

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**SISTEM MANAJEMEN KINERJA PENYIDIK PADA SATUAN  
RESERSE NARKOBA POLRES TANJUNGPINANG**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains  
dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh

**SYAMSURIYA  
NIM 016182981**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2013**

## ABSTRAK

### SISTEM MANAJEMEN KINERJA PENYIDIK PADA SATUAN RESERSE NARKOBA POLRES TANJUNGPINANG

Syamsuriya  
Universitas Terbuka  
suriyahrhftpi@yahoo.com

**Kata Kunci:** Sistem Manajemen Kinerja, input, reward, punishment dan feedback

Konsep kinerja personil Polri yang berkedudukan sebagai penyidik pada dasarnya memiliki dimensi-dimensi yang sama dengan personil lainnya berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia. Melalui sistem penilaian kinerja ini, Penyidik diharapkan mampu membantu proses penyelesaian terhadap kasus pelanggaran tindak pidana narkoba. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan sistem manajemen kinerja berdasarkan standar kinerja *generik* dan *spesifik*, penyediaan masukan (*input*), pemberian penghargaan (*reward*), pemberian hukuman (*punishment*), mendukung fungsi pembinaan umpan balik (*feedback*) pada proses pembinaan dan terakhir untuk mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi oleh penyidik dalam penerapan Sistem Manajemen Kinerja.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif tentang penerapan Sistem Manajemen Kinerja. Pengumpulan data peneliti dengan studi dokumentasi hasil penilaian kinerja penyidik serta pendapat ahli, peraturan-peraturan, data lainnya yang terkait tentang penelitian. Selanjutnya, observasi kelapangan memperhatikan gejala-gejala yang berkaitan dengan objek penelitian. Terakhir, melakukan wawancara langsung kepada enam orang penyidik yaitu: Kepala Satuan Reserse Narkoba, satu orang Kepala Urusan Pembinaan Operasional, satu orang Kepala Administrasi dan Tata Usaha, satu orang Kepala Unit dan dua orang Penyidik. Data dianalisis secara kualitatif dimulai dari pengumpulan data, mereduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas informan menyatakan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja pada *generik* dan *spesifik* penggunaannya masih kurang baik, *input* (masukan) terdiri dari dukungan Sumber Daya Manusia, anggaran, sarana dan prasarana ketiganya juga kurang memadai/ baik. sementara itu, penerapan *reward* (imbalan) terdiri dari finansial dan *non finansial* juga kurang baik. Pada Penerapan *punishment* (hukuman) berdasarkan ketidakterdisiplinan sebagai lembaga hukum dan *feedback* (balikan) berdasarkan upaya pembinaan pimpinan kedua penerapan ini dikategorikan baik. Kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan sistem manajemen kinerja pada generik dan spesifik, anggaran, sarana dan prasarana, *reward*, *punishment* dan *feedback*.

**ABSTRACT****MANAGEMENT SYSTEM OF INVESTIGATION PERFORMANCE AT  
DETECTIVE DRUGS UNIT POLRES TANJUNGPINANG**

**SYAMSURIYA**  
**Universitas Terbuka**  
**suriyarhftpi@yahoo.com**

**Keywords:** *Management System of Investigation Performance, Input, Reward, Punishment and feedback*

*Performance of Police as an investigator essentially has a same dimension with other based on Kapolri regulation number 16 in year 2011 about Management System of Indonesian Police Performance. Investigator should be able to help the process of finishing toward violation of drugs offences. The workload on the implementation of performance assessment in reward and punishment. The goal of this research is to analyze result of investigation performance based on performance standard generic and specific, input, reward, punishment, supporting feedback in processing and finally to identify problems facing by investigator in applied performance management system.*

*This is qualitative descriptive research that use field observation applying performance management systems. Researcher collect the data by documentary study to observe primer data form experts arguments, regulation and other data related with object research. Finally researcher interviewed to the six investigators. They are: a chief of detective drugs, a chief of operational guidance, a chief of administration, a head of unit and two investigators. Analysis data ini qualitative is started by collection data, reduction data and giving conclusion*

*Then Result shows, that reporter (informan) in majority said application performance management system in generic and specific still low applying input consist of human resources support, funding, facility and infrastructure they are also in low level. Meanwhile applying reward consist of financial and non-financial is ini low level too. In applying punishment based on indicipline as a legal institution and feedback based on leadership developmenet effort, both are in a good category.*

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Sistem Manajemen Kinerja Penyidik pada Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang ini adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan ( Plagiat ) maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tanjungpinang, 27 April 2013

Yang menyatakan,

METERAI  
TEMPEL

A1104AAF668659472

6000



**SYAMSURIYA**  
NIM 016182981

UNIVERSITAS TERBUKA

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Sistem Manajemen Kinerja Penyidik pada Satuan Reserse Narkoba  
di Polres Tanjungpinang

Penyusun TAPM : Syamsuriya

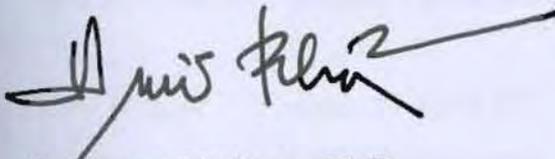
NIM : 016182981

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari/ Tanggal : Sabtu/ 27 April 2013

### Menyetujui:

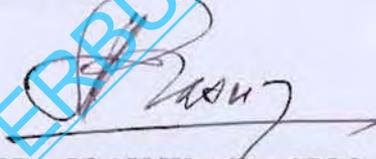
Pembimbing 1,



Dr. Syamsul Bahrum, Ph.D

NIP. 19620508 198702 1 004

Pembimbing 2,

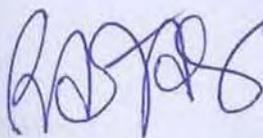


Prof. Dr. IGAK Wardhani, M.Sc.Ed

NIP. 19401231 196108 2 001

### Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Administrasi Publik



Florentina Ratih Wulandari, S.Ip. M.Si

NIP. 19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Suciati, M.Sc

NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PENGESAHAN**

Nama : Syamsuriya  
 NIM : 016182981  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul Tesis : Sistem Manajemen Kinerja Penyidik pada Satuan Reserse Narkoba  
 di Polres Tanjungpinang

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,  
 Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

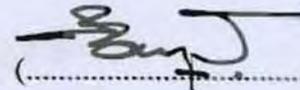
Hari/ Tanggal : Sabtu / 27 April 2013

Waktu : 11.00 wib s/d Selesai

Dan Telah dinyatakan LULUS

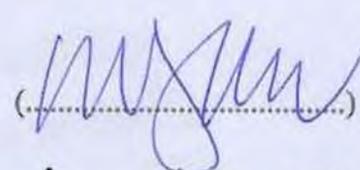
**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji : Paken Pandiangan, S.Si, M.Si

()

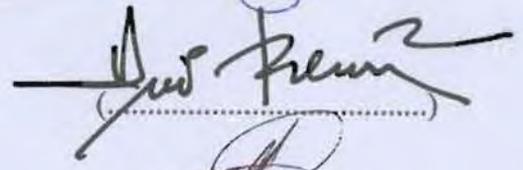
NIP.19700820 199703 1 003

Penguji Ahli : Prof.Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si

()

NIP. 132205399

Pembimbing 1 : Dr. Syamsul Bahrum, Ph.D

()

NIP. 19620508 198702 1 004

Pembimbing 2 : Prof.Dr. IGAK Wardhani, M.Sc.Ed

()

NIP. 19401231 196108 2 001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan limpahan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Penulisan TAPM ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister sains pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan serta motivasi dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan TAPM ini. Penulis menyadari bahwa TAPM ini masih banyak kelemahan, namun demikian penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai hasil yang terbaik. Terwujudnya penulisan TAPM ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Rektor Universitas Terbuka Ibu Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D;
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D.;
3. Kepala UPBJJ-UT Batam Bapak Paken Pandiangan, S.Si, M.Si selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
4. Pembimbing I Bapak Dr. Syamsul Bahrum, Ph.D dan Pembimbing II Ibu Prof.Dr. IGAK Wardhani, M.Sc.Ed yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan dan memberikan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan TAPM ini;
5. Kabid Magister Administrasi Publik Ibu Dra. Susanti, M.Si selaku penanggung jawab program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka;

6. Almarhum Ayahanda H.Ya'cub Ismail, S.Pdi dan ibunda tercinta Syamsibar.S yang telah mendidik dan membesarkan dengan segala ketulusan hati dan kasih sayangnya serta telah mendoakan dan memberikan semangat yang tiada henti-hentinya kepada penulis dalam upaya mereka yang selalu ingin melihat penulis berhasil, serta kepada istriku tercinta Renny Yuniva,M,Si dan kedua putri sholeha saya yang bernama Ratu Aisyah Nurul Aini dan Keylanisa Permaisuri yang selalu mendoakan; serta adek kandung Syamsuriyana,SH,MH, Yuriko Detriomi,SH dan Yulisna Caturini Setiandari yang selalu mendukung penulis supaya berhasil dan menjadi panutan buat keluarga.
7. Kepala Satuan Reserse Narkoba AKP. HARRY ANDREAS,S.Ik beserta personil jajaran di Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang yang telah banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah banyak membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Tanjungpinang, 27 April 2013

Penulis

**SYAMSURIYA**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>v</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Kegunaan Penelitian .....	14
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	16
1. Pengertian Penyidik.....	16
2. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemanfaatan hasil penilaian kinerja generik dan spesifik.....	20
3. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam menyediakan masukan ( <i>input</i> ).....	24
4. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemberian penghargaan ( <i>reward</i> ).....	29

5. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemberian hukuman ( <i>funishment</i> ).....	36
6. Sistem Manajemen Kinerja dalam melakukan Umpan Balik ( <i>feedback</i> ) Pembinaan.....	40
7. Kendala-kendala yang dihadapi oleh penyidik dalam penerapan Sistem Manajemen Kinerja.....	48
B. Penelitian Terdahulu.....	52
C. Kerangka Berpikir.....	54

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Desain Penelitian .....	56
B. Lokasi Penelitian .....	57
C. Instrumen Penelitian.....	58
D. Sumber Informasi.....	62
E. Prosedur Pengumpulan Data .....	64
F. Metode Analisa Data .....	64

### **BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	69
1. Tugas Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang.....	71
2. Dukungan Personil.....	74
3. Struktur Organisasi .....	76
4. Identifikasi Narasumber/ <i>Informan</i> Penelitian.....	78
B. Temuan dan Pembahasan.....	80
1. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemanfaatan hasilpenilaian kinerja generik dan spesifik.....	80

2. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam menyediakan masukan ( <i>input</i> ).....	87
3. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemberian penghargaan ( <i>reward</i> ).....	103
4. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemberian hukuman ( <i>punishment</i> ).....	113
5. Sistem Manajemen Kinerja dalam melakukan Umpan Balik ( <i>feedback</i> ) Pembinaan.....	117
6. Kendala-kendala yang dihadapi oleh penyidik dalam penerapan Sistem Manajemen Kinerja.....	120

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan .....	131
B. Saran .....	134

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 3.1	Narasumber/ <i>Informan</i> Penelitian .....	63
Tabel 4.1	Daftar Personil Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang.....	74
Tabel 4.2	Daftar Uraian Jabatan Personil Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang.....	75
Tabel 4.3	Kode Narasumber/ Informan dan Topik Wawancara.....	79
Tabel 4.4	Data Identitas Narasumber/ Informan.....	80
Tabel 4.5	Formulir Penilaian Kinerja Generik Penyidik.....	81
Tabel 4.6	Formulir Penilaian Kinerja Spesifik Penyidik.....	82
Tabel 4.7	Rekapitulasi Penilaian Sistem Manajemen Kinerja Penyidik.....	85
Tabel 4.8	Susunan Personil Satuan Reserse Narkoba Berdasarkan Peraturan Kapolri.....	89
Tabel 4.9	Anggaran Pembiayaan Satuan Reserse Narkoba.....	97
Tabel 4.10	Dukungan Anggaran Pembiayaan Satuan Reserse Narkoba.....	98
Tabel 4.11	Daftar Sarana dan Prasarana Hasil Observasi .....	100
Tabel 4.12	Data Remunerasi Berdasarkan Kepangkatan di Polres Tanjungpinang	108
Tabel 4.13	Pendidikan Penyidik Satuan Reserse Narkoba.....	110
Tabel 4.14	Sumber Daya Manusia pada Sistem Manajemen Kinerja.....	122

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Siklus Manajemen Kinerja Torrington dan Hall.....	22
Gambar 2.2 Model Pendekatan Manajemen Kinerja.....	25
Gambar 2.3 Mekanisme Penghargaan dan Hukuman.....	31
Gambar 2.4 <i>Behavioral View of Performance Model</i> .....	42
Gambar 2.5 Siklus Manajemen Kinerja.....	45
Gambar 2.6 Kerangka Berfikir Sistem Manajemen Kinerja Penyidik Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang .....	55
Gambar 3.1 Model Analisis Data Miles dan Huberman.....	65
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang.....	77
Gambar 4.2 Kode Narasumber/ Informan dan Topik Wawancara.....	79

Deleted: .

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Permasalahan

Keberadaan SDM memegang peranan penting dalam menciptakan daya saing yang tinggi karena manusia memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berkembang serta mampu menciptakan nilai pada produk atau jasa yang dihasilkannya. Pentingnya kualitas SDM untuk ditingkatkan, tidak lepas dari permasalahan yang sering dihadapi oleh negara-negara berkembang, sebagaimana dikemukakan oleh Soemitro (2002:75) bahwa kondisi kualitas sumber daya manusia merupakan kelemahan mendasar bagi negara-negara berkembang termasuk Indonesia. Sumber daya manusia memiliki peranan yang penting dalam lingkungan birokrasi sebagai pengelola yang berkualitas serta memiliki kemampuan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Ditambahkan pendapat Suyata (2000), kemampuan profesional adalah keterampilan serta loyalitas dalam menerapkan nilai-nilai kebenaran baik prosedural maupun substansial berdasarkan peraturan perundang-undangan ataupun kepatutan.

Mengatasi masalah Narkoba, Indonesia membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan faktor penting melalui Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) yang eksistensinya tidak dapat diabaikan guna menentukan keberhasilan organisasi dalam meraih tujuan pemberantasan narkoba. Berbagai cara untuk menjaring pengguna, penyimpan dan pengedar Narkoba sudah banyak dilakukan namun belum juga memuaskan. Peredaran

gelap narkoba, psikotropika dan bahan akditif lainnya atau narkoba dalam beberapa tahun terakhir perkembangannya sangat cepat dan meluas.

Selain mengemban fungsi sebagai lembaga publik yang bertujuan terciptanya rasa aman dan tertib di masyarakat yang menjadi konsep dasar tujuan penyelenggaraan Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) dalam hal ini merupakan lembaga yang menjalankan salah satu fungsi pemerintahan berdasarkan pasal 2 UU No 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, sehingga penyelenggaraan Kepolisian harus mewujudkan sebuah pemerintahan yang baik (*good governance*) yang mensyaratkan diterapkannya prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supremasi hukum dan diterima oleh masyarakat.

Dengan dikeluarkannya Undang-Undang RI No. 35 tahun 2009 tentang Narkoba dan Undang-Undang RI No.5 tahun 1997 tentang Psikotropika didalamnya diatur sanksi hukumnya, serta hal-hal yang diperbolehkan. Dengan dikeluarkannya Undang-Undang tersebut, maka penyidik diharapkan mampu membantu proses penyelesaian perkara tindak pidana narkoba terhadap seseorang yang telah melakukan perbuatan tindak pidana tersebut pada seluruh jajaran penegak hukum, dalam hal ini seluruh instansi yang terkait langsung, yakni penyidik Polri serta para penegak hukum yang lainnya. Disisi lain hal yang sangat penting adalah perlu adanya kesadaran hukum dari seluruh lapisan masyarakat guna menegakkan kewibawaan hukum dan khususnya terhadap Undang-Undang RI No.5 tahun 1997 dan Undang-Undang RI No. 35 tahun 2009. Ditambah dengan Peraturan Kapolri

No. 14 Tahun 2009 tentang Proses Penyidikan di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI). Oleh karena itu, peran penyidik bersama masyarakat sangatlah penting dalam membantu proses penyelesaian terhadap kasus tindak pidana narkoba yang semakin marak dewasa ini.

Untuk mewujudkan peraturan tersebut, maka menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat merupakan tugas mutlak yang harus diemban oleh Polri disamping sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat serta selaku penegak hukum (Kelana, 2002). Dalam rangka menjelaskan tugas tersebut, setiap anggota Polri dituntut untuk mampu menjalankan tugas secara profesional. Namun, seperti yang menjadi pemberitaan belakangan banyak aparat Polri atau anggota Polri yang melakukan pelanggaran etika serta belum optimalnya pelayanan penyidik. Terdapat berita di Media Indonesia (19 Agustus 2011) dua penyidik yang diduga merekayasa kasus Bobby Derifianza, 22, mahasiswa APP Jakarta Selatan terkait narkoba AKP SU dan Briptu BM mengakui ada kesalahan pengetikan dalam penulisan pada Berita Acara Pemeriksaan (BAP) perkara tersebut. Sebagai *punishment* sebuah kesalahan tersebut di atas akan dikenai sanksi lain berupa teguran, pemecatan, mutasi, atau penangguhan kenaikan pangkat jika memang terbukti melakukan kesalahan lainnya terhadap Kedua personil penyidik akan dikenakan sanksi yang akan disidangkan secara internal.

Berdasarkan kasus tersebut di atas sejalan dengan pendapat Yadiman (2011:142) Kepolisian saat melakukan tugas/ fungsinya sebagai aparat keamanan dan sebagai penyidik/ penyelidik, kerap kali melakukan salah tangkap terhadap pelaku yang dicurigai. Permasalahan berdasarkan pendapat

ini, menjadi alasan bahwa penyidik harus memiliki kualitas kemampuan yang baik dalam melakukan penyidikan/ penyelidikan. Dengan ditambahkan pendapat ahli tentang empat kemampuan Penyidik sebagai budaya kerja kepolisian memiliki kekuatan mempertajam kemampuan bertindak. Empat hal itu adalah (1) hak-hak istimewa detektif, (2) sifat manajemen, (3) etos kerja, (4) status polisi (Bayley, 1998: 95). Bila kita cermati maka hak-hak istimewa detektif merupakan hak yang paling sering disoroti masyarakat, terkait dengan fungsi reserse Narkoba di Indonesia. Kemampuan penyidik reserse dalam melakukan penyidikan belumlah sepenuhnya profesional perlu didukung dengan sistem penilaian kinerja yang efektif.

Sementara itu, kinerja personil Polri di Polres Tanjungpinang harus lebih tinggi dikarenakan memiliki posisi geografi berdekatan dengan negara Singapura, Malaysia dan Thailand dijadikan sebagai akses terbuka terhadap jaringan narkoba internasional. Pada pelaksanaan wewenang penyidik Polri tersebut belum efektif. Berdasarkan pendapat menurut Hamzah dan Surachman (1994:06) “akhir-akhir ini kejahatan narkotika dan obat-obatan terlarang telah bersifat transnasional yang dilakukan dengan modus operandi dan teknologi yang canggih”. Hal ini terbukti dengan tertangkapnya dua warga negara Singapura, berinisial MZ, 39 tahun, dan HD, 19 tahun, masih diproses penyidikan lebih lanjut di Polres Tanjungpinang. Keduanya diringkus oleh jajaran Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang di Hotel Bintang Plaza kamar 509, Tanjungpinang, Senin (17/10/2011) malam, karena diduga terkait jaringan sindikat narkoba internasional.

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personil. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personil memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Konsep kinerja anggota Polri yang pada dasarnya memiliki dimensi-dimensi suatu pekerjaan yang berbeda-beda pada penilaian spesifik yang bergantung pada (*job deskriptor*) masing-masing penilaian yang diberikan. Standar kinerja harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan. Sebagai anggota Polri penyidik memiliki standar kinerja yang telah ditetapkan. Standar kinerja yang efektif menurut Kirkpatrick (2006) dalam Wibowo (2009:75) terdapat karakteristik yang membuat suatu standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis dan terbuka untuk berubah. Karakteristik penilaian kinerja berdasarkan pendapat ahli tersebut menjelaskan tentang penilaian kinerja yang efektif harus tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis dan terbuka untuk berubah.

Standar kinerja yang disusun untuk mempermudah dalam melakukan penilaian kinerja yang mengalami perubahan sejak semula daftar penilai

personil Peraturan Kapolri menjadi sebuah Sistem Manajemen Kinerja berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pada pasal 1 ayat (6) disebutkan Pejabat Penilai yang selanjutnya disingkat PP adalah atasan langsung pegawai pada Polri yang memiliki tugas dan tanggung jawab mengidentifikasi, mengukur, dan menilai kinerja pegawai yang dipimpinya.

Berdasarkan Peraturan Polri tersebut di atas, diketahui umur dari sebuah peraturan Polri ini masih disangat muda serta diketahui penilaian kinerja kepada penyidik dilakukan oleh atasan dan dua orang rekan kerja. Atasan dalam hal ini adalah Kepala Satuan Reserse Narkoba (Kasat Res Narkoba) sebagai pemimpin puncak pada Satuan Reserse Narkoba (Sat Res Narkoba) dan dua orang rekan kerjanya. Pemimpin yang menjalankan fungsi manajerial yang membimbing, mengembangkan dan membina penyidik berdasarkan pendapat Wirawan (2009:14) bawahan ternilai menilai atasannya atau manajernya (*upward appraisal*) misalnya, menerapkan cara ini di sistem evaluasi kinerja Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Republik Indonesia (Polri) dapat dikatakan tidak mungkin terjadi. Komandan mempunyai kekuasaan penilaian mutlak yang berhak menghukum bawahannya.

Penyidik tidak dapat melakukan penilaian terhadap atasannya berdasarkan peraturan dan diperkuat pendapat ahli merupakan langkah dalam penyusunan sistem manajemen kinerja yang sesuai. Sedangkan menurut Bacal (2005), langkah-langkah untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja adalah : mengetahui adanya kekurangan dalam sistem manajemen

kinerja sekarang, mengenali kekurangan dan tingkat keseriusannya, mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan manusia (manajer dan karyawan), mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan itu, melaksanakan rencana tindakan dan melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

Pendapat ahli yang menjelaskan dengan *Performance Management System* atau Sistem Manajemen Kinerja merupakan suatu sistem yang sangat penting bagi organisasi. Mengenali kekurangan dan menanggulangi kekurangannya serta mengidentifikasi kekurangan baik antara hubungan dalam sistem ini seperti hubungan manajerial dan penyidik memungkinkan organisasi untuk mengelola dan mengontrol pencapaian sasaran strategis dan target organisasi secara efektif dan efisien. Penelitian ini merupakan penelitian penerapan Sistem Manajemen Kinerja Penyidik yang memiliki seluruh indikator standar penilaian yang efektif.

Peraturan Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor 16 Tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia. Berdasarkan Peraturan Kapolri diketahui bahwa peraturan ini baru diterapkan dapatkah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja. Pada pasal 9 ayat (1) penilaian kinerja merupakan suatu aktivitas dalam Sistem Manajemen Kinerja yang bertujuan untuk menilai Kinerja Generik dan Spesifik anggota pada periode penilaian. Penilaian Generik berlaku umum kepada seluruh anggota Polri sementara penilaian Spesifik berlaku khusus berdasarkan keberadaan anggota pada Satuan kerja atau unit

kerja. Sehingga ditetapkan penilaian kinerja pada pasal 1 ayat (10) Faktor generik yang selanjutnya disingkat FG adalah indikator penilaian yang diberlakukan sama pada semua pegawai. Serta pada pasal 1 ayat (11) faktor Spesifik yang selanjutnya disingkat FS adalah indikator penilaian yang terkait dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggungjawab pegawai pada masing-masing fungsi yang ada pada Polri.

Agar penilaian kinerja penyidik dapat mencapai tujuan, maka hal yang perlu diperhatikan adalah penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan yang mendukung kegiatan organisasi, perlu adanya standar kinerja tertentu (*performance standards*) yang disepakati organisasi, serta penilaian harus praktis, sehingga mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun penyidik yang akan dinilai. Tujuan penilaian kinerja akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personil. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang Penyidik telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personil memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan pembinaan.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta untuk menjadi patokan dalam pemberian penghargaan (*reward*), bagi karyawan yang berkinerja baik sekaligus hukuman (*punishment*) bagi karyawan yang

berkinerja buruk. Dengan perkataan lain adanya penilaian kinerja menyebabkan pimpinan dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing individu pada organisasi Kepolisian secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien, guna tercapainya kepuasan masyarakat.

Kinerja yang dihasilkan oleh personil yang harus terukur dan mendapatkan *reward and punishment* sesuai apa yang telah diperbuat oleh masing-masing personil dalam bekerja. Hal ini seperti sebuah *reward* penghargaan yang diberikan berupa remunerasi dapat diberikan melalui kinerja yang baik, serta akan mendapatkan hukuman bagi Penyidik yang tidak disiplin sebagai sebuah keadilan dan motivasi dalam bekerja karena kinerja dan profesionalismenya dihargai. Begitu halnya dengan para anggota di lapangan seperti penyidik, pada umumnya para anggota juga memiliki persoalan yang tak kalah rumitnya dengan mengacu pada apa yang dikatakan oleh Bacal (2002 : 9) antara lain :

“(1) Para anggota pada umumnya tidak tahu apakah mereka sudah bekerja dengan baik dan benar atau belum, (2) Para anggota tidak tahu tingkat kewenangan yang mereka miliki, (3) Para anggota tidak memperoleh penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik, (4) Para anggota tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.

Salah satu syarat utama penilaian prestasi kerja yang baik adalah kemampuannya untuk memotivasi pegawai/ anggota organisasi Satuan Reserse Narkoba yang dinilai, hal ini dapat dicapai apabila penilaian prestasi kerja tersebut benar-benar valid, terpercaya (*reliable*) serta mampu

membedakan mereka yang berprestasi baik dan buruk (*reward and punishment*), dilakukan secara konsisten, hasil penilaian dapat dipergunakan untuk berbagai keperluan pendidikan, kenaikan pangkat, maupun promosi jabatan. Pengukuran prestasi kerja dalam lingkup organisasi Polri yang ada saat ini disebut sebagai sebuah Sistem Manajemen Kinerja.

Bagi penyidik, penilaian kinerja dapat memberikan umpan balik tentang kemampuan, kekurangan-kekurangan dan potensi-potensi yang ada, yang pada gilirannya nanti dapat dikembangkan untuk meningkatkan kinerja, bagi pimpinan berguna untuk mengukur kekuatan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk menyelesaikan beragam tugas penyidikan, sedangkan bagi institusi Polri sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan personil, promosi, pemberian imbalan, dan berbagai aspek lain.

Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Penyidik yang harus diterapkan sesuai kebutuhan dalam peningkatan kinerja penyidik. Selanjutnya, ditandai dengan penggunaan manajemen kinerja yang tepat akan sangat mempengaruhi perubahan yang sangat signifikan organisasi Kepolisian antara lain, manajemen semakin berorientasi kepada pelayanan masyarakat, waktu respon terhadap masyarakat semakin cepat, perbaikan kualitas produk pelayanan, penekanan pada kerja tim pada proses penyidikan dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan berdasarkan peraturan-peraturan yang berlaku.

Demikianlah, sebagaimana yang telah diuraikan di atas tentang pentingnya kinerja penyidikan dalam penerapan sistem penilaian kinerja

peneliti tertarik dalam memdeskripsikan penerapan sistem manajemen kinerja penyidik tersebut, penelitian ini tentang **“Sistem Manajemen Kinerja Penyidik di Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang”**

## **B. Perumusan Masalah**

Bertitik tolak dari latar belakang yang diutarakan di atas, maka pengkajian lebih mendalam difokuskan kepada kinerja penyidik dalam penyelesaian tindak pidana Narkoba dengan tempat penelitian di Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang. Hal ini menjadi sangat menarik untuk diteliti, sebab variabel tersebut dapat mencerminkan penerapan manajemen kinerja penyidik Kepolisian Republik Indonesia pada Satuan Reserse Narkoba. Kesemuanya itu dimaksudkan untuk mewujudkan pelaksanaan penilaian kinerja yang sesuai sebagai reformasi Polri sebagai lembaga organisasi pelayanan publik. Kemampuan penyidik dalam mencari informasi jaringan Narkoba pada pemecahan kasus perkara tersebut akan dinilai secara priodik berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan untuk mengetahui kemampuan penyidik Narkoba. Tetapi penerapan pada sistem manajemen kinerja penyidik masih saja ditemui berdasarkan hasil pengamatan awal penelitian.

Selanjutnya, penelitian ini mengupas permasalahan yang akan dicari jawabannya dalam penelitian ini, yaitu : **“Bagaimanakah Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Penyidik Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang?”**

Permasalahan penelitian ini memiliki rincian permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah penerapan Sistem Manajemen Kinerja hasil penilaian kinerja berdasarkan standar kinerja *generik* dan *spesifik*?
2. Bagaimanakah penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam menyediakan masukan (*input*)?
3. Bagaimanakah penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemberian penghargaan (*reward*)
4. Bagaimanakah penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam hukuman (*punishment*)?
5. Bagaimanakah penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam mendukung fungsi pembinaan umpan balik (*feedback*) pada proses pembinaan?
6. Kendala-kendala apakah yang dihadapi oleh penyidik dalam penerapan Sistem Manajemen Kinerja?

### C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis penerapan Sistem Manajemen Kinerja hasil penilaian kinerja berdasarkan standar kinerja *generik* dan *spesifik*.
2. Untuk menganalisis penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam menyediakan masukan (*input*).

3. Untuk menganalisis penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemberian penghargaan (*reward*)
4. Untuk menganalisis penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemberian hukuman (*punishment*).
5. Untuk menganalisis penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam mendukung fungsi pembinaan umpan balik (*feedback*) pada proses pembinaan.
6. Untuk mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi oleh penyidik dalam penerapan Sistem Manajemen Kinerja.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan Akademik**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengembangan konsep atau teori sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan kinerja penyidik kepolisian sebagai aparatur Negara. Di samping itu, juga sebagai tambahan khasanah ilmu pengetahuan berkaitan dengan pengembangan konsep atau teori dalam Ilmu Administrasi Publik, yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan penelitian di bidang yang sama pada masa yang akan datang.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

- a. Sebagai masukan/bahan pertimbangan bagi Kepolisian Republik Indonesia dalam mengambil keputusan/ kebijakan mengenai penerapan

Sistem Manajemen Kinerja dalam meningkatkan kinerja seluruh anggota Polri khususnya Penyidik Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang.

- b. Sebagai masukan/ bahan pertimbangan bagi Polres Tanjungpinang dalam mengambil keputusan/ kebijakan mengenai penerapan Sistem Manajemen Kinerja penyidik pada Satuan Reserse Narkoba sebagai unit penyidikan tindak pidana Narkoba.
- c. Sebagai masukan bagi semua pihak yang memerlukan informasi mengenai penerapan Sistem Manajemen Kinerja Penyidik pada Satuan Reserse Narkoba.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Pengertian Penyidik

Penyidik Narkoba adalah seseorang yang melakukan tindakan penyelidikan dan penyidikan untuk mengetahui tindak pidana peredaran dan penyalahgunaan narkotika, psikotropika serta zat-zat bahan adiktif lainnya. Istilah narkotika berasal dari bahasa Inggris, *narcotics* yang berarti obat bius, yang sama artinya dengan kata *narcosis* dalam bahasa Yunani yang artinya menidurkan atau membius. Arti narkotika secara umum adalah zat yang dapat menimbulkan perubahan perasaan, suasana pengamatan, atau penglihatan karena zat tersebut mempengaruhi susunan saraf pusat. Narkotika atau narkoba menurut Soedjono (1987) adalah sejenis zat yang bila dipergunakan (dimasukkan dalam tubuh) akan membawa pengaruh terhadap tubuh si pemakai, pengaruh tersebut berupa menenangkan, merangsang, dan menimbulkan khayalan-khayalan (halusinasi).

Jenis-jenis Narkoba yang harus diketahui sebagai Narkotika Psikotropika Zat Adiktif lainnya (NAPZA), di masyarakat dikenal dengan “Narkoba”. Berasal dari bahasa Yunani “Narkoun” yang berarti membuat lumpuh, mati rasa dan sering dikacaukan dengan istilah yg keliru “obat bius”. Obat/zat yang bekerja pada otak sehingga dapat menimbulkan perubahan pikiran, perasaan dan tingkah laku sehingga dapat merugikan diri sendiri maupun orang lain.

Sedangkan pengertian Penyidik secara umum merupakan seseorang yang melakukan tindakan-tindakan yang dilakukan seorang penyidik adalah penyelidikan, penyidikan, pemanggilan terhadap tersangka dan saksi, penahanan, pengeledahan, penyitaan dan hubungan antara penyidik dan jaksa penuntut umum. Selanjutnya, pengertian menurut Mulyadi (2007:55), dari batasan pengertian (*begrips bepaling*) sesuai tersebut dengan konteks Pasal 1 angka 2 KUHAP, dengan kongkret dan faktual dimensi penyidikan tersebut dimulai ketika terjadinya tindak pidana sehingga melalui proses penyidikan hendaknya diperoleh keterangan tentang aspek-aspek sebagai berikut:

- 1) Tindak pidana yang telah dilakukan.
- 2) Tempat tindak pidana dilakukan (*locus delicti*).
- 3) Cara tindak pidana dilakukan.
- 4) Dengan alat apa tindak pidana dilakukan.
- 5) Latar belakang sampai tindak pidana tersebut dilakukan.
- 6) Siapa pelakunya. Mulyadi (2007:55)

Selanjutnya, Penyidik melakukan tindakan penyidikan merupakan serangkaian tindakan penyidikan dalam hal dan menurut cara yang diatur dalam Undang-undang untuk mencari serta mengumpulkan bukti yang cukup dengan bukti itu membuat terang tentang tindakan pidana yang terjadi dan guna menemukan tersangkanya. Adapun mengenai “Penyelidik” menurut Pasal 1 angka (5) KUHAP adalah orang yang melakukan “Penyelidikan” yaitu serangkaian tindakan penyelidik untuk mencari dan menemukan suatu peristiwa yang diduga sebagai tindak

pidana guna menentukan dapat atau tidaknya dilakukan penyidikan menurut cara yang diatur dalam undang-undang ini.

