepolisian.

Pertemuan penyuluhan yang ditujukan khusus untuk memperbaiki kinerja anggota kepolisian dalam melaksanakan tugas pokok sesuai dengan jabatan yang mereka emban sering dilaksanakan atau diselenggarakan.

Di setiap bulan telah diselenggarakan pertemuan yang dikenal dengan mini lokakarya, tetapi pertemuan

ini sifatnya umum melibatkan seluruh anggota satuan dan ditujukan untuk mengevaluasi capaian dan hambatan pelaksanaan program-program masing-masing secara menyeluruh, dan selanjutnya setiap tiga bulan diadakan pertemuan di Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrimum) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan. Selanjutnya, belum efektifnya strategi ini ditandai pula oleh kenyataan bahwa sejauh ini pimpinan baru sebatas memberikan peringatan; peraturan dan kebijakan belum diterapkan secara ketat; pernah terjadi ada anggota kepolisian yang dipindahkan ke tugas lain, dihukum, atau diberhentikan karena dipandang berkinerja rendah. Walaupun kenyataan ditemui ada Anggota kepolisian yang dibebani tugas di luar tugas anggota kepolisian, itu merupakan kebijakan pimpinan untuk mengatasi keterbatasan tenaga kepolisian; walaupun ada Anggota kepolisian yang pindah itu merupakan permintaan sendiri karena sudah lama ditugaskan ditempat yang lama. Selain itu, imbalan yang belum memadai ditandai oleh insentif yang diusahakan pimpinan belum memadai untuk meningkatkan kesejahteraan anggota kepolisian melainkan baru sebatas untuk menunjang kelancaran tugas mereka dalam melaksanakan program dan kegiatan-kegiatan; dan belum ditegakkannya

peraturan dan kebijakan secara ketat ditandai, disiplin Anggota kepolisian umumnya cukup baik.

Temuan-temuan penelitian mengenai strategi perbaikan kinerja yang telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa baik strategi yang dikemukakan Rao (1986:13), Irawan (1995:43), dan Mill (1999:3-4) sudah efektif ditempuh oleh pimpinan Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrimum) Kepolisian Daerah Sumatera Selatan walaupun masih perlu perbaikan-perbaikan dalam meningkatkan kinerja anggota kepolisian untuk melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat, strategi yang dimaksudkan belum dirumuskan dalam bentuk perencanaan dan program secara tertulis yang dirumuskan berdasarkan hasil penilaian kinerja serta analisis penyebab kinerja. Sedangkan, identifikasi yang akurat tentang penyebab-penyebab kinerja merupakan sesuatu yang fundamental dalam penetapan strategi perbaikan kinerja yang efektif (Bateman. dkk, 1999:31), diagnosis dan analisis penyebab kinerja diawali dari evaluasi melalui penilaian kinerja (Bacal, 2001:128). Penilaian kinerja tersebut menghasilkan gambaran akurat dari kinerja pegawai melaksanakan tugas dalam mengemban pekerjaannya (Werther & Davis, 1992:340). Sejalan dengan itu, seharusnya perbaikan kinerja

anggota kepolisian dapat dilakukan dengan menemukan kekurangan kinerja, menemukan cara-cara membetulkan kekurangan, melaksanakan cara yang sesuai, menilai hasil-hasilnya, dan mengulangi proses secara terus-menerus (Stewart (1994: 114-115) dan menempuh tahap-tahap proses manajemen strategik: scan lingkungan (kekuatan dan kelemahan kinerja), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol (Hunger & Wheelen, 2000:8-9).

Strategi perbaikan kinerja yang lebih berorientasi kepada anggaran dana yang ternyata masih terbatas dan cenderung belum mencerminkan kebutuhan nyata, belum berdasarkan pertimbangan kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman serta mengacu kepada perwujudan visi dan misi. Walaupun telah memiliki visi dan misi tetapi masih terkesan sekedar memenuhi tuntutan persyaratan formalitas yang harus dicantumkan dalam perencanaan dan laporan tahunan, dan belum membudaya tercermin dalam perilaku kerja Anggota kepolisian. Ini merupakan salah satu prinsip meningkatkan kinerja anggota kepolisian. Anggota kepolisian sebagai pelaksana yang menjadi ujung tombak dalam mewujudkan visi dan misi pelayanan kepada masyarakat dituntut untuk lebih memiliki inisiatif dan kreatif

dalam melaksanakan tugas, tidak sekedar rutinitas dan formalitas menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan peraturan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya, maka berikut ini dapat ditarik beberapa kesimpulan yang sekaligus merupakan jawaban terhadap masalah penelitian yang telah dirumuskan.

