



**STRATEGI MENINGKATKAN PEMBINAAN SDM  
GUNA MEMANTAPKAN PROFESIONALISME  
DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI POLRI**

---

Naskah ini dibuat  
Sebagai persyaratan untuk mengikuti  
Seleksi pendidikan **SESPATI POLRI**  
Dikreg ke-18 T.A. 2010



Jakarta, Mei 2010

# STRATEGI MENINGKATKAN PEMBINAAN SDM GUNA MEMANTAPKAN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI POLRI

## BAB I PENDAHULUAN

### 1. Umum.

Fungsi Kepolisian merupakan salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan kamtibmas, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat sangat mengharapkan Polri mampu diandalkan dalam penanggulangan dan pemecahan berbagai permasalahan yang terjadi ditengah-tengah masyarakat. Jika aparat Polri dapat menangani dan mengatasi permasalahan dengan baik, maka kredibilitas dan profesionalisme anggota Polri akan semakin baik dimata masyarakat, namun jika tidak maka masyarakat akan menaruh rasa pesimisme terhadap Polri.

Berbagai upaya peningkatan baik dibidang pembinaan maupun operasional khususnya pelayanan Kepolisian telah dilaksanakan secara terus menerus guna memperoleh hasil yang maksimal sesuai harapan masyarakat. Namun demikian kegiatan tersebut belum sepenuhnya memberikan jaminan tercapainya tujuan dan sasaran yang ditetapkan, hal ini terlihat dari masih adanya sikap perilaku anggota yang melakukan penyimpangan-penyimpangan dan pelanggaran-pelanggaran dalam pelaksanaan tugas dan kewenangannya. Kondisi tersebut telah menimbulkan kekecewaan masyarakat yang menaruh kepercayaan terhadap Polri.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam merealisasikan visi dan misinya serta mencapai tujuan dan sasarannya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling vital dalam menunjang keberhasilan organisasi, khususnya di era

globalisasi dan reformasi. Demikian pula dengan organisasi Polri yang selalu melakukan perubahan, pembenahan dan penataan organisasi yang tentunya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) Polri yang mengawaki organisasi Polri.<sup>1</sup>

Sebaik apapun program yang dirumuskan, sebagus apapun strategi yang dibuat, dan sehandal apapun taktik serta teknik yang dikembangkan, apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, bermutu, dan berkompeten, maka semua visi, misi, program dan kegiatan yang diimplementasikan oleh Polri, akan mengalami hambatan dan kendala serius. Sumber daya manusia Polri, baik personil / anggota setingkat Tamtama, Bintara dan Perwira sangat menentukan tingkat keberhasilan organisasi Polri mencapai target kinerjanya.

Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan produktifitas dan pencapaian tujuan organisasi Polri, karena sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam menentukan kemampuan organisasi Polri dalam melayani masyarakat yang memiliki banyak tuntutan dan permasalahan. Kondisi SDM Polri pada saat ini, dengan segala kelebihan dan kekurangannya, merupakan hasil dari sebuah proses panjang dinamika pembangunan internal Polri yang berkesinambungan sepanjang sejarah keberadaannya, seiring dengan proses pembangunan nasional bangsa ini sendiri.<sup>2</sup>

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya reformasi Polri dan masa depan Polri. Betapapun bagus struktur yang mewadahi maupun instrumen yang melengkapinya, tanpa kualitas SDM yang memadai, semua itu tidak akan berarti apa-apa. Oleh sebab itu peningkatan kualitas SDM Polri harus menjadi sentral perhatian dan soko guru dari reformasi Polri. Seluruh kelemahan SDM Polri saat ini bermuara pada visi mengenai pengembangan SDM itu sendiri. Oleh sebab itu, pengembangan kualitas SDM di tubuh Polri harus dijadikan sebagai prasyarat

---

<sup>1</sup> Mabes Polri, Manajemen SDM Polri, Jakarta, Tahun 2003

<sup>2</sup> Mabes Polri, Renstra Polri 2010 – 2014, Jakarta, Tahun 2009

atau kebutuhan utama bagi setiap bagian organisasi.<sup>3</sup> Peningkatan kualitas SDM harus dijadikan sebagai visi strategik, bukan sekedar sebagai kegiatan administratif belaka.

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok polri sebagaimana diamanatkan dalam UU Polri, organisasi Polri memerlukan sumber daya personil yang berkualitas, bermoral, dan profesional sehingga mampu mengatasi setiap tantangan yang muncul. Polri membutuhkan personil yang berkompeten, terampil, mahir, terdidik dan terlatih sehingga mampu meningkatkan kinerja Polri. Pembinaan manajemen SDM Polri harus menjadi sorotan dan prioritas program pembenahan sehingga akan mendukung reformasi birokrasi Polri.<sup>4</sup>

Dalam konsep reformasi birokrasi Polri, permasalahan SDM termasuk dalam kategori dimensi struktural dan kultural. Dimensi struktural mengkaitkan kebutuhan SDM dan kualifikasinya pada posisi-posisi jabatan dalam format kebijakan baru, termasuk di dalamnya kebijakan mengenai otonomi Kepolisian daerah dalam menentukan posisi pengisian SDM di wilayahnya. Sedangkan dalam dimensi kultural, aspek sikap dan prilaku anggota Polri yang mencitrakan budaya institusi perlu diupayakan untuk diarahkan pada budaya institusi sebagai Polisi. Sepanjang Semester I bulan Januari-Juni 2008 ada sebanyak 4.014 kasus pelanggaran disiplin yang dilakukan anggota Polri, yaitu dengan perincian : 1 orang Pati ; 62 orang Pamen, 354 orang Pama; 3.535 orang Bintara; 23 orang Tamtama; dan 14 orang PNS (DIV Propam Polri 2008).<sup>5</sup> Data-data tersebut merupakan gambaran rata-rata Semester I terhadap kasus yang masuk dan ditangani oleh divisi profesi dan pengamanan Polri. Gambaran tersebut belum termasuk berbagai fakta mengenai penyimpangan sikap dan prilaku anggota Polri yang belum atau tidak dilaporkan oleh masyarakat yang menjadi korbannya.