Dari batasan pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa tampak jelas hubungan erat tugas dan fungsi “penyidik” dan “penyelidik”. Penyelidikan bukanlah fungsi yang berdiri sendiri, terpisah dari fungsi penyidikan, melainkan hanya merupakan salah satu cara atau metode atau sub daripada fungsi penyidikan, yang mendahului tindakan lain. Adapun penindakan yang berupa penangkapan, penahanan, penggeledahan, penyitaan, pemanggilan, tindakan pemeriksaan, penyelesaian dan penyerahan berkas perkara kepada Penuntut Umum.

Berdasarkan rumusan Pasal 1 butir 2 KUHAP, unsur-unsur yang terkandung dalam pengertian penyidikan adalah:

- a. Penyidikan merupakan serangkaian tindakan yang mengandung tindakan-tindakan yang antara satu dengan yang lain saling berhubungan;
- b. Penyidikan dilakukan oleh pejabat publik yang disebut penyidik;
- c. Penyidikan dilakukan dengan berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- d. Tujuan penyidikan ialah mencari dan mengumpulkan bukti, yang dengan bukti itu membuat terang tindak pidana yang terjadi, dan menemukan tersangkanya.

Penyidik memiliki peranan penting dengan istilah penyidik sinonim dengan pengusut, merupakan terjemahan dari istilah Belanda “*Osporing*” atau dalam bahasa Inggrisnya “*Investigation*” (Prakoso, 1987:05).

Penyidik berasal dari kata sidik, yang berarti terang dan bekas. Maksudnya penyidik menurut Soesilo (1996:17) adalah membuat terang atau jelas dan penyidikan berarti mencari dan membuat berkas perkara, dalam hal ini berkas-berkas kejahatan yang ada. Bertolak dari kedua pendapat ahli di atas, kata terang dan berkas merupakan arti kata sidik itu, maka penyidikan artinya membuat terang atau jelas sumber kejahatan yang disusun berdasarkan berkas hasil Penyidikan.

Sementara itu, seseorang yang melakukan penyidikan dalam ketentuan umum Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia disebutkan bahwa penyidik adalah pejabat Kepolisian Negara Republik Indonesia yang diberi wewenang oleh Undang-undang untuk melakukan penyidikan, sedangkan yang berhak menjadi penyidik menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tahun 1983 tentang pelaksanaan KUHAP adalah:

- a. Pejabat Polisi Negara Republik Indonesia tertentu yang sekurang-kurangnya berpangkat Pembantu Letnan Dua Polisi.
- b. Pejabat Pegawai Negeri Sipil tertentu yang sekurang-kurangnya berpangkat Pengatur Muda Tingkat I ( Golongan II / b atau yang disamakan dengan itu).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja Polri di bidang penyidikan merupakan hal penting yang harus selalu dijalankan. Hal ini terutamanya dilaksanakan agar tujuan mencapai Polri yang profesional, bermoral dan modern dapat tercapai sesuai dengan harapan, baik dari Polri, maupun masyarakat. Apabila diperhatikan secara seksama, kegagalan suatu penyidikan disebabkan karena faktor kualitas pribadi

penyidiknya karena berhasilnya suatu penyidikan, selain memperhatikan kepangkatan perlu juga dilatar belakangi pendidikan yang memadai mengingat kemajuan teknologi dan metode kejahatan yang terus berkembang mengikuti arus modernisasi sehingga jangan sampai tingkat pengetahuan penyidik jauh ketinggalan dari pelaku kejahatan.

Organisasi publik yang memiliki tugas pokok pidana pegawai/personil penyidik dalam acara pidana yang dicari adalah kebenaran materil. Tugas dari penyidikan adalah untuk mencari kebenaran materil. Kebenaran materil itu adalah kebenaran menurut fakta sebenar-benarnya (Soesilo, 1987:8), Berarti kebenaran yang dicari adalah demi kebenaran itu sendiri, bukan untuk sesuatu kepentingan tertentu. Dalam mencari kebenaran tersebut, seorang penyidik pasti menggunakan wewenang yang diberikan berdasarkan kedudukan menurut Undang-undang. Maka dalam menjalankan kedudukan dan kewenangannya seorang penyidik harus ingat akan kebenaran yang ingin dicapainya serta berdasarkan ketentuan standar dalam meningkat kinerjanya.

## **2. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemanfaatan hasil penilaian kinerja generik dan spesifik**

Penilaian kinerja berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia. Mengenal istilah sistem manajemen kinerja yang diartikan secara terpisah menurut istilah “Manajemen Kinerja” adalah pengIndonesia-an dari “*Performance Management*”. Kadang-kadang ada juga

yang menggunakan istilah “*Managing Employee Performance*”, tetapi terjemahan yang lebih tepat dari kata “*Managing*” adalah “memanajementi”, sehingga “*Managing Employee Performance*” seharusnya berarti Memanajementi Prestasi Kerja Karyawan”. Namun kata memanajementi tidak lazim digunakan sehingga kebanyakan orang menggunakan kata manajemen saja. (Ruky, 2002: 5).

Dalam melakukan manajemen kinerja berdasarkan pendapat tersebut di atas untuk meningkatkan prestasi kerja penyidik yang ditambah dengan pendapat Gibson, dkk (2003: 355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Menurut Irawan (2002:11), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Sementara itu, penilaian kerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. (Mondy and Noe dalam Marwansyah, (2010:228). Selanjutnya, Levinson dalam Marwansyah (2010:229), mendefinisikan kinerja dan beberapa istilah lain yang terkait berikut ini:

- “(1). Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
- (2). Penilaian kerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok.
- (3). Periode penilaian adalah lamanya waktu untuk mengobservasi ini kemudian dibuat menjadi sebuah laporan formal.”

Keseluruhan pendapat ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sebagai uraian yang sistematis, dapat diamati, dan dapat diukur secara individu maupun kelompok. Penilaian juga mengenal tujuan

yang terbagi tiga, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Maka pengertian tersebut di atas, menyebutkan bahwa penilaian kinerja sebagai rangkai pencapaian tujuan kerja yang disusun sebagai suatu sistem formal yang mengkaji dan mengevaluasi hasil kerja seseorang maupun kelompok. Penilaian kinerja sebagai sebuah sistem memiliki tahapan pelaksanaan.

Secara singkat, ada beberapa tahap yang biasanya digunakan sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja sebagaimana digambarkan dalam Gambar 2.2 berikut ini:



Sumber: Wibowo (2011:27)

**Gambar 2.1**  
**Siklus Manajemen Kinerja Torrington dan Hall**

Gambar siklus manajemen kinerja tersebut di atas sebagai pelaksanaan kinerja yang sedang berlangsung, dan selanjutnya perlu dilakukan peninjauan kembali berkaitan dengan penilaian kinerja. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Model kinerja yang memiliki standar dapat dilakukan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian dan hasil kerja setiap

individu di dalam organisasi berdasarkan sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Hal yang perlu mendapat perhatian adalah bahwa kinerja terbagi atas kinerja organisasi, kinerja unit dan kinerja individu.

Dalam pendapat ahli dalam gambar, jika dibandingkan pada indikator yang terdapat pada penilaian kinerja Kepolisian berdasarkan Standar Manajemen Kinerja (SMK). Maka penilaian kinerja (*performance appraisal*) menduduki tempat yang penting dalam sebuah proses pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Sebuah sistem manajemen SDM yang efektif akan menempatkan penilaian kinerja sebagai jantung dari sistem yang dibangunnya.

Penilaian kinerja dalam rangka pencapaian tujuan sebuah lembaga atau organisasi sangat penting karena tanpa penilaian yang jelas, maka keberadaan organisasi akan buram dan tidak akan nampak jati diri sebuah organisasi tersebut. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich (1994) dalam Rivai (2011:15). Ditambahkan dengan pengertian kinerja menurut Cascio (1992) kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. Dengan demikian, pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Keseluruhan pendapat tersebut di

atas dapat diketahui kinerja memiliki kesatuan yang melekat dengan tujuan, tugas pokok dan fungsi seseorang atau penyidik.

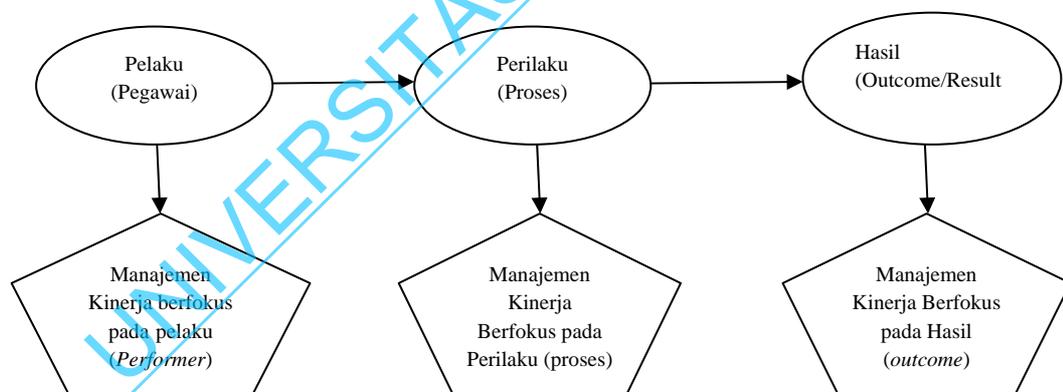
Selanjutnya, perbaikan kinerja melalui standar kinerja Polri merupakan suatu proses yang bersifat berkelanjutan. Peraturan yang sama yaitu peraturan Kapolri bidang SDM Nomor 16 Tahun 2011. Dimana pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan setiap pertiga bulan sekali dengan empat kali dalam setahun. Periode penilaian kinerja yang dapat sejalan dengan pendapat Wibowo (2007:292) bahwa evaluasi perilaku ini dalam ukuran tingkat di mana mereka selaras dengan sasaran organisasional. Penilaian kinerja merupakan aktivitas yang berlangsung terus-menerus tanpa berhenti. Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan dalam kurun waktu yang ditentukan penilaiannya. Sementara itu, kinerja Penyidik dilaksanakan setiap bulan dengan direkapitulasi hasilnya dalam enam bulan dengan dua kali dalam setahun merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.

### **3. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam menyediakan masukan (*input*)**

Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu standar kinerja dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Istilah kinerja *input* sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan masukan yang diberikan dalam meningkatkan kinerja individu. Kinerja

bisa diketahui hanya jika individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang dalam organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Berdasarkan gambar berikut ini fokus manajemen kinerja pada salah satu komponen tersebut akan mempengaruhi pendekatan manajemen kinerja yang dapat dilihat. Model manajemen kinerja akan berfokus pada pelaku (pegawai) sebagai Sumber daya Manusia, perilaku (proses) sebagai apa yang akan dilakukan sebagai sebuah prosesnya sedangkan hasilnya (*outcome/result*) sebagai hasil dari manajemen kinerja tersebut. Berikut ini gambar pendekatan manajemen kinerja.



**Gambar 2.2**  
**Model Pendekatan Manajemen Kinerja** (Mahmudi, 2007:26)

Dalam Pendekatan manajemen kinerja terdapat tiga unsur penting dalam pendekatan manajemen kinerja pertama pelaku (pegawai), kedua (perilaku) dari pegawai dan terakhir hasil sebagai *outcome/ result*. Ketiganya merupakan unsur yang saling keterkaitan jika dikaitkan dengan manajemen kinerja penyidik dapat diketahui bahwa pelaku adalah

penyidik yang memiliki proses perilaku yang dinilai sehingga menghasilkan *outcome/ result* yang diharapkan dapat mencapai target yang maksimal.

Ditambahkan menurut Mahmudi (2007:96) *input* terbagi dua yaitu *input* primer dan *input* sekunder. *Input* primer adalah kas, sedangkan *input* sekunder adalah bahan baku orang, infratraktur dan masukan lainnya yang digunakan untuk proses menghasilkan *output*. *Input* selanjutnya setelah pelaku merupakan pembiayaan pada hasil yang ingin dicapai menurut pendapat ahli tersebut menjelaskan bahwa prinsip pemerintahan yang lebih pada pencapaian hasil yang diharapkan jika dikaitkan dengan kinerja maka sebuah input harus benar-benar diberikan untuk menghasilkan *outcome* yang optimal. *Input* primer sebagai sebuah kas berupa proses pencatatan keuangan sementara *input* sekunder merupakan bahan baku orang, infrastruktur dan lain-lain.

Kemudian menurut pendapat Robbins (1996:218) tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa hal yang berlawanan seperti tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai.

Tingkat kemajuan kinerja penyidik diperlukan suatu indikator atas keberhasilan yang diraih. Konsep-konsep pengukuran kinerja organisasi (*key performance indicators*) telah berkembang sejalan dengan semangat

perubahan untuk memperbaiki kinerja organisasi. Semangat perubahan dimaksud adalah pola orientasi manajemen dari pola yang berorientasi pada masukan (*input*) kepada pola yang berorientasi hasil, manfaat dan dampak kegiatan (*output, outcomes dan benefit*). Artinya, sukses sebuah organisasi tidaklah hanya terletak pada banyaknya jumlah program dan tersedianya sejumlah dana maupun sumberdaya yang ada. Prinsip yang berorientasi pada hasil merupakan salah satu dari 10 (sepuluh) prinsip *reinventing government*, sebagaimana disampaikan Osborne dan Gabler (1992); bahwa organisasi publik diharapkan mampu mengembangkan paradigma kewirausahaan yang berorientasi pada hasil yang dicapai; membiayai hasil bukan masukan (*funding outcome not input*).

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Definisi “kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya”. (Surjadi,2009:7). Selanjutnya, Menurut Sobandi Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam

kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*. (Sobandi, 2006:176). Ukuran kinerja organisasi merupakan gabungan dari kinerja individu. Kinerja individu penyidik sebagai juga harus didukung oleh input sehingga menghasilkan output, outcome, benefit maupun impact yang sesuai. Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan *input* yang digunakan untuk menghasilkan *output* secara baik. Scott dan Tiessen (1999: 38) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi nonprofit sektor Pemerintahan.

Pendekatan dalam pelaksanaan evaluasi menggunakan pendekatan struktur/ *input*, proses dan hasil/ *output* (Fais, 2009:116) “Pendekatan struktur/*input* adalah berfokus pada sistem yang dipersiapkan dalam organisasi dari manajemen termasuk komitmen, dan *stakeholder* lainnya, prosedur serta kebijakan sarana dan prasarana fasilitas dimana pelayanan diberikan”. Kinerja merupakan suatu bentuk *multidimensional construction* yang mencakup banyak faktor yang dapat mempengaruhinya, Mahmudi (2005:21) menyatakan bahwa ada faktor yang mempengaruhi kinerja salah satu faktornya adalah “Faktor sistem, yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses pengorganisasian dan kultur kerja dalam organisasi”.

Adapun dimensi kinerja karyawan menurut Henderson (1984) mendefinisikan sebagai berikut:

*“Performance dimensions are those qualities or features of a job or the activities that take place at work site that are conducive to*

*measurement. They are provide a means for describing the scope of total workplace activities. While responsibilities and suties provide a depersonalized description of job, performance simensions permit the descriptive prosecess to take situational and personalized route”*

(“Dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas-aktivitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran. Dimensi pekerjaan menyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas di tempat kerja. Sementara itu, tanggungjawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi suatu pekerjaan, dimensi kinerja memungkinkan proses deskriptif untuk mengambil suatu rute situasional dan personalisasi.”).

Pendapat ini, menjelaskan dimensi-dimensi kinerja yang dapat mendukung peningkatan kinerja seperti menyediakan alat, tempat kerja yang kondusif serta situasi dan personalisasi penyelesaian kinerja.

Indikator ini mengukur jumlah sumberdaya seperti anggaran (dana), SDM, peralatan, material, dan masukan lainnya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya dapat dianalisis apakah alokasi sumber daya sebagai input dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Sumber Daya Manusia (penyidik)
- b. Dukungan Biaya Operasional Penyidik
- c. Sarana dan prasarana

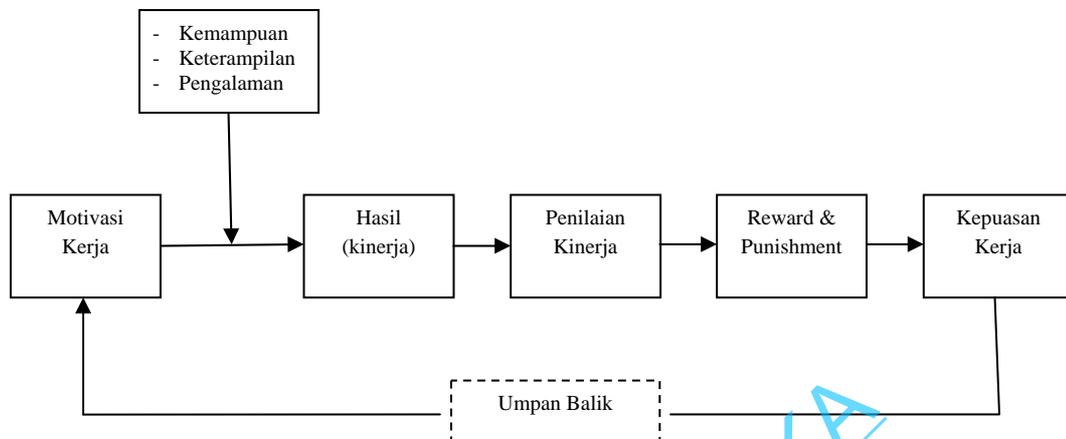
#### **4. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemberian penghargaan (*reward*)**

*Reward* sebagai ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk peningkatan kinerja personil. Metode ini bisa menjadikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat

mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Selain kinerja, *reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya.

Seorang penyidik bisa mendapat tunjangan prestasi yang besar jika menjalankan tugasnya dengan baik dan sesuai ketentuan. Tapi, seorang penyidik bisa tak mendapat tunjangan malah kena skorsing kalau tidak memerhatikan standar-standar pemeriksaan. Sebuah sistem penilaian kinerja sebagai satu kesatuan penilaian terhadap personil penyidik juga terdapat ganjaran dan hukuman yang tidak dapat memenuhi syarat. Sebagaimana pendapat ahli bahwa prinsip penting dalam sistem manajemen kompensasi adalah prestasi yang tinggi harus diberikan penghargaan (*reward*) yang layak, sedangkan kinerja yang buruk diberikan hukuman (*punishment*) yang adil dan manusiawi (Mahmudi, 2007:169). Pendapat ini menjelaskan pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para personil dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya, hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.

Adapun mekanisme penghargaan dan hukuman menurut ahli dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.3**  
**Mekanisme Penghargaan dan Hukuman (Mahmudi, 2007:169)**

Berdasarkan gambar tersebut di atas, mekanisme penghargaan dan hukuman sebagai satu kesatuan sistem dimulai dari motivasi kerja individu yang memiliki nilai kemampuan, keterampilan dan pengalaman individu menyelesaikan tupoksinya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja personil akan dinilai dengan menggunakan sistem penilaian kinerja yang baku sesuai ketentuan mendapatkan *reward* (imbalan) dan *Punishment* (hukuman) yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu mendapatkan umpan balik sebagai *feedback* dari peningkatan motivasi personil.

Sementara itu, jika dikaitkan pada penerapan kinerja penyidik sebagai individu yang akan menerima *reward* dan *punishment* diketahui bahwa motivasi kinerja pegawai dalam bekerja bergantung pada kemampuan, keterampilan dan pengalaman kerja penyidik yang akan menghasilkan kinerja. Dengan arti kata kemampuan/ keterampilan/ pengalaman penyidik akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik pula.

Berdasarkan data dari penilaian kinerja tersebut dapat diberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) kepada penyidik yang menghasilkan kepuasan kinerja. Menjadi umpan balik (balikan) sebagai satu sistem kesatuan mekanisme penghargaan dan hukuman. Seseorang penyidik dengan nilai kinerja tinggi akan mendapat *reward* yang akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi begitu pula sebaliknya.

**a. *Reward* Finansial (Remunerasi)**

Sistem penggajian merupakan bagian dari sistem remunerasi dan merupakan salah satu implementasi atau penerapan hasil dari manajemen kinerja. Remunerasi sendiri memiliki pengertian sebagai setiap bentuk imbalan (*reward*) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja-kinerja tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan tidak secara proposional (Ivancevich,2001:286-287). Pendekatan melalui pengembangan remunerasi ini dikenal sebagai cara yang efektif untuk mengurangi biaya dan menambah produktifitas pegawai.

*Reward* menjadikan finansial berupa upah menurut Wirawan (2009:27) upah merupakan tolok ukur kinerja karyawan. Upah diberikan setelah karyawan menghasilkan kinerja tertentu. Tujuan mengaitkan upah dengan kinerja antara lain sebagai berikut.

- 1) Upah merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien. Skema upah disusun berdasarkan

tujuan kinerja, seperti tingkat produktivitas dan keuntungan perusahaan.

- 2) Untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi dengan merekrut dan mempertahankan retensi karyawan dengan kompetensi tinggi
- 3) Menciptakan sistem manajemen SDM dengan sistem imbalan instrinsik dan ekstrinsik yang meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- 4) Upah juga berkaitan dengan manajemen kinerja yang mengontrol, mengembangkan dan mempertahankan kinerja tinggi karyawan.

Pemberian remunerasi berdasarkan peraturan Kapolri Nomor 6 Tahun 2011 tentang Tatacara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pada peraturan Kapolri tersebut Pasal 5 ayat (1) “besarnya tunjangan kerja diberikan berdasarkan indeks tunjangan kerja diberikan berdasarkan kelas jabatan (*gading*)”. Berdasarkan peraturan tersebut diketahui bahwa sistem manajemen kinerja tidak memiliki peranan yang sangat besar. Selanjutnya pada peraturan yang sama pada pasal 6 huruf *f* tunjangan kinerja tidak diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil Polri yang “tidak mencapai target kinerja yang ditetapkan oleh pimpinan, yaitu tidak tercapainya tugas, pokok dan fungsinya yang dinilai dengan SMK”.

Dengan demikian, diketahui bahwa Sistem Manajemen Kinerja seharusnya memiliki peranan penting apabila tidak tercapainya target

penyidik yang telah ditetapkan pimpinan. Setiap penyidik pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain.

Pendapat ahli tentang Kinerja menurut Walker (1980:259), merupakan fungsi dari usaha dan kompetensi sehingga pentinglah bagi individu untuk merasa yakin bahwa mereka mampu berkinerja pada tingkat yang diinginkan. Walker selanjutnya mengatakan *effort* dipengaruhi oleh: perasaan positif atau negatif seseorang tentang *outcome* atau penghargaan (*reward*) yang akan diperoleh akibat pencapaian kinerja, pengharapan bahwa usaha (*effort*) yang dilakukan akan memberikan hasil berupa penyelesaian tugas yang ditetapkan, pengharapan bahwa penyelesaian tugas akan memberikan suatu *outcome* atau *reward*.

**b. Reward Non Finansial Promosi (pendidikan dan pengembangan)**

Promosi sebagai bentuk dari pemberian nilai pada penilaian kinerja dapat juga memaparkan kumpulan data untuk digunakan dalam sistem SDM yang terintegrasi. Umpamanya dengan mengumpulkan kekurangan nilai kinerja penyidik pada perbandingan penilai spesifik pada Sistem Manajemen Kinerja diketahui bahwa kebutuhan apa yang dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja spesifik sesuai dengan tupoksi dan unit kerja penyidik. Menurut Simamora (2004:348) "Penilaian kinerja dapat menentukan kebutuhan pelatihan masing-masing karyawan. Sekiranya karyawan tertentu tidak

berkinerja sesuai harapan, program pelatihan didapat para karyawan sebagai koreksi setiap kekurangan keahlian dan pengetahuan mereka.” Pendapat ini menjelaskan arti pentingnya sebuah program pelatihan dalam meningkatkan kinerja selanjutnya Simamora menambahkan bahwa sekiranya karyawan berprestasi di atas rata-rata dapat dimasukkan dalam program pengembangan yang akan menyiapkan mereka untuk promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Salah satu bentuk promosi lainnya adalah dengan memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan. Menurut Mathis (2006:114) dukungan organisasi merupakan apa saja yang diberikan dan ditetapkan perusahaan untuk menunjang proses kerja. Beberapa dukungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

- 1) Pelatihan  
Pelatihan (*training*) adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.
- 2) Standart kinerja  
Standart kinerja mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan “pembanding kinerja (*benchmarks*)”, atau “tujuan”, atau “target”. Standart kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas, akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.

Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan

metode berfikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan di kemudian hari (Sedarmayanti, 2003).

Selanjutnya, Menurut Suprihanto (2000), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu : bakat, pendidikan dan latihan, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, motivasi dan kemampuan hubungan industrial, teknologi manajemen, kesempatan berprestasi dan lain sebagainya. Berdasarkan pendapat ahli tersebut diketahui bahwa dukungan organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan, standar kinerja, lingkungan dan fasilitas, iklim kerja, motivasi dan kemampuan, dukungan teknologi, kesempatan berprestasi dan lain-lain. Program meningkatkan kinerja penyidik dalam meningkatkan penilaian kinerja melalui pendidikan dan pelatihan. Pada penelitian ini, yang digunakan untuk mengetahui kesempatan yang diberikan melalui penerapan Sistem Manajemen Kinerja agar dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan. Untuk organisasi Polri biasa dikenal dengan sebutan pendidikan dan pengembangan (dikbang).

## **5. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemberian hukuman (*Punishment*)**

Dalam penegakan supremasi hukum, langkah terbaik adalah penegakan yang dimulai dari aparat penegak hukum seperti penyidik. Karena dalam pelaksanaan tugas maupun diluar tugas tidak jarang ditemui

anggota Penyidik melakukan tindak pidana. Permasalahannya adalah, ketika anggota Polri terlibat dalam suatu tindak pidana, Hal ini sangat mempengaruhi obyektivitas penegakannya, karena disinyalir muncul rasa tidak tega dalam keseriusan melakukan penyidikan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2003 Tentang Peraturan Disiplin Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia Pasal 9 hukuman disiplin berupa:

- (1) Teguran tertulis;
- (2) Penundaan mengikuti pendidikan paling lama 1 (satu) tahun;
- (3) Penundaan kenaikan gaji berkala;
- (4) Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun;
- (5) Mutasi yang bersifat demosi;
- (6) Pembebasan dari jabatan;
- (7) Penempatan dalam tempat khusus paling lama 21 (dua puluh satu) hari.

Peraturan Pemerintah sebagai perwujudan kepastian hukum dari langkah-langkah personil penyidik yang tidak disiplin. Tindakan hukum ini memiliki tahapan yang dimulai dari teguran tertulis, penundaan pendidikan (satu tahun), gaji berkala, kenaikan pangkat (satu tahun). Selanjutnya dapat diberikan penurunan pangkat setingkat dan dicopot dari jabatannya serta penempatan pada tempat khusus paling lama 21 (dua puluh satu) hari. Tempat khusus yang dimaksud di dalam peraturan ini adalah dipenjarakan paling lama 21 satu hari.

Sebagai personil penyidik hendaknya memberikan arti atau pengenalan dari keteladanan lingkungannya: “Disiplin sebagai kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan atau ketertiban. Nilai tersebut telah menjadi bagian perilaku dalam

kehidupannya. Perilaku itu tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman” (Soegeng, 1994:2).

Berdasarkan pendapat itu, kita memahami bahwa disiplin merupakan sesuatu yang menyatu di dalam diri seseorang. Bahkan disiplin itu sesuatu yang menjadi bagian dalam hidup seseorang, yang muncul dalam pola tingkah lakunya sehari-hari. Disiplin terjadi dan terbentuk sebagai hasil dan dampak proses pembinaan cukup panjang yang dilakukan sejak dari dalam keluarga dan berlanjut dalam pendidikan di sekolah. Keluarga dan sekolah menjadi tempat penting bagi pengembangan disiplin seseorang

Pengertian disiplin dapat dikonotasikan sebagai suatu hukuman, meskipun arti yang sesungguhnya tidaklah demikian. Disiplin berasal dari bahasa latin “*Disciplina*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. jadi sifat disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Witarsa, diungkapkan bahwa disiplin adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi keputusan yang telah ditetapkan (Witarsa, 1988:102). Adapun ukuran tingkat disiplin pegawai menurut Levine (1980:71), adalah sebagai berikut : Apabila pegawai datang dengan teratur dan tepat waktu, apabila mereka berpakaian serba baik dan tepat pada pekerjaannya, apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila menghasilkan jumlah dan cara kerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan dan selesai tepat waktunya.

Seluruh pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sebagai kesadaran individu maupun kelompok memiliki keinginan mematuhi keputusan. Kesadaran diri diantaranya kehadiran tepat waktu, berpakaian yang rapi, menggunakan bahan dan perlengkapan dengan baik serta mencapai target hasil yang seluruhnya ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pada Satuan Reserse Narkoba sebagai seorang Penyidik yang apabila memiliki tingkat kedisiplinan rendah akan mendapatkan penilaian sistem manajemen kinerja yang rendah pula.

Disiplin merupakan penggunaan beberapa hukuman dan sanksi terhadap perilaku personil yang menyimpang dari peraturan. Pada saat seorang personil melanggar peraturan. Kesalahan yang ditimbulkan oleh adanya perilaku menyimpang tersebut harus dihukum untuk menghindari terulangnya perilaku yang sama. Oleh karena itu, penggunaan disiplin atau hukuman untuk menghindari pelanggaran disiplin di tempat kerja. Pelanggaran disiplin dan kode etik profesi, tentu akan digelar sidang kode etik disiplin profesi. Begitu pula jika ada pelanggaran pidana yang dilakukan. Mereka yang terindikasi melanggar tentu akan diproses pidana melalui mekanisme persidangan umum. Menurut Miner (1983:404) aksi-aksi yang bisa muncul dalam situasi perusahaan adalah:

- a. Absen tanpa alasan formal
- b. Tidak sopan, bertindak seenaknya
- c. Bermalasan-malasan, perilaku tidur
- d. Misrepresentasi, merusak alat kerja
- e. Merokok pada saat/tempat yang dilarang
- f. (Membawa) Minum-minuman keras
- g. Mencuri atau tidak jujur
- h. Bertengkar/kelahi dalam kerja

- i. Berjudi
- j. Mengabaikan aturan tugas
- k. Mengulang-ulangi keterlambatan
- l. Meninggalkan tugas tanpa ijin
- m. Perilaku immoral
- n. Penyalahgunaan obat-obatan. (Miner, 1983: 404)

Meskipun begitu, terdapat dimensi-dimensi pengukuran yang harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari Polres tersebut agar tidak terjadi pengukuran yang kontraprestasi dengan yang diinginkan. Penelitian ini menekankan hukuman dari tindakan ketidakdisiplinan penyidik pada penerapan sistem penilaian kinerja.

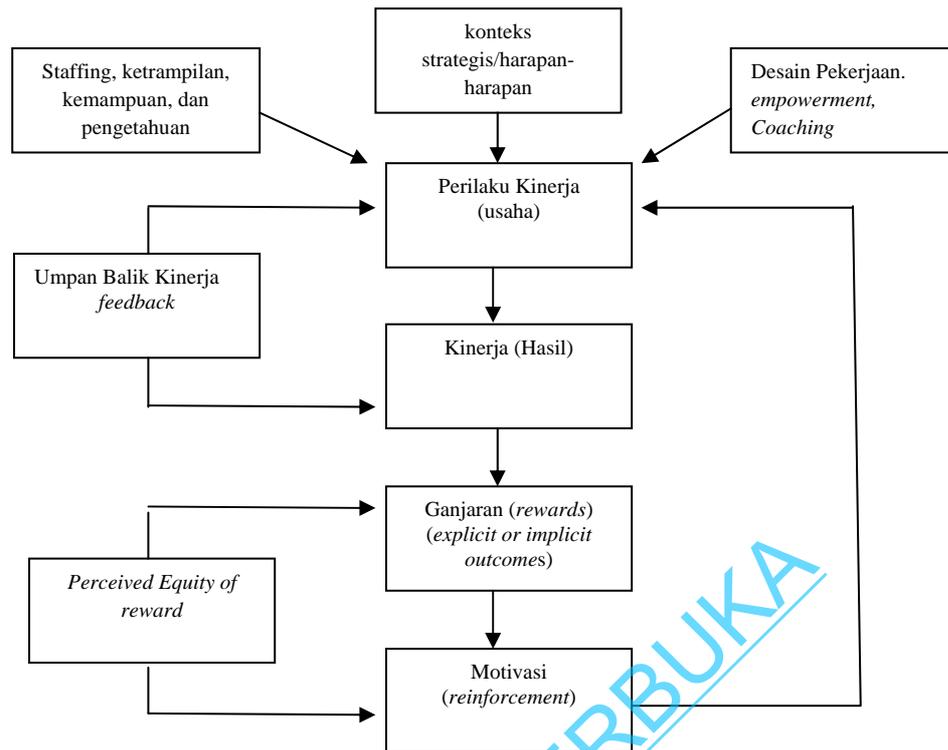
#### **6. Sistem Manajemen Kinerja dalam melakukan Umpan Balik (Feedback) Pembinaan**

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai oleh pimpinan untuk mengelola kinerja pegawainya dan mengungkap kelemahan kinerja pegawai sehingga pimpinan dalam hal ini Kepala Satuan Reserse Narkoba dan Kepala Urusan Pembinaan Operasional dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan kinerja personil yang telah ada, maupun program pengembangan secara menyeluruh. Relevansi pelaksanaan penerapan penilaian kinerja dengan adanya evaluasi dan penilaian kinerja penyidik memiliki peluang untuk promosi, meningkatkan pendapatan dan tunjangan lain serta pendidikan/ pelatihan pengangkatan staf sesuai dengan kemampuannya.

