

# PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN PERSONEL POLRI DI MASA DEPAN (Khususnya Rekrutmen dan Pendidikan)

*Awaloedin Djamin*

## Abstract

*The organization of National Police (Polri) must have human resources information system which is important for recruitment division, trainers and career planners. For decades, National Police have faced obstacles because they have been integrated into military institution. As the consequence of this integration the National Police cannot be included in the overseas educational programs. It is important to perform their leadership and communication capabilities as well as to conduct operational and coordinating duties. In this case Resort Police (Polres) and Sectoral Police (Polsek) are taking the leading position to show the image and prestige of National Police in the publik opinion.*

## I. Pendahuluan

Sistem manajemen personel atau sumber daya manusia suatu organisasi merupakan bagian (subsistem) dari sistem manajemen organisasi itu. Dalam kaitan naskah ini sistem rekrutmen dan pendidikan Polri merupakan subsistem dari sistem manajemen personel (SDM) Polri, dan sistem manajemen personel (SDM) Polri merupakan subsistem dari sistem manajemen (atau administrasi) Polri yang menyeluruh.

Karena itu, semua ini harus disinggung dalam naskah ini walaupun secara ringkas.

## BHAKTI - DHARMA II. Manajemen Personel atau Sumber Daya Manusia

Tentang pentingnya arti sumber daya manusia pada akhir abad XX dan dalam abad XXI, para pakar, antara lain William B. Wether & Keith Davis dalam bukunya *Human Resources and Personnel Management* menyatakan sebagai berikut:

“Although all resources are necessary for success, we believe that people are the key resource. How well an organization attains, maintains and retains its human resources determines its success or failure. And the success or failure of an organization shapes the wellbeing of every person on the planet”

John Naisbitt mengatakan tentang pejabat yang bertanggung jawab di bidang manajemen sumber daya manusia: *"In an information society, human resource is at the cutting edge. And it means that human resource professionals are becoming much, much more important in their organizations."*

Tantangan utama yang akan dihadapi oleh seluruh masyarakat di dunia adalah bagaimana secara terus-menerus menyempurnakan dan mengembangkan organisasi. Kemajuan dan keberhasilan di masa depan akan tergantung dengan mutu organisasi, sedangkan manusia dan organisasi di mana ia berada akan selalu saling tergantung satu sama lain.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi yang produktif dari seluruh anggota organisasi.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia adalah luas sekali dengan prinsip-prinsip dan teknik-teknik yang tertentu, seperti, "human resource," "job analysis and design," "recruitment," "pendidikan dan pelatihan," "career planning," dan juga penempatan, mutasi dan promosi, gaji dan kesejahteraan, serta pensiun.

Melalui perencanaan kepegawaian (human resource planning), akan dapat dipersiapkan bagaimana mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan atau pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat agar dapat dipenuhi tujuan organisasi dan tujuan pribadi orang yang bersangkutan.

Perencanaan kepegawaian, mengidentifikasi kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia yang tepat. Hal ini dapat dilaksanakan, bila organisasi memiliki inventaris yang lengkap (termasuk ketrampilan dan keahlian) dan seluruh SDM dan per-

sonel yang ada (human resource audit). Setelah itu baru akan dapat ditentukan mana yang kurang dan mana yang berlebih. Juga tidak mudah untuk membuat perkiraan kebutuhan jumlah dan kualitas personel untuk jangka pendek, jangka sedang dan jangka panjang.

Organisasi besar (Polri termasuk di dalamnya) harus mempunyai "human resources information system" yang penting artinya sebagai pedoman bagi pencari bakat (recruiters), pelatih (trainers), perencana karier (career planners) dan sebagainya.

Unit organisasi yang bertugas di bidang manajemen SDM atau personel, harus memiliki kemampuan dalam analisis tugas (job analysis), identifikasi tugas (job identification), gambaran tugas (job description) dan spesifikasi tugas (job specification).