Meskipun prosentase pelanggaran disiplin dan tindak pidana yang dilakukan kelompok Perwira, khususnya Perwira menengah relatif sedikit

<sup>3</sup> Mabes Polri, Kinerja Organisasi Polri Di Era Reformasi, Tahun 2007

<sup>4</sup> Mabes Polri, Kualitas dan Kuantitas SDM Polri, Jakarta, Tahun 2008

<sup>5</sup> Sumber : [www.komisikepolisianindonesia.com](http://www.komisikepolisianindonesia.com)

dibandingkan dengan kelompok pangkat yang lain (Bintara), namun konsekuensi yang diakibatkan dinilai jauh memberatkan upaya pembentukan citra positif Polri di mata masyarakat. Asumsi tersebut menjadi sangat logis, mengingat kedudukan kelompok pangkat Perwira Menengah termasuk dalam kategori Kepemimpinan menengah (*middle manager*) yang mempunyai posisi sebagai pimpinan dan figur yang seharusnya menjadi tauladan bagi pengembangan sikap dan perilaku bawahannya. Selain itu, dalam posisinya sebagai manajer tingkat menengah, maka kelompok Pamen termasuk dalam kategori pengambil keputusan (*decision maker*), sehingga penyimpangan sikap dan perilaku akan memiliki konsekuensi pula terhadap berhasil atau tidaknya pelaksanaan tugas Polri. Dengan demikian, sangat masuk akal apabila tuntutan profesionalisme dan kualifikasi kepribadian Perwira Menengah jauh lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok kepangkatan lainnya. Dengan demikian diperlukan proses seleksi yang ketat dan proporsional guna menyaring anggota Polri berpangkat Pamen yang akan menduduki posisi jabatan penting dalam institusi Polri.

Dalam penyelenggaraan tugas pokok, fungsi dan perannya yang berhubungan langsung dengan masyarakat, anggota Polri harus memiliki wawasan yang luas/global, namun berperilaku lokal, sehingga tercipta suatu sikap mental anggota yang proaktif terhadap penyesuaian dengan berbagai perkembangan yang turut mempengaruhi hakekat tantangan tugas yang dihadapi, karena apabila tidak niscaya Polri akan selalu tertinggal oleh berbagai perkembangan yang terjadi dilingkungannya yang mana pada akhirnya berdampak terhadap keterpurukan citra Polri di mata masyarakat.

Kredibilitas organisasi Polri sangat tergantung dari penampilan anggota dalam menjalankan tugasnya di lapangan. Sikap perilaku yang kapabel, akuntabel dan profesional merupakan tuntutan dan harapan masyarakat. Masih adanya sikap perilaku penyimpangan yang dilakukan anggota tidak semata-mata menjadi tanggung jawab anggota tersebut, melainkan juga menjadi tanggung jawab moral bagi pimpinan yang menempatkan dan menugaskan anggota tersebut dalam suatu kedudukan atau jabatan. Dalam menjawab berbagai permasalahan tersebut, maka

evaluasi kritis harus dilakukan guna menghindari penempatan anggota yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan atau spesifikasi tugas atau kemampuan serta latar belakang pendidikannya. Untuk itu, maka perlu dilakukan kegiatan uji kompetensi terhadap setiap anggota yang akan ditugaskan dan atau ditempatkan pada fungsi-fungsi pembinaan maupun operasional Kepolisian.

## 2. Pokok Permasalahan<sup>6</sup>

Berdasarkan latar belakang pemikiran di atas, maka permasalahan yang akan dibahas pada penulisan Naskah Karya Perorangan ini adalah **“Bagaimana strategi meningkatkan pembinaan sumber daya manusia guna memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi birokrasi Polri ?”** Dari permasalahan tersebut, maka fokus dari strategi peningkatan adalah langkah-langkah dan tindakan Kapolda melalui Kepala Biro Personil dalam mengambil keputusan yang tepat pada fungsi penyediaan, pendidikan dan latihan, perawatan personil dan fungsi pengakhiran dinas.

## 3. Pokok-pokok Persoalan

Merujuk pada permasalahan di atas, maka pokok-pokok persoalan yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana kondisi faktual pembinaan sumber daya manusia Polri di Polda NTB ?

---

<sup>6</sup> Vincent Gaspersz, *Organizational Excellence*, model strategik menuju *world class quality company*. Permasalahan adalah sebagai kesenjangan (gap) antara situasi sekarang dan target yang diinginkan. Dalam bidang kualitas, permasalahan adalah kesenjangan (gap) antara out put dari proses sekarang dan kebutuhan pelanggan (*customer needs*).

- b. Bagaimana Profesionalisme personil Polda NTB dalam rangka reformasi birokrasi Polri ?
- c. Bagaimana strategi meningkatkan pembinaan sumber daya manusia guna memantapkan profesionalisme dalam rangka reformasi birokrasi Polri ?

### 3. Maksud dan Tujuan

Penulisan Naskah karya Perorangan ini dimaksudkan memenuhi salah satu persyaratan dalam seleksi pendidikan Sespati Polri Dikreg XVIII dan XIX T.A 2010. Disamping itu melalui penulisan ini dihasilkan langkah-langkah strategis yang akan dilaksanakan selaku calon Perwira Tinggi pada upaya peningkatan pembinaan SDM guna memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi birokrasi Polri.

Tujuan dari penulisan naskah karya perorangan adalah memberikan sumbang saran pemikiran kepada Pimpinan Polri pada umumnya dan Pimpinan Polda NTB khususnya dalam meningkatkan pembinaan SDM dengan mengoptimalisasi fungsi manajemen SDM Polri di tingkat Polda guna memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi birokrasi Polri.

### 4. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam tulisan ini dibatasi pada langkah-langkah kegiatan atau tindakan strategis pada upaya peningkatan strategi pembinaan SDM Polri di wilayah Polda NTB melalui kegiatan uji kompetensi guna terciptanya suatu pembinaan SDM yang sinergis antara kemampuan dan kompetensi anggota dengan kedudukan dan jabatan yang diembannya, sehingga pembinaan SDM mengandung nilai-nilai kapabilitas dan akuntabilitas. Hal ini juga dilakukan guna memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi birokrasi Polri.