Keberhasilan sistem penilaian kinerja yang mempengaruhi kinerja dapat sepenuhnya dikendalikan oleh manajemen seperti desain kerja (tugas atau aktivitas yang akan dijalankan, isi pekerjaan), konteks organisasional (gaya kepemimpinan, organisasi pekerjaan, kondisi-kondisi fisik pekerjaan, komputerisasi, jam kerja, dsb), dan tujuan-tujuan kinerja (yang seharusnya terkait dengan tujuan-tujuan pekerjaan). Itu semua memiliki efek langsung pada tingkat dan sifat usaha individual yang ditujukan kepada suatu pekerjaan.

Kinerja menghasilkan *outcomes*-produktivitas bagi organisasi dan ganjaran bagi personil dalam bentuk gaji, tunjangan, jaminan pekerjaan, pengakuan dari teman kerja dan atasan, serta kesempatan-kesempatan promosi bagi para personil individual. Para personil pada umumnya sering mengukur kepuasan pekerjaan dari sudut ganjaran ini, yang merupakan hal yang paling *tangible* yang mereka terima dari pekerjaan. Individu bisa mendapatkan kepuasan pekerjaan dari rasa pencapaian personil mereka melalui kerja dan juga dari *feedback* mengenai kinerja mereka.

Proses terbentuknya kinerja secara sederhana namun relatif komprehensif-integratif dapat di gambarkan oleh suatu model dari Walker (dalam Handoyo, 1997). Mengadaptasi *performance-motivation* model yang dikembangkan oleh Moorhead dan Griffin. Model ini memberikan dinamika terbentuknya kinerja dengan baik dan relatif cukup terintegrasi. Walker menyebut model adaptasinya sebagai *A Behavioral View of Performance*, dengan deskripsi yang tampak sebagai berikut :



**Gambar 2.4**

*Behavioral View of Performance Model* Walker dalam Handoyo (1997)

Gambar 2.4 di atas ini tentang *Behavioral view of performance model* yang diartikan sebagai model pandangan perilaku kinerja. Sebagai sebuah siklus perilaku kinerja yang terdapat beberapa komponen yang terlibat dalam penerapan penilaian kinerja penyidik yang digunakan untuk penelitian ini. Adapun fungsi penerapan keberhasilan dalam sistem yang memiliki konteks strategi sasaran kinerja yang diharapkan yang diberikan melalui pengangkatan staf keahlian yang memiliki kemampuan dan keahlian, serta pemberian *desain* pekerjaan yang secara langsung menghasilkan perilaku kinerja yang merupakan usaha, kinerja sebagai hasil, penghargaan, motivasi sebagai penguatan.

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat

dievaluasi tingkat kerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi.

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi:

“(1).Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut, (2). Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi, (3). Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan, (4). Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan, (5). Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi, (6). Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya (Ruky, 2001:7)”.

Pendapat di atas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi pemerintahan. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sulistiyani (2003), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

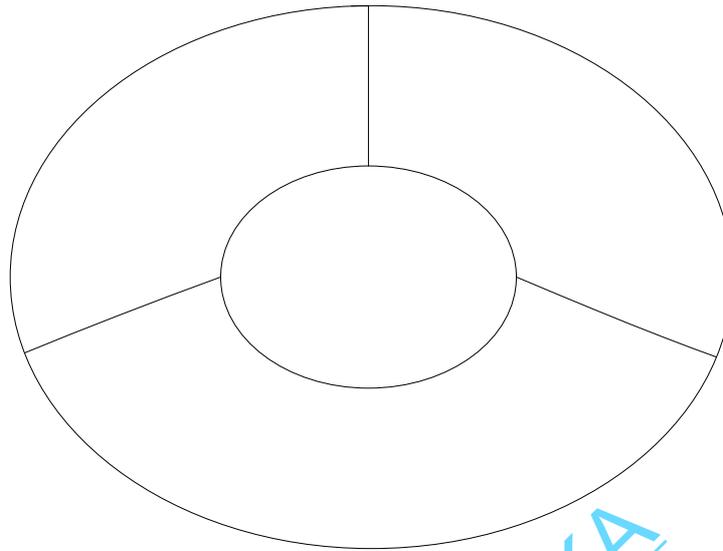
Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Menurut Rivai dan Basri (2005) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu

kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung-jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sistem Manajemen kinerja sebagai umpan balik manajemen dalam melakukan pembinaan sebagai fase yang mencakup semua upaya yang dilakukan untuk setiap orang dan atau kelompok berproduksi secara optimal, yaitu setiap orang dan kelompok berproduksi secara optimal, yaitu memberikan bimbingan dan dorongan, serta penjelasan mengenai tujuan penilaian dan cara penilaian kinerja (Simanjuntak, 2011:19).

Unsur-unsur Manajemen kinerja menurut Simamora (2007:350) adalah sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan kinerja. Pendefinisian secara tertentu sangat penting sehingga menunjang tujuan strategik organisasi. penetapan sasaran yang jelas bagi masing-masing karyawan merupakan komponen kritis dari manajemen kinerja.
- b. Mengukur kinerja. Pengukuran kinerja seyogyanya tidak dipahami secara sempit tetapi dapat menghasilkan beraneka macam jenis kinerja yang diukur melalui berbagai cara. Kuncinya adalah dengan sering mengukur kinerja dari menggunakan informasi tersebut untuk koreksi pertengahan priode.
- c. Umpan balik dan pengarahan. Untuk mengangkat kinerja, para karyawan membutuhkan informasi (umpan balik) yang rajin. Kecil kemungkinannya para karyawan mengetahui bahwa perilaku tersebut tidak sinkron dengan tujuan yang relevan.



**Gambar 2.5**  
**Siklus Manajemen Kinerja** (Simanjatak, 2011:21)

## Pembinaan

Berdasarkan gambar tersebut pembinaan kinerja dimaksudkan gambar tersebut di atas yang digunakan sebagai feedback/ umpan balik pembinaan. Penelitian penerapan Sistem Manajemen Kinerja penyidik sebagai sebuah siklus yang tidak terputus. Pengelolaan kinerja penyidik sebagai personil Polri ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personil dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi / misi Polri. Pengelolaan kinerja personil terdiri dari lima tahap terpadu sebagai berikut ini:

“1.Perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan/ organisasi, (2). Penerapan peran dan kompetensi inti personil dalam mewujudkan kinerja perusahaan (3) Pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja (4) pengukuran dan penilaian kinerja personil, (5). Pendistribusian penghargaan berbasis hasil pengukuran dan penilaian kinerja personil” (Mulyadi, 2009:19)

Penerapan penilaian kinerja juga sebagai proses penilaian kinerja menurut Dessler dalam Iswanto (2005:5.7) mencakup (1) merancang standar kerja, (2) menilai kinerja aktual karyawan dikaitkan dengan

standarnya, dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memberikan motivasi kepada karyawan, dengan maksud untuk memperkecil kekurangan kinerja atau sebaliknya mempertahankan kinerja di atas standar. Umpan balik (*feedback*) pada pendapat tersebut di atas sama dengan bagian ketiga dari sistem Manajemen Noe dkk (Iswanto, 2005:5.7), yaitu pemberian umpan balik informasi kerja. Menurut Noe dkk dengan adanya umpan balik karyawan dapat melakukan penyesuaian kinerja mereka dengan sasaran organisasi karena mereka telah mengetahui seberapa baik mereka telah berkinerja dibandingkan dengan standar/sarana dan prasarana organisasi.

Pendapat kedua ahli tersebut menjelaskan bahwa *feedback* menjadi penting karena standar kinerja yang diterapkan dibutuhkan sebagai informasi bagaimana meningkatkan kualitas kinerja individu menjadi kinerja organisasi sehingga mendekati hasil yang kita harapkan. Pemberian umpan balik kinerja merupakan pemberian informasi objektif mengenai perilaku atau kinerja yang ditampilkan karyawan. Umpan balik yang diberikan dapat berupa umpan balik negatif (informasi mengenai perilaku atau tampilan kinerja yang tidak sesuai standar atau harapan), bisa pula umpan balik positif (informasi mengenai perilaku atau tampilan kinerja yang sesuai atau melebihi standar atau harapan).

Selanjutnya, menurut Simanjuntak (2011:110) Evaluasi kinerja perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui posisi tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan

akhir tercapai. Pendapat ini menjelaskan bahwa bahwa evaluasi kinerja memiliki peranan dalam pencapaian keberhasilan atau kegagalan sebuah unit kerja.

Pembinaan menurut Wojowasito (1980:50) diartikan sebagai "membangun, menggambarkan, dan memperbaiki". Istilah membangun menurut Crabb (1945:132-133) diartikan sebagai "proses menerima (*receives*), memelihara dan memperbaiki (*Confining*), serta melestarikan (*retaining*), dalam upaya memenuhi kebutuhan". Sementara Barnhat (1965:106) mengartikan pembinaan sama dengan *to build* yang diartikan dengan membentuk secara bertahap, menciptakan struktur, membangun, mengembangkan, meningkatkan, menumbuhkan dan membudayakan.

Adapun tujuan pembinaan sendiri diciptakan untuk mengembangkan kemampuan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsi kerja lebih baik, lebih efektif, lebih terampil dan lebih sistematis dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Pembinaan pegawai merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab para pimpinan yang dalam pelaksanaannya dititik beratkan pada usaha-usaha untuk (1) mendapatkan tenaga kerja yang cakap, terampil dan profesional sehingga memiliki kemampuan untuk bekerja sesuai kebutuhan lembaga/ organisasi dimana ia bekerja (2) Menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi / lembaga yang telah ditentukan; (3) Memelihara dan mengembangkan kecakapan dan kemampuan pegawai untuk mendapatkan prestasi kerja setinggi-tingginya dan sebaik-baiknya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut di atas, penilaian kinerja penyidik sangat penting karena hal ini menjawab pertanyaan mendasar

mereka tentang seberapa baik kualitas pembinaan. Sehingga umpan balik penilaian kinerja akan diberikan pada penelitian ini antara lain : upaya pencapaian target kinerja, pembinaan kepada penyidik, kesadaran akan dampak kinerja penyidik dan penyelidikan pada hasil-hasil yang diinginkan, ukuran kinerja (*Generik* dan *Spesifik*), pengakuan akan arti penting dan nilai kinerja penyidik. Adapun peningkatan kinerja dapat dilakukan antara lain dengan:

- a. Mendorong pekerja memahami uraian tugas atau uraian jabatannya serta memahami tanggung-jawabnya
- b. Mendorong pekerja memahami sasaran yang harus dicapai, yaitu kondisi akhir yang dapat diukur setelah melaksanakan tanggung-jawabnya
- c. Membantu pekerja memahami bagaimana melakukan pekerjaan dengan menggunakan alat-alat kerja yang sesuai
- d. Memperdayakan pekerja melalui bimbingan penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, rotasi penugasan dan lain-lain.

#### **7. Kendala-kendala yang dihadapi oleh penyidik dalam penerapan Sistem Manajemen Kinerja.**

Kehati-hatian dalam memberikan penilaian terhadap kinerja yang dihasilkan personil akan memberikan suatu keadilan yang nantinya berujung pada produktivitas organisasi, sehingga harus diterapkan sistem penilaian yang jelas, transparan dan kredibel serta bertanggung jawab. Penilaian yang asal-asalan atau tidak ada standar penilaian yang jelas

dinamisasi organisasi kurang tampak, karena semua personil beranggapan kerja baik atau buruk sama-sama tidak ada pengaruhnya. Hal tersebut jelas akan sangat merugikan organisasi, kedepan dalam mengembangkan agar lebih maju nantinya.

Kendala maupun hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategi tersebut antara lain (1). Hambatan Visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka (2). Hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. (3) Hambatan Sumber Daya Manusia, waktu, energi, uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi. (4). Hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi yang terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Gaspersz, 2003).

Menurut Simanjuntak (2005:97) dalam bukunya "Evaluasi Manajemen Kinerja", kinerja setiap pekerja atau karyawan dapat ditingkatkan melalui dukungan, organisasi antara lain :

- a. Struktur organisasi yang membuat pembagian tugas yang jelas, serta struktur kewenangan dan pelaporan pertanggungjawaban yang pasti
- b. Penyediaan sarana dan peralatan kerja yang lengkap termasuk pilihan penggunaan teknologi yang tepat
- c. Penyediaan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan sehat, didukung oleh penyediaan kelembagaan, peralatan dan sarana perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja
- d. Penyediaan kondisi dan syarat kerja termasuk pengupahan dan jaminan sosial yang disatu pihak dapat mendorong pertumbuhan perusahaan dan dipihak lain dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya
- e. Memberi peluang bagi perusahaan dan pekerja membangun hubungan industrial yang aman dan harmonis, termasuk kesempatan bernegosiasi untuk merumuskan perjanjian kerja sama

- f. Menyediakan kecukupan anggaran yang dibutuhkan untuk setiap pelaksanaan tugas.

Kemampuan para penyidik harus lebih diperhatikan. Para penyidik memerlukan pelatihan lebih untuk menangani kasus-kasus mulai dari penyelidikan hingga naik ke tahap penyidikan. Dengan ditambahkan anggaran tersebut, Polri dituntut dapat meningkatkan kinerja dalam penanganan kasus Narkoba.

Di samping itu, harapan dari sebuah sistem manajemen kinerja yang menunjukkan kualitas penyidik itu sendiri, sebab seperti dikatakan Denny dalam buku *Indonesia Optimis* (2011:216), pengungkapan kasus korupsi harus makin menerapkan model modern *investigation*, yaitu penyadapan, penyamaran, audit forensik, dan lain-lain. Yang sangat mungkin bisa melaksanakan hal ini, di samping ada pelatihan dan didukung sarana dan prasarana, juga diawaki oleh penyidik-penyidik andal.

Profesionalisme akan dapat terwujud melalui kinerja yang dihasilkan personilnya dan dapat terukur dari segi kualitas dan kuantitasnya sebagai parameter / tolok ukur dalam keberhasilan pelaksanaan tugas. Kinerja yang dihasilkan oleh personil yang mengawaki organisasi harus terukur dan mendapatkan *reward* and *punishment* sesuai apa yang telah diperbuat oleh masing-masing personil dalam bekerja. Hal tersebut dikandung maksud untuk memberikan keadilan dan motivasi dalam bekerja karena kinerja dan profesionalismenya dihargai. Ketika seorang personil Polri dalam melaksanakan tugasnya sesuai perintah pimpinannya dengan penuh dedikasi dapat diselesaikan dengan baik dan berhasil sukses, ternyata sang

pimpinan menganggap hal itu tidak memiliki bobot yang berskala nasional dan sang atasan hanya menyampaikan terima kasih.

Menurut Rendroko (2009) Kelemahan sistem penilaian ini pada dasarnya berasal dari kekuatannya. Karena sistem penilaian ini mudah digunakan, sederhana, dan terstandarisasi, mudah sekali para pimpinan melupakan mengapa mereka melaksanakan penilaian tersebut. Mereka melakukan itu sekedar untuk menyelesaikannya cepat-cepat. Seorang pimpinan dapat menyelesaikan sebuah formulir penilaian dalam sepuluh sampai lima belas menit, tetapi kalau itu saja yang dilakukan seorang pimpinan maka mungkin sekali akan lebih banyak kerugian yang ditimbulkan ketimbang keuntungannya. Alasannya adalah bahwa tujuan dari penilaian hendaknya bukan sekedar mengisi lengkap formulir tersebut, tetapi bekerja sama dengan anggota untuk meningkatkan kinerja. Tidak ada formulir dengan sendirinya akan membantu untuk melakukan hal itu.

Sistem penilaian tidak memberikan umpan balik yang cukup spesifik untuk membantu anggota meningkatkan kinerja mereka. Contoh seorang anggota dinilai kadang-kadang (di bawah rata-rata) dalam hal kreativitas dan inisiatif, hal ini tidak memberitahukan pada anggota tentang bagaimana harus meningkatkan diri. Penilaian itu tidak memberitahukan pada anggota bagaimana mengatasi masalah yang dihadapi. Perlu dipertimbangkan bahwa penilaian tahunan tidak cukup tepat waktu untuk membantu anggota meningkatkan dirinya. Memberikan penilaian sekali setahun berfokus pada melihat ke belakang, dan bukan

pada memecahkan ataupun mencegah timbulnya masalah. Sistem penilaian pada banyak situasi tidak memberikan cukup dokumentasi untuk meyakinkan banyak pihak tentang pengambilan tindakan disipliner yang diambil sudah cukup adil, valid dan objektif.

Selama penerapan penilaian kinerja, pimpinan dan personil biasanya bersama-sama menyusun kriteria tiap fungsi mengenai tujuan, sasaran (target), dan standar-standar. Pada saat evaluasi (tiap satu tahunan atau waktu tertentu) pimpinan dan personil meneliti setiap target ataupun standar untuk menentukan apakah personil telah berhasil mencapai semuanya itu. Kalau target dan standar tersebut jelas dan dipahami dengan baik, maka proses ini biasanya berjalan lancar. Evaluasi ini memberikan dasar pada pimpinan dan anggota untuk membahas kinerja manapun yang tidak memenuhi tujuan tersebut, untuk mendiagnosis masalah apapun yang menyebabkannya, dan menemukan gagasan-gagasan guna meminimalisir permasalahan tersebut. Sehingga dalam proses pembinaan selalu tidak mengalami kendala apapun di dalam penerapan sistem manajemen kinerjanya.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca diantaranya:

No	Judul	Peneliti	Tahun	Pokok Pikiran
1	Kewenangan Badan Narkotika Kota (BNK) Kota Padang Dalam Pencegahan Penyalahgunaan Narkotika dihubungkan dengan Undang-undang Nomor 35 Tahun 2009 Tentang Narkotika (diwilayah Hukum Polresta Padang)	Pasca Riyan Fajri	2011	Data sekunder maupun data primer diperoleh dengan menggunakan metode kualitatif yaitu memberikan analisis dalam bentuk kalimat. Dari hasil penelitian bahwa peranan BNK Kota Padang sampai saat ini baru sebatas preventif yaitu berupa “penyuluhan”. Sedangkan peranan dibidang represif masih kewenangan penyidik Polri yaitu Polresta Padang c.q. Narkotika. Dalam tugas preventif ini BNK Kota Padang tidak mengalami kendala atau hambatan sampai saat ini karena sepenuhnya dibantu oleh Pemerintah Kota, penyidik dari Polresta Padang, LSM dan Dinas Kesehatan serta Dinas Pendidikan Padang.
2	Analisis Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Provinsi Banten	Nesya Ayu Wardani	2012	Faktor-faktor yang meliputi indikator kinerja yaitu : Prestasi Kerja, Keahlian, Perilaku, Kepemimpinan. Dalam pemilihan informan peneliti menggunakan <i>purposive</i> . Adapun teknik yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten masih dapat dikatakan buruk. Hal tersebut dikarenakan masih banyak pegawai yang melakukan tindakan tidak disiplin, lingkungan kerja yang kurang nyaman, serta kepemimpinan yang tidak tegas terhadap pegawai.
3	Peranan Penyidik Polri dalam Penganganan Tindak Pidana Narkoba di Sumatera Utara	Elizabeth Siahaan	2009	Berdasarkan Peraturan UU No. 22 Tahun 2007 tentang Narkotika dan UU No.5 Tahun 1997 tentang Psikotropika yang mengatur sanksi hukum Penyidik diharapkan membantu proses seorang atau lebih yang telah melakukan tindak pidana Narkoba dewasa ini. Pendekatan penelitian Normatif diterangkan dengan Deskriptif Yuridis serta menggunakan penelitian keperpustakaan. Meng-

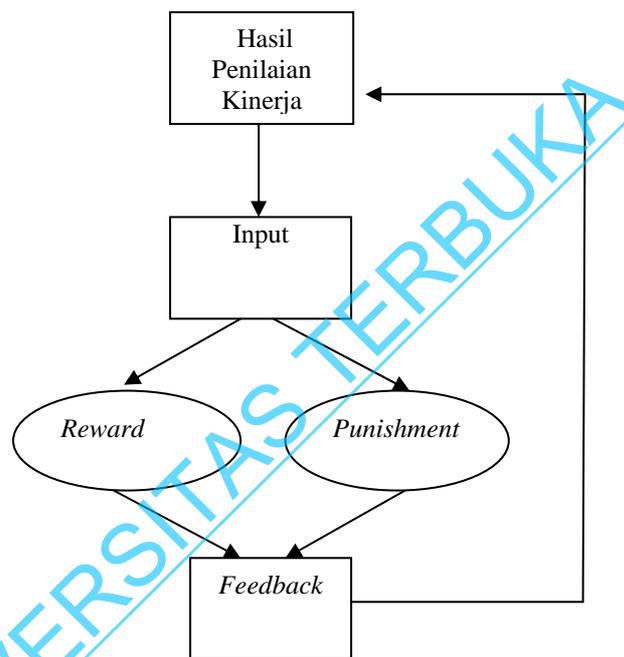
				hasilkan bahwa penyidik memiliki peranan yang sangat penting tetapi masih kurang maksimal di Sumatera Utara.
4	Analisis dan Pengembangan Sistem Manajemen Strategik studi kasus: PT. Pos Indonesia	Irwan Akhir Priatmaja	2008	Hasil penelitian menerapkan <i>balanced scorecard</i> sebagai lebih dari sekedar sistem pengendalian kinerja, melainkan menjadikannya sebagai sistem manajemen strategik. Ini dilakukan untuk memudahkan Pos Indonesia mengimplementasikan strateginya dalam bentuk program kerja. Pos Indonesia memang telah memiliki berbagai sasaran strategis, namun masih belum cukup jelas dan kurang terfokus. Pos Indonesia pun terlihat kurang dapat mengimplementasikan strateginya, karena program kerja dan anggaran yang dicanangkan terlihat masih belum terkait dengan strateginya.
5	Pengaruh Penerapan Reward dan punishment terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon	Resa Nur Pahlevi	2012	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, karena peneliti menginginkan pengukuran antara variabel X dan Y. Populasi dalam penelitian 36 orang. Teknik sampling yang digunakan sampling jenuh yaitu 36 orang. Instrumen penelitian berupa kuesioner. Dengan kata lain, terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan metode <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap kinerja PNS di BKD Cilegon. Saran peneliti adalah menciptakan atmosfir kerja yang nyaman dan menerapkan metode <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara adil.

Sumber data olahan 2012

### C. Kerangka Berpikir

Menurut Sugiono (2005 : 65), Kerangka Pemikiran adalah merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka Pemikiran berdasarkan pemahaman peneliti menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Hubungan antara indikator yang terdapat

dalam sistem manajemen kinerja penyidik Satuan Reserse Narkoba ini hanyalah bersifat deskriptif. Sebagai satu proses sistem yang diawali dari input (masukan) sampai dengan *feedback*/ balikan pembinaan tersebut. Berdasarkan teori Pandangan berperilaku dari kinerja (Walker WW, 1992:259 dalam Handoyo , 1997) dan mekanisme penghargaan dan hukuman (Mahmudi 2007:169) dilihat dari gambar 2.6 sebagai berikut:



**Gambar 2.6**  
**Kerangka Berikir Sistem Manajemen Kinerja Penyidik Satuan Reserse Narkoba**  
**Polres Tanjungpinang**

Berdasarkan gambar tersebut di atas, penelitian ini memiliki lima pengukuran penerapan sistem manajemen kinerja yang dimulai dari sebuah input berupa sumber daya manusia, ketersediaan anggaran, sarana dan prasarana. Kedua, hasil penilaian kinerja melalui sistem manajemen kinerja generik dan spesifik tersebut selanjutnya menghasilkan reward dan punishment yang sesuai diberikan pada penyidik.. Terakhir adalah *feedback*/ umpan balik sebagai balikan pembinaan yang dilakukan pimpinan yang terdiri dari Kepala Satuan Reserse Narkoba dan Kepala Urusan Pembinaan Operasional yang menjadi penerapan

kinerja penyidik balikan yang dirasakan secara menyeluruh pimpinan melakukan pembinaan mulai dari input, hasil penilaian, *reward* dan *punishment*.

UNIVERSITAS TERBUKA

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Desain Penelitian**

Penelitian merupakan usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, usaha yang digunakan untuk mengetahui metode ilmiah. Hadi, (1984:4), sedangkan Sugiyono (2005:2) mengemukakan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Fokusnya adalah menggambarkan secara menyeluruh tentang bentuk, fungsi, dan makna ungkapan larangan. Hal ini sejalan dengan pendapat Bogdan dan Taylor (1975) dalam Moleong (2002: 3) yang menyatakan "metodologi kualitatif" sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Dengan kata lain, penelitian ini disebut penelitian kualitatif karena merupakan penelitian yang tidak mengadakan perhitungan.

Sugiyono (2005:1) mendefinisikan metode penelitian kualitatif adalah "metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah". Penentuan suatu metode yang digunakan dalam penelitian akan menentukan kadar ilmiah hasil penelitian yang dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya, penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian

kualitatif yang merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah dimana peneliti adalah instrumen kunci. sedangkan bentuknya yaitu dengan menggunakan penelitian deskriptif kualitatif merupakan metode yang bertujuan pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang. Dalam prakteknya tidak terbatas pada pengumpulan dan penyusunan klasifikasi data saja tetapi juga menganalisis dan menginterpretasikan tentang arti data tersebut. Itulah alasan mengapa peneliti mengambil penelitian deskriptif-kualitatif.

Dengan demikian melalui penelitian deskriptif kualitatif ini peneliti berusaha untuk menggambarkan permasalahan yang ada dalam kaitannya penerapan dengan “Sistem Manajemen Kinerja Penyidik Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang” dan kemudian menganalisisnya sampai pada suatu kesimpulan yang absolut.

## **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Kepolisian Resort Tanjungpinang (Polres Tanjungpinang) dalam wilayah jajaran Kepolisian Daerah Kepulauan Riau (Polda Kepri) yaitu di Satuan Reserse Narkoba. Waktu pelaksanaan selama empat bulan mulai dari pengamatan dan observasi di lapangan pada saat pelaksanaan penyidikan dan penyelidikan oleh penyidik di lokasi penelitian sampai dengan melakukan wawancara serta pengumpulan data-data terkait.

### **C. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif ini, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti siap melakukan penelitian yang selanjutnya observasi langsung ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian baik secara akademik maupun logistik Sugiyono (2005:1).

Hal ini sejalan dengan pendapat Moleong (2005:19) pencari tahu alamiah (peneliti) dalam pengumpulan data lebih banyak bergantung pada dirinya sebagai alat pengumpul data. Oleh karena itu, instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan membuat pedoman observasi dan pedoman wawancara dalam rangka mempermudah proses pengumpulan dan analisis data. Sehingga peneliti dapat mengumpulkan data secara lebih utuh dan alamiah dalam rangka memperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam.

#### **1. Studi Dokumentasi**

Studi dokumentasi, yakni pengumpulan data yang bersumber dari dokumen yang resmi dan relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Metode dokumentasi yaitu pengumpulan data dimana peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, dan sebagainya (Arikunto, 2002:158). Dokumen yang diperoleh tersebut dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya

monumental dari seseorang. Studi dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data berupa keterangan maupun informasi yang diperlukan melalui data tertulis yang bersifat akademisi maupun yang bersifat administrasi.

Selanjutnya sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terbagi atas data primer. Data primer diambil langsung dari informan penelitian. Dalam hal ini data primer merupakan hasil dari wawancara (*interview*). Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui data-data dan dokumen-dokumen yang relevan dengan masalah yang diteliti. Kedua jenis data-data tersebut merupakan data yang diperlukan dalam menyelesaikan masalah yang dibahas penelitian ini.

## 2. Observasi

Observasi merupakan pedoman yang meliputi pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian perilaku, objek-objek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Konsep yang dikemukakan oleh Faisal dalam Sugiyono (2005:64) mengklasifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan tersamar (*overt observation and covert observation*), dan observasi yang tidak berstruktur (*unstructured observation*). Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi secara terang-terangan dan tersamar, dimana peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terang-terangan kepada sumber data, bahwa sedang melakukan penelitian. Sehingga mereka yang diteliti

mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti. Tetapi, dalam suatu saat peneliti juga tidak harus berterus terang atau tersamar dalam observasi. Tujuannya adalah untuk menghindari kalau suatu data yang dicari merupakan data yang masih dirahasiakan. Instrumen penelitian terdapat pada lampiran penelitian ini.

Hal ini juga dilakukan untuk menghindari kemungkinan bila dilakukan terus terang, maka peneliti tidak akan diijinkan untuk melakukan suatu observasi. Observasi juga diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap hal-hal yang diteliti. Dalam penelitian ini peneliti langsung meninjau lokasi penelitian dan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek-obyek yang diteliti, kemudian dari pengamatan tersebut melakukan pencatatan-pencatatan data-data yang diperoleh yang berkaitan dengan aktivitas penelitian. Adapun pedoman observasi terdapat dalam lampiran yang akan dijelaskan pada hasil pembahasan penelitian ini.

### **3. Wawancara**

Menurut Mulyana, (2008:180) wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. Sedangkan menurut Bungin (2001:88) wawancara dalam suatu penelitian bertujuan untuk mengumpulkan keterangan tentang kehidupan manusia dalam suatu masyarakat serta pendirian-pendirian itu merupakan suatu pembantu utama dari metode

utama (pengamatan). Oleh karena itu, wawancara dalam penelitian kualitatif bersifat mendalam (*In-dept Interview*).

Selanjutnya wawancara mendalam (*In depth Interview*) tersebut dengan mendapatkan persetujuan dari responden yang ditandai dengan tanda tangan pada lembar persetujuan. Wawancara dimulai dengan membangun hubungan saling percaya dengan responden. Hal pertama yang telah peneliti lakukan adalah melakukan perkenalan dengan partisipan sekaligus untuk pengumpulan data demografi. Proses wawancara direkam menggunakan *Handphone* (sebagai alat perekam), dicatat menggunakan *notes* (buku catatan) dan peneliti melakukan analisis dari hasil wawancara tersebut.

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tak terstruktur. Jika dalam wawancara terstruktur, pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, maka pada wawancara tak terstruktur pertanyaan biasanya disesuaikan dengan keadaan dan ciri yang unik dari informan, pelaksanaan tanya jawab mengalir seperti dalam percakapan sehari-hari. Adapun kisi-kisi wawancara tak terstruktur pada penelitian ini adalah berupa poin-poin pokok yang akan ditanyakan pada informan dan dikembangkan pada saat wawancara berlangsung. Hal ini dimaksudkan agar proses wawancara berlangsung secara alami dan mendalam seperti yang diharapkan dalam penelitian kualitatif. Wawancara dilakukan dengan cara mempersiapkan terlebih dahulu berbagai keperluan yang dibutuhkan yaitu informan. Kriteria informan dan pedoman wawancara disusun dengan rapih dan

terlebih dahulu dipahami peneliti sebelum melakukan wawancara peneliti terlebih dahulu melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Menerangkan kegunaan serta tujuan dari penelitian.
- b. Menjelaskan alasan informan terpilih untuk diwawancarai.
- c. Menjelaskan institusi atau badan yang melaksanakan penelitian.

Hal-hal tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi kepada informan untuk melakukan wawancara dengan menghindari keasingan serta rasa curiga informan untuk memberikan dengan jujur, selanjutnya peneliti mencatat keterangan-keterangan yang diperoleh dengan cara memahami kata-kata dan merangkainya kembali dalam bentuk kalimat.

#### **D. Sumber Informasi**

Penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spadley dinamakan "*social situation*" atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan dengan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan (Sugiyono, 2005:49-50). Mengingat bahwa penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan seluas dan selengkap mungkin mengenai penerapan Sistem Manajemen Kinerja Penyidik di Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang, maka sumber data didapat dari informan penelitian, berbagai sumber buku, internet, dll. Adapun informan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang dapat memberikan informasi kepada peneliti atau lapisan yang berkaitan dan dianggap perlu oleh peneliti. Penentuan penelitian ini

menggunakan *purposive*, yaitu teknik penentuan informan dengan pertimbangan tertentu yang sengaja ditentukan oleh peneliti. keseluruhan penyidik yang dapat dilihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 3.1**  
**Narasumber/ Informan Penelitian**

<b>No</b>	<b>Tupoksi</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Narasumber</b>	<b>Jumlah Penyidik</b>
1	Penyidik	Kepala Satuan Reserse Narkoba (Kasat Res Narkoba)	1	1
2	PNS Polri	Kepala Urusan Administrasi Tata Usaha (Kaurmintu) Satuan Reserse Narkoba	1	1
3	Penyidik	Kepala Urusan Pembinaan Operasional Satuan Reserse Narkoba	1	1
4	Penyidik	Kepala Unit (Kanit) Satuan Reserse Narkoba	1	2
5	Penyidik	Penyidik	2	10
Jumlah Total			6	15

Sumber: data diolah (2012)

Tabel 3.1 tentang sumber informasi penelitian menggambarkan bahwa pemilihan responden untuk di wawancarai tersebut di atas berdasarkan kebutuhan dan keterbatasan penelitian. Pertama, pemilihan Kepala Urusan Administrasi Tata Usaha (Kaur Mintu) sebagai seorang yang memegang data penilaian kinerja Penyidik yang akan diwawancarai tentang penerapan standar kinerja generik dan spesifik. Kedua, Pemilihan Kepala Satuan Reserse Narkoba (Kasat Res Narkoba) sebagai pemegang jawaban yang melakukan proses pembinaan pada kinerja penyidik. Ketiga, satu orang Kepala Unit Penyidik dari dua orang jumlah keseluruhan hanya dipilih satu yang paling tua ditinjau segi kepangkatan dari kedua kanit tersebut serta ditambahkan dengan dua orang

narasumber penyidik yang dipilih secara acak dua orang yang tertua dan termuda.

