


Jurnal
ILMU KEPOLISIAN

Diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian – PTIK dan dimaksudkan sebagai media informasi dan forum pembahasan masalah-masalah yang berkaitan dengan studi Ilmu Kepolisian. Jurnal akademik kami adalah sumber referensi, baik bagi para ahli, akademisi, praktisi, atau siapa saja yang berminat untuk berdiskusi dan menulis sambil mengkomunikasikan gagasan dan pikirannya dengan masyarakat luas mengenai segala hal yang berkaitan dengan studi Ilmu Kepolisian. *Jurnal Ilmu Kepolisian* diterbitkan dalam edisi cetak ISSN: 2620-5025, dan edisi online E-ISSN: 2621-8410 (<http://u.lipi.go.id/1532313039>). Sesuai dengan hasil Akreditasi Jurnal Ilmiah Periode IV Tahun 2019, Jurnal Ilmu Kepolisian telah terakreditasi berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 23/E/KPT/2019, tanggal 8 Agustus 2019.

Jurnal Ilmu Kepolisian berisi artikel hasil penelitian dan ulasan tentang disiplin ilmu yang berkaitan dengan Ilmu Kepolisian, yaitu Ilmu Hukum, Ilmu Sosial, Ilmu Sosiologi, Ilmu Administrasi, Ilmu Kriminologi. Selain itu, Jurnal Ilmu Kepolisian juga mencakup banyak penelitian dan ulasan tentang ilmu kepolisian dalam arti yang lebih luas. Redaksi mengundang pada ahli, akademisi, praktisi, atau siapa saja yang berminat untuk berdiskusi dan menulis sambil mengkomunikasikan gagasan dan pikirannya dengan masyarakat luas. Tulisan dalam *Jurnal Ilmu Kepolisian* tidak selalu mencerminkan pendapat redaksi.

ISSN : 2620-5025
E-ISSN : 2621-8410

Website: <http://jurnalptik.id/index.php/JIK/index>

Alamat Redaksi / Tata Usaha:

Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian - PTIK,
Jl. Tirtayasa Raya No. 6, Kebayoran Baru,
Jakarta Selatan - 12160
Telp : 021-7222234, Faks: 021-7207142
No. Rek. : BRI 0193-01-030673-509 A.n. Jurnal Studi Kepolisian
E-mail : jurnalkepolisian@gmail.com



Jurnal
ILMU KEPOLISIAN

Pelindung	Gubernur/Ketua STIK-PTIK, Irjen. Pol. Dr. Aris Budiman, M.Si.
Penasehat	Wakil Ketua STIK-PTIK, Bidang PPITK Brigjen. Pol. Drs. Victor G. Manoppo, M.H.
Penanggung-jawab	Kepala Laboratorium Profesi dan Teknologi Kepolisian Bidang PPITK Kombes. Pol. Drs. Firman Fadillah, SH, M.H.
Dewan Pakar	Prof. Drs. Koesparmono Irsan, SH, MA Prof. Dr. Farouk Muhammad Prof. Dr. Iza Fadri, SH., M.H. Prof. Dr. H. Muladi, SH Prof. Dr. TB. Roni Nitibaskara Prof. Dr. Paulus Wirutomo, M.Sc Prof. Dr. Bachtiar Aly, MA. Prof. Dr. Indria Samego, MA. Prof. Dr. Indrianto Senoaji, SH, MH Prof. Drs. Adrianus Meliala, M.Si, M.Sc, Ph.D Dr. Zakarias Poerba, M.Si
Pemimpin Redaksi	Dr. A. Wahyurudhanto, M.Si
Sekretaris Redaksi	Dr. Ilham Prisgunanto, SS., M.Si
Dewan Redaksi	Dr. Sutrisno, M.Si Dr. Yundini, MA
Sekretaris	AKBP. Drs. H. Samsuri, MM. Kopol. I Gusti Bagus Nyoman Subudi Erna Yatmi, S.Pd
Bendahara	Sri Badri Kustiah, S.A.P
Produksi	Sriyanto
Sirkulasi	Siswanto Eka Agus Supriyanto



Jurnal ILMU KEPOLISIAN

Jurnal Ilmu Kepolisian

Volume 13

Nomor 2

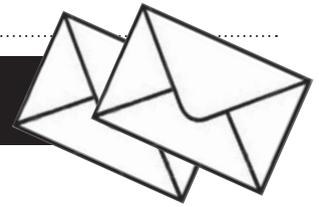
Agustus 2019

ISSN : 2620-5025
E-ISSN : 2621-8410

DAFTAR ISI

- 89 **Dari Redaksi**
- 90 **Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0**
Eko Indra Heri
- 106 **Merit System dalam Mekanisme Rekrutmen dan Seleksi Bintara Polri**
Andhika Wiratama, Eko Prasajo
- 118 **Strategi Pengelolaan Kinerja untuk Mewujudkan Polri Promoter**
Vita Mayastinasari, Novi Indah Earlyanti, Syafruddin
- 127 **Pengembangan Karier di Detasemen Gegana Satuan Brimob**
Pandri Pratama Putra Simbolon, Eko Prasajo
- 138 **Implementasi Pembangunan Zona Integritas dalam Pelayanan Publik Polri**
Yopik Gani
- 148 ***Community Policing* sebagai *Democratic Policing*; Konteks di Indonesia**
Erlyn Indarti

.....



Sidang pembaca yang kami hormati.

Selamat bertemu lagi dalam *Jurnal Ilmu Kepolisian* Volume 13, Nomor 2, Edisi Agustus 2019. Dalam edisi ini, kami ingin menyampaikan kabar menggembirakan, karena atas dukungan dari para kontributor tulisan, pembaca, serta semua pihak yang memberikan *support* tanpa henti, *Jurnal Ilmu Kepolisian* telah mendapatkan status **Akreditasi Jurnal Ilmiah**. Sesuai dengan hasil Akreditasi Jurnal Ilmiah Periode IV Tahun 2019, *Jurnal Ilmu Kepolisian* telah terakreditasi berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi **Nomor 23/E/KPT/2019, tanggal 8 Agustus 2019** dengan status Peringkat Akreditasi Jurnal Ilmiah : 4 (dari skala 6 peringkat). Tentu saja dengan pengakuan ini akan semakin memacu kami untuk terus meningkatkan kualitas.

Edisi kali ini mengambil tema “Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Polri dalam Upaya Menjadikan Polri yang Profesional, Modern, dan Terpercaya”. Untuk itu artikel-artikel dalam jurnal terbitan kali ini lebih dominan dengan tema mengenai sumber daya manusia. Namun disamping itu juga ada tulisan mengenai pelayanan publik oleh Polri dan tentang Community Policing. Sebagai media yang mengkhususkan pada kajian tentang kepolisian memang kami harus mengakomodir banyaknya persoalan yang muncul dalam dinamika tugas polisi, yang tidak bisa lepas dari faktor sumber daya manusia. Dinamika masyarakat yang berkembang dengan cepat telah memberikan tantangan tersendiri bagi tugas-tugas kepolisian.

Seperti sudah menjadi sikap kami untuk mengakomodasi semua pemikiran yang berkaitan dengan ilmu kepolisian, namun kami tegaskan bahwa tidak semua tulisan yang dimuat mencerminkan pendapat redaksi, tetapi kami akan selalu berusaha menempatkan diri sebagai moderator. Sehingga melalui diskusi di *Jurnal Ilmu Kepolisian* ini kami ingin mendudukan persoalan pada proporsi yang tepat. Tentu saja ada pro dan kontra dari berbagai pendapat yang muncul dalam tulisan-tulisan di *Jurnal Ilmu Kepolisian*, namun justru semakin ragam pendapat akan semakin memberikan kontribusi pada pemikiran-pemikiran yang berkaitan dengan ilmu kepolisian.

Sidang pembaca yang terhormat. Akhir kata, kami ingin agar *Jurnal Ilmu Kepolisian* semakin lama akan semakin mampu memberikan kontribusi pemikiran bagi para pembaca. Sebagai media informasi dan forum pembahasan masalah-masalah yang berkaitan dengan studi Ilmu Kepolisian, kami berharap dari sini akan terakomodasi diskusi tentang pemikiran-pemikiran bagi kemajuan Polri dan bagi kepentingan masyarakat. Memang tiada gading yang tak retak, mohon maaf kalau masih ada kekurangan. Selamat membaca dan terimakasih.

Salam dari kami,
Redaksi.



Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0

Eko Indra Heri

Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia
Jl. Trunojoyo No. 3 Kebayoran Baru Jakarta Selatan
e-mail ; spriassdm@gmail.com

Abstract

The industrial revolution 4.0 as a technological transformation will seriously impact the human resource management process because of the changing organizational environment. Capacity building for Polri members needs to be prioritized, but does not only focus on hard skills but also the formation and improvement of qualified soft skills to deal with the dynamics that are developing in the future. Big data development, recruitment of qualified Polri members, National Police talent management, performance management, technology-based capacity building and job design are the National Police's strategies that are right on target to face challenges in the era of the Industrial Revolution 4.0.

Keywords : Industrial revolution 4.0 ; Strategy, Human Resources

Abstrak

Revolusi industri 4.0 sebagai transformasi teknologi akan secara serius berdampak terhadap proses manajemen sumber daya manusia karena lingkungan organisasi yang berubah. Peningkatan kemampuan bagi anggota Polri menjadi hal yang perlu diprioritaskan, namun tidak hanya fokus kepada hard skill , tetapi juga pembentukan dan peningkatan soft skill yang mumpuni untuk menghadapi segala dinamika yang berkembang dimasa yang akan datang.

Pengembangan big data, rekrutmen anggota Polri yang berkualitas, manajemen talenta Polri, manajemen kinerja, peningkatan kemampuan berbasis teknologi serta job design merupakan Strategi Polri yang tepat sasaran untuk menghadapi tantangan di era Revolusi Industri 4.0.

Kata Kunci : Revolusi industri4.0 ; Strategi ; Sumber Daya Manusia

Makalah ini pernah disampaikan pada acara Wisuda Sarjana Angkatan ke-74, 75, 76, Pascasarjana (S2) Angkatan ke-7 dan Pascasarjana (S3) serta Dies Natalies STIK-PTIK ke-73, Jakarta 17 Juni 2019.

a. Pendahuluan

Pada era belakangan ini pembicaraan perkembangan teknologi baru, secara luas merujuk kepada revolusi industri 4.0 yang dicirikan oleh peningkatan yang begitu cepat dalam teknologi digitalisasi, robotisasi dan kecerdasan otomatisasi (*intelligent automation*), *internet of things* dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) yang dapat berdampak pada berbagai sektor kehidupan seperti ekonomi, business, nasional dan global, masyarakat dan individu².

Perubahan teknologi yang demikian canggih tentunya dapat berimplikasi positif dalam mendukung percepatan pembangunan di berbagai sektor kehidupan, dan dapat juga menjadi ancaman bagi berbagai sektor kehidupan. Implikasi negatif yang substansial seperti kehilangan pekerjaan, kebutuhan keterampilan sumber daya manusia yang tinggi, kebutuhan merumuskan banyaknya kebijakan dan peraturan baru, dan perubahan yang penting dan stratejik¹ dalam program peningkatan kemampuan.

Polri yang berperan dalam mewujudkan kemandirian dan ketertiban dalam masyarakat tentunya perlu merespon terhadap berbagai dampak dari perkembangan revolusi industri 4.0, terutama terhadap profesionalitas dan kesiapan SDM dalam menghadapi berbagai perkembangan kejahatan yang makin modern dan canggih.

Kemampuan kreativitas dan daya inovasi anggota polisi sangat strategis didalam mengantisipasi dan merespons fenomena sosial yang bisa menimbulkan berbagai bentuk kejahatan. Pergeseran SDM menuju digitalisasi, dan teknologi informasi merupakan tantangan yang perlu direspons oleh setiap pimpinan Polri sehingga menghasilkan strategi yang komprehensif dalam menjawab tantangan era revolusi industri 4.0.

b. Pembahasan

1. Evolusi Revolusi Industri Dan Dampaknya Terhadap Berbagai Sektor Kehidupan Dan Sumber Daya Manusia

Perkembangan revolusi industri 4.0 tentunya mempunyai dampak terhadap berbagai faktor kehidupan, industri, sumber daya manusia, organisasi, kejahatan dan sebagainya. Pada dasarnya dunia berubah, apakah orang mengetahui atau tidak, revolusi industri 4.0 akan mempengaruhi umat manusia. Teknologi otomatisasi, mobile computing dan artificial intelligence tidak lagi menjadi konsep yang futuristik, tetapi telah menjadi kenyataan².

Menurut Keywell (2017) dalam tulisannya "*The Fourth Industrial Revolution Is About People, Not The Rise of The Machine*" yang melihat dampak strategis dan penting untuk memberdayakan SDM karena perubahan budaya kerja, sikap dan perilaku, pengetahuan dan keterampilan, serta metode kerja yang dibutuhkan dalam menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0. Menurutnya bahwa revolusi industri terdapat 4 fase yaitu pertama dimulai tahun 1800 telah berevolusi dari menggunakan tangan dan kekuatan otot menuju penggunaan mesin. Revolusi industri fase kedua sekitar 1900 dimulai dengan produksi massal oleh Henry Fords yang muncul dengan perubahan dalam material dasar dan sumber energi seperti uap, batubara, besi, baja, listrik, petroleom, dan kimia yang digunakan untuk proses produksi. Revolusi industri fase ketiga sekitar 1970, mulai menggunakan mesin yang dapat diprogram sehingga teknologi elektrik dan mesin mulai, diganti dengan teknologi digital. Revolusi industri baru 4.0 dapat dideskripsikan sebagai meningkatnya jumlah digitisasi melalui seluruh "value chain", dan kemungkinan menstrukturkan transfer data antara manusia, obyek dan sistem

1 Schwab, Klaus (2017) *The Four Industrial Revolution*. 1st Ed. New York: Crown Bussines.

2 Keywell (2017). *The Fourth Industrial Revolution Is About Empowering People, Not The Rise Of The Machines*. Retrieved from <https://go.gl/8qE3mw>.

dalam real time.

Selanjutnya penelitian empiris yang dilakukan Baur & Wee (2015) dengan melibatkan 300 organisasi manufaktur ternama, dan ditemukan kurang dari 48% responden mengatakan bahwa organisasi mereka telah siap menghadapi dampak revolusi industri 4.0. Penelitian empiris oleh Baur dan Wee (2015) memberikan pandangan pentingnya visi kepemimpinan menghadapi dampak industri 4.0. mengingat luasnya bentangan dampak industri 4.0. bagi suatu organisasi. Penelitian tersebut memberikan kerangka pikir pentingnya melihat kecenderungan revolusi industri 4.0 terhadap peningkatan pelatihan dan pengembangan mutu sumber daya manusia.

Dengan demikian perlu dilakukan kajian yang lebih komprehensif tentang dampak gangguan (disruptive) yang digambarkan oleh McKinsey tentang tenaga kerja industri saat ini. Namun menurut Osborne dan Strokosch (2013), sekitar 47% jumlah tenaga kerja Amerika yang berisiko dibutuhkan pelatihan tingkat tinggi dan kualifikasi dimasa yang akan datang pada era industri 4.0.⁴ Penelitian menunjukkan bahwa sebagai otomatisasi dan kecanggihan teknologi manufaktur, maka serangkaian keterampilan yang berkaitan dengan information technology (IT), pengembangan software, dan ICT akan banyak dibutuhkan. Begitu juga pengalaman operator dalam hubungan antara manajemen dan pelanggan serta perencanaan lingkungan sumber daya organisasi⁵.

Dengan meningkatnya kompleksitas peran dan tanggung jawab tentunya dibutuhkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menghadapi industri 4.0

3 Baur.C. & Wee.D. 2015. Manufacturing's Next Act. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/ourinsights/manufacturing-next-act>.

4 Noah, Krachtt. 2018. The Workforce Implications of Industry 4.0: Manufacturing Workforce Strategies To Enable Enterprise Transformation. University of Wisconsin, USA.

5 Klimova, Blanka & Maresova, Petra. 2018. Economic methods used in health technology assessment. E+M Ekonomie a Management. 21. 116-126. 10.15240/tul/001/2018-1-008

dan organisasi perlu memprioritaskan kepada pendekatan “human centre approach”, yang menempatkan sumber daya manusia dalam sistem fisik cyber dan memandang teknologi sebagai metode untuk mendukung kompleksitas yang dihadapi tenaga dimasa depan.⁶

2. Munculnya Kebutuhan Kompetensi Baru : Tantangan Bagi Pengembangan Sdm Polri

Laporan The World Economic Forum's (WEF) pada tahun 2018 menggambarkan pergeseran jenis keterampilan yang dibutuhkan untuk manufaktur domestik menghadapi persaingan akibat cepatnya perubahan pasar. Munculnya keterampilan dalam berpikir analisis, kreativitas, pemecahan masalah yang kompleks, kecerdasan emosional, yang kesemuanya merupakan kebutuhan keterampilan yang makin penting di dalam revolusi industri 4.0. Gash,T & Hobbs, R (2018)

Menurut Gash dan Hobbs (2018) dalam bukunya Policing 4.0 Deciding the Future of Policing in the UK, terdapat 6 (enam) realitas baru sebagai tantangan yang harus dihadapi polisi pada era industri 4.0 yaitu:

- a. Melayani dunia digital secara lengkap.

Setiap kejahatan saat ini memiliki jejak digital sehingga setiap fungsi polisi harus memanfaatkan teknologi digital dan data merupakan salah satu aset yang paling penting dan strategis dalam pemolisian.

- b. Pengamanan oleh sektor swasta dan masyarakat sipil.

Investasi swasta dalam pencegahan kejahatan dan investigasi lebih besar melebihi investasi publik yang dilakukan negara, bahkan kemampuan memerangi kejahatan

6 Longo, Francesco & Nicoletti, Letizia & Padovano, Antonio. 2017. Smart operators in industry 4.0: A human-centered approach to enhance operators' capabilities and competencies within the new smart factory context. Computers & Industrial Engineering. 113. 10.1016/j.cie.2017.09.016.

oleh swasta sering melebihi pelayanan polisi. Pemberdayaan masyarakat dalam pencegahan kejahatan merupakan cara yang perlu ditingkatkan oleh kepolisian.

- c. Merespons lebih cepat perubahan di setiap lini kehidupan.

Berkembangnya inovasi dan konektivitas sosial yang cepat menciptakan timbulnya kejahatan baru serta memunculkan metode baru dalam pemolisian.

- d. Memanfaatkan cyber-physical systems.

Dengan pertumbuhan secara eksponensial peralatan "*internet of things*" dapat mengaburkan batasan antara fisik dan dunia virtual.

- e. Menggunakan sejumlah informasi dan pengetahuan yang belum diketahui tentang apa yang dapat berhasil dalam mengurangi kejahatan dan mengelola layanan kepolisian. Digitalisasi, analisa data dan penelitian berkelanjutan begitu penting sehingga membutuhkan pengambilan keputusan terdesentralisasi dan manajemen pengetahuan.

- f. Melaksanakan Transparansi secara maksimal

Meningkatkan kehadiran penjagaan publik dan polisi artinya bahwa kita harus berasumsi semua tindakan polisi dalam arena publik dan pribadi serta virtual yang mampu segera dikaji. Namun demikian, dalam pemolisian teknologi dapat membantu menjaga kerahasiaan yang dibutuhkan sebagai bentuk teknologi canggih yang dibutuhkan dalam pengkajian.

Tantangan kepolisian yang telah dijelaskan diatas, tentu berbeda dengan yang dialami oleh Polri karena situasi dan kondisi negara Indonesia yang memiliki karakteristik khusus sehingga dalam menyikapi perkembangan revolusi

industri 4.0 pun berbeda. Berikut tantangan Polri dimaksud:

- a. Kebutuhan personel Polri

Sumber daya manusia adalah aset organisasi yang terpenting karena yang menjalankan dan mengoperasikan tugas pokok organisasi masih menggunakan tenaga manusia, walaupun di era revolusi industri 4.0 dominasinya direduksi seiring dengan kemunculan sejumlah aplikasi dan sistem robotik. Kondisi ini Polri harus tanggap dengan penyiapan rencana kebutuhan personel, terutama yang memiliki kualitas seperti kompetensi teknologi informasi dan kompetensi khusus lainnya yang merupakan target utama dalam rekrutmen anggota Polri.

- b. Munculnya kejahatan baru

Mengenal istilah kejahatan merupakan bayang-bayang dari peradaban "*crime is shadow of civilization*". Hal ini berlaku seiring dengan adanya revolusi industri 4.0 yang berdampak munculnya sejumlah kejahatan baru, sebagai contoh : kejahatan dunia maya (*cybercrime*) antara lain penipuan secara daring, penipuan kartu kredit (*carding*), hoaks, prostitusi online, pornografi, penipuan identitas dan kejahatan lainnya. Kejahatan dimaksud menjadi tantangan bagi Polri untuk senantiasa mengatur strategi dengan peningkatan kemampuan personel Polri.

- c. Modernisasi pelayanan publik

Tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang bersifat cepat, mudah dan murah menjadi hal yang utama karena dengan kesibukan dan tingkat mobilisasi masyarakat yang tinggi tidak bisa lagi pelayanan publik dilakukan dengan "bertele-tele". Dengan demikian modernisasi pelayanan publik perlu diterapkan secara masif disemua kelembagaan dan kementerian termasuk Polri yang bertujuan untuk membangkitkan

produktivitas dan efisiensi serta menghidupkan akuntabilitas kelembagaan negara. Pelayanan publik yang dimiliki Polri diantaranya adalah pelayanan laporan polisi, pelayanan penyidikan perkara, pelayanan SIM dan STNK serta pelayanan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK).

Modernisasi pelayanan publik yang berbasis teknologi telah tertuang melalui Perpres Nomor 95/2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) guna mewujudkan keterpaduan sistem pemerintahan dari pusat hingga ujung daerah terluar. Tentu tujuan akhirnya adalah untuk membuat pelayanan publik yang outstanding, dimana pelayanan semakin mudah, cepat, murah, berkualitas, dan mampu menyentuh harapan masyarakat.

a. Transformasi budaya Polri

Selama Polri lepas dari dominasi ABRI (Angkatan Bersenjata Republik Indonesia), budaya militeristik tetap menjadi “trademark” yang tidak bisa terhapus begitu saja, komplain dari masyarakat mengenai perilaku dan sikap arogansi aparat keamanan serta penerapan budaya kekerasan pada lembaga pendidikan masih tetap terjadi dan dilakukan oleh beberapa anggota Polri. Selain itu hal-hal yang bersifat mekanistik, hierarkis birokratis, departementalisasi yang kaku, formalitas tinggi dan sentralistis menjadi penghambat untuk memajukan organisasi Polri kearah yang lebih baik. Padahal dengan masuknya era revolusi industri 4.0 budaya tersebut sudah usang dan tidak bisa diterapkan kembali. Seluruh anggota Polri harus segera merubah mindset dan culturset kearah hal yang lebih adaptif sehingga dapat memaksimalkan kinerja organisasi Polri.

b. Kemampuan adaptasi

Kita ketahui bahwa perkembangan zaman semakin terasa cepat, seiring dengan

perkembangan teknologi. Ini membuat persaingan semakin ketat di berbagai lini kehidupan. Jika tidak menyesuaikan diri, seseorang akan dengan mudahnya tertinggal dari orang lain, hal ini disebutkan dalam konsep adaptasi menurut Gerungan (1991:55) adalah suatu penyesuaian pribadi terhadap lingkungan. Penyesuaian berarti mengubah diri pribadi sesuai dengan keadaan lingkungan, juga dapat berarti mengubah lingkungan sesuai dengan keadaan keinginan pribadi⁷.

Dikaitkan dengan anggota Polri maka memasuki era revolusi industri 4.0 harus bisa lebih adaptif dibanding dengan masyarakat. Sikap konservatif terhadap suatu perubahan dan terjebak dalam zona nyaman harus ditinggalkan, perkembangan teknologi perlu segera dipelajari karena operasionalisasi tugas pokok Polri akan banyak menggunakan teknologi sebagai sarana pelayanan prima kepada masyarakat.

b. Peningkatan kompetensi

Era revolusi Industri 4.0 membuka kesempatan bagi sumber daya manusia (SDM) untuk memiliki kompetensi yang sesuai dengan perkembangan teknologi terkini. Untuk itu diperlukan pelaksanaan program peningkatan ketrampilan (*up-skilling*) atau pembaruan ketrampilan (*re-skilling*) bagi sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan dunia kerja saat ini⁸. Namun demikian kompetensi yang dibutuhkan tidak hanya terkait dengan hal yang teknis tapi hal yang non teknis harus menjadi perhatian.

Peningkatan dan pengembangan kompetensi bertujuan agar dapat memberikan kontribusi pada peningkatan produktifitas, efektifitas

7 Gerungan. 1991. Psikologi sosial. Bandung, Jakarta:PT.Eresco

8 Rohida, leni. 2018. Pengaruh Era Revolusi Industri terhadap kompetensi sumber daya manusia. Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia Vol 6 nomor 1, Oktober 2018

dan efisiensi organisasi. Penjelasan tersebut berlaku juga bagi SDM Polri yang harus senantiasa meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang disesuaikan dengan tantangan tugas Polri di era revolusi industri 4.0.

c. *Leadership* (kepemimpinan)

“Kepemimpinan adalah tantangan terbesar bagi banyak organisasi bisnis dalam situasi saat ini dan dimasa depan”⁹. Sebuah ungkapan yang perlu direnungkan terutama di era Revolusi Industri 4.0. Menjadi pemimpin di era saat ini tidak semudah membalikkan telapak tangan karena harus memimpin para generasi milenial dan dominasi teknologi dalam setiap lini kehidupan. Dengan demikian siapapun yang akan menjadi pemimpin perlu segera beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang ada.

Keberhasilan kapal organisasi perlu dinakhkodai oleh pemimpin yang cakap sesuai era saat ini, bukan lagi pemimpin model lama yang hanya menggerakkan tim berdasarkan pengalaman (senioritas karyawan), unjuk kinerja, ataupun kompetensi yang dibutuhkan organisasi saat ini maka organisasi pun butuh transformasi kepemimpinan. Inilah waktunya untuk leader 4.0 yang mampu menggerakkan energi, aksi, dan konsistensi untuk menciptakan perubahan sekaligus memenangkannya.

Dengan demikian Polri harus menyiapkan pemimpin-pemimpin yang berprestasi dan berinovasi yang merupakan tantangan terbesar di era revolusi industri 4.0. Penyiapan dimaksud tidak hanya diukur dengan hard skill namun juga soft skill yang perlu dikuasai pada era saat ini seperti complex problem solving, critical thinking dan creativity

(balance right and left brain function).