## 5. Tata Urut

Tata urut yang digunakan dalam pembahasan dan analisis penulisan naskah karya perorangan ini adalah sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini memaparkan latar belakang perlunya strategi peningkatan pembinaan sumber daya manusia (sdm) guna memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi birokrasi Polri. Selain itu juga dijelaskan pokok masalah dan persoalan, maksud dan tujuan penulisan, ruang lingkup penulisan, serta metodologi dan pendekatan yang digunakan untuk menganalisis pokok permasalahan. Bab pendahuluan ini diuraikan dengan pembagian sub judul latar belakang, pokok masalah dan persoalan, maksud dan tujuan, ruang lingkup, metode dan pendekatan, tata urut serta pengertian-pengertian.

### **BAB II LANDASAN TEORI DAN KONSEPSIONAL**

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang digunakan untuk membahas bab-bab berikutnya. Landasan konsepsional atau teori yang digunakan adalah konsep pembinaan sumber daya manusia, teori kompetensi dan teori motivasi, serta peraturan perundangan-undangan dan kebijakan yang melandasi penerapan pembinaan sumber daya manusia.

### **BAB III KONDISI FAKTUAL PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI POLDA NTB DAN JAJARAN.**

Bab ini menguraikan kondisi faktual pembinaan sumber daya manusia di Polda NTB guna memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi birokrasi Polri di jajaran Polda NTB.

### **BAB IV FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DALAM PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Bab ini menggambarkan tentang perkembangan lingkungan internasional, regional dan nasional yang berdampak terhadap upaya



peningkatan pembinaan sumber daya manusia. Selain itu juga diuraikan faktor-faktor lingkungan strategik apa saja yang mempengaruhi upaya peningkatan pembinaan sumber daya manusia di jajaran Polda NTB .

## **BAB V KONDISI PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA POLRI YANG DIHARAPKAN.**

Bab ini menggambarkan arah dan bentuk konkrit dari upaya pembinaan sumber daya manusia di Polda NTB dan jajaran sehingga diharapkan mampu memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi Birokrasi Polri.

## **BAB VI STRATEGI PENINGKATAN PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA GUNA MEMANTAPKAN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI POLRI.**

Bab ini menguraikan langkah-langkah strategis yang dapat diambil untuk meningkatkan pembinaan sumber daya manusia, meliputi visi dan misi, sasaran pencapaian, kebijakan, strategi dan program atau upaya-upaya yang harus dilakukan guna memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi birokrasi Polri..

## **BAB VII PENUTUP**

Bab ini menguraikan hasil pembahasan dan analisa berupa kesimpulan, selanjutnya dikemukakan saran atau rekomendasi yang diharapkan dapat meningkatkan pembinaan sumber daya manusia guna memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi birokrasi polri

### **6. Pengertian-pengertian**

#### **a. Strategi**

Berdasarkan WJS. Poerwadarminta, strategi adalah ilmu siasat perang; siasat perang : akal (tipu muslihat) untuk mencapai suatu maksud. Strategi dalam konteks naskah ini adalah cara untuk mencapai

atau mewujudkan atau langkah-langkah dalam meningkatkan pembinaan SDM guna memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi birokrasi Polri.

b. Meningkatkan

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Balai Pustaka, Jakarta, 2002, meningkatkan berasal dari kata : Meningkatkan yang berarti menginjak tangga, naik, berubah menjadi, menjadi bertambah banyak

Dengan mengacu pada pengertian tersebut diatas, maka yang dimaksud dengan "meningkatkan" dalam naskah ini adalah usaha untuk mempertinggi dan memperluas kualitas suatu keadaan agar mampu berperan sebagaimana yang diharapkan.

c. Pembinaan SDM

Pembinaan sumber daya manusia adalah sinergitas pengelolaan unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas ( satisfied ) dan memuaskan (satisfactory) bagi organisasi ( Robbins, 2008). Dalam naskah karya perorangan ini yang dimaksudkan pembinaan sumber daya manusia adalah pembinaan sumber daya manusia Polri yang diarahkan untuk membangun sistem SDM Polri berbasis kompetensi yang terintegrasi melalui program aksi yang mencakup perumusan panduan mengenai perencanaan SDM Polri, sistem rekrutmen dan seleksi, sistem pendidikan dan pelatihan, sistem penilaian kerja, sistem pembinaan karier dan sistem kompensasi.

d. Profesionalisme Polri

Profesional dapat diartikan sebagai suatu keterampilan ataupun kemahiran seseorang dalam mengerjakan tugasnya dengan ciri-ciri yang

sangat spesifik/ khusus, yang dalam operasionalisasinya dilandasi dengan prosedur tetap dan sistematis. Pengertian Profesionalisme adalah mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi, sedangkan profesionalitas adalah kemampuan untuk bertindak secara profesi (Kamus Bahasa Indonesia, 2003).

Profesionalisme Polri adalah sikap, cara berfikir, tindakan dan perilaku serta pelaksanaan tugas yang dilandasi ilmu Kepolisian dalam pelaksanaan tugas untuk melindungi harkat dan martabat manusia sebagai asset utama bangsa dalam wujud terpeliharanya keamanan, ketertiban dan tegaknya hukum. (Refleksi pemikiran Jenderal Polisi Drs. Sutanto, 2005).

e. Reformasi Birokrasi

Berdasarkan Irjen Pol. Drs. Edy Sunarno (De SDM Polri) Reformasi Birokrasi Polri meliputi : 1) Evaluasi kinerja (penilaian obyektifitas atas kinerja saat ini), 2) Postur birokrasi Polri tahun 2025 ( deskripsi tentang bagaimana bentuk, karakter atau sifat dan kapabilitas institusi ini di tahun 2025 nanti), 3) Analisis jabatan dan sistem remunerasi (pembuatan uraian jabatan, peringkat jabatan, dan struktur remunerasi), 4) Organisasi (Redefinisi visi, misi dan strategi, review struktur organisasi atau restrukturisasi dan analisis beban kerja), 5) Tata laksana (*Business Process* dan *Standart Operating Procedure*), 6) Sumber Daya Manusia (kebijakan, sistem-sistem dalam proses MSDM, standar kompetensi, *Assessment* individu dan lain-lain), 7) Kultur organisasi (perubahan perilaku dan budaya kerja), 8) Program percepatan (*Quick Wins*) dan 9) Manajemen dan komunikasi tentang perubahan.

