

EVALUASI PENUGASAN ANGGOTA POLRI DI LUAR STRUKTUR ORGANISASI KEPOLISIAN DALAM MEWUJUDKAN SDM POLRI YANG UNGGUL

M. Asrul Azis, dkk¹
Pusat Penelitian dan Pengembangan Polri
m.asrulaziz20@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan melakukan evaluasi tentang efektivitas penugasan personel Polri di luar struktur organisasi Polri, dengan tujuan untuk mendapatkan data tentang mapping jumlah anggota Polri yang ditempatkan pada instansi pengguna dan presentasi kebutuhannya, evaluasi tingkat kenyamanan, kepuasan dan kesesuaian pekerjaan di institusi pengguna, dan evaluasi tentang sistem perawatan serta pembinaan karir anggota Polri di luar struktur dan kepuasan instansi pengguna. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan data kuantitatif dan kualitatif. Yang menjadi responden penelitian adalah seluruh personel yang ditugaskan di luar struktur dan yang menjadi informan / narasumber adalah pimpinan Polri di Pusat, pimpinan instansi di mana personel Polri ditugaskan, pimpinan Polri di kewilayahan sampel. Wilayah penelitian adalah Polda Sumut, Kepri, Kalbar, Kaltim, Sulteng, Bengkulu, Jambi, Sulsel, Sulut dan Aceh. Sedangkan sampel instansi di luar struktur Polri, Kemendagri, BNN Pusat, BNN Provinsi sesuai dengan Polda sampel, Kemensetneg, Kemenpolhukam, dan KPK. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan analisis proporsi. Hasil analisis diperoleh temuan bahwa: keberadaan personel Polri di luar struktur bermanfaat membangun jejaring serta pemakaian sumber daya bersama dan aksesibilitas informasi antar institusi. Personel Polri di luar struktur dapat menjadi “jembatan” sinergitas Polri dengan institusi lain, memperkuat kerja sama lintas sektoral guna efisiensi dan efektivitas pencapaian target kinerja institusi Polri. Penilaian pimpinan instansi di mana personel Polri ditugaskan, sangat tinggi, karena 99,75% dari mereka puas dengan kinerja, loyalitas dan perilaku personel Polri yang ditugaskan di instansinya. Kepuasan personel Polri yang ditugaskan di luar struktur organisasi Polri, sangat tinggi, karena 97,10% dari mereka menyatakan kinerja, loyalitas, dan pengabdian mereka dihargai, sehingga mereka bisa mengembangkan motivasi dan inovasinya. Efektivitas sistem pembinaan karier dan perawatan personel, bagi personel Polri yang ditugaskan di luar struktur organisasi Polri, sudah cukup tinggi. Berdasarkan temuan tersebut dapat direkomendasikan beberapa hal yaitu integrasi penilaian kinerja personel Polri di luar struktur oleh institusi pengguna dengan komponen penilaian yang ditetapkan oleh institusi Polri. Integrasi ini harus didasarkan pada ketepatan indikator penilaian dan metode penilaiannya sehingga personel yang bekerja di luar struktur tetap mendapatkan kesempatan untuk kenaikan pangkat, juga perlu penyusunan regulasi tentang masa waktu penugasan personel Polri di luar struktur yang menjadi rujukan bagi lembaga terkait untuk masa kerja personel dan kesempatan personel lain serta pembangunan *data base* terintegrasi terkait manajemen karier personel sehingga memudahkan untuk evaluasi personel yang sudah waktunya untuk ditarik ataupun untuk promosi. Rekomendasi lain adalah perlunya personel mendapat kesempatan pengembangan kapasitas dan keterampilan yang mendukung bagi tugas dan kinerja serta pembentukan karakter yang lebih baik sehingga mereka dapat merepresentasikan citra Polri di instansi dan lembaga lain.

Kata kunci : *evaluasi , Polri , di luar struktur*

¹ Guntur Setyanto, Iswyoto Agoeng Lesmana Doeta, Yasirman, Wadi, Budi Triyanto, Vita Mayastinasari, Herlina J.R. Saragih, Katrina J. Ratu, Sakti Widodo, Ekha Chandra, Mindarti, Fajar Istiono, Agus Siswanto, Yuli Pertiwi, Gustika Sitanggang, Nur Teguh Mulyawan, Nurkholik, Robi Wardiansyah, Rachmat Taufik Hidayatulloh, Dedi Hidayat

ABSTRACT

This research is an evaluation research on the effectiveness of Polri personnel assignments outside the Polri organizational structure, with the aim of obtaining data on the mapping of the number of Polri members assigned to user agencies and the presentation of their needs, evaluating the level of comfort, satisfaction and work suitability at the user's institution, and evaluation of care system and career coaching for members of the National Police outside the structure and satisfaction of user agencies. This research uses a combination of quantitative and qualitative research methods, with respondents from the National Police leadership at the center, the head of the agency where the Police personnel are assigned, the Police leadership in the sample areas and Polri personnel assigned outside the Polri organizational structure. The sample areas are Polda North Sumatra, Riau Islands, West Kalimantan, East Kalimantan, Central Sulawesi, Bengkulu, Jambi, South Sulawesi, North Sulawesi and Aceh. Meanwhile, the sample of institutions outside the structure of the National Police, Ministry of Home Affairs, National BNN, Provincial BNN is in accordance with the sample Polda, Ministry of State Secretariat, Kemenpolhukam, and KPK. Data were analyzed using qualitative descriptive analysis and proportion analysis. From the results of the analysis, it was concluded that: the presence of Polri personnel outside the structure is beneficial for building networks as well as sharing resources and accessibility of information between institutions. Polri personnel outside the structure can act as a "bridge" to the synergy of Polri with other institutions, strengthening cross-sectoral cooperation for efficiency and effectiveness in achieving the performance targets of the INP institutions. The evaluation of the leaders of the agencies to which Polri personnel are assigned is very high, because 99.75% of them are satisfied with the performance, loyalty and behavior of Polri personnel assigned to their institutions. Satisfaction of Polri personnel assigned outside the Polri organizational structure is very high, because 97.10% of them stated that their performance, loyalty and service were valued, so that they could develop their motivation and innovation. The effectiveness of the career development and personnel maintenance system for Polri personnel assigned outside the Polri organizational structure is quite high. So it is recommended, integration of performance appraisals of Polri personnel outside the structure by user institutions with the assessment components set by the INP institution. This integration must be based on the accuracy of the assessment indicators and their assessment methods. Integration of rules regarding rank, position and remuneration of INP personnel within the structure with Polri personnel outside the structure. One of the objectives is to minimize the obstacles or potential difficulties in obtaining police promotion for Polri personnel outside the structure with functional positions. This is due to the requirement for police promotion to occupy structural positions with a higher rank requirement than the current rank. Integration between education and training (either with funding sources from the National Police or user institutions) and career development patterns. Preparation of regulations regarding the length of time for assignment of Polri personnel outside the structure. Development of an integrated database related to personnel career management.

Keyword: *evaluation, police, outside the structure*

PENDAHULUAN

Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Budaya global berinteraksi dengan budaya regional, nasional, organisasi, dan fungsi-fungsi organisasi termasuk sikap dan perilaku individu di dalamnya sehingga perubahan global juga dapat direspon dan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan aktivitas manusia dalam organisasi. Perkembangan global memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan ilmu dan pengelolaan SDM, karena pada dasarnya memang perubahan itu terjadi pada segenap manusia, yang selama ini berada pada organisasi-organisasi. Perubahan merupakan fenomena yang tidak mungkin dihindari, tetapi bagaimana SDM dapat memanfaatkan perubahan bagi kepentingan organisasi dan anggota-anggota di dalamnya. Jika tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi, maka organisasi akan menjadi "status quo" yang berakhir pada pengurangan bahkan pemusnahan reorganisasi di masa yang akan datang. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkup pengelolaan SDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman Angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja (Gary Dessler, 1997:6). fenomena kecenderungan ini sudah mulai banyak dialami oleh Kementerian/Lembaga, termasuk Institusi Kepolisian.

Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai institusi negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, memberikan perlindungan,

pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, turut serta berperan dalam penyelenggaraan fungsi pemerintahan, penyelenggaraan misi kemanusiaan, dan pemeliharaan perdamaian dunia melalui penugasan anggota di luar struktur organisasi pada kementerian/lembaga/ badan/ komisi/ organisasi internasional.

Dalam konteks tersebut, sesuai Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, bahwa penugasan anggota Polri di luar struktur di atur dalam Pasal 28 ayat (3), dan implementasinya diatur dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2017 tentang Penugasan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia di Luar Struktur Organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia, baik pada lingkup kementerian, lembaga, badan, atau komisi (Perkap 4 tahun 2017 pasal 5).