### **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data penelitian ini menurut Lofland dan Lofland (1984) sebagaimana dikutip oleh Moleong (2006: 157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Penelitian ini menggunakan prosedur pengumpulan data melalui studi dokumentasi, observasi dan wawancara mendalam (*In depth Interview*) yang berhubungan dengan penerapan sistem manajemen kinerja penyidik Satuan Reserse Narkoba Kepolisian Resor Tanjungpinang. Dalam penelitian ini, langkah-langkah pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

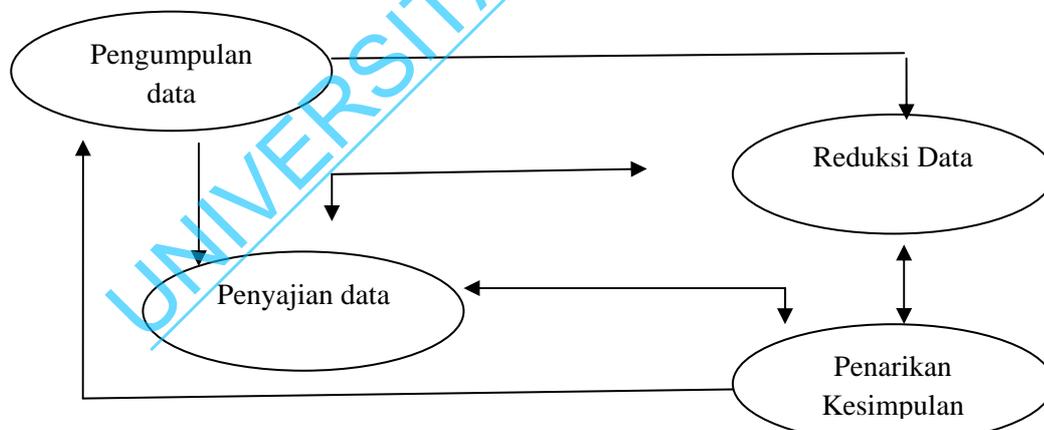
1. Mengumpulkan data dari peraturan perundang-undangan, buku atau bahan tulisan yang ada relevansinya dengan tesis ini.
2. Melakukan pengamatan secara langsung ke Satuan Reserse Narkoba Kepolisian Resor Tanjungpinang tersebut.
3. Melakukan wawancara dengan tanya-jawab secara langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten.

#### **4. Metode Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif, dimana data yang dikumpulkan berupa penjelasan-penjelasan diklasifikasi ke dalam susunan kategori-kategori. Metode mengolah data yang

berupa data observasi dan hasil wawancara digunakan analisis data kualitatif. Data tersebut terkumpul baik melalui observasi, wawancara mendalam, maupun dokumen-dokumen. Kemudian data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori tertentu.

Menurut Sugiyono (2008:89) berpendapat bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Adapun prosedur dalam menganalisis data kualitatif, menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2008:91-99) adalah sebagai berikut :



Sumber : Miles dan Hubermann (1984) dalam Sugiyono (2008:91-94)

**Gambar 3.1**  
**Model Analisis Data Miles dan Huberman**

Merujuk pada gambar model analisis data menurut Miles dan Huberman, adapun pengaaplikasian penelitian ini sesuai dengan model analisis data Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2008:91-99) yaitu :

## 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data peneliti dengan studi dokumentasi hasil penilaian kinerja penyidik serta pendapat ahli, peraturan-peraturan, data lainnya yang terkait tentang penelitian. Selanjutnya, observasi kelapangan memperhatikan gejala-gejala yang berkaitan dengan objek penelitian. Terakhir, melakukan wawancara langsung kepada enam orang penyidik yaitu: Kepala Satuan Reserse Narkoba, satu orang Kepala Urusan Pembinaan Operasional, satu orang Kepala Administrasi dan Tata Usaha, satu orang Kepala Unit dan dua orang Penyidik. Data dianalisis secara kualitatif dimulai dari pengumpulan data, mereduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.

## 2. Pereduksian Data (*Data Reduction*)

*Data Reduction* (Reduksi Data), yaitu mereduksi data yang berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dalam hal ini, data-data dari objek penelitian yang telah dirangkum difokuskan kepada deskripsi penerapan sistem manajemen kinerja yang secara garis besar membahas penerapan penilaian kinerja sistem manajemen kinerja tersebut sebagai sebuah sistem yang memiliki indikator masukan sampai pada balikan. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

### 3. Penyajian Data (Data Display)

Data *Display* (Penyajian Data), yaitu mendisplaykan data. Data penelitian kualitatif mengenai sistem manajemen kinerja, *input*, *reward*, *punishment* dan *feedback* dan hambatan-hambatannya dari keenam tujuan objek penelitian kemudian disajikan dalam bentuk uraian singkat, kemudian disertai dengan bagan, hubungan antar kategori *Flowchart* dan sejenisnya dengan menggunakan teks yang bersifat naratif.

### 4. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*)

*Conclusion Drawing Verification* (Kesimpulan / Verifikasi), langkah terakhir dalam analisis data komparasi kualitatif deskriptif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dari penyajian data diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan yaitu sistem sebagai proses berarti pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dilakukan dan dikerjakan secara intensif, yaitu ketika sudah meninggalkan lapangan. Pekerjaan menganalisa data memerlukan usaha pemusatan perhatian dan pengarahan tenaga, pikiran peneliti. Selain menganalisa data, peneliti juga perlu dan masih perlu mendalami kepustakaan guna

mengkonfirmasi teori atau untuk menjastifikasikan adanya teori baru yang barangkali ditemukan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Demi memecahkan permasalahan tersebut maka pada BAB ini akan dikemukakan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian. Bab ini akan menjelaskan hasil dan pembahasan penelitian. Agar lebih sistematis penyajian hasil penelitian dan pembahasan terdiri dari gambaran umum tempat penelitian serta penerapan hasil sistem manajemen kinerja, penerapan input, penerapan *reward* dan penerapan *punishment*, penerapan pada *feedback* sistem manajemen kinerja dan terakhir kendala-kendala yang dihadapi oleh penyidik dalam penerapan Sistem Manajemen Kinerja.

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang adalah bagian dari Kepolisian Resor Tanjungpinang. Mengalami pemisahan diri dari Satuan Reserse Kriminal berdasarkan keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (KAPOLRI) serta banyaknya tindak pidana kejahatan Narkoba. Keputusan Kapolri tersebut NO.POL: KEP/54/X/2002 Tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort (Polres). Pada Bab II Susunan Organisasi Pasal 4 ayat (3).b Pada wilayah tertentu susunan organisasi Polres dikembangkan dengan pembentukan satuan fungsi sebagai berikut: pada unsur pelaksanaan utama : Satuan Reserse Narkoba dan obat berbahaya lainnya disingkat Sat Res Narkoba. Berlandaskan keputusan tersebut dapat dijelaskan bahwa wilayah

tertentu dapat membentuk Satuan Reserse Narkoba maupun tidak berdasarkan kebutuhan tingkat pengamanan kejahatan di wilayahnya.

Selanjutnya, berdasarkan Keputusan KAPOLRI yang sama pada pasal 17.a ayat (2) Satuan Reserse Narkoba bertugas menyelenggarakan/membina fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana Narkotika dan obat berbahaya (Narkoba), termasuk penyuluhan dan pembinaan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban/ penyalahgunaan Narkoba. Berdasarkan keputusan tersebut dianggap penting dikarenakan Posisi geografi Tanjungpinang yang berdekatan dengan Negara Singapura, Malaysia, dan Thailand pada kenyataannya Polres Tanjungpinang baru dapat dilaksanakan per-Januari 2003.

Visi Polres adalah mewujudkan Anggota Polri di Polres Tanjungpinang yang profesional bermoral dan modern dalam memberikan pelayanan, keamanan dan linmas serta penegakan hukum guna terciptanya kamtibmas yang mantap. Selanjutnya misi polres adalah sebagai berikut.

1. Meningkatkan moralitas anggota Polri melalui kegiatan bin rohtal (bina rohani dan mental) secara berkala dan berkelanjutan
2. Meningkatkan keterampilan anggota Polri agar profesional dalam pelaksanaan tugas melalui kegiatan latihan yang terprogram
3. Memodrenisasi sarana dan prasarana pendukung dalam melaksanakan tugas
4. Meningkatkan Kesejahteraan anggota Polri
5. Meningkatkan kerjasama masyarakat guna menimbulkan empati, simpati dan partisipasi serta peran masyarakat melalui kegiatan perpolisian masyarakat

6. Menjalin hubungan yang harmonis dengan satuan samping seperti Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Pemerintah Daerah (PEMDA).

Visi dan Misi ini disusun guna untuk memenuhi standar kinerja yang harus dimiliki seorang penyidik. Evaluasi yang secara khusus dilakukan untuk mengukur kemampuan (kinerja) anggota Polri merupakan evaluasi atau penilaian terhadap kepuasan kinerja penyidik dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai pelayan, pelindung, dan pengayom masyarakat tampaknya jarang dilakukan.

#### **1. Tugas Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang**

Satuan Reserse Narkoba Tanjungpinang merupakan bagian dari Polres Tanjungpinang berlandaskan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (KAPOLRI) Nomor 23 Tahun 2010 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pada Tingkat Kepolisian Resor dan Kepolisian Sektor pada bagian kelima Unsur Pelaksanaan Tugas Pokok Pasal 47 ayat (3) fungsi Satuan Reserse Narkoba adalah sebagai berikut:

- a. Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan dan peredaran gelap Narkoba dan Prekursor;
- b. Pembinaan dan Penyuluhan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan Narkoba;
- c. Pengawasan terhadap pelaksanaan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan Narkoba yang dilakukan oleh unit reskrim polsek dan Satuan Reserse Narkoba Polres; dan

- d. Menganalisa kasus beserta penanganannya, serta mengkaji efektivitas pelaksanaan tugas Satuan Reserse Narkoba.

Sementara itu, berdasarkan Keputusan Kapolri tersebut di atas Tugas Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang adalah sebagai berikut

- a. Satuan Reserse Narkoba merupakan unsur pelaksana tugas pokok yang berada di bawah Kapolres.
- b. Satuan Reserse Narkoba bertugas melaksanakan pembinaan fungsi penyelidikan, penyidikan, pengawasan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan dan peredaran gelap Narkoba berikut prekursor, serta pembinaan dan penyuluhan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan Narkoba.
- c. Dalam melaksanakan tugas Satuan Reserse Narkoba menyelenggarakan fungsi Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan dan peredaran gelap Narkoba, dan prekursor;
- 1) Pembinaan dan penyuluhan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan Narkoba;
  - 2) Pengawasan terhadap pelaksanaan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan Narkoba yang dilakukan oleh unit Reskrim Polsek dan Satuan Reserse Narkoba Polres; dan
  - 3) Penganalisaan kasus beserta penanganannya, serta mengkaji efektivitas pelaksanaan tugas Satuan Reserse Narkoba.
- d. Satuan Reserse Narkoba dipimpin oleh Kepala Satuan Reserse Narkoba yang bertanggungjawab kepada Kapolres dan dalam

pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolres. Kepala Satuan Reserse Narkoba dalam melaksanakan tugas dibantu oleh :

- 1) Urusan Pembinaan Operasional (Urbinsopsnal), yang bertugas melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap administrasi serta pelaksanaan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana Narkoba, pembinaan dan penyuluhan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan Narkoba serta menganalisa penanganan kasus dan mengevaluasi efektivitas pelaksanaan tugas Satresnarkoba;
- 2) Urusan Administrasi dan Ketatausahaan (Urmintu), yang bertugas menyelenggarakan kegiatan administrasi dan ketatausahaan; dan
- 3) Unit, terdiri dari paling banyak 3 (tiga) Unit, yang bertugas melakukan penyelidikan dan penyidikan tindak pidana penyalahgunaan dan peredaran gelap Narkoba dan prekursor di daerah hukum Polres.

Tugas pokok dan fungsi Polisi pada Satuan Reserse Narkoba merupakan gambaran tugas-tugas harian dengan sistem tata laksana organisasi terdiri dari Kepala Satuan Reserse Narkoba, Kepala Urusan Pembinaan Operasional, Kepala Urusan Tata Usaha dan Administrasi Umum dan 3 (tiga) Kepala Unit. Sementara itu, Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang hanya memiliki 2 (dua) Kepala Unit dengan jumlah personil sebanyak 9 (sembilan) orang Penyidik pembantu.

## 2. Dukungan Personil

Pentingnya dukungan personil sebagai Sumber Daya Manusia yang mendukung aktifitas Satuan Reserse Narkoba dalam peningkatan kinerja organisasi melalui kinerja individu. Melalui standar kinerja individu menjadi standar kinerja unit organisasi. Adapun jumlah personil Polri berdasarkan kepangkatan yang dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Daftar Personil Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang**

No.	Uraian Pekerjaan	Pangkat	Eselon	Jumlah
1	Kasat Res Narkoba	AKP	IV.A	1
2	Kaur Bin Ops Narkoba	IP	IV.B	1
3	Kaur Mintu	IP	IV.B	1
4	Bamin	BA	-	-
5	Banum	PNS II/I	-	-
6	Kanit Idik	IP	IV.B	2
7	Banit	BA	-	10
Jumlah Total Personel				15

Sumber: Data Personil di Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang

Sementara itu, jumlah personil pada Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang 15 Orang dengan Kepala Satuan Reserse Narkoba berpangkat AKP (Ajun Komisaris Polisi) berjumlah satu orang, Kepala Urusan Pembinaan Operasional Satuan Reserse Narkoba berpangkat IP (Inspektur Polisi) satu orang, Kepala Urusan Administrasi Tata Usaha seharusnya dijabat oleh IP (Inspektur Polisi) namun dijabat oleh Seorang Pegawai Negeri Sipil dengan Pangkat golongan III.c , Bagian administrasi dan Bagian Umum tidak ada personilnya sementara di bagian Kepala Unit Penyidikan hanya di isi oleh dua orang yang dijabat oleh Bintara Tinggi (BATI), serta Bintara Unit Idik berjumlah 9 orang. Selain

itu terdapat satu orang Pekerja Harian Lepas (PHL) yang turut membantu menyelesaikan pekerjaan di Bagian Administrasi dan Bagian Umum di Administrasi Tata Usaha Satuan Reserse Narkoba.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah penyidik Satuan Narkoba masih kurang yang dapat dilihat dari jumlah keseluruhan penyidik ditambahkan dengan PNS Polri dan PHL Polri dengan jumlah keseluruhan enam belas orang. Melihat dukungan personil dari jabatan penyidikan pada tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Daftar Uraian Jabatan Personil Satuan Reserse Narkoba**  
**Polres Tanjungpinang**

No.	Uraian Pekerjaan	Jumlah
1	Kepala Sat Res Narkoba/ Penyidik	1
2	Kaur Bin Ops Satres Narkoba/ Penyidik	1
3	Kepala Unit Idik/ Penyidik	2
4	PNS/ Pangkat Golongan III.c	1
5	Bintara Unit Penyidik / Penyidik Pembantu	10
6	Pejabat Harian Lepas (non-jabatan)	1
Jumlah Total Personil		16

Sumber: Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang per-Januari 2012

Sementara itu, jumlah personil pada Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang 16 Orang dengan Kepala Satuan Reserse Narkoba berpangkat AKP (Ajun Komisarisi Polisi) berjumlah satu orang, Kepala Urusan Pembinaan Operasional Satuan Reserse Narkoba berpangkat IP (Inspektur Polisi) satu orang, Kepala Urusan Administrasi Tata Usaha seharusnya dijabat oleh IP (Inspektur Polisi) namun dijabat oleh Seorang Pegawai Negeri Sipil dengan Pangkat golongan III.c , Bagian administrasi dan Bagian Umum tidak ada personilnya sementara di bagian

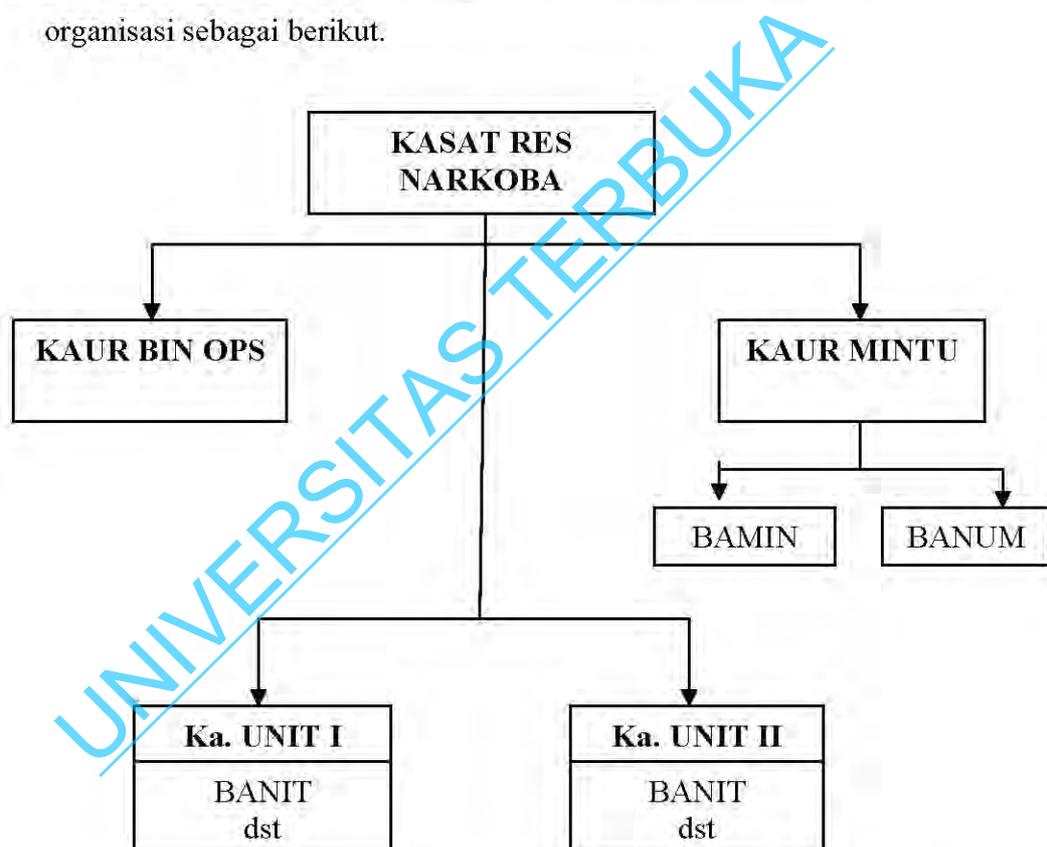
Kepala Unit Penyidikan hanya di isi oleh dua orang yang dijabat oleh Bintara Tinggi (BATI), serta Bintara Unit Idik berjumlah 10 orang. Selain itu terdapat satu orang Pekerja Harian Lepas (PHL) yang turut membantu menyelesaikan pekerjaan di Bagian Administrasi dan Bagian Umum di Administrasi Tata Usaha Satuan Reserse Narkoba.

### 3. Struktur Organisasi

Semakin besar suatu organisasi, semakin banyak pula jumlah personil atau tenaga kerja manusia yang dibutuhkan, serta semakin banyak pula jenis pekerjaan yang harus dilaksanakan. Demikian pula sebaliknya, semakin kecil organisasi, semakin kecil tenaga manusia yang dibutuhkan dan semakin sedikit jenis pekerjaan yang harus dilaksanakan. Kelangsungan hidup sebuah organisasi sebenarnya berkaitan erat dengan proses perilaku manusianya yang dapat memperkuat roh atau jiwa bagi kedinamisan sebuah struktur organisasi.

Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Jadi tanpa adanya suatu struktur organisasi dan manajemen yang tepat organisasi tersebut akan kacau dan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya bahkan organisasi tersebut bisa bubar sebab tidak ada pembagian unit-unit kerjanya.

Susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Sebagai unit organisasi dari Polres Tanjungpinang Satuan Reserse Narkoba memiliki susunan organisasi sebagai berikut.



Sumber Data: Berdasarkan Peraturan Kapolri No. 23 tahun 2010, Tanggal 5 September 2010 dan Peraturan Kepala Polisi Resor Tanjungpinang No.1 Tahun 2012

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang**

Pada dasarnya berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 23 tahun 2010 tersebut di atas seharusnya terdapat tiga unit yang terdiri dari Unit 1, 2 dan

3. Tetapi, dikarenakan kekurangan Personil penyidik maka Unit di Satuan Reserse Narkoba hanya terdiri dari dua yaitu, Unit I dan Unit II. Selanjutnya, kekurangan penyidik pada Satuan Reserse Narkoba ditandai dengan tidak adanya yang menjabat sebagai bagian Administrasi (Bamin) dari bintanga anggota Polri dan bagian Umum (Banum) dari PNS Polri sedangkan Banit merupakan bintanga unit yang hanya terdiri dari lima orang pada setiap unitnya. Untuk menganalisis penerapan Sistem Manajemen kinerja dalam mendukung fungsi pembinaan umpan balik (*feedback*) maka struktur menjadikan struktur organisasi sebagai jaringan kerja. Melalui struktur organisasi tersebut di atas dapat diketahui bahwa Kepala Satuan Reserse Narkoba memiliki dua kepala urusan pembinaan operasional dan kepala urusan administrasi/ Tata usaha keduanya memiliki jenjang yang sama dalam organisasi. Selanjutnya, terdapat hanya dua orang kepala unit yang memiliki tanggung jawab bersama-sama penyidik melakukan tindakan penyidikan/ penyelidikan.

#### 4. Identifikasi Narasumber/ Informan Penelitian

Seperti yang telah dikemukakan pada bab 3, bahwa dalam penelitian mengenai Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Penyidik di Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang ini, dalam penentuan informannya peneliti menggunakan *purposive* (bertujuan). Adapun informan-informan yang peneliti tentukan, merupakan orang-orang yang menurut peneliti memiliki informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Karena informan itu sendiri berhubungan langsung dengan masalah yang sedang

diteliti oleh peneliti. Informan tersebut diwawancarai diberikan kode informan sesuai dengan topik/ variabel yang diberikan dalam penelitian ini. Selanjutnya perlu diketahui, adapun informan yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 6 orang, diantaranya adalah :

**Tabel 4.3**  
**Kode Narasumber/ Informan dan Topik Wawancara**

<b>N o.</b>	<b>Kode Informan</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Nama Informan</b>	<b>Topik Wawancara</b>
1	<i>a.1</i>	Kasat Res Narkoba	Harry Andreas, S.Ik	<i>Feedback (Pembinaan)</i>
2	<i>a.2</i>	Kaur Bin Ops	IPDA Monang P. Silalahi	<i>Feedback (Pembinaan)</i>
3	<i>b</i>	Kaur Mintu	Desimal	Hasil Penilaian ( <i>Generik/Spesifik</i> )
4	<i>c.1</i>	Kanit	AIPTU Missyamsu Alson	<i>Input Reward Punishment</i>
5	<i>c.2</i>	Penyidik 1	AIPTU Masrum	<i>Input Reward Punishment</i>
6	<i>c.3</i>	Penyidik 2	BRIPTU Hadriyansyah	<i>Input Reward Punishment</i>

Sumber data: Olahan Data (2012)

Kode informan diberikan agar mempermudah dalam pembuatan matriks pertanyaan yang akan menjadi lampiran pada penelitian ini. Pemilihan Informan berdasarkan kebutuhan Kasat dan Kaur Bin Ops akan ditanyakan tentang *feedback*, Karur Mintu tentang sistem manajemen kinerja, Kanit dan dua orang penyidik yang akan ditanyai tentang *input*, *reward* dan *punishment*. Selanjutnya, berdasarkan identitas data narasumber/ informan yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.4**  
**Data Identitas Narasumber/ Informan**

<b>No.</b>	<b>Nama/ Gelar</b>	<b>Tempat/ Tanggal Lahir</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>
1	Harry Andreas, S.Ik	Bandung,6-1-1979	Laki-laki	S-1 Kepolisian
2	IPDA Monang P. Silalahi	Medan, 17-04-1972	Laki-laki	STM
3	Desimal	P.Baru,21-03-1962	Perempuan	SPG
4	AIPTU Missyamsu Alson	P.Baru,29-05-1971	Laki-laki	SMU
5	AIPTU Masrum	P.Baru,09-02-1968	Laki-laki	SMU
6	BRIPTU Hadriyansyah	Tpi, 19-05-1986	Laki-laki	SMU

Sumber data: Olahan Data (2012)

## **B. Temuan dan Pembahasan**

### **1. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja hasil penilaian kinerja berdasarkan standar kinerja generik dan spesifik.**

Kinerja merupakan kemampuan kerja penyidik dalam periode waktu tertentu dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut hendaknya kinerja disusun dalam unit-unit yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja, dan mekanisme kerja yang jelas. Hasil dari penilaian tersebut adalah merupakan data hasil penilaian yang dapat dipergunakan untuk membuat kebijakan. Adapun indikator dalam Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia terdapat indikator penilaian kinerja *generik* penyidik adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Formulir Penilaian Kinerja Generik Penyidik**

NO	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja			
			Dibawah Standar Kinerja	Perlu Perbaikan	Sesuai Standar Kinerja	Diatas Standar Kinerja
1	Kepemimpinan	Kemampuan mengarahkan sesama anggota Polri dan masyarakat pada lingkup unit kerjanya	1	3	5	8
2	Jaringan Sosial	Kemampuan membangun, memelihara, melaksanakan kerjasama dan hubungan baik dengan anggota Polri dan masyarakat pada level unit kerja.	1	3	5	8
3	Komunikasi	Kemampuan merumuskan, mengutarakan dan menerima ide/ pendapat, baik secara verbal maupun non verbal, dengan jelas kepada sesama anggota Polri dan masyarakat luas antar unit kerjanya.	1	3	5	8
4	Pengendalian Emosi	Kemampuan mengendalikan emosi dalam situasi yang penuh tekanan sehingga tidak mempengaruhi kinerja.	1	3	5	8
5	Agen Perubahan	Kemampuan merumuskan, memotivasi melaksanakan perubahan antar unit kerjanya.	1	3	5	8
6	Integritas	Kemampuan memotivasi dan melaksanakan perubahan pada level unit kerjanya.	1	3	5	8
7	Empati	Kemampuan menempatkan diri pada posisi orang lain, serta mengekspresikan perasaan positif dan ketulusan pada orang lain.	1	3	5	8
8	Pengelolaan Administrasi	Kemampuan merencanakan, mengatur, melaksanakan, mengevaluasi dan memperbaiki proses administrasi pada antar unit kerjanya.	1	3	5	8
9	Kreativitas	Kemampuan menghasilkan, mengembangkan dan melaksanakan ide/ cara	1	3	5	8

		baru secara efektif di Polri antar unit kerjanya.				
10	Kemandirian	Kemampuan mengarahkan diri sendiri dan mengambil inisiatif tindakan dengan mempertimbangkan faktor resiko antar unit kerjanya.	1	3	5	8

*Sumber:* Peraturan Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor 16 Tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia

Penggunaan data kinerja sebagai wujud dari penerapan sistem manajemen kinerja penyidik yang telah dilakukan. Berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia bahwa penilaian kinerja tersebut dihitung rekapitulasinya sebagai pelaporan per-enam bulan pada administrasi dan Tata Usaha (Kaur Mintu) dari seorang Pegawai Negeri Sipil Polri non Penyidik. Pada penilaian ini tidak dipisahkan antara penilaian *generik* dan penilaian *spesifik*. Sistem penilaian faktor penilaian generik dan faktor penilaian spesifik berbeda dikarenakan penilaian generik diberikan secara umum sedangkan penilaian faktor *spesifik* diberikan secara khusus berdasarkan jabatan yang dimiliki anggota di Satuan tempat bekerja. Perbedaan ini dapat dilihat dari tabel penilaian kinerja faktor spesifik sebagai berikut.

**Tabel 4.6**  
**Formulir Penilaian Kinerja Spesifik Penyidik**

No	Faktor Kinerja	Standar Kinerja	Indikator Pelaksanaan Kinerja (Bila YA=1, bila TIDAK=0)	Dibawah Standard Kinerja (<75%)	Perlu perbaikan (75%< 100%)	Sesuai Standard Kinerja (100%)	Diatas Standard Kinerja (>100%)
1	Melaksanakan pengawasan kehadiran anggota unit	Setiap hari dalam sebulan	1	1	3	5	8

2	Melakukan pengawasan barang bukti	Tiga kali dalam sebulan	1	1	3	5	8
3	Melakukan pemeriksaan surat-surat yg dibuat anggota	Surat baik dan benar	1	1	3	5	8
4	Memeriksa dan mengontrol waktu / masa penahanan Tsk	Tiga kali dalam sebulan	1	1	3	5	8
5	Memeriksa buku register barang bukti	Dua kali dalam sebulan	1	1	3	5	8

*Sumber:* Peraturan Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor 16 Tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia

Berdasarkan tabel tersebut peneliti telah dijelaskan lebih lanjut tentang tatacara penilaian dan bagaimana penilaian itu dilakukan oleh informan b yang juga telah memberikan pendapatnya sebagai berikut.

“Menurut saya penilaian yang seharusnya mengambil peranan penting dalam penerapan sistem adalah penilai spesifik yang telah disusun berdasarkan apa yang telah dilakukannya selama sebulan berdasarkan tupoksinya, jika saja penilaian spesifik ini dilakukan tidak sekedar menjadi formalitas dapat saja menjadi acuan dalam kenaikan pangkat pemberian bonus dan masih banyak lagi yang bisa dilakukan” (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2013).

Sebagai sebuah kegiatan penilaian kinerja dilakukan untuk memberikan informasi yang cepat, tepat, dan akurat kepada pemangku kepentingan sebagai bahan pengambilan keputusan sesuai dengan kondisi yang terjadi serta penentuan kebijakan yang relevan. Di dalam pelaksanaannya kegiatan pelaporan dilakukan secara berkala dan berjenjang. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan b, data

penilaian kinerja aktual penyidik yang dikaitkan dengan standarnya adalah sebagai berikut.

“Pernah data ini selalu diambil oleh Kasat Res Narkoba untuk dapat dilihat hasil rekapitulasinya setiap enam bulan dengan dua kali setahun hal ini dilakukannya hanya untuk laporan saja. Belum pernah data tersebut digunakan untuk menentukan Dikbang yang sesuai dan dibutuhkan penyidik. Terakhir data ini selalu diambil untuk memberikan remunerasi perbulannya kepada penyidik tanpa diperhatikan turun naiknya jumlah penilain tersebut antara bulan ini dengan bulan-bulan sebelumnya”. (wawancara pada hari Selasa Tanggal 28 Januari 2013).

Berikut ini Dua dari enam target yang ingin dicapai adalah:

- a. Untuk mewujudkan tuntutan dan harapan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang serta jajaran dengan mereformasi bidang pelayanan dalam pemeriksaan dan proses penyidikan.
- b. Agar para penyidik Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang serta jajaran dalam melakukan proses penyidikan tindak pidana secara konsisten transparan terhadap pelapor/terlapor.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *b* diketahui bahwa:

“Pencapaian target berdasarkan sepuluh poin yang terdapat dalam penilain generik ini hanyalah berupa penilaian yang berlaku sama pada setiap anggota Polri bahkan saya sebagai PNS Polri yang tidak termasuk penyidik juga dinilai berdasarkan penilaian generik ini. Kesepuluh penilaian itu, kepemimpinan, jaringan sosial, komunikasi, pengendalian

emosi, agen perubahan integritas, empati, pengelolaan administrasi, kreatifitas dan keamanan penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung dan dua orang rekan kerja yang membedakannya hanyalah pada standar kinerja Generik disusun/ dibuat berdasarkan kepangkatan seorang anggota tersebut pencapaiannya” (wawancara pada hari Selasa Tanggal 28 Januari 2013)

Penilaian kinerja harus didasarkan atas 10 faktor kinerja *generik* dan ditambahkan dengan penilaian 5 faktor kinerja spesifik serta didukung hasil kinerja yang dibuktikan dengan produk/ dokumen hasil kerja pegawai yang dinilai. Pejabat penilai yang memberikan penilaian dengan kategori baik sekali atau kategori kurang wajib mempertanggung-jawabkan penilaiannya dan mengisi catatan akhir pada kolom formulir rekapitulasi penilaian, adapun standar nilai dikategorikan sebagai berikut:

- a. baik sekali, nilai 49-54
- b. baik, nilai 39-48
- c. cukup, nilai 27-37
- d. kurang, nilai di bawah 27.

Berdasarkan peraturan tersebut yang diberlakukan pada tahun 2011 dapat diketahui bahwa pelaksanaan penilaian kinerja ini berumur dua tahun. Adapun rekapitulasi penilaian kinerja penyidik selama tiga bulan pada tahun 2012 sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi Penilaian Sistem Manajemen Kinerja Penyidik**

NO	PENERAPAN SMK	GENERIK			SPESIFIK	JUMLAH
		PP	RK 1	RK 2		
1	Oktober	17,06	16,07	16,09	15,09	39,70
2	Nopember	16,09	15,10	15,05	14,20	37,32
3	Desember	17,05	16,13	15,20	15,10	39,29

Sumber data: Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang 2012

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa penilaian *generik* dilakukan oleh PP sebagai pejabat penilai, RK sebagai rekan kerja berjumlah dua orang sedangkan penilaian spesifik dilakukan oleh Pejabat Penilai saja. Pada penelitian ini, peneliti tidak menilai dan menguji tatacara penilaian kinerja tapi dapat diketahui bahwa penilaian *spesifik* merupakan penilaian secara khusus sesuai tugas pokok penyidik di Satuan Reserse Narkoba. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah rekapitulasi penilaian kinerja *spesifik* memiliki rata-rata lebih rendah dari pada penilaian *Generik*. Sehingga hal ini juga menjadi sesuatu yang menarik untuk dilakukan penelitian tentang penilaian kinerja penyidik berdasarkan Standar Manajemen Kinerja.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan Kaur Mintu *b* diketahui bahwa kedua-dua sistem penilaian generik dan spesifik memiliki peranan yang sama pentingnya. Berdasarkan hasil wawancara berikut ini.

“Menurut saya penilaian yang seharusnya mengambil peranan penting dalam penerapan sistem adalah penilai spesifik yang telah disusun berdasarkan apa yang telah dilakukannya selama sebulan berdasarkan tupoksinya, jika saja penilaian spesifik ini dilakukan tidak

sekedar menjadi formalitas dapat saja menjadi acuan dalam kenaikan pangkat pemberian bonus dan masih banyak lagi yang bisa dilakukan”. (wawancara pada hari Selasa Tanggal 28 Januari 2013).