## BAB II KAJIAN TEORI

### 6. Teori Manajemen SDM Polri

Dalam perspektif manajemen SDM Polri, terdapat siklus pembinaan SDM Polri yang meliputi aspek : penyediaan personil, pendidikan dan pelatihan, penggunaan personil, perawatan personil, dan pengakhiran personil.<sup>7</sup> Adapun implementasi perubahan terhadap fungsi-fungsi tersebut mengacu pada reformasi birokrasi Polri adalah sebagai berikut :

#### a. Rekrutmen (penerimaan dan seleksi)

Rekrutmen atau penerimaan personel Polri dilaksanakan secara periodik pada setiap tahun baik untuk anggota Polri maupun PNS Polri. Pada rekrutmen anggota Polri dapat bersumber dari internal maupun eksternal, sedangkan kegiatan seleksinya dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Setiap tahapnya menggunakan sistem gugur, adapun tahapannya adalah : penelitian persyaratan, pemanggilan, pemeriksaan dan pengujian, penentuan kelulusan serta pengumuman hasil seleksi. Dalam pola tersebut semua tahapan harus diikuti oleh calon, di mana jenis, alat serta materi tes dari setiap tahapan bervariasi tergantung kebutuhan, sesuai dengan kebutuhan jabatan dan formasi yang akan diisi. Pada pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, berprinsip bersih, transparan, akuntabel dan humanis, sehingga penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi dapat dipertanggungjawabkan dan terjaga dari intervensi pihak manapun.

Implementasi fungsi penyediaan melalui kegiatan rekrutmen dilakukan secara bersih sehingga tidak ada celah sama sekali bagi panitia, pejabat, calon, keluarga calon atau lainnya untuk melakukan KKN. Dilakukan secara transparan dimaksudkan agar semua tahapan rekrutmen dan seleksi dilaksanakan secara terbuka dan di bawah pengawasan internal maupun external. Dilakukan secara akuntabel, dimaksudkan agar pelaksanaan dan hasil rekrutmen serta seleksi dapat

---

<sup>7</sup> Mabes Polri, Manajemen SDM Polri, Jakarta, Tahun 2005

dipertanggung jawabkan secara vertikal maupun horizontal (kepada pimpinan Polri, pemerintah, publik, pengamat, orang tua calon maupun calon anggota Polri).

**b. Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian program pembinaan SDM Polri yang ditujukan sebagai proses meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan tugas kepolisian. Pendidikan diarahkan untuk pembinaan SDM Polri pada aspek pengetahuan, pengertian, dan wawasan serta kapabilitas dalam menerapkan ilmu pengetahuan. Sedangkan pelatihan ditujukan untuk menekankan aspek keterampilan spesifik untuk kebutuhan yang bersifat aplikasi langsung.

Prinsip dalam proses pendidikan dan latihan adalah pendidikan yang berbasis kompetensi, dengan ragam dari kompetensi berupa kompetensi inti, kompetensi manajerial dan kompetensi fungsional. Sedangkan prinsip pada pendidikan pengembangan adalah, memperhatikan prestasi hasil seleksi, senioritas tanpa korbannya kualitas, pemberian *reward* dan *punishment*, azas pemerataan tiap perwakilan satker serta tidak mengakomodir peserta yang tidak memenuhi syarat. Pada bidang transparansi pendidikan menganut prinsip, transparansi pembelanjaan, transparansi pengasuhan, transparansi penilaian sesuai dengan reformasi birokrasi Polri program 6 (enam) Penataan Sistem Manajemen SDM.

**c. Penggunaan**

Penggunaan anggota Polri diawali dengan kegiatan penempatan pertama anggota Polri lulusan Pendidikan Pertama Polri. Penempatan pertama anggota Polri lulusan Akpol didasari ranking kelulusan sebagai dasar utama pertimbangan penempatan daerah tugas dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dengan memperhatikan ke-Bhineka-an sebagai sarana perekat ke-Indonesia-an (nasional), bagi lulusan PPSS daerah penugasan sesuai dengan daerah asal pendaftaran Perwira atau

disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, sedangkan lulusan Pendidikan Brigadir menerapkan prinsip "Local Boy for The local Job" dengan harapan agar dapat lebih mengenal karakteristik daerahnya, efisien dalam pembiayaan perjalanan dinas dan membantu mengatasi masalah perumahan dan transportasi. Mutasi anggota Polri melalui rotasi dan mutasi antar daerah, wilayah, rotasi antar fungsi dilaksanakan secara adil dan proporsional berdasarkan kepentingan organisasi dan mempertimbangkan kepentingan individu serta keluarganya. Kenaikan pangkat berdasarkan prestasi kerja dan penilaian/kondite yang objektif dan akurat serta memperhatikan jenjang pendidikan yang dilaluinya. Untuk memudahkan proses pembinaan anggota maka diterapkan sistem sentralisasi pembinaan SDM Polri dalam artian bahwa pembinaan anggota lebih luas diserahkan kepada Kasatwil (Kapolda/Kapolwil/Kapolres).

Adanya dukungan sistem informasi manajemen pengendalian personel Polri yang terintegrasi dengan sistem informasi manajemen sumber daya manusia Polri dari tingkat Mabes Polri sampai ke kesatuan kewilayahan. Terwujudnya database personel yang terintegrasi dalam sistem informasi manajemen pengendalian personel. Pembangunan dan Pengembangan Sistem Aplikasi Data Base Personel Polri yaitu Menyiapkan dan menerapkan sistem yang terintegrasi yang dipergunakan untuk keseragaman struktur database personel Polri, sehingga memudahkan pelaporan data dengan memanfaatkan teknologi internet untuk komunikasi data, Kemudahan dalam pengembangan maupun penyajian informasi karena menggunakan database model relational dan database management system, Kemudahan dalam pengoperasiannya (pembuatan rensep, skep, tr, petikan dan audit data yang terintegrasi dengan ms-word).