Peranan tersebut diperlukan dalam rangka mendorong terwujudnya pembangunan di lingkungan masyarakat yang aman dan tertib. Terlebih dalam era reformasi ini, masyarakat menuntut penyelenggaraan pemerintahan harus demokratis, agar terwujudnya supremasi sipil yaitu aparat pemerintah berada untuk melayani kepentingan rakyat. Sehingga untuk menyikapi itu, Polri dituntut untuk profesional dan modern dalam melakukan tata kelola di bidang SDM, baik aspek rekrutmen, penggunaan, pengakhiran dan perawatannya. Dengan berjalannya siklus tersebut, diharapkan tata kelola pembinaan SDM dapat dilaksanakan secara profesional dan proporsional sesuai dengan kebutuhan organisasi, artinya terjadi keseimbangan antara masukan dan kebutuhan personel yang diperlukan.

Penjabaran implementasinya merujuk pada Tujuh program prioritas Kapolri berisi, diantaranya ialah mewujudkan SDM unggul, pemantapan Harkamtibnas, penguatan Penegakkan Hukum (Gakum) yang profesional dan berkeadilan, pemantapan manajemen media, penguatan sinergi polisional, penataan kelembagaan, dan penguatan pengawasan. Sinergi polisional yang proaktif adalah kebersamaan antar unsur dan komponen negara dan masyarakat dalam mengambil langkah mengatasi potensi gangguan keamanan. Perkembangan tantangan tugas yang dihadapi Polri tidak akan pernah lepas dari hubungan dan kerja sama dengan berbagai pihak, sehingga diperlukan penguatan sinergi polisional.

Salah satu 9 komitmen SDM Polri, yaitu melakukan pembenahan SDM Polri untuk mendukung terwujudnya Polri yang profesional, modern, dan terpercaya. Sumber daya manusia adalah aset utama Polri. Dalam melaksanakan sinergi polisional pun dibutuhkan SDM yang unggul, sehingga citra Polri tetap baik bagi berbagai pihak yang membutuhkan.

Kuatnya peran fungsi kepolisian yang dimiliki terkait dengan tugas perlindungan, pengayoman, dan fungsi penegakan hukum, serta fungsi pelayanannya kepada masyarakat, di samping peluang regulasi yang memungkinkan, maka terjadi lonjakan penempatan anggota Polri yang melaksanakan penugasan di luar struktur Polri telah mencapai 3.698 personel, mulai dari kepangkatan Tamtama sampai dengan pangkat Pati Polri, yang tersebar di kementerian/lembaga baik di dalam negeri maupun di luar negeri, dengan rincian antara lain di 34 kementerian, di 51 lembaga negara, di 16 perusahaan/daerah/BUMN, dan 11 tempat lain-lain.

Penempatan anggota Polri di luar struktur kepolisian, pada kementerian/lembaga dan instansi serta masyarakat semakin tahun mengalami peningkatan, dan sampai saat ini belum pernah dilakukan evaluasi. Ini merupakan indikasi bahwa proses pengelolaan SDM di lingkup kepolisian memerlukan tata kelola yang lebih baik, sehingga dapat mendukung jalannya organisasi sesuai yang diharapkan. Mengingat, masih banyak persoalan-persoalan lain yang dalam pengelolaan SDM, seperti keberagaman anggota kerja yang terus bertambah secara drastis, kelompok angkatan kerja wanita (Polwan), kelompok angkatan kerja minoritas (ahli), kelompok pekerja yang memasuki dunia kerja baru (alih tugas), kelompok kerja manula yang akan memasuki masa pensiun. Perubahan teknologi yang akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat lain, serta akibat proses globalisasi menimbulkan tren lahirnya dunia kerja dan dunia jabatan.

Bila kecenderungan di atas tidak dicermati dan diidentifikasi secara dini, terlebih derasnya kelompok pekerja yang alih tugas, karena ditempatkan oleh Polri atas permintaan kementerian/lembaga/institusi luar, lambat laun menjadi persoalan serius yang dapat melemahkan institusi Polri. Atas latar belakang inilah, penelitian tentang evaluasi penugasan anggota Polri di luar struktur organisasi kepolisian dalam mewujudkan SDM Polri yang unggul dilaksanakan.

METODE

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan melalui metode triangulasi. Data primer dan sekunder dikompilasi, yang selanjutnya dianalisis berdasarkan analisis:

1. kualitatif deskriptif untuk data hasil penelitian kualitatif;
2. analisis menggunakan statistik deskriptif untuk data hasil penelitian kuantitatif.

HASIL PENELITIAN

A. Kontribusi Personel Polri Di luar Struktur Terhadap Institusi Polri

1. Sinergitas Polri dan Pihak Eksternal

Keberadaan personel Polri di luar struktur bermanfaat membangun jejaring. Dampak terjalannya jejaring adalah potensi dan implementasi pemakaian sumber daya bersama dan aksesibilitas informasi antar Kementerian/Lembaga, Badan dan Polri, sehingga bermanfaat terhadap efisiensi dan efektivitas pencapaian target kinerja.

Salah satu hal yang berpotensi baik terhadap komunikasi antara Polri dengan institusi di luar Polri, disebabkan oleh keberadaan anggota Polri yang ditempatkan di luar struktur. Personel Polri di luar struktur dapat menjadi “jembatan” sinergitas Polri dengan institusi/ KL di luar Polri. Sinergitas berimplikasi kerja sama lintas sektoral guna efisiensi dan efektivitas pencapaian target kinerja. *Multiplier effect* yang diperoleh adalah mengurangi/ meminimalisasi beban kerja berlebih personel Polri sehingga memberikan penguatan terhadap institusi Polri dalam mewujudkan “*strive for excellent*”

2. Optimalisasi Keamanan Dan Ketertiban Masyarakat

Personel Polri yang ditempatkan di luar struktur berkontribusi mengoptimalkan keamanan dan ketertiban masyarakat secara efektif dan efisien. Hal ini terwujud melalui proses pemberdayaan personel institusi di luar struktur berupa keikutsertaan/ keterlibatan langsung dalam berbagai program yang berorientasi pada perwujudan Kamtibmas.

B. Penilaian Kinerja Personel Polri Di luar Struktur Oleh Institusi Pengguna

Penilaian kinerja dilakukan agar diketahui tentang informasi yang diinginkan dari suatu pekerjaan. Penilaian kinerja juga bermanfaat untuk mencegah terjadinya miskomunikasi tentang kualitas kerja yang diinginkan. Peningkatan produktivitas personel organisasi merupakan salah satu *outcomes* penilaian kinerja melalui umpan balik dalam proses penilaian kinerja. Oleh sebab itu, maka identifikasi penilaian kinerja personel Polri di luar struktur menjadi hal penting untuk keberlangsungan kinerja positif personel Polri yang ditempatkan di luar struktur. Penilaian kinerja yang diidentifikasi mencakup: pelaksanaan tugas rutin, pelaksanaan tugas kontinjensi dan perilaku kewarganegaraan.

1. Pelaksanaan Tugas Rutin

Mayoritas penilaian dari atasan personel di luar struktur sebagai para informan, menyatakan bahwa kompetensi dan kemampuan personel Polri dalam pelaksanaan tugas yang diemban sangat baik terutama personel yang bidang tugasnya relevan dengan tugas sebelumnya di institusi Polri seperti sebagai penyidik, intel dan bagian Narkoba. Hal tersebut disebabkan oleh kompetensi yang dimiliki personel Polri serta penguasaan jaringan sehingga informasi yang didapatkan komprehensif, berdampak pada kinerja positif. Berdasarkan jawaban kuesioner, diilustrasikan pada tabel 1, atasan personel Polri di luar struktur diseluruh obyek penelitian memberikan penilaian dengan kecenderungan baik sebesar 99,70%. Responden yang memberikan penilaian dengan kecenderungan buruk hanya sebesar 0,30%. Atasan personel Polri di luar struktur diseluruh obyek penelitian memberikan penilaian dalam jawaban kuesioner dengan kecenderungan baik terhadap pelaksanaan tugas rutin pada sembilan (9) butir pernyataan, yaitu: a. perencanaan kerja, b. pelaksanaan kerja, c. pengendalian kerja, d. tertib administrasi, e. akuntabilitas hasil pelaksanaan tugas, f. kerja sama tim dalam pelaksanaan tugas g. loyalitas dalam penyelesaian tugas, h. pengembangan diri untuk menunjang pelaksanaan tugas, i. kehadiran dalam setiap kegiatan.