Hasil wawancara tersebut yang merupakan *Standart performance* merupakan tolak ukur keberhasilan pelaksanaan tugas Penyidik yang berorientasi kepada publik. *Standart performance* dapat diukur dalam penggunaan standar kinerja dalam meningkatkan motivasi Penyidik dalam bekerja, tentu apabila dikaitkan dengan kejelasan sistem kerja dan transparansi serta kelayakan dalam sistem kompensasi. Prestasi kerja penyidik juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komunikasi, pengendalian emosi, agen perubahan, empati, pengelolaan administrasi, kreatifitas dan kemandirian. Penggunaan sebuah standar kinerja sebagai sebuah sistem Manajemen Kinerja yang menjadi tingkat ukuran keberhasilan target dan standar kinerja penyidik. Sub-variabel penelitian menganalisis penerapan Sistem Manajemen Kinerja penyidik berdasarkan peraturan yang terdiri dari *Generik* dan *Spesifik*.

Penerapan sistem manajemen kinerja *Generik* dan *Spesifik* sangat dibutuhkan oleh organisasi demi menghasilkan kinerja yang baik dari tiap-tiap penyidik. Penilaian ini dimulai dari penilaian umum dilanjutkan dengan penilaian khusus yang penerapannya yang kurang disesuaikan dengan ketepatan penilaian. Pengisian penilaian tersebut masih berupa formalitas tanpa melihat unsur-unsur keberhasilan penyidik dalam menyelesaikan kasus penyidikan dan penyelidikan tersebut. Penerapan

sistem manajemen kinerja *generik* dan *spesifik* pada Satuan Reserse Narkoba Kepolisian Resor Tanjungpinang ini kurang untuk dapat dikatakan baik.

## **2. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam menyediakan masukan (input)**

Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam penyediaan masukan (*input*) sebagai sebab akibat adanya sistem pengukuran kinerja formal terhadap individu penyidik yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan suatu Satuan Reserse Narkoba. Para pengelola kinerja yang menilai dan dinilai sering mempunyai *mindset* bahwa ukuran keberhasilan suatu Satuan Reserse Narkoba harus didukung pada ketersediannya Sumber Daya Manusia, sarana dan prasarana serta ditekankan pada kemampuan dalam menyerap anggaran. Oleh karena itu, dipertimbangkan untuk memperbaiki indikator keberhasilan suatu Satuan Reserse Narkoba agar lebih mencerminkan kinerja sesungguhnya.

### **a. Dukungan Sumber Daya Manusia (penyidik)**

Unsur sumber daya manusia dan sistem pemerintahan yang fleksibel terhadap lingkungan perubahan menjadi semakin menentukan bagi keberhasilan pencapaian tujuan yang diharapkan. Beberapa pakar menyatakan bahwa salah satu penyebab keterpurukan perekonomian Indonesia adalah rendahnya komitmen dan kinerja penyelenggaraan negara. Kinerja penyidik merujuk pada tingkat

keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja seseorang dapat menjadi optimal jika didukung oleh kemampuan yang baik dan motivasi yang kuat. Keberhasilan kinerja pegawai sebuah organisasi dipengaruhi pula oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Penyidik sebagai unsur SDM memiliki peranan sentral sebagai yang menilai dan dinilai. Secara langsung harus memiliki kuantitas jumlah berdasarkan kebutuhan pelaksanaan proses penyidikan/penyelidikan. Menurut Peraturan KAPOLRI Nomor 23 Tahun 2010 Tentang Susunan Organisasi pada tingkat Kepolisian Resor dan Kepolisian Sektor. Adapun daftar susunan Personil pada Satuan Reserse Narkoba berdasarkan peraturan tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Susunan Personil Satuan Reserse Narkoba Berdasarkan Peraturan Kapolri**

No.	Uraian Pekerjaan	Pangkat	Eselon	Jumlah
1	Kasat Res Narkoba	AKP	IV.A	1
2	Kaur Bin ops Narkoba	IP	IV.B	1
3	Kaur Mintu	IP	IV.B	1
4	Bamin	BA	-	2
5	Banum	PNS I/II	-	2
6	Kanit Idik	IP	IV.B	3
7	Banit	BA	-	15
Total Personil				25

Sumber: Peraturan Kapolri No.23 Tahun 2010

Peraturan Kapolri nomor 23 Tahun 2010 menjelaskan bahwa jumlah personil pada Satuan Reserse Narkoba minimal 25 orang

dengan seorang Kepala Satuan Reserse Narkoba berpangkat AKP (Ajun Komisaris Polisi), satu orang Kepala Urusan Pembinaan Operasional berpangkat IP (Inspektur Polisi), satu orang Kepala Urusan Administrasi Tata Usaha dengan pangkat IP (Inspektur Polisi/ PNS Gol III), staf Bagian administrasi dua orang berpangkat Bintara, staf bagian umum Pegawai Negeri Sipil golongan I (satu) dan II (dua) serta kepala Unit Penyidikan berpangkat IP (Inspektur Polisi) dengan berjumlah 3 orang, dimasing-masing unit beranggotakan personil berpangkat Bintara berjumlah 15 orang. Apabila Kaur Mintu bukanlah penyidik Satuan Reserse Narkoba dikarenakan Kaur Mintu merupakan PNS Polri. Jadi Jumlah keseluruhan penyidik di Satuan Reserse Narkoba adalah 14 orang.

Demi memenuhi peraturan tersebut di atas, maka Polres Tanjungpinang memenuhi ketentuan tersebut dengan memberikan jumlah personil untuk Satuan Reserse Narkoba Tanjungpinang dengan jumlahnya personil yang tidak sesuai dengan aturan yang ada dalam Peraturan Kapolri dengan jumlah personil terbatas mengingat jumlah personil di Polres Tanjungpinang sangat kurang.

Sementara itu, untuk menjalani sistem penilaian kinerja penyidik memiliki jumlah yang lebih dari cukup. Penilaian kinerja merupakan alat yang mengukur Pegawai Negeri pada Polri agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Faktor kinerja (*key result area*) adalah objek kegiatan yang merupakan rangkaian pokok-pokok tugas, fungsi dan cakupan tanggung-jawab suatu jabatan penyidik.

Indikator kinerja (*key performance indicator*) merupakan jabaran tugas dan tanggungjawab dari faktor kinerja. Pejabat Penilaian yang selanjutnya disebut PP adalah atasan langsung pegawai pada Polri yang memiliki tugas dan tanggungjawab mengidentifikasi, mengukur dan menilai kinerja pegawai yang dipimpinnya. Pegawai yang dinilai yang selanjutnya disingkat PYD adalah pegawai yang diidentifikasi, diukur dan dinilai kinerjanya yang juga dinilai oleh rekan kerja yang memiliki atasan langsung yang sama dengan PYD.

Berdasarkan Peraturan Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor 16 Tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia.

$\begin{aligned} \text{Total Nilai Generik} &= \text{Jumlah nilai generik (PP + RK)} : 2 \\ \text{Total nilai Spesifik} &= \text{Jumlah nilai spesifik (PP)} \end{aligned}$
---

Wawancara dilakukan pada c.1 memiliki jawaban yang hampir sama secara kualitas (jumlah penyidik sudah sangat cukup). Menjadikan salah satu masukan rendahnya sumber daya manusia.

“Secara jumlah penyidik memiliki jumlah yang memadai dalam pengisian SMK sebagai sebuah sistem yang penilaian itu sendiri dilakukan oleh 1 orang PP pejabat penilai atasannya dan 2 orang Rekan Kerja (RK) Penyidik Satuan Reserse Narkoba masih sedikit dengan jumlahnya tak jarang tumpang tindih pengisian SMK pekerjaan terjadi dimana penyidik dari unit I harus membantu menyelesaikan kasus di unit II” (Hasil wawancara pada hari Rabu, tanggal 29 Januari 2013).

Pertanyaan penelitian dalam wawancara yang diajukan tentang Apakah jumlah penyidik di Satuan Reserse Narkoba dirasakan cukup secara kualitas (kemampuan) meningkatkan nilai SMK?

Berdasarkan hasil wawancara kepada *c.1* sebagai berikut:

“Kualitas kerja dari Personil Penyidik itu masih sangat kurang, masih banyak perlu ditingkatkan, Sumber Daya Manusia juga perlu ditingkatkan masalah keterampilan kerja, harusnya dilaksanakan pelatihan atau kursus pendek dalam peningkatan kualitas kerja dan tata cara pengisian penilaian kinerja penyidik tersebut dirasakan sudah memadai dan cukup pengetahuan penyidik karena mengisinya tidaklah begitu sulit” (hasil wawancara pada hari Selasa, tanggal 29 Januari 2013)

Dengan mempertimbangkan kajian secara teoritis dan kenyataan empiris, maka nampaknya diperlukan suatu pemikiran mengenai perlunya reformulasi mengenai sistem penilaian kinerja. Hal ini menjadi penting mengingat kemanfaatan hasil penilaian kinerja terhadap fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang lain. Didasarkan pada kenyataan tersebut perlu kiranya dirumuskan kembali sistem penilaian kinerja yang memenuhi karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif. Dan ditambahkan dengan wawancara dengan *c.3* yang memberikan pernyataan bahwa

“Berdasarkan jumlah penyidik saat ini dirasakan belum cukup secara kualitasnya termasuk dengan kemampuannya yang diakibatkan kekurangan personil yang memiliki keahlian khusus dan dedikasi

tinggi dalam pengisian penilaian kinerja untuk meningkatkan kualitas kerjanya”. (Hasil wawancara pada hari Rabu, tanggal 30 Januari 2013)

Kedua jawaban *informan* tersebut menjelaskan bahwa kemampuan penyidik dalam pengisian penilaian kinerja sudah cukup. Tetapi pada kenyataannya penyidik masih kurang kesadaran dalam pengisian yang dianggap sebagai sebuah penilaian formalitas yang harus diisi tanpa melakukan penilaian dengan seksama. Selanjutnya berdasarkan jumlah kuantitas penyidik dalam pengisian penilaian penyidik tersebut sudah baik.

Dukungan kualitas penyidik Kepolisian sebetulnya sudah siap baik dari sisi kemampuan maupun kerjasama dalam penilaian kinerja serta kerjasama dengan instansi terkait untuk mengantisipasi kejahatan Narkoba ini. Sebagai harapan besar masyarakat yaitu Polri yang dapat melindungi, mengayomi, dan melayani masyarakat dan mampu menegakkan hukum secara Profesional dan profesional yang dapat dipertanggung jawabkan. Untuk itu diperlukan nilai-nilai reformasi sebagai landasan anggota dalam bertindak dan berperilaku.

Pada Data kasus narkoba yang ditangani oleh Polres Tanjungpinang pada unit kerja Satuan Reserse Narkoba sampai dengan minggu I bulan Desember tahun 2012 adalah 56 Perkara/ Laporan Polisi dengan jumlah tersangka 97 orang. Banyaknya kasus Narkoba yang ditangani oleh Unit Narkoba Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang dalam 1 tahun terakhir 56 kasus/ laporan polisi

dibandingkan dengan jumlah penyidik unit Narkoba sebanyak 14 personil penyidik perbandingannya sangat jauh sehingga perlu untuk dikembangkan Unit Narkoba menjadi Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang agar penanganan kasus-kasus narkoba diwilayah hukum Polres Tanjungpinang dapat optimal.

Dengan jumlah (kuantitas) penyidik berdasarkan data tersebut di atas pada penangan kasus pada tahun 2012 haruslah diimbangi dengan kualitas penyidik di Satuan Reserse Narkoba punya banyak penyidik yang handal mempunyai kemampuan dalam membongkar kasus. Penyidik melaksanakan tugas dan fungsi penyidikan/ penyelidikan tindak pidana Narkoba yang termasuk dalam lingkup kewenangannya, dan pengamanan peredaran Narkoba bertugas menjaga keamanan dan ketertiban di lingkungan Polres Tanjungpinang.

#### **b. Dukungan Biaya Operasional Penyidik**

Polisi yang berdinasi di bidang penyidikan, dalam melaksanakan tugas penyidikan khususnya dalam hal pertanggung-jawaban penggunaan dukungan anggaran penyelidikan dan penyidikan. Anggaran penyelidikan dan penyidikan memang dalam judul anggaran ditentukan nominal dan jumlah perkara yg dapat dibiayai negara. Berdasarkan wawancara dengan c.3 tentang kecukupan anggaran operasional penyidik adalah sebagai berikut.

“Anggaran yang diberikan dirasakan kurang cukup untuk memenuhi biaya operasional, dikarenakan biaya penyidikan dan penyelidikan untuk memancing terduga melalui informan sangat mahal harganya tak jarang pemancingan gagal sehingga anggaran tidak dapat dipertanggung-jawabkan” Hasil Wawancara pada hari Rabu, 30 Januari 2013)

Hasil wawancara tersebut diketahui bahwa biaya untuk pemberian informasi (*informan*) memiliki beban terberat dalam melaksanakan penyidikan dan penyelidikan. Melalui Standar Operasional Penyidik di Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang pada poin satu diatur bahwa penyidik mengajukan dukungan anggaran dan pertanggung-jawaban yang dibiayai dalam pelaksanaan giat Lidik sidik tindak pidana perjenis kegiatan dalam penanganan suatu kasus, dukungan anggaran yang dibutuhkan diberikan kepada tim sebelum berangkat melaksanakan tugas. Tapi, pada kenyataannya anggaran ini tidak dapat diberikan sebelum melaksanakan tugas Lidik sidik karena harus melewati mekanisme penganggaran dalam pencairan anggaran terlebih dahulu.

Namun, pertanggung jawaban keuangan bukan kepada jumlah perkara tetapi kepada penggunaan uang tersebut. Karena sifat uang penyelidikan dan penyidikan adalah uang yang harus dipertanggung jawabkan/ anggaran rutin langsung dilaksanakan oleh Penyidik, dimana ada tiga kategori proses pencairannya, yaitu

- 1) Sebagai pembayaran langsung (LS), yaitu dimana pencairan uang dibayarkan karena untuk membayar tagihan secara langsung misalnya saat dicairkan memang sudah ditentukan untuk membiayai suatu tagihan seperti sewa mobil sehingga saat pencairan diajukan dengan bukti penagihan dari pihak yg menyewakan mobil.
- 2) Uang Persediaan (UP), yaitu uang negara yg dicairkan untuk suatu kebutuhan yang belum bisa dipastikan apakah untuk bayar makanan atau pulsa, dan sebagainya. Yang pasti saat uang itu habis dan penyidik membutuhkan Uang Persediaan tambahan. Penyidik harus membuat pertanggung jawaban penggunaan uang tersebut beserta buktinya baru bisa mendapatkan uang persediaan tambahan. Dokumen Pengajuan uang persediaan dikenal dikalangan penyidik dengan sebutan Kenbut.
- 3) Uang pengganti, Uang pengganti adalah pencairan uang untuk mengganti pengeluaran dari kegiatan yg bersifat dinas dimana pada saat terjadi pengeluaran tersebut beban pembiayaan untuk sementara ditanggung oleh penyidik secara pribadi, biasa dikenal dengan istilah *reimburse*.

Penelitian ini tidak mendalami ketiga istilah pencairan dana tersebut di atas tetapi ketiga bentuk pencairan ini tidak mengenal istilah jumlah perkara yang ditangani dalam pertanggung jawabannya, pertanggung jawaban dalam pencairan uang tersebut adalah pembiayaan pengeluaran atas suatu kegiatan yang membutuhkan

uang, seperti uang bensin dibuktikan dgn kwitansi minyak, uang makan dibuktikan dengan kwitansi dari rumah makan, dan sebagainya. Berikut ini hasil wawancara dengan c.2 tentang penambahan anggaran.

“Meskipun jumlah tambahan anggaran penanganannya memang tidak terlalu besar, antara Rp 5 jutaan. Hasilnya lumayan bagus dalam dua bulan awal tahun ini pengungkapan kasus-kasus narkoba mulai meningkat. Bidikannya hanyalah satu, yakni bisa mengungkap jaringan narkoba hingga ke akar-akarnya, dan membekuk bandar besar”. (wawancara pada hari Rabu tanggal 30 Januari 2013)

Apabila meningkatkan anggaran penyidikan (asumsi APBN disetujui), penyidik tak saja bisa lebih berkonsentrasi pada substansi penyidikan tapi juga harus bisa menahan godaan memanipulasi dana penyidikan. Sangat terbuka dalam proses pertanggungjawaban anggaran, penyidik memainkan celah-celah kelemahan formal pertanggung-jawaban, seperti duplikasi kegiatan, perjalanan fiktif, *mark-up* belanja barang atau jasa, dan sebagainya.

Anggaran pembiayaan kegiatan Penyidik Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang untuk belanja aparatur seluruhnya dari dana APBN untuk belanja rutin sebesar Rp. 4.850.000,- meningkat menjadi Rp. 6.850.000,- dengan ditambahkan dana operasional sebesar Rp. 3.300.000,- meningkat Rp. 5.300.000,- menjadi dengan dana penyidikanRp. 27.000.000,- meningkat Rp. 28.460.000,- dana penyelidikan sebesar Rp. 58.960,000,- meningkat menjadi dan Rp.

60.860.000,- total jumlah belanja tersebut sebesar dana Rp. 94.110.000,- pada tahun 2012 dan meningkat menjadi Rp. 99.070.000,00 pada tahun 2013. Adapun data rincian anggaran yang dapat dipergunakan pada tahun 2012 adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.9**  
**Anggaran Pembiayaan Satuan Reserse Narkoba**

No.	Keterangan	Sumber Dana APBN
1	Dana Rutin (ATK)	Rp. 4.850.000,-
2	Dana Operasional	Rp. 3.300.000,-
3	Dana Penyidikan	Rp. 27.000.000,-
4	Dana Penyelidikan	Rp. 58.960.000,-
	Jumlah Keseluruhan	Rp. 94.110.000,-

Sumber data: Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang 2012

Adapun agar lebih jelas rincian anggaran yang dapat dipergunakan pada tahun 2013 adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.10**  
**Dukungan Anggaran Pembiayaan Satuan Reserse Narkoba**

No.	Keterangan	Sumber Dana APBN
1	Dana Rutin (ATK)	Rp. 6.850.000,-
2	Dana Operasional	Rp. 5.300.000,-
3	Dana Penyidikan	Rp. 28.460.000,-
4	Dana Penyelidikan	Rp. 60.860.000,-
	Jumlah Keseluruhan	Rp. 99.070.000,-

Sumber data: Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang 2013

Jawaban informan yang dikaitkan dengan tabel di atas menjadi Tolok ukur *input* relatif mudah diukur dan telah dipergunakan secara luas, namun tidak terlepas dari adanya permasalahan antara lain:

- 1) Tingkat intensitas keterlibatan SDM dalam pelaksanaan kegiatan tidak digambarkan dalam pengukuran SDM.

- 2) Pengukuran biaya tidak akurat karena banyak biaya-biaya yang dibebankan pada suatu kegiatan tidak memiliki kaitan dengan pencapaian sasaran kegiatan tersebut.
- 3) Banyak biaya *input* seperti biaya pendidikan dan pelatihan, gaji bulanan karyawan pelaksana, penyusutan aktivitas yang dipergunakan, seringkali tidak diperhitungkan sebagai biaya kegiatan.
- 4) Tolok ukur *input* tidak dapat digunakan untuk menilai kinerja suatu kegiatan apabila diterapkan tidak menggunakan pertimbangan yang tepat. Biasanya *input* dengan tingkat keberhasilan atau kinerja penggunaan anggaran penyidik.

#### c. Sarana dan Prasarana

Kompleksitas lain saat ini yang juga mempengaruhi rendahnya kinerja serta tingkat produktivitas Penyidik Polri yakni masalah ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana penelitian dan pengembangan. Penyidik Satuan Reserse Narkoba pada dasarnya sudah melakukan kegiatan sesuai tugas dan fungsinya yaitu penyidikan dan penyelidikan, namun sarana prasarana yang dimiliki belum dianggap memadai, akibatnya kualitas hasil kinerja banyak terpengaruh. Berdasarkan wawancara dengan c.2 dan c.3 diketahui bahwa:

“Satuan Reserse Narkoba memiliki sarana dan prasarana yang masih kurang memadai dimana penyidik mengalami kekurangan

peralatan, tidak adanya alat yang kurang untuk melakukan *test* seperti *test kid* terhadap indikasi jenis narkoba dan alat-alat lainnya dapat menjadi penghambat peningkatan kinerja” (hasil wawancara pada hari Rabu tanggal 30 Januari 2013)

“Sarana dan prasarana dalam melakukan tindakan idik dan sidik memang masih sangat kurang tetapi dalam keadaan tersebut seorang penyidik tetap harus menunjukkan hasil kerja yang baik dalam penanganan kasusnya” (hasil wawancara hari Rabu tanggal 30 Januari 2013)

**Tabel 4.11**  
**Daftar Sarana dan Prasarana Hasil Observasi**

No	JENIS SARANA DAN PRASARANA	JUMLAH
1	Gedung Kantor Satuan Reserse Narkoba	1 Gedung Ruangan Kiri Kantor Polres Jalan Ahmad Yani No. 1 Tanjungpinang
2	Mesin-Mesin Kantor - Komputer dan jaringan internet - Printer - Mesin Ketik Manual - Mesin Ketik Elektronik - LCD - Fax - Camera - Video Camera - Alat Timbangan - Alat Test Kid Narkoba - Hoky Talky (HT)	6 Unit 5 Unit 1 Unit 1 Unit 1 Unit 1 Unit 1 Unit 3 Unit 1 Unit 2 Unit 2 Unit
3	Peralatan Kantor lainnya - Meja dan Kursi Tamu - Meja kerja - Kursi kerja - Lemari Berangkas - Lemari - Lemari Es - Televisi	1 Unit 20 Unit 20 Unit 1 Unit 3 Unit 1 Unit 2 Unit

Sumber data: Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang, 2013

Dari tabel di atas, maka gedung Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang telah mencukupi dan presentatif, tetapi untuk dukungan sarana dan prasarana lainnya khususnya tata ruang dan fasilitas kediklatan masih belum mencukupi. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai visi dan misi organisasi Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang belum dapat dicapai secara optimal, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor/permasalahan-permasalahan baik yang bersifat internal maupun eksternal, seperti yang dialami organisasi publik lainnya. Serta keterbatasan sarana dan prasarana yang diberikan oleh penyidik.

Kelayakan penyimpanan barang bukti yang disita dari razia atau operasi narkoba terdata secara resmi dan memiliki tempat penyimpanan tersendiri. Barang bukti tersebut akan dicek sesuai dengan kualitas dan kuantitasnya sampai lanjut ke persidangan, sehingga tidak ada penyalahgunaan anggota kepolisian di lapangan. Prasarana berupa tempat tersebut tidak dimiliki oleh Satuan Reserse Narkoba berdasarkan wawancara dengan *c.1* ini.

“Prasarana di Satuan Reserse Narkoba masih belum memadai banyak kekurangannya seperti tidak tersedianya ruangan khusus penyimpanan barang bukti sehingga selama ini hanya menggunakan atau disimpan di dalam berangkas yang terkunci yang dapat berakibat terjadinya penyelewengan Barang Bukti (BB) nya” (wawancara pada hari Selasa, 29 Januari 2013)

Dukungan input (masukan) penyidikan dan penyelidikan pada fungsi Reskrim saat ini secara umum dapat dikatakan belum optimal. Berdasarkan observasi lapangan dapat diketahui bahwa terdapat sejumlah data yang mendukung lemahnya input dalam peningkatan sistem manajemen kinerja penyidik Satuan Reserse Narkoba adalah sebagai berikut:

- 1) Jumlah penyidik yang sedikit mengakibatkan terjadi tumpang tindih penanganan kasus serta secara kualitas penyidik masih kurang dalam kemampuannya penyidikan dan penyelidikan.
- 2) Anggaran yang disediakan sudah cukup tetapi belum maksimal. Hal ini diketahui dari keluhan-keluhan penyidik dari hasil wawancara tentang anggaran yang dapat dipergunakan terutama mekanisme rumit.
- 3) Perangkat komputer, printer, meja, kursi, alat tulis kantor (ATK) dan lain-lain masih disediakan secara swadaya oleh penyidik dan penyidik pembantu mengingat dukungan dari dinas tidak memadai, baik secara kuantitas maupun kualitas;
- 4) Peralatan olah TKP yang tidak lengkap dan tidak terdukung anggaran dengan optimal, sehingga pemenuhannya masih perlu didukung secara swadaya oleh satuan fungsi Narkoba itu sendiri, misalnya pengadaan film kamera, cd, dvd, kartu sidik jari dan lain-lain untuk keperluan identifikasi;
- 5) Kendaraan dinas untuk Satuan Reserse Narkoba sangat minim bahkan Satuan Reserse Narkoba yang tidak memiliki kendaraan

dinas, menjadi salah satu sumber pengeluaran lebih dalam upaya penyewaan kendaraan tersebut;

- 6) Tidak tersedianya ruangan penyimpanan berkas perkara dan barang bukti yang representatif seringkali menimbulkan masalah-masalah klasik yang selalu berulang seperti hilangnya berkas perkara atau barang bukti, jumlah barang bukti yang berkurang atau berubah bentuk dan lain-lain.

### **3. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam pemberian penghargaan (*reward*) finansial dan non- finansial**

Adanya suatu sistem *reward and punishment* yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* ini tidak selalu harus bersifat finansial, tetapi bisa juga berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan dan lain-lain. *Reward* dan *punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja harus ada suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih dahulu sebelum *reward and punishment*. Penerapan *punishment* ini harus hati-hati, karena dalam banyak hal pembinaan jauh lebih bermanfaat.

*Reward*, penghargaan diberikan kepada anggota untuk memotivasi agar seseorang akan bekerja dengan baik, semangat atau dorongan terhadap anggota satuan sangat diperlukan mengingat bahwa manusia termotivasi oleh kebutuhannya, baik dalam bekerja maupun kehidupan pribadi, dengan memahami dan memenuhi kebutuhan anggota maka

prestasi kerja akan meningkat. penghargaan merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja seseorang disamping faktor yang lain, penghargaan yang diperoleh seseorang anggota berdasarkan prestasi kerjanya bukan saja berpengaruh pada individu prajurit yang menerimanya, tetapi kelompok, keluarga dan lingkungan juga akan berpengaruh, rasa kebanggaan akan timbul, percaya diri semakin kuat, anggota merasa puas karena prestasinya diakui sehingga pada gilirannya akan meningkatkan disiplin dan etos kerja.

**a. *Reward Finansial***

Kenaikan gaji hanya akan efektif jika dilaksanakan bersamaan dengan penerapan manajemen kepegawaian yang berorientasi pada kinerja, sehingga ada kejelasan tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, serta ukuran/target kinerja yang bagaimana yang harus dicapai, dengan demikian setiap pegawai memahami bahwa untuk mendapatkan imbalan tertentu harus mencapai kinerja tertentu pula.

Bagi suatu organisasi, gaji merupakan salah satu pengeluaran atau biaya untuk penggunaan tenaga kerja. Oleh karena itu, sistem balas jasa dapat dilihat sebagai suatu sistem yang berada pada hubungan timbal balik antara organisasi dengan pegawai. Selain itu, organisasi selalu mengaitkan antara balas jasa dengan kuantitas, kualitas dan manfaat balas jasa / gaji yang dipersembahkan pegawai kepada organisasi yang akan mempengaruhi pencapaian organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kelangsungan organisasi.

Dari sisi pegawai, balas jasa dilihat sebagai sarana pemenuhan berbagai kebutuhan hidupnya, terutama hidup sehari-hari. Penilaian kinerja masih saja belum digunakan secara optimal berdasarkan hasil wawancara dengan *c.1*, *c.2* dan *c.3* sebagai berikut.

“Seharusnya ada namun, pada kenyataannya jumlah remunerasi yang diterima penyidik berpangkat sama jumlahnya sama, seperti perumpaan karojo tak karojo gajinyo samo, inilah menjadi salah satu pemicu penilaian itu hanya dilakukan sebagai formalitas dan kelengkapan data guna untuk mendapatkan remun saja” (wawancara pada hari Selasa tanggal 29 Januari 2013).

“Tidak, penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan pengurangan atau penambahan nilai remunerasi yang diterima dimana remunerasi telah ditetapkan berdasarkan jumlah kehadiran serta remun sebagai data pelengkap saja”(wawancara pada hari Rabu, 30 Januari 2013)

“Setahu saya penilaian kinerja sebagai sebuah sistem yang disebutkan itu sebagai satu kesatuan yang memiliki peranan penting, tanpa ada penilaian kinerja maka remun takkan cair tetapi jumlah remun itu sudah baku dan penilain kinerja penyidik Narkoba” (wawancara pada hari Rabu, 30 Januari 2013)

Berdasarkan hasil wawancara ketiga *informan* tersebut diketahui bahwa standar kinerja tidak memiliki peranan penting dalam penentuan jumlah remunerasi, karena remunerasi ditentukan berdasarkan kepangkatan dan jabatannya. Dalam catatan manajemen

kepegawaian remunerasi tergolong dalam rumpun pemberian kesejahteraan bagi pegawai. Remunerasi juga digolongkan pada salah satu jenis motivasi. Remunerasi bisa meningkatkan kinerja pegawai jika dirancang sesuai dengan itu tujuan remunerasi merupakan komponen dari kesejahteraan yang diterima oleh Personil Penyidik.

Remunerasi harus dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas kerja. Semakin meningkat produktivitas semakin baik remunerasi yang diterima atau sebaliknya. Dengan demikian, remunerasi bisa digunakan untuk mengukur seberapa jauh kinerja pegawai dan organisasi bisa dicapai. Sebagai sebuah kesatuan sistem remunerasi ini ada apabila sistem manajemen kinerja tersebut diterapkan dan digunakan. Hasil wawancara dengan *c.1* menyebutkan:

“Ada, terdapat uang tali kasih yang diberikan saya sebagai motivasi anggota yang telah berhasil membantu saya menyelesaikan kasus dengan baik. Serta penyidik akan lebih mudah mendapatkan pencairan dana Lidik dan sidik melalui kerajinannya untuk mencari-cari kasus walaupun kasus tersebut di dapat dengan tersangka tanpa barang bukti di tangan kasus ini tetap dapat dicairkan dananya”

(wawancara pada hari Selasa tanggal 29 Januari 2013)

Di atur dalam Undang-undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia. Adapun kriteria tunjangan personil kepolisian dari sebagai Remunerasi diberikan dan disimpulkan dalam bentuk:

- a) gaji pokok;

b) tunjangan:

- meliputi tunjangan jabatan,
- tunjangan prestasi (insentif),
- tunjangan biaya hidup (rumah, pangan, dan transportasi sesuai dengan tingkat kemahalan di masing-masing daerah),
- tunjangan hari raya, dan
- tunjangan kompensasi pegawai yang ditempatkan di daerah terpencil, daerah konflik, atau mempunyai lingkungan kerja yang tidak nyaman atau berisiko tinggi.

c) Imbalan lainnya, seperti jaminan pemeliharaan kesehatan dan jaminan pensiun.

Pemberian remunerasi bagi anggota Polri memang dianggap menggembarakan bagi para penyidik Polri. Namun begitu, pemberian remunerasi ini harus diimbangi dengan peningkatan kinerja dan pelayanan kepada publik. Remunerasi juga dapat meningkatkan kinerja penyidik menurut *c.2* sebagai berikut:

“Menurut saya ada hubungan berbanding lurus dimana penyidik akan meningkatkan kinerjanya apabila Pemerintah memiliki perhatian khusus pada penyidik untuk meningkatkan jumlah remunerasinya”

(wawancara pada hari Rabu tanggal 30 Januari 2013)

Adapun remunerasi yang diterima penyidik Sat Res Narkoba berdasarkan kepangkatannya bukanlah berdasarkan tinggi rendahnya penilaian sistem manajemen kinerja penyidik pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.12**  
**Data Remunerasi Berdasarkan Kepangkatan di Polres**  
**Tanjungpinang**

No	Pangkat	Golongan	Jumlah Remunerasi perbulan
1	TANTAMA	Golongan 1	Rp. 553.000,-
2	BRIPDA / BRIPTU	Golongan 2.A/B	Rp. 636.000,-
3	BRIG / BRIPKA	Golongan 2.C/D	Rp. 731.000,-
4	AIPDA / AIPTU	Golongan 2.E /F	Rp. 841.000,-
5	IPDA	Golongan III.A	Rp. 1.010.000,-
6	IPTU	Golongan III.B	Rp. 1.211.000,-
7	AKP	Golongan III.C	Rp. 1.453.000,-
8	KOMPOL	Golongan III.D	Rp. 1.817.000,-
9	AKBP	Golongan VI.A	Rp. 2.271.000,-

Sumber data: Kasi Keuangan Polres Tanjungpinang 2013

Berdasarkan tabel tersebut di atas diketahui bahwa penilaian kinerja penyidik tidak memiliki peranan pada penetapan remunerasi yang akan didapatkan. Seorang penyidik akan mendapatkan jumlah remunerasi berdasarkan kepangkatan yang dimilikinya. Tetapi, apabila penyidik tersebut melakukan tindakan pelanggaran perdata maupun pidana maka bisa saja penyidik tidak mendapatkan penilaian kinerja. Sehingga penyidik tersebut tidak akan mendapatkan remunerasi apapun.

## b. *Reward Non Finansial*

Proses penilaian kinerja rumit yaitu yang terjadi sekarang umumnya adalah adanya karyawan yang langsung mendapatkan promosi untuk kenaikan jabatan yang hanya melihat pada kriteria pertama saja, tetapi Penyidik tersebut belum tentu unggul pada beberapa kriteria-kriteria yang lain, akan tetapi tetap mendapat promosi untuk kenaikan jabatan. Diketahui bahwa penyidik mengalami kesulitan-kesulitan dalam mendapatkan promosi berdasarkan wawancara dengan *c.1* ini.