#### **d. Pemeliharaan**

Pemeliharaan personel merupakan upaya memberikan motivasi, penghargaan, dan penghormatan terhadap SDM Polri dalam rangka mencapai tujuan organisasi Polri yang professional, bermoral dan patuh

hukum. Oleh karena itu penghargaan merupakan upaya memberikan apresiasi kepada anggota Polri/ PNS Polri yang berprestasi dalam menjalankan tugas kepolisian maupun karena tindakannya dapat meningkatkan citra institusi Polri di mata masyarakat, dalam rangka meningkatkan motivasi personel yang bersangkutan maupun terhadap personel Polri lainnya, penghargaan tersebut dapat berupa :

- 1) Penghargaan yang berupa materiil yaitu pemberian kompensasi yang berupa imbalan yang bersifat *financial* dan pemberian remunerasi seperti gaji dan tunjangan yang diberikan oleh institusi Polri secara rutin atau berkala atas prestasi atau kinerja.
- 2) Penghargaan non materiil yaitu pemberian kenaikan pangkat luar biasa (KPLB) dengan prinsip tidak mengobrol penghargaan artinya penghargaan tersebut diberikan secara proporsional, mengikuti pendidikan pengembangan dengan tidak mengabaikan persyaratan umum, promosi jabatan dan pemberian tanda jasa atas prestasi kerja.

Sedangkan penghukuman merupakan sanksi yang dapat diberikan kepada anggota Polri/PNS Polri yang melakukan pelanggaran hukum, penyimpangan kode etik, penyalahgunaan kewenangan, maupun karena tindakannya dapat merusak citra Polri dalam rangka memberikan efek jera maupun proses pembinaan/rehabilitasi. Jenis penghukuman dapat berupa sanksi administrasi dan pidana secara tegas.

#### e. Perawatan

Perawatan merupakan hak yang semestinya diterima oleh setiap anggota Polri/PNS Polri dalam rangka menjaga malupun meningkatkan kualitas SDM Polri agar tetap dapat melaksanakan tugas dengan baik guna mencapai tujuan organisasi, perawatan terhadap personel Polri/PNS Polri dengan memberikan : pelayanan kesehatan, pemberian asuransi, pemberian gaji yang layak, pemberian perlengkapan dinas perorangan dan kesatuan dan peberian logistik dalam penugasan kontijensi. Dalam rangka mewujudkan proses perawatan SDM Polri yang bersih, bermoral, transparan serta dapat dipertanggungjawabkan adalah.

**f. Pengakhiran Dinas**

Pengakhiran dinas merupakan bagian program pembinaan SDM Polri yang ditujukan kepada personel Polri yang telah mengakhiri masa dinas di institusi Polri baik dengan hormat maupun dengan tidak hormat. Pengakhiran dinas dengan hormat diberikan haknya berupa remunerasi. Pengakhiran dinas (Khirdin) dengan hormat mencakup pensiun, meninggal dunia, mengundurkan diri maupun alih status.

Untuk memberikan hak bagi anggota Polri yang berhenti dengan hormat sebagaimana yang seharusnya atau profesional, bermoral, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan adalah dengan melakukan hal sebagai berikut : menerapkan pedoman dan standar pengakhiran dinas bagi personel yang pensiun dapat menerima haknya tepat waktu, tidak dikurangi atau dipotong dengan berbagai alasan dan tidak lagi terkesan dipersulit karena ketidaksiapan bagian yang menangani khirdin, membuat program-program keterampilan yang dapat digunakan bagi anggota Polri maupun PNS Polri setelah pensiun dan membangun program kerja sama dengan instansi terkait dalam rangka menyalurkan atau mencari pekerjaan bagi anggota Polri maupun PNS Polri setelah pensiun.

Sedangkan pengakhiran dinas (Khirdin) tidak dengan hormat (PTDH) karena yang bersangkutan melanggar kode Etik, PTDH karena yang bersangkutan melanggar kode etik Polri dan karena tindakannya tersebut dapat merusak citra Polri di mata masyarakat atau dinilai tidak layak sebagai anggota Polri dan Pidana, PTDH karena yang bersangkutan melanggar hukum dan karena tindakannya tersebut dituntut di muka pengadilan dan akibat dari tindakannya tersebut dapat merusak citra Polri di mata masyarakat atau dianggap tidak layak sebagai anggota Polri. Penentuan PTDH bagi anggota Polri yang melanggar kode etik maupun pidana dilakukan setelah ada putusan dalam sidang kode etik maupun sidang dalam peradilan. Agar pelaksanaan PTDH dapat dilakukan secara obyektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan adalah dengan menerapkan pedoman dan standar pengakhiran dinas tidak dengan



hormat sehingga tidak terjadi kesewenang-wenangan dan dapat dipertanggungjawabkan dan membuat panitia ad hoc sesuai kebutuhan dalam rangka sidang kode etik.

#### 7. Teori Kompetensi sebagai upaya peningkatan pembinaan SDM

Kamus bahasa Inggris Webster mendefinisikan "Competence" sebagai "kondisi yang cocok, cukup dan tepat (*suitable, sufficient and fit*)". Istilah ini berasal dari Management Charter Initiative, Inggris (UK) tahun 1988 yang menyatakan bahwa kompetensi didefinisikan secara resmi sebagai; "kemampuan seseorang untuk mendemonstrasikan pengetahuan dan keterampilannya untuk menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam konteks tertentu, dan kemampuan untuk mengalihkan pengetahuan dan keterampilan ke konteks yang baru dan/atau berbeda".

Secara sederhana, istilah "competence" merujuk pada keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitude*) yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sesuai standar yang dituntut dalam organisasi tertentu. Standar-standar jabatan tersebut biasanya ditetapkan dan di setujui oleh Badan Nasional atau Asosiasi profesi kompetensi. Sistem standar kompetensi tersebut menjelaskan apa yang harus dilakukan, yang harus diketahui dan bagaimana cara terbaik untuk mencapai standar yang ditetapkan dan diakui secara nasional, oleh pemegang jabatan tertentu. Standar-standar tersebut menjelaskan secara spesifik tentang pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan yang perlu untuk mencapai unjuk kerja yang ditetapkan<sup>8</sup>.