Gambaran tugas adalah rumusan tertulis yang menjelaskan tugas dan aspek-aspek lain dari jabatan tertentu, sedangkan spesifikasi tugas, merumuskan apa yang diharapkan tugasnya dari si pejabat dan keterampilan yang dipersyaratkan, termasuk pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan yang dilalui, serta persyaratan fisik dan mental.

Harus ada "database" agar dapat dikelompokkan pekerjaan yang hampir bersamaan mengenai tugas, tanggung jawab, ketrampilan dan sebagainya.

Rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan dan menarik calon-calon (pelamar) yang terbaik untuk pekerjaan tertentu. Sebab itu terlebih dahulu harus diketahui benar persyaratan dan pekerjaan yang akan diisi, baru setelah itu ditentukan cara atau metode rekrutmen. Rekrutmen dapat dilakukan melalui iklan di media massa (cetak atau elektronik). Setelah rekrutmen,

mulailah proses seleksi, yaitu tahap-tahap yang harus dilalui oleh calon agar benar-benar tersaring calon yang tepat. Proses ini juga tidak mudah.

Setelah calon lulus dari seleksi, umumnya mereka dimasukkan dalam lembaga pelatihan atau lembaga pendidikan.

Demikianlah secara ringkas tentang manajemen SDM, rekrutmen dan pendidikan pada umumnya.

### III. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Polri

Polri termasuk organisasi yang besar dan kompleks dilihat dari kedudukan, tugas pokok dan fungsinya, luas wilayah kepulauan, jumlah penduduk dan sebagainya. Dan sekarang ini makin bertambah sebagai akibat krisis di segala bidang dan kerusakan massal yang sering terjadi. Walau digolongkan sebagai organisasi besar karena jumlah anggotanya yang 180 ribu orang, dari sudut rasio polisi : penduduk, Polri termasuk yang kecil di dunia.

Kedudukan Polri semenjak 1 April 1999 buat sementara berada di bawah Menhankam. Kiranya dalam waktu yang dekat (pemerintahan baru sesudah SU MPR 1999) Polri akan kembali di bawah Presiden RI.

Tugas pokok dan fungsi-fungsi Polri luas sekali, seperti yang tercantum dalam banyak peraturan perundang-undangan. Yang penting ada di KUHAP, Undang-undang tentang Kepolisian Negara RI (UU No. 28/1997) dan Undang-Undang tentang Keadaan Bahaya (UU No. 23 tahun 1959).

Sesuai dengan undang-undang yang ada, maka sistem administrasi kepolisian RI terkait langsung dengan

sistem administrasi negara RI, sistem peradilan pidana RI (Criminal Justice System), dan sistem pertahanan dan keamanan RI.

Fungsi-fungsi utama Polri dan sudut bidangnya, sama dengan di negara-negara lain, yaitu represif, preventif dan pre-emptif. Yang dua terakhir juga sering disebut "pencegahan langsung" dan "pencegahan tak langsung."

Fungsi represif-justisiil, penyelidikan dan penyidikan merupakan subsistem dari sistem peradilan pidana. Polri adalah penyidik utama dan sekaligus pembina teknis, koordinator dan pengawas dan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS).

Fungsi preventif (pencegahan langsung dan tak langsung) masuk dalam ruang lingkup administrasi negara (lihat Undang-undang No. 28/1997). Dalam fungsi ini termasuk pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan dan semua bentuk-bentuk pengamanan swakarsa (dari pengamanan kompleks industri, Satpam, Siskamling dan lain-lain). Fungsi perizinan lainnya seperti senjata api dan bahan peledak, SIM, STNK dan BPKB dan lain-lain perizinan yang ditentukan undang-undang juga harus dilaksanakan oleh Polri.

Semua tugas pokok dan fungsi-fungsi tersebut di atas merupakan bidang operasional Polri yang memerlukan pembagian dalam unsur-unsur operasional, seperti Interpol, reserse, sabhara, polantas, brigade mobil, polisi perairan, polisi udara, satwa kepolisian dan binmaspol.