Namun pekerjaan berat pemimpin Polri saat ini adalah memimpin generasi milenial yang berjumlah 210.372 personel atau sekitar 47,8% dari 440.110 jumlah personel Polri, pekerjaan berat dimaksud karena generasi milenial memiliki karakteristik yang unik sehingga diperlukan metode yang tepat untuk memimpinnya. Disamping itu tantangan leadership diperuntukkan juga bagi generasi milenial yang masih dinilai tidak memiliki sifat kepemimpinan yang tinggi dikarenakan cenderung menjadi followers daripada leader, dengan demikian peningkatan soft skill menjadi salah satu prioritas yang diperlukan generasi milenial untuk meningkatkan kepemimpinannya.

d. Profesionalisme

Di era abad ke 21 ini tidak dapat dipungkiri peradaban manusia telah berkembang pesat dari segala sektor kehidupan. Perkembangan ini dapat dikatakan sebagai hasil prestasi manusia yang dimodali akal dan pikiran yang sempurna sehingga tercipta peradaban teknologi yang luar biasa. Namun hal ini juga akan menjadi boomerang bagi sebagian manusia jika tidak dapat menyikapinya dengan baik. Bagaimana tidak pastinya segala aktifitas manusia akan mengarah pada hal elektronik, atau internetisasi. Bagi yang tidak paham dalam dunia ITE maka akan tertinggal dengan sendirinya. Perkembangan revolusi industri 4.0 akan berimbas terhadap anggota Polri. Bagaimanapun anggota Polri dituntut harus kreatif dan inovatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Maka dari itu anggota Polri harus menguasai bidang ITE. Jadi profesionalisme anggota Polri harus berkolaborasi dengan perkembangan teknologi di era revolusi industri 4.0. Tantangan-tantangan yang telah disebutkan diatas bukan sekedar reaksi terhadap revolusi

⁹ Syahadah, Robi. 2018. Melihat Konsep Kepemimpinan di Era Revolusi Industri 4.0. <https://pelatihanpengembangansdm.co.id/konsep-kepemimpinan/> diakses tanggal 5 Juni 2019

industri 4.0 tetapi bagaimana merespons perubahan sosial ekonomi yang lebih luas yang berinteraksi dengan tugas kepolisian (Gash dan Hobbs:2018). Dengan demikian, perlu kiranya menyiapkan dan mencari SDM yang berkualifikasi dan profesional dengan pekerjaan teknologi baru¹⁰.

Menurut WEF tahun 2018 untuk menghadapi tantangan revolusi industri 4.0, organisasi perlu menyadari bahwa “human capital investment” merupakan aset organisasi dan bukan beban organisasi. Strategi pengembangan SDM kedepan yang paling penting adalah pengembangan keterampilan intelektual dan sosial, yang memungkinkan SDM melakukan kerjasama tim dengan keterampilan dan keahlian yang beragam sehingga mampu secara cepat menginterpretasi informasi yang disajikan melalui “human-machine interface”.

Keterampilan teknis dan kemampuan berpikir sistematis juga menjadi sangat penting karena pekerjaan menjadi makin kompleks dan saling berkaitan.¹¹ Beberapa keterampilan yang diilustrasikan pada table 1 dibawah ini memberikan kerangka untuk memahami karakteristik umum SDM yang berkualitas dan yang diperlukan Polri dalam memberikan pelayanan yang cepat, tanggap dan berkualitas terhadap keamanan dan ketentraman masyarakat.

Tabel 1
Kebutuhan Kompetensi pada
Revolusi Industri 4.0.

Rank- ing	Skills	Example
1	Social Skills	Negotiations, Emotional Intelligence, Collaboration
2	Cognitive Skills	Data Analysis, Abstract Thinking

10 Noah Kracht (2018) The Workforce Implications of Industry 4.0: Manufacturing Workforce Strategies To Enable Enterprise Transformation. University of Wisconsin, USA.

11 Eberhard.B.,et.al. (2017). Smart Work: The Transformation oh the Labor Market Due to the Fourth Industrial Revolution 4.0. International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research,10(3),47-66.

3	Personal/ Mental	Decision making under pressure,persistence abilities
4	Process Skills	Critical Thinking and Deductive reasoning
5	System Skills	Integrated Decision Making, Entrepreneurial Skills
6	Technical Skills	Programming and Adapting to New Technologies
7	Content Skills	Understanding ICT, Active Learning
8	Intercultural Skills	Working Across Cultures and Geographies
9	Resource Management Skills	Managing Time and Resources Efficiently

Berbagai karakteristik skills yang dibutuhkan dalam menghadapi industri 4.0 tentunya akan menjadi tantangan bagi Polri untuk mempersiapkan anggota Polri lulusan yang profesional dan modern sesuai dengan tuntutan zaman. Perubahan terhadap kebutuhan keterampilan dan pengetahuan anggota kepolisian menghadapi industry 4.0 harus dibarengi dengan perubahan karakter, mindset, dan budaya kerja yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan di era industri 4.0 yang lebih kompleks dan penuh tantangan.

1. Strategi Pengembangan Sdm Polri Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0

Praktek pengelolaan SDM merupakan salah satu sumber utama organisasi untuk membentuk keterampilan, kapabilitas, perilaku dan sikap anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Para pimpinan dapat meningkatkan inovasi, kapasitas manajemen pengetahuan, dan belajar diantara anggota organisasi dengan mendesain praktek manajemen sumber daya manusia sesuai dengan era revolusi industri 4.0. Praktek sumber daya manusia perlu didesain untuk menghasilkan kemampuan inovasi dan pembelajaran yang meliputi staffing, training,

performance appraisal, compensation dan desain pekerjaan.

Menurut Schwab (2016) revolusi industri 4.0 akan berdampak kepada semua sektor kehidupan seperti (1) Ekonomi (pertumbuhan, penuaan populasi pekerja, pekerjaan, substitusi tenaga kerja, keterampilan, hakekat pekerjaan); (2) Business (sumber disrupsi, harapan pelanggan, inovasi kolaboratif, penggabungan digital); (3) nasional dan global (pemerintah, negara, provinsi/kabupaten/kota dan keamanan); (4) Masyarakat (ketidakmerataan dan kelas menengah, dan komunitas); (5) Individu (identitas, moralitas, etika dan hubungan manusia)¹². Dampak revolusi industri 4.0, tentu menjadi tantangan sehingga perlu strategi Pengembangan sumber daya Manusia dilingkungan Polri. Oleh karena itu beberapa strategi yang dapat dilakukan menghadapi industri 4.0 antara lain:

2. Pengembangan Big Data (*Big Data Development*)

Perkembangan pesat di bidang teknologi informasi telah membawa perubahan di dalam pengelolaan SDM. Dalam pengelolaan tersebut membutuhkan adanya ketersediaan data yang terintegrasi sebagai sumber informasi yang dapat diakses secara real time. Guna memenuhi kebutuhan sumber informasi tersebut maka diperlukan adanya Big Data.

Big Data merupakan sekumpulan data yang besar baik terstruktur, semi, maupun tidak terstruktur sehingga tidak bisa diolah menggunakan perangkat database relational biasa¹³. Karakteristik utama Big Data meliputi tiga hal, yang biasa disingkat dengan 3V yaitu Volume terkait

dengan besaran data yang harus dikelola berukuran super besar, Velocity berkenaan dengan kecepatan pemrosesan data yang harus mengimbangi pesatnya pertumbuhan jumlah data. Sedangkan Variety merujuk pada karakteristik sumber data yang sangat beragam, baik itu yang berasal dari basis data yang terstruktur maupun juga dari data-data yang tidak terstruktur¹⁴.

Organisasi yang berada pada sektor layanan publik lazimnya memiliki orientasi utama pada pencapaian kepuasan pelanggan (masyarakat). Big Data dapat memberikan andil dengan menyajikan berbagai informasi berharga sebagai berikut¹⁵ :

- a. Mendapatkan *feedback* dan respon masyarakat sebagai dasar penyusunan kebijakan dan perbaikan pelayanan publik.
- b. Membuat layanan terpadu dengan segmen khusus sehingga layanan bisa lebih efektif dan efisien.
- c. Menemukan solusi atas permasalahan yang ada, berdasarkan data.

Pada tataran pembinaan SDM, Polri telah mengembangkan aplikasi data personel yang dinamakan SIPP (Sistem Informasi Personil Polri). SIPP adalah sistem manajemen informasi berkaitan dengan data seluruh pegawai negeri pada Polri sebagai pusat data yang kemudian diolah dan disajikan dalam bentuk informasi data yang lengkap, akurat dan real time.

Pemanfaatan SIPP di lingkungan Polri diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, untuk mewujudkan organisasi yang lebih

¹² Schwab, Klaus, op. cit

¹³ Sawant, N., & Himanshu, S., 2013. Big Data Application Architecture Q & A. New York: Springer Science Business Media.

¹⁴ The Gartner IT Glossary: What is Big Data? <https://www.gartner.com>, diakses 27 Mei 2019.

¹⁵ Tim Penyusun Kominfo, 2015, Buku Saku Big Data, Kementerian Komunikasi dan Informatika.

efektif dan efisien, SSDM Polri saat ini juga sudah mendukung program paperless office dalam kegiatan administrasi. Misalnya pada proses seleksi pendidikan pengembangan, terkait persyaratan administrasi sudah tidak lagi memerlukan dokumen dalam bentuk kertas karena sudah tersedia di SIPP. Namun perlu diketahui bahwa pemanfaatan utama dari SIPP yaitu sebagai Decision Support System (DSS) yang dapat membantu pimpinan dalam mengambil kebijakan pengelolaan SDM.

Integrasi antara SIPP dengan aplikasi-aplikasi yang ada di Polri terkait dengan SDM sedang dikembangkan sehingga dapat memberikan solusi atas permasalahan yang ada berdasarkan data. Misalnya, integrasi antara SIPP dengan SMK online.

3. Rekrutmen Untuk Memperoleh SDM yang Berkualitas

Dalam menghadapi dampak dan tantangan revolusi industri 4.0 maka strategi yang dilakukan Polri adalah bagaimana merekrut SDM sejalan dengan peran pekerjaan baru sebagaimana yang dibutuhkan pada era revolusi industri 4.0. Rekrutmen yang telah dilaksanakan oleh Polri dengan mengedepankan pendekatan minimal zero growth untuk meningkatkan profesionalisme Polri dan mengimbangi peningkatan populasi penduduk yang pada akhirnya akan memaksimalkan tugas pokok Polri.

Adapun pertimbangan dilaksanakannya rekrutmen dengan pendekatan minimal zero growth yaitu : presentase laju pertumbuhan jumlah penduduk yang semakin meningkat setiap tahunnya, penyusutan jumlah personel Polri akibat Batas Usia Pensiun (BUP) 58 tahun dan penyebab lainnya (berhenti, meninggal dunia, determinasi dan lain-lain) serta mewujudkan sasaran strategis peningkatan kapasitas pertahanan

dan stabilitas keamanan dalam rangka kelembagaan (penguatan Polda- polda tertentu). Namun demikian faktanya prinsip dimaksud tidak terealisasi pada setiap pelaksanaan rekrutmen anggota Polri sehingga kebijakan minimal zero growth berubah menjadi minus growth, oleh karena itu Polri dalam melakukan rekrutmen perlu mengedepankan kualitas dengan mencari calon-calon anggota Polri terbaik yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dinamika perubahan di era revolusi industri 4.0.

Kompetensi menurut Robbin (2017) adalah kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik¹⁶. Calon anggota Polri yang berkompetensi dapat diperoleh dengan melalui rekrutmen dari sumber bintanga maupun perwira Polri.

Merekrut anggota Polri di era revolusi industri 4.0 perlu difokuskan pada kemampuan literasi teknologi informasi. Namun Selain teknologi informasi bahwa rekrutmen mencari kompetensi lainnya seperti: dakwah islam, penerbangan, kimia, tekstil, psikologi, komunikasi, teknik kimia, kedokteran klinis, dokter umum, kedokteran forensik, ekonomi dan kompetensi lainnya. Namun demikian dalam proses rekrutmen harus berfokus kepada potensi calon anggota Polri yang sangat penting bagi organisasi Polri.

Rekrutmen juga merupakan tantangan dan kesempatan, termasuk tidak saja menarik sumber calon yang profesional tetapi bagaimana merawat SDM yang ada pada

16 Robbins, S.P & Judge, T.A . 2017. Prilaku Organisasi edisi 16. (diterjemahkan dari Organizational Behavior 16th edition: Pearson Education oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait). Jakarta: Salemba Empat.

tingkat keterampilan teknis dan pimpinan yang dapat mengelola perubahan organisasi secara efektif. Hal lain bahwa organisasi harus mempertimbangkan pendekatan baru dalam rekrutmen yang memfokuskan pada kapabilitas ketimbang kualifikasi yang hanya ditentukan oleh tingkat pendidikan (degree) dan ijazah.

4. Manajemen Talenta Polri

Strategi ketiga yang dilakukan oleh SDM Polri adalah menginisiasi sebuah konsep manajemen SDM yang mengacu pada paradigma Human Capital Management atau Manajemen Modal Manusia, yang diyakini penting oleh para peneliti dan praktisi SDM untuk diterapkan ke dalam sebuah organisasi¹⁷. Sebuah konsep yang sudah teruji melalui penelitian yang dilakukan oleh Lance A. Berger and Association Consulting Group mampu membuat organisasi-organisasi yang menerapkannya berhasil dan langgeng. Konsep manajemen SDM tersebut mulai populer di dunia organisasi dan industri diawali dengan terbitnya sebuah artikel karya McKinsey and Company yang berjudul “War of Talent” pada tahun 1997. Konsep tersebut dikenal dengan istilah Talent Management atau Manajemen Talenta¹⁸. Dengan memperhatikan argumentasi pentingnya Manajemen Talenta bagi organisasi, maka penerapan Manajemen Talenta pada organisasi Polri adalah sebuah keniscayaan.

Hal itu mendorong SSDM Polri melakukan langkah terobosan, yaitu dengan melaksanakan program Manajemen Talenta Polri (MTP). Program manajemen talenta Polri diselenggarakan dengan maksud

untuk memastikan bahwa organisasi ini mampu mencari Talenta Polri yang akan diproyeksikan untuk menjadi pimpinan Polri dimasa yang akan datang (future leader) yang akan mengisi pada posisi-posisi kunci organisasi¹⁹.

Aktivitas yang telah dilakukan oleh SSDM Polri terkait Manajemen Talenta Polri diawali dengan melakukan Identifikasi personil yang dinilai berpotensi akan memiliki kinerja tinggi dan berkompotensi. Setelah ditentukan para talentanya, SSDM Polri dengan proaktif melakukan pengembangan terhadap para peserta dengan memberikan kesempatan peningkatan kemampuan. Kemudian para peserta (talent pool) dipertahankan dengan melakukan pembinaan berupa mentoring yang dilakukan oleh para senior peserta (talent pool) yang telah ditunjuk di lingkungan satuan kerja para peserta itu sendiri.

Perkembangan kemajuan teknologi saat ini, telah memasuki era revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan lahirnya teknologi informasi dan proses produksi yang dilakukan secara otomatis²⁰ sehingga manajemen talenta Polri ini juga akan didukung dengan sistem teknologi informasi yang terintegrasi.

Dukungan teknologi informasi dalam program manajemen talenta bertujuan untuk membuat proses evaluasi bagi karyawan atau manajer menjadi lebih sederhana. Untuk itu SSDM Polri akan melakukan pengembangan teknologi informasi manajemen talenta yang diintegrasikan dengan SIPP.

5. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Revolusi industri 4.0 akan merubah gaya hidup

17 Agolla, Joseph Evans. (2018). Human Capital In The Manufacturing and Industry 4.0 Revolution. Jurnal Licensee InTech. Botswana Open University. Gaborone, Botswana.

18 Berger, Lance dan Dorothy. (2008). Best Practice on Talent Management. Terj. dari Best Practice on Talent Management. (Suryo, Kumala Insiwi, Penerjemah). Jakarta: PT. Permata Printing.

19 Pella, A. Darmin dan Inayanti, Afifah. (2011). Talent Management Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima. Jakarta: PT. Gramedia.

20 Schwab, Klaus, op. cit

masyarakat sehari-hari dan semua kebiasaan kehidupan. Perubahan ini harus diimbangi oleh perusahaan maupun organisasi dengan terus melakukan inovasi maupun perubahan demi mempertahankan keberlangsungan hidup. Salah satu perubahan dalam organisasi yang berkaitan dalam manajemen sumber daya manusia yaitu dengan memasukkan metode pengukuran kinerja baru kedalam sistem kerja.

Alat pengukuran kinerja pada era revolusi industri 4.0 baru akan muncul dimana implementasinya sangat tergantung dari perubahan struktur organisasi. Manajemen kinerja dapat diartikan sebagai sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja dari individu dan tim²¹. Dari perspektif klasik, kinerja yang menghargai dan mengedepankan senioritas akan bergeser kepada manajemen kinerja yang lebih mengedepankan pemberian reward and punishment kepada pegawai yang bekerja keras, inovatif, kreatif, dan berintegritas tinggi.

Metode pengukuran kinerja yang baru akan jauh lebih akuntabel, obyektif, dan transparan dibandingkan dengan metode pengukuran yang lama karena mampu menggunakan teknologi digital yang lebih akurat. Untuk membangun sistem yang efektif, tentunya perlu membangun kompleksitas struktur dengan berbagai komponen seperti pemantauan yang berkelanjutan, pemeriksaan secara rutin, pembinaan kinerja, pengembangan staf, mengulas kinerja dan infrastruktur untuk informasi pimpinan.

Pada organisasi kepolisian, Sistem Manajemen Kinerja (SMK) di Polri merupakan sebuah sistem yang digunakan

untuk mengidentifikasi dan mengukur kinerja anggota Polri agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Selain itu, penilaian kinerja dilaksanakan untuk menjamin objektivitas kinerja dalam pembinaan karir, pendidikan pengembangan, kenaikan pangkat, dan pemberian tunjangan kinerja.

Berkaitan dengan upaya untuk mengimbangi dampak yang diakibatkan dari adanya revolusi industri 4.0 maka Polri telah mengimplementasikan sebuah sistem baru yang berbasis teknologi informasi ke dalam sistem kerja yaitu Sistem Manajemen Kinerja (SMK) online. Maksud dari adanya SMK online yaitu dapat melakukan penilaian kinerja personel secara real time dan pemanfaatannya juga akan dapat mempermudah proses pelaksanaan SMK karena selain dapat diakses melalui web dan juga melalui aplikasi SMK online yang dapat diunduh di playstore pada smartphone berbasis android.

Hal lain SMK online dapat mendukung dilakukannya penilaian kinerja secara obyektif, transparan dan akuntabel. Perubahan strategis SMK yang dilaksanakan oleh Polri saat ini yaitu adanya kontrak kerja individu anggota Polri yang dibuat pada tahap perencanaan kerja, keterpaduan kinerja individu dengan kinerja organisasi secara keseluruhan, dan penerapan asas keadilan berdasarkan fakta capaian kinerja individu anggota Polri dimana unsur tugas tambahan, penghargaan dan hukuman yang diterima termasuk dalam kategori penilaian. Selain itu aplikasi SMK online saat ini telah terintegrasi dengan aplikasi SIPP dan hasil penilaian kinerja dapat disajikan secara *online* dalam aplikasi rekam jejak.

Dengan demikian, yang penting dalam program penilaian kinerja adalah bukan hanya sekedar menggunakan teknologi informasi,

21 Armstrong, Michael. 2006. Performance Management 3rd ed. Kogan Page. Hal. 1

tetapi adalah sejauh mana hasil penilaian kinerja digunakan untuk fungsi manajemen SDM lainnya (pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan, meningkatkan kompetensi dan sebagainya).

6. Peningkatan kemampuan berbasis teknologi

Adanya perkembangan berbagai peralatan teknologi robotik dan sistem intelijen, hakekat pekerjaan akan menjadi lebih krusial. Perubahan teknologi digital dalam pekerjaan, tentunya semua proses dan harapan pelanggan atau masyarakat akan berubah. Selanjutnya, makin berkembang dan meluasnya sistem robotik dan teknologi akan menyebabkan berkurangnya pekerjaan yang diawaki oleh tenaga kerja manusia. Sebagai contoh : sistem pengawasan dengan CCTV, software administrator kantor, pemanfaatan drone, gardu tol otomatis dan lain sebagainya. Dalam jangka panjang juga, tenaga kerja akan meningkat baik secara kuantitas maupun kualitas. Pekerjaan yang mengandalkan kekuatan otot pada masa lalu sudah tidak cocok menghadapi era revolusi industri 4.0.

Dengan demikian strategi organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan skill anggota mutlak diperlukan untuk menghadapi tantangan tersebut dan menjadi salah satu unsur penting pada era revolusi industri 4.0. Dengan peningkatan kemampuan yang kekinian diharapkan mampu menggunakan “intelligent machine”, dan “cyber- physical systems” dan berbagai jenis teknologi digital lainnya.

Polri perlu mendesain program peningkatan kemampuan sedemikian rupa untuk meningkatkan kapabilitas, belajar yang inovatif dan mampu menawarkan berbagai jenis peningkatan kemampuan lainnya sehingga anggota polisi mempunyai “multitasking”. Namun kendala klasik yang

dihadapi yaitu adanya gap kompetensi karena keterbatasan penyelenggaraan peningkatan kemampuan bagi anggota Polri maka untuk mengatasinya dengan menerapkan program aplikasi *microlearning*.

Aplikasi ini sangat adaptif dan kekinian ditengah penggunaan *smartphone* oleh masyarakat Indonesia sehingga penggunaannya dapat dilakukan dimana saja (*anywhere*) artinya belajar dapat dilakukan dalam kondisi apapun, kapan saja (*anytime*) artinya metode belajar bisa disesuaikan dengan waktu dan tugas personel Polri dan simpel (*simple*) artinya bisa menggunakan segala perangkat yang ada.

Microlearning adalah salah satu alternatif pembelajaran *self-learning* dalam meningkatkan kemampuan personel Polri secara fleksibel, dinamis dan diupayakan semaksimal mungkin tidak meninggalkan tugas. Dengan demikian *microlearning* merupakan tools yang tepat untuk digunakan bagi peserta atau pembelajar dalam proses belajar dan berlatih tanpa harus kehilangan waktu kerjanya.

Pada prakteknya strategi *microlearning* masih sebagai pendukung dari *macrolearning* (berdurasi panjang dan menjadi program utama) dan seringkali disebut juga sebagai *knowledge nuggets* atau *learning snack* seperti misalnya berbentuk poster, infografis, meme, sms, broadcast harian, video pendek yang mendukung terhadap implementasi dari program training utama.

Namun penjelasan diatas tidak menjamin bahwa personel Polri yang memiliki pengetahuan dan skill (*hard skill*) yang mumpuni dapat menghadapi tantangan pada era revolusi industri 4.0. Berdasarkan paparan artikel dilaman World Economic Forum, untuk bisa beradaptasi dengan perubahan yang dibawa oleh revolusi industri 4.0,

seorang pekerja harus memiliki kemampuan yang tidak akan bisa dilakukan oleh mesin. Misalnya, kemampuan untuk memecahkan masalah atau kreativitas. Soft skill adalah kunci yang mutlak dibutuhkan para pekerja untuk bisa menghadapi perubahan pada di era Industri 4.0. Skills tersebut diantaranya pemecahan masalah yang kompleks, berpikir kritis, kreativitas, manajemen manusia, berkoordinasi dengan orang lain, kecerdasan emosional, penilaian dan pengambilan keputusan, berorientasi servis, negosiasi, dan fleksibilitas kognitif.

Oleh karena itu program peningkatan kemampuan perlu kiranya melakukan redesign yang tidak saja berorientasi kepada pemberian pengetahuan dan keterampilan tetapi diperlukan kompetensi anggota kepolisian yang bersifat "soft skill" untuk mampu memberikan pelayanan kepolisian yang lebih humanistik, kooperatif dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip dalam pemolisian demokratik (democratic policing).

7. Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Mengacu pada cara bagaimana jabatan dan tugas dalam posisi itu terorganisir, termasuk bagaimana dan kapan tugas dilakukan dan faktor- faktor apa saja yang mempengaruhi pekerjaan, seperti urutan bagaimana tugas diselesaikan dan kondisi dimana mereka diselesaikan²². Job design merupakan proses dimana manajer memutuskan tugas pekerjaan individu dan otoritas. Job design merujuk pada tahap pertama saat manajemen menciptakan suatu pekerjaan dengan merinci tugas dan tanggung jawabnya. Informasi ini sangat berguna untuk penataan elemen pekerjaan, tanggung jawab dan tugas dengan cara yang akan membantu mencapai kinerja

dan kepuasan yang optimal²³.

Desain pekerjaan dapat meningkatkan iklim inovasi dalam pembelajaran dan harus dicirikan dengan rotasi pekerjaan, tugas-tugas yang fleksibel dalam berbagai bidang, transfer pekerjaan dan tanggung jawab terhadap anggota organisasi. Dalam revolusi industri 4.0, lingkungan dicirikan oleh perubahan dan inovasi, oleh karena itu desain pekerjaan dapat membantu organisasi untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan strategis. Di lingkungan Polri saat ini telah melakukan desain pekerjaan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0. Dengan pertimbangan untuk meningkatkan profesionalisme, pembinaan karir, dan peningkatan mutu pelaksanaan tugas anggota, Polri telah mengembangkan struktur organisasi seperti Direktorat siber Bareskrim Polri dan Direktorat multimedia Divisi Humas Polri, selain itu Polri mengusulkan beberapa jabatan fungsional. Jauh kedepan job design Polri perlu kiranya memperhatikan beberapa telaahan tugas yang sesuai dengan era reformasi industri 4.0 seperti operator drone, operator command center, pranata komputer dan job design lainnya.

C. Simpulan

Pada bagian penutup ini saya ingin mengawali tentang bagaimana kita memahami dampak revolusi industri keempat terhadap berbagai sektor kehidupan khususnya kepada pengembangan sumber daya manusia Polri. Revolusi industri 4.0 sebagai transformasi teknologi akan secara serius berdampak terhadap proses manajemen sumber daya manusia karena lingkungan organisasi yang berubah. Dalam berbagai tahapan organisasi, dapat dilihat

22 Decenzo David A; Robbins, S P & Velhurst, S L. 2013: Fundamental Of Human Resource Management 11th ed. Wiley. Hal 33

23 Ivancevich, J M & Konopaske, R. 2013. Human Resource Management 12th Ed. Mc Graw Hill. Hal 165

bahwa proses integritas teknologi organisasi akan menyebabkan “unskilled employees” kehilangan pekerjaan, sementara SDM yang berkualifikasi akan banyak dibutuhkan. Namun demikian, organisasi akan sulit menemukan calon tenaga kerja yang berkualifikasi sesuai dengan kebutuhan di era revolusi industri 4.0.

Dampak lainnya dari revolusi industri 4.0 masuk kedalam semua sektor kehidupan seperti ekonomi, bisnis, nasional dan global, masyarakat serta Individu. Dampak dimaksud secara tidak langsung menjadi tantangan bagi Polri, adapun tantangannya yaitu kebutuhan personel yang berkualitas, munculnya kejahatan baru, modernisasi pelayanan publik, transformasi budaya Polri, kemampuan adaptasi, peningkatan kompetensi, leadership dan profesionalisme. Tantangan perlu diimbangi dengan inovasi-inovasi yang kekinian agar Polri tetap bisa bertahan dan memiliki daya saing yang tinggi dengan organisasi lain. Suatu inovasi sangat memerlukan kapabilitas SDM, yang difasilitasi oleh pengetahuan dan faktor-faktor lainnya yang mendukung.

Strategi Polri yang tepat sasaran untuk menghadapi tantangan di era Revolusi Industri 4.0 menjadi kunci utama. Strategi dimaksud yaitu pengembangan big data, rekrutmen anggota Polri yang berkualitas, manajemen talenta Polri, manajemen kinerja, peningkatan kemampuan berbasis teknologi serta job design. Strategi adalah peta jalan yang perlu dilaksanakan dengan penuh keseriusan oleh para pemangku kepentingan di organisasi Polri dengan melakukan manajemen yang tepat dan sebagai proses penentuan rencana untuk tujuan jangka panjang Polri. Diantara beberapa strategi tersebut maka yang memiliki efek terbesar bagi kepentingan organisasi Polri adalah penyiapan SDM Polri melalui peningkatan kemampuan secara berkesinambungan.

Peningkatan kemampuan bagi anggota Polri menjadi hal yang perlu diprioritaskan, namun tidak hanya fokus kepada hard skill tapi juga pembentukan dan peningkatan soft skill karena hal tersebut seiring dengan kebutuhan di era revolusi industri 4.0, apalagi Polri didominasi oleh generasi milenial yang merupakan generasi yang akan berhadapan dengan era revolusi industri 4.0 sehingga perlu bekal soft skill yang mumpuni untuk menghadapi segala dinamika yang berkembang dimasa yang akan datang.