Kompetensi biasanya dikembangkan atau berkembang dalam pekerjaan melalui pengalaman; dan dapat diukur serta dievaluasi, umumnya tergambar berupa karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, motif dan bakat atau kombinasinya. Misalnya : kompetensi seorang Juru Las tergambar dalam keterampilannya memanipulasi Stang Las atau Brander dalam Proses Pengelasan. Kompetensi Juru Taksir dan Konsultan tergambar dalam

---

<sup>8</sup> Hengky Hantanto, Kompetensi : Teori dan Praktek, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2006

pengetahuan dan daya pikirnya. Kompetensi penyanyi atau penari (seniman) tergambar dalam bentuk karyanya; dst. Kompetensi terdiri dari **Soft Competency** dan **Hard Competency**.

Bila kita akan mengimplementasikan Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi di tempat kerja, maka yang harus dilakukan adalah:<sup>9</sup> (1) Menyusun Direktori (Katalog) Kompetensi yang mencerminkan kebutuhan Kompetensi di perusahaan, (2) Menyusun pemetaan kebutuhan Kompetensi untuk setiap Jabatan (istilahnya : KKJ; Kebutuhan Kompetensi Jabatan), atau disebut juga Job Profile. (3) Pengukuran Kompetensi. Pengukuran sangat penting karena akan digunakan sebagai acuan; pada tahap mana kompetensi yang dimiliki individu atau organisasi setelah diukur, dan dari sini dapat diketahui apa yang harus dilakukan selanjutnya. Ada pepatah bisnis mengatakan : apabila anda tidak bisa mengukur maka anda tidak akan bisa mengendalikan (*if you can't measure, you can't manage*). (4) Memanfaatkan hasil pengukuran Kompetensi untuk mencapai kinerja individu, kinerja organisasi maupun kinerja perusahaan melalui berbagai cara antara lain : penempatan, mutasi, promosi, pendidikan & pelatihan, remunerasi, insentif, suksesi, dan lain-lain.

#### 8. Teori Motivasi Manusia menurut Maslow.

*Theory of Human Motivation* yang dikembangkan oleh Abraham Maslow (1954). mengemukakan gagasan tentang hirarki kebutuhan manusia, yang terbagi menjadi dua kelompok, yaitu *deficiency needs* dan *growth needs*. *Deficiency needs* meliputi (dari urutan paling bawah) kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan cinta dan rasa memiliki, dan kebutuhan akan penghargaan. Dalam *deficiency needs* ini, kebutuhan yang lebih bawah harus dipenuhi lebih dulu sebelum ke kebutuhan di level berikutnya. *Growth needs* meliputi kebutuhan kognitif, kebutuhan estetis, kebutuhan aktualisasi diri, dan kebutuhan *self-transcendence*. Menurut Maslow, manusia hanya dapat bergerak ke *growth needs* jika dan hanya jika *deficiency needs* sudah terpenuhi. Hirarki kebutuhan Maslow merupakan cara yang menarik untuk

<sup>9</sup> Putranto Irawan, Manajemen SDM Berbasis Kompetensi, Jakarta, Sinar Harapan, 2005

melihat hubungan antara motif manusia dan kesempatan yang disediakan oleh lingkungan (Atkinson, 1983).

Berdasarkan teori kebutuhan dari Maslow diatas dapat dijelaskan bahwa, masyarakat kita pada dasarnya sangat membutuhkan pelayanan kepolisian yang terwujud dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi oleh seluruh anggota Polri tidak terkecuali. Sehingga masyarakat menuangkannya dalam bentuk kritikan yang membangun guna memberi masukan agar Polri dapat menjadi lebih baik lagi yang diwujudkan dalam berbagai tuntutan dan harapan, salah satunya adalah harapan adanya perbaikan di bidang manajemen SDM Polri melalui penempatan personil dengan memperhatikan aspek kompetensi dari anggota yang akan ditempatkan.

Hirarki kebutuhan dari Maslow tersebut dapat diuraikan sebagai berikut yaitu kebutuhan akan :

- a. Fisiologis, Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang semua manusia memerlukannya (seperti rasa lapar, rasa haus, kedinginan, kesehatan dan lain sebagainya) sehingga manusia dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.
- b. Keamanan dan keselamatan, Di dalam melakukan aktivitasnya manusia juga sangat memerlukan rasa aman khususnya dalam melakukan pekerjaannya. Kebutuhan merdeka terbebas dari belenggu ancaman, seperti rasa aman dari faktor-faktor diluar kemampuannya atau lingkungan mereka yang dirasakan oleh mereka dapat mengancam kehidupannya.
- c. Rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, Kebutuhan ini juga di rasakan juga sangat penting karena di dalam hidupnya, seorang manusia sebagai mahluk sosial memerlukan bantuan orang-orang atau disekitarnya. Hal ini menunjukkan bahwa pada diri manusia tersebut terdapat sifat berinteraksi, berkarya bersama orang lain, bersahabat, dan juga butuh kasih sayang.
- d. Penghargaan (dihargai), Pada tahap ini manusia sudah mengenal akan harga dirinya (manusia yang modern). Oleh karena itu mereka memerlukan penghargaan atas dirinya, pengakuan dan prestasi, kekuasaan dan penghargaan dari pihak lain.

- e. Aktualisasi diri, Pada tingkat kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat yang tertetinggi di mana manusia berusaha mendapatkan suatu tempat dan kesempatan untuk menggunakan segala kemampuan, pengalaman, dan keahliannya. Sehingga diharapkan untuk mendapatkan apa yang diharapkan, juga untuk orang lain (Robbins, 1996).

## 9. Konsepsi Reformasi Birokrasi Polri

Lahirnya UU No 2 tahun 2002 pada awal reformasi nasional merupakan titik balik Polri untuk membangun model kepolisian sipil yang modern di dalam sistem pemerintahan negara demokrasi. Undang-undang tersebut telah menjadi landasan dan payung hukum bagi lembaga Polri untuk melaksanakan tugas dan perannya sebagai lembaga yang mandiri di dalam menjaga keamanan dalam negeri dan penegakan hukum. Selain itu undang-undang ini juga mengamanatkan agar Polri melaksanakan reformasi kelembagaan secara total dan berkesinambungan (*sustainable*). Menyadari akan hal tersebut dan seiring dengan tuntutan masyarakat madani (*civil society*) yang demikian besar mempercayakan peran keamanan kepada Polri, sementara kondisi sumber daya manusia Polri belum sebanding dengan kenyataan baik personel, sarana prasarana, sistem metode yang mengaturnya, maka terlihat adanya kesenjangan (*gab*) antara harapan masyarakat dibanding dengan kenyataan Polri dalam memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat pada saat itu. Namun demikian tentunya Polri tidak begitu saja menyerah dengan menerima keadaan tanpa melakukan upaya-upaya pembenahan untuk memenuhi harapan masyarakat tersebut.