Tidak mungkin tugas pokok dan fungsi-fungsi Polri tersebut dapat dilaksanakan tanpa bantuan unsur bantuan teknis (yang memerlukan teknologi kepolisian) seperti laboratorium dan identifikasi forensik, komunikasi

elektronik, kapal, pesawat terbang dan kendaraan kepolisian, alat pengendalian huru-hara dan lain-lain serta bantuan administratif yang tepat, seperti sistem perencanaan, pemrograman dan penganggaran, sistem manajemen personel, sistem manajemen logistik/material, sistem manajemen keuangan dan sistem pengawasan. Kemampuan operasional ini disebut oleh Menhankam/Pangab waktu itu, Jenderal M. Jusuf, sebagai "kemampuan teknis profesional khas kepolisian."

Dalam sistem kepolisian nasional yang dianut Polri, maka organisasinya adalah utuh dari Mabes Polri, Polda, Polwil (di Jawa), Polres, Polsek dan Pospol. Polri sudah dan terus akan mendelegasikan wewenang (desentralisasi) kepada Polres sebagai Komando (kesatuan) Operasional Dasar (KOD) agar dapat lebih lincah dalam memberikan perlindungan dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam kepolisian di dunia hal ini disebut *Basic Police Units* (di USA "precincts," di Inggris "sub-division" di Jepang "police stations"). Karena itu harus dirumuskan secara jelas fungsi-fungsi dari Mabes Polri, Mapolda, Mapolwil dan Mapolres. Mengingat kegiatan operasional terutama akan dilaksanakan pada tingkat Polres, maka kejelasan yang dimaksud adalah termasuk dalam persoalan apa saja Polwil, Polda dan Mabes ikut melaksanakan kegiatan operasional (misalnya reserse Mabes menangani kejahatan internasional dalam rangka Interpol, kejahatan mencakupi lebih dari satu Polda dan kejahatan yang dianggap bersifat nasional atau meresahkan secara nasional).

Fungsi penting Mabes adalah menangani hal-hal yang bersifat strategis dan konseptual, membuat petunjuk

lapangan dan petunjuk teknis (manuals) untuk kesatuan bawahan, monitor serta mengevaluasi laporan yang datang dari kesatuan bawahan.

Dalam lingkup kepolisian nasional di mana kejahatan sudah tidak mengenal batas negara, apalagi batas propinsi dan kabupaten, maka kesatuan atasan, bila diperlukan, dapat memberi dukungan teknis atau personel pada kesatuan bawahan.

Baik bidang operasional Polri maupun bidang dukungan teknis dan dukungan administrasi (technical and administrative support), keduanya memerlukan kemampuan teknis profesional khas kepolisian. Bagi Polri yang bersifat "manpower heavy," yang utama adalah adanya kemampuan teknis profesional dari semua pejabat yang bertugas dan bertanggung jawab di bidang manajemen SDM atau personel, terutama di tingkat Mabes.

Polri memang tidak memiliki "cabangan" seperti pada Angkatan Darat — infanteri, artileri, kavaleri, intendants, dan sebagainya — namun tidak berarti Polri tidak memerlukan "spesialisasi" baik operasional, teknologi ataupun administrasi/pembinaan. Dalam *Police for the Future*, Dane H. Bayley yang telah mengadakan penelitian intensif kepolisian di lima negara maju — Australia, Inggris, Canada, Jepang dan Amerika Serikat untuk 3 fungsi kepolisian, yaitu patroli, penyelidikan kriminal dan polisi lalu lintas — diperlukan sebanyak 85 % dari seluruh personel kepolisian. Untuk administrasi di Jepang jumlah personelnnya 11 persen, Canada 100/0, Amerika Serikat 90/0, Inggris 70 persen dan Australia 60 persen. Bidang administrasi ini meliputi rekrutmen, pendidikan, logistik, keuangan dan sebagainya.