Tabel 1

**Perspektif Atasan Personel Polri Di luar Struktur
Terhadap Pelaksanaan Tugas Rutin Personel Polri Di luar Struktur**

NO	PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
		Sangat Buruk	Buruk	Kecend. Penilaian Buruk	Baik	Sangat Baik	Kecend. Penilaian Baik
1	Perencanaan kerja	0 / 0%	1.2%	1.2%	65.4%	33.3%	98.7%
2	Pelaksanaan kerja	1.2%	0%	1.2%	54.3%	44.4%	98.7%
3	Pengendalian kerja	0%	0%	0%	66.7%	33.3%	100%
4	Tertib administrasi	0%	0%	0%	70.4%	29.6%	100%
5	Akuntabilitas hasil pelaksanaan tugas	0%	0%	0%	72.8%	27.2%	100%
6	Kerja sama tim dalam pelaksanaan tugas	0 / 0%	0%	0%	51.9%	48.1%	100%
7	Loyalitas dalam penyelesaian tugas	0%	0%	0%	49.4%	50.6%	100%
8	Pengembangan diri untuk menunjang pelaksanaan tugas	0%	0%	0%	65.4%	34.6%	100%
9	Kehadiran dalam setiap kegiatan	0%	0%	0%	49.4%	50.6%	100%
TOTAL		0.13%	0.13%	0.30%	60.6%	39%	99.7%

Sumber: Hasil jawaban kuesioner

Pengumpulan data melalui *Focus Group Discussion (FGD)*, atasan sebagai informan menjelaskan terdapat kelemahan personel Polri di luar struktur cenderung pada perencanaan kerja. Perencanaan kerja dalam bentuk dokumen tertulis hampir tidak pernah dibuat, lebih banyak pada pengetahuan implisit sehingga atasan penilai kerja mengalami kesulitan dalam membandingkan perencanaan dengan realisasi. Hal tersebut mengindikasikan kelemahan yang umumnya terjadi adalah tertib administrasi. Namun demikian, atasan personel Polri di luar struktur memberikan penilaian yang positif terhadap personel Polri di luar struktur dalam hal loyalitas penyelesaian tugas, kedisiplinan dan akuntabilitas pelaksanaan tugas. Hal ini sejalan dengan pernyataan informan: “Perencanaan kerja secara tertulis saya belum pernah ditunjukkan, tapi disampaikan secara lisan”. Informan lain menyatakan: “Saya sependapat juga, teman-teman polisi secara administrasi tidak terlalu detail, tapi dalam hal pelaksanaan kerja dan pengendalian kerja sangat bagus. Hasil kerja teman-teman polisi juga sangat bagus, memuaskan”. Personel Polri di luar struktur dinilai sangat loyal terhadap institusi. Hal tersebut dinyatakan oleh salah satu informan: “Klo polisi yang disini sangat disiplin, tidak mudah menyerah dan selalu menyelesaikan tugas dengan tuntas”. Personel Polri juga dinilai memiliki tanggungjawab menyelesaikan tugasnya meskipun kadang-kadang mereka harus menggunakan dana pribadi lebih dulu agar pelaksanaan tugas lancar.

Setelah dikonfirmasi dengan personel mengapa mereka tidak membuat perencanaan kerja, hal itu bukan disengaja tetapi tuntutan tugas yang perlu segera ditangani seperti misalnya merspon laporan masyarakat terkait dengan transaksi Narkoba, sehingga mereka segera meluncur ke Tempat Kejadian Perkara (TKP).

2. Pelaksanaan Tugas Kontinjensi

Atasan personel Polri yang ditempatkan di luar struktur memberikan penilaian dengan kecenderungan baik terhadap pelaksanaan tugas pada situasi krisis (kontinjensi). Atasan menilai kemampuan menghadapi stres kerja dan kreativitas pemecahan masalah dinilai baik oleh atasan personel Polri di luar struktur dan atasan mengharapkan pola kerja demikian dapat menjadi contoh bagi pegawai yang lain dilingkungan kerja. Personel Polri juga dinilai memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan, budaya organisasi, atasan dan rekan kerja serta kemampuan mempelajari hal-hal baru dan teknologi. Salah seorang informan menyatakan:

“Personel Polri yang ditugaskan disini memiliki kemampuan dalam memberikan pertimbangan atau alternatif solusi kepada atasan langsung terkait penyelesaian tugas”. Seorang atasan menambahkan: “Kompetensi personel dalam penyelesaian masalah kontinjensi sangat baik dengan menggunakan jejaring yang dimiliki”.

Tabel 2
Perspektif Atasan Personel Polri Di luar Struktur
Terhadap Pelaksanaan Tugas Kontinjensi Personel Polri Di luar Struktur

NO	PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
		Sangat Buruk	Buruk	Kecend. Penilaian Buruk	Baik	Sangat Baik	Kecend. Penilaian Baik
1	Pelaksanaan tugas pada situasi krisis	0%	0%	0%	66.7%	33.3%	100%
2	Kemampuan menghadapi tekanan psychologis (stres kerja)	0%	0%	0%	71.6%	28.4%	100%
3	Kreativitas pemecahan masalah	0%	0%	0%	72.8%	27.2%	100%
4	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan berkaitan dengan situasi kerja yang tidak menentu/ tidak dapat diprediksi	0%	0%	0%	72.8%	27.2%	100%
5	Kemampuan mempelajari hal-hal baru yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas (termasuk teknologi)	0%	0%	0%	72.8%	27.2%	100%
6	Adaptabilitas interpersonal (kemampuan beradaptasi dengan atasan, bawahan dan rekan kerja)	0%	0%	0%	55.6%	44.4%	100%
7	Adaptabilitas budaya (kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja)	0%	0%	0%	66.7%	33.3%	100%
TOTAL		0%	0%	0%	68.4%	31.6%	100%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

Seluruh responden (100%) menyatakan kecenderungan penilaian baik terhadap pelaksanaan tugas kontinjensi yang dilakukan personel Polri di luar struktur pada tujuh (7) komponen, diilustrasikan pada Tabel 2. Ketujuh komponen tersebut meliputi: a. pelaksanaan tugas pada situasi krisis, b. kemampuan menghadapi tekanan psikologi (stres kerja), c. kreativitas pemecahan masalah, d. kemampuan menyelesaikan pekerjaan berkaitan dengan situasi kerja yang tidak menentu/ tidak dapat diprediksi, e. kemampuan mempelajari hal-hal baru yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas (termasuk teknologi), f. adaptabilitas interpersonal (kemampuan beradaptasi dengan atasan, bawahan dan rekan kerja), g. adaptabilitas budaya (kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja).

3. Perilaku Kewarganegaraan

Personel Polri di luar struktur mendapatkan penilaian positif dari atasannya dalam hal cara berkomunikasi dan memberikan saran konstruktif. Selain itu, personel Polri di luar struktur dinilai memiliki kerelaan melakukan tugas lebih dari standar yang ditetapkan dan mampu memberikan citra positif institusi kepolisian. Tanggung jawab dinilai baik dengan indikasi berupaya menuntaskan pekerjaan yang diembannya. Hasil jawaban kuesioner menunjukkan kecenderungan penilaian baik

oleh atasan personel Polri di luar struktur terhadap perilaku kewarganegaraan personel Polri di luar struktur. Sebanyak 99,70% responden yang menjadi atasan personel Polri di luar struktur memberikan penilaian baik pada empat (4) komponen perilaku kewarganegaraan, yaitu: a. cara komunikasi/ memberikan saran konstruktif (saran-saran yang baik), b. kerelaan melakukan tugas lebih dari standar yang ditentukan; c. kemampuan memberikan citra positif organisasi kepada publik (berperilaku baik), d. kesediaan menolong (diilustrasikan pada Tabel 3). Pernyataan seorang atasan terhadap personel Polri yang ditempatkan di institusinya: “Polisi memiliki jaringan yang luas dan kemampuan berkomunikasi yang baik, sehingga kami merasa sangat terbantu”.

Tabel 3
Perspektif Atasan Personel Polri Di luar Struktur
Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Personel Polri Di luar Struktur

NO	PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
		Sangat Buruk	Buruk	Kecend. Penilaian Buruk	Baik	Sangat Baik	Kecend. Penilaian Baik
1	Cara komunikasi / memberikan saran konstruktif (saran-saran yang baik)	0%	0%	0%	63%	37%	100%
2	Kerelaan melakukan tugas lebih dari standar yang ditentukan	0%	1.2%	0%	60.5%	38.3%	98.8%
3	Kemampuan memberikan citra positif organisasi kepada publik (berperilaku baik)	0%	0%	0%	56.8%	43.2%	100%
4	Kesediaan menolong	0%	0%	0%	49.4%	50.2%	100%
TOTAL		0%	0.3%	0.3%	57.4%	42.3%	99.7%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

4. Kompetensi Pesonel Polri Dalam Pelaksanaan Tugas di Luar Struktur

Kecenderungan personel Polri di luar struktur dinilai baik kompetensinya oleh atasannya (99,80% responden), baik dalam hal pelaksanaan tugas rutin, pelaksanaan tugas kontinjensi dan perilaku kewarganegaraan, diilustrasikan pada Tabel 4. Seorang informan, atasan personel Polri menyatakan: “Personel Polri yang ditempatkan disini handal, gigih dan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas”.