“Prosedur penyidik sulit untuk didapatkan dikarenakan penyidik membutuhkan tim dalam menyelesaikan giatnya sehingga prosedur penilaian tersebut dilakukan sebagai keberhasilan tim dan Satuannya bukan keberhasilan individu penyidik semata, di Polres Tanjungpinang sendiri setahu saya belum ada kenaikan pangkat istimewa karena pembongkaran kasus besar Narkoba yang didapatkan penyidik” (wawancara pada hari Selasa 29 Januari 2013)

Dengan demikian jawaban tersebut menggambarkan bahwa penyidik sulit untuk mendapatkan promosi jabatan masih saja sulit untuk didapatkan. Selanjutnya, tidak seluruhnya dari para penyidik pada fungsi Reskrim Polri pernah mengenyam pendidikan dasar kejuruan fungsi Reskrim sebagaimana yang diselenggarakan Polri di Pusat Pendidikan Reskrim Polri di Megamendung, Bogor, Jawa Barat. Padahal, secara ideal, seharusnya sebelum atau segera setelah seorang anggota Polri diangkat menjadi seorang penyidik maupun penyidik

pada fungsi Reskrim Polri harus lebih dulu mengikuti pendidikan dimaksud dan lulus sesuai dengan standarisasi kelulusan yang telah ditetapkan. Fakta yang terjadi di lapangan, justru seringkali para anggota Polri yang tidak memiliki fungsi Reskrim dikirim oleh kesatuannya untuk mengikuti pendidikan dimaksud dan setelah selesai tidak juga diangkat sebagai penyidik pada fungsi Reskrim di kesatuan dimaksud. Berdasarkan jawaban c.2 dan c.3 penyidik untuk dapat diikutsertakan dalam Dikbang adalah sebagai berikut.

“Belum pernah mengikuti Dikbang Narkoba yang lebih spesifik dengan jabatan saya saat ini. Sementara dulu pada Tahun 1996 dimana sebelum Polri menetapkan bahwa Reserse Narkoba terbentuk, pernah diikutsertakan dalam Jurdas Serse sebagai peserta” (wawancara pada hari Rabu, 30 Januari 2013)

“Belum pernah mengikuti dikbang apapun hanya diperintahkan mengikuti pelatihan-pelatihan penyidik Narkoba di Polda Kepri” (wawancara pada hari Rabu, 30 Januari 2013)

Untuk lebih mendalami pernyataan kedua informan ini dapat dilihat dari tabel Pendidikan Penyidik sebagai berikut.

**Tabel 4.13**  
**Pendidikan Penyidik Satuan Reserse Narkoba**

No	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN		
			Umum	Polri	Kejuruan
1	HARRY ANDREAS, S.Ik	KASAT NARKOBA	SMU	PTIK	DIK BANG SPES IDIK HAKI
2	MONANG P. SILALAH	KAUR BIN OPS	STM	SECAPA POLRI REG 37	DIK BANG SPES LIDIK SOS POL

3	DESIMAL	KAUR MINTU	SPG	PNS	
4	MASRUM	ANGGOTA	SMU	SEBA POLSUK	JURDAS SERSE
5	MISSYAMSU ALSON	Ps. KANIT IDIK I	SMU	SECABA POLSUK	JURDAS SERSE
6	LIBER H. SIRAIT	Ps. KANIT IDIK II	SMU	SECABA POLSUK	DIKJURDAS BA TIPIRING
7	DEVI INDRIANI	ANGGOTA	SMK	SEMABA PK POLWAN	
8	BLONI DF. SIMARMATA	ANGGOTA	SMU	SEBA POLRI	
9	ANDI SAPUTRA	ANGGOTA	SMU	SEBA POLRI	
10	ZULKIFLI ZAENAL	ANGGOTA	MAN	SEBA POLRI	
11	DEDI HERMAN	ANGGOTA	SMU	SEBA POLRI	
12	SYAM SURIYA YS,S.Sos	ANGGOTA	S 1	SEBA POLRI	DIKBANG SPES IDIK L.HIDUP
13	R. RICKY PAJAR ADI. P	ANGGOTA	SMU	SEBA POLRI	
14	DEDI CANDRA	ANGGOTA	SMU	SEBA POLRI	
15	HADRIYANSYAH	ANGGOTA	SMU	SEBA POLRI	

Sumber data: Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang 2012

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa pendidikan umum penyidik rata-rata SMU sederajat hanya satu orang penyidik sudah Sarjanah-1, Pendidikan Polri keseluruhan wajib diikuti, semetara terakhir pendidikan untuk kejuruan khusus masih sedikit dengan jumlah 8 orang dari 15 jumlah keseluruhan. Sehingga dapat diketahui bahwa terdapat 7 orang yang belum mengikuti Pendidikan dan Pengembangan khusus.

Disamping pendidikan dasar dimaksud, Polri juga menyelenggarakan berbagai pendidikan berupa kursus singkat tentang penyidikan atas berbagai jenis tindak pidana, baik yang diselenggarakan secara mandiri oleh Polri, misalnya pendidikan fungsi Reskrim yang dilaksanakan di SPN-SPN (Sekolah Polisi Negara) milik Polri maupun yang diselenggarakan atas kerjasama Polri dengan pihak kepolisian, antara lain di JCLEC (*Jakarta Center for Law Enforcement Cooperation*) Semarang, atau yang murni bantuan dari kepolisian maupun pemerintah negara lain, seperti di ILEA (*International Law Enforcement Academy*) USA, ILEA Bangkok-Thailand, BKA (Bundes Kriminal Amt) Jerman dll. Kesempatan dalam pengajuan dikbang untuk penyidik mengalami proses yang panjang mulai dari pengajuan dari Polres Tanjungpiang ke Polda dan Polda Batam ke Maber Polri. Dengan demikian lebih mudah mendapatkan kesempatan pendidikan di Polda Kepri (Batam) dari pada dikbang tersebut berikut hasil wawancara dengan c.3 di bawah ini

“Untuk saat ini belum ada penyidik yang diikutsertakan jadi peserta Dikbang termasuk saya juga belum pernah jadi untuk pendidikan itu tidak dapat diberikan kontribusi apapun, tapi pelatihan di Polda Batam sering dilakukan dan diikutsertakan sehingga sedikit sebanyak dapat menambah ilmu yang dapat dimanfaatkan”.

Suksesnya perencanaan promosi diwujudkan dalam bentuk usulan promosi maupun peningkatan peringkat jabatan (*job grade*).

Usulan promosi dapat diberikan apabila terdapat formasi atas jabatan tertentu dan penyidik telah memenuhi persyaratan dari aspek kepangkatan serta kesesuaiannya. Penyidik dapat diusulkan untuk mendapat promosi dalam hal hasil evaluasi kinerja dalam 2 (dua) tahun terakhir minimal berada pada tingkat yang baik.

Hasil penilaianpun kurang menggambarkan apakah seseorang telah memiliki tingkat kinerja tertentu. Sumbangan setiap individu terhadap pencapaian tujuan organisasi juga menjadi tidak jelas. Implikasinya adalah timbulnya keragu-raguan dalam memanfaatkan hasil penilaian tersebut untuk penempatan, promosi, penerapan sanksi atau pemberian motivasi kepada para pegawai, termasuk perbaikan pendidikan dan pelatihan, serta melakukan pembenahan dan pengembangan organisasi dan pegawai.

#### **4. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja *Punishment* (Ketidakdisiplinan)**

*Punishment* peningkatan kinerja satuan sangat tergantung pada unsur manusianya dalam menjalankan tugas kewajibannya untuk mewujudkan keberhasilan tujuan organisasi. Penyidik adalah anggota Polres adalah warga negara yang memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan diangkat oleh pejabat yang berwenang untuk mengabdikan diri dalam dinas keprajuritan.

Peraturan merupakan pedoman bagi perilaku anggota untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menetapkan bagaimana setiap anggota bekerja sesuai dengan pangkat jabatan masing-masing.

Segala pelanggaran yang dilakukan bhayangkara baik sengaja maupun tidak disengaja melanggar hukum dan atau peraturan disiplin atau melakukan perbuatan yang bertentangan dengan sendi-sendi kehidupan bhayangkara yang berdasarkan Tribrata dan Catur Prasetya atau melanggar aturan kedinasan, merugikan organisasi dan kehormatan bhayangkara, ketidak disiplin prajurit akan berpengaruh terhadap etos kerja/ kinerja satuan.

Tujuan penerapan sistem manajemen kinerja untuk mengetahui kinerja penyidik sudah sesuai dengan perundang-undangan dalam penyelidikan suatu kasus. Hukuman adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan terhadap suatu respons perilaku tertentu dengan tujuan untuk memperlemah perilaku tersebut dan mengurangi frekuensi perilaku yang berikut ini hasil wawancara dengan c.3 berikut ini.

“Hal yang dapat menjadi tidak disiplin yang pernah apabila sampel urine pelaku diambil pada hari ini baru dibiarkan mengendap. Dan besok pagi harinya baru diperiksa sehingga ditegur dan berjanji saya tidak mau melakukannya lagi”. (wawancara pada hari Rabu tanggal 30 Januari 2013)

Adapun proses pelaporan sebagai dasar penyidikan terhadap Anggota Polri yang disangka melakukan tindak pidana adalah adanya laporan atau pengaduan dari masyarakat. Laporan atau pengaduan tersebut disampaikan melalui Kepala Seksi Pelayanan Pengaduan Bidang Profesi dan Pengamanan (Kasi Yanduan Bid Propam), selanjutnya Kabid Propam mendisposisikan kepada Kepala Sub Bagian Provos (Kasubbid Provos) melalui Kepala Unit Penyidik (Kanit Idik) untuk melakukan pemanggilan

dan pemeriksaan terhadap anggota dimaksud berikut saksi korban dan saksi-saksi lainnya. Jika dari hasil pemeriksaan Kanit Idik atau anggota Idik, mengarah pada tindak pidana, maka Kabid Propam setelah meminta saran dan pendapat hukum pada Bid Binkum melimpahkan perkara tersebut kepada Dit Reskrim (untuk tingkat Mapolda) atau Kasi Propam melimpahkan perkara ke Satuan Reskrim (untuk kewilayahan) dengan tembusan Ansum di mana anggota tersebut ditugaskan.

Selanjutnya, ketentuan hukum dalam Pasal 10 ayat (1), (2) dan ayat (3) PP No 3 Tahun 2003 tentang Pelaksanaan Teknis Instiusional Peradilan Umum Bagi Anggota Polri dijelaskan bahwa :

- a. Anggota Polri yang dijadikan tersangka/ terdakwa dapat diberhentikan sementara dari jabatan dinas Kepolisian Negara Republik Indonesia, sejak dilakukan proses penyidikan sampai adanya putusan pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum tetap.
- b. Pemberhentian sementara dari jabatan dinas Polri dapat dilakukan secara langsung.
- c. Ketentuan tentang tata cara pelaksanaan pemberhentian sementara sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) diatur dengan Keputusan Kapolri.

Di samping itu juga, hasil penyidikan masih belum menyentuh akar permasalahan yang sebenarnya atau kurang dilakukan pendalaman terhadap kasus yang ada, dan tidak jarang berdampak pada penghentian penyidikan dengan alasan tidak cukup bukti atau kasus yang ditangani bukan perkara pidana dan atau kasus anggota yang melakukan tindak

pidana tersebut sudah diselesaikan melalui mekanisme internal Polri, yaitu sidang disiplin dan atau sidang Komisi Kode Etik Profesi Polri.

Membuktikan kemampuan penyidik untuk menghindari ketidakdisiplinan waktu dalam melaksanakan penyidikan/ penyelidikan dapat diketahui berdasarkan wawancara berikut dengan *c.1*, *c.2* dan *c.3* hasil wawancara sebagai berikut:

“Target waktu penyidik memang bisa bersikap tegas dan kaku dengan menerapkan aturan ketat, tetapi kalau hasilnya para tersangka tidak mau bicara sehingga tidak bisa mengungkap kebenaran kasus tersebut, mau apa? Misalnya kalau kami perlakukan aturan ketat, tersangka tidak mau bicara atau bahkan menyembunyikan fakta, kan malah menyulitkan kami. Apalagi kami juga dikejar waktu (masa) penahanan yang hanya 120 hari” (wawancara pada hari Selasa, 29 Januari 2013).

“Saya punya cara sendiri untuk mengungkap kasus itu. Kalau cara itu tidak benar, terserah orang yang menilainya. Yang penting, keinginan saya supaya mereka dihukum lama tercapai pada awalnya, proses tertangkap tangan dengan alat bukti yang lengkap seseorang bisa saja langsung di P21 kan” (wawancara pada hari Rabu, 30 Januari 2013).

“Menyelesaikan waktu penyidikan secepat yang dapat dilakukan akan menjadi ukuran kepuasan tersendiri dalam hal ini saya tidak pernah mau membuang-buang waktu serta melengkapi BAP untuk dilimpahkan ke kejaksaan secepatnya” (wawancara pada hari Rabu, 30 Januari 2013).

Berdasarkan ketiga jawaban tersebut dapat diketahui bahwa penyidik memiliki dedikasi dan tanggungjawab yang tinggi pada pekerjaannya.

Keinginan dari penyidik untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya akan dapat dilihat dari jam kerja penyidik yang tidak memperdulikan siang maupun malam harinya.

#### **5. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam mendukung fungsi pembinaan umpan balik (*feedback*) pada proses pembinaan.**

Dalam suatu sistem kinerja yang efektif, pegawai akan mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi terhadap dirinya. Ekspektasi kinerja ditetapkan secara jelas dan dikomunikasikan dengan baik kepada pegawai sehingga pegawai memahami mengenai target kinerja yang dibebankan kepadanya. Tindakan Penyidik dalam melaksanakan tanggung-jawabnya akan memberikan hasil, baik yang positif atau negatif beserta segala konsekuensinya. Pencapaian kinerja pegawai yang positif patut diberikan imbalan yang layak. Sebaliknya, pencapaian kinerja yang negatif memungkinkan pegawai yang bersangkutan mendapatkan sanksi atau hukuman terhadap kesalahan yang telah dilakukannya.

Selanjutnya, berdasarkan hasil evaluasi kinerja, pegawai akan mendapatkan umpan balik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja atau memperbaiki metode kerja yang selama ini digunakan. Adanya kerja sama yang baik antara pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi akan memperkuat pelaksanaan sistem kinerja dan akan memudahkan pencapaian target kinerja organisasi secara keseluruhan. Proses pembinaan pimpinan merupakan langkah balikan pemimpin kepada

penyidik dalam meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan wawancara berikut ini upaya *a.1 dan a.2* memberikan motivasi peningkatan kinerja.

“Minimal seminggu sekali saya melakukan rapat bersama seluruh anggota Sat Res Narkoba guna untuk melakukan evaluasi giat yang telah mereka lakukan.” (Wawancara pada hari Selasa/ 22 Januari 2013)

“Sebagai seorang kaur binops memiliki peranan dalam pembinaan dan motivasi penyidik menyelesaikan giat untuk mencapai tujuan target tersebut misalnya memanggil penyidik-penyidik yang dinilai kurang memiliki semangat untuk menyelesaikan kasusnya bahkan sampai pada tahapan menjanjikan sebuah imbalan uang tali kasih sebagai motivasi pengungkapan kasus besarnya” (Wawancara pada hari Rabu/ 23 Januari 2013).

Dalam suatu sistem kinerja yang efektif, pegawai akan mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi terhadap dirinya. Ekspektasi kinerja ditetapkan secara jelas dan dikomunikasikan dengan baik kepada pegawai sehingga pegawai memahami mengenai target kinerja yang dibebankan kepadanya. Tindakan pegawai dalam melaksanakan tanggungjawabnya akan memberikan hasil, baik yang positif atau negatif beserta segala konsekuensinya. Pencapaian kinerja pegawai yang positif patut diberikan imbalan yang layak. Sebaliknya, pencapaian kinerja yang negatif memungkinkan pegawai yang bersangkutan mendapatkan sanksi atau hukuman terhadap kesalahan yang telah dilakukannya.

Selanjutnya, berdasarkan hasil input sebagai kekuatan, penyidik akan mendapatkan umpan balik yang dapat digunakan untuk meningkatkan

kinerja atau memperbaiki SDM (penyidik), dukungan biaya operasional, sarana dan prasarana yang selama ini digunakan. Adanya kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi akan memperkuat pelaksanaan sistem kinerja dan akan memudahkan pencapaian target kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil wawancara *a.1* bahwa:

“Adapun upaya yang pernah saya lakukan adalah mengoptimalkan peranan penyidik serta mengajukan permohonan personel untuk menjadi penyidik kepada Kapolres melalui Kabag Sunda untuk menghasilkan kinerja yang maksimal, lalu untuk pengurangan anggaran selalunya saya membandingkan antara anggaran tahun ini dengan anggaran tahun depan dengan demikian saya mengetahui bahwa anggaran tersebut dapat ditambahkan melalui pengajuan serta dapat saja anggaran tersebut ditambahkan pos penggunaannya dan yang akhir itu sarana/ prasarana Satuan Reserse masih sangat minim dapat saja dilihat anda sendiri bahwa ruangan kurang memadai, serta peralatan-peralatan masih seadanya dan belum juga optimal tapi pengajuan penambahan pun belum juga disetujui”  
(Wawancara pada hari Rabu/ 23 Januari 2013)

Dengan demikian, dalam hal menghadapi beraneka ragam penyidik yang memiliki ego tinggi, seorang pimpinan memiliki peranan yang penting untuk melakukan pembinaan, Kedisiplinan tetap harus ditegakkan untuk meningkatkan kinerja. Suatu hal yang mutlak harus dapat ditampilkan oleh seorang pemimpin adalah kemampuan diri menjadi figur teladan bagi anggota disatuannya, baik dalam pola pikir, ucap maupun

tindak. Dengan kualitas diri seperti ini, para pemimpin akan berani meluruskan berbagai penyimpangan yang dilakukan oleh anggota Satuan Reserse Narkoba.

#### **6. Kendala-kendala yang dihadapi oleh penyidik dalam penerapan Sistem Manajemen Kinerja.**

Penilaian kinerja personil Polri, adalah penilaian secara priodik pelaksanaan pekerjaan seorang personil yang bertugas sebagai penyidik. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan personil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Personil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja yang efektif sebaiknya digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan (*feedback*) personil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Sistem Manajemen Kinerja dalam Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Republik Indonesia diyakini akan memberikan ruang bagi pengelolaan kinerja karyawan secara lebih obyektif. Sebab dengan adanya serangkaian indikator kinerja yang terukur, maka proses evaluasi karyawan yang selama ini syarat dengan aura subyektivitas dapat diminimalkan. Melalui penetapan tahapan penilaian kinerja yang transparan, maka proses evaluasi karyawan diharapkan akan menjadi lebih akuntabel.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara tentang menambahkan pertanyaan kendala-kendala yang dihadapi dalam penilaian kinerja Penyidik sebagai berikut.

“Kendala-kendalanya dalam penilaian kinerja apabila Penyidik tidak melakukan giat Lidik Sidik dalam pengungkapan kasus Narkoba namun penilaian kinerja penyidik tersebut tetap harus ditetapkan atau harus ada serta diserahkan ke bagian SDM Polres untuk dilanjutkan untuk mendapatkan tunjangan kinerja karenanya dengan hambatan ini kita menilai penyidik tidak objektif lagi hanya berupa formalitas saja”. (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2013).

Pernyataan tersebut di atas dapat diketahui bahwa penilaian kinerja tidak objektif dikarenakan penilaian tersebut hanya merupakan formalitas saja. Persoalannya, proses penerapan Sistem Manajemen Kinerja dalam banyak hal ternyata bukan sebuah pekerjaan yang mudah. Yang biasanya pertama kali muncul adalah problem identifikasi penilaian kinerja. Harus diakui proses identifikasi ini juga merupakan pekerjaan yang cukup kompleks. Berdasarkan tujuan penelitian yang pertama Sistem Manajemen Kinerja penerapan penilaian *generik* dan *spesifik* panyidik. Penilaian yang memiliki nilai umum *generik* dimana setiap penyidik dinilai melalui sepuluh poin penilaian dengan kriteria penilaian penyidik. Ditambahkan dengan penilaian *spesifik* sesuai dengan tugas pokok jabatan personil tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa Sistem Manajemen Kinerja penyidik masih belum memiliki peranan yang penting yang akan dikaitkan dengan pemberian *reward* dan *punishment*.

Untuk penerapan penilaian pada input penilaian kinerja yang ditinjau dari sumber daya manusia. Dengan melihat begitu bermanfaat dan powerfulnya peranan manajemen kinerja penyidik. Berdasarkan jumlah seluruh jumlah sumber daya manusia di Satuan Reserse Narkoba sudah cukup secara jumlahnya memadai. Sistem Manajemen Kinerja penyidik memberikan kesempatan untuk mendapatkan penilai dari seseorang yang berada pada Satuan lainnya yang memiliki fungsi kerja yang mendekati. Penerapan manajemen kinerja sering kali mendapatkan persoalan, baik dari sisi atasan langsung sebagai pejabat penilai dan rekan kerja yang memiliki atasan yang sama dengan pejabat yang dinilai.

Berdasarkan Peraturan Kepala Polisi Republik Indonesia nomor 16 Tahun 2011 tersebut dapat dibentuk tabel sumber daya manusia yang terlibat dalam sebuah sistem penilaian adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.14**  
**Sumber Daya Manusia pada Sistem Manajemen Kinerja**

No	Pejabat Yang Dinilai (PYD)	Penilaian Generik		Penilaian Spesifik
		Pejabat Penilai (atasan langsung PYD)	Dua Orang rekan Kerja PYD yang memiliki PP yang sama	Pejabat Penilai (PP)
1	Kasat Narkoba	Wakil Ketua Polres (WakaPolres)	1. Kasat Reskrim 2. Kasat Intel	Wakapolres
2	Kaur BinaOps	Kasat Narkoba	1. Kaur Binops Sat Reskrim 2. Kaur Binops Sat Intel	Kasat Narkoba
3	Kaur Mintu	Kasat Narkoba	1. Kaur Mintu Sat Reskrim 2. Kaur Mintu Sat Intel	Kasat Narkoba

4	Kanit 1	Kasat Narkoba	1. Kanit 1 Sat Narkoba 2. Kanit 1 Sat Reskrim	Kasat Narkoba
5	Penyidik 1 dst	Kanit	1. Penyidik I 2. Penyidik II	Kanit

Sumber: olahan data 2013

Berdasarkan tabel tersebut di atas, diketahui bahwa penerapan manajemen kinerja penyidik tidak mengalami masalah atau hambatan apapun dalam kekurangannya Sumber Daya Manusia dalam melakukan penilaian. Tabel tersebut menunjukkan bahwa penyidik dapat dinilai oleh Satuan lainnya yang memiliki tugas dan fungsi pekerjaan yang hampir sama yang artinya penyidik Satuan Narkoba dapat dinilai oleh penyidik Satuan Reskrim dan Satuan Intel. kendalanya justru ditimbulkan oleh kemampuan berupa kualitas sumber daya tersebut dalam menjalani sistem yang masih mengalai berbagai kekurangan. Hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara dengan a.3 sebagai berikut.

“Untuk SMK jumlah penyidik sudah cukup yang menilai dan dinilai sudah memadai jumlahnya, untuk pejabat yang memiliki kepangkatan tinggi menggunakan rekan kerja pada satuan lainnya yang memiliki hubungan erat dalam tupoksinya. Tetapi dilapangan jumlah Penyidik itu masih sangat kurang, masih banyak perlu ditingkatkan, Sumber daya manusia juga perlu ditingkatkan masalah jumlah unit sebaiknya sebuah Unit Sat Res Narkoba terdiri dari tiga unit sesuai dengan peraturan yang ada”.(hasil wawancara pada hari Rabu Tanggal 30 Januari 2013)

Sementara itu, hasil observasi yang menjadi salah satu kendala yang ditimbulkan dari ketidaktersediaannya sarana dan prasarana yang memadai

sebagai dukungan peningkatan kinerja individu. Penyidik memiliki peralatan yang sangat masih kurang untuk melakukan tindakan penyidikan dan penyelidikan. Untuk menjalani sebuah manajemen kinerja hendaknya didukung oleh sarana dan prasarana yang cukup dalam meningkatkan kinerja. Untuk itulah meskipun dengan sarana dan prasarana serta anggaran yang belum maksimal kami tetap melakukan hal yang terbaik kepada masyarakat. Tantangan penyidik dalam meningkatkan kinerja sering terjadi dimana penyidik harus tetap melakukan penyidikan dan penyelidikan dalam kondisi kekurangan tersebut.

Dalam hal menjalani sebuah Sistem Manajemen Kinerja penyidik tidak membutuhkan banyak biaya. Demi untuk meningkatkan kinerja tentunya dukungan anggaran operasional sangat memiliki peranan. Salah satu kendala dalam hal penggunaan anggaran adalah mekanisme yang telah diciptakan oleh Polri dalam penerapan anggaran Daftar Rincian Penggunaan Anggaran (DIPA) dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN). Kesulitan dalam mekanisme penggunaan anggaran diketahui berdasarkan hasil wawancara informan *c.1* dan *c.2* sebagai berikut.

“Mekanisme penggunaan dan pencairan anggaran sulit untuk diberikan sesuai dengan poin-poin yang telah ditetapkan terdapat beberapa poin rasanya masih tidak sesuai dengan kenyataan dilapangan terutama pada anggaran yang harus diberikan kepada pemberi informasi biasa disebut informan, terkadang penyidik membutuhkan informan lebih banyak dari yang diduga untuk mencapai ketinggian.” (hasil wawancara pada hari Selasa tanggal 29 Januari 2013)

“Pengajuan anggaran dalam pencairan tersebut membutuhkan proses yang panjang pada kenyataannya kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang mendesak sehingga lebih efektif dan efisien tinggi apabila menggunakan anggaran yang ada saja atau anggaran pribadi yang dilaporkan pada Kanit” (hasil wawancara pada hari Rabu tanggal 30 Januari 2013)

Berdasarkan hasil observasi bahwa sarana dan prasarana pada Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang masih kekurangan. Adapun hambatan atau kendala dari hasil wawancara tentang kekurangan sarana dan prasarana *c.l* berikut ini.

“Sarana masih saja tidak memadai, jumlah peralatan untuk keberlangsungan giat yang masih layak digunakan sangatlah mini, sehingga tak jarang saya menyarankan kepada anggota pada unit saya untuk dapat membantu dengan menggunakan peralatan pribadi seperti laptop dan printer miliknya” (hasil wawancara pada hari Selasa tanggal 29 Januari 2013)

Untuk pemberian *reward* sebagai salah satu imbalan atas peningkatan kinerja penyidik sendiri belum memiliki peranan yang sangat signifikan. Dimana pemberian *reward* sebagai remunerasi penyidik ini ditetapkan berdasarkan kepangkatan yang dimiliki Penyidik. Dengan demikian, diketahui bahwa penyidik yang memiliki pangkat yang sama walaupun nilai kinerja pada Sistem Manajemen Kinerja tinggi maupun rendah di atas rata-rata tetap diberikan jumlah yang sama. Sementara itu, penerapan penilaian untuk *non-finansial* sebagai bentuk *reward* berupa

promosi, pemberian pendidikan dan pengembangan (Dikbang) kepada penyidik juga belum memiliki peranan. Pengembangan diri berupa keikutsertaan penyidik pada pelatihan dan pengembangan yang masih kurang kesempatan yang diberikan penyidik.

Keterbatasan metode penilaian kinerja karyawan yang digunakan oleh Polres Tanjungpinang saat ini hanya berdasarkan pada daftar absensi saja. Metode tersebut menyebabkan Satuan Reserse Narkoba tidak bisa memperoleh informasi hasil evaluasi kinerja karyawan sehingga perusahaan tidak dapat memberikan remunerasi yang adil pada penyidik. Serta kendala dalam hal penilaian kinerja adalah dikarenakan ketidakikutsertaan penyidik dalam pendidikan dan pengembangan tentang Narkoba.

Remunerasi sebagai sebuah imbalan yang akan diberikan kepada penyidik ditentukan berdasarkan kepangkatan tidak berdasarkan hasil kinerja yang telah dilakukan. Berdasarkan peraturan Kapolri Nomor 6 Tahun 2011 tentang Tatacara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kepolisian pasal 10 ayat (1) Pengurangan tunjangan kinerja sebagaimana dimaksudkan dilaksanakan sesuai ketentuan.

- a. Tidak hadir dalam bekerja dikurangi 5 (lima) % perhari tunjangan kinerja, dan
- b. Terlambat datang dan/ atau pulang sebelum waktunya dipotong 0,6 (nol koma enam)% per-jam dari tunjangan kinerja, lebih dari 3 (tiga)

jam dihitung 1 (satu) haru dengan potongan 5 (lima) % dari tunjangan kinerja.

Peraturan ini menjelaskan bahwa tingkat disiplin dalam bekerja sangatlah penting sebab dengan kedisiplinan tersebut diharapkan sebagian besar peraturan ditaati oleh para anggota, bekerja sesuai dengan prosedur dan sebagainya sehingga pekerjaan terselesaikan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan produktivitasnya. Oleh karena itu bila anggota tidak menggunakan aturan-aturan yang ditetapkan Polri, maka tindakan disiplin merupakan langkah terakhir yang bisa diambil terhadap Penyidik yang performansi kerjanya di bawah standar penilaian yang berlaku. Dalam hal penerapan *punishment* pada ketidakdisiplinan penyidik tidak mengalami hambatan apapun dikarenakan sebagai anggota Polri yang memiliki jabatan Penyidik memiliki aturan hukuman dan sanksi yang jelas untuk dapat dipatuhi.

Kendala yang dihadapi ketindakdisiplinan adalah pengurangan yang dipaksakan oleh pimpinan terhadap imbalan yang diberikan oleh organisasi karena adanya suatu kasus tertentu. Tindakan disiplin ini tidak termasuk pemberhentian sementara atau penurunan kepangkatan yang disebabkan oleh kejadian-kejadian perilaku khusus dari personil yang menyebabkan rendahnya produktivitas atau pelanggaran-pelanggaran aturan-aturan instansi. Mengadakan sanksi disiplin kerja bagi anggota yang melanggar norma-norma organisasi adalah memperbaiki dan mendidik para anggota yang melakukan pelanggaran disiplin. Sanksi atas

pelanggaran disiplin yang dijatuhkan haruslah setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga secara adil dapat diterima.

Penilaian baik pada penerapan sistem *funishment* kepada ketidakdisiplinan penyidik. Sebagai institusi hukum Polres Tanjungpinang memulai dari teguran yang diberikan kepada kesempatan pertama oleh atasan langsung. Apabila hukumannya bersifat ketidakdisiplinan atau kelalaian ringan maka hukumannya adalah mutasi atau dipindahkan ke Polres yang lebih sulit akses kehidupannya/ daerah terpencil. Selanjutnya, penyidik yang melakukan tindak pidana berat akan diberikan sanksi/ hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Penilaian pada penerapan sistem manajemen kinerja pada penilaian *feedback* (balikan) dari pembinaan pimpinan yang terdiri dari Kepala Satuan Reserse Narkoba dan Kepala Urusan Pembinaan Operasional. Melakukan berbagai upaya untuk membina para penyidik agar penyidik lebih dapat meningkatkan kinerjanya. Pembinaan ini memiliki hasil penilaian sebagai upaya yang dilakukan kedua pimpinan tersebut dalam meningkatkan kemampuan penyidik untuk meningkatkan diri dalam menjalankan sistem manajemen kinerja. Terakhir, kendala yang dihadapi dalam menghadapi yang merupakan permasalahan dalam proses pembinaan penyidik tidaklah menjadi hambatan yang berarti apapun berdasarkan hasil wawancara berikut ini kepada a.2 sebagai berikut.

“Dinilai dari sisi hambatan yang dihadapi penyidik susah untuk dibina adalah penyidik yang seangkatan dengan saya dari segi umur dan kepangkatan dikarenakan dia merasa sama dan setingkat. Penyidik yang

selalu melakukan pelanggaran-pelanggaran kecil terutama pada kedisiplinan kehadiran jam kerja penyidik yang tidak sedang melaksanakan giat idik dan sidik cenderung menghilang” (hasil wawancara pada hari Rabu, 23 Januari 2013).

Dengan demikian, kemampuan pimpinan sebagai Kasat Reserse Narkoba bertugas membantu Kapolres dalam membina dan menyelenggarakan fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, pengawasan dan pengendalian penyidikan, penyelenggaraan identifikasi, laboratorium forensik dalam rangka penegakan hukum serta pengelolaan informasi kriminal nasional. Kendala yang dihadapi atas tidaklah memiliki peranan apabila pemimpin mampu melakukan pembinaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan *a.1* sebagai pemimpin tidak merasakan hal ini sebagai hambatan berikut pernyataannya.

“Kendalanya apabila penyidik tersebut biasanya yang berusia jauh lebih tua dari saya serta memiliki pengalaman kerja sebagai penyidik yang lebih lama di Sat Res Narkoba sulit untuk dapat menerima segala bentuk nasehat maupun yang saya berikan padahal tujuan saya selaku atasan sesungguhnya sangat tulus ikhlas dapat meningkatkan kinerjanya. Masih ada saja penyidik yang berperilaku dingin dan diam tanpa mau berbuat apa yang saya minta bahkan cenderung menjauhi saya” (hasil wawancara pada hari Selasa, 22 Januari 2013).

Sebagai seorang Kasat dan Kaur Binops kegiatan pembinaan dengan melakukan pengawasan ini selain untuk menekan angka penyalahguna narkoba yang ada di Tanjungpinang. Satuan Reserse Narkoba bertugas

menyelenggarakan membina fungsi penyelidikan dan penyidikan tindak pidana Narkotika, Psicotropika dan obat berbahaya (Narkoba) termasuk penyuluhan dan pembinaan dalam rangka pencegahan dan rehabilitasi korban penyalahgunaan Narkoba. Kasat Res Narkoba adalah pembantu utama Kapolres Tanjungpinang bertugas memimpin dan mengendalikan kegiatan termasuk pembinaan tugas personil dan materil pada Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang yang bertanggung-jawab kepada Kapolres Tanjungpinang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibawah kendali Wakapolres Tanjungpinang.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagaimana berikut.