Perubahan kondisi revolusi industri 4.0 tidak berhenti sampai disini dan perlu action plan yang dilakukan Polri dengan melakukan hal-hal sebagai berikut : pertama melakukan integrasi SIPP dengan aplikasi yang ada di Polri berkaitan dengan SDM, kedua memperkuat sinergisme dengan lembaga pendidikan yang ada di internal maupun eksternal Polri guna merumuskan rencana stratejik dalam menyusun kompetensi yang dibutuhkan Polri untuk menghadapi revolusi industri 4.0, ketiga meningkatkan kegiatan rekrutmen proaktif melalui kerjasama dengan sekolah atau perguruan/sekolah tinggi untuk mendapatkan lulusan siswa/mahasiswa yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan Polri dalam menghadapi revolusi industri 4.0, keempat mengembangkan CDP (Continuing Professional Development) dalam rangka peningkatan kompetensi dan profesionalisme melalui microlearning dan dijadikan parameter untuk melakukan penilaian kinerja, kelima membuat pusat studi SDM Polri guna menganalisa arah pengembangan SDM Polri dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Armstrong, Michael. 2006. Performance Management 3rd ed. Kogan Page
- Berger, Lance dan Dorothy. (2008). Best Practice on Talent Management. Terj. dari Best Practice on Talent Management. (Suryo, Kumala Insiwi, Penerjemah). Jakarta: PT. Permata Printing.
- Decenzo David A; Robbins, S P & Velhurst, S L. 2013: Fundamental Of Human Resource Management 11th ed. Wiley.
- Gash,T & Hobbs, R (2018) Policing 4.0 Deciding the Future of Policing in the UK. London: Deloitte.
- Gerungan. 1991. Psikologi sosial. Bandung. Jakarta:PT.Eresco.
- Ivancevich, J M & Konopaske, R. 2013. Human Resource Management 12th Ed. Mc Graw Hill.
- Pella, A. Darmin dan Inayanti, Afifah. (2011). Talent Management Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima. Jakarta: PT. Gramedia.
- Robbins, S.P & Judge, T.A . 2017. Prilaku Organisasi edisi 16. (diterjemahkan dari Organizational Behavior 16th edition: Pearson Education oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait). Jakarta: Salemba Empat.
- Schwab, Klaus (2017) The Four Industrial Revolution.1st Ed. New York: Crown Bussines.
- Sawant, N., & Himanshu, S.,2013. Big Data

Application Architecture Q & A. New York: Springer ScienceBusiness Media.

Tim Penyusun Kominfo, 2015, Buku Saku Big Data, Kementerian Komunikasi dan Informatika.

JURNAL

- Agolla, Joseph Evans. (2018). Human Capital In The Manufacturing and Industry 4.0 Revolution. Jurnal Licensee InTech. Botswana Open University. Gaborone, Botswana.
- Barrick.M.R., & Mount.M.K., (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance:A Meta_Analysis. Personnel Psychology,44,1-26.
- Beyza, Sumer, 2018. Impact of Industry 4.0 on Occupations and Employment in Turkey. European Scientific Journal.April 2018. Edition Vol 14.No10 ISSN 1857-7881.
- Eberhard.B.,et.al. 2017. Smart Work:Transformation of the Labor Market due to the Fourth Industrial Revolution 4.0. International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research ,10(3),47-66.
- Juergen, Radel. 2017. Organizational Change and Industry 4.0. A perspective on possible future challenges for Human Resource Management. Hochschule fur Tecnhnik und Wirtschaft Berlin.
- Klimova, Blanka & Maresova, Petra. (2018). Economic methods used in health technology assessment. E+M Ekonomie a Management. 21. 116-126. 10.15240/tul/001/2018-1-008

- Longo, Francesco & Nicoletti, Letizia & Padovano, Antonio. 2017. Smart operators in industry 4.0: A human-centered approach to enhance operators' capabilities and competencies within the new smart factory context. *Computers & Industrial Engineering*. 113. 10.1016/j.cie.2017.09.016.
- Mehmet, Cakmak. 2018. Impact Of Industry 4.0 On Labor Force And Business Organizations: A Qualitative Analysis Of Consultants, Experts And Unions' Introspections. Istanbul, Turkey.
- Noah, Krachtt. 2018. The Workforce Implications of Industry 4.0: Manufacturing Workforce Strategies To Enable Enterprise Transformation. University of Wisconsin, USA.
- Osman, Bayraktar and Canan Atac. 2017. Globalization, Institution and Socio-Economic Performance. Macro and Micro Perspectives. Peterlang.
- Puja, Shaw et.al. 2018. Industry 4.0 and Future of Human Resource. *Journal of Management (JOM)*, Volume 5, Issue 6, Nopember- Desember 2018. pp 96-103.
- Prof.Dr.Ing.Yilmaz Uygum. 2018. Human Resource Requirement for Industry 4.0., MIT Industrial Performance Center. Innovation. Productivity. Competitiveness. USA.
- Saqib, Shamim.et.al. 2016. Management Approaches for Industry 4.0. Human Resource Management Persepctive. Conference Paper, July, 2016. School of Engineering, University of Glasgow, G12 8LT, United Kingdom.
- Singh. 2017. India's Readiness for Industry 4.0 A Focus on Automotive Sector. India: Grant Thornton.

WEBSITE

Baur.C. & Wee.D. 2015. Manufacturing's Next Act. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/ourinsights/manufacturing-next-act>.

Kho, Budi. 2018. Pengertian kompetensi (competency) dalam manajemen SDM. <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-kompetensi-competency-dalam-manajemen-sdm/> diakses tanggal 4 Juni 2019.

Keywell. 2017. The Fourth Industrial Revolution Is About Empowering People, Not The Rise Of The Machines. Retrieved from <https://goo.gl/8qE3mw>.

Linkedin. 2015. Yetenek Trendleri, retrieved from https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent/solution/global/en_us/c/pdfs/2015-T%C3BCrkiye-Yetenek-Trendleri.pdf. 2015.

Syahadah, Robi. 2018. Melihat Konsep Kepemimpinan di Era Revolusi Industri 4.0. <https://pelatihanpengembangansdm.co.id/konsep-kepemimpinan/> diakses tanggal 5 Juni 2019.

The Gartner IT Glossary: What is Big Data? <https://www.gartner.com>, diakses 27 Mei 2019.



Merit System dalam Mekanisme Rekrutmen dan Seleksi Bintara Polri

Andhika Wiratama

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia
Jl. Prof. Dr. Selo Soemardjan Kampus Baru UI Depok 16424
E-mail: wiratama12345@yahoo.com

Eko Prasajo

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia
Jl. Prof. Dr. Selo Soemardjan Kampus Baru UI Depok 16424
E-mail: eko.prasajo1@ui.ac.id

Abstract

Various problems in the Police recruitment and selection process are still being found. Problems such as fraud, embezzlement, prioritizing local residents, divulging test questions, and the abuse of authority. One of the reasons on how such practices can still occur are gaps that still exist in the mechanism of the National Police's recruitment and selection process. Those gaps have the potential to cause irregularities. The purpose of this study was to analyze the implementation of merit systems in the mechanism of the National Police NCO recruitment and selection process in 2018. This study used a post-positivist approach and qualitative methods. Data collection was carried out by literature studies, document studies, and in-depth interviews before data analysis was carried out. The results of the study showed that there were no regulations that govern the implementation of merit systems in the process of recruitment and selection of the Polri. Huge efforts have been carried out by the central committee to ensure merit systems can be carried out well, but there are still gaps that have the potential for fraud to occur in their mechanism. Those gaps have prevented the merit system to be properly implemented in the Polri NCO recruitment and selection process held by all regional committees in 2018.

KeyWords: Indonesian National Police; Merit system; Recruitment; Selection.

Abstrak

Berbagai permasalahan dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri masih ditemukan yang meliputi penipuan dan penggelapan dengan menjanjikan dapat meluluskan, kebijakan mengutamakan putra daerah, membocorkan soal tes, serta penyalahgunaan wewenang. Salah satu penyebabnya adalah masih adanya celah dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi Polri yang berpotensi adanya penyimpangan. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis implementasi merit system dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018. Penelitian ini menggunakan pendekatan post-positivism dan metode kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan studi

literatur, studi dokumen dan wawancara mendalam yang selanjutnya dilakukan analisis data. Hasil penelitian menunjukkan belum terdapat peraturan yang mengatur tentang penerapan merit system dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. Banyak upaya yang ditentukan oleh panitia pusat untuk menjamin merit system dapat terselenggara dengan baik, namun masih terdapat celah yang berpotensi adanya kecurangan dalam mekanismenya sehingga berpotensi pula merit system tidak terimplementasi dengan baik pada proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri yang diselenggarakan oleh seluruh panitia daerah pada tahun 2018.

Kata Kunci: Polri, Sistem Merit, Rekrutmen, Seleksi

1. Pendahuluan

Manajemen SDM di sektor publik merupakan bagian dari administrasi publik yang berperan sebagai kendaraan utama dalam proses implementasi berbagai political will pemerintah yang harus diselenggarakan secara merit (Woodard, 2005:110). Hasil studi dari World Bank (2003) menunjukkan bahwa pengutamaan prestasi atau sistem merit dalam pengembangan pegawai seperti dalam rekrutmen pegawai, prosedur seleksi, dan manajemen SDM ternyata memberikan pengaruh terbesar terhadap perbaikan kinerja administrasi secara keseluruhan. Herman (2012:30) menambahkan bahwa penggunaan merit pada pekerjaan di sektor kepegawaian publik merupakan hal yang sentral terutama dalam proses rekrutmen, promosi dan pelatihan. Untuk itu World Bank (2003) merekomendasikan agar reformasi birokrasi dimulai dengan prosedur rekrutmen dan seleksi yang kompetitif serta berbasis sistem merit dengan mendukung upaya depolitisasi.

Hal ini selaras dengan program quick wins Polri yang mengacu pada program quickwins

nasional dalam Permen PAN-RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 yang pada salah satu poinnya disebutkan penguatan sistem manajemen SDM Polri yang transparan, kompetitif, berintegritas dan berbasis merit yang dilakukan melalui penerbitan Peraturan Kapolri tentang sistem manajemen SDM Polri. Program quick wins Polri tersebut telah memacu agar Polri segera menyusun Peraturan Kapolri tentang Sistem Manajemen SDM Polri berbasis merit. Akan tetapi, hingga saat ini tahun 2019 yang merupakan jangka akhir Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, Peraturan Kapolri tentang Sistem Manajemen SDM Polri termasuk proses rekrutmen dan seleksi berbasis merit belum diterbitkan. Hal ini menjadi permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini.

Staf SDM Kapolri sebagai panitia pusat dalam penyelenggaraan proses rekrutmen dan seleksi Polri yang dipimpin oleh Asisten SDM Kapolri sebagai penentu kebijakan dan aturan dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi Polri yang diselenggarakan oleh seluruh panitia daerah di seluruh kesatuan wilayah Polda jajaran, harus mampu merumuskan peraturan dan mekanisme yang dapat menjamin terselenggaranya proses rekrutmen dan seleksi Polri dengan berbasis merit system.

Berbagai penyimpangan masih terjadi dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri yang diselenggarakan oleh Polda di seluruh Indonesia pada tahun 2017. Bekto Suprpto selaku Komisioner Kompolnas dalam Arnaz (2018:132) mengungkapkan bahwa dari 33 Polda, terdapat 9 Polda yang melakukan penyimpangan. Berbagai modus penyimpangan tersebut meliputi: (1) penipuan dan penggelapan dengan menjanjikan dapat meluluskan, (2) kebijakan mengutamakan putra daerah, (3) membocorkan soal tes, serta (4) penyalahgunaan wewenang. Berbagai permasalahan tersebut terjadi karena masih adanya celah yang berpotensi penyimpangan

dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi Polri, sehingga penelitian ini juga akan membahas terkait permasalahan mekanisme proses rekrutmen dan seleksi Polri yang masih berpotensi terjadi penyimpangan tersebut.

Selama ini, telah banyak ahli melakukan penelitian terkait analisis merit system dalam proses rekrutmen dan seleksi di sektor publik, namun belum ditemukan penelitian yang spesifik di organisasi Polri. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk memberikan kontribusi bagi organisasi Polri dengan menganalisis sejauh mana merit system di implementasikan dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi Polri. Penelitian ini fokus pada proses rekrutmen dan seleksi Polri tahun 2018 dilevel bintara karena bintara Polri sebagai personel Polri terdepan yang berhadapan langsung dengan masyarakat dengan jumlah terbanyak dibandingkan dengan perwira ataupun tamtama Polri.

2. Kerangka Teori

2.1 Konsep Sistem Merit

Merit dimaknai sebagai karakteristik individu (*"merit" is a characteristic of individuals, "meritocracy" is a characteristic of societies as a whole*) sedangkan meritokrasi adalah karakteristik masyarakat secara keseluruhan yang mengacu pada sistem sosial secara keseluruhan di mana individu maju dan mendapatkan imbalan langsung sesuai dengan upaya dan kemampuan individu mereka (McNamee & Miller, 2009:2). Dengan demikian, meritokrasi dapat dijalankan jika ada mekanisme yang disebut sistem merit (Setyowati, 2016:87). McCourt (2007:5) mendefinisikan merit system yaitu *"the appointment of the best person for any given job"* yang artinya penunjukan orang terbaik untuk pekerjaan apa pun. Sehingga pekerjaan atau jabatan haruslah diisi oleh orang-orang yang terbaik karena kualitas dan kemampuannya (Herman, 2012:67), yaitu bukan berdasarkan faktor-faktor askriptif seperti kelas sosial,

jender, kesukuan ataupun kekayaan seseorang (Kumorotomo, 2006:4).

McCrudden (1998), mengutip Fallon, kemudian mengidentifikasi lima konsep merit yang berbeda. Dalam model ini, merit sering dipahami sebagai sinonim dari non-diskriminasi, kronisme, atau favoritisme politik. Model kedua adalah prestasi umum 'akal sehat'. Model ini mensyaratkan bahwa kualitas yang dicari untuk mencapai tujuan harus dilihat sebagai sesuatu yang secara umum berharga di masyarakat. Konsep ketiga tentang merit dikaitkan dengan keterhubungan kerja yang ketat. Model ini membutuhkan tingkat kesesuaian yang lebih erat antara alat (cara) yang digunakan dan tujuan yang ingin dicapai. Model keempat adalah merit sebagai kemampuan untuk menghasilkan hasil terkait pekerjaan tertentu. Model keempat cenderung memilih pandangan yang lebih luas berkenaan dengan elemen apa pun yang terkandung dalam suatu pekerjaan (terdiri dari apa pekerjaan itu). Model ini lebih tertarik pada pandangan yang menggabungkan berbagai ide tentang sifat pekerjaan yang dapat membantu pelaksanaan pekerjaan daripada hanya sejauh yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan ini. Model kelima adalah merit sebagai kapasitas untuk menghasilkan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan adanya model tersebut, berarti tidak ada lagi satu konsep merit yang muncul yang dapat dipertahankan oleh seseorang sebagai dasar yang tepat di mana gagasan tentang merit yang objektif dapat diformulasikan (McCrudden, 1998:556).

Definisi merit yang diutarakan oleh McCourt sebelumnya, dapat menjadi persoalan yaitu bagaimana mendefinisikan *"the best person"*, karena apabila tidak tepat maka akan dapat menjadi makna yang kontroversial. Sehingga pada kenyataannya dengan menggunakan definisi *"the best person"* memiliki empat implikasi yang bertentangan dengan praktik di banyak lembaga. Implikasi tersebut disebutkan McCourt

(2007:5) pada tabel berikut:

Tabel 1. *Implications of A "Best Person" Definition*

IMPLICATION	CURRENT PRACTICE
1. Applies to job satevery level	a focus on the point of entry
2. The appointee is the best candidate	the appointee is merelyable to do the job
3. Posts are open to all eligible candidates	posts are restricted to certain candidates
4. The appointment process is systematic, transparant and challengeable	the appointment process maybe arbitrary, secretive and unchallengeable

Sumber : Willy McCourt, 2007

McCourt (2007:4) memberikan penjelasan tambahan dari tabel tersebut yaitu: (1) Jobsatevery level, artinya bahwa prinsip-prinsip merit berlaku untuk promosi jabatan termasuk perekrutan awal bagi pegawai baru. (2) The bestcandidate, artinya bahwa calon terbaik terbukti yang paling mampu di antara sejumlah kandidat dalam menyelesaikan tugas jabatannya dengan baik. (3) Open to all, artinya bahwapenentuan kandidat tidak hanya mengandalkan pada sumber-sumber calon internal atau berdasarkan kepada sejumlah kandidat yang terbatas. (4) Systematic, transparentandchallengeable, artinya bahwa setiap keputusan dalam pengangkatan dapat dipertanyakan, termasuk dari para kandidat yang tidak berhasil.

Indikator merit yang diuraikan oleh McCourt tersebut yang digunakan oleh peneliti untuk menganalisis merit system dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018, yaitu meliputi: (1) applies to job satevery level yaitu berlaku pada semua level rekrutmen dan seleksi Polri, (2) posts are open toallegiblecandidatesyaitu terbuka untuk semua kandidat yang memenuhi syarat, (3) theappointmentprocessissystematic, transparent and challengeable yaitu governansi yang akuntabel, dan (4) the appointee is the best candidate yaitu penunjukan kandidat terbaik.

2.2 Sistem Merit dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi

Public Service Commission of Samoa (2017:13) menyebutkan bahwa perekrutan dan seleksi berbasis merit secara keseluruhan penting bagi sebuah organisasi dalam mengejar tujuannya. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Okeke-Uzodike & Subban (2015:33)insecurity, education and ethnicity (amongst others yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi jangka pendek atau jangka panjang, diperlukan tenaga kerja yang efisien yang hanya dapat dicapai dengan merekrut orang dengan keterampilan, kualifikasi, dan pengalaman yang sesuai. Untuk mendapatkan tenaga kerja seperti tersebut Zaman (2015:111) mengemukakan bahwa tidak ada kriteria yang dapat mengalahkan sistem merit untuk perekrutan personel di organisasi mana pun baik publik maupun swasta.

Berman et al (2001:101) menjelaskan proses seleksi berdasarkan sistem merit menekankan kualifikasi teknis dengan menggunakan proses yang menganalisis kompetensi pekerjaan dan membutuhkan prosedur aplikasi terbuka. Dalam sistem merit ini selalu memerlukan tes yang terkait dengan pendidikan dan pengalaman, evaluasi kinerja, dan lisensi serta tes pengetahuan tertulis. Kekuatan dari seleksi dengan sistem merit adalah prosesnya yang adil bagi para kandidat, ketersediaannya untuk adanya pengawasan, dan jaminannya atas kompetensi dan kualifikasi minimum, serta demokratis dan dapat dipertanggungjawabkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi berbasis sistem merit adalah kunci untuk meningkatkan kualitas personel yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi maupun mencapai tujuan organisasi.

2.3 Rekrutmen Kepolisian (*Police Recruitment*)

Schafer et al (2012:246) menyebutkan bahwa penting bagi pemimpin organisasi Kepolisian yang menginginkan lembaganya menjadi lebih baik di masa yang akan datang untuk mengambil peran aktif dalam proses rekrutmen, terlepas dari struktur formal sistem pada lembaga tersebut. Roberg & Kuykendall (2012:160) menyatakan bahwa langkah awal dalam proses rekrutmen personel Kepolisian adalah menarik para kandidat yang berkualifikasi bagus. Alasannya adalah hubungan jumlah pelamar dengan mereka yang berkualifikasi bagus untuk posisi-posisi tertentu mempengaruhi kualitas personel yang dipekerjakan.

Jenis rekrutmen ada 2 (dua) yaitu *internal recruitment* dan *external recruitment* (Tracey, 1994:181). Erasmus et al (2005:223) berpendapat bahwa dalam kasus-kasus tertentu, perekrutan harus dilakukan secara eksternal, misalnya ketika sekelompok pegawai baru diperlukan. Sehingga pada proses rekrutmen awal personel Kepolisian lebih tepat dilakukan dengan menggunakan jenis rekrutmen eksternal. Untuk strategi eksternal, Roberg & Kuykendall (2012:160) menjelaskan bahwa terdapat metode perekrutan yang paling umum dalam Kepolisian yang meliputi (1) iklan, melalui brosur-brosur, surat kabar, televisi, radio, surat massal, dan jurnal-jurnal; (2) permohonan ke kelompok-kelompok kepentingan khusus, seperti kelompok lingkungan, sosial, politik, dan minoritas; (3) iklan layanan publik di televisi dan radio; (4) permohonan kepada kantor-kantor perencanaan dan sekolah (perekrutan sekolah penting jika persyaratan edukasional harus ditingkatkan); dan (5) perujukan dari pegawai yang ada.

2.4 Seleksi Kepolisian (Police Selection)

Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya. Artinya hasil rekrutmen yang telah dilakukan kemudian dipilih untuk menentukan mana yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan atau

memenuhi kualifikasi yang diharapkan (Kasmir, 2016:100). Proses seleksi pada Lembaga Kepolisian, Roberg & Kuykendall (2012:163) mendefinisikannya sebagai proses menentukan kandidat mana yang terbaik yang cocok untuk kebutuhan organisasi Kepolisian. Schafer et al (2012:383) menambahkan bahwa proses seleksi untuk petugas polisi dirancang untuk memilih yang paling berkualitas dan untuk menyaring mereka yang tidak layak secara fisik, emosional, mental, atau secara sosial.

Penting untuk menentukan prosedur seleksi secara spesifik yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang harus dimiliki oleh petugas polisi, oleh karena itu Cordner & Scarborough (2010:157) menyebutkan proses yang diperlukan dalam seleksi kepolisian meliputi: Pengisian formulir, tes tertulis, tes kebugaran fisik, wawancara lisan, tes psikologi, penyelidikan latar belakang, tes poligraf, dan tes kesehatan.

3. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan post-positivism dengan menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif untuk memberikan analisis tentang bagaimana merit system diterapkan dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena dilakukan dengan studi literatur, studi dokumen serta wawancara secara mendalam untuk memperoleh keterangan, pandangan dan opini dari para narasumber. Selanjutnya analisis data dilakukan dengan tiga langkah yang meliputi: (1) menyiapkan dan mengorganisasikan data, (2) mereduksi data, selanjutnya (3) menyajikan data.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan teori merit

system dari McCourt sebagai teori utama dengan didukung teori-teori lainnya yang digunakan untuk menganalisis sejauh mana merit system diterapkan dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018 melalui indikator yang meliputi: (1) Berlaku pada semua level rekrutmen dan seleksi Polri, (2) Terbuka untuk semua kandidat yang memenuhi syarat, (3) Governansi yang akuntabel, dan (4) penunjukan kandidat terbaik.

4.1 Berlaku pada Semua Level Rekrutmen dan Seleksi Polri

Ketentuan manajemen SDM Polri berbasis merit telah tertuang dalam program quickwins Polri yang tidak terlepas dari penetapan program quickwins nasional sebagaimana yang ditetapkan dalam Permen PAN-RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, yang pada salah satu poinnya menekankan untuk melakukan penguatan sistem manajemen SDM Polri yang transparan, kompetitif, berintegritas dan berbasis merit yang dilakukan melalui penerbitan Peraturan Kapolri tentang Sistem Manajemen SDM Polri.

Hingga tahun 2019 saat ini, belum terdapat Peraturan Kapolri yang mengatur sistem manajemen SDM Polri berbasis merit. Namun, terdapat satu Peraturan Kapolri yang mengatur penerapan merit system yaitu hanya pada tahap penempatan personel yang tertuang dalam Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 tentang Mutasi Anggota Polri. Dalam peraturan tersebut merit system didefinisikan sebagai suatu bentuk penugasan atau pengangkatan dalam jabatan anggota yang berbasis pada prestasi dan kompetensi.

Dari studi dokumen tersebut berdasarkan peraturan yang ada diketahui bahwa Polri menerapkan merit system hanya terbatas pada tahap penempatan saja, tidak diterapkan dalam seluruh siklus manajemen SDM Polri termasuk

dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. Sedangkan pada proses rekrutmen dan seleksi Polri diatur dalam Peraturan Kapolri Nomor 10 Tahun 2016 tentang Penerimaan Calon Anggota Polri. Pada peraturan tersebut disebutkan bahwa prinsip yang digunakan dalam penerimaan calon anggota Polri atau pada proses rekrutmen dan seleksi adalah bersih, transparan, akuntabel dan humanis (BETAH) dengan tujuan untuk memperoleh SDM Polri yang unggul dan berkualitas. Tidak disebutkan penggunaan merit system dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. Namun demikian, apabila prinsip BETAH disandingkan dengan definisi merit system yang telah disimpulkan sebelumnya yaitu proses penunjukan orang terbaik berdasarkan prestasi dan kompetensinya yang dilakukan dengan prinsip keadilan (fairness), kesetaraan (equity), dan keterbukaan (transparent) tanpa adanya patronase politik, favoritisme, atau diskriminasi lainnya, maka dapat diketahui bahwa prinsip BETAH memiliki makna yang selaras dengan makna merit system. Dengan demikian, sebenarnya prinsip BETAH yang tertuang dalam Peraturan Kapolri No. 10 Tahun 2016 merupakan indikasi bahwa prinsip merit system telah diterapkan oleh Polri dalam menyelenggarakan proses rekrutmen dan seleksi Polri.

Persoalannya adalah dengan adanya pengaturan merit system hanya pada regulasi Polri terkait penempatan jabatan, maka banyak personel Polri bahwa personel yang terjebak dengan pemahaman bahwa merit system hanya berlaku pada tahap penempatan saja, tidak pada manajemen SDM Polri secara keseluruhan termasuk dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. Apabila merit system tidak dipahami dengan benar, maka implementasinya pun berpotensi tidak benar. Herman (2012) mengatakan bahwa harus ada regulasi yang mendefinisikan sistem merit secara jelas, tegas, dan detail dalam manajemen SDM. Untuk

itu penting bagi Polri untuk segera menyusun Peraturan Kapolri tentang manajemen SDM Polri berbasis merit system termasuk dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri.

Lebih teknis, ketentuan proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018 diatur oleh Keputusan Kapolri No.: Kep/404/III/2018 tentang Penerimaan Bintara Polri T.A. 2018, Surat Telegram Kapolri No.: ST/825/III/DIK.2.1./2018 tanggal 24 Maret 2018 tentang warning order (WO) penerimaan Bintara Polri T.A. 2018, serta Surat Telegram Kapolri Nomor: ST/923/IV/DIK.2.1./2018 tgl 3 April 2018 tentang pedoman teknis penerimaan Bintara Polri T.A. 2018 yang keseluruhannya menekankan mekanisme pelaksanaan dengan prinsip BETAH yang merupakan indikasi dari sistem merit. Peraturan-peraturan tersebut berlaku pada semua level, yaitu tidak hanya pada level rekrutmen dan seleksi bintara Polri saja namun termasuk perwira Polri (Taruna Akpol) serta tamtama Polri yang seluruhnya diselenggarakan dengan prinsip BETAH.

4.2 Terbuka untuk semua kandidat yang memenuhi syarat

Proses rekrutmen bintara Polri merupakan rekrutmen awal sehingga pelamar bersumber dari eksternal. Sebagai sasarannya adalah seluruh Warga Negara Indonesia yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Seperti salah satu kalimat iklan yang digunakan adalah "POLRI memberi kesempatan kepada Putra dan Putri WNI untuk menjadi Bintara Polri".