Tabel 4
Perspektif Atasan Personel Polri Di luar Struktur Terhadap Kinerja Personel Polri Di luar Struktur

NO	PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
		Sangat Buruk	Buruk	Kecend. Penilaian Buruk	Baik	Sangat Baik	Kecend. Penilaian Baik
1	Perencanaan kerja	0%	1.2%	1.2%	65.4%	33.3%	98.7%
2	Pelaksanaan kerja	1.2%	0%	1.2%	54.3%	44.4%	98.7%
3	Pengendalian kerja	0%	0%	0%	66.7%	33.3%	100%
4	Tertib administrasi	0%	0%	0%	70.4%	29.6%	100%
5	Akuntabilitas hasil pelaksanaan tugas	0%	0%	0%	72.8%	27.2%	100%
6	Kerja sama tim dalam pelaksanaan tugas	0%	0%	0%	51.9%	48.1%	100%
7	Loyalitas dalam penyelesaian tugas	0%	0%	0%	49.4%	50.6%	100%

8	Pengembangan diri untuk menunjang pelaksanaan tugas	0%	0%	0%	65.4%	34.6%	100%
9	Kehadiran dalam setiap kegiatan	0%	0%	0%	49.4%	50.6%	100%
10	Pelaksanaan tugas pada situasi krisis	0%	0%	0%	66.7%	33.3%	100%
11	Kemampuan menghadapi tekanan psikologis (stres kerja)	0%	0%	0%	71.6%	28.4%	100%
12	Kreativitas pemecahan masalah	0%	0%	0%	72.8%	27.2%	100%
13	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan berkaitan dengan situasi kerja yang tidak menentu/ tidak dapat diprediksi	0%	0%	0%	72.8%	27.2%	100%
14	Kemampuan mempelajari hal-hal baru yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas (termasuk teknologi)	0%	0%	0%	72.8%	27.2%	100%
15	Adaptabilitas interpersonal (kemampuan beradaptasi dengan atasan, bawahan dan rekan kerja)	0%	0%	0%	55.6%	44.4%	100%
16	Adaptabilitas budaya (kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja)	0%	0%	0%	66.7%	33.3%	100%
17	Cara komunikasi / memberikan saran konstruktif (saran-saran yang baik)	0%	0%	0%	63%	37%	100%
18	Kerelaan melakukan tugas lebih dari standar yang ditentukan	0%	1.2%	0%	60.5%	38.3%	98.8%
19	Kemampuan memberikan citra positif organisasi kepada publik (berperilaku baik)	0%	0%	0%	56.8%	43.2%	100%
20	Kesediaan menolong	0%	0%	0%	49.4%	50.2%	100%
TOTAL		0.06%	0.06%	0.12%	62.7%	37.07%	99.8%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

C. Kepuasan Kerja Personel Polri Di luar Struktur Terhadap Institusi Di luar Struktur

Kepuasan kerja akan menumbuhkan motivasi, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/ makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Kepuasan kerja yang bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakan, mampu memenuhi kebutuhan. Kepuasan kerja dapat terwujud dengan keseimbangan antara faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*) dan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*). *Motivator* mencakup prestasi (*achievement*), pengakuan/ penghargaan, tanggung jawab, memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja, khususnya promosi, faktor pekerjaan itu sendiri. Kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*), antara lain upah/ gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan organisasi, proses administrasi dalam organisasi.

1. Motivator

Personel Polri di luar struktur memiliki tingkat kepuasan kerja yang didapatkan dari faktor motivator. Kecenderungan personel Polri puas terhadap prestasi kerja di tempat kerja penempatannya dan penghargaan prestasi kerja oleh atasannya di luar struktur Polri. Personel tersebut juga puas terhadap porsi tanggung jawab yang diembannya. Selain itu personel mendapatkan kesempatan untuk pengembangan kompetensinya dan kemajuan kariernya. Kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan pembiayaan dari institusi pengguna (institusi di luar Polri, tempat personel Polri ditugaskan) dirasakan sangat besar dengan cara yang *fair*. Hasil jawaban kuesioner menunjukkan 97,90% responden (Tabel 5) memberikan penilaian dengan kecenderungan baik pada empat (4) komponen motivator berupa: a. kepuasan terhadap prestasi (*achievement*) kerja, b. kepuasan terhadap pengakuan/ penghargaan prestasi kerja oleh atasan, c. kepuasan terhadap tanggung jawab yang diberikan, d. kepuasan memperoleh kemajuan/ perkembangan karier dalam bekerja di luar struktur Polri.

Kepuasan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam perspektif personel Polri di luar struktur dikaitkan dengan beban kerja dan ketersediaan anggaran. Personel Polri yang ditempatkan di luar struktur cenderung menyatakan bahwa beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya proporsional. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor kepuasan kerja. Kecenderungan hasil wawancara menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas di luar struktur terstruktur dengan baik sehingga personel dapat menggunakan hari liburnya. Berbeda dengan pelaksanaan tugas di Polri yang “seolah-olah tidak mengenal hari libur”. Salah satu informan menyatakan: “Klo di luar struktur, libur ya libur, tidak seperti di dalam struktur, waktu kerja tidak terbatas”. Informan lain menambahkan: “Bekerja di luar struktur, kalendernya hitam dan merah, klo di Polri hitam semua, tidak ada liburnya walaupun tanggal merah. Lebaran bisa pulang”. Selain itu dari sisi anggaran dinilai proporsional dengan tugas yang diemban. Personel Polri di luar struktur bekerja sesuai dengan anggaran yang tersedia, berbeda dengan tuntutan terhadap personel Polri di dalam struktur yang berorientasi pada pencapaian target kinerja tanpa memperhatikan ketersediaan anggaran. Pelaksanaan tugas Polri di dalam struktur cenderung tidak memperhatikan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian. Hal ini diungkapkan oleh seorang informan: “Kami disini hanya mikirin kerjaan aja, tidak pusing masalah uangnya, karena semua tugas kami sudah didukung anggaran.”

Tabel 5
Perspektif Personel Polri Di luar Struktur
Terhadap Motivator Pelaksanaan Tugas Di luar Struktur

NO	PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Kecend. Penilaian Buruk	Puas	Sangat Puas	Kecend. Penilaian Baik
1.	Kepuasan terhadap prestasi (<i>achievement</i>) kerja	0.4%	0.8%	1.2%	60.5%	38.3%	98.8%
2.	Kepuasan terhadap pengakuan/ penghargaan prestasi kerja oleh atasan	0.1%	1.5%	1.6 %	62.3%	36%	98.3%
3.	Kepuasan terhadap tanggung jawab yang diberikan	0.1%	0.9%	1%	60.3%	38.6%	98.9%
4.	Kepuasan memperoleh kemajuan/ perkembangan karier dalam bekerja di luar struktur Polri	0.8%	3.5%	4.3%	61.7%	34%	95.7%
TOTAL		0.35%	1.7%	2.1%	61.2%	36.7%	97.9%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

2. Kesehatan Lingkungan Kerja

Kecenderungan personel Polri di luar struktur (96,90% responden), diilustrasikan pada Tabel 6, merasa puas dengan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*) pada 9 komponen, yaitu kepuasan terhadap: a. penghasilan, b. promosi jabatan di instansi pengguna, c. promosi pengalihan jabatan di instansi pengguna, d. supervisi pelaksanaan tugas oleh atasan di instansi pengguna, e. rekan kerja di lingkungan instansi pengguna, f. pekerjaan di tempat personel ditugaskan, g. kondisi kerja di lingkungan instansi pengguna, h. kebijakan organisasi di lingkungan instansi pengguna, i. proses administrasi di lingkungan instansi pengguna. Penghasilan berupa tunjangan kinerja yang diperoleh dari institusi pengguna dirasakan masih memadai sesuai dengan pekerjaan yang diembannya, walaupun pada beberapa jabatan dengan persyaratan kepangkatan lebih tinggi memiliki tunjangan kinerja yang lebih rendah dibandingkan dengan jabatan lain dengan persyaratan kepangkatan lebih rendah. Namun persyaratan kepangkatan tersebut ditetapkan oleh Mabes Polri, bukan institusi pengguna. Hal ini diungkapkan oleh seorang informan: “Kabid Berantas di BNN itu pangkatnya Kombes, tapi Tunkin nya lebih rendah dibandingkan Kepala BNNP yang pangkatnya AKBP”.

Pada beberapa kepangkatan, tunjangan kinerja yang diterima personel Polri yang berada di dalam institusi Polri, saat ini lebih besar dibandingkan dengan yang diterima personel Polri diluar struktur karena Tunjangan Kinerja (Tunkin) personel Polri di dalam struktur mengalami kenaikan. Namun demikian mayoritas informan personel Polri di luar struktur tetap merasa nyaman bekerja di luar struktur dan mereka menyatakan bahwa pernah merasakan Tunkin yang lebih besar dibandingkan rekannya personel Polri yang berada di dalam struktur. Pada level kepangkatan tertentu (KBP) ditemukan bahwa Tunkin di Polri lebih tinggi (lebih besar) dibandingkan tunjangan kinerja yang didapatkan di luar struktur Polri. Hal tersebut dijelaskan seorang informan: “Perbedaan tunjangan kinerja dengan pangkat yang sama antar anggota di dalam dan di luar struktur salah satunya terjadi karena penentuan persyaratan kepangkatan dalam ruang jabatan di BNN ditentukan oleh Polri, namun jumlah tunjangan kinerja pada ruang jabatan ditentukan oleh BNN”.