1. Penilaian penerapan sistem manajemen kinerja Penyidik yang dinilai dari Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 Pada penilaian ini terdiri dari penilaian *generik* dan penilaian *spesifik*. Penilaian *generik* merupakan penilaian umum yang diperuntukkan sama kepada penyidik yang berlaku sama kepada seluruh personil Polri dan PNS Polri. Penilaian *generik* terdiri dari 10 standar kinerja yang dinilai oleh atasan langsung sebagai pejabat penilai (PP) dan dua orang rekan kerja (RK). Sementara, penilaian *spesifik* akan dibedakan berdasarkan kepangkatan dan tugas pokok pada masing-masing dimana setiap penyidik itu bekerja. Penilaian *spesifik* ini dilakukan oleh PP. Kedua penilaian ini berjalan dengan baik tetapi belum dimanfaatkan secara optimal dalam peningkatan kinerja penyidik.
2. Penerapan Sistem Manajemen Kinerja pada input yang disediakan untuk penyidik pada penelitian ini terdiri dari: Sumber Daya Manusia (penyidik), ketersediaan dana, sarana dan prasarana. Sumber daya manusia yang terdiri dari Pejabat penilai dan rekan kerja memiliki kemampuan menilai yang baik berdasarkan peraturan berlaku. Selanjutnya, penerapan pada ketersediaan dana, sarana dan prasarana masih kurang baik serta kurang memadai. Hal ini dikarenakan kurang ketersediaan dana yang memadai

dan fasilitas yang nyaman dan peralatan yang memadai untuk melakukan penyidikan.

3. Penilaian penerapan sistem manajemen kinerja yang dinilai dari *reward* yang didapatkan penyidik masih belum baik dan optimal. Dimana *reward* terdiri dari *reward* finansial dan non-finansial. Kedua *reward* ini memiliki peranan penting dalam penerapan sistem tetapi belum optimal. Penerapan *reward* berupa remunerasi tidak berdasarkan nilai sistem manajemen kinerja tetapi berdasarkan Jabatan/ Kepangkatan/ Golongan Penyidik daripada berdasarkan tinggi rendahnya sistem manajemen kinerja. Sehingga tidak memiliki peranan apapun dalam penerapannya. Sementara itu, *reward* non-finansial berupa promosi yang sulit untuk didapatkan penyidik, serta promosi pengembangan diri berupa keikutsertaan penyidik pada pelatihan dan pengembangan yang masih kurang kesempatan yang diberikan penyidik.
4. Penilaian baik pada penerapan sistem *punishment* kepada ketidakdisiplinan penyidik. Sebagai institusi hukum Polres Tanjungpinang memulai dari teguran yang diberikan kepada kesempatan pertama oleh atasan langsung. Apabila hukumannya bersifat ketidakdisiplinan atau kelalaian ringan maka hukumannya adalah mutasi atau dipindahkan ke Polres yang lebih sulit akses kehidupannya/ daerah terpencil. Selanjutnya, penyidik yang melakukan tindak pidana berat akan diberikan sanksi/ hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.
5. Penilaian yang baik juga terdapat pada penerapan sistem manajemen kinerja *feedback* (balikan) dari pembinaan pimpinan yang terdiri dari

Kepala Satuan Reserse Narkoba dan Kepala Urusan Pembinaan Operasional. Melakukan berbagai upaya untuk membina para penyidik agar penyidik lebih dapat meningkatkan kinerjanya. Pembinaan ini memiliki hasil penilaian sebagai upaya yang dilakukan kedua pimpinan tersebut dalam meningkatkan kemampuan penyidik untuk meningkatkan diri dalam menjalankan sistem manajemen kinerja.

6. Kendala pertama, penerapan sistem generik dan spesifik yang masih belum memberikan dampak kepada penyidik. Kedua, kendala input yang dimulai dari kemampuan sumber daya manusia yang menjalani proses manajemen kinerja, dukungan anggaran dan sarana serta prasarana yang kurang baik sehingga sedikitnya menjadi kendala peningkatan nilai sistem manajemen kinerja ini. Ketiga, pemberian *reward* berupa remunerasi yang mengalami kendala walaupun memiliki penilaian kinerja tinggi tidak memiliki peranan apapun karena jumlah uang remun yang diterima berdasarkan kepangkatan saja. Serta, untuk *reward* berupa non-finansial berupa promosi dan kesempatan Dikbang masih saja sulit untuk didapatkan penyidik.

## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka peneliti dapat memberikan beberapa saran yang nantinya dapat digunakan sebagai upaya perbaikan kinerja para penyidik untuk lebih baik dan profesional. Adapun saran yang dapat disampaikan peneliti adalah sebagai berikut.

1. Penerapan sistem manajemen kinerja hendaknya memiliki peranan penting penggunaan hasil penilaian tersebut. Hasil dari penilaian *generik* dan *spesifik* hendaklah menjadi data hasil penilaian yang dapat dipergunakan untuk membuat kebijakan seperti pemberian imbalan, promosi, pendidikan dan pengembangan dan lain-lain. Hasil penelitian tentang penilaian generik dan spesifik ini peneliti menyarankan untuk dapat dipisahkan menjadi dua penilaian kinerja generik dan penilaian kinerja spesifik. Agar dapat lebih objektif lagi penilaiannya berdasarkan kinerja penyidik. Seorang penyidik bisa saja memiliki karakter yang baik dalam hal sepuluh poin kinerja generik tetapi hal ini tidak berimbang pada kinerja spesifik karena kemalasan dan ketidakmampuannya untuk bekerja lebih baik.
2. Pada penilaian input yang memiliki nilai terendah pada penilaian sarana dan prasarana pada Kepolisian Resor Tanjungpinang juga harus dapat menyediakan sarana dan prasarana yang layak dapat digunakan penyidik. Dimulai dari penyediaan ruangan yang sesuai serta ditambah dengan ketersediaan peralatan-peralatan yang baik. Penambahan sarana dan prasarana ini dilakukan sebagai sebuah upaya peningkatan nilai sistem manajemen kinerja. Apabila sarana dan prasarana yang disediakan sudah mencukupi serta memadai maka penyidik akan cenderung meningkatkan kinerja serta sistem tersebut akan berkerja jauh lebih baik.
3. Pemberian remunerasi itu sendiri tidak berdasarkan kemampuan dan peningkatan kinerja penyidik pada setiap bulannya. Tetapi bergantung pada jumlah hari dalam sebulan serta kepangkatan yang dimiliki penyidik. Peninjauan peraturan penetapan remun sebagai imbalan kinerja penyidik

hendaknya dapat dilakukan peninjauan ulang. Selanjutnya pada penilaian spesifik yang seharusnya menjadi faktor pendukung dalam dikbang apa yang sesuai untuk diikutsertakan penyidik lebih hendaknya menjalankan peranannya secara jelas. Apabila kinerja meningkat maka penyidik diikutsertakan dalam dikbang yang sesuai sebagai *reward* yang harus didapatkannya.

4. Pemberian penilaian sebagai sebuah *feedback* yang dilakukan oleh pimpinan hendaknya dengan dilakukannya evaluasi berupa rapat evaluasi setiap bulannya secara terus menerus tentang pencapaian kinerja yang dikaitkan pada sistem penilaian kinerja penyidik.
5. Dalam menghadapi kendala-kendala dalam penelitian yang memiliki lima permasalahan penerapan sistem manajemen kinerja penyidik Satuan Reserse Narkoba melakukan penilaian indikator generik dan spesifik yang jelas agar lebih mudah. Untuk input melalui peningkatan kemampuan penyidik menjalani sistem manajemen kinerja, pemberian dukungan anggaran, sarana dan prasarana yang memadai untuk meningkatkan kinerja penyidik dalam penerapan peningkatan sistem manajemen kinerja. *Reward* sebagai imbalan berupa remunerasi harusnya memiliki hubungan yang kuat dengan penilaian kinerja, pemberian promosi kenaikan pangkat dan promosi pengembangan diri juga harus lebih ditingkatkan. Dan terakhir, pada pembinaan penyidik harus lebih ditingkatkan berupa pengawasan yang lebih cermat terhadap kinerja penyidik.
6. Untuk penelitian selanjutnya, agar lebih menyempurnakan lagi hasil penelitian ini dimasa yang akan datang dengan mengukur proses penilaian

kinerja sebelum dan sesudah sehingga penilaian tersebut terlihat. Penelitian lebih lanjut juga dapat dilakukan dengan mengetahui penerapan sebuah sistem manajemen kinerja Penyidik yang akan mendapat remunerasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU-BUKU:

Arikunto, S. (1993), *Manajemen Penelitian*, Jakarta, Bina Aksara Cetakan Keempat.

Bungin, Burhan (2001) *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Yogyakarta:Gajah Mada Press.

Bacal (2002:9), <http://penilaiankinerja.wordpress.com/> diakses pada tanggal 23 Januari 2013

Bayley, David. (1998), *Police For The Future*, Jakarta, Cipta Manunggal

Cascio, Wayne F (1991) *Managing Human Resaurce, Productivity, Quality of Work Life*.-5th ed: New York:Mc Graw Hill.

Gaspersz, Vincent (2003) *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balanced Scorecard dan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Gibson, James L. John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (2003), *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, edisi revisi (Alih Bahasa Nunuk Adiarni), Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.

Hadi Amirul, Haryono. 2005. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Hadi

Hamzah, Andi dan R.M. Surachman. (1994), *Kejahatan Narkotika dan Psicotropika*. Jakarta, Sinar Grafika.

Handoyo (1997) <http://www.docstoc.com/docs/74267602/SKRIPSI-BAB-II> diakses pada 23 januari 2013

Hamzah, Andi dan RM. Surachman, (1996) *Jaksa di berbagai Negara Peran dan Kedudukannya*, Jakarta,Sinar Garafika,

Hasibuan, Malayu SP (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.

Indrayana, Denny. (2011). *Indonesia Optimis*. Bhuana Ilmu Populer : Jakarta.

Iswanto, Yun (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta: Universitas Terbuka*

- Kelana, Momo (2002), Memahami Undang-undang No.2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, Jakarta PTIK-Press,
- Lofland, John dan Lyn H. Lofland (1984). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont, Cal: Wads worth Publishing Company
- Mahmudi (2007), Manajemen Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta, UPP STIM YKPN Edisi Revisi
- Marwansyah. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi kedua). Bandung.
- Miner, JB.(1983). *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. New York : McGrawkinerja .
- Moleong, L. J. (2006). Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Bandung
- Mulyadi, Lilik (2007), Hukum Acara Pidana: Normatif, Teoretis, Praktik dan Permasalahannya, Bandung, Alumni
- Mulyadi(2009),Akuntansi Biaya,Edisi ke-5 cetakan kesembilan, Yogyakarta.UPP-STIM YKPN.
- Prakoso, Djoko (1987) Polri sebagai Penyidik dalam Penegakan Hukum. Jakarta, PT. Bina Aksara
- Rendro (2009) <http://penilaiankinerja.wordpress.com/> Rendro
- Rivai, V (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan edisi revisi, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S,P (1996) Perilaku Organisasi : Edisi Bahasa Indonesia Jilid I & II, PT Prinhalingo, Jakarta.
- Rowe, C 1995, *Introducing 360 Degree Feedback : The Benefits and Pitfalls*. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com). (20 Desember 2010).
- Rivai, V (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Ruky, Achmad S. 2002. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti (2003), Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Bandung, Mandar Maju

- Simamora, Henry, (2004), Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, STIE: YKPN
- Simanjuntak, Payaman J. (2011), Manajemen dan Evaluasi kinerja, Jakarta: Fakultas Ekonomi UI
- Sitompul, DPM, (2005), Tugas Wewenang Polri, Jakarta, PTIK.
- Soedjono Dirdjosisworo, (1987), edisi I. Hukum Narkotika Indonesia, Bandung, Alumni.
- Soemitro,S (2002), Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Memperluas Kesempatan Kerja di Daerah, Bandung, Pusat Kajian Pemerintahan, Bandung, STPDN
- Soesilo, R (1996), Taktik dan Teknik Penyidikan Perkara Kriminal Bogor, Politera
- Sugiyono (1993), Metode Penelitian Administrasi, Edisi Kedua Bandung  
\_\_\_\_\_,(2005) *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABET.  
\_\_\_\_\_, (2008), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung, Alfabeta.  
\_\_\_\_\_, (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta
- Suprihanto, John,(2000), Penilaian Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPFE
- Suryadi, Ace (1999) Pendidikan Investasi SDM dan Pembangunan. Jakarta : Balai Pustaka.
- Suyata (2000), <http://elisatris.wordpress.com/penilaian-kinerja-penyidik/> diakses pada tanggal 1 Desember 2010
- Tika, MP (2006) Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta Bumi Aksara.
- Vaitdzal Rivai, & Basri, A.F.M, (2005). *Performance Appraisal*. Cetakan I, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005.
- Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja Edisi Kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

\_\_\_\_\_, (2009). Manajemen Kinerja. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Wirawan (2009), Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian, Jakarta, Salemba Empat

Witarsa, Oemat dan S. Hadibroto(1988) Sistem Pengawasan Intern, Jakarta, LPFE UI,

Wojowasito (1998) Buku Kamus Lengkap Inggris Bandung HASTA,

Yadiman (2011), Pemerintahan yang bersih, Jakarta, Agro Publishing

#### **PERATURAN-PERATURAN:**

Undang-undang RI Nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia

Undang-Undang RI No. 35 tahun 2009 tentang Narkotika

Undang-Undang RI No.5 tahun 1997 tentang Psikotropika

Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 2003 tentang Pelaksanaan Teknis Instiusional Peradilan Umum Bagi Polisi Republik Indonesia

Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2003 tentang Peraturan Disiplin Anggota Kepolsian Republik Indonesia

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2009 tentang Proses Penyidikan di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2010 Tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi pada Tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor

Peraturan Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor 6 Tahun 2011 tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia

Peraturan Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia Nomor 16 Tahun 2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia

Renstra POLRI Tahun 2012-2014, bagian analisa Perkembangan Lingkungan Strategis

**LAMPIRAN:**

1. Pedoman Obersevasi
2. Pedoman Wawancara
3. Pedoman wawancara
4. Matriks Transkrip Hasil Wawancara
5. Gambar Hasil Obervasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 1

**PEDOMAN OBSERVASI****Indikator Input**

<b>Sub Indikator</b>	<b>Ketersediaan</b>	<b>Kendala</b>
Sumber Daya Manusia		
Dukungan Biaya Operasional		
Sarana dan Prasarana		

**SARANA DAN PRASARANA**

Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang

No.	Jenis Sarana dan Prasarana	Ada	Tidak Ada	Kendala
1	Gedung Kantor Satuan Reserse Narkoba			
2	Mesin-Mesin Kantor			
3	Peralatan Kantor lainnya			

**Hasil Observasi**

Pada Hari/ Tanggal: Senin, 21 Januari 2013

**Indikator Input**

<b>Sub Indikator</b>	<b>Ketersediaan</b>	<b>Kendala</b>
Sumber Daya Manusia	15 Orang	Masih kurang dalam jumlah yang seharusnya berdasarkan Perpol harus minimal 25 orang pada Satuan Reserse Narkoba No.23 Tahun 2010
Dukungan Biaya Operasional	Ada	Sudah memadai tetapi mekanisme mendapatkan dan menggunakan anggaran masih sulit dilakukan

Sub Indikator	Ketersediaan	Kendala
Sarana dan Prasarana	Ada	Tersedia sarana dan prasarana tetapi belum memadai secara kualitas dan kuantitas untuk digunakan dalam meningkatkan penerapan Sistem Manajemen Kinerja

### Sarana dan Prasarana

No.	Jenis Sarana dan Prasarana	Ada	Tidak Ada	Kendala
	Gedung Kantor Satuan Reserse Narkoba - Ruang Tahanan sementara -Ruang Penyidikan -Ruang penyimpanan Barang Bukti (BB) - Ruang Tamu	Ada	Tidak Ada	-Gedung yang tersedia berukuran panjang 15 Meter lebar 8 Meter -Ruang ada tetapi tidak memadai/tidak dapat digunakan -Ruang Penyidikan sudah memadai -Bisa berakibat hilang/rusak/dicurinya BB -Ruang tamu tersedia dan memadai
	Mesin-Mesin Kantor - Komputer dan jaringan internet - Printer - Mesin Ketik Manual - Mesin Ketik Elektronik - LCD - Fax - Camera - Video Camera - Alat Timbangan - Alat Test Kid Narkoba - Hoky Talky (HT)	6 Unit 5 Unit 1 Unit 1 Unit 1 Unit 1 Unit 1 Unit 3 Unit 1 Unit 2 Unit 2 Unit		-Dari keenam hanya empat yang masih aktif/ layak pakai - Dari lima hanya empat yang masih aktif/ layak pakai -Aktif/layak pakai -Aktif/layak pakai -Aktif/layak pakai -Aktif/layak pakai -Aktif/layak pakai -Aktif/layak pakai -Aktif/layak pakai -Aktif/layak pakai

Lampiran : 2

## PEDOMAN WAWANCARA

### PETUNJUK WAWANCARA

1. Ucapan terimakasih kepada informan atas kesediaannya diwawancarai.
2. Perkenalkan diri dan jelaskan topik wawancara serta tujuan wawancara dilakukan.
3. Jelaskan bahwa informan bebas menyampaikan pendapat, pengalaman, harapan, atau saran yang berkaitan dengan topik wawancara.
4. Catat seluruh pembicaraan.
5. Mintalah waktu lain jika informan hanya memiliki waktu yang terbatas saat itu.

### DATA UMUM

Nama informan :

Tempat/Tanggal Lahir :

Jenis Kelamin :

Tingkat Pendidikan :

Indikator	Sub Indikator	Kisi-Kisi Pertanyaan	Narasumber/ Informan
Standar Kinerja	Sistem Manajemen Kinerja Polri	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pernahkan seseorang meminta data tersebut dipergunakan untuk peningkatan kinerja penyidik?</li> <li>2. Bagaimana ukuran pencapaian target kinerja generik diterapkan dan digunakan?</li> <li>3. Bagaimana ukuran pencapaian target kinerja spesifik diterapkan dan digunakan?</li> <li>4. Bagaimanakah kedua sistem penilaian tersebut memiliki kontribusi kepada penyidik?</li> <li>5. Penilaian yang mana lebih mengambil peranan apakah generik/ spesifik?</li> <li>6. Hambatan-hambatan apa saja menurut ibu, dalam penerapan standar kinerja</li> </ol>	Kaur Mintu

Indikator	Sub Indikator	Kisi-Kisi Pertanyaan	Narasumber/ Informan
<i>Input</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SDM</li> <li>- Ketersediaan Dana</li> <li>- Sarana/ Prasarana</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Apakah jumlah penyidik di Sat Res Narkoba dirasakan cukup secara kualitas (kemampuan) meningkatkan nilai SMK?</li> <li>8. Pernahkan anda mendapatkan sosialisasi/ pelatihan pengisian SMK?</li> <li>9. Apakah jumlah penyidik di Sat Res Narkoba dirasakan cukup secara kuantitas (jumlah) dalam menjalankan SMK?</li> <li>10. Adakah kesulitan dalam mekanisme penggunaan anggaran?</li> <li>11. Apakah terdapat penambahan anggaran setiap tahunnya tingkatan kinerja individu?</li> <li>12. Bagaimanakah mekanisme penggunaan anggaran dapat meningkatkan kinerja?</li> <li>13. Apakah Prasarana dirasakan cukup dalam melakukan penyidikan/ penyelidikan?</li> <li>14. Apakah Sarana dirasakan cukup dalam melakukan tindakan penyidikan/ penyelidikan tingkatan kinerja?</li> <li>15. Bagaimanakah cara anda dalam menutupi kekurangan pada SDM dan sarana/ prasarana yang anda sebutkan tadi?</li> </ol>	1 Kanit/ 2 Penyidik
<i>Reward</i>	<b>Reward Finansial</b> Remunerasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Adakah Penilaian kinerja memiliki peranan penting dalam menentukan remunerasi yang diterima?</li> <li>17. Menurut anda dapatkah remunerasi menjadi salah satu faktor peningkatan kinerja anda?</li> <li>18. Bagaimana cara mendapatkan remunerasi/ imbalan lebih melalui peningkatan kinerja?</li> <li>19. Adakah pemberian imbalan berupa uang selain remunerasi yang diterima penyidik?</li> <li>20. Apakah anda merasakan cukup hanya diberikan remunerasi saja?</li> </ol>	1 Kanit/ 2 Penyidik

Indikator	Sub Indikator	Kisi-Kisi Pertanyaan	Narasumber/ Informan
	<b>Reward Non Finansial</b> - Promosi - Pendidikan & pengembangan	21. Apakah prosedur promosi penyidik mudah untuk didapatkan? Alasannya! 22. Dapatkah anda sebutkan promosi apa saja yang akan anda dapatkan? 23. Bagaimanakah promosi yang anda dapatkan dalam kinerja apabila dapat membongkar kasus besar? 24. Pernahkah anda dikutsertakan dalam Pendidikan dan Pengembangan tentang Narkoba? 25. Apakah anda merasakan pentingnya keikutsertaan dalam pendidikan dan pengembangan penyidik? 26. Bagaimana keikutsertaan anda dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja anda?	1 Kanit/ 2 Penyidik
<b>Punishment</b>	<b>Indisipliner</b> (ketidakdisiplinan)	27. Bagaimanakah hukuman yang diberikan kepada penyidik yang memiliki tidak disiplin? 28. Hukuman apa saja yang akan anda terima dari tidak disiplin? 29. Adakah hukuman tersebut dirasakan adil bagi penyidik? 30. Adakah penyidik anda merasa cukup disiplin dalam penggunaan waktu yang telah ditetapkan? 31. Bagaimanakah cara anda berpenampilan pada saat melakukan penyidikan dan penyelidikan? 32. Bagaimanakah anda memaknai sebuah hukuman (seperti mutasi, demosi dan kenaikan pangkat tertunda) sebagai sebuah teknik yang memiliki maksud spesifik pada penilaian kinerja?	1 Kanit/ 2 Penyidik
<b>Feedback</b>	Pembinaan	33. Bagaimana menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan SatNarkoba yang telah ditentukan? 34. Sebagai seorang pemimpin bagaimana anda menghadapi	Kasat Narkoba Kaur Binops

		<p>kesulitan dalam menggunakan masukan/ input (SDM, anggaran dan sarana/ prasarana) yang tersedia?</p> <p>35. Upaya apa yang anda lakukan dalam menggunakan hasil kinerja (Spesifik dan Generik) penyidik meningkatkan kinerjanya?</p> <p>36. Pernahkah anda memberikan promosi kepada penyidik yang berprestasi?</p> <p>37. Bagaimana cara memelihara dan mengembangkan kecakapan dan kemampuan penyidik melalui pendidikan dan pengembangan?</p> <p>38. Adakah Upaya Bapak dapat meningkatkan jumlah remunerasi dan menjauhi mereka dari punishmen?</p> <p>39. Hambatan terbesar apa yang anda rasakan dalam membina para penyidik?</p>	
--	--	---	--

-----T E R I M A K A S I H-----

UNIVERSITAS TERBUKA

## Matriks Transkrip Hasil Wawancara

Jadwal Wawancara Bertempat di Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang

No.	Kode	Nama	Hari/ Tanggal	Jam WIB
1	a.1	Harry Andreas, S.Ik	Selasa/ 22 Januari 2013	08.45 s.d 12.10
2	a.2	IPDA Monang P. Silalahi	Rabu/ 23 Januari 2013	09.00 s.d 12.05
3	b	Desimal	Senin/ 28 Januari 2013	08.45 s.d 12.15
4	c.1	AIPTU Missyamsu Alson	Selasa/ 29 Januari 2013	09.05 s.d 11 45
5	c.2	AIPTU Masrum	Rabu/ 30 Januari 2013	08.45 s.d 11.05
6	c.3	BRIPTU Hadriyansyah	Rabu/ 30 Januari 2013	11.30 s.d 13.15

Sumber data: Data Olahan 2013

### 1. Standar Kinerja (Generik dan Spesifik)

Kepala Urusan Administrasi dan Tata Usaha

#### Matriks Point ke-1

Pertanyaan Informan	
	Pernahkan seseorang meminta data tersebut dipergunakan untuk peningkatan kinerja penyidik?
b	<i>“Pernah data ini selalu diambil oleh Kasat Res Narkoba untuk dapat dilihat hasil rekapitulasinya setiap enam bulan dengan dua kali setahun hal ini dilakukannya hanya untuk laporan saja. Belum pernah data tersebut digunakan untuk menentukan Dikbang yang sesuai dan dibutuhkan penyidik. Terakhir data ini selalu diambil untuk memberikan remunerasi perbulannya kepada penyidik tanpa diperhatikan turun naiknya jumlah penilain tersebut antara bulan ini dengan bulan-bulan sebelumnya”.</i>

#### Matriks Point ke-2

Pertanyaan Informan	
	Bagaimana ukuran pencapaian target kinerja generik diterapkan dan digunakan?
b	<i>“Pencapaian target berdasarkan sepuluh poin yang terdapat dalam penilain generik ini hanyalah berupa penilaian yang berlaku sama pada setiap anggota Polri bahkan saya sebagai PNS Polri yang tidak termasuk penyidik juga dinilai berdasarkan penilaian generik ini. Kesepuluh penilaian itu dek, kepemimpinan, jaringan sosial, komunikasi, pengendalian emosi, agen perubahan integritas, empati, pengelolaan administrasi, kreatifitas dan keamanan penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung dan dua orang rekan kerja yang membedakannya hanyalah pada standar kinerja Generik disusun/ dibuat berdasakan kepangkatan seorang anggota tersebut pencapaiannya”</i>

### Matriks Point ke-3

Pertanyaan Informan	Bagaimana ukuran pencapaian target kinerja spesifik diterapkan dan digunakan?
b	<i>“Spesifik sebagai sebuah penilain ini diberikan seperti contoh ini dek akan disusun berdasarkan Tupoksi anggota tersebut. Indikator penilain pada anggota Sat Lalu Lintas tidak akan sama dengan Sat Res Narkoba maka indikator penilaian itu akan berbeda. Penyidik yang memiliki pangkat. Penilaian ini jauh lebih terinci dengan standar kinerja ditentukan dengan waktu yang telah ditetapkan seperti tabel yang ibu tunjukan ini ”</i>

### Matriks Point ke-4

Pertanyaan Informan	Bagaimanakah kedua sistem penilaian tersebut memiliki kontribusi kepada penyidik?
b	<i>“Keduanya memiliki kontribusi yang tinggi kepada penyidik terutama pada pemberian remunerasi karena ini merupakan salah satu ukuran untuk dapat mengetahui tingkat kinerja yang telah dilakukan seorang penyidik pada khususnya dan anggota pada umumnya”</i>

### Matriks Point ke-5

Pertanyaan Informan	Penilaian yang mana lebih mengambil peranan apakah generik atau spesifik?
b	<i>“Menurut saya penilaian yang seharusnya mengambil peranan penting dalam penerapan sistem adalah penilain spesifik yang telah disusun berdasarkan apa yang telah dilakukannya selama sebulan berdasarkan tupoksinya, jika saja penilaian spesifik ini dilakukan tidak sekedar menjadi formalitas dapat saja menjadi acuan dalam kenaikan pangkat pemberian bonus dan masih banyak lagi yang bisa dilakukan”</i>

### Matriks Point ke-6

Pertanyaan Informan	Hambatan-hambatan apa saja menurut ibu, dalam penerapan standar kinerja?
b	<i>“Hambatan-hambatannya dalam penilaian kinerja apabila Penyidik tidak melakukan giat Lidik Sidik dalam pengungkapan kasus Narkoba namun penilaian kinerja penyidik tersebut tetap harus ditetapkan atau harus ada serta diserahkan ke bagian SDM Polres untuk dilanjutkan dalam mendapatkan tunjangan kinerja karenanya dengan hambatan ini kita menilai penyidik tidak objektif lagi hanya berupa formalitas saja”.</i>

## 2. Input

Kepala Unit I (c.1), Penyidik 1 (c.2) dan Penyidik 2 (c.3)

### Matriks Point ke-7

Pertanyaan Informan	Apakah jumlah penyidik di Sat Res Narkoba dirasakan cukup secara kualitas (kemampuan) meningkatkan nilai SMK?
c.1	<i>“kualitas kerja dari Personil Penyidik itu masih sangat kurang, masih banyak perlu ditingkatkan, Sumber daya manusia juga perlu ditingkatkan masalah keterampilan kerja, harusnya dilaksanakan Pelatihan atau kursus pendek dalam peningkatan kualitas kerja tetapi untuk pengisian tata cara pengisian penilaian kinerja penyidik tersebut dirasakan sudah memadai dan cukup pengetahuan penyidik karena mengisinya tidaklah begitu sulit”</i>
c.2	<i>“apabila berbicara mengenai kualitas kerja Penyidik, saya rasa masih kurang, karena tupoksi yang ada belum semua dapat dijalankan, dalam hal penyidikan misalnya, adek liat saja tuh pada saat tidak menangani kasus Penyidik lebih banyak bersantai menikmati rokoknya”.</i>
c.3	<i>“Berdasarkan jumlah penyidik saat ini dirasakan belum cukup secara kualitasnya termasuk dengan kemampuannya yang diakibatkan kekurangan personil yang memiliki keahlian khusus dan dedikasi tinggi dalam pengisian penilaian kinerja untuk meningkatkan kualitas kerjanya”.</i>

### Matriks Point ke-8

Pertanyaan Informan	Pernahkan anda mendapatkan pelatihan/sosialisasi dalam pengisian SMK?
c.1	<i>“Pelatihan dalam pengisian SMK ini tidak pernah dilakukan oleh Polres karena penilaian ini sendiri biasanya dilakukan dengan sosialisasi yang selalunya dilakukan hanya setahun dua kali. Biasanya setiap kaur mintu lah yang bertanggung jawab dalam melakukan rekapitulasi pada setiap akhir bulannya. Penilaian yang dilakukan oleh PP dan 2 orang RK ini sudah baku dan sesuai kemampuan”</i>
c.2	<i>“Pernah melalui tes pemegangan perkara, sejujurnya seluruh penyidik seharusnya memiliki kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam sosialisasi dan pelatihan sehingga apabila penyidik tersebut tidak mampu ataupun tidak bisa sebaiknya akan dilakukan tinjauan ulang kemampuannya dalam pengisian SMK”.</i>
c.3	<i>“Belum pernah, saya belum pernah diikuti sertakan dalam sosialisasi/pelatihan pengisian SMK”</i>

### Matriks Point ke-9

Pertanyaan Informan	Apakah jumlah penyidik di Sat Res Narkoba dirasakan cukup secara kuantitas (jumlah) dalam menjalankan SMK?
c.1	<i>“Secara jumlah penyidik memiliki jumlah yang memadai dalam pengisian SMK sebagai sebuah sistem yang penilaian itu sendiri dilakukan oleh 1 orang PP pejabat penilai atasannya dan 2 orang Rekan Kerja (RK) Penyidik Satuan Reserse Narkoba masih sedikit dengan jumlahnya tak jarang tumpang tindih pengisian SMK pekerjaan terjadi dimana penyidik dari unit I harus membantu menyelesaikan kasus di unit II”</i>
c.2	<i>“Untuk SMK jumlah penyidik sudah cukup yang menilai dan dinilai sudah memadai jumlahnya, untuk pejabat yang memiliki kepangkatan tinggi menggunakan rekan kerja pada satuan lainnya yang memiliki hubungan erat dalam tupoksinya. Tetapi dilapangan jumlah Penyidik itu masih sangat kurang, masih banyak perlu ditingkatkan, Sumber daya manusia juga perlu ditingkatkan masalah jumlah unit sebaiknya sebuah Unit Sat Res Narkoba terdiri dari tiga unit sesuai dengan peraturan yang ada”</i>
c.3	<i>“Kurang, Tumpang tindih pekerjaan sebagai selalu terjadi dengan jumlah penyidik yang sangat terbatas tak jarang antara unit menyelesaikan kasus perkara secara bersama-sama tidak memiliki kaitan dengan SMK yang akan dilakukan karena hanya butuh empat orang 1 orang anggota yang akan dinilai, 1 orang pejabat penilai atasan langsung dan 2 orang rekan kerjanya”</i>

### Matriks Point ke-10

Pertanyaan Informan	Adakah kesulitan dalam penggunaan mekanisme anggaran penyidik?
c.1	<i>“Mekanisme penggunaan dan pencairan anggaran sulit untuk diberikan sesuai dengan poin-poin yang telah ditetapkan terdapat beberapa poin rasanya masih tidak sesuai dengan kenyataan dilapangan terutama pada anggaran yang harus diberikan kepada pemberi informasi biasa disebut informan, terkadang penyidik membutuhkan informan lebih banyak dari yang diduga untuk mencapai ketingkat pengedarnya.”</i>
c.2	<i>“Pengajuan anggaran dalam pencairan tersebut membutuhkan proses yang panjang pada kenyataannya kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang mendesak sehingga lebih efektif dan efisien tinggi apabila menggunakan anggaran yang ada saja atau anggaran pribadi yang dilaporkan pada Kanit”</i>
c.3	<i>“Anggaran yang diberikan dirasakan kurang cukup untuk memenuhi biaya operasional, dikarenakan biaya penyidikan</i>

	<i>dan penyelidikan untuk memancing terduga melalui informan sangat mahal harganya tak jarang pemancingan gagal sehingga anggaran tidak dapat dipertanggung jawabkan ””</i>
--	---

### Matriks Point ke-11

<i>Pertanyaan Informan</i>	Apakah terdapat penambahan anggaran setiap tahunnya dapat meningkatkan kinerja individu?
<i>c.1</i>	<i>“Iya Tentu saja, Penggaran hanya dapat dilakukan melalui permohonan untuk tahun yang akan datang sementara perubahan DIPA 2013 jarang/ tidak pernah saya lakukan, hanya menerima dan melaksanakan anggaran yang diajukan dan disetujui itu. Serta harapan dengan adanya penambahan anggaran penyidik dituntut harus lebih giat lagi mengusut kasus Narkoba”</i>
<i>c.2</i>	<i>“meskipun jumlah tambahan anggaran penanganannya memang tidak terlalu besar, antara Rp 5 jutaan. Hasilnya lumayan bagus, dalam dua bulan awal tahun ini pengungkapan kasus-kasus narkoba mulai meningkat. Bidikannya hanyalah satu, yakni bisa menggulung jaringan narkoba hingga ke akar-akarnya, dan membekuk bandar besar”.</i>
<i>c.3</i>	<i>“harapan terbesar dalam peningkatan kinerja adalah dengan kenaikan anggaran pertahun kedepan atau minimal dengan mendapatkan alokasi anggaran pengungkapan kasus Narkoba nilainya hampir sama dengan anggaran yang ada”</i>