Untuk mendapatkan calon peserta yang berkualitas, unggul, dan kompetitif maka Panitia pusat mengharuskan kepada seluruh panitia daerah untuk melakukan kampanye/ sosialisasi secara pro aktif hingga tingkat Polres dan Polsek melalui berbagai upayameliputi: membuat iklan konvensional maupun iklan digital tentang rekrutmen bintara Polri termasuk

membuat video/film pendek. Selanjutnya iklan tersebut dipublikasikan seluas-luasnya melalui poster, brosur, leaflet, spanduk, videotron serta penggunaan dan pemanfaatan media sosial secara maksimal dengan melibatkan peran serta seluruh personel Polri untuk upload dan share sebanyak-banyaknya. Materi iklan berisi tentang persyaratan, jadwal seleksi, tata cara pendaftaran, mekanisme dan sistem seleksi serta proses penerimaan Polri dengan prinsip BETAH. Untuk mendapatkan calon peserta yang berkualitas maka panitia daerah diharuskan untuk mendatangi sekolah-sekolah unggulan yang ada di wilayahnya, serta mendatangi sekolah-sekolah, desa-desa di pulau-pulau kecil terluar berpenghuni, daerah terpencil, dan daerah perbatasan dengan negara tetangga. Seluruh upaya tersebut sebagai bukti bahwa Polri membuka kesempatan ini seluas-luasnya untuk seluruh masyarakat yang memenuhi syarat guna mendapatkan calon peserta potensial tanpa diskriminasi.

4.3 Governansi yang Akuntabel

Proses seleksi bintara Polri sebagai lanjutan dari proses rekrutmen, menggunakan beberapa metode seleksi yang meliputi: (1) Pemeriksaan administrasi, (2) Pemeriksaan psikologi, (3) Pemeriksaan kesehatan, (4) Uji kesamaptaan jasmani dan anthropometrik, (5) uji akademik, (6) Pendalaman Penelusuran Mental Kepribadian (PMK)

Untuk mengetahui sejauh mana penerapan merit system pada tiap metode seleksi bintara Polri dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 2. Mekanisme Metode Seleksi dan Tingkat Akuntabilitas

No.	Metode Seleksi	Aspek Dinilai	Pelibatan Pengawas	Mekanisme Pelaksanaan	Tingkat Akuntabilitas
1.	Administrasi	Kelengkapan dan keabsahan Berkas/ dokumen persyaratan	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Pendidikan. - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemeriksaan dokumen dilakukan oleh: <ul style="list-style-type: none"> - Umum: petugas panitia - Ijazah sekolah: Disdik - Akte Lahir, KK, KTP: Disdukcapil (potensi subyektif) 2. Pemeriksaan 2 tahap, ditingkat Polres kemudian diverifikasi tingkat Polda. 	SEDANG
2.	Pemeriksaan Psikologi	Kecerdasan, kepribadian, minat, sikap kerja, kesehatan mental	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: Himpunan Psikologi Indonesia (HIMPSI) - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tertulis, menggunakan Lembar Jawab Komputer (LJK). 2. Soal dibuat oleh Panpus. 3. Koreksi dengan scanner komputer sesaat setelah selesai uji 4. Hasil diumumkan secara terbuka di hari yang sama. 	SEDANG
3.	Pemeriksaan Kesehatan	Tekanan darah dan nadi, kesehatan gigi, mata, fisik/uji badan, pemeriksaan laboratorium, rontgen dada, EKG	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: Ikatan Dokter Indonesia (IDI) Jakarta - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian oleh Dokter (potensi subyektif). 2. Dilakukan coding (acak ulang nomor peserta) agar penilai tidak mengetahui identitas peserta. 3. Hasil diumumkan secara terbuka di hari yang sama. 	SEDANG
4.	Uji Jasmani dan Antropometri	Lari, push up, sit up, pull up, renang, shuttle run, pengecekan bentuk badan	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: FIK Universitas Negeri Jakarta - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian oleh petugas yang ditunjuk (potensi subyektif). 2. Nilai tiap item ditampilkan di papan lebar secara terbuka setiap peserta selesai melaksanakan uji. 3. Peserta menandatangani formulir penilaian tiap item 	SEDANG
5.	Uji Akademik	Bahasa Indonesia, bahasa Inggris, dan pengetahuan umum	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: - - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tertulis, menggunakan Lembar Jawab Komputer (LJK). 2. Soal dibuat oleh Panpus. 3. Koreksi dengan scanner komputer sesaat setelah selesai uji 4. Hasil diumumkan secara terbuka di hari yang sama. 	SEDANG
6.	PMK	Keterlibatan gerakan terlarang, kesetiaan sikap terhadap Pancasila, UUD 1945, NKRI	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: - - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdiri 2 metode : <ul style="list-style-type: none"> - Tertulis: LJK - Wawancara 2. Koreksi dengan scanner komputer sesaat setelah selesai uji 3. Hasil diumumkan secara terbuka di hari yang sama. 	SEDANG

Sumber: Data diolah dari studi dokumen dan wawancara

Dari tabel di atas dapat dilihat berbagai upaya yang ditentukan oleh Panitia Pusat untuk

menjamin berjalannya merit system dalam proses dan seleksi bintara Polri. Akan tetapi, dari mekanisme tersebut masih ada celah potensi kecurangan. Dapat dilihat bahwa nilai tingkat akuntabilitas pada seluruh metode seleksi adalah Sedang dari tiga tingkat yaitu Kuat, Sedang, dan Lemah. Artinya masih terdapat potensi terjadinya kecurangan. Pengawasan yang berlapis melibatkan pihak internal dan eksternal serta koreksi secara transparan dan pengumuman hasil di hari yang sama menjadi nilai positif, sedangkan yang menjadi potensi kecurangan adalah penilaian yang masih menggunakan tenaga manusia sehingga berpotensi adanya subyektifitas dalam penilaian yang belum didukung teknologi yang dapat mengikis potensi subyektifitas tersebut. Penggunaan teknologi yang belum sepenuhnya tersistem secara otomatis seperti penggunaan sistem LJK dalam uji tertulis juga menjadi potensi kecurangan. Termasuk belum adanya sistem teknologi berbasis komputer (aplikasi) yang mengintegrasikan keseluruhan hasil nilai tiap sub item dan tiap item metode seleksi yang secara otomatis mengolah nilai menjadi nilai akhir sehingga masih menggunakan tenaga manusia (operator) untuk input nilai ke dalam aplikasi olah nilai yang menyebabkan berpotensi manipulasi nilai.

4.4 Penunjukan Kandidat Terbaik

Terdapat dua metode penilaian pada seluruh metode seleksi, yaitu: (1) kualitatif, meliputi Memenuhi Syarat (MS) atau Tidak Memenuhi Syarat (TMS), dan (2) kuantitatif, menggunakan nilai angka. Serangkaian metode seleksi menggunakan sistem gugur yaitu hanya yang dikategorikan MS yang dapat melanjutkan ke tahap seleksi berikutnya, sedangkan kategori TMS dinyatakan tidak dapat melanjutkan ke tahap selanjutnya. Penentuan kelulusan akhir ditentukan melalui sistem rangking yang merupakan kumulasi dari nilai kuantitatif pemeriksaan psikologi, jasmani dan akademik

dengan peringkat tertinggi yang dinyatakan lulus dengan jumlah peserta yang lulus disesuaikan dengan kuota yang telah ditentukan.

Penentuan hasil dan pengumuman pada tiap metode seleksi dilakukan secara transparan. Demikian juga proses penghitungan nilai akhir dan pengumuman rangking kumulatif dilakukan secara transparan dihadapan seluruh peserta, orang tua/wali, serta para pengawas mulai proses penggabungan nilai psikologi, jasmani, dan akademik hingga pengumuman rangking terakhir. Penghitungan nilai akhir menggunakan sistem aplikasi yang telah disiapkan oleh panitia pusat. Peserta yang dinyatakan lulus adalah peserta yang memiliki rangking tertinggi yang disesuaikan dengan jumlah kuota yang tersedia.

Namun, terdapat ketentuan yang memungkinkan peserta yang dinyatakan lulus tidak berdasarkan rangking, yaitu berdasarkan ketentuan lulusan peserta seleksi ex Akpol. Ketentuan tersebut diatur dalam Keputusan Kapolri No.: Kep/404/III/2018 tentang Penerimaan Bintara Polri T.A. 2018 yaitu bahwa mengakomodir peserta seleksi calon taruna Akpol T.A 2018 yang dinyatakan lulus tidak terpilih di tingkat Panitia Pusat yang berminat mengikuti pendidikan Bintara Polri T.A. 2018. Rangkaian proses rekrutmen dan seleksi Taruna Akpol telah lebih dahulu selesai dari bintara, sehingga hasilnya sudah diketahui terlebih dahulu. Peserta yang mengikuti rekrutmen dan seleksi taruna Akpol dan dinyatakan lulus sampai dengan seleksi ditingkat Pusat namun rangkingnya melebihi jumlah kuota, maka ditawarkan untuk dapat bergabung menjadi bintara Polri T.A. 2018 tanpa mengikuti proses seleksi bintara Polri.

Kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol merupakan tindakan afirmasi yang dilakukan oleh Polri yang memiliki nilai lebih karena memungkinkan Polri mendapatkan personel bintara berkualitas karena mendapatkan peserta

yang lulus seluruh tahap seleksi pada level Akpol dengan tingkat kualifikasi lebih tinggi dari level bintara. Namun, terhadap kriteria tersebut tidak ditentukan kuota sejak awal sehingga berpotensi mengambil alih kuota peserta yang lain. Terhadap hal tersebut narasumber salah satu pejabat Polri di biro SDM menjelaskan bahwa tidak dapat menentukan kuota sejak awal terhadap kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol karena tidak diketahui sebelumnya berapa orang yang dinyatakan Lulus Tidak Terpilih dalam seleksi Akpol yang kemudian bersedia bergabung sebagai calon siswa pendidikan Bintara, namun terhadap ketentuan tersebut sudah diatur dalam regulasi sehingga kehadiran kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol akan menggerus posisi peserta bintara di ranking terbawah, karena kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol dinilai lebih berkualitas karena telah melewati seleksi dengan kualifikasi level taruna Akpol.

5. Simpulan dan Saran

5.1 Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum terdapat peraturan yang mengatur dengan tegas tentang penerapan merit system pada proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri, bahkan pada manajemen SDM Polri secara umum.

Ketentuan dan mekanisme proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018 yang ditentukan oleh Panitia pusat, telah menggariskan berbagai upaya untuk mengarah kepada penerapan merit system dalam proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri. Diantaranya adalah penerapan prinsip BETAH, pengawasan yang berlapis serta penggunaan sistem teknologi dalam mekanisme seleksi. Akan tetapi, masih terdapat potensi kecurangan dalam mekanisme tersebut sehingga berpotensi pula merit system tidak terimplementasi dengan baik pada proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri yang diselenggarakan oleh seluruh panitia daerah pada

tahun 2018. Selain itu juga terdapat tindakan afirmasi dalam penentuan kelulusan akhir yang tidak mengikuti sistem peringkat yaitu kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol.

5.2 Saran

Penting bagi Polri untuk segera menyusun Peraturan Kapolri terkait merit system yang secara tegas menjadi prinsip dalam manajemen SDM Polri secara keseluruhan, termasuk dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. Langkah tersebut sekaligus untuk menjawab amanat yang tertuang dalam Road Map Reformasi Birokrasi Polri Gelombang III tahun 2016-2019 yang menyatakan bahwa penguatan sistem manajemen SDM Polri yang transparan, kompetitif, berintegritas dan berbasis merit dilakukan melalui penerbitan Peraturan Kapolri tentang Sistem Manajemen SDM Polri.

Panitia pusat sebagai penentu kebijakan dan aturan yang digunakan oleh seluruh panitia daerah dalam menyelenggarakan proses rekrutmen dan seleksi agar membangun sistem teknologi dalam mekanisme penilaian dan olah nilai berbasis komputer secara terintegrasi dari penilaian tiap item metode seleksi hingga penilaian total dalam penentuan ranking akhir untuk menghilangkan potensi subyektifitas penilaian dan manipulasi terhadap nilai. Teknologi tersebut meliputi: (1) pemeriksaan psikologi, uji akademik, dan PMK menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT), (2) pemeriksaan kesehatan, coding nomor peserta dilakukan dengan sistem barcode sehingga penilai maupun peserta tidak mengetahui nomor peserta yang baru, (3) uji jasmani, menggunakan teknologi alat ukur berbasis sensor. Selanjutnya diperlukan sistem teknologi berbasis komputer (aplikasi) yang mengintegrasikan keseluruhan hasil tiap metode seleksi yang secara otomatis mengolah nilai tiap metode seleksi menjadi nilai akhir berdasarkan peringkat.

Terhadap tindakan afirmasi dalam penentuan

kelulusan akhir yaitu kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol perlu argumentasi yang kuat dalam penerapan kriteria tersebut. Tindakan afirmasi pada dasarnya bertentangan dengan merit system, namun mengingat tujuan merit system untuk mencari orang terbaik maka tindakan afirmasi bisa dibenarkan dengan pembenaran yang kuat (Mccourt, 2007).

Daftar Pustaka

Buku

Arnaz, F. (2018). *Arief Effect: Setahun Revolusi Senyap di Dapur Polri*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.

Berman, E., Bowman, J., West, J., & Van Mart, M. R. (2001). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. USA: Sage Publications, Inc.

Cordner, G. W., & Scarborough, K. E. (2010). *Police Administration*. (E. R. Ebben, Ed.) (7th ed.). New Providence: Anderson Publishing.

Erasmus, B., Swanepoel, B., Schenk, H., Westhuizen, E. . J. van der, & Wessels, J. S. (2005). *South African Human Resource Management for the Public Sector*. Cape Town: Juta.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Edisi ke-1). Jakarta: Rajawali Pers.

McNamee, S. J., & Miller, R. K. J. (2009). *The Meritocracy Myth* (2nd ed.). Plymouth, UK: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

Public Service Commission of Samoa. (2017). *A Policy To Guide Merit-Based*

Recruitment & Selection. Samoa: Public Service Commission of Samoa.

Roberg, R. R., & Kuykendall, J. (2012). *Manajemen Kepolisian*. (Terj). Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian. Jakarta: PTIK.

Schafer, J. A., Buerger, M. E., Myers, R. W., Jensen, C. J., & Levin, B. H. (2012). *The Future of Policing: A Practical Guide for Police Managers and Leaders*. Boca Raton: CRC Press.

Tracey, W. R. (1994). *Human Resources Management & Development Handbook* (2nd ed.). USA: AMACOM.

World Bank. (2003). *Understanding Public Sector Performance in Transition Countries*. ECSPE: Europe and Central Asia Region.

Jurnal dan Karya Tulis

Herman. (2012). *Meritokrasi dalam Pengisian Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Indonesia*. Disertasi: FISIP Universitas Indonesia, Depok.

Kumorotomo, W. (2006). *Demokrasi VS Meritokrasi: Mencari Jalan Tengah dari Kasus Pengangkatan Pegawai Honorer*. Makalah Disampaikan Pada Seminar Sehari Tentang Manajemen Politik Dan Pegawai Birokrasi Di Gedung Pemda Provinsi Di Jogjakarta, Kepatihan, tanggal 7 Mei 2006.

Mccourt, W. (2007). *The Merit System and Integrity in The Public Service*. *Conference on Public Integrity and Anticorruption in the Public Service*, 29–30 May 2007, Bucharest.

- McCrudden, C. (1998). Merit Principles. *Oxford Journal of Legal Studies*, 18(4), 543–579.
- Okeke-Uzodike, O. E., & Subban, M. (2015). Public sector recruitment policies: Efficiency, effectiveness and consequences. *Problems and Perspectives in Management*, 13(1), 26–34.
- Setyowati, E. (2016). Merit System in Recruitment and Selection Process of Civil Servant Candidate in Malang Indonesia (Implementation of Recruitment and Selection of Civil Servant Candidate in 2010). *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1), 83–95.
- Woodard, C. A. (2005). The Reflective Practitioner Merit by Any Other Name—Reframing the Civil Service First Principle, 65(1), 109–116.
- Zaman, M. S. (2015). Merit-based recruitment: the key to effective public administration in Bangladesh. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(3), 96–119.
- Peraturan Perundang-Undangan**
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia
- Republik Indonesia, Peraturan Kapolri Nomor 10 Tahun 2016 tentang Penerimaan Calon Anggota Polri
- Republik Indonesia, Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 tentang Mutasi Anggota Polri
- Republik Indonesia, Permen PAN-RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019
- Republik Indonesia, Keputusan Kapolri No.: Kep/404/III/2018 tentang Penerimaan Bintara Polri T.A. 2018
- Republik Indonesia, Keputusan Kapolda No.: Kep/16/VII/2018 tentang Penetapan Peserta Talent Scouting
- Republik Indonesia, Surat Telegram Kapolri No.: ST/825/III/DIK.2.1./2018 tanggal 24 Maret 2018 tentang *Warning Order* (WO) Penerimaan Bintara Polri T.A, 2018



Strategi Pengelolaan Kinerja untuk Mewujudkan Polri Promoter

Vita Mayastinasari

Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian – PTIK
Jl. Tirtayasa Raya No.8 Jakarta Selatan 12160
mamayovi@gmail.com

Novi Indah Earlyanti

Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian – PTIK
Jl. Tirtayasa Raya No.8 Jakarta Selatan 12160
earlyantinovember24@gmail.com

Syafruddin

Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian – PTIK
Jl. Tirtayasa Raya No.8 Jakarta Selatan 12160
siwadin009@gmail.com

Abstract

Performance management of Indonesian National Police (Polri) is important because community demands for excellent service of Polri. The research problem is Polri personnel's view on the performance management and constraint of the duty implementation. The research aims to propose a strategy formulation to realize positive performance. The research used a mix method research; survey method and descriptive analysis. Data collection technique included: distributing questionnaires, forum group discussion and document studies, analyzed by triangulation. The research area included: East Java Regional Police, Jambi Regional Police and East Kalimantan Regional Police. Performance management constraints include: the gap of availability and the needs of number and quantity of police personnel, facilities, budgets, education and training. Performance management strategies consist of application of knowledge management and accuracy in rewarding.

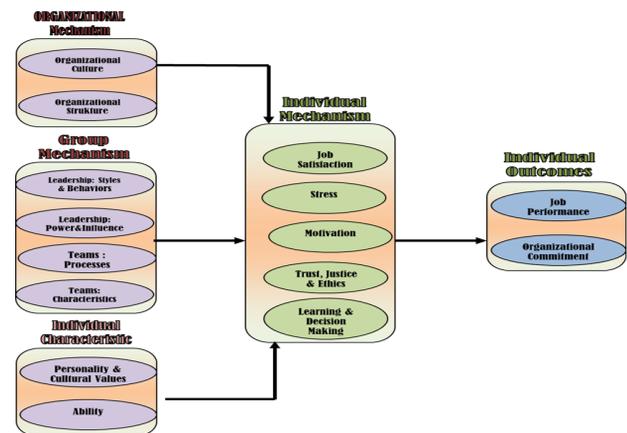
Keywords: performance; motivation; knowledge management; reward

Penelitian ini didanai oleh Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK)-PTIK pada tahun 2018. Penelitian dilaksanakan dalam rangka program rutin tahunan Pusat Penelitian Ilmu dan Teknologi Kepolisian (PPITK) STIK

A. Pendahuluan

Kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) dalam melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat; memelihara Keamanan dan Ketertiban Masyarakat (Kamtibmas); menegakkan hukum, cenderung mendapat sorotan masyarakat. Penilaian masyarakat terhadap kinerja Polri menjadi hal yang penting karena institusi kepolisian merupakan institusi publik. Kinerja sebagai sebuah hasil (outcome) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersumber dari mekanisme individu, antara lain adalah: kepuasan kerja; motivasi; tingkat stres; kepercayaan, keadilan dan etika; pembelajaran dan pengambilan keputusan. Kinerja secara langsung maupun tidak langsung antara lain dipengaruhi: budaya organisasi; struktur organisasi; gaya dan perilaku kepemimpinan; kekuasaan dan pengaruh kepemimpinan; personality; kemampuan. Kinerja merupakan nilai dan perilaku yang berkontribusi, baik positif maupun negatif bagi pencapaian tujuan organisasi. Tuntutan publik terhadap kinerja positif Polri berimplikasi terhadap tuntutan Polri yang Profesional, Modern dan Terpercaya (Promoter).

Berbagai definisi tentang kinerja dinyatakan oleh beberapa pakar. Salah satunya adalah Colquitt dan kawan-kawan mendefinisikan kinerja sebagai "The value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment" (Colquitt et al, 2009, p. 37), diilustrasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Integrative Model of Organizational Behavior

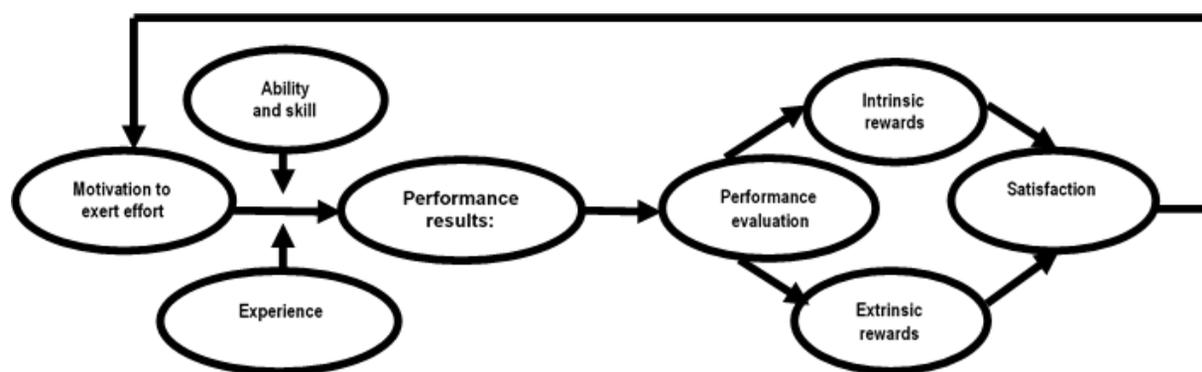
Sumber: Colquitt, Lepine & Wesson, 2009, p.8

Kinerja menurut Colquitt, LePine dan Wesson ditentukan oleh tiga faktor yaitu: 1) Kinerja tugas (Task performance); 2) Perilaku kewarganegaraan (Citizenship behavior); 3) Perilaku produktif tandingan (Counter productive behavior). Slocum dan Hellriegel mendefinisikan kinerja yang dirumuskan secara matematis, yaitu: "Performance is a function of a person's level of ability and motivation" (Slocum & Hellriegel, 2009, p. 127). Ivancevich dan kawan-kawan menyatakan tentang kinerja: "Job performance may be viewed as a function of the capacity to perform, the opportunity to perform, and the willingness to perform" (Ivancevich et al, 2011, p. 120).

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi. Greenberg mendefinisikan motivasi: "Motivation as the process of arousing, directing, and maintaining behavior toward a goal" (Greenberg, 2010, p. 162). McShane dan Von Glinow menyatakan motivasi: "Motivation refers to the forces within a person that affect the direction, intensity, and persistence of voluntary behavior" (McShane & Glinow, 2009, p. 91). Motivasi menurut Robbins and Judge adalah: "The processes that account for

and individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal" (Robbins & Judge, 2011, 239).

Keterkaitan motivasi dan kinerja (performance) dinyatakan Kinicki dan Kreitner: "Motivation represents those psychological processes that cause the arousal, direction, and persistence of voluntary actions that are goal directed" (Kinicki & Kreitner: 2011, 147). Gibson dan kawan-kawan menjelaskan keterkaitan motivasi dan kinerja, sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 2.



Gambar 2. The Reward Process

Sumber: Gibson et al, 2009, p. 177

Penelitian tentang kinerja kepolisian sebelumnya telah dilakukan oleh Hariyadi dengan judul "Strategi Peningkatan Kinerja Kepolisian Anggota Kepolisian Republik Indonesia (Polri) di Polsek Gedongtengen Yogyakarta Tahun 2018". Dalam penelitiannya Hariyadi menjelaskan bahwa Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja anggota Polri Polsek Gedongtengen adalah: (1) Strategi SO, upayanya meningkatkan paradigma baru dalam pelayanan kepada masyarakat yang lebih humanis, meningkatkan koordinasi dan melakukan pembinaan berlanjutan dengan Polda DIY dan Polresta Yogyakarta, meningkatkan kerjasama dengan Polda DIY dan Polresta Yogyakarta dalam penyelenggaraan

diklat; (2) Strategi WO upayanya meningkatkan kompetensi pegawai dengan Diklat, meningkatkan kompetensi Anggota POLRI Polsek Gedongtengen dan melakukan studi banding; (3) Strategi ST upayanya meningkatkan rapat koordinasi dan perencanaan kerja dan meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat dengan program kerja Polsek Gedongtengen; (4) Strategi WT dengan meningkatkan sarana dan prasarana, membangun tim work, dan audit mutu oleh lembaga independen (Hariyadi, 2018). Penelitian tersebut menjadi suatu acuan bagi peneliti untuk melakukan penelitian

lebih lanjut terkait strategi manajemen kinerja melalui penerapan knowledge management dan ketepatan dalam pemberian penghargaan.

Perwujudan Polri Promoter bukanlah hal mudah untuk dilakukan, namun juga dapat dilakukan dengan mudah melalui strategi pengelolaan kinerja yang tepat. Oleh sebab itu, maka diperlukan penelitian tentang: "Strategi Pengelolaan Kinerja Polri Guna Mewujudkan Polri Profesional, Modern dan Terpercaya (Promoter)", sehingga Polri dapat melaksanakan tugas pelayanan kepolisian secara prima. Fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah: Pandangan personel Polri terhadap pengelolaan kinerja Polri pada aspek: fasilitas kerja, kepuasan masyarakat, komunitas; kondisi internal; kepuasan personel Polri; pembelajaran dan pertumbuhan serta kendala yang dirasakan oleh personel Polri dalam pelaksanaan tugas kepolisian.

B. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, didukung data kuantitatif. Informan dalam penelitian ini adalah masyarakat dan personel Polri. Personel Polri yang dijadikan informan terklasifikasi pada tingkat Polda dan Polres. Informan personel Polri pada tingkat Polda adalah: a. Direktur Reserse Kriminal Umum (Reskrim); b. Direktur Reserse Kriminal Khusus (Reskrimsus); c. Direktorat Lalu Lintas (Lantas); d. Direktur Pembinaan Masyarakat (Binmas), e. Karo Sumber Daya Manusia (SDM). Informan tingkat Polres adalah: a. Kapolres/ Wakapolres; b. Kasat Reskrim; c. Kasat Lantas; d. Kasat Binmas; e. Kabag Sumda. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah: penyebaran kuesioner, Focus Group Discussion (FGD) dan studi dokumen. Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, disesuaikan dengan teknik pengumpulan data, yaitu:

kuesioner, panduan wawancara, lembar dokumen. Kuesioner disusun dengan pilihan jawaban yang menggunakan skala likert untuk pengukuran. Semakin besar skor menunjukkan kinerja Polri yang semakin baik, sebaliknya semakin kecil skor menunjukkan kinerja semakin buruk. Wilayah penelitian meliputi: Polda Jawa Timur, Polda Jambi Dan Polda Kalimantan Timur

C. Hasil dan Pembahasan

Penilaian responden terhadap enam aspek pengelolaan kinerja diilustrasikan pada Tabel 1 sampai dengan Tabel 6. Terdapat kecenderungan penilaian baik responden terhadap pengelolaan kinerja Polri pada aspek: fasilitas kerja, kepuasan masyarakat, komunitas; kondisi internal; kepuasan personel Polri; pembelajaran dan pertumbuhan. Kecenderungan penilaian baik merupakan penjumlahan pilihan jawaban A dan B. Kecenderungan penilaian buruk merupakan penjumlahan pilihan jawaban C dan D.