Promosi jabatan di luar struktur tempat personel Polri ditempatkan juga dinilai fair. Rekan kerja di lingkungan di luar struktur dirasakan menyenangkan dengan kondisi kerja yang *fairness*. Kebijakan organisasi juga dinilai *fair* sehingga personel Polri di luar struktur dapat mengembangkan kompetensinya dengan baik.

Tabel 6
Perspektif Personel Polri Di luar Struktur
Terhadap Kesehatan Lingkungan Kerja Pelaksanaan Tugas Di luar Struktur

NO	PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Kecend. Penilaian Buruk	Puas	Sangat Puas	Kecend. Penilaian Baik
1	Kepuasan terhadap penghasilan	0.8%	2.8%	3.6%	73%	23.3%	96.3%
2	Kepuasan terhadap promosi jabatan di instansi pengguna	0.7%	4.7%	5.4%	70.7%	23.8%	94.5%
3	Kepuasan terhadap promosi pengalihan jabatan di instansi pengguna	0.7%	4.3%	5%	73.7%	21.3%	95%
4	Kepuasan terhadap supervisi pelaksanaan tugas oleh atasan di instansi pengguna	0.3%	1.6%	1.9%	68.3%	29.8%	98.1%
5	Kepuasan terhadap rekan kerja di lingkungan instansi pengguna	0%	2.2%	2.2%	62.5%	35.4%	97.9%

6	Kepuasan terhadap pekerjaan di tempat personel ditugaskan	0.1%	0.8%	0.9%	65%	34%	99%
7	Kepuasan terhadap kondisi kerja di lingkungan instansi pengguna	0.3%	2.8%	3.1%	66.2%	30.5%	96.7%
8	Kepuasan terhadap kebijakan organisasi di lingkungan instansi pengguna	0.5%	1.5%	2%	69.9%	28.1%	98%
9	Kepuasan terhadap proses administrasi di lingkungan instansi pengguna	0.4%	2.2%	2.6%	71.4%	26%	97.4%
TOTAL		0.42%	2.54%	2.96%	68.9%	28%	96.9%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

3. Kepuasan Kerja Personel di Luar Struktur

Hasil jawaban kuesioner menunjukkan bahwa sebanyak 97.30% responden (tabel 7) personel Polri di luar struktur menyatakan memperoleh kepuasan kerja yang bersumber dari faktor motivator dan kesehatan lingkungan kerja pada institusi di luar Polri, tempat personel tersebut ditugaskan.

Tabel 7
Perspektif Personel Polri Di luar Struktur Terhadap Kepuasan Kerja Pelaksanaan Tugas di luar Struktur

NO	PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Kecend. Penilaian Buruk	Puas	Sangat Puas	Kecend. Penilaian Baik
1	Kepuasan terhadap prestasi (<i>achievement</i>) kerja	0.4%	0.8%	1.2%	60.5%	38.3%	98.8%
2	Kepuasan terhadap pengakuan/ penghargaan prestasi kerja oleh atasan	0.1%	1.5%	1.6%	62.3%	36%	98.3%
3	Kepuasan terhadap tanggung jawab yang diberikan	0.1%	0.9%	1%	60.3%	38.6%	98.9%
4	Kepuasan memperoleh kemajuan/ perkembangan karier dalam bekerja di luar struktur Polri	0.8%	3.5%	4.3%	61.7%	34%	95.7%
5	Kepuasan terhadap penghasilan	0.8%	2.8%	3.6%	73%	23.3%	96.3%
6	Kepuasan terhadap promosi jabatan di instansi pengguna	0.7%	4.7%	5.4%	70.7%	23.8%	94.5%
7	Kepuasan terhadap promosi pengalihan jabatan di instansi pengguna	0.7%	4.3%	5%	73.7%	21.3%	95%
8	Kepuasan terhadap supervisi pelaksanaan tugas oleh atasan di instansi pengguna	0.3%	1.6%	1.9%	68.3%	29.8%	98.1%

NO	PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Kecend. Penilaian Buruk	Puas	Sangat Puas	Kecend. Penilaian Baik
9	Kepuasan terhadap rekan kerja di lingkungan instansi pengguna	0%	2.2%	2.2%	62.5%	35.4%	97.9%
10	Kepuasan terhadap pekerjaan di tempat personel ditugaskan	0.1%	0.8%	0.9%	65%	34%	99%
11	Kepuasan terhadap kondisi kerja di lingkungan instansi pengguna	0.3%	2.8%	3.1%	66.2%	30.5%	96.7%
12	Kepuasan terhadap kebijakan organisasi di lingkungan instansi pengguna	0.5%	1.5%	2%	69.9%	28.1%	98%
13	Kepuasan terhadap proses administrasi di lingkungan instansi pengguna	0.4%	2.2%	2.6%	71.4%	26%	97.4%
TOTAL		0.4%	2.3%	2.7%	66.5%	30.7%	97.3%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

D. Sistem Perawatan Dan Pembinaan Karier Personel Polri Di luar Struktur

Perawatan dan pembinaan karier merupakan hal yang penting karena membiarkan proses perencanaan karier berjalan secara natural tanpa adanya sebuah perencanaan yang baik, sama halnya dengan membiarkan organisasi bersaing tanpa keunggulan yang dapat diandalkan.

1. Pengembangan Kompetensi

Perspektif penilaian terhadap pengembangan kompetensi antara personel Polri diluar struktur dengan personel Biro SDM Polri cenderung jauh, memiliki selisih 32,50%. Pengembangan kompetensi berupa keikutsertaan personel Polri di luar struktur dalam program pelatihan dari Mabes Polri/ Polda terkait pelaksanaan tugas yang diembannya di luar struktur dinilai dengan kecenderungan baik oleh 40,80% responden (tabel 8). Sedangkan 73,30% responden personel Biro SDM Polri menyatakan Personel Polri yang ditempatkan di luar struktur diberikan pelatihan terkait pelaksanaan tugas dari Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda, diilustrasikan pada tabel 9.

Tabel 8
Perspektif Personel Polri Di luar Struktur Terhadap Pengembangan Kompetensi

PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
	Tidak Pernah	Kadang-Kadang	Kecend. Penilaian Buruk	Sering	Selalu	Kecend. Penilaian Baik
1. Keikutsertaan dalam program pelatihan dari Mabes Polri/ Polda terkait pelaksanaan tugas	28.2%	31%	59.2%	21.5%	19.3%	40.8%
TOTAL	28.2%	31%	59.2%	21.5%	19.3%	40.8%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

Tabel 9
Perspektif Personel Biro SDM Mabes Polri

Terhadap Pengembangan Kompetensi Personel Polri Di luar Struktur

PERNYATAAN KUESIONER		PILIHAN JAWABAN (%)					
		Tidak Pernah	Kadang- Kadang	Kecend. Penilaian Buruk	Sering	Selalu	Kecend. Penilaian Baik
1.	Personel Polri yang ditempatkan di luar struktur diberikan pelatihan terkait pelaksanaan tugas dari Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda	10%	16.7%	26.7%	30%	43.3%	73.3%
		10%	16.7%	26.7%	30%	43.3%	73.3%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

Personel Polri di luar struktur merasa kesulitan atau mendapat kesempatan terbatas mengikuti program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan institusi Polri. Perasaan merasa dianaktirikan dan dinomorduakan mewarnai pandangan personel Polri di luar struktur. Persyaratan tempat dinas terakhir dengan pengembangan kompetensi yang akan diikuti juga menjadi salah satu dilema. Sebagai ilustrasi adalah personel Polri yang sudah belasan tahun menjadi penyidik dan pindah tugas ke institusi luar dengan jabatan bukan sebagai penyidik, walaupun baru beberapa hari, tidak diproses untuk seleksi mengikuti Pendidikan Kejuruan (Dikjur) Reserse Kriminal (Reskrim).