### Matriks Point ke-12

<i>Pertanyaan Informan</i>	Bagaimanakah mekanisme penggunaan dan pencairan anggaran dapat meningkatkan kinerja?
<i>c.1</i>	<i>“mekanisme penggunaan dan pencairan anggaran sulit untuk diberikan sesuai dengan poin-poin yang telah ditetapkan dalam beberapa poin rasanya masih tidak sesuai dengan kenyataan dilapangan terutama pada anggaran yang harus diberikan kepada pemberi informasi biasa disebut informan, terkadang penyidik membutuhkan informan lebih banyak dari yang diduga untuk mencapai tingkat pengedaranya.”</i>
<i>c.2</i>	<i>“pengajuan anggaran dalam pencairan tersebut membutuhkan proses yang panjang pada kenyataannya kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang mendesak sehingga lebih efektif dan efisien tinggi apabila menggunakan anggaran yang ada saja atau anggaran pribadi yang dilaporkan pada kanit”</i>
<i>c.3</i>	<i>“ya, tentu kita bersyukur apapun keadaanya. memang kalau dapat lihat selama ini, antara penghasilan pembongkaran kasus dan biaya operasional yang dikeluarkan dengan</i>

	<i>penyidik kita cukup jauh dimana masih banyak kekurangannya”</i>
--	--

### Matriks Point ke-13

Pertanyaan Informan	Apakah Prasarana dirasakan cukup dalam melakukan penyidikan/penyelidikan?
c.1	<i>“Prasarana di Sat Res Narkoba masih belum memadai banyak kekurangannya seperti tidak tersedianya ruangan khusus penyimpanan barang bukti sehingga selama ini hanya menggunakan atau disimpan di dalam berangkas yang terkunci yang dapat berakibat terjadinya penyelewengan Barang Bukti (BB) nya”</i>
c.2	<i>“Sat Res Narkoba tidak memiliki tempat penyimpanan BB dan tempat ruangan penahanan sementara yang aman dan memadai dalam melakukan penyidikan dan pengembangan lebih lanjut”</i>
c.3	<i>“kondisi kurang baik karena ruangan penyidikan bersebelahan dengan kantin Polres sehingga penyidik kurang konsentrasi dalam penyidikan kasus yang ditangani karena suara-suara yang ditimbulkan dari lingkungan sekitar”</i>

### Matriks Point ke-14

Pertanyaan Informan	Apakah Sarana dirasakan cukup dalam melakukan tindakan penyidikan/penyelidikan dapat tingkatkan kinerja?
c.1	<i>“sarana masih saja tidak memadai, jumlah peralatan untuk keberlangsungan giat yang masih layak digunakan sangatlah mini, sehingga tak jarang saya menyarankan kepada anggota pada unit saya untuk dapat membantu dengan menggunakan peralatan pribadi seperti laptop dan printer miliknya”</i>
c.2	<i>“iya benar, salah satu kendala yang dihadapi dalam penanganan kasus karena ketidaksediaanya alat-alat yang memiliki peranan yang sangat penting seperti tidak memiliki alat deteksi untuk Narkoba”</i>
c.3	<i>“salah satu sarana atau peralatan yang dapat sangat menyulitkan itu pada saat memerlukan alat-alat untuk menentukan apakah ini merupakan Narkotika, masih kurangnya persediaan alat test kit dan alat test urine”</i>

### Matriks Point ke-15

Pertanyaan Informan	Bagaimanakah cara anda dalam menutupi kekurangan pada SDM dan sarana/prasarana yang anda sebutkan tadi?
c.1	<i>“hal pertama yang dilakukan dalam menutupi kekurangan SDM saya cenderung menghimbau kepada penyidik untuk saling bekerjasama dengan baik antara anggota unit satu</i>

	<i>dengan yang lainnya, dan saya juga turut membantu kepala unit dari satuan yang lain. Lalu, kekurangan sarana maupun prasarana tersebut dilakukan dengan usaha untuk melakukan sedikit pengadaan/ pembelian peralatan yang layak digunakan dan terjangkau harganya karena menurut saya dalam idik dan sidik membutuhkan modal serta untuk menutupi hal tersebut sebagai kepala Unit penyidikan dan penyelidikan saya menyarankan untuk menggunakan barang-barang pribadi seperti membawa dan menggunakan Laptop dan printer sendiri””</i>
c.2	<i>“Sat Res Narkoba memiliki sarana dan prasarana yang masih kurang memadai dimana penyidik mengalami kekurangan peralatan, tidak adanya alat yang kurang untuk melakukan test seperti test kid terhadap indikasi jenis narkoba dan alat-alat lainnya dapat menjadi penghambat peningkatan kinerja”</i>
c.3	<i>“sarana dan prasarana dalam melakukan tindakan idik dan sidik memang masih sangat kurang tetapi dalam keadaan tersebut seorang penyidik tetap harus menunjukkan hasil kerja yang baik dalam penanganan kasusnya”</i>

### 3. a. Reward Finansial (remunerasi)

Kepala Unit I (c.1), Penyidik 1 (c.2) dan Penyidik 2 (c.3)

#### Matriks Point ke-16

Pertanyaan Informan	Adakah Penilaian kinerja memiliki peranan penting dalam menentukan remunerasi yang diterima?
c.1	<i>“seharusnya ada namun, pada kenyataannya jumlah remunerasi yang diterima penyidik berpangkat sama jumlahnya sama, seperti perumpaan karojo tak karojo gajinyo samo, inilah menjadi salah satu pemicu penilaian itu hanya dilakukan sebagai formalitas dan kelengkapan data guna untuk mendapatkan remun saja”</i>
c.2	<i>“tidak, penilaian kinerja tidak berhubungan langsung dengan pengurangan atau penambahan nilai remun yang diterima dimana remun telah ditetapkan berdasarkan jumlah kehadiran serta remun sebagai data pelengkap saja”</i>
c.3	<i>“setahu saya penilaian kinerja sebagai sebuah sistem yang disebutkan itu sebagai satu kesatuan yang miliki peranan penting, tanpa ada penilaian kinerja maka remun takkan cair tetapi jumlah remun itu sudah baku dan penilain kinerja penyidik Narkoba”</i>

### Matriks Point ke-17

Pertanyaan Informan	Menurut anda dapatkah remunerasi menjadi salah satu faktor peningkatan kinerja anda?
c.1	<i>“Tak hanya remun menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja penyidik. Saya pikir tentunya akan ada kaitannya antara kinerja yang meningkat dengan pemberian remun”</i>
c.2	<i>“Tentu saja dapat, karena dengan sejumlah remun yang didapat penyidik dapat termotivasi apalagi penyidik bisa mendapatkan uang tali kasih dari atasannya”</i>
c.3	<i>“iya hal itu dapat saja terjadi dengan remun yang dikaitkan dengan kehadiran setidaknya penyidik lebih rajin untuk hadir ke kantor”</i>

### Matriks Point ke-18

Pertanyaan Informan	Bagaimana cara mendapatkan remunerasi/ imbalan lebih melalui peningkatan kinerja?
c.1	<i>“caranya dengan menangkap dan membongkar kasus lebih banyak dan berhasil karena biasanya sebagai pemimpin unit saya akan memberikan sejumlah uang sebagai bonus walaupun jumlahnya tidak seberapa tetapi sangat berharga yang tidak termasuk remunerasi.</i>
c.2	<i>“menurut saya ada hubungan berbanding lurus dimana penyidik akan meningkatkan kinerjanya apabila Pemerintah memiliki perhatian khusus pada penyidik untuk meningkatkan jumlah remunnya ”</i>
c.3	<i>“sulit untuk mendapatkan remun lebih melalui peningkatan kinerja penyidik dikarena nilai/ jumlah remun berdasarkan kepangkatan bukan berdasarkan kinerja.</i>

### Matriks Point ke-19

Pertanyaan Informan	Adakah pemberian imbalan berupa uang selain remunerasi yang diterima penyidik?
c.1	<i>“Ada, terdapat uang tali kasih yang diberikan saya sebagai motivasi anggota yang telah berhasil membantu saya menyelesaikan kasus dengan baik. Serta penyidik akan lebih mudah mendapatkan pencairan dana idik dan sidik melalui kerajinannya untuk mencari-cari kasus walaupun kasus tersebut di dapat dengan tersangka tanpa barang bukti di tangan kasus ini tetap dapat dicairkan dananya.”</i>
c.2	<i>“dengan pengungkapan kasus sebanyak-banyaknya penyidik mendapatkan perhatian khusus oleh atasan dengan diberikan kepada penyidik sebagai nilai tambah yang diberikan selain remun tersebut berdasarkan jumlah kasus tersebut dapat menjadikan alasan pencairan dana Penyidikan dan penyelidikan”</i>

c.3	<i>“ada donk, seperti pemberian bonus yang kami mengenal dengan sebutan uang tali kasih, dapat penggantian uang dari upaya giat yang dilakukan”</i>
-----	---

### Matriks Point ke-20

Pertanyaan Informan	Apakah anda merasakan cukup hanya diberikan remunerasi saja?
c.1	<i>“Tidak, saya belum merasa cukup dengan beban kerja yang dihadapi sebagai penyidik yang bekerja tanpa menilai waktu pada saat giat yang harus diselesaikan. Untuk menyelesaikan satu giat tak jarang kami bekerja lebih dari 24 jam tetapi remun yang didapat sama dengan anggota Polri di Sunda (Sumber Daya Manusia) yang beban kerjanya hanya 8 jam sesuai dengan jam kerja memiliki jumlah remun yang sama pada pangkat yang sama dengan saya. Sungguh perlakuan yang saya rasakan tidak adil.</i>
c.2	<i>“saya rasa sudah cukup tapi belum maksimal dek, tau sendiri bahwa harga barang-barang mahal, seluruh Indonesia diberlakukan jumlah yang sama sementara harga bahan pokok di Jawa tidak sama dengan di Tangjungpinang”</i>
c.3	<i>“saya rasa cukup-cukup saja untuk saya yang belum menikah uang ini dipergunakan itu sendiri saja dan saya sendiri tidak tau apakah cukup apabila saya sudah menikah nantinya”</i>

#### b. Reward Non Finansial (Promosi)

Kepala Unit I (c.1), Penyidik 1 (c.2) dan Penyidik 2 (c.3)

### Matriks Point ke-21

Pertanyaan Informan	Apakah prosedur promosi penyidik mudah untuk didapatkan? Alasannya!
c.1	<i>“apabila promosi yang dimaksudkan sebagai kenaikan pangkat akan lebih sulit prosedur yang harus dipenuhi, sementara untuk promosi jabatan yang lebih tinggi diberikan dari kesuksesnya sebagai penyidik itu bisa dan lebih mudah didapatkan seperti gini saya contohkan penyidik tersebut memiliki kinerja tinggi dapat dipromosikan jabatannya menjadi PS (pejabat sementara) pada jabatan yang kosong di unit lainnya atau penyidik dipindahkan ditempat Satuan yang lebih tinggi seperti penyidik dari Polres ke Polda dengan harapan pengembangan peluang karier yang lebih baik”</i>
c.2	<i>“Prosedur penyidik sulit untuk didapatkan dikarenakan penyidik membutuhkan tim dalam menyelesaikan giatnya sehingga prosedur penilaian tersebut dilakukan sebagai keberhasilan tim dan Satuannya bukan keberhasilan individu penyidik semata, di Polres Tangjungpinang sendiri setahu saya belum ada kenaikan pangkat istimewa karena pembongkaran</i>

	<i>kasus besar Narkoba yang didapatkan penyidik”</i>
<i>c.3</i>	<i>“gampang-gampang sulit dimana penyidik tidak dapatkan promosi secara mudah dikarenakan ukuran penangkapan kasus besar baru dapat dipertimbangkan untuk dipromosikan”</i>

#### Matriks Point ke-22

<i>Pertanyaan Informan</i>	Dapatkah anda sebutkan promosi apa saja yang anda dapatkan selama ini?
<i>c.1</i>	<i>“saya diberikan kesempatan penuh oleh Kasat Narkoba untuk ikut serta dalam pendidikan kejuruan melalui usulan yang dimasukkan ke Polda tetapi, usulan akhir atas nama-nama yang berhak mendapatkan dikbang itu tergantung pada nama diusulkan oleh Polda Batam ke Mabes Polri, dan panggilan akhir melalui Mabes Polri di Jakarta ”</i>
<i>c.2</i>	<i>“pernah sekali saya dapat mengungkapkan kasus 17 Kg ganja sehingga saya akan mendapatkan promosi jabatan untuk tahun akan datang. Saya sedang menunggu realisasinya dari Kapolres”</i>
<i>c.3</i>	<i>“saya belum pernah mendapatkan promosi apapun selama menjadi penyidik lagi pula saya masih baru bang, karier saya sebagai Polisi baru lima tahun berjalan”</i>

#### Matriks Point ke-23

<i>Pertanyaan Informan</i>	Bagaimanakah promosi yang anda dapatkan dalam kinerja apabila dapat membongkar kasus besar?
<i>c.1</i>	<i>“saya bisa saja mendapatkan kenaikan pangkat dengan kasus besar tapi itu sangat sulit didapatkan selain itu juga membutuhkan biaya pengungkapan kasus yang sangat besar pula”</i>
<i>c.2</i>	<i>“Pengungkapan kasus besar didapatkan melalui biaya besar pula sulit untuk didapatkan sehingga saya membutuhkan ekstra kerja keras”</i>
<i>c.3</i>	<i>“yakini saja bang, satu hari nanti dengan kinerja yang saya tunjukkan dapat membongkar kasus besar melalui doa dan usaha yang salalu dilakukan”</i>

#### Matriks Point ke-24

<i>Pertanyaan Informan</i>	Pernahkah anda diikutsertakan dalam Pendidikan dan Pengembangan tentang Narkoba?
<i>c.1</i>	<i>“Pernah saya pernah ikut pendidikan kejuruan dasar reskrim atau disingkat jurda serse di Mega Mendung yang sudah sangat lama sehingga aturan tersebut sudah tidak berlaku lagi lalu saya belum pernah ikutkan Dikbang Narkoba padahal saya memiliki keinginan besar untuk dapat</i>

	<i>diikutsertakan”</i>
c.2	<i>“Belum pernah mengikuti Dikbang Narkoba yang lebih spesifik dengan jabatan saya saat ini. Sementara dulu pada Tahun 1996 dimana sebelum Polri menetapkan bahwa Reserse Narkoba terbentuk, pernah diikutsertakan dalam Jurdas Serse sebagai peserta”</i>
c.3	<i>“Untuk saat ini belum ada penyidik yang diikutsertakan jadi peserta Dikbang termasuk saya juga belum pernah jadi untuk pendidikan itu tidak dapat diberikan kontribusi apapun, tapi pelatihan di Polda Batam sering dilakukan dan diikutsertakan sehingga sedikit sebanyak dapat menambah ilmu yang dapat dimanfaatkan ”</i>

### Matriks Point ke-25

<b>Pertanyaan Informan</b>	Apakah anda merasakan pentingnya keikutsertaan dalam pendidikan dan pengembangan penyidik?
c.1	<i>“sangat penting karena dapat saja menjadi upaya untuk mengetahui lebih banyak tentang jenis-jenis Narkoba dan ketentuan hukum lainnya serta dapat meningkatkan pengetahuan tentang teknik sidik dan sidik”</i>
c.2	<i>“tentu saja penting, karena melalui dikbang dapat menjadikan salah satu usaha untuk meningkatkan pemahaman dari seorang penyidik untuk lebih”</i>
c.3	<i>“Iya tentu saja penting bang tapi susah nak dapatkan kesempatan itu melalui keputusan dari Polda Batam dan Mabes Polri saya pikir butuh ektras usaha kerja kerja menunjukkan kinerja agar dipromosikan”</i>

### Matriks Point ke-26

<b>Pertanyaan Informan</b>	Bagaimana keikutsertaan anda dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja anda?
c.1	<i>“melalui kontribusi pendidikan yang dapat diberikan tetapi belum ada satupun penyidik yang pernah ikut Dikbang Narkoba sehingga hal ini belum dapat dilakukan”</i>
c.2	<i>“iya ,bagaimana mau tranfer ilmu dek..ikut dalam Dikbang Narkoba belum ada satu pun dari keseluruhan penyidik tersebut”</i>
c.3	<i>“untuk saat ini belum ada penyidik yang diikutsertakan jadi peserta Dikbang termasuk saya juga belum pernah jadi untuk pendidikan itu tidak dapat diberikan kontribusi apapun, tapi pelatihan di Polda Batam sering dilakukan dan diikutsertakan sehingga sedikit sebanyak dapat menambah ilmu yang dapat dimanfaatkan ”</i>

#### 4. *Punishment* (ketidaksiplinan)

Kepala Unit I (c.1), Penyidik 1 (c.2) dan Penyidik 2 (c.3)

##### Matriks Point ke-27

Pertanyaan Informan	Bagaimanakah hukuman yang diberikan kepada penyidik yang memiliki tidak disiplin?
c.1	<i>“selalunya penyidik yang tidak disiplin akan diberikan teguran oleh atasan langsung terlebih dahulu sebelum diberikan tindakan sanksi atau hukuman apapun”</i>
c.2	<i>“penyidik harus profesional dalam menjalankan fungsi dan perannya sebagai penegak hukum harus disiplin dan bertanggungjawab menyelesaikan kasus yang ditanganinya”</i>
c.3	<i>“Hal yang dapat menjadi tidak disiplin yang pernah apabila sampel urine pelaku diambil pada hari ini baru dibiarkan mengendap. Dan besok pagi harinya baru diperiksa sehingga ditegur dan berjanji saya tidak mau melakukannya lagi”</i>

##### Matriks Point ke-28

Pertanyaan Informan	Hukuman apa saja yang akan anda terima dari tidak disiplin?
c.1	<i>“hukuman merupakan sesuatu yang saya sarankan untuk ditinggalkan terutama pada anggota unit saya. Hukuman tersebut bermacam-macam dari hukuman tingkat rendah ke tingkat yang tinggi”</i>
c.2	<i>“Hukuman yang diterima seperti penundaan kenaikan pangkat, mutasi di daerah Polres terpencil dan masih banyak lagi yang diatur secara khusus sesuai dengan peraturannya. Kenala disiplin anggota di lapangan juga bisa turun niak, mungkin karena kelelahan tak jarang penyidik kurang istirahat dalam penyelesaian giatnya”</i>
c.3	<i>“seorang penyidik dapat diperiksa oleh Propam karena lalai dalam menjalankan tugas seperti kelalaiannya pada saat ditemukan kesalahan yakni tes urine”</i>

##### Matriks Point ke-29

Pertanyaan Informan	Adakah hukuman tersebut dirasakan adil bagi penyidik?
c.1	<i>“tentu keadilan akan didapatkan sesuai dengan perbuatan yang telah dilakukan penyidik tersebut tingkat kedisiplinan didasarkan rasa tanggungjawab akan menghasilkan sikap yang baik dirasakn adil oleh penyidik”</i>
c.2	<i>“ Apabila terdapat penyidik yang tertangkap tangan sedang memanipulasi jumlah BB atau sedang melalaikan tugasnya untuk menyimpan BB berakibat pada kehilangan atau penyidik turut ikut bekerjasama dalam menggunakan atau</i>

	<i>mengedar narkoba akan mendapatkan hukuman yang layak berdasarkan peraturan yang berlaku sehingga hal ini dipandang adil untuk masyarakat bahwa penyidik juga manusia biasa”</i>
c.3	<i>“hukuman itu tentu saja adil menurut hukum tetapi juga harus adil menurut penerapannya, hal yang terbaik adalah menghindari segala bentuk ketidakdisiplinan penyidik”</i>

### Matriks Point ke-30

Pertanyaan Informan	Adakah sebagai penyidik anda merasa cukup disiplin dalam penggunaan waktu yang telah ditetapkan?
c.1	<i>“target waktu penyidik memang bisa bersikap tegas dan kaku dengan menerapkan aturan ketat, tetapi kalau hasilnya para tersangka tidak mau bicara sehingga tidak bisa mengungkap kebenaran kasus tersebut, mau apa? Misalnya kalau kami perlakukan aturan ketat, tersangka tidak mau bicara atau bahkan menyembunyikan fakta, kan malah menyulitkan kami. Apalagi kami juga dikejar waktu (masa) penahanan yang hanya 120 hari”.</i>
c.2	<i>“Saya punya cara sendiri untuk mengungkap kasus itu. Kalau cara itu tidak benar, terserah orang yang menilainya. Yang penting, keinginan saya supaya mereka dihukum lama tercapai pada awalnya, proses tertangkap tangan dengan alat bukti yang lengkap seseorang bisa saja langsung di P21 kan”</i>
c.3	<i>“Menyelesaikan waktu penyidikan secepat yang dapat dilakukan akan menjadi ukuran kepuasan tersendiri dalam hal ini saya tidak pernah mau membuang-buang waktu serta melengkapi BAP untuk dilimpahkan ke Kejaksaan secepatnya”</i>

### Matriks Point ke-31

Pertanyaan Informan	Bagaimanakah cara anda berpenampilan pada saat melakukan penyidikan dan penyelidikan?
c.1	<i>“saya selalu berpesan untuk tetap menggunakan pakaian bebas rapi pada saat giat idik sidik diluar jam kerja, serta memakai pakai sesuai ketentuan penyidik pada saat jam kerja tersebut”</i>
c.2	<i>“Utamakan memakai pakai sopan agar masyarakat percaya bahwa dalam melakukan tindakan penyidik pun bisa berlaku sopan”</i>
c.3	<i>“kemampuan penyidik tidak terletak pada baju yang ia kenakan tetapi pada analisis kasus serta kemampuannya melihat dan memperhatikan gerak-gerik yang mencurigakan”</i>

### Matriks Point ke-32

Pertanyaan Informan	Bagaimanakah anda memaknai sebuah hukuman (seperti mutasi, demosi dan kenaikan pangkat tertunda) sebagai sebuah teknik yang memiliki maksud spesifik pada penilaian kinerja?
c.1	<i>“saya memaknai sebagai segala sesuatu yang harus saya jauhkan demi pencapaian karir saya”</i>
c.2	<i>“tindakan hukuman tentunya didasarkan pada ketentuan lainnya yang mengatur secara adil dimana penilai spesifik pada penilaian kinerja seharusnya tidak diberikan ataupun bernilai rendah umpakan penyidik melakukan kesalahan yang menghasilkan hukuman”</i>
c.3	<i>“masud dari sebuah hukuman adalah peringatan agar penyidik bertindak sesuai hukum yang berlaku. Penyidik juga dapat bercermin kepada rekan-rekannya yang sudah pernah dikenai hukuman sehingga penyidik lebih harus berhati-hati dalam bertindak”</i>

### 5. Feedback (Balikan) Pembinaan

Kepala Satuan Reserse Narkoba (a.1) dan Kepala Urusan Bina Operasional (a.2)

### Matriks Point ke-33

Pertanyaan Informan	Bagaimana menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan SatNarkoba yang telah ditentukan?
a.1	<i>“minimal seminggu sekali saya melakukan rapat bersama seluruh anggota Sat Res Narkoba guna untuk melakukan evaluasi giat yang telah mereka lakukan.”</i>
a.2	<i>“sebagai seorang kaur binops memiliki peran dalam pembinaan dan motivasi penyidik menyelesaikan giat untuk mencapai tujuan target tersebut misalnya memanggil penyidik-penyidik yang dinilai kurang memiliki semangat untuk menyelesaikan kasusnya bahkan sampai pada tahapan menjanjikan sebuah imbalan uang tali kasih sebagai motivasi pengungkapan kasus besarnya”</i>

### Matriks Point ke-34

Pertanyaan Informan	Sebagai seorang pemimpin bagaimana anda menghadapi kesulitan dalam menggunakan masuk/ input (SDM, anggaran dan sarana/ prasarana) yang tersedia?
a.1	<i>“adapun upaya yang pernah saya lakukan adalah mengoptimalkan peranan penyidik serta mengajukan permohonan personil untuk menjadi penyidik kepada Kapolres melalui kabag Sumda untuk menghasilkan kinerja yang maksimal, lalu untuk pengurangan anggaran selalunya saya membandingkan antara anggaran tahun ini dengan</i>

	<i>anggaran tahun depan dengan demikian saya mengetahui bahwa anggaran tersebut dapat ditambahkan melalui pengajuan serta dapat saja anggaran tersebut ditambahkan pos penggunaannya dan yang akhir itu sarana/ prasarana Sat Res masih sangat minim dapat saja dilihat anda sendiri bahwa ruangan kurang memadai, serta peralatan-peralatan masih seadanya dan belum juga optimal tapi pengajuan penambahan pun belum juga disetujui”</i>
a.2	<i>“ketiga-tiga poin yang disebutkan itu memanglah masih kurang dan menjadi kendala dalam operasional penyidik, mengingat kekurangan jumlah personil di Polres Tanjungpinang selanjutnya kami mengoptimalkan jumlah personil yang ada saja, anggaran tersebut digunakan sebaik-baiknya sehingga dapat menutupi kekurangannya, semetara sarana/ prasarana masih kurang ini juga dimanfaatkan saja secara baik serta dihimbau untuk membawa peralatan pribadi yang dapat mendukung penyidik dan penyelidikan.”</i>

#### Matriks Point ke-35

Pertanyaan Informan	Upaya apa yang anda lakukan dalam menggunakan hasil kinerja (Spesifik dan Generik) penyidik meningkatkan kinerjanya?
a.1	<i>“memberikan nilai terbaik kepada penyidik sesuai dengan tingkatan prestasi kerjanya selama sebulan, saya juga mengamati secara seksama hasil-hasil penilaian tersebut dengan memberikan sedikit arahan pada kekurangan penilaian dan memberikan bonus tambahan kepada yang memiliki nilai baik”</i>
a.2	<i>“upaya yang saya lakukan dengan memberikan masukan dan pendekatan persuasif kepada para Penyidik yang memiliki tingkat penilaian kinerja yang rendah, selanjut saya juga memberikan pembinaan berupa teguran”</i>

#### Matriks Point ke-36

Pertanyaan Informan	Pernahkah anda memberikan promosi kepada penyidik yang berprestasi?
a.1	<i>“berdasarkan data dan laporan dari kaurmintu, kaur binops dan kanit melalui rapat bersama tentang prestasi yang telah dicapai seorang penyidik maka saya memberikan keputusan serta mengajukan secara tertulis kepada Kapolres melalui Kabad Sumbda untuk dapat diberikan promosi jabatan maupun diberikan penghargaan khusus kepada penyidik yang berprestasi itu”</i>
s.2	<i>“pernah dengan mengusulkan ke Kasat Res Narkoba untuk selanjutnya diajukan kepada Kapolres untuk dapat diberikan penghargaan berupa promosi jabatan yang lebih tinggi”</i>

### Matriks Point ke-37

Pertanyaan Informan	Bagaimana cara memelihara dan mengembangkan kecakapan dan kemampuan penyidik melalui pendidikan dan pengembangan?
a.1	<i>“caranya dengan sharing of knowledge yang artinya membagikan pengetahuan kepada sesama personil apapun bentuk pelatihan ataupun dikbang yang telah diikuti penyidik di Sat Res Narkoba dengan memberikan kesempatan kepada yang telah didik tersebut untuk membaca peraturan baru, membuku pelatihannya diberbagai kesempatan”</i>
a.2	<i>“mengawasi penyidik yang sedang melakukan dikbang/ pelatihan melalui perhatian pada tingkat kehadiran selama pendidikan serta pengawasan pada hasil-hasil sebagai output yang diterima penyidik untuk dapat di berikan dan diterapkan kepada yang lain serta untuk diri sendiri”</i>

### Matriks Point ke-38

Pertanyaan Informan	Adakah Upaya Bapak dapat meningkatkan jumlah remunerasi dan menjauhi mereka dari punishment?
a.1	<i>“dikarenakan remun tersebut merupakan nilai baku yang menjadi hak setiap anggota sehingga saya tidak dapat melakukan upaya apapun dalam meningkatkan jumlahnya. Saya akan menjaga dan mengupaya untuk memanggil menegur penyidik yang bisa mendekati tidak mendapatkan remun karena tingkat kehadirannya rendah. Sedangkan untuk hukuman itu sendiri telah diatur dalam kode etik kepolisian,tapi selalunya saya juga memberikan peringatan terlebih dahulu agar anggota saya terhidar dari punishment tersebut”</i>
a.2	<i>“remun tidak dapat ditingkatkan kecuali diiringi dengan kenaikan pangkat dan jabatan personil, barulah remun itu kana naik, Berbagai macam upaya yang dilakukan untuk menjauhkan penyidik dari hukuman mulai dari teguran awal, peringatan dan melakukan pembinaan personil melalui pendekatan persuasif tentang masalah yang sedang dihadapinya jika saya mampu maka saya akan turut menyelesaikan serta mencarikan solusi untuk kebbaikannya agar terhidar dari hukuman aturan yang berlaku”</i>

### Matriks Point ke-39

Pertanyaan Informan	Hambatan terbesar apa yang anda rasakan dalam membina para penyidik?
a.1	<i>“hambatanya apabila penyidik tersebut biasanya yang berusia jauh lebih tua dari saya serta memiliki pengalaman kerja sebagai penyidik yang lebih lama di Sat Res Narkoba</i>

	<i>sulit untuk dapat menerima segala bentuk nasehat maupun yang saya berikan padahal tujuan saya selaku atasan sesungguhnya sangat tulus ikhlas dapat meningkatkan kinerjanya. Masih ada saja penyidik yang berperilaku dingin dan diam tanpa mau berbuat apa yang saya minta bahkan cenderung menjauhi saya”</i>
a.2	<i>“dinilai dari sisi hambatan yang dihadapi penyidik susah untuk dibina adalah penyidik yang seangkatan dengan saya dari segi umur dan kepangkatan dikarenakan dia merasa sama dan setingkat. Penyidik yang selalu melakukan pelanggaran-pelanggaran kecil terutama pada kedisiplinan kehadiran jam kerja penyidik yang tidak sedang melaksanakan giat idik dan sidik cenderung menghilang”</i>

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 3

**Gambar Hasil Obervasi**



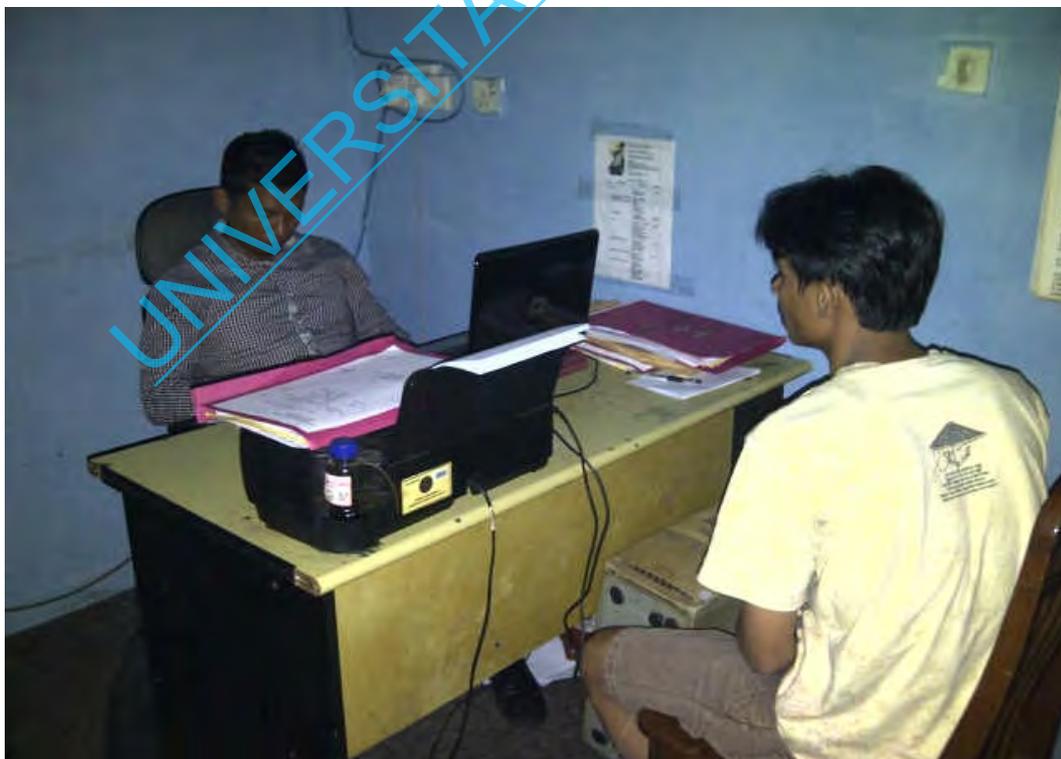
Papan Nama Kantor Polres Tanjungpinang



Kantor Polres Tanjungpinang



Pintu Masuk Ruangan Satuan Reserse Narkoba Polres Tanjungpinang



Seorang Penyidik sedang melakukan penyidikan diketahui sedang menggunakan telepon genggam/ handphone-nya



Pembinaan yang dilakukan oleh Kasat Narkoba Polres Tanjungpinang dengan memberikan pengarahannya singkat



Melakukan sementara terdapat salah seorang penyidik sibuk merokok saja dibelakang proses berlangsung



Beban kerja yang dirasakan berat menimbulkan ngantuk yang tidak terduga pada saat pembinaan oleh Kaubinops Sat Res Narkoba



Proses penimbangan BB (Barang Bukti) yang belum memadai masih bekerjasama dengan Kantor Pegadaian



Proses penyidikan dan penyidilidikan oleh salah seorang Kepala Unit bersama-sama anggotanya.



Pengeledahan yang dilakukan kepada salah seorang tersangka



Kepala Satuan Reserse Narkoba sedang memberikan penyuluhan tentang bahaya Narkoba dan zat adektif lainnya pada salah satu sekolah



Test Urine yang dilakukan kepada siswa-siswa pada salah satu sekolah di Tanjungpinang