Upaya Polri dalam melakukan reformasi kelembagaan saat ini telah sampai kepada reformasi tahap kedua. Sebut saja, pada awal era reformasi nasional dengan lahirnya Inpres Nomor 2 Tahun 1998, yang ditindaklanjuti dengan Kepres RI Nomor 89 Tahun 1999 dan pada tahun 2000 lahir Tap MPR Nomor 6 Tahun 2000 tentang Pemisahan TNI dan Polri serta Tap MPR Nomor 7 Tahun 2000 tentang Pendelegasian Peran Tugas Pertahanan dan Pendelegasian Peran Tugas Keamanan serta pada tahun 2002 lahir Undang-undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik

Indonesia dan hingga saat ini kelembagaan Polri dalam struktur pemerintahan menjadi otonomi dan bertanggung jawab langsung kepada presiden. Bertolak dari lahirnya Undang-undang Nomor 2 Tahun 2002 tersebut maka Polri menindaklanjuti dengan melakukan **reformasi internal Polri** yang mencakup 3 (tiga) pilar perubahan yaitu instrumental, struktural dan kultural (**reformasi tahap pertama**).

Reformasi internal Polri tersebut telah berjalan sampai dengan akhir tahun 2008, kurang lebih 10 (sepuluh) tahun sampai dengan saat ini, akan tetapi hasilnya hingga saat ini belum secara signifikan dirasakan oleh masyarakat, namun demikian upaya terhadap perubahan tersebut merupakan loncatan langkah besar dalam mendukung sistem ketatanegaraan demokrasi guna menunjukkan pemerintahan yang baik dan benar (*good and clean government*). Dalam perjalanannya reformasi internal tersebut menuai banyak kendala, terutama pada aspek kultural (perilaku organisasi dan individu), dalam hal ini belum nampak adanya perubahan paradigma baru dengan tampilan polisi sipil yang lebih humanis, protagonis dan proaktif untuk melayani masyarakat. Kendala pada aspek kultural tersebut lebih kepada pelayanan oleh personel Polri yang berada di gerbang terdepan dengan mayoritas (90 %) diemban oleh pelaksana atau *supervisor*. Dengan demikian maka perlu adanya penataan kembali dengan fokus perubahan mindset kepada pelaksana di tingkat bawah melalui jalur pendidikan teknis dan pada tingkat atas melalui pelatihan-pelatihan. Sedangkan perubahan pada aspek instrumental sudah cukup memadai, walaupun di beberapa elemen perlu adanya penataan kembali, khususnya instrumen-instrumen yang masih dirasakan tumpang tindih (*overlapping*) antara satu dengan lainnya serta masih menimbulkan kendala dalam mengoperasionalkannya. Hal ini dapat diupayakan dengan menginventarisir kembali instrumen-instrumen yang sudah tidak valid guna dilakukan perbaikan dan revisi kembali yang belum sempurna untuk dilakukan penyempurnaan serta menyusun instrument baru bagi yang belum tertata atau belum diatur.

Sedangkan pada aspek struktural masih dirasakan belum ideal dengan kebutuhan struktur organisasi yang sifatnya lebih melayani kepada masyarakat

sistem-sistem dalam proses MSDM, standar kompetensi, *Assessment* individu dan lain-lain), 7) Kultur organisasi (perubahan perilaku dan budaya kerja), 8) Program percepatan (*Quick Wins*) dan 9) Manajemen dan komunikasi tentang perubahan.

Reformasi Birokrasi Polri dibagi menjadi beberapa Tim kerja yang terdiri dari : Tim I yang membidangi tentang Manajemen Perubahan dan Transformasi Budaya dengan melaksanakan kegiatan internalisasi dan sosialisasi reformasi birokrasi serta transformasi budaya organisasi, Tim II yang membidangi Restrukturisasi Organisasi dan Tata Laksana dengan melaksanakan kegiatan perancangan ulang struktur organisasi Polri, analisis beban kerja dan identifikasi atau menginventarisir SOP/Protap, Tim III yang membidangi Quick Wins dengan melaksanakan identifikasi bidang kerja yang dirasakan langsung oleh masyarakat, program rencana aksi (*Quick Wins*) dan memantau pelaksanaannya, **Tim IV yang membidangi Manajemen SDM dan Remunerasi** dengan melaksanakan review dan penyempurnaan strategi, kebijakan dan sistem manajemen SDM serta merumuskan remunerasi, dan Tim V yang membidangi evaluasi kinerja dan profil Polri tahun 2025 dengan melakukan evaluasi kinerja Polri (kuantitatif dan kualitatif) dan merumuskan profil Polri tahun 2025. Dari pekerjaan Tim IV yang membidangi Manajemen SDM dan Remunerasi terdapat 4 (empat) program utama dan 9 (sembilan) kegiatan yang menghasilkan 19 (sembilan belas) keluaran (output) dengan bobot kontribusi 29,5% yang terdiri dari Program Arah Kebijakan (Program 1) dengan kegiatan Program Percepatan (*Quick Wins*) dalam rekrutmen anggota Polri dengan bobot 1,2 %, Program Penataan Sistem (Program 3) dengan kegiatan analisis jabatan, evaluasi jabatan dan sistem remunerasi dengan bobot 10 %, Program Penataan Sistem Manajemen SDM (Program 6) dengan kegiatan terdiri dari *Assessment Individu* bagi pegawai, Membangun sistem penilaian kinerja, Mengembangkan sistem penyediaan dan seleksi, Mengembangkan pola diklat, Memperkuat pola rotasi, mutasi dan promosi, memperkuat pola karier dan memperkuat atau membangun database pegawai dengan bobot 15 %, dan program Penguatan Unit Organisasi (program 7) dengan kegiatan penguatan unit organisasi kepegawaian dengan bobot 3,3 %.