Mayoritas personel Polri menyatakan selama berada di luar struktur tidak diikutsertakan mengikuti Diklat yang diselenggarakan Polri. Bahkan ditemukan fakta personel Polri di luar struktur yang telah mengikuti Pendidikan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat Pim) 3/ PKN 3 dengan dibiayai institusi pengguna di LAN tidak mendapat pengakuan dari institusi Polri sehingga personel yang bersangkutan tidak dapat mengikuti seleksi Diklat Pim 2/ PKN 2 yang dibiayai institusi Polri. Hal ini menunjukkan tidak terintegrasinya sistem pengembangan kompetensi. Hal yang perlu dipertimbangkan kembali adalah fokusnya pada keikutsertaan dalam Diklat atau sumber pembiayaannya?. Diklat Pim 3/ PKN 3 yang diikuti personel Polri di luar struktur dengan yang diikuti personel Polri di dalam struktur diselenggarakan oleh institusi yang sama (LAN), hanya pembiayaannya berbeda. Penempatan personel Polri di luar struktur memiliki *multiplier effect* berupa pembiayaan pengembangan kompetensi oleh institusi pengguna yang memiliki manfaat bagi institusi Polri. Hal tersebut akan berdampak pada karier personel Polri di luar struktur karena jika tidak dapat mengikuti Diklat Pim 2/ PKN 2, maka tidak dapat mengikuti seleksi menduduki jabatan yang lebih tinggi

Kendala lain pengembangan kompetensi melalui keikutsertaan personel dalam program Diklat adalah persyaratan nilai minimal pada penilaian tiga belas (13) komponen. Penilaian tiga belas (13) komponen bagi personel Polri diklasifikasikan menjadi tiga (3) bagian, yaitu nilai utama, nilai pendukung dan nilai pertimbangan. Perbedaan komponen penilaian kinerja antara institusi pengguna dan institusi luar juga dapat menimbulkan potensi bias, menjadi kesulitan tersendiri bagi personel Polri diluar struktur. Nilai utama mencakup dua (2) komponen, yaitu: a. Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dengan bobot penilaian 50%, b. Catatan Personel (Catpers) dengan bobot nilai 25%. Nilai pendukung mencakup lima (5) komponen, masing-masing memiliki bobot 5%, yaitu: a. jasmani, b. rohani, c. kesehatan, d. psikologi, e. akademik.

Salah satu permasalahan penilaian kinerja pada prosedur penilaian kinerja dengan SMK *online* adalah penilaian atasan. Penilaian kinerja personel Polri di luar struktur oleh atasan yang bukan personel Polri (atasan dari personel Polri di luar struktur kemungkinan adalah sipil), memiliki kendala, atasan tersebut tidak terdaftar dalam daftar penilai pada SMK *online*. Informan personel Polri di luar struktur mengungkapkan: "Saya membawa *print out* SMK untuk dimintakan ke atasan kami disini secara manual, lalu nanti saya berikan lagi ke Polri, operator yang ngisi di SMK

online. Sayapun tidak tahu gimana ngisinya ke online dan infonya yang bisa masukkan nilainya hanya operator”.

Kendala lain adalah pelaksanaan penilaian rohani, tidak hanya kesulitan mengimplementasikan indikator penilaiannya yang cenderung abstrak, mencakup: keimanan, ibadah keseharian, kepedulian sosial, akhlak dan moral, toleransi keberagaman dan kehidupan sosial, namun juga siapa yang menjadi penilaiannya di luar struktur. Informan personel Polri di luar struktur menyatakan kesulitan meminta atasannya untuk menilai rohani, dengan pernyataannya: “Atasan saya bingung sebenarnya ketika saya minta penilaian rohani, bingung ngukurnya gimana sehingga bingung juga kasih nilainya. Tapi yah saya juga nggak tahu gimana nilai rohani saya dan siapa nanti yang kasih nilai, berdasarkan ukuran apa?”

2. Pelaporan Pelaksanaan Tugas

Pelaporan pelaksanaan tugas cenderung sudah dilaksanakan oleh personel Polri di luar struktur, dinyatakan oleh 95,90% responden personel Polri di luar struktur (tabel 10). Personel Biro SDM Mabes Polri (98,40% responden) juga cenderung menilai baik pelaporan pelaksanaan tugas personel Polri di luar struktur, diilustrasikan pada tabel 11. Namun terdapat kendala yang dialami beberapa personel Polri di luar struktur, yaitu ketidaksesuaian wilayah penugasan di luar struktur dengan wilayah Satker Polri yang menerima laporan pelaksanaan tugas personel Polri di luar struktur. Beberapa informan menjabat sebagai kepala BNNP di wilayah tertentu, namun pertanggungjawaban pelaporan kinerjanya pada Polres lain yang tidak sewilayah dengan penugasannya. Misalnya Kepala BNNP Malang memiliki kewajiban pelaporan kinerja di Polres Nganjuk, termasuk pengambilan gajinya di Polres Nganjuk.

Tabel 10
Perspektif Personel Polri Di luar Struktur Terhadap Pelaporan Pelaksanaan Tugas

PERNYATAAN KUESIONER		PILIHAN JAWABAN (%)					
		Tidak Pernah	Kadang-Kadang	Kecend. Penilaian Buruk	Sering	Selalu	Kecend. Penilaian Baik
2.	Pelaporan pelaksanaan tugas kepada pemberi perintah (Kapolri/ Kapolda)	1.6%	3.4%	5%	19.7%	75.3%	95%
3.	Pelaporan pelaksanaan tugas ditembuskan kepada Kasatker/ pembina fungsi	1.3%	1.9%	3.2%	18.1%	78.7%	96.8%
TOTAL		1.45%	2.65%	4.1%	18.9%	77%	6 95.9%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

Tabel 11
Perspektif Personel Biro SDM Mabes Polri Terhadap Pelaporan Pelaksanaan Tugas Personel Polri Di luar Struktur

PERNYATAAN KUESIONER		PILIHAN JAWABAN (%)					
		Tidak Pernah	Kadang-Kadang	Kecend. Penilaian Buruk	Sering	Selalu	Kecend. Penilaian Baik
1	Personel Polri yang ditempatkan di luar struktur memberikan laporan pelaksanaan tugas kepada pemberi perintah (Kapolri/ Kapolda) ditembuskan kepada	0%	0%	0%	16.7%	83.3%	100%

	Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda						
2	Personel Polri yang ditempatkan di luar struktur memberikan tembusan laporan pelaksanaan tugas kepada Kasatker/ pembina fungsi	0%	3.3%	0%	13.3%	83.3%	96.6%
TOTAL		0%	01.6%	1.6%	15%	83.3%	98.4%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

3. Umpan Balik Pelaporan Pelaksanaan Tugas

Tabel 12
Perspektif Personel Polri Di luar Struktur Terhadap Umpan Balik Pelaporan Pelaksanaan Tugas

PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
	Tidak Pernah	Kadang-Kadang	Kecend. Penilaian Buruk	Sering	Selalu	Kecend. Penilaian Baik
4. Pemberian umpan balik laporan pelaksanaan tugas oleh pemberi perintah (Kapolri/Kapolda)	8.9%	12.4%	21.3%	25.1%	53.6%	78.7%
5. Pemberian umpan balik laporan pelaksanaan tugas oleh Kasatker/ pembina fungsi	7.47%	11.2%	18.7%	27.4%	53.7%	81.1%
TOTAL	8.2%	11.8%	20%	26.25%	53.65%	80%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

Tabel 13
Perspektif Personel Biro SDM Mabes Polri Terhadap Umpan Balik Pelaporan Pelaksanaan Tugas Personel Polri Di luar Struktur

PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
	Tidak Pernah	Kadang-Kadang	Kecend. Penilaian Buruk	Sering	Selalu	Kecend. Penilaian Baik
4. Pemberian umpan balik laporan pelaksanaan tugas oleh pemberi perintah (Kapolri/Kapolda) kepada personel Polri yang ditempatkan di luar struktur ditembuskan kepada Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda	3.3%	23.3%	26.6%	23.3%	50%	73.3%
5. Pemberian umpan balik laporan pelaksanaan tugas oleh Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda kepada personel	3.3%	20%	23.3%	30%	46.7%	76.7%

Polri yang ditempatkan di luar struktur						
TOTAL	3.3%	21.65%	25%	26.6%	48.3%	75%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

Umpan balik pelaporan pelaksanaan tugas dinilai baik oleh personel Polri di luar struktur (80%), diilustrasikan pada tabel 12. Personel Biro SDM Mabes Polri yang menyatakan telah memberikan umpan balik pada pelaporan pelaksanaan tugas personel Polri di luar struktur justru memberikan penilaian dengan prosentase lebih rendah (75% responden), diilustrasikan pada Tabel 13. dibandingkan penilaian personel Polri di luar struktur. Namun setelah didalami pada FGD, umpan balik pelaporan pelaksanaan tugas belum pernah diterima oleh sebagian besar personel Polri di luar struktur. Personel Polri di luar struktur menyatakan bahwa umpan balik yang diterima tidak spesifik pada substansi pelaporan pelaksanaan tugas, namun hanya menginformasikan personel yang belum dan sudah melakukan pelaporan kinerja.

Namun Polda Sulawesi Selatan sudah memberikan umpan balik dan pembinaan rutin pertiga bulan saat personel menyampaikan laporan kinerja. Kapolda dan pejabat Utama Polda biasanya menyampaikan pengarahannya terkait dengan peningkatan kinerja mereka.