Tabel 1. Pengelolaan Kinerja Polri Pada Aspek Fasilitas Kerja

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban %			
		A	B	C	D
1.	Fasilitas kerja yang tersedia untuk pelaksanaan tugas kepolisian	55,80	41,94	1,87	0,37
2.	Kuantitas fasilitas kerja yang tersedia untuk pelaksanaan tugas kepolisian	40,59	37,52	21,34	0,44
3.	Ketersediaan kendaraan operasional dalam pelaksanaan tugas kepolisian	53,55	26,59	15,05	5,16
4.	Ketersediaan BBM dalam pelaksanaan tugas kepolisian	54,08	26,29	12,73	3,07
5.	Kesesuaian ketersediaan fasilitas kerja dengan kebutuhan pelaksanaan tugas kepolisian	50,93	37,67	5,24	0,52
6.	Kemudahan meminjam peralatan kepolisian yang berada di Polda jika dibutuhkan	24,94	61,79	9,36	5,91
7.	Kemudahan meminta informasi yang berasal dari pengolahan data dengan menggunakan peralatan kepolisian yang berada di Polda	33,93	64,79	6,74	1,87
Jumlah		44,83	42,37	10,33	2,47
Kecenderungan Penilaian Baik & Buruk		87,20%		12,80%	

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 2. Pengelolaan Kinerja Polri Pada Aspek Kepuasan Masyarakat

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban %			
		A	B	C	D
8.	Komplain masyarakat terkait tugas pokok fungsi saya	56,02	40,74	4,11	1,19
9.	Tingkat komplain masyarakat terkait tugas pokok fungsi saya dari waktu ke waktu	56,85	24,94	7,11	3,67
10.	Kepuasan masyarakat terhadap kinerja Polri di Polres saya dalam kurun waktu sekitar setahun terakhir	39,17	56,40	5,01	1,64
11.	Ketersediaan data indeks kepuasan masyarakat di Polres saya	51,61	30,11	11,23	4,04
12.	Partisipasi masyarakat dalam membantu tugas kepolisian di lingkup Polres saya	39,92	52,43	6,66	2,47
13.	Toleransi masyarakat diwilayah kerja saya terhadap ketidakberhasilan polisi dalam menangani kasus tindak pidana	16,47	50,63	29,06	3,74
Jumlah		43,34	42,54	10,53	2,79
Kecenderungan Penilaian Baik & Buruk		85,88%		14,12%	

Tabel 3. Pengelolaan Kinerja Polri Pada Aspek Komunitas

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban %			
		A	B	C	D
14.	Kepatuhan masyarakat diwilayah kerja saya terhadap aturan kepolisian	44,94	50,41	3,97	0,67
15.	Ketika bertemu polisi, masyarakat diwilayah kerja saya	28,38	63,74	6,36	0,74
16.	Kesadaran masyarakat diwilayah tugas saya dalam membantu tugas kepolisian	29,43	58,87	10,93	0,74
17.	Kesadaran masyarakat membentuk komunitas untuk membantu tugas kepolisian	32,80	52,05	14,15	1,04
Jumlah		33,88	56,26	8,85	0,79
Kecenderungan Penilaian Baik & Buruk		90,14%		9,86%	

Tabel 4. Pengelolaan Kinerja Polri Pada Aspek Kondisi Internal

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban %			
		A	B	C	D
18.	Kesesuaian waktu pelayanan dengan standar waktu yang telah ditetapkan dalam bidang tugas saya	49,28	40,59	8,76	1,34
19.	Kesesuaian kualitas layanan kepolisian dengan yang dijanjikan dalam bidang tugas saya	49,13	41,64	8,61	0,59
20.	Kerjasama antar fungsi kepolisian dalam Satker (Satuan Kerja) saya	46,21	48,23	4,71	0,74

21.	Ketika saya meminta data pada fungsi lain, saya merasa	39,32	53,93	5,91	0,82
Jumlah		45,98	46,09	6,99	0,87
Kecenderungan Penilaian Baik & Buruk		92,07%		7,93%	

Tabel 5. Pengelolaan Kinerja Polri Pada Aspek Kepuasan Personel Polri

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban %			
		A	B	C	D
22.	Budaya kerja dilingkup tugas saya membuat saya termotivasi dalam bekerja	68,61	27,86	3,07	0,37
23.	Saya senang berada dalam lingkungan kerja saya	79,70	17,82	2,24	0,22
24.	Persaingan kerja dilingkungan kerja saya	42,54	54,38	2,54	0,52
25.	Kesesuaian indikator penilaian kinerja dengan substansi pekerjaan saya	35,65	59,25	4,34	0,69
26.	Konsistensi pelaksanaan penilaian kinerja dengan aturan yang telah ditetapkan	34,23	58,35	6,66	0,97
27.	Pimpinan saya menilai kinerja anggotanya secara obyektif	60,82	30,93	6,59	1,34
28.	Pimpinan saya memprioritaskan kedekatan personal dalam penilaian kinerja	34	20,37	20,74	25,09
Jumlah		50,79	38,42	6,59	4,17
Kecenderungan Penilaian Baik & Buruk		89,21%		10,79%	

Tabel 6. Pengelolaan Kinerja Polri Pada Aspek Pembelajaran Dan Pertumbuhan

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban %			
		A	B	C	D
29.	Keberanian saya menggunakan diskresi kepolisian dalam situasi kontijensi	30,63	59,62	7,34	2,09
30.	Saya berani melakukan kegiatan tanpa persetujuan pimpinan dalam bidang tugas kepolisian yang saya emban ketika saya dihadapkan pada situasi kontijensi dengan tidak ada kesempatan berkomunikasi dengan pimpinan	38,50	39,62	16,47	4,94
31.	Keberanian saya mengusulkan ide perubahan terkait pelaksanaan tugas kepolisian yang saya emban	36,55	47,26	14,23	1,72
32.	Keberanian saya mengambil keputusan tanpa persetujuan pimpinan dalam kondisi kontijensi	32,73	38,87	22,62	5,46
33.	Keberanian saya dicopot dalam jabatan yang saya emban karena menolak intervensi	45,01	35,43	12,88	5,39
Jumlah		36,68	44,16	14,70	3,92
Kecenderungan Penilaian Baik & Buruk		80,84%		19,16%	

Kendala Polri dalam mewujudkan layanan prima kepolisian berdasarkan Focus Group Discussion (FGD) adalah:

- Ketidaksesuaian target kerja dengan ketersediaan anggaran. Terdapat ketidaksinkronan antara program dengan penetapan anggaran. Tupoksi Polri dengan program tambahan cenderung berimbang, sehingga menimbulkan kendala dalam pencapaian target kerja secara optimal. Selain itu, norma indeks tidak sesuai dengan kebutuhan riil, penetapan norma indeks cenderung homogen disemua wilayah;
- Ketidaksesuaian ketersediaan anggaran dengan pola penganggaran. Hal ini berimplikasi terhadap ketidaksesuaian pengeluaran riil dengan pertanggungjawaban. Salah satunya adalah anggaran penyidikan, klasifikasi anggaran per kasus cenderung tidak sinkron dengan riil cost dan pos anggaran;
- Ketidaksesuaian riil SDM dengan DSP. Keterbatasan jumlah personel berdampak pada rangkap tugas, sehingga personel tidak dapat melaksanakan tugas secara optimal. Hal tersebut berdampak pada beban kerja berlebih karena ketidaksesuaian jumlah personel dengan tanggung jawab pekerjaan. Beban kerja berlebih berpotensi antara lain pada stress, ketidakpuasan kerja, keterbatasan ruang pembelajaran yang berimplikasi terhadap ketidakefektifan kinerja;
- Ketidaksesuaian Sarana Prasarana (Sarpras) dengan target kerja. Ketidaksesuaian antara jumlah dan jenis Sarpras yang tersedia dengan yang dibutuhkan, berpotensi ketidakefektifan pelaksanaan tugas. Tuntutan kecepatan pelaksanaan tugas pada era globalisasi ini berimplikasi terhadap tuntutan modernisasi peralatan kepolisian berbasis teknologi informasi;
- Ketidaksinkronan wilayah hukum Polres dengan wilayah administrasi pemerintahan. Terdapat beberapa wilayah hukum Polres yang berbeda dengan wilayah administrasi pemerintahan, sehingga berpotensi kendala koordinasi penanganan tugas;
- Ketidaksesuaian kompetensi dengan penempatan dalam fungsi. Penempatan beberapa personel dalam suatu fungsi masih tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti oleh personel serta cenderung tidak berkorelasi dengan penilaian kinerja. Keterbatasan kuota pelatihan merupakan salah satu kesulitan dalam meningkatkan keterampilan/ kemampuan personel dalam pelaksanaan tugas, mengingat penempatan personel dalam bidang tugas cenderung zig zag;
- Ketidakefektifan database. Database yang belum komprehensif dan belum terintegrasi antar Satuan Fungsi (Satfung) dan antar Satuan Kerja (Satker) akan menjadi faktor penghambat kecepatan dan keefektifan kinerja;
- Ketidaksinkronan pola penilaian kinerja dengan pola pemberian reward. Penilaian kinerja dengan indikator yang belum terpolakan dan belum terintegrasi antar instrumen penilaian kinerja menyebabkan pemberian reward yang tidak terpolakan, sehingga tidak optimal berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hal ini juga berimplikasi terhadap potensi ketidakpercayaan personel terhadap manajemen karier yang berdampak pada kinerja.

Strategi pengelolaan kinerja yang dapat dilakukan guna meminimalisasi atau menghilangkan kendala, adalah: penerapan knowledge management dan ketepatan dalam pemberian penghargaan. Penerapan knowledge management (manajemen pengetahuan)

memerlukan aturan. Setiap personel memiliki kewajiban untuk berbagi informasi. Hambatan terbesar implementasi berbagi informasi adalah orang dan teknologi. Jika antar personel enggan berbagi informasi, maka pencapaian target organisasi memiliki potensi tidak dapat tercapai secara optimal. Salah satu metode yang dapat dilakukan terkait berbagi informasi dengan keterbatasan anggaran adalah pelatihan yang diselenggarakan pada Sekolah Polisi Negara (SPN) setempat. Pelatihan di SPN setempat diestimasi menghemat biaya bagi peserta pelatihan. Hal tersebut diungkapkan oleh seorang informan: “Susah kalo ingin ikut pelatihan, kuota terbatas. Setelah masuk pun, harus siap-siap biayanya karena harus ke Jawa” (Informan 1). Informan lain menambahkan: “Kalau IBL juga susah, tiket pesawat mahal”. Berdasarkan kutipan penuturan informan tersebut, maka SPN merupakan pilihan yang cenderung tepat karena SPN telah memiliki sarana prasarana sebagai tempat pelatihan dan bagi peserta akan berdampak pada pengembangan atau peningkatan kompetensi personel.

Ketepatan pemberian penghargaan diwujudkan dengan pembangunan dan integrasi database serta integrasi instrumen penilaian kinerja. Penerapan Database tentang kinerja personel diperlukan dalam pengelolaan kinerja. Jika database digunakan dengan baik sebagai dasar penempatan seseorang dalam suatu jabatan, maka akan terwujud transparansi. Beberapa informan menyatakan kecenderungan ketidakpercayaannya terhadap mekanisme penempatan seseorang dalam suatu jabatan. Hal tersebut terungkap dalam FGD, salah satunya diungkapkan oleh seorang informan: “Saya assessmentnya tidak sesuai dengan jabatan saya sekarang dan nunggu lama untuk jabatan ini setelah assessment” (Informan 2). Informan lain menambahkan: “Nggak jelas dasar penempatan seseorang dalam jabatan” (Informan 3). Kedua kutipan hasil wawancara tersebut

mengindikasikan potensi ketidakpercayaan personel terhadap mekanisme penempatan dalam jabatan. Jika potensi ketidakpercayaan ini terinternalisasi dalam diri personel akan berdampak buruk terhadap kinerja. Akurasi database terkait penilaian kinerja personel dan aksesibilitas informasi berimplikasi positif terhadap kepercayaan personel terhadap institusinya, sehingga dapat mewujudkan kinerja positif dan komitmen kuat terhadap institusinya.

Personel Polri dinilai kinerjanya dengan berbagai instrumen, mencakup: penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK), Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), catatan personel, penilaian Dewan Pertimbangan Karier (DPK), penilaian assesment, dan catatan personel. Setiap instrumen penilaian kinerja memiliki manfaat yang spesifik dan merupakan bagian dari profesionalitas. Namun penerapan beberapa instrumen tanpa pola atau bobot per instrumen, mengakibatkan penempatan seseorang pada suatu jabatan menjadi bias. Integrasi instrumen sangat penting untuk memberikan penilaian akhir yang tepat. Salah satu usulan terkait integrasi antar instrumen adalah: dilakukan penilaian per instrumen dengan pembobotan prosentase per instrumen, dijumlahkan hasil penilaian per instrumen dan dibagi dengan jumlah instrumen, sehingga diperoleh rata-ratanya (average). Penilaian kinerja yang saat ini dilakukan cenderung belum spesifik, sehingga cenderung belum mencerminkan kinerja sesungguhnya. Indikator penilaian kinerja selayaknya ditetapkan berdasarkan uraian tugas yang diembannya. Ketepatan indikator penilaian kinerja berimplikasi terhadap ketepatan penilaian kinerja.

D. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka simpulan adalah sebagai berikut:

- Kecenderungan responden di Polda Jawa

Timur, Polda Jambi dan Polda Kalimantan Timur menyatakan kecenderungan memberikan penilaian baik (Pilihan jawaban A & B menunjukkan nilai dengan kecenderungan positif), sebanyak 87,64% dan kecenderungan penilaian buruk (Pilihan jawaban C & D menunjukkan nilai dengan kecenderungan negatif) sebesar 12,36% terhadap pengelolaan kinerja Polri. Indikasi prosentase tersebut menunjukkan bahwa personel Polri menyatakan institusinya telah mengelola sumber daya kepolisian dengan baik untuk mewujudkan layanan prima kepolisian.

- Kendala yang dihadapi dalam pengelolaan kinerja adalah ketidaksesuaian ketersediaan dan kebutuhan, baik kuantitas maupun kualitas personel, sarana prasarana, anggaran, pendidikan dan pelatihan. Kendala lain adalah: ketidaksinkronan wilayah hukum Polres dengan wilayah administrasi pemerintahan, ketidaksesuaian kompetensi dengan penempatan dalam fungsi, ketidakefektifan database dan ketidaksinkronan pola penilaian kinerja dengan pola pemberian reward. Hal tersebut berimplikasi terhadap beban kerja berlebih, stress, ketidakpuasan kerja, demotivasi, sehingga berdampak pada kinerja;
- Strategi pengelolaan kinerja yang dapat dilakukan adalah: penerapan knowledge management dan ketepatan dalam pemberian penghargaan. Ketepatan pemberian penghargaan diwujudkan dengan pembangunan dan integrasi database serta integrasi instrumen penilaian kinerja.

Daftar Pustaka

Angelo, Kinicki, & Robert, Kreitner. (2008). *Organizational behaviour: Key concepts, skills & best practices* (3rd ed.). New

York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A., & Wesson, Michael J. (2009). *Organizational behaviour: Improving performance and commitment in the workplace* (International ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., Jr., & Konopaske, Robert. (2009). *Organizations: Behaviour, structure, processes* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Greenberg, J. (2010). *Managing behaviour in organization* (5th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Hariyadi (2018). *Strategi Peningkatan Kinerja Kepolisian Anggota Kepolisian Republik Indonesia (Polri) di Polsek Gedongtengen Yogyakarta Tahun 2018*. STIE Widya Wiwaha Yogyakarta

Ivancevich, John M., Konopaske, Robert., & Matteson, Michael T. (2011). *Organizational behaviour and management* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

McShane, Steven L., & Glinow, Mary AV. (2009). *Organizational behavior (essentials)* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Robbins, Stephen P., & Timothy, AJ. (2011). *Organizational behaviour* (14th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Slocum, John W., Jr., & Hellriegel, Don (2009). *Principles of organizational behaviour* (12th ed.). Canada: Nelson Education, Ltd.



Pengembangan Karier di Detasemen Gegana Satuan Brimob

Pandri Pratama Putra Simbolon

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia
Jl. Prof. Dr. Selo Soemardjan Kampus Baru UI Depok 16424
E-mail : pandrisimbolon.ps@gmail.com

Eko Prasajo

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia
Jl. Prof. Dr. Selo Soemardjan Kampus Baru UI Depok 16424
E-mail: eko.prasajo1@ui.ac.id

Abstrak

Perhatian terhadap karier pegawai merupakan salah satu hal yang penting dalam menarik dan mempertahankan pegawai dalam sebuah organisasi, termasuk pada organisasi Polri. Tindak Pidana Terorisme pada wilayah hukum Polda Sulawesi Selatan termasuk salah satu angka tertinggi di Indonesia, khususnya temuan Bom baik sebelum dan sesudah ledakan, terjadi peningkatan jumlah kasus temuan bom dari tahun 2013-2017, dengan jumlah 23 temuan bom dalam kurun 5 tahun terakhir. Dengan adanya hal tersebut maka Detesemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan dituntut memiliki sumber daya manusia yang mumpuni dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa pengembangan karier di Detasemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan, dengan menggunakan pendekatan post positivisme dan metode pengumpulan data kualitatif. Berdasarkan penelitian ini diketahui bahwa belum adanya pendidikan umum bagi anggota yang difasilitasi oleh Polri, sistem penempatan jabatan di Polri belum mendukung adanya choice of job assigment, penempatan jabatan anggota tidak didasari dengan kompetensi, dan program pengembangan pendidikan kejuruan sangat sedikit sehingga banyak anggota yang belum bisa mengikutinya.

Kata kunci : pengembangan sumber daya manusia; pengembangan karier; perencanaan karier; manajemen karier

Abstract

Career is one of important things to attract and retain employees in organizations, including Indonesian Police Department. Terrorism Crime in the jurisdiction of the South Sulawesi Regional Police is one of the highest numbers in Indonesia, particularly the findings of the bomb both before and after the explosion, an

increase in the number of bomb finding cases from 2013-2017, 23 bombs are fnded in the past 5 years. therefore the South Sulawesi Police Mobile Brigade Unit's Gegana Detachment is required to be fast, accurate and responsive. The purpose of this study was to analyze career development in the Gegana Detachment Unit of the South Sulawesi Police Mobile Brigade, using the post positivism approach and qualitative data collection methods. Based on this research, it is known that public education for members facilitated by the National Police was unavailable, the placement system in the National Police has not supported the choice of job assigment, the placement of members is not based on competence, and there is very little vocational education development program. follow it..

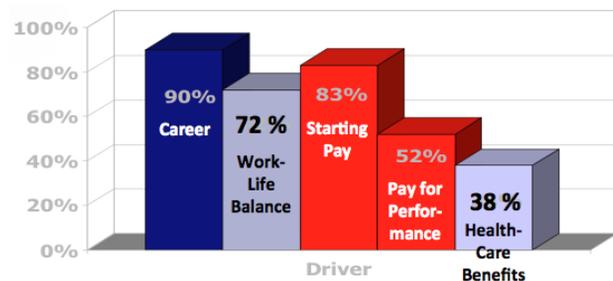
Keywords : human resource development; career development; career planning; career management

Pendahuluan

Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan hal yang wajib dilakukan oleh sebuah organisasi guna mencapai tujuan daripada organisasi tersebut. Penempatan atau kesempatan yang diberikan kepada setiap individu yang sesuai dengan kompetensi dimilikinya akan menghasilkan kinerja yang yang maksimal (Blumberg & Pringle dalam Robbins, 2006:232), selanjutnya kinerja yang baik akan mempengaruhi pengembangan karier seseorang (Dessler, 2015:333). Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia, penempatan atau kesempatan yang diberikan, dan kinerja sangat erat kaitannya terhadap perjalanan karier maupun pengembangan karier seseorang.

Dalam rangka menarik dan mempertahankan pegawai dalam sebuah organisasi, selain kompensasi (starting pay), kejelasan karier juga menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam mewujudkan loyalitas yang tinggi pada pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Seperti studi penelitian yang dilakukan oleh Towers Perrin dalam Employee Engagement terhadap Generation X & Y, karier merupakan urutan tertinggi dalam menarik dan mempertahankan pegawai, seperti tercantum pada gambar dibawah ini;

Gambar 1. 5 Top Drivers for attracting & retaining employees



Sumber : Employee Engagement - a Towers Perrin, 2009

Berdasarkan studi penelitian Towers Perrin diatas terlihat jelas bahwa perhatian organisasi terhadap pengembangan karier setiap pegawainya menjadi sangat penting untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang dimilikinya. Meskipun 4 (empat) hal penting lainnya seperti work-life balance, starting pay, pay for performance, dan health-care benefits terkandung didalamnya, keberadaan karier atau pengembangan karier secara spesifik menjadi hal yang terpenting dalam menarik dan mempertahankan pegawai, karena tanpa pegawai organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan organisasi, khususnya pengembangan sumber daya manusia pada setiap individu/karyawan di organisasi tersebut (Amstrong, 1998:3).

Pasukan Gegana merupakan pasukan khusus Polri dalam menangani tugas-tugas berkadar tinggi yang memiliki kemampuan khusus seperti anti teror, penjinakan bom, intelijen, anti anarkis, dan penanganan KBR (Kimia, Biologi, Radio Aktif). Sedangkan,

Detasemen Gegana Polda Sulsel merupakan perwakilan Pasukan Gegana dibawah kendali Polda Sulsel. Tentunya, berdasarkan kemampuan dan tantangan tugas yang lebih pada personel Detasemen Gegana, diharapkan seperti jaminan karier dan kompensasi yang diterima seharusnya lebih diperhatikan menjadi bahan perbandingan dengan personel Polri pada umumnya. Penyelesaian tugas negara dengan kejahatan berkadar tinggi seperti tindak pidana terorisme, bukan hanya menjadi tugas dan tanggung jawab Detasemen Khusus 88 Anti Teror Polri dan Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) saja, melainkan didalamnya terkandung satuan kerja yang saling melengkapi satu sama lainnya, misalnya Puslabfor mengambil bagian dalam identifikasi forensik setelah kejadian, K-9 melacak barang bukti (narkoba, bom, bahan peledak, dll), dan satuan kerja terkait lainnya. Berdasarkan Perkap No 11 Tahun 2010 tentang penanganan penjinakan bom, Tim Penjinak Bom (anggota Detasemen Gegana) mengambil bagian pada saat kejadian, sebelum, ataupun sesudahnya. Demikian halnya dengan Tim Wanteror, KBR, dan Anti Anarkis berdasarkan Perkap masing-masing yang kemudian dapat disimpulkan bahwa peran serta Pasukan Gegana ini selalu hadir pada kejadian Tindak Pidana Terorisme baik sebelum maupun sesudah, bahkan pada saat kejadian.

Pada buku berjudul Misi Walet Hitam oleh Arif Wachjunadi, pengungkapan kasus Bom Bali I pada tahun 2002 dan Bom Bali II pada tahun 2005 yang berlanjut pada perburuan dan pelumpuhan Dr. Azhari pada 9 November 2005 di Malang, Jawa Timur tidak dapat dipungkiri peran serta CRT (Crisis Response Team) Gegana banyak mengambil peran dalam terungkapnya kasus ini dan lumpuhnya tersangka utama Dr. Azhari. Namun, tidak banyak penampakan yang ditunjukkan atas peran serta Gegana pada kasus ini maupun kasus-kasus lainnya (JW Mariot, Bom Sarinah, Bom Vihara Ekayana, dll) yang

membuat bahwa tim ini menjadi sangat penting kaitannya dengan keberhasilan tugas dalam penanganan tindak pidana terorisme.

Berdasarkan Perkap No. 22 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Cara Kerja Polda, pasal 4 ayat (3) menjelaskan bahwa Kepolisian Daerah (Polda) terbagi menjadi 3 (tiga) tipe, yakni Tipe A Khusus, Tipe A, dan Tipe B. Polda Sulawesi Selatan sendiri tergolong pada Tipe A. Dengan demikian, sesuai dengan Perkap No. 22 Tahun 2010 Detasemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulsel mengikuti peraturan penyusunan personel sesuai dengan Polda Tipe A. Adapun struktur organisasi Detasemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulsel dipimpin oleh Kepala Detasemen (Kaden) Gegana, yang dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh Wakil Kepala Detasemen (Wakaden) Gegana dan 4 (empat) Kepala Sub Detasemen (Kasubden) yakni Kasubden Resmob (Reserse Mobile), Kasubden Jibom (Penjinak Bom), Kasubden Wanteror (Perlawanan Terorisme), dan Kasubden Sus (Khusus).

Dalam menghadapi tugas yang menantang, peran sumber daya organisasi merupakan faktor pendukung yang sangat substansial untuk tercapainya tugas yang maksimal, dan guna mencapai kemajuan organisasi. Sumber daya organisasi menurut Amstrong, secara umum dapat dibedakan ke dalam 2 (dua) kelompok besar, yaitu sumber daya manusia (human resources) dan sumber daya bukan manusia (non-human resources). Kedua kelompok sumber daya tersebut mempunyai peran yang sama pentingnya, akan tetapi sumber daya manusia merupakan faktor yang dominan. Pada prinsipnya sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang menentukan kemana arah organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi memiliki tujuan yang sangat bagus, serta didukung dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang canggih, namun tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang baik, maka kemungkinan besar

akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada dalam organisasi, dan merupakan modal dasar organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan (Armstrong, 1998:3).

Tindak Pidana Terorisme pada wilayah hukum Polda Sulsel termasuk salah satu angka tertinggi di Indonesia, khususnya temuan Bom baik sebelum dan sesudah ledakan. Hal ini dibuktikan dengan data temuan bahan peledak, bom rakitan, dan bom militer periode 2013-2017, sebagai berikut;

Tabel 1. Daftar temuan bom periode 2013-2017 di wilayah hukum Polda Sulsel

No.	Tahun	Jumlah Kasus	Keterangan
1.	2013	2	<ul style="list-style-type: none"> • 21 Unit Bom Rakitan • 4.000 Unit Detonator
2.	2014	3	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Unit Bom Rakitan • 20.000 Unit Detonator
3.	2015	3	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Unit Bom Rakitan • 81 Unit TNT
4.	2016	9	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Unit Granat • 1 Unit Mortir • 1 Unit Bom Rakitan • 5.600 Unit Detonator • 4 Unit Mortir
5.	2017	6	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Unit Mortir • 7 Unit Granat • 5.600 Unit Detonator

Sumber : Subden Jibom Detasemen Gegana Sat Brimob Polda Sulsel (diolah)

Berdasarkan tabel 1. diatas, dapat disimpulkan bahwa dari tahun 2013-2016 terjadi peningkatan jumlah kasus temuan bom, meskipun terdapat jumlah kasus temuan yang sama pada tahun 2014 dan 2016, akan tetapi terdapat penurunan jumlah temuan kasus bom pada tahun 2017 dari tahun sebelumnya. Dengan jumlah kasus bom yang tidak pasti setiap tahunnya, menuntut kesiagaan personel di jajaran Detasemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulsel dalam menghadapi setiap kasus temuan bom baik sebelum dan sesudah terjadinya ledakan bom.