Seperti diuraikan di atas, fungsi operasional Polri jauh lebih banyak dalam patroli, penyelidikan kriminal dan lalu lintas. Karena itu penanganan manajemen SDM/personel Polri masih lemah, bidang ini harus ditangani oleh tenaga profesional. Dalam tahap awal reformasi Polri yang menyeluruh, bila perlu, dapat digunakan tenaga konsultan SDM yang ahli dan berpengalaman, karena masalahnya bersifat sangat teknis.

#### IV. Keadaan dan Masalah Manajemen SDM/Personel Polri

Untuk memahami keadaan dan masalah Polri dewasa ini, termasuk keadaan dan masalah manajemen SDM/personel, perlu diikuti sejarah Polri semenjak Proklamasi, revolusi fisik, periode RIS, periode demokrasi parlementer, demokrasi terpimpin, dan khususnya periode Orde Baru, yaitu setelah diintegrasikannya Polri ke dalam Angkatan Bersenjata RI. Karena integrasinya ini, Polri seolah-olah disamakan dengan angkatan perang, sehingga banyak sekali terjadi kekeliruan, terutama dalam pengembangan bidang manajemen SDM/personel.

Peminggiran fungsi Polri tercatat di bawah ini:

\* Jumlah anggota Polri yang pada tahun 50-an memiliki ratio 1:500 dengan jumlah penduduk, sekarang telah menjadi 1:1200. Kekurangan personel tidak memungkinkan Polri mengatur tugas lapangan dalam 3 ploeg, yaitu 3 @ 8 jam sehari.

\* Kualitas anggota Polri juga menurun, pertama karena sistem pendidikan ABRI juga diterapkan pada Polri, kedua karena Polri tidak dapat ikut dalam pendidikan di luar negeri, seperti anggota angkatan perang yang menikmati kerja sama teknik militer. Di luar negeri, kepolisian bukan militer.

\* Anggaran pembangunan yang terpusat di Mabes ABRI juga tidak memungkinkan Polri membangun peralatan kepolisian (teknologi kepolisian) yang memadai.

\* Adanya lembaga Pangab (ditambah lagi dengan Kopkamtib) yang memiliki wewenang komando atas Polri, maka intervensi di bidang operasional tidak dapat dihindarkan.

Akibat yang paling dirasakan oleh rakyat adalah perilaku

dan sikap anggota Polri yang "militaristik" dan bukan lagi sebagai pengayom, pelindung dan pelayan masyarakat yang profesional. Tentunya tidak mudah mengubah perilaku dan sikap anggota Polri akibat integrasi selama 30 tahun. Agar citra Polri berangsur-angsur membaik, perubahan harus diusahakan oleh para pejabat pimpinan Polri mulai dari Pusat (Mabes) sampai ke Polres dan Polsek. Untuk perbaikan jangka sedang dan panjang dalam masalah rekrutmen dan sistem pendidikan, tugas ini berada di bawah Asisten Personalia (Aspers) Kapolri.

Anggaran pembangunan yang terpusat di Mabes ABRI juga tidak memungkinkan Polri membangun peralatan kepolisian (teknologi kepolisian) yang memadai.

## V. Pengembangan Sistem Manajemen Personel dan Sistem Manajemen Pendidikan Polri

Keberhasilan atau kegagalan Polri akan ditentukan dari keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi-fungsi secara profesional.

Kriteria profesional adalah sebagai berikut :

- a. menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan;
- b. keahlian yang didasarkan pada pendidikan atau pelatihan berjangka panjang;
- c. pelayanan yang terbaik bagi masyarakat;
- d. memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku anggota profesi;
- e. mengembangkan kelompok profesi melalui asosiasi seperti The International Association of Chiefs of Police (Donald C. William, *The American Law Enforcement Chief Executive A Management Profile*, 1985).