4. Pengendalian Pelaksanaan Tugas

Pengendalian pelaksanaan tugas yang dilakukan Biro SDM Mabes Polri (tabel 14), dirasakan oleh personel Polri sudah baik (88,60%) pada komponen: a. pemantauan pelaksanaan tugas secara langsung oleh Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda kepada personel Polri yang ditempatkan di luar struktur, b. pemantauan pelaksanaan tugas kepada personel Polri yang ditempatkan di luar struktur melalui atasan personel yang bersangkutan (akses Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda untuk mendapatkan penilaian kinerja/SMK dari Pejabat Penilai pada instansi pengguna). Hal tersebut sejalan dengan pandangan Biro SDM Mabes Polri bahwa mereka telah melakukan pengendalian pelaksanaan tugas personel Polri di luar struktur (88,40%), diilustrasikan pada tabel 15.

Tabel 14
Perspektif Personel Polri Di luar Struktur Terhadap Pengendalian Pelaksanaan Tugas

PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
	Tidak Pernah	Kadang-Kadang	Kecend. Penilaian Buruk	Sering	Selalu	Kecend. Penilaian Baik
6. Pemantauan pelaksanaan tugas secara langsung oleh Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda kepada personel Polri yang ditempatkan di luar struktur	3.4%	9.4%	12.8%	28.2%	59%	87.2%
7. Pemantauan pelaksanaan tugas kepada personel Polri yang ditempatkan di luar struktur melalui atasan personel yang bersangkutan (akses Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda untuk mendapatkan penilaian kinerja/ SMK dari Pejabat Penilai pada instansi pengguna)	2.4%	7.6%	10%	28.6%	61.4%	90%
TOTAL	2.9%	8.5%	11.4%	28.4%	60.2%	88.6%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

Tabel 15

Perspektif Personel Biro SDM Mabes Polri Terhadap Pelaksanaan Tugas Personel Polri Di luar Struktur

PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
	Tidak Pernah	Kadang-Kadang	Kecend. Penilaian Buruk	Sering	Selalu	Kecend. Penilaian Baik
6. Pemantauan langsung pelaksanaan tugas oleh Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda kepada personel yang ditempatkan di luar struktur	3.3%	10%	13.3%	46.7%	40%	86.7%
7. Pemantauan langsung pelaksanaan tugas dari atasan personel yang ditempatkan di luar struktur oleh Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda	3.3%	6.7%	10%	43.3%	46.7%	90%
TOTAL	3.3%	8.35%	11.6%	45%	43.35%	88.4%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

5. Sistem Perawatan dan Pembinaan Karir

Sistem perawatan dan pembinaan karier terhadap personel Polri di luar struktur cenderung dinilai baik oleh personel Polri diluar struktur (81,20% responden) dan personel Biro SDM Polri (85,20% responden), diilustrasikan pada tabel 16 dan tabel 17. Sistem perawatan dan pembinaan karier mencakup aspek pengembangan kompetensi, pelaporan pelaksanaan tugas, umpan balik pelaporan pelaksanaan tugas dan pengendalian pelaksanaan tugas. Salah satu metode pembinaan personel Polri di luar struktur adalah Biro SDM Polda membuka ruang melalui fasilitas *Whatsapp grup* untuk mengakomodir permasalahan dan kendala serta informasi terkait anggota Polri yang ditugaskan di luar struktur. Selain itu dilakukan Analisa dan Evaluasi (Anev) per triwulan tentang pelaksanaan tugas di luar struktur.

Tabel 16
Perspektif Personel Polri Diluar Struktur Terhadap Sistem Perawatan dan Pembinaan Karier Personel Polri Diluar Struktur

PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
	Tidak Pernah	Kadang-Kadang	Kecend. Penilaian Buruk	Sering	Selalu	Kecend. Penilaian Baik
1. Keikutsertaan dalam program pelatihan dari Mabes Polri/ Polda terkait pelaksanaan tugas	28.2%	31%	59.2%	21.5%	19.3%	40.8%
2. Pelaporan pelaksanaan tugas kepada pemberi perintah (Kapolri/Kapolda)	1.6%	3.4%	5%	19.7%	75.3%	95%
3. Pelaporan pelaksanaan tugas ditembuskan kepada Kasatker/ pembina fungsi	1.3%	1.9%	3.2%	18.1%	78.7%	96.8%
4. Pemberian umpan balik laporan pelaksanaan tugas oleh pemberi	8.9%	12.4%	21.3%	25.1%	53.6%	78.7%

	perintah (Kapolri/Kapolda)						
5	Pemberian umpan balik laporan pelaksanaan tugas oleh Kasatker/ pembina fungsi	7.47%	11.2%	18.7%	27.4%	53.7%	81.1%
6	Pemantauan pelaksanaan tugas secara langsung oleh Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda kepada personel Polri yang ditempatkan diluar struktur	3.4%	9.4%	12.8%	28.2%	59%	87.2%
7	Pemantauan pelaksanaan tugas kepada personel Polri yang ditempatkan diluar struktur melalui atasan personel yang bersangkutan (akses Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda untuk mendapatkan penilaian kinerja/ SMK dari Pejabat Penilai pada instansi pengguna)	2.4%	7.6%	10%	28.6%	61.4%	90%
TOTAL		7.9%	10.9%	18.8%	24%	57.2%	81.2%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

Tabel 17
Perspektif Personel Biro SDM Mabes Polri Terhadap Sistem Perawatan dan Pembinaan Karier Personel Polri Diluar Struktur

PERNYATAAN KUESIONER	PILIHAN JAWABAN (%)					
	Tidak Pernah	Kadang-Kadang	Kecend. Penilaian Buruk	Sering	Selalu	Kecend. Penilaian Baik
1. Personel Polri yang ditempatkan diluar struktur diberikan pelatihan terkait pelaksanaan tugas dari Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda	10%	16.7%	26.7%	30%	43.3%	73.3%
2. Personel Polri yang ditempatkan diluar struktur, apakah memberikan laporan pelaksanaan tugas kepada pemberi perintah (Kapolri/Kapolda) ditembuskan kepada Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda	0%	0%	0%	16.7%	83.3%	100%
3. Personel Polri yang ditempatkan diluar struktur, apakah memberikan tembusan laporan pelaksanaan tugas kepada Kasatker/ pembina fungsi	0%	3.3%	0%	13.3%	83.3%	96.6%
4. Pemberian umpan balik laporan pelaksanaan tugas oleh pemberi perintah (Kapolri/Kapolda) kepada personel Polri yang ditempatkan	3.3%	23.3%	26.6%	23.3%	50%	73.3%

	diluar struktur ditembuskan kepada Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda						
5.	Pemberian umpan balik laporan pelaksanaan tugas oleh Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda kepada personel Polri yang ditempatkan diluar struktur	3.3%	20%	23.3%	30%	46.7%	76.7%
6.	Pemantauan langsung pelaksanaan tugas oleh Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda kepada personel yang ditempatkan diluar struktur	3.3%	10%	13.3%	46.7%	40%	86.7%
7.	Pemantauan langsung pelaksanaan tugas dari atasan personel yang ditempatkan diluar struktur oleh Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda	3.3%	6.7%	10%	43.3%	46.7%	90%
TOTAL		3.3%	11.4%	14.8%	29%	56.1%	85.2%

Sumber: Hasil Jawaban Kuesioner

SIMPULAN

Personel Polri di luar struktur memberikan kontribusi membangun jejaring serta mengoptimalkan pemakaian sumber daya bersama dan aksesibilitas informasi antar institusi. Personel Polri di luar struktur dapat menjadi “jembatan” sinergitas Polri dengan institusi lain, memperkuat kerja sama lintas sektoral guna efisiensi dan efektivitas pencapaian target kinerja institusi Polri. Selain itu, *multiplier effect* yang diperoleh adalah mengurangi/ meminimalisasi beban kerja berlebih personel Polri sehingga memberikan penguatan terwujudnya “*strive for excellent*”. Selain itu penempatan personel Polri di luar struktur dapat mengurai penumpukan pangkat tertentu yang belum tertampung dalam ruang jabatan struktural di institusi Polri. Personel Polri yang ditempatkan di luar struktur berkontribusi mengoptimalkan keamanan dan ketertiban masyarakat melalui proses pemberdayaan personel institusi di luar struktur dalam berbagai program yang berorientasi pada perwujudan Kamtibmas.