Selain tingginya temuan bom dan bahan peledak, Den Gegana Sulsel juga berada diantara sejumlah perusahaan dan beberapa organisasi swasta yang dalam proses produksinya menggunakan energi nuklir dan radioaktif yang juga merupakan salah satu tertinggi di Indonesia (Sumber: Bapeten 2012). Pada Undang-Undang No. 9 Tahun 2008 tentang Penggunaan Bahan Kimia dan Larangan Penggunaan Bahan Kimia Sebagai Senjata Kimia belum disertai dengan badan pengawas penggunaan dan distribusi bahan kimia yang berpotensi dapat disalahgunakan sebagai senjata kimia. Hal ini tentu akan menjadi peluang penyalahgunaan bahan berbahaya KBRN (Kimia, Biologi, Radioaktif, dan Nuklir) menjadi senjata kimia, yang pada kenyataannya sangat banyak sekali penyebaran konten-konten terorisme, bahkan cara membuat bom yang secara bebas disebarluaskan di dunia maya (Sumber: Densus 88 Polri 2018).

Tantangan dan resiko pekerjaan yang tinggi pada setiap personel Detasemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan harus disertakan dengan reward yang diberikan kepada mereka, ditambah lagi dengan sebutan pasukan khusus Polri serta tingginya temuan bom dan bahan peledak di wilayah hukum Polda Sulawesi Selatan. Karier merupakan hal yang penting dalam menarik dan khususnya mempertahankan

pegawai terutama yang berkualitas (berdasarkan penelitian Towers Perrin, 2009), sehingga akan sangat menarik untuk dianalisa bagaimana pengembangan karier pada pasukan khusus Detasemen Gegana Satuan Brimob Sulawesi Selatan.

Tinjauan Teoritis

Setiap pegawai di dalam suatu organisasi berharap dapat meniti karier dan meningkatkan kariernya dalam rangka meningkatkan kesejahteraannya, walaupun tidak selamanya karier yang dilalui berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan karena adanya ketidaksesuaian atau gap antara organisasi dengan pegawai atau pengaruh faktor lainnya yaitu : kompetensi, pertimbangan gaji atau tunjangan.

Karier

Menurut Raymond J. Stone (2010:382) karier adalah “a series of positions held by a person during the course of their working life which gives them exposure to particular job experiences and activities.” Karier merupakan serangkaian jabatan atau posisi yang dilalui pegawai selama masa kerjanya dengan berbagai pengalaman dan aktifitas yang dilaluinya. Karier menurut Dessler (2015:332) adalah “The occupational positions a person has had over many years.” Karier merupakan serangkaian jabatan atau posisi yang dilalui seseorang selama bertahun-tahun. Sedangkan Flippo (1996:271) karier merupakan suatu rangkaian kegiatan maupun aktivitas yang terpisah, namun tetap berkaitan yang berkesinambungan, ketentraman, serta bermakna bagi hidup seseorang. Raymond A. Noe dalam bukunya dengan judul *Employee Training and Development* (2010:449) mengatakan, “A career refers to the individual sequence of attitudes and behaviour associated with work-related experiences and activities over the span of person’s life.” Karier didefinisikan bukan masalah posisi atau jabatan maupun

kesuksesan atau kegagalan, melainkan karier lebih kepada sikap dan perilaku seseorang yang terkait pada pengalaman yang berasal dari aktivitas sepanjang kehidupan seseorang. Hal ini didukung Henry Simamora (2004:415) dalam perspektif yang berbeda yakni karier merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang kehidupan orang tersebut.

Sedangkan Cascio dalam bukunya berjudul *Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits* (1993) menjelaskan bahwa karier dapat dipandang dari dua perspektif karier baik obyektif maupun subyektif. Secara obyektif karier merupakan serangkaian posisi/pekerjaan yang dilalui oleh seseorang sepanjang hidupnya, sedangkan secara subyektif karier meliputi perubahan-perubahan sikap, nilai, dan motivasi yang terjadi sejalan dengan semakin tuanya usia seseorang. Kedua perspektif ini fokus terhadap individu. Keduanya beranggapan jika setiap orang mempunyai sejumlah kendali atas kehidupannya, sehingga mereka mampu menggunakan setiap peluang dalam totalitas terhadap keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karier mereka.

Pengembangan Karier

Setiap pegawai organisasi/institusi berharap untuk dapat meniti karier dan meningkatkan kariernya dalam rangka peningkatan kesejahteraan atau kebanggaan dan sekaligus kepuasan bagi mereka, meskipun tidak selamanya karier yang dilalui berjalan sesuai dengan yang diharapkan karena adanya gap antara organisasi dengan pegawai atau pengaruh faktor lain seperti; kompetensi, pertimbangan gaji/tunjangan. Meskipun dalam perjalanan kariernya, setiap individu akan dihadapkan dengan tantangan, sehingga mereka akan mencari rasa (job security), akan tetapi demi terwujudnya hal tersebut maka pegawai/

karyawan harus tetap menjaga/meningkatkan knowledge, skill, dan attitude sesuai dengan jabatan dan posisi yang diembannya. Berkaitan dengan pengembangan karier (career development), ada dua hal yang saling terkait dan mempengaruhi satu dengan lainnya yakni career planning dan career management dimana menurut Dessler (2015:332) perencanaan karier yang dengan sengaja dan sadar dilakukan setiap individu. Pengembangan karier erat kaitannya dengan perencanaan karier (lebih fokus kepada individu yang bekerja pada sebuah organisasi) dan manajemen karier (peran masing-masing baik organisasi, manajer, maupun individu). Pengembangan Karier adalah “The lifelong series of activities that contribute to a person’s career exploration, establishment, success, and fulfillment.” Serangkaian kegiatan seumur hidup yang berkontribusi terhadap pengalaman, pembentukan, kesuksesan, dan pemenuhan karier seseorang.

Perencanaan Karier

Setiap individu bertanggung jawab penuh terhadap perencanaan karier mereka. Seperti dijelaskan oleh Werther & Davis (1993:376) “without an understanding of career goals and career paths, planning is unlikely.” Tanpa dipahaminya tujuan dan arah kariernya, setiap individu tidak punya/berencana menyusun perencanaan kariernya. Hal ini menyimpulkan bahwa perencanaan karier merupakan tanggung jawab penuh setiap individu. “career planning is the process by which one selects career goals and the path to those goals.” (Werther & Davis, 1993:377). Berikut merupakan indikator perencanaan karier, yakni;

a. *Self Assessment*, atau penilaian sendiri secara rinci dan jujur, setiap individu dengan mudah menyesuaikan minat dan kemampuannya dengan karier yang disediakan oleh organisasi tempat mereka bekerja sebagaimana dijelaskan oleh Rivai (2004:289). Di sisi

lain, setiap individu dapat menyesuaikan kecakapan dan tujuan karier melalui rencana kehidupannya.

b. *Choice of Job Assignment*, pengetahuan terhadap posisi/jabatan yang tersedia bukanlah hanya tanggung jawab organisasi maupun manajer/atasan setiap pegawai/karyawan, melainkan melalui informasi career path yang merupakan pola yang berurutan terhadap posisi/jabatan yang membentuk kriteria karier seseorang. Karyawan/pegawai harus bertanggung jawab akan pengetahuan dalam pemilihan tugas guna mendukung karier mereka menurut Werther and Davis (1993:376)

Manajemen Karier

Dalam mendukung pengelolaan serangkaian jabatan pegawai atau individu tersebut diperlukan pengelolaan yang baik melalui manajemen karier di dalam organisasi. Manajemen karier berkenaan dengan peluang terbuka yang diberikan kepada pegawai untuk mengembangkan kariernya, Armstrong (2009:591), “*Career management is concerned with the provision of opportunities for people to develop their abilities and their careers in order to ensure that the organization has the flow of talent it needs and to satisfy their own aspirations.*” Dengan demikian manajemen karier berkenaan dengan peluang pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan kariernya dan disisi lain organisasi memiliki alur kebutuhan pegawai yang bertalenta, serta kepuasan karena terpenuhi aspirasinya. Berikut merupakan indikator manajemen karier, yakni;

a. *Recruitment & Selection*, proses memilih dan memberikan posisi/jabatan kepada seseorang dengan kemampuan yang tepat dan pada waktu yang tepat juga (the right man in the right place at the right time). Mondy (2008:180) menjelaskan beberapa karakteristik dalam menyeleksi pegawai/

karyawan dengan rancangan yang tepat, antara lain; standardization, objectivity, norm, reliability, dan validity.

- b. *Training & Development*, sebuah kegiatan yang dilakukan oleh organisasi melalui trainers yang ditunjuk untuk mengembangkan skills, knowledges, dan attitudes setiap pegawai/karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja pegawai/karyawan dalam sebuah organisasi. Dessler (2015:254) menjelaskan *“training means giving new or current employees the skill that they need to perform their jobs.”* Sementara *“management development is any attempt to improve current or future management performance by imparting knowledge, changing attitudes, or increasing skills.”* Proses training & development tidak bisa dipisahkan satu sama lain dan saling mengikat, guna pengembangan karier setiap individu pada manajemen karier organisasi tempat mereka bekerja

sekunder) yang selanjutnya dilakukan metode triangulasi dengan wawancara mendalam (data primer) terhadap beberapa informan berdasarkan variabel dan indikator pada teori yang digunakan. Metode ini digunakan untuk menarik benang merah dari data yang diperoleh melalui studi dokumen dan wawancara mendalam.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengembangan karier terdiri dari 2 (dua) variabel yakni perencanaan karier yang sifatnya lebih kepada individu dan manajemen karier yang merupakan tanggung jawab daripada organisasi yaitu Detasemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan. Kedua hal penting ini sangat berpengaruh terhadap pengembangan karier guna meningkatkan motivasi dalam berkinerja yang berdampak terhadap loyalitas yang tinggi terhadap organisasi maupun pimpinannya. Dibawah ini akan dijelaskan secara bertahap hasil studi dokumen dan wawancara mengenai pengembangan karier di Detasemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan.

Tabel 2. Operasionalisasi Konsep

Variabel	Indikator	Teknik Pengumpulan Data
Perencanaan Karier	1. Self Assessment 2. Choice of Job Assignment	Studi Dokumen Wawancara Mendalam
Manajemen Karier	1. Recruitment & Selection 2. Training & Development	Studi Dokumen Wawancara Mendalam

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pengumpulan data kualitatif yaitu untuk memahami fenomena yang sedang terjadi secara alamiah (natural) dengan keadaan sebenarnya pada Detasemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan. Untuk memperoleh data yang diperlukan, peneliti mengumpulkan berbagai sumber data (data

1. *Self Assessment*

Penilaian pada masing-masing pribadi personel atau self assessment sudah muncul dalam menyadari kelemahan dan ingin meningkatkan kualitas guna mendukung pengembangan kariernya. Namun, hal ini terkendala akibat kurangnya dukungan pimpinan dan organisasi terhadap karier masing-masing personel. Berdasarkan hasil studi dokumen, terdapat 49 personel yang telah menyelesaikan pendidikan umum S-1, dan 4 personel yang telah menyelesaikan pendidikan umum S-2 dari jumlah keseluruhan yakni 192, yang seluruhnya menggunakan biaya pribadi atau tidak difasilitasi oleh dinas. Sedangkan, pada Perkap No. 3 Tahun 2016 tentang Administrasi Kepangkatan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan tegas

menjelaskan bahwa pendidikan umum strata 1 dan seterusnya berlaku percepatan pangkat 2 (dua) periode atau 1 (satu) tahun pada golongan/kelompok pangkat Bintara dan Tamtama Polri. Hasil wawancara pada beberapa personel Den Gegana Sulsel juga mengungkapkan selain tidak ada fasilitas pendidikan umum dari organisasi, waktu untuk menempuh pendidikan umum juga terbatas akibat tugas yang padat bahkan pada hari libur sekalipun.

2. *Choice of Job Assignment*

Berdasarkan wawancara terhadap 7 (tujuh) informan dari personel Den Gegana Sulsel, secara keseluruhan mengungkapkan bahwa mereka tidak bebas dalam memilih karier, informasi jalur karier yang tidak ada, serta pemetaan jalur karier yang tidak pasti, seluruhnya tergantung kebijakan pimpinan dan kebutuhan organisasi.

Kebebasan dalam memilih sebuah posisi pekerjaan atau jabatan tidak berlaku pada Den Gegana Sulsel. Seluruh kebijakan mengenai penempatan personel ditentukan berdasarkan kebijakan pimpinan maupun organisasi. Hal ini juga dikuatkan oleh data yang didapat oleh peneliti, dimana jumlah riil personel tidak sesuai dengan jumlah ideal pada Daftar Susunan Personel (DSP) berdasarkan Perkap No. 22 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Cara Kerja pada Tingkat Polda, seperti tertuang pada tabel 3. dibawah ini;

Tabel 3. Perbandingan Kondisi Riil dengan DSP Perkap No. 22 Tahun 2010, berdasarkan jumlah Personel Detasemen Gegana

No.	Unit Organisasi	Jumlah	
		Riil	DSP
1.	Staf	54	27
2.	Subden Resmob	34	40

3.	Subden Jibom	37	40
4.	Subden Wanteror	39	40
5.	Subden Sus	28	40
	Jumlah Total	192	187

Sumber : Administrasi Detasemen Gegana Sat Brimob Polda Sulsel, 2018

Adapun solusi yang ditawarkan oleh peneliti adalah Polri perlu membentuk pola karier berbasis jabatan dari kelompok kepangkatan terendah (Tamtama) hingga kelompok kepangkatan tertinggi (Perwira Tinggi) guna menjaga kekonsistenan perencanaan karier setiap anggota Polri yang diamanatkan pada Perkap No. 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Polri.

3. *Recruitment & Selection*

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi untuk menduduki suatu posisi atau jabatan belum seluruhnya ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan kapabilitas (pendidikan kejuruan) yang pernah diikuti oleh setiap personel. Hal ini dibuktikan dengan tidak selarasnya kondisi personel yang telah mengikuti pendidikan kejuruan (Dikjur) dengan Tugas Pokok dan Fungsi yang diemban, seperti tercantum pada tabel 4., yakni;

Tabel 4. Kondisi Personel yang telah mengikuti Pendidikan Kejuruan, berdasarkan Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi

No	Jenis Dikjur	Sesuai dengan Tupoksi		Tidak Sesuai dengan Tupoksi		Jml
		Jml	%	Jml	%	
1.	Jibom	22	68,75%	10	31,25%	32
2.	Wanteror	3	30%	7	70%	10

Sumber : Administrasi Detasemen Gegana Sat Brimob Polda Sulsel, 2018 (diolah)

Berdasarkan tabel 4. diatas secara persentase terdapat 70% personel di Subden Wanteror yang tidak sesuai dengan pendidikan kejuruan yang telah diikuti, meskipun pada Subden Jibom lebih besar sesuai tupoksi dengan perolehan persentase sebesar 68,75%. Namun, berdasarkan keadaan yang telah dijelaskan, prinsip the right man on the right place belum terlaksana dengan maksimal di Den Gegana Sulsel. Adapun solusi yang ditawarkan oleh peneliti yaitu Polri membuat Peraturan terkait rekrutmen, seleksi dan selanjutnya menduduki posisi/jabatan (penempatan) berbasis basic (dikjur, dikum, pelatihan) setiap anggota Polri, termasuk penempatan pada setiap Sub Detasemen Gegana.

4. *Training & Development*

Pengembangan sumber daya manusia pada Den Gegana Sulsel dapat dilakukan dengan mengikuti pendidikan umum dan pendidikan kejuruan, yang kedua hal ini berdasarkan Perkap No. 3 Tahun 2016 sangat berdampak terhadap pengembangan karier personel Den Gegana Sulsel, terutama golongan atau kelompok pangkat Bintara dan Tamtama Polri, dimana untuk pendidikan kejuruan minimal lama pendidikan 1 (satu) bulan, akan diberlakukan percepatan pangkat 1 (satu) periode atau 6 (enam) bulan. Namun, masih banyak personel Den Gegana Sulsel belum mengikuti pendidikan kejuruan, seperti tercantum di tabel 5., yakni;

Tabel 5. Kondisi Personel Sub Detasemen, berdasarkan Keikutsertaan Pendidikan Kejuruan

No.	Subden	Jumlah Personel	Jumlah yang mengikuti Dikjur	Persentase
-----	--------	-----------------	------------------------------	------------

1.	Resmob	34	5	14,7%
2.	Jibom	37	32	86,49%
3.	Wanteror	39	10	25,64%
4.	Khusus	28	3	10,71%

Sumber : Administrasi Detasemen Gegana Sat Brimob Polda Sulsel, 2018 (diolah)

Berdasarkan tabel 5. diatas, dapat disimpulkan masih banyak personel Den Gegana Sulsel yang belum mengikuti pendidikan kejuruan, meskipun untuk Subden Jibom memiliki persentase personel paling tinggi yaitu 86,49% yang telah mengikuti Dikjur. Akan tetapi terdapat personel di Subden Resmob dengan hasil persentase 14,7% dan Subden Khusus dengan hasil 10,71% yang telah mengikuti Dikjur. Hal ini membuktikan tidak meratanya sekaligus lemahnya pengembangan sumber daya manusia di Den Gegana Sulsel. Adapun solusi yang ditawarkan oleh peneliti yaitu pengelola SDM Den Gegana Sulsel dapat mengusulkan kepada Korps Brimob, agar diadakan Dikjur Resmob, Sar, maupun KBRN dengan tujuan pemerataan pelaksanaan dikjur di setiap Sub Detasemen sekaligus meningkatkan kualitas SDM, selain itu pendidikan strata satu dan seterusnya harus diperhatikan dan difasilitasi berupa beasiswa oleh Polri, khususnya kelompok kepangkatan Bintara dan Tamtama yang hingga saat ini belum tersedia, agar selaras dengan peraturan percepatan pangkat yang tertuang pada Perkap No.3 Tahun 2016 tentang Administrasi Kepangkatan Anggota Polri.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis melalui teori digunakan, pengembangan karier di Detasemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan masih jauh dari yang diharapkan dengan

ditemukannya beberapa permasalahan, yakni;

1. Belum didukungnya pendidikan umum oleh organisasi, terutama pada golongan atau kelompok pangkat Bintara dan Tamtama. Adapun solusi yang ditawarkan adalah pendidikan strata satu dan seterusnya harus diperhatikan dan difasilitasi berupa beasiswa oleh Polri, khususnya kelompok kepangkatan Bintara dan Tamtama yang hingga saat ini belum tersedia, agar selaras dengan peraturan percepatan pangkat yang tertuang pada Perkap No. 3 Tahun 2016 tentang Administrasi Kepangkatan Anggota Polri.
2. Minimnya informasi dan kebebasan yang diberikan kepada setiap personel dalam memilih jalur kariernya. Adapun solusi yang ditawarkan oleh peneliti adalah Polri perlu membentuk pola karier berbasis jabatan dari kelompok kepangkatan terendah (Tamtama) hingga kelompok kepangkatan tertinggi (Perwira Tinggi) guna menjaga kekonsistenan perencanaan karier setiap anggota Polri yang diamanatkan pada Perkap No. 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Polri.
3. Belum memegang prinsip the right man on the right place dari kemampuan yang dimiliki setiap personel dengan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Adapun solusi yang ditawarkan oleh peneliti yaitu Polri membuat Peraturan terkait rekrutmen, seleksi dan selanjutnya menduduki posisi/jabatan (penempatan) berbasis basic (dikjur, dikum, pelatihan) setiap anggota Polri, termasuk penempatan pada setiap Sub Detasemen Gegana.
4. Sedikit dan tidak meratanya pelatihan dan pengembangan melalui pendidikan kejuruan yang diberikan kepada personel. Adapun solusi yang ditawarkan oleh peneliti yaitu pengelola SDM Den Gegana

Sulsel dapat mengusulkan kepada Korps Brimob, agar diadakan Dikjur Resmob, Sar, maupun KBRN dengan tujuan pemerataan pelaksanaan dikjur di setiap Sub Detasemen sekaligus meningkatkan kualitas SDM.

Saran

Setelah melaksanakan analisis dan dapat disimpulkan permasalahan yang terjadi pada pengembangan karier di Detasemen Gegana Satuan Brimob Polda Sulawesi Selatan, maka saran dari peneliti yakni;

1. Pendidikan umum strata-1 dan seterusnya harus diperhatikan dan difasilitasi oleh organisasi, khususnya pada kelompok atau golongan pangkat Bintara dan Tamtama agar selaras dengan kebijakan percepatan pangkat yang tertuang pada Perkap No. 3 Tahun 2016;
2. Penempatan pada pengisian jabatan atau posisi hendaknya memegang prinsip the right man on the right place, dengan cara menempatkan personel sesuai dengan kemampuan atau Dikjur yang telah dilaksanakan; dan
3. Meningkatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, terutama pada pendidikan kejuruan pada setiap personel sesuai dengan tupoksinya. Hal ini dilakukan selain meningkatkan kinerjanya, juga mendukung pengembangan karier setiap individu.

Daftar Pustaka

- Amstrong, M. dan Baron, A. 1998. Performance Management - The New Realities. London: Institute of Personnel and Development.
- Amstrong, Michael. 2009. Amstrong's Handbook of Human Resource Management

- Practice (11th edition). London-UK: Kogan Page.
- Cascio, W.F. 1993. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, (third Ed.). New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Dessler, Gary. 2015. *Human Resources Management (Fourteenth Edition)*. England: Pearson Education Limited.
- Flippo, Edwin B. 1996. *Manajemen Personalia (edisi keenam)*. Jakarta: Erlangga.
- Gaol, Chr. Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo Anggota Ikapi.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga.
- Noe, Raymond A. 2010. *Employee Training and Development (Fifth Edition)*. Ohio University.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia*, Klaten: PT INTAN SEJATI.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN.
- Stone, Raymond. 2010. *Human Resources Management (Seventh Edition)*. Australia: John Wiley and Son, Australian Human Resource Institute (AHRI).
- Wachjunadi, Arif. 2018. *Misi Walet Hitam - Menguak Misteri Teroris Dr. Azhari*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Werther, William B & Jr. Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management (Fourth Editon)*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Kepolisian Negara Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Kapolri No. 22 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Cara Kerja Polda. Polri*. Jakarta.
- Kepolisian Negara Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Kapolri No. 11 Tahun 2010 tentang Penanganan Penjinakan Bom. Polri*. Jakarta.
- Kepolisian Negara Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Kapolri No. 3 Tahun 2016 tentang Administrasi Kepangkatan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Polri*. Jakarta.
- Kepolisian Negara Republik Indonesia. 2016. *Peraturan Kapolri No. 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolian Negara Republik Indonesia. Polri*. Jakarta.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang *Kepolisian Negara Republik Indonesia*.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2008 tentang *Penggunaan Bahan Kimia dan Larangan Bahan Kimia Sebagai Senjata Kimia*
- <https://bijoor.me/2009/03/09/employee-engagement-drives-business-performance/> (diakses pada tanggal 1 Desember 2018 pukul 15.43)



Implementasi Pembangunan Zona Integritas dalam Pelayanan Publik Polri

Yopik Gani

Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian – PTIK
Jl. Tirtayasa Raya 6, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan
ganiyopikgani@yahoo.co.id

Abstract:

A good policy is certainly the result of a good public policy formulation process. But the good policy does not necessarily achieve its objectives if the implementation process is not done well. Therefore, it succeeds or not a public policy achieves its goals or objectives, it depends on the implementation process. Similarly, with the development policy of Integrity Zone or “Zona Integritas”, policies taken by the government to raise bureaucratic reforms to make public service work better. But if it is not implemented well, it would be difficult to achieve its goals.

Keywords: public policy, implementation, integrity zone, public service performance.

Abstrak:

Sebuah kebijakan publik yang baik tentunya hasil dari sebuah proses perumusan kebijakan publik yang baik. Namun kebijakan publik yang baik itu, belum tentu mencapai tujuannya jika proses implementasinya juga tidak dilakukan dengan baik. Oleh karena itu, berhasil tidaknya sebuah kebijakan publik mencapai sasaran atau tujuannya, sangat tergantung pada proses implementasinya. Demikian halnya kebijakan pembangunan Zona Integritas, kebijakan yang diambil oleh pemerintah untuk mengakselerasi reformasi birokrasi agar kinerja pelayanan publik semakin membaik. Tetapi jika tidak diimplementasikan dengan baik, maka sulit berharap akan berhasil mencapai tujuannya.

Kata Kunci: Kebijakan publik, implementasi, zona integritas, kinerja pelayanan public

Latar Belakang

Hasil pengawasan Ombudsman terhadap kinerja Polri dalam bidang pelayanan publik Polri, menyimpulkan bahwa tingkat kepercayaan publik terhadap Polri sejak 2015 meningkat dari

61 persen menjadi 79 persen. Terhadap capaian itu, Ombudsman memberi nilai sedang untuk kinerja pelayanan publik Polri tahun ini. Polri berada di bawah Tentara Nasional Indonesia, Komisi Pemberantas Korupsi, dan Presiden dalam menggaet kepercayaan publik.

Penelitian ini didanai oleh Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (STIK)-PTIK pada tahun 2018. Penelitian dilaksanakan dalam rangka program rutin tahunan Pusat Penelitian Ilmu dan Teknologi Kepolisian (PPITK) STIK

Dari paparan tersebut, Kapolri Jenderal Tito Karnavian mengakui bahwa masih banyak kekurangan Polri dalam hal pelayanan publik. “Kami akui memang masih banyak juga kelemahan Polri, termasuk layanan publik,” menurut Kapolri dari 171 kepolisian resort yang diteliti Ombudsman, 80 persen di antaranya sudah terbilang baik dalam melayani masyarakat, seperti pelayanan surat izin mengemudi, surat keterangan catatan kriminal, dan surat tanda nomor kendaraan. Namun Kapolri juga menyoroti 20% Polres yang masih memiliki rapor merah. “Nanti kami jadikan bahan evaluasi apakah (rapor merah itu) karena masalah *leadership*, infrastruktur, atau anggaran,” (Tempo.com, 3 Januari 2018).

Kinerja Polri dalam bidang pelayanan publik di atas, mengindikasikan bahwa kinerja pelayanan publik Polri masih belum sepenuhnya memberi kepuasan kepada masyarakat pengguna layanan sebagaimana yang diharapkan dalam pembangunan zona integritas.

Dalam perspektif studi kebijakan publik, jika sebuah kebijakan belum memberi perubahan sebagaimana yang diharapkan dalam tujuan kebijakan, ini berarti ada persoalan dalam implementasi kebijakan tersebut. Sejatinya implementasi kebijakan sebagaimana dikemukakan oleh Patton dan Sawicki (1993) dalam Subarsono (2005), menjelaskan bahwa implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, dimana pada posisi ini implementor mengatur cara untuk mengorganisir, menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan yang telah diseleksi. Sehingga dengan mengorganisir, implementor dapat mengatur secara efektif dan efisien sumber daya, unit-unit dan teknik yang dapat mendukung pelaksanaan program, serta melakukan interpretasi terhadap perencanaan yang telah dibuat, dan petunjuk yang dapat diikuti dengan mudah bagi realisasi program yang dilaksanakan.

Reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional. Namun, dalam perjalanannya, terdapat banyak kendala yang dihadapi, diantaranya adalah penyalahgunaan wewenang, praktek KKN, dan lemahnya pengawasan. Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi yang mengatur tentang pelaksanaan program reformasi birokrasi. Untuk itu, perlu secara konkret dilaksanakan program reformasi birokrasi pada unit kerja melalui upaya pembangunan Zona Integritas.

Upaya merealisasikan hal tersebut, kemudian disusun pedoman pembangunan Zona Integritas dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 tahun 2014, tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah termasuk dalam hal ini Polri. Upaya ini kemudian ditindaklanjuti dengan penyusunan buku pedoman implementasinya yang tertuang dalam Keputusan Bersama antara Kapolri dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. KB: KB/1/IV/2018, No: 01 Tahun 2018, tentang Tata Cara Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani.