Pengembangan manajemen SDM/personel Polri harus dimulai dengan re-inventarisasi seluruh personel Polri yang ada sekarang seakurat mungkin, hingga didapat "human resources (personnel) information system" dengan "data base" yang mencakup personel di Mabes, Polda, Polwil, Polres dan Polsek: berapa yang bertugas di bidang operasional, seperti intelpol, reserse, sabhara, polantas, brimob dan sebagainya, polantas, misalnya, berapa yang bertugas di jalan, berapa yang mengurus SIM, STNK, BPKB dan administrasi umum, sudahkah mereka mengikuti latihan kejuruan; di bidang bantuan teknis seperti laboratorium dan identifikasi forensik, komlek dan lain-lain; di bidang bantuan administrasi seperti

yang bertugas di perencanaan dan anggaran, personel, logistik, keuangan, pengawasan, administrasi umum dan lain-lain.

Inventarisasi ini dapat diselesaikan dalam 3 - 4 bulan bila dilaksanakan secara fungsional oleh Direktorat-direktorat di Mabes menurut bidang masing-masing. Untuk *cross-check* dapat pula ditugaskan pada seluruh Polda dengan formulir yang disiapkan Aspers/MABES.

Inventarisasi selama 3 - 4 bulan, mungkin belum dapat menghimpun perumusan tugas (job description) unit organisasi, apalagi perorangan, serta beban kerjanya. Untuk perencanaan personel, termasuk rekrutmen dan pendidikan, harus ada pola, misalnya mengutamakan memperkuat KOD (Polres), bagaimana Polres kota besar dan Polres luar kota yang sangat beraneka di seluruh tanah air dengan keadaan dan penduduk yang majemuk. Lewat prinsip bahwa pada tingkat Sektor dan Polres anggota Polri harus benar-benar mengenal keadaan daerah dan penduduknya, KOD Polres yang ada sekarang harus disempurnakan, sehingga ia menggambarkan keadaan daerah serta kerawanan gangguan kamtibmas yang mungkin terjadi. Kualifikasi seorang Kapolres dan Kapolsek hendaknya dilihat dari kemampuan kepemimpinan dan berkomunikasi di samping menguasai tugas-tugas operasional dan pembinaan, karena Polres dan Polseklah yang akan menentukan baik tidaknya citra dan wibawa Polri di mata masyarakat.

Dalam manajemen SDM/personel terdapat prinsip-prinsip dan teknik-teknik yang bersifat universal seperti "sistem karier yang berdasarkan prestasi"; "orang yang tepat

untuk jabatan yang tepat (kuantitatif dan kualitatif) pada waktu yang tepat" dan sebagainya.

Rekrutmen didasarkan pada perencanaan personel yang baik. Dewasa ini "pintu masuk" (gate) untuk menjadi anggota Polri, ada pada tingkat tamtama (dididik di Dodik di beberapa daerah), bintara (dididik di Seba Polri), perwira (dididik Akpol) serta bagi sarjana. Di samping lembaga-lembaga pendidikan pembentukan tersebut, Polri memiliki banyak lembaga pendidikan/pelatihan, seperti Pusdik (kejuruan), Secapa, Selapa, PTIK, S2 dan S3 Ilmu Kepolisian UI, Sespim Polri. Selain itu Polri juga mengirim anggotanya ke lembaga pendidikan di dalam negeri (kerja sama dengan LAN), Universitas dan lain-lain. Walaupun masih sangat terbatas, Polri juga mengirim anggotanya belajar ke luar negeri, seperti reserse di Jerman, polisi lalu lintas di Belanda, manajemen kepolisian di Inggris dan industrial security di Australia.

Pendidikan di luar negeri ini bisa dilaksanakan bila mendapat dukungan pemerintah, terutama Bappenas dan Sekretariat Negara.