- 1) Kinerja anggota kepolisian pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 komponen penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan sudah memenuhi standar operasional prosedur yang berlaku, walaupun masih banyaknya kegiatan dalam bidang-bidang tugas yang seharusnya dilaksanakan (standar) dalam mengemban jabatan yang belum dilaksanakan secara aktual oleh aparat.
- 2) Faktor kemampuan dan motivasi serta keadaan lingkungan kerja (suasana organisasi) sangat menentukan kinerja yang diperoleh aparat. Kurangnya kemampuan dan motivasi yang dimiliki (faktor internal); dan keadaan lingkungan kerja atau suasana organisasi yang belum kondusif (faktor eksternal) menyebabkan

rendahnya kinerja dalam melaksanakan tugas pelayanan.

Saran

Beberapa saran praktis untuk perbaikan kinerja anggota kepolisian pada Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 komponen penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan, dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Rendahnya kinerja dalam melaksanakan tugas pelayanan sebagai akibat dari masih banyaknya kegiatan-kegiatan dalam lingkup bidang tugas karena situasi dan kondisi kerja belum mendukung. Selain itu, pimpinan perlu menata kembali pemberian tugas, dengan lebih memfokuskan perhatian kepada tugas pokok yang seharusnya dilaksanakan dalam mengemban jabatan
- 2) Pihak Direktorat Reserse Kriminal Umum (Ditreskrim) melalui 13 komponen penilaian di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan perlu mengevaluasi kinerja dengan melakukan penilaian terhadap kinerja dalam melaksanakan tugas. Selanjutnya menelusuri dan menganalisis penyebab kinerja yang diperoleh dari hasil penilaian tersebut guna merumuskan strategi yang efektif sesuai dengan kebutuhan nyata dalam perbaikan kinerja mereka. Oleh karena itu,

disarankan supaya model perbaikan kinerja yang dihasilkan penelitian ini dapat diaplikasikan. Untuk itu diperlukan kebijakan yang berpihak kepada pengembangan sumber daya manusia yang disertai dengan pengalokasian anggaran biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwisastra, Josy. 2001. *Penataan Kembali Birokrasi Pemerintah Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Orasi Ilmiah. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Terjemahan Surya Dharma & Yanuar Irawan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bateman, Thomas S & Gerald R. Ferris & Stephen Strasser. 1999. Mengapa di Balik Kinerja Kerja Individu. Dalam A. Dale Timple (ed). *Performance*, hlm 31 – 38. Terjemahan Sofyan Cikmat. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bernandin, H. John & Joyce E.A. Russell. 1993. *Human Resource Management*, Singapore: MacGraw-Hill, Inc
- Boyne, G.A, Meier, Toole. Jr and Walker, 2006. *Public Service Performance, Perspective Measurement and Management*, New York: Cambridge University Press.
- Dwiyanto, Agus, 2002. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta: UGM Press.
- Hugher, J. David & Thomas L. Wheelen. 2000. *Strategic Management*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Keban, Yeremias, 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*, Edisi 2, Yogyakarta: Gava Media
- Maarif, M. Syamsul. 2003. *Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Guna Mengantisipasi Kebutuhan Sektor Pelayanan Publik*. Orasi Ilmiah. Bandung: STIA LAN.
- Miles, Matthew B & A. Michael Huberman. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Baverly Hill: Sage Publications.
- Morphet, Janice, 2008. *Modern Local Government*, London: Sage Publications Ltd.
- Mohamad, Ismail. 1999. *Kualitas Pelayanan Masyarakat: Konsep dan Implikasinya*. Dalam Miftah Thoha (penyunting). *Administrasi Negara, Demokrasi dan Masyarakat Madani*, hlm 112 – 135. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPF.
- Rao, TV. 1986. *Performance Appraisal: Theory and Practise (Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*. Terjemahan Ny. L. Mulyana. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Ress, David dan Richard McBain. 2007. *People Management, Teori dan Strategi* (Tantangan dan Peluang), Jakarta: Prenada Kencana Group.
- Siagian, Sondang P. 1983. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku*

- Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sole, Fransisco, 2009. *A Management Model and Factors Driving Performance in Public Organizations*, Measuring Business Excellence, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047. Vol 13 No 4: .3-11
- Stewart, Aileen Mitchell. 1994. *Empowering People*. London: Pitman Publishing.
- Wasistiono, Sadu. 2001. *Kapita Selektta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung: Alqaprint.
- Werther, William B & Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. Singapore: Mcgraw-Hill Book Co