Objek, Tujuan dan Keluaran Penelitian

Objek penelitian ini adalah pelayanan bidang lalu lintas khususnya layanan pada Subdit Regident. Dan tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan data dan informasi terkait kondisi factual implementasi ZI dan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi zona

integritas pada Subdit Regident Polri sebagai upaya peningkatan pelayanan publik Polri pada bidang lalu lintas khususnya pelayanan Subdit Regident.

Adapun keluaran dari penelitian ini adalah berupa rekomendasi penelitian yang terungkap dalam kesimpulan penelitian ini, yaitu berupa perumusan strategi ideal implementasi zona integritas pelayanan publik Polri khususnya bidang pelayanan lalu lintas pada Sub dit Regident.

Landasan Konseptual

1. Kebijakan Publik

Kebijakan publik adalah sebagaimana diungkapkan oleh Dye, yakni *apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan*. Untuk lebih memperjelas pengertian ini, menurut Anderson (2006, 6), kebijakan dapat didefinisikan sebagai *tindakan yang didesain secara sengaja yang relatif stabil yang dilakukan oleh aktor atau sejumlah aktor untuk menyelesaikan masalah atau hal-hal yang menjadi perhatian bersama*. Kebijakan publik menurut Anderson dikembangkan oleh badan dan pejabat pemerintah serta memiliki dampak secara substansial terhadap masyarakat.

Menyangkut kebijakan publik ini, Anderson (2006, 10-17) membaginya ke dalam empat kategori dari kebijakan publik, yakni: (1) kebijakan substantif dan prosedural; (2) kebijakan distributif, pengaturan, pengaturan sendiri, dan redistribusi; (3) kebijakan material dan simbolik; serta (4) kebijakan yang melibatkan barang kolektif atau barang privat.

Kebijakan substantif dan prosedural. Kebijakan substantif adalah kebijakan mengenai apa yang ingin dilakukan oleh pemerintah, apakah ingin membangun jalan tol atau melarang penjualan terhadap barang tertentu. Kebijakan substantif mengalokasikan secara

langsung kepada masyarakat keuntungan dan kerugian maupun biaya dan manfaatnya. Sebaliknya kebijakan prosedural merupakan kebijakan yang berkaitan dengan bagaimana sesuatu itu akan dilakukan atau siapa yang akan diberi kewenangan untuk mengambil tindakan.

Kategori kebijakan yang kedua adalah kategori yang didasarkan atas dampak dari kebijakan terhadap masyarakat serta hubungan diantara mereka yang terlibat dalam pembentukan kebijakan. Dalam kategori ini terdapat empat jenis kebijakan yaitu distributif, pengaturan, pengaturan sendiri dan redistribusi. Kebijakan distributif adalah kebijakan dalam mengalokasikan pelayanan atau manfaat terhadap segmen tertentu dari masyarakat—individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat. Kebijakan pengaturan adalah kebijakan yang memberlakukan larangan terhadap perilaku individu atau kelompok. Kebijakan pengaturan sendiri adalah kebijakan yang membatasi atau mengawasi terhadap suatu kelompok yang dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada kelompok tersebut untuk mengatur dirinya sendiri dalam rangka melindungi atau mempromosikan kepentingan dari anggota kelompoknya. Sedangkan kebijakan redistribusi adalah kebijakan yang diambil oleh pemerintah untuk menggeser alokasi kesejahteraan, pendapatan, kepemilikan ataupun hak di antara berbagai kelompok masyarakat.

Kategori kebijakan yang ketiga adalah kebijakan yang terdiri dari kebijakan material dan kebijakan simbolik. Kebijakan material adalah kebijakan yang menyediakan sumberdaya nyata (*tangible*) atau kekuasaan substantif kepada penerima manfaatnya atau dengan memaksakan kerugian nyata pada mereka yang terkena dampak. Adapun kebijakan simbolik adalah kebijakan yang tidak memiliki dampak material nyata kepada masyarakat.

Merujuk dari pengertian di atas, dapat

dikemukakan bahwa program Zona Integritas adalah jenis kebijakan distributif yaitu kebijakan yang ditujukan untuk mengalokasikan pelayanan atau manfaat terhadap masyarakat. Dengan demikian kebijakan atau program zona integritas dikembangkan pemerintah termasuk dalam hal ini Polri adalah dengan tujuan agar pelayanan public Polri khususnya pada bidang lalu lintas Registrasi dan Identifikasi mulai dari pelayan Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK), dan Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKP) dapat memberi kepuasan kepada masyarakat sebagai pengguna pelayanan.

2. Implementasi Kebijakan Publik

Mazmanian dan Sabatier dalam Wahab, (2001:68) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang. Namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan eksekutif yang penting atau badan peradilan lainnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin di capai dengan berbagai cara untuk menstruktur atau mengatur proses implementasinya.

Sedangkan menurut Van Meter dan Van Horn dalam Agostino, (2006:139), implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Selanjutnya George C. Edwards III (1980) dalam Subarsono (2005: 90), menjelaskan beberapa variable yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan, yakni: (1) komunikasi, (2) sumberdaya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi.

3. Kebijakan Zona Integritas

Implementasi ZI pada lingkungan Polri ditandai dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. Kep./580/VI/2016, tentang Petunjuk Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di lingkungan Polri.

Petunjuk pelaksanaan Zi pada lingkungan Polri di atas kemudian diperbarui dengan adanya Keputusan Bersama antara Kapolri dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. KB: KB/1/IV/2018, No: 01 Tahun 2018, tentang Tata Cara Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani, khususnya komponen ke-6 yaitu peningkatan kualitas pelayanan pengungkit ZI menuju WBK/WBBM, sebagaimana diatur dalam pasal 42 sampai pasal 45.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, atas alasan bahwa dengan pendekatan kualitatif masalah yang diteliti yaitu implementasi zona integritas di bidang pelayanan publik Polri khususnya pelayanan lalu lintas pada Subdit Regident, adalah suatu aktivitas yang bersifat kualitatif yang melibatkan peristiwa pemaknaan guna mengungkap indikator yang menjadi standar kegiatan yang menunjukkan bahwa implementasi zona integritas dilaksanakan di tingkat kewilayahan.

Sifat penelitian ini adalah metode deskriptif analitik, yang melakukan analisis masalah yang telah terjadi. Dengan deskriptif dapat mempelajari latar masalah bagaimana implementasi zona integritas pada subdit regident Polri. Penelitian ini, memungkinkan melakukan eksplorasi dan pendiskripsian secara utuh dan objektif terhadap fakta-fakta yang

terkait dengan implementasi zona integritas pada subdit regident Polri dengan lingkup perkembangan masalah yang dihadapi pada level organisasi Polda dan Polres yang menjadi obyek penelitian ini, yakni Polda Sulawesi Selatan, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Metro Jaya.

Temuan Penelitian

Kebijakan zona integritas adalah kebijakan yang dihadirkan pemerintah di tengah masyarakat untuk memecahkan masalah publik, yakni dalam hal ini masalah buruknya pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi pemerintah Indonesia, termasuk Polri. Oleh karena itu, implementasi kebijakan yang dilakukan dengan baik akan memastikan kebijakan itu dapat menyelesaikan atau menjadi solusi yang efektif terhadap masalah tersebut. Demikianpun halnya dengan kebijakan ZI, jika tidak diimplementasikan dengan baik maka sulit untuk berharap tujuan kebijakan ZI akan tercapai. Oleh karena itu penelitian tentang ZI perlu dilakukan untuk melihat apakah kebijakan ZI sudah diimplemensikan sesuai dengan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan.

Uraian berikut ini, akan menjelaskan hasil penelitian tentang implementasi ZI dalam membangun kualitas pelayanan pada pelayanan public public Polri khususnya pelayanan di bidang lalu lintas pada subdit regident.

1. Kondisi faktual implementasi zona integritas pelayanan publik Polri khususnya pada bidang pelayanan lalu lintas Subdit Regident dilihat dari indikator: Standar pelayanan pengukuran, budaya pelayanan prima, dan penilaian kepuasan terhadap pelayanan.

Van Meter dan Van Horn dalam Agostino, (2006:139) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan

pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Berangkat dari pemahaman implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Van Mater Van horn di atas, dan mengacu pada Keputusan Bersama antara Kapolri dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. KB: KB/1/IV/2018, No: 01 Tahun 2018, tentang Tata Cara Pembangunan Zona Integritas(ZI) menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani, khususnya komponen ke-6 yaitu peningkatan kualitas pelayanan pengungkit ZI menuju WBK/WBBM, sebagaimana diatur dalam pasal 42 sampai pasal 45.

Dari hasil penelitian di lapangan terkait implementasi ZI pada satuan fungsi lalu lintas khususnya pada layanan subdit regident dengan mengacu pada kegiatan-kegiatan sebagaimana dikemukakan di atas, maka dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Standar Pelayanan Pengukuran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:
 - 1) Satuan fungsi lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya telah memiliki kebijakan standar pelayanan. Adapun standar pelayanan berkait biaya dan waktu layanan yang digunakan adalah Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2016, tentang penerimaan Negara Bukan Pajak di lingkungan Polri, sedangkan satandar budaya pelayanan prima tergambar dalam indicator Indeks Kepuasan Masyarakat(IKM).
 - 2) Satuan fungsi lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro

Jaya telah memaklumkan standar pelayanan hal ini tergambar pada hasil observasi semua Samsat satpas layanan telah memasang maklumat pelayanan tersebut pada ruang pelayanan.

- 4) Satfung lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya telah memiliki Peraturan SOP bagi pelaksanaan standar pelayanan dan telah diumumkan pada papan pengumuman yang ada pada kantor Samsat dan Satpas.
 - 5) Satfung lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya telah melakukan review atau perbaikan atas standar pelayanan dan Peraturan Kasatker/SOP. Review atau perbaikan terhadap SOP pelayanan dilakukan untuk mempermudah masyarakat memperoleh pelayanan sehingga kualitas pelayanan semakin baik.
- b. Budaya Pelayanan Prima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:
- 1) Satfung lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, dan Polda Metro Jaya belum semuanya melakukan sosialisasi/pelatihan dalam upaya penerapan budaya pelayanan prima. Hanya pada Polda Jawa Tengah dan sebagian Polda Metro Jaya telah bekerja sama dengan pihak ke 2 untuk memberikan pelatihan pelayanan prima.
 - 2) Satfung lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, umumnya belum memiliki web sebagai sarana bagi masyarakat mengakses informasi terkait pelayanan yang mereka butuhkan, sedangkan jajaran Polda Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya hampir semuanya telah memiliki web untuk mempermudah masyarakat mendapatkan informasi tentang pelayanan.
- 3) Satfung lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya belum memiliki sistem *reward* dan *punishment* bagi pelaksana/operator layanan apabila mereka memiliki kinerja yang baik maupun yang buruk dalam implementasi ZI.
 - 4) Satfung lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya telah memiliki sarana layanan sudah terpadu/ terintegrasi, baik pada Satpas maupun Samsat.
 - 5) Satfung lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya telah melakukan berbagai inovasi pelayanan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan. Dan hampir semua inovasi pelayanan tersebut telah berbasis teknologi informasi.
- c. Penilaian Kepuasan Terhadap Pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:
- 1) Satfung lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya telah melakukan survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik yang mereka selenggarakan baik yang ada pada satpas maupun pada samsat melalui survey indeks kepuasan masyarakat. Hanya saja pada pada Polda Sulsel, Bengkulu, dan Jawa Tengah hasil survey Indek

Kepuasan Masyarakat(IKM) tersebut belum dipublikasikan, sedangkan Polda Metro Jaya semua sudah melakukan publikasi melalui web yang mereka miliki.

- 2) Berkait tindak lanjut dari hasil survey IKM yang dilakukan pada Satpas dan Samsat. Satfung lalu lintas pada Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya belum melakukan tindak lanjut atas hasil survey kepuasan masyarakat tersebut, sebagai upaya evaluasi dan peningkatan kualitas pelayanan.

Dari pembahasan di atas, dapat dikemukakan bahwa implementasi Zona Integritas, khususnya pada komponen pengungkit ke-6 (enam) yaitu peningkatan kualitas pada pelayanan publik Polri yang difokuskan pada pelayanan lalu lintas subdit regident pada 4 (empat) Polda tersebut, dengan mengacu pada 3(tiga) indikator, belum berjalan sebagaimana yang diharapkan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Zona Integritas Pelayanan Publik Polri Khususnya Di Bidang Pelayanan Lalu Lintas Subdit Regident.

Menurut George C. Edwards III (1980) dalam Subarsono(2005: 90), bahwa terdapat beberapa variable atau factor yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan. Dalam pandangan Edwards III, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni: (1) komunikasi, (2) sumberdaya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut juga saling berhubungan satu sama lain.

Berdasarkan hasil penelitian pada Satfung lalu lintas pada jajaran Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya dapat dikemukakan beberapa factor

yang mempengaruhi implementasi ZI, antara lain:

a. Variable Komunikasi atau Sosialisasi.

Komunikasi atau sosialisasi zona integritas di lingkungan Polri khususnya pada fungsi lalu lintas dalam rangka mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani(WBBM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sosialisasi ZI pada satuan fungsi lalu lintas pada Polda Polda Sulsel, Bengkulu, Jawa Tengah, dan Polda Metro Jaya belum berjalan dengan baik. Gejala ini dapat dilihat dari temuan di lapangan. Misalnya, dalam mengimplementasikan ZI sebagai upaya mewujudkan WBBM dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik pada fungsi lalu lintas sub regident sosialisasi dilakukan hanya sebatas Telegram Rahasia(TR). Dalam TR hanya memuat perintah untuk melaksanakan ZI, tidak memuat arahan-arahan apa yang harus dilakukan oleh para implementator dalam implementasi ZI. Selain itu, buku panduan implementasi ZI, yakni Keputusan Bersama antara Kapolri dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. KB: KB/1/IV/2018, No: 01 Tahun 2018, tentang Tata Cara Pembangunan Zona Integritas(ZI) menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani belum didistribusikan dan disosialisasikan.

b. Variable sumberdaya.

Variable sumberdaya adalah variable yang juga sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi sebuah kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Staf; sumber daya utama dalam implementasi

kebijakan adalah staf atau sumber daya manusia (SDM). Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi sebuah kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai ataupun tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah staf atau implementator saja tidak cukup, tetapi diperlukan juga kecukupan staf dilihat dari keahlian serta kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan dalam kebijakan tersebut. Berkait dengan implementasi ZI khususnya untuk komponen pengungkit ke-6, yaitu peningkatan kualitas pelayanan pada subdit regident di empat Polda yang dijadikan lokasi penelitian ditemukan fakta bahwa penyediaan staf atau personil yang khusus melaksanakan ZI tidak ada. Pelaksanaan ZI dilakukan oleh staf pada satuan fungsi lalu lintas berbarengan pelaksanaan tugas rutin yang ada. Ini artinya, pelaksanaan ZI adalah penambahan beban kerja bagi staf pada satuan fungsi lalu lintas. Tidak adanya penunjukan staf yang khusus melaksanakan ZI kemudian membuat pelaksanaan ZI menjadi tidak tersistematis. Hal ini bisa dilihat dari sistem pengarsipan dokumen terkait pelaksanaan ZI tidak terlaksana dengan baik; 2) Anggaran; hasil penelitian ditemukan fakta bahwa selain terkendala dalam kualitas dan jumlah staf, implementasi ZI juga terkendala dari sisi dukungan anggaran yang memadai. 3) Informasi; Dalam implementasi kebijakan, informasi memiliki dua bentuk yaitu: (1) Informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan.

Implementator harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah melakukan tindakan. (2) Informasi; mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementator harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap aturan yang berkaitan dengan kebijakan itu. Hal ini menjadi sangat krusial dalam implementasi ZI, informasi terkait kegiatan-kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh implementor lapangan harus betul-betul sampai dan mereka pahami. Dalam implementasi ZI persoalan ini menjadi salah satu temuan yang menjadi kendala dalam implementasi ZI; 4) Wewenang; Berkait masalah wewenang dalam implementasi ZI, dari temuan penelitian tidak begitu menjadi persoalan yang dapat menghambat implementasi ZI. 5) Fasilitas; Dalam implementasi ZI, khususnya komponen pengungkit ke-enam, yaitu peningkatan kualitas pelayanan prasyarat dasar yang harus dipersiapkan adalah adanya sarana dan prasarana pelayanan yang memadai. Karena salah satu indikator yang bersifat fisik (*tangible*) sebagai ukuran dari kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah adalah tersedianya fasilitas layanan yang memadai. Dari hasil penelitian terungkap kondisi fasilitas layanan di empat Polda yang menjadi lokasi penelitian. Hanya pada Polda Jawa tengah dan Metro jaya yang umumnya telah memiliki fasilitas pelayanan yang sudah cukup memadai, sedangkan Polda Bengkulu dan Sul-Sel belum.

- c. Variable disposisi pelaksana; Disposisi berkenaan dengan kesediaan dari para implementator kebijakan untuk *carry out* kebijakan publik tersebut. Berkaitan dengan implementasi ZI, masalah disposisi, dalam hal ini upaya menjaga komitmen dan konsistensi implementator dalam mengimplemetasikan ZI belum dilakukan sama sekali. Hasil penelitian yang di lakukan dilapangan perhatian pimpinan dalam menjaga komitmen dan konsistensi implementator dalam mengimplemetasikan ZI belum mendapat perhatian. Hal ini dapat dilihat dari tidak ditemukannya upaya dari pimpinan untuk merawat disposisi tersebut pada anggota. Misalnya, adanya pemberian insentif bagi anggota maupun unit pelayanan dalam memotivasi dan memperkuat komitmen anggota dalam implementasi ZI.
- d. Variabel struktur birokrasi; Berkait variabel struktur birokrasi dalam implementasi ZI ditemukan fakta bahwa variabel struktur birokrasi mempengaruhi efektivitas implementasinya. Dalam implementasi ZI melibatkan beberapa unit organisasi yang terdiri dari Asrena Mabes Polri dalam hal ini Biro Reformasi Birokarsi sebagai penyusun buku panduan pelaksanaan ZI, Irwasum Mabes Polri dan Irwasda Pada Tingkat Polda sebagai unit organisasi yang melakukan supervisi, dan unit organisasi lainnya termasuk unit Subdit Regident fungsi lalu linta Polri sebagai implementator. Terjadinya *bureaucratic fragmentation* ini menjadikan implementasi ZI menjadi kurang efektif, karena hambatan koordinasi.

Simpulan

Mengacu pada hasil pembahasan di atas, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kondisi faktual implementasi zona integritas pelayanan publik Polri khususnya di bidang pelayanan lalu lintas pada Sub dit Regident dilihat dari indikator: Standar pelayanan pengukuran, budaya pelayanan prima, dan penilaian kepuasan terhadap pelayanan pada dasarnya sudah berjalan, namun belum terlaksana secara sistematis mengikuti buku panduan implementasi ZI, yaitu Keputusan Bersama antara Kapolri dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. KB: KB/1/IV/2018, No: 01 Tahun 2018, tentang Tata Cara Pembangunan Zona Integritas(ZI) menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani.
- b. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi zona integritas pelayanan publik Polri khususnya di bidang pelayanan lalu lintas pada Sub dit Regident, yaitu factor komunikasi/sosialisasi, sumber daya(staf, anggaran, informasi dan sarana prasarana), disposisi, dan struktur birokrasi.

Rekomendasi

Dari kesimpulan yang dikemukakan di atas, diajukan beberapa saran atau rekomendasi, sebagai berikut:

- a. Biro Reformasi Polri seyogyanya segera mendistribusikan dan mensosialisasikan secara merata buku panduan implementasi ZI, yaitu Keputusan Bersama antara Kapolri dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. KB: KB/1/IV/2018, No: 01 Tahun 2018.
- b. Dalam mendukung kelancaran proses

implementasi ZI, maka Polri dalam hal ini Asrena Polri cq Biro Reformasi Birokrasi merencanakan dan menyiapkan dukungan sumber daya, penguatan disposisi, dan mendesain struktur birokrasi unit implementator ZI.

kebijakan Perumusan, Implementasi, Evaluasi, Revisi Risk Management dalam Kebijakan Publik Kebijakan sebagai the Fifth Estate-Metode Penelitian Kebijakan. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.

Daftar Pustaka

Anderson, James E. 1979. *Public Policy Making (Second Edition)*. New York : Holt, Rinehart and Winston.

Agustino, Leo. 2008. *Politik dan Kebijakan Publik*, AIPI Bandung : Puslit KP2W Lemlit Unpad.

Bungin, Burhan, (Ed.) 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Aktualisasi Metodologi ke Arah Ragam Varian Kontemporer*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Jones, Charles O. 1996. *An Introduction To The Study of Public Policy*, diterjemahkan oleh Ricky Irianto, Cet 3. Jakarta : Raja Grafindo Persada. Dan Agenda Global.

Mulyana, Deddy dan Solatun, 2008. *Metode Penelitian Komunikasi, Contoh-contoh Penelitian Kualitatif dengan Pendekatan Praktis*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Nugroho, Riant. 2008. *Public Policy, Teori Kebijakan-Analisis Kebijakan- Proses*

Tangkilisan, Hessel Nogi. S. 2003. *Kebijakan Publik Yang Membumi*. Jakarta: Lukman Offset.

Wiliam N. Dunn. 2000. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta; Gadjah Mada University Press.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 tahun 2014.

Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor: Kep/580/Vi/2016.

Keputusan Bersama antara Kapolri dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. KB: KB/1/IV/2018, No: 01 Tahun 2018, tentang Tata Cara Pembangunan Zona Integritas(ZI) menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani.

Tempo.com, Rabu, 3 Januari 2018.



Community Policing sebagai *Democratic Policing*; Konteks di Indonesia

Erlyn Indarti

Fakultas Hukum, Universitas Diponegoro
Jl. Muradi No. 17 A Semarang 50148
erlyn@ymail.com

Abstract

The upsurge of various forms of security disturbances and the numerous problems that hit the police institution have led to unbearable yearning for warmer and closer relations between police and community. At times like this, quite a number of police experts and observers then come up with the idea of Community Policing. Guided by the methodology of Philosophy of Law, with an evaluative-comparative nature, this paper describes how the thought of Community Policing departs from the bitter experience associated with implementing Paramilitary Policing. This paper subsequently discusses how the idea of Community Policing in Indonesia continues to evolve and develop into, namely, Community Policing as Democratic Policing, which is officially referred to as the policing model of 'Perpolisian Masyarakat' (Polmas).

Keywords: *Police, Community, Perpolisian Masyarakat, Community Policing as Democratic Policing*

Abstrak

Maraknya berbagai bentuk gangguan keamanan serta beragamnya persoalan yang menerpa lembaga kepolisian menghadirkan rindu akan hangat dan akrabnya hubungan polisi dan masyarakat. Di saat seperti inilah, tidak sedikit pelaku, pakar, dan pemerhati masalah perpolisian kemudian menggagas Community Policing. Berpedoman pada kaidah metodologi Filsafat Hukum, dengan sifat telaah evaluatif-komparatif, tulisan ini menguraikan bagaimana pemikiran tentang Community Policing berangkat dari pengalaman pahit yang terkait dengan pelaksanaan Paramilitary Policing. Selanjutnya tulisan ini membahas bagaimana gagasan mengenai Community Policing terus bergulir hingga berkembang, utamanya di Indonesia, menjadi apa yang secara resmi disebut sebagai model 'Perpolisian Masyarakat' (Polmas), yakni Community Policing as Democratic Policing.

Katakunci: *Polisi, Masyarakat, Perpolisian Masyarakat, Community Policing as Democratic Policing*

A. Pendahuluan

Didera oleh maraknya berbagai bentuk gangguan keamanan, serta dihadapkan pada berbagai persoalan yang sepertinya tiada henti menerpa lembaga kepolisian itu sendiri, adalah wajar bila anggota masyarakat pada umumnya lantas merindui 'zaman keemasan' perpolisian. Ada nostalgia tentang suasana layaknya *villages in the city* atau semacam 'roh/semangat pedesaan di daerah perkotaan' tatkala mereka terkenang akan suatu bentuk perpolisian yang mengedepankan kepentingan masyarakat lokal¹. Di dalam semangat seperti inilah, hangat dan akrabnya hubungan antara polisi dengan masyarakat kebanyakan berkenaan dengan pelaksanaan tugas kepolisian lalu didamba. Rindu, nostalgi, atau damba ini memang terasa semakin menyeruak di dada manakala di dalam upaya memenuhi tuntutan profesionalisme-nya polisi ternyata cenderung terlena dan hanyut sehingga seolah menjadi *corps d'élite* yang terpisah dari anggota masyarakat lainnya². Padahal polisi bersama 'mereka yang bukan polisi' semestinya merupakan bagian tak terpisahkan dari masyarakat.

Galaunya rasa-hati tersebut kemudian mendorong sementara pihak untuk menyuarakan tuntutan tentang perlunya segera diupayakan sejenis panacea atau 'obat mujarab' yang diyakini ampuh untuk menyelesaikan segala permasalahan seperti digambarkan di atas. Di saat seperti inilah, tidak sedikit pelaku, pakar, dan pemerhati masalah perpolisian kemudian menggagas *Community Policing*³. Namun demikian, gagasan tentang *Community Policing* pada galibnya adalah sebuah proses yang tidak serta-merta muncul dan tidak pula berhenti begitu saja. Berpedoman pada kaidah metodologi Filsafat Hukum, dengan sifat telaah evaluatif-komparatif, tulisan ini akan

menguraikan bagaimana pemikiran tentang *Community Policing* berangkat dari pengalaman pahit yang terkait dengan pelaksanaan *Paramilitary Policing*. Selanjutnya tulisan ini akan membahas bagaimana gagasan mengenai *Community Policing* terus bergulir hingga berkembang, utamanya di Indonesia, menjadi model 'Perpolisian Masyarakat' (Polmas), yakni *Community Policing as Democratic Policing*.

B. Paramilitary Policing : Suatu Retrospeksi

Kendati pemikiran tentang *Community Policing* kini kian menyebar, pada awalnya dan bahkan di beberapa bagian dunia hingga hari-hari ini, 'perpolisian'⁴ dilaksanakan sebagai *Paramilitary Policing* ('perpolisian paramiliter'). *Paramilitary policing* diantaranya ditandai oleh pendekatan militeristik dan otoriter terhadap penegakan hukum. Seringkali gaya dingin, keras dan tanpa pandang bulu bagaikan besi ini dianggap sebagai modal utama dalam menuju profesionalisme polisi. Kegandrungan polisi terhadap gaya militer ini antara lain dipicu oleh adanya kebutuhan akan : keterampilan dan *experties* yang tinggi; ketidak-berpihakan, ketertiban, dan disiplin internal; rasa korsa dan loyalitas terhadap pimpinan; hirarki yang dapat menjamin konformitas personilnya; keseragaman sikap dan perilaku, maupun pendidikan dan pelatihan; serta ketepatan, daya pukul, dan kesiap-siagaan.

Paramilitary Policing bukanlah semata-mata hasil dari perkembangan filosofis, organisasi maupun teknik perpolisian mutakhir yang baru saja terjadi belakangan ini. Berlawanan dengan dugaan banyak kalangan, *Paramilitary Policing* justru mempunyai sejarah yang walaupun terputus-putus tetapi cukup panjang. Bahkan akar perpolisian modern, yakni UU Polisi

1 J. Alderson, *Policing Freedom: A Commentary on the Dilemmas of Policing in Western Democracies*, (Plymouth : Macdonald & Evans, 1979).

2 Lord Scarman, 'Brixton and After' di dalam J. Roach dan J. Thomaneck (ed.) *Police and Public Order in Europe*, (London: Croom Helm, 1985).

3 Secara bebas dapat diartikan sebagai "perpolisian yang diselenggarakan bersama oleh polisi dan 'mereka yang bukan polisi' untuk kepentingan seluruh masyarakat".