Karena ada pendidikan di luar lembaga pendidikan dan latihan Polri sendiri, baik di dalam maupun luar negeri, seperti Akpol, PTIK dan Sespim yang berada di luar tanggung jawab Kalemdiklat, maka penting disempurnakan dan ditingkatkan tata kerja Wandiklat untuk membahas seluruh masalah pendidikan Polri. Sebaiknya hal itu dipimpin langsung oleh Waka-polri dengan Asisten personalia, Kalemdiklat, Gubernur Akpol, Gubernur PTIK, Kasespim, Ses NCB/Interpol, dan lain-lain. Bila perlu Wandiklat meminta tenaga ahli sebagai penasehat. Harus ada kejelasan dalam organisasi MABES

Polri, siapa yang bertanggung jawab dalam bidang personel, termasuk pendidikan secara fungsional (dalam *general staff system* di Mabes, ini seharusnya ada pada Asisten Personel Kapolri) sedangkan Kalemdiklat bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan serta mutunya dan seluruh lembaga pendidikan di bawahnya.

Pada tahap sekarang, perlu pula diadakan inventarisasi menyeluruh lembaga pendidikan Polri yang ada: kurikulum, tenaga pengajar, metode belajar mengajar, sarana dan prasarana, anggaran dan waktu pendidikan dengan rumusan kualifikasi sebagai tujuan (output). Inventarisasi ini memerlukan waktu beberapa bulan, baru kemudian dievaluasi dan akhirnya menghasilkan Pola baru pendidikan Polri.

## VI. Rekrutmen dan Pendidikan Polri

Rekrutmen dan pendidikan merupakan bagian dan sistem manajemen personel yang menyeluruh, seperti yang telah disinggung di atas.

Sistem rekrutmen dan seleksi untuk tingkat tamtama, bintara, perwira dan sarjana harus dikaji ulang, mengingat tantangan tugas Polri di masa depan. Persyaratan latar belakang pendidikan, fisik dan mental kepribadian harus disesuaikan dengan tuntutan masa depan. Seleksi seharusnya menghasilkan calon yang terbaik dari pelamar yang ada.

Polri harus menginventarisir, mengevaluasi cara rekrutmen dan seleksi yang ada. Jangan mudah terpengaruh dengan praktek negara lain yang menganut "one gate system." Ini jelas memerlukan penelitian yang seksama mengingat bahwa keadaan

dan kebutuhan kita yang berbeda dengan negara lain. Namun penyempurnaan tidak berarti asal mengubah, sebab kekeliruan dalam rekrutmen dan pendidikan akan mengakibatkan baik dan buruknya kemampuan dan citra Polri di masa depan.

sekarang diatur dengan UU No. 8 tahun 1974 (yang sedang ditinjau untuk diubah) tentang kepangkatan, tanda pangkat, tentang gaji dan kesejahteraan anggota Polri dan lain-lain, yang kesemuanya termasuk ruang lingkup sistem manajemen SDM/personel Polri.

## VII. Penutup

Dalam uraian di atas tidak disinggung tentang kedudukan anggota Polri dalam sistem kepegawaian, seperti yang

Keberhasilan atau kegagalan kepolisian di dunia, di samping anggaran dan perlengkapan, sebagian besar akan ditentukan oleh mutu, perilaku dan kinerja manusia kepolisian. Ini juga berlaku bagi Polri.

## Daftar Pustaka

- Djamin, Awaloedin dan B. Siswanto, Bambang W. Umar. 1995. *Manajemen Sumberdaya Manusia I & II*, CV Mandira Buana, Jakarta.
- Djamin, Awaloedin. 2000. *Memimpin Polri Mandiri yang Profesional (Catatan ke-2) Pengayom, Pelindung, Pelayan Masyarakat*. Yayasan Tenaga Kerja Indonesia, Jakarta.
- Mabes Polri. 1999. *Sejarah Kepolisian di Indonesia*. Pustaka, Bandung.