Penilaian kinerja personel Polri di luar struktur oleh institusi pengguna:

1. Kecenderungan personel Polri di luar struktur dinilai baik kompetensinya oleh atasannya (99,80% responden), baik dalam hal pelaksanaan tugas rutin, pelaksanaan tugas kontinjensi dan perilaku kewarganegaraan.
2. Atasan personel Polri di luar struktur diseluruh obyek penelitian memberikan penilaian dalam jawaban kuesioner dengan kecenderungan baik sebesar 99,70% terhadap pelaksanaan tugas rutin pada sembilan (9) butir pernyataan, yaitu: a. perencanaan kerja, b. pelaksanaan kerja, c. pengendalian kerja, d. tertib administrasi, e. akuntabilitas hasil pelaksanaan tugas, f. kerja sama tim dalam pelaksanaan tugas, g. loyalitas dalam penyelesaian tugas, h. pengembangan diri untuk menunjang pelaksanaan tugas, i. kehadiran dalam setiap kegiatan. Pelaksanaan tugas rutin yang dianggap kurang oleh atasan adalah perencanaan kerja.
3. Seluruh responden (100%) menyatakan kecenderungan penilaian baik terhadap pelaksanaan tugas kontinjensi yang dilakukan personel Polri di luar struktur pada tujuh (7) komponen. Ketujuh komponen tersebut meliputi: a. pelaksanaan tugas pada situasi krisis, b. kemampuan menghadapi tekanan psikologis (stres kerja), c. kreativitas pemecahan masalah, d. kemampuan menyelesaikan pekerjaan berkaitan dengan situasi kerja yang tidak menentu/ tidak dapat diprediksi, e. kemampuan mempelajari hal-hal baru yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas (termasuk teknologi), f. adaptabilitas interpersonal (kemampuan beradaptasi dengan atasan, bawahan dan rekan kerja), g. adaptabilitas budaya (kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja)
4. Sebanyak 99,70% responden yang menjadi atasan personel Polri di luar struktur memberikan penilaian baik pada empat (4) komponen perilaku kewarganegaraan, yaitu: a. cara komunikasi/ memberikan saran konstruktif (saran-saran yang baik), b. kerelaan melakukan

tugas lebih dari standar yang ditentukan, c. kemampuan memberikan citra positif organisasi kepada publik (berperilaku baik), d. kesediaan menolong

Tingkat kepuasan kerja Personel Polri yang ditempatkan di luar struktur:

1. Hasil jawaban kuesioner menunjukkan bahwa sebanyak 97.30% responden personel Polri di luar struktur menyatakan memperoleh kepuasan kerja yang bersumber dari faktor motivator dan kesehatan lingkungan kerja pada institusi di luar Polri, tempat personel tersebut ditugaskan.
2. Hasil jawaban kuesioner menunjukkan 97,90% responden memberikan penilaian dengan kecenderungan baik pada empat (4) komponen motivator berupa: a. Kepuasan terhadap prestasi (*achievement*) kerja; b. Kepuasan terhadap pengakuan/ penghargaan prestasi kerja oleh atasan; c. Kepuasan terhadap tanggung jawab yang diberikan, d. kepuasan memperoleh kemajuan/ perkembangan karier dalam bekerja di luar struktur Polri.
3. Kecenderungan personel Polri di luar struktur (96,90% responden) merasa puas dengan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*) pada 9 komponen, yaitu kepuasan terhadap: a. penghasilan, b. promosi jabatan di instansi pengguna, c. promosi pengalihan jabatan di instansi pengguna, d. supervisi pelaksanaan tugas oleh atasan di instansi pengguna, e. rekan kerja di lingkungan instansi pengguna, f. pekerjaan di tempat personel ditugaskan, g. kondisi kerja di lingkungan instansi pengguna, h. kebijakan organisasi di lingkungan instansi pengguna, i. proses administrasi di lingkungan instansi pengguna.

Sistem perawatan dan pembinaan karier anggota Polri yang bertugas di luar struktur:

1. Sistem perawatan dan pembinaan karier terhadap personel Polri di luar struktur cenderung dinilai baik oleh personel Polri diluar struktur (81,20% responden) dan personel Biro SDM Polri (85,20% responden). Sistem perawatan dan pembinaan karier mencakup aspek pengembangan kompetensi, pelaporan pelaksanaan tugas, umpan balik pelaporan pelaksanaan tugas dan pengendalian pelaksanaan tugas.
2. Perspektif penilaian terhadap pengembangan kompetensi antara personel Polri diluar struktur dengan personel Biro SDM Polri cenderung jauh, memiliki selisih 32,50%. Pengembangan kompetensi berupa keikutsertaan personel Polri di luar struktur dalam program pelatihan dari Mabes Polri/ Polda terkait pelaksanaan tugas yang diembannya di luar struktur dinilai dengan kecenderungan baik oleh 40,80% responden. Sedangkan 73,30% responden personel Biro SDM Polri menyatakan Personel Polri yang ditempatkan di luar struktur diberikan pelatihan terkait pelaksanaan tugas dari Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda. Personel Polri di luar struktur merasa kesulitan atau mendapat kesempatan terbatas mengikuti program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan institusi Polri. Kendala lain pengembangan kompetensi melalui keikutsertaan personel dalam program Diklat adalah persyaratan nilai minimal pada penilaian tiga belas (13) komponen, terutama pada penilaian SMK dan rohani.
3. Pelaporan pelaksanaan tugas cenderung sudah dilaksanakan oleh personel Polri di luar struktur, dinyatakan oleh 95,90% responden personel Polri di luar struktur. Personel Biro SDM Mabes Polri (98,40% responden) juga cenderung menilai baik pelaporan pelaksanaan tugas personel Polri di luar struktur. Namun terdapat kendala yang dialami beberapa personel Polri di luar struktur, yaitu ketidaksesuaian wilayah penugasan di luar struktur dengan wilayah Satker Polri yang menerima laporan pelaksanaan tugas personel Polri di luar struktur
4. Umpan balik pelaporan pelaksanaan tugas dinilai baik oleh personel Polri di luar struktur (80%). Personel Biro SDM Mabes Polri yang menyatakan telah memberikan umpan balik pada pelaporan pelaksanaan tugas personel Polri di luar struktur justru memberikan penilaian dengan prosentase lebih rendah (75% responden) dibandingkan penilaian personel Polri di luar struktur. Namun setelah didalami pada FGD, umpan balik pelaporan pelaksanaan tugas belum pernah diterima oleh sebagian besar personel Polri di luar struktur. Personel Polri di luar struktur menyatakan bahwa umpan balik yang diterima tidak spesifik pada substansi pelaporan pelaksanaan tugas, namun hanya menginformasikan personel yang belum dan sudah melakukan pelaporan kinerja
5. Pengendalian pelaksanaan tugas yang dilakukan Biro SDM Mabes Polri, dirasakan oleh personel Polri sudah baik (88,60%) pada komponen: a. pemantauan pelaksanaan tugas secara langsung oleh Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda kepada personel Polri yang ditempatkan di luar struktur, b. pemantauan pelaksanaan tugas kepada personel Polri yang

ditempatkan di luar struktur melalui atasan personel yang bersangkutan (akses Baggasus SSDM Polri/ Biro SDM Polda untuk mendapatkan penilaian kinerja/ SMK dari Pejabat Penilai pada instansi pengguna). Hal tersebut sejalan dengan pandangan Biro SDM Mabes Polri bahwa mereka telah melakukan pengendalian pelaksanaan tugas personel Polri di luar struktur (88,40%).

Sebaiknya, ada beberapa integrasi yang perlu diwujudkan dalam organisasi Polri, seperti integrasi penilaian kinerja personel Polri di luar struktur oleh institusi pengguna dengan komponen penilaian yang ditetapkan oleh institusi Polri. Integrasi ini harus didasarkan pada ketepatan indikator penilaian dan metode penilaiannya. Selanjutnya, integrasi aturan tentang pangkat, ruang jabatan dan tunjangan kinerja personel Polri di dalam struktur dengan personel Polri di luar struktur, dimana salah satu tujuannya adalah meminimalisasi kendala atau potensi kesulitan mendapatkan kenaikan pangkat polisi bagi personel Polri di luar struktur dengan jabatan fungsional. Hal ini disebabkan persyaratan kenaikan pangkat polisi adalah menduduki jabatan struktural dengan persyaratan pangkat lebih tinggi dari pangkat yang dimiliki saat ini. Selain itu, integrasi antara Diklat (baik dengan sumber pembiayaan dari institusi Polri atau institusi pengguna) dan pola pengembangan karier.

Polri perlu menyusun regulasi tentang masa waktu penugasan personel Polri di luar struktur dan proporsi ideal penugasan anggota Polri di luar struktur dari jumlah kekuatan masing-masing satuan serta pembangunan *data base* terintegrasi terkait manajemen karier personel.

DAFTAR PUSTAKA

Debra L. Nelson and James Campbell Quick. (2006). *Organizational Behavior*, Fifth Edition. South Western: Thomson Corporation.

Fred Luthans. (2008). *Organizational Behavior*, 11th Ed. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.

Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill, p. 37.

James L Gibson, et al. (2006). *Organization: Behavior, Structure, Process*, Eleventh Edition. New Jersey: McGraw Hill Companies Inc, p.105-106.

Michael Armstrong. (1994). *Performance Management*, (London: Kogan Page Ltd), p.88.

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2017 tentang Penugasan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia di Luar Struktur Organisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*, Fourteenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc, p. 599.