4 'Perpolisian' merupakan padanan dari kata bahasa Inggris *policing*, yang secara umum dapat diartikan sebagai 'segala hal ihwal yang berkenaan dengan polisi'.

Metropolitan Tahun 1829 di Inggris, sudah menyiratkan citra militeristik sejak pertama kali diundangkan. Posisi Kepala Polisi Metropolitan London-pun, sejak pertama kali ada pada tahun 1829 itu sampai dengan tahun 1945, selalu dijabat oleh mantan anggota militer senior. Di banyak bagian dunia, Paramilitary Policing memang kemudian berkembang menjadi model yang begitu dominan selama dekade 70-an dan 80-an dan terus 'eksis' hingga kini.⁵

Secara umum penyelenggaraan *Paramilitary Policing* dilaksanakan dalam bentuk⁶:

1. *Public order policing* (perpolisian ketertiban umum), yang digelar pada peristiwa tertentu seperti misalnya tontonan/pertunjukkan massal; kampanye, pawai, dan demonstrasi / unjuk rasa sebagai :
 - a. *large crowd policing* (perpolisian [pengendalian] massa), dan
 - b. *riot control policing* (perpolisian pengendalian kerusuhan);
2. *Routine policing* (perpolisian rutin), yang dilaksanakan sehari-hari utamanya sebagai :
 - a. *crime fighting* (perang/perlawanan terhadap tindak kejahatan), dan
 - b. *peace keeping* (penjagaan perdamaian).

Pada prakteknya, oleh karena dari hari ke hari masyarakat terus saja bergelut dengan berbagai gejolak sosial, ekonomi, maupun politik termasuk bentuk-bentuk pemaksaan kehendak dengan mengerahkan massa dalam jumlah besar , performansi polisi lambat-laun seperti cenderung di-dominasi oleh large crowd policing. Sedangkan program-program televisi tentang sepak-terjang polisi dalam mengejar pelaku kejahatan yang kini semakin marak, seperti me-reduksi makna routine policing hanya sebagai crime fighting, yang sesekali didampingi

oleh peace keeping.⁷

Berdasarkan kajian empirik terutama di negara-negara demokrasi barat, disadari bahwa Paramilitary Policing ternyata sarat dengan masalah. Banyak studi menunjukkan bahwa tindakan Paramilitary Policing secara melewati takaran atau over-reactive yang dilakukan polisi sebagai response terhadap beberapa peristiwa kerusuhan serta penegakan hukum menjadikan baik dukungan publik terhadap polisi maupun legitimasi polisi di mata publik sangat menurun. Gejala menurunnya legitimasi polisi dan dukungan publik terhadap polisi ini sebenarnya sudah mulai muncul semenjak tahun 60-an. Di Australia misalnya, respect publik terhadap polisi bisa dikatakan begitu rendah. Sebuah survey berskala nasional yang diselenggarakan oleh pemerintah Australia pada tahun 1987 melaporkan bahwa, dalam rentang waktu lebih kurang 20 tahun, respect publik terhadap polisi ternyata menurun secara cukup meyakinkan. Secara nasional, proporsi publik yang mempunyai 'respek tinggi' atau great respect terhadap polisi turun dari 64% pada tahun 1969 ke 54.6% pada tahun 1987.⁸

Lain daripada itu, *Paramilitary Policing* juga mempunyai kecenderungan untuk⁹ :

1. Mendorong polisi untuk mendahulukan mandat dari pemerintah pusat dan menafikan 'persetujuan' (consent) masyarakat lokal yang dilayani;
2. Menumbuhkan sikap corps d'élite yang mengesankan polisi bagai sosok yang formal, dingin, dan terpisah dari anggota masyarakat lainnya;
3. Mengaburkan batas kekuasaan dan otoritas polisi sehingga polisi mudah mengedepankan kekerasan;

7 Ibid.

8 P. Moir dan H. Eijkman (eds.), *Policing Australia : Old Issues New Perspectives*, (South Melbourne : The MacmillanCompany of Australia Pty Ltd, 1992).

9 Ibid.

5 E. Indarti, *Pengantar Ilmu Kepolisian*. (Semarang : AKPOL, 2003).

6 Ibid.

4. Mengandung bahaya laten yang sewaktu-waktu dapat meng-intimidasi publik serta mengebiri kemerdekaan dan semangat reformasi masyarakat.

Kerisauan terhadap dampak buruk dari paramilitary policing seperti dipaparkan di ataslah - yang melanda baik kalangan internal polisi maupun anggota masyarakat yang bukan polisi- yang kemudian membuka jalan bagi hadirnya *Community Policing*.

C. *Community Policing* : Sebuah Panacea-kah ?

Bisa dikatakan kini setiap pelaku, pakar, pelajar, ataupun pemerhati masalah perpolisian 'mahfum' akan istilah *Community Policing*. Akan tetapi banyak di antara mereka yang kurang memahami asbabul musabab dari istilah tersebut. Sebenarnya terdapat beberapa pendapat mengenai hal ini. Ada yang berpendapat bahwa dasar-dasar *Community Policing* sejatinya sudah diletakkan oleh Bapak Perpolisian Modern, yaitu Robert Peel, di Inggris sejak tahun 1829. Ada pula yang meyakini bahwa *Community Policing* sebenarnya diawali di Amerika Serikat oleh Kepala Polisi New York waktu itu, yakni Arthur Woods, sejak tahun 1914. Sementara itu, sebagian pakar perpolisian yang lain melihat bahwa *Community Policing* sudah sejak dahulu kala berjalan dengan sendirinya terutama di daerah pedesaan. Bagaimanapun juga, pada umumnya para akademisi percaya bahwa secara formal ide tentang *Community Policing* kembali mengemuka setidaknya sejak pertengahan tahun 70-an.¹⁰

Sehubungan dengan hal di atas, konsep atau gagasan tentang *Community Policing* dapat cepat direngkuh oleh semua pihak oleh karena adanya kata 'community' yang menjanjikan 'keindahan'. Janji yang diusung oleh kata *community* tersebut

hadir bersama nostalgia manis akan harmoni di segala lini kehidupan masyarakat yang sudah sekian lama dirindui. Nostalgia tersebut antara lain menyangkut kedamaian, kekeluargaan, kebersamaan, gotong-royong, kemitraan, kesetaraan, ketenteraman, dan lain sebagainya. Di-adopsi-nya istilah *community* ke dalam berbagai kebijakan sosial, termasuk ke dalam perpolisian, antara lain disebabkan karena :

1. *Community* merupakan reaksi terhadap sesuatu yang berskala besar dan nun jauh di sana, dengan kata lain *community* mewakili sesuatu yang berskala kecil dan dekat atau lokal;
2. *Community* menggambarkan kebutuhan bersama dan kerja-sama dalam menyelesaikan persoalan yang ada; dan
3. *Community* mewedahi struktur sosial yang bersifat suka-rela dan informal.¹¹

Sementara itu, konsep *Community Policing* seolah-olah berkompetisi dan seringkali dipertukarkan dengan istilah atau kegiatan : Patroli Berjalan-kaki / Bersepeda, Pencegahan Tindak Kejahatan, *Problem-Oriented Policing*, *Community-Oriented Policing*, *Police-Community Relation*, dan lain sebagainya. Akan tetapi, karena diyakini lebih mencakup serta memiliki spektrum pemahaman dan rentang penerimaan dan penerapan yang lebih luas, maka istilah *Community Policing* tetap paling populer dan paling banyak dipilih.¹²

Defnisi dari *Community Policing* itu sendiri memang sungguh beragam. Menurut Peter dan Matthew Moir, *Community Policing* adalah suatu strategi melalui mana publik, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, diikuti-sertakan di dalam berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan kepolisian, baik

10 M. Brogden et.al. (eds.), *Introducing Police Work*, (London : Unwin Hyman, 1988).

11 D. Smith, 'Research, the Community and the Police', di dalam P. Willmott (ed.), *Policing and the Community*, (London : Institute of Policy Studies, 1987).

12 P. Moir dan H. Eijkman (eds.), (1992).

bersama maupun atas nama polisi, di dalam suasana demokratis liberal. Jerome Skolnick dan David Bayley, sementara itu, mencirikan *Community Policing* sebagai perpolisian yang berupa: pencegahan tindak kriminal berbasisan 'masyarakat' atau community, re-orientasi pola dan aktivitas patroli, peningkatan akuntabilitas publik, dan desentralisasi komando. Jayne Seagrave, seorang pakar perpolisian Canada, berpendapat lain lagi. Menurutnya salah satu ciri yang membedakan *Community Policing* dengan perpolisian yang lain adalah pengakuan dan penerimaan peran 'masyarakat' atau community di dalam mempengaruhi filosofi, manajemen, dan pelaksanaan berbagai tugas kepolisian.¹³

Membaca uraian di atas, *Community Policing* dengan demikian dimaknakan sebagai banyak hal, seperti misalnya¹⁴ :

1. Filosofi atau ideologi;
2. Kebijakan / strategi;
3. Program, prosedur, atau teknik;
4. Pengedepanan peran polisi sebagai [public] service provider;
5. Gagasan yang belum mencapai bentuknya yang jelas dan pasti;
6. Retorika;
7. Salah satu bentuk pembatasan kekuasaan dan otoritas polisi;
8. Sebuah alat, wahana, atau peluang untuk melakukan intervensi, kontrol, dan, bilamana perlu, pemanfaatan terhadap publik secara tidak kentara.

Dalam pada itu, semenjak awal 90-an, semakin disadari bahwa *Community Policing* ternyata masih mengandung kekurangan. Pertama-tama adalah adanya kesimpangsiuran makna, pemahaman, atau definisi.

Literatur tentang *Community Policing*-pun baru bermain pada aras filosofis dan moral, serta belum jauh beranjak dari hal-hal seperti tipologi dan pernyataan-pernyataan normatif. Evaluasi empiris secara sistematis mengenai implementasi, manfaat, dan dampak *Community Policing* juga belum banyak dilakukan. Selain itu, indikator keberhasilan -seperti tujuan dan sasaran- dari *Community Policing* tidak mudah pula untuk ditetapkan. Artinya, gagasan tentang *Community Policing* masih bersifat umum, kurang membumi, belum lekat dengan kearifan lokal, dan belum menjamin adanya partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas publik.¹⁵ Dapat dikatakan, *Community Policing* belum sepenuhnya demokratis. Karenanya, perlu digagas *Community Policing* yang kontekstual, membumi, bepijak pada kearifan lokal, serta menjamin tumbuh dan kembang-nya partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas publik dalam rangka berkontribusi bagi pembangunan demokrasi. Dari titik inilah ide tentang *Community Policing* yang dimodifikasi lantas memumpun.

D. Community Policing as Democratic Policing : Community Policing à la Indonesia

Jauh sebelum hingar-bingar mengenai *Community Policing* merebak di Indonesia di dekade petama millenium ketiga ini, sesungguhnya beberapa bentuk *Community Policing* tanpa disadari telah coba diterapkan di Indonesia. Salah satunya adalah apa yang disebut sebagai Kelompok Sadar Kamtibmas (Keamanan dan Ketertiban Masyarakat), disingkat KSK, dan Forum Bina Kelompok Sadar Kamtibmas (FBKSK) yang diselenggarakan di Semarang, Jawa Tengah, pada paruh awal tahun 90-an.

Pembentukan KSK dan FBKSK berangkat dari pemahaman bahwa pembangunan

13 Ibid.

14 E. Indarti, (2003).

15 G. Stern, 'Community Policing Six Years Later : What Have We Learned?', *Law and Order*, May : 52-4, (1991).

Kamtibmas merupakan esensi dari pengabdian dan perjuangan setiap anggota POLRI sebagai bagian dari masyarakat. Pemahaman seperti ini terbentuk melalui pengalaman bersama sekalian anak bangsa Indonesia, utamanya dalam kaitannya dengan apa yang disebut sebagai Siskam Swakarsa (Sistem Keamanan Swakarsa), yakni 'sistem keamanan yang diprakarsai, dan dilaksanakan oleh, serta diperuntukkan bagi kepentingan, masyarakat'. Dimulai dari tingkat Rukun Tetangga (RT), KSKRT beranggotakan setidaknya 5 (lima) anggota masyarakat umum -yang bukan polisi- yang dipilih sendiri diantara keseluruhan anggota RT dan yang selanjutnya bertanggung-jawab tentang Kamtibmas dalam segala maknanya yang luas di lingkungannya. Pada tingkat Rukun Warga (RW), KSKRW terdiri dari wakil-wakil anggota KSK (biasanya Ketua KSK-nya sendiri) dari tiap-tiap RT. Demikian seterusnya hingga ke tingkat Kota Semarang. Sejalan dengan arah KSK, FBKSK dimulai dari tingkat RT (FBKSKRT), terus ke tingkat RW (FBKSKRW), tingkat Kelurahan (FBKSKL), tingkat Kecamatan (FBKSKC), dan akhirnya tingkat Kota (FBKSKK). FBKSK secara umum meliputi seluruh anggota KSK, tokoh masyarakat, pengurus/perangkat Pemerintahan setempat, bagian dari organisasi kepolisian yang berkenaan dengan masyarakat dan Kamtibmas, beserta pihak lain yang terkait sesuai dengan tingkatannya. Di dalam FBKSK inilah segala permasalahan yang langsung maupun tidak langsung berkenaan dengan Kamtibmas dibahas dan dicari jalan keluarnya secara demokratis.¹⁶

Studi banding yang dilaksanakan terhadap KSK berikut FBKSK dengan konsep Community Policing membuahkan hasil yang paradoksial. Teori-teori tentang Community Policing -yang digembar-gembor-kan sebagai 'obat paling manjur' bagi persoalan yang mendera perpolisian selama ini- ternyata mempunyai keterbatasan.

Community Policing cenderung bersifat top-down, elitis, dan mengarah pada kooptasi.¹⁷

Sebaliknya, perolehan KSK dan FBKSK di dalam kerangka pembangunan Kamtibmas rupanya melampaui apa yang di-teori-kan dapat dicapai oleh Community Policing. KSK bersama FBKSK mampu mewujudkan apa yang sebelumnya tidak dibayangkan dapat diraih oleh Community Policing. KSK dan FBKSK ternyata juga tidak dapat begitu saja dikatakan sebagai penjelmaan langsung dari Community Policing. Sungguhpun ada keserupaan dengan Community Policing, KSK dan FBKSK berangkat dari buah pemikiran negeri sendiri, bersifat lokal, dan lebih sesuai dengan kultur setempat maupun konteks ruang dan waktunya. KSK beserta FBKSK dibangun dari 'bawah' serta ditumbuh-kembangkan oleh masyarakat sendiri. Oleh karena itu, bekerjanya KSK dan FBKSK lebih merupakan upaya bottom-up. Selanjutnya, anggota KSK, dimulai dari tingkat RT hingga tingkat Kota dipilih sendiri oleh, dari, dan untuk kepentingan masyarakat umum atau 'publik' {mereka yang 'bukan polisi'}. Karena itu dapat dimengerti bila KSK terhindar dari 'hegemoni' elit-masyarakat tertentu. Dan yang terpenting adalah, titik pumpun dari KSK dan FBKSK tidak lagi pada istilah community atau masyarakat sebagai 'wadah' upaya perpolisian, melainkan sudah bergeser pada 'proses' dicapainya titik temu di antara berbagai persepsi tentang permasalahan perpolisian yang ada¹⁸.

Paradoks di atas dengan demikian kembali mempertegas kritik yang telah dilontarkan sebelumnya kepada Community Policing. Akan tetapi, pada saat yang bersamaan, paradoks tersebut juga melambungkan harapan akan suatu bentuk atau bangun perpolisian yang secara kontekstual lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat melalui penghargaan yang ditujukkannya kepada KSK berikut FBKSK-nya.

16 E. Indarti, *The Public and the Police: A Case Study of Community Policing in Semarang, Indonesia*, Diskusi Rutin Perhimpunan Pelajar Indonesia di Australia (PPIA), Adelaide, 14 Maret 1997.

17 Ibid.

18 Ibid.

Belajar dari kelebihan KSK dan FBKSK atas Community Policing ini, kiranya perlu digagas suatu bangun perpolisian yang merupakan Community Policing yang lebih komprehensif. Gagasan mendasar mengenai perpolisian ini rupa-rupanya lebih sesuai atau 'pas' bila dipahami di dalam kerangka yang disebut oleh sementara pakar perpolisian —yang pada dasarnya juga memahami konsep Democratic Policing dengan baik itu— sebagai modifikasi dan amalgamasi Community Policing dengan bangun perpolisian yang mengusung nilai-nilai demokratis, yang dicirikan antara lain oleh¹⁹:

1. Adanya kemitraan sejajar dan sinergi antara polisi maupun mereka yang 'bukan polisi' (publik);
2. Dikedepankannya proses yang demokratis dalam mencapai tujuan perpolisian, di dalam mana termaktub pula transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif seluruh masyarakat;

Sementara itu, sejalan dengan UU No. 2 tahun 2002 Pertimbangan huruf c, dari sudut manapun ditinjau, penyelenggaraan Community Policing khas Indonesia semestinya pertama-tama dipahami sebagai bagian dari apa yang disebut sebagai 'perubahan paradigmatis' (paradigmatic transition) dalam lingkup perpolisian. Perubahan paradigmatis dalam dunia perpolisian ini lalu di-realisis-kan ke dalam apa yang dikenal di Indonesia sebagai 'reformasi kepolisian' secara menyeluruh, dari tataran filosofis hingga ke praktek-nya di lapangan. Di dalam kerangka paradigma yang baru ini, perpolisian antara lain dimengerti sebagai 'realitas' relatif yang bersifat plural dan plastik, yang diekspresikan ke dalam beragam simbol, bahasa dan wacana, sesuai dengan kebutuhan manusia serta konteks ruang dan waktu-nya .

'Transisi paradigmatis' yang diejawantahkan sebagai 'reformasi kepolisian' menuju Community Policing yang lebih mencakup tersebut perlu berpegang pada ketentuan-ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang kiranya secara tersurat atau tersirat, langsung atau tidak langsung, berkenaan dengan hal dimaksud. Dalam kaitan ini, dapat dirujuk antara lain Perubahan Kedua UUD tahun 1945 Pasal 30 ayat (1) dan ayat (2) yang secara garis besar menegaskan bahwa, tiap-tiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam usaha pertahanan dan keamanan negara yang dilaksanakan melalui sistem pertahanan dan keamanan rakyat semesta oleh TNI dan Polri, sebagai kekuatan utama, dan rakyat, sebagai kekuatan pendukung. Kemudian UU No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pertimbangan huruf b, juga menyatakan bahwa pemeliharaan keamanan dalam negeri melalui upaya penyelenggaraan fungsi kepolisian yang meliputi pemeliharaan kamtibmas, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dilakukan oleh Polri selaku alat negara yang dibantu oleh masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia.

Selanjutnya, penyelenggaraan Community Policing à la Indonesia harus selalu dijiwai oleh Visi Perpolisian sebagaimana dapat dipahami melalui UU No. 2 tahun 2002 tentang Polri, Pertimbangan huruf a, yaitu :

"..... terwujudnya masyarakat madani yang adil, makmur, dan beradab berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945".

Visi Perpolisian ini lalu melahirkan Misi Perpolisian seperti dapat ditelusuri dalam UU No. 2 tahun 2002 tentang Polri, Pasal 4, yakni :

"Kepolisian Negara Republik Indonesia

19 E. Indarti, From Community to Democratic Policing : The Dynamics of Law and Order in Semarang, Indonesia, Diskusi Rutin PPIA , Adelaide, 23 September 1997.

bertujuan mewujudkan keamanan dalam negeri”.

Visi dan Misi Perpolisian di atas kemudian dijawantahkan sebagai Pilar Perpolisian. Pilar Perpolisian ini merupakan kristalisasi dari penyelenggaraan fungsi, pencapaian tujuan, pemenuhan peran, dan pelaksanaan tugas pokok Polri -masing-masing tercantum dalam UU No. 2 tahun 2002 tentang Polri, Pasal 2, Pasal 4, Pasal 5 ayat (1), dan Pasal 13-, yang mencakup :

1. Pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat;
2. Penegakan hukum; dan
3. Pemberian perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat.

Guna melengkapi Pilar Perpolisian tersebut, disusunlah suatu set pendekatan atau strategi. Pendekatan, atau katakanlah Strategi, Perpolisian yang dikembangkan di Indonesia ini disebut sebagai Tri Marga, yang meliputi :

1. Beragam Langgam:

pendekatan ini melihat bahwa permasalahan keamanan dalam negeri di Indonesia sebenarnya bervariasi dari satu waktu dan tempat tertentu ke waktu dan tempat yang lain; karenanya penyelenggaraan perpolisian-pun, termasuk Community Policing, menjadi beragam disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada;

2. Nasional Bersendi Lokal:

pendekatan ini menegaskan bahwa sesungguhnya perpolisian lokal diselenggarakan secara kontekstual, pada tingkat nasional nafas penyelenggaraan perpolisian sejatinya tetap satu; artinya, arah dan tujuan perpolisian di tingkat nasional yang satu itu dilaksanakan secara kontekstual di tingkat lokal;

3. Kau dan Aku Membangun Kita :

pendekatan ini menetapkan bahwa perpolisian di Indonesia diselenggarakan bersama-sama oleh seluruh masyarakat, yang dua komponen utamanya, yakni polisi dan publik (anggota masyarakat yang bukan polisi), sesungguhnya berbeda, senantiasa berupaya membangun rasa ‘ke-kita-an’ atau kebersamaan.

Dengan berpijak pada Visi, Misi, Pilar, dan Pendekatan Perpolisian Indonesia di atas, digagaslah suatu pemahaman tentang Community Policing yang di-modifikasi serta di-amalgamasi / dipadukan dengan nilai, prinsip, atau praktek-praktek perpolisian khas Indonesia -seperti misalnya Siskam Swakarsa- yang lebih membumi dan sudah mengandung muatan yang demokratis, sekaligus di-sinkron-kan dengan konteks Indonesia. Gagasan inilah yang sejatinya merupakan Community Policing as Democratic Policing dan yang dimaknai sebagai:

“Suatu pemahaman atau gagasan tentang perpolisian yang memposisikan polisi, sebagai producer-fasilitator, dan masyarakat [baca: publik], sebagai co-producer-aktor, di dalam suatu relasi kemitraan sejajar, untuk kemudian melalui proses demokrasi; dengan bertumpu pada partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas publik; seraya menjunjung tinggi hak-hak asasi manusia; sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan/atau kesepakatan yang berlaku; serta secara kontekstual dan sinergis memecahkan permasalahan yang muncul di tengah masyarakat dalam rangka bersama-sama mewujudkan tujuan kepolisian.”

Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Kapolri No. Pol. : Skep / 737 / X / 2005, tanggal 13 Oktober 2005, secara konseptual maupun operasional, dalam lingkup Indonesia gagasan Community Policing as Democratic Policing ini disebut sebagai: ‘Perpolisian Masyarakat’ atau ‘POLMAS’.²⁰

²⁰ E. Indarti, Perkembangan Polmas (Perpolisian Masyarakat: Dinamika Sinergi antara Polisi, Masyarakat, dan Demokrasi di Jawa Tengah, makalah

E. Penutup

Selama ini baik polisi maupun publik ternyata telah jauh berjalan bersama dengan apa yang dikenal sebagai Paramilitary Policing. Belakangan disadari bahwa tidak sedikit masalah yang dihadirkan oleh bangun perpolisian ini. Semua masalah tersebut akhirnya bermuara pada mudurnya legitimasi polisi di mata publik di satu sisi, serta semakin berkurangnya dukungan publik bagi pelaksanaan tugas kepolisian di sisi lain. Kondisi hubungan internal kepolisian serta hubungan eksternal antara polisi dan publik yang semakin tidak kondusif ini mau tidak mau menuntut perubahan mendasar atas keseluruhan penyelenggaraan perpolisian. Untuk itu, di berbagai belahan bumi, termasuk di Bhumi Pertiwi tercinta, digagaslah bentuk atau bangun Perpolisian Community Policing yang diharapkan dapat menjadi semacam panacea atau 'obat mujarab' yang diyakini ampuh untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Akan tetapi, Community Policing ternyata ada mengandung kelemahan. Karenanya, dibutuhkan modifikasi yang memadai sebelum akhirnya Community Policing sesuai dengan situasi dan kondisi di Indonesia. Modifikasi Community Policing membuka jalan bagi hadirnya model Perpolisian Masyarakat (Polmas), yang pada dasarnya adalah Community Policing as Democratic Policing. Dalam hal ini, Community Policing as Democratic Policing dimengerti sebagai sebuah pemahaman, gagasan, atau bangun perpolisian, yang rentang cakupannya dimulai dari filosofi atau ideologi; kebijakan; hingga program, prosedur, dan teknik kepolisian di lapangan.

Di dalam pengertian dimaksud, Visi, Misi, Pilar, dan Pendekatan Perpolisian Indonesia diposisikan sebagai tanggung-jawab bersama -dan diselenggarakan dari, oleh, dan

untuk- seluruh masyarakat (community). Penyelenggaraan tersebut dilaksanakan secara demokratis; melalui komunikasi dialogik-dialektis; dengan bertumpu pada transparansi, partisipasi aktif, dan akuntabilitas publik; serta berdasarkan kekuasaan, otoritas, dan diskresi masing-masing sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan/atau kesepakatan yang berlaku. Adapun kedua unsur masyarakat, yakni polisi dan publik (anggota masyarakat yang bukan polisi), masing-masing merupakan sebagai producer-fasilitator dan co-producer-aktor, diposisikan dalam suatu relasi kemitraan sejajar, yang secara sinergis berhubungan dan berinteraksi satu sama lain. Dengan bentuk atau bangun perpolisian Community Policing as Democratic Policing ini, diharapkan polisi dan publik, sesuai dengan posisi dan peran masing, dapat bersama-sama memelihara keamanan negara / keamanan dalam negeri dalam rangka mendukung terwujudnya masyarakat madani yang adil, makmur, dan beradab berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

F. Daftar Pustaka

- Alderson, J., Policing Freedom: A Commentary on the Dilemmas of Policing in Western Democracies, (Plymouth : Macdonald & Evans, 1979).
- Brogden, M. et.al. (eds.), Introducing Police Work, (London : Unwin Hyman, 1988).
- Indarti, E., The Public and the Police: A Case Study of Community Policing in Semarang, Indonesia, Diskusi Rutin Perhimpunan Pelajar Indonesia di Australia (PPIA), Adelaide, 14 Maret 1997.
- Indarti, E., From Community to Democratic Policing : The Dynamics of Law and Order in Semarang, Indonesia, Diskusi Rutin PPIA , Adelaide, 23 September 1997.

disampaikan pada Seminar Nasional Perpolisian Masyarakat, Polda Jateng, Semarang, September 2012.

- Indarti, E., Pengantar Ilmu Kepolisian. (Semarang : AKPOL, 2003).
- Indarti, E., Perkembangan Polmas (Perpolisian Masyarakat: Dinamika Sinergi antara Polisi, Masyarakat, dan Demokrasi di Jawa Tengah, makalah disampaikan pada Seminar Nasional Perpolisian Masyarakat, Polda Jateng, Semarang, September 2012.
- Moir, P. dan Eijkman, H. (eds.), Policing Australia : Old Issues New Perspectives, (South Melbourne : The Macmillan Company of Australia Pty Ltd, 1992).
- Scarman, Lord, 'Brixton and After' di dalam J. Roach dan J. Thomanek (ed.) Police and Public Order in Europe, (London: Croom Helm, 1985).
- Smith, D., 'Research, the Community and the Police', di dalam P. Willmott (ed.), Policing and the Community, (London : Institute of Policy Studies, 1987).
- Stern, G., 'Community Policing Six Years Later : What Have We Learned?', Law and Order, May : 52-4, (1991).