### BAB III

#### KONDISI FAKTUAL PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI POLDA NTB DAN JAJARAN

#### 10. Kondisi Umum SDM Polri di Polda NTB Saat Ini

a. Perbandingan DSP dan riil Polda NTB secara keseluruhan :

NO.	PANGKAT	DSPP	RIIL	KET
1.	PATI	1	1	0
2.	PAMEN	319	155	-164
3.	PAMA	917	543	-374
4.	BA	7.111	7.099	-12
5.	<b>JUMLAH</b>	<b>8.348</b>	<b>7.798</b>	<b>-550</b>

b. Perbandingan DSP dan riil Mapolda NTB:

NO.	PANGKAT	DSPP	RIIL	KET
1.	PATI	1	1	0
2.	PAMEN	274	122	-152
3.	PAMA	300	235	-65
4.	BA	1.486	1.768	+282
5.	<b>JUMLAH</b>	<b>2.061</b>	<b>2.126</b>	<b>+65</b>

c. Perbandingan DSP dan riil Polres Mataram Polda NTB :

NO.	PANGKAT	DSPP	RIIL	KET
1.	PAMEN	5	4	-1
2.	PAMA	65	45	-20
3.	BA	626	733	+107
4.	<b>JUMLAH</b>	<b>696</b>	<b>782</b>	<b>+86</b>

d. Perbandingan DSP dan riil Polres Lombok Barat Polda NTB :

NO.	PANGKAT	DSPP	RIIL	KET
1.	PAMEN	5	3	-2
2.	PAMA	68	40	-28
3.	BA	637	804	+167
4.	<b>JUMLAH</b>	<b>710</b>	<b>847</b>	<b>+137</b>

## e. Perbandingan DSP dan riil Polres Lombok Tengah Polda NTB :

NO.	PANGKAT	DSPP	RIIL	KET
1.	PAMEN	5	4	-1
2.	PAMA	79	43	-36
3.	BA	747	754	+7
4.	<b>JUMLAH</b>	<b>831</b>	<b>801</b>	<b>-30</b>

## f. Perbandingan DSP dan riil Polres Lombok Timur Polda NTB :

NO.	PANGKAT	DSPP	RIIL	KET
1.	PAMEN	5	4	-1
2.	PAMA	69	37	-32
3.	BA	774	786	+12
4.	<b>JUMLAH</b>	<b>858</b>	<b>827</b>	<b>-31</b>

## g. Perbandingan DSP dan riil Polres Sumbawa Polda NTB :

NO.	PANGKAT	DSPP	RIIL	KET
1.	PAMEN	5	2	-3
2.	PAMA	80	34	-46
3.	BA	778	567	-211
4.	<b>JUMLAH</b>	<b>863</b>	<b>603</b>	<b>-260</b>

## h. Perbandingan DSP dan riil Polres Sumbawa Barat Polda NTB :

NO.	PANGKAT	DSPP	RIIL	KET
1.	PAMEN	5	4	-1
2.	PAMA	50	18	-32
3.	BA	382	351	-31
4.	<b>JUMLAH</b>	<b>437</b>	<b>373</b>	<b>-64</b>

## i. Perbandingan DSP dan riil Polres Dompu Polda NTB :

NO.	PANGKAT	DSPP	RIIL	KET
1.	PAMEN	5	4	-1
2.	PAMA	59	26	-33
3.	BA	480	384	-96
4.	<b>JUMLAH</b>	<b>544</b>	<b>414</b>	<b>-130</b>

## j. Perbandingan DSP dan riil Polres Kota Bima Polda NTB :

NO.	PANGKAT	DSPP	RIIL	KET
1.	PAMEN	5	5	0
2.	PAMA	76	37	-39
3.	BA	725	518	-207
4.	<b>JUMLAH</b>	<b>806</b>	<b>560</b>	<b>-246</b>



- b. **Prestasi**, masih belum ada kriteria yang jelas terhadap prestasi dan reward yang dicapai berdasarkan kompetensi masing-masing kemampuan yang dimiliki oleh personil, sehingga masih terkesan kurang obyektif dan transparan serta cenderung ada intervensi dari pihak lain dalam penunjukkan personil yang berprestasi.
- c. **Pelanggaran oleh Personil :**

1) Data pelanggaran personil Polda NTB tahun 2006 :

NO.	KESATUAN	ANGGOTA TERLIBAT			
		PAMEN	PAMA	BA/TA	JML
1.	MAPOLDA NTB		13	36	49
2.	RES MATARAM		1	12	13
3.	RES LOBAR		2	26	28
4.	RES LOTENG		2	46	48
5.	RES LOTIM			26	26
6.	RES SUMBAWA			12	12
7.	RES SUMBAWA BARAT			11	11
8.	RES DOMPU			10	10
9.	RESTA BIMA			27	27
10.	RES BIMA			13	13
	<b>JUMLAH</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>219</b>	<b>237</b>

2) Data pelanggaran personil Polda NTB tahun 2007 :

NO.	KESATUAN	ANGGOTA TERLIBAT			
		PAMEN	PAMA	BA/TA	JML
1.	MAPOLDA NTB		8	43	51
2.	RES MATARAM		1	25	26
3.	RES LOBAR			35	35
4.	RES LOTENG		1	33	34
5.	RES LOTIM			30	30
6.	RES SUMBAWA			31	31
7.	RES SUMBAWA BARAT			53	53

8.	RES DOMPU		1	19	20
9.	RESTA BIMA		1	26	27
10.	RES BIMA			10	10
	<b>JUMLAH</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>305</b>	<b>324</b>

## 3) Data pelanggaran personil Polda NTB tahun 2008 :

NO.	KESATUAN	ANGGOTA TERLIBAT			
		PAMEN	PAMA	BA/TA	JML
1.	MAPOLDA NTB	1	4	41	46
2.	RES MATARAM	1	1	30	32
3.	RES LOBAR		4	55	59
4.	RES LOTENG		6	42	48
5.	RES LOTIM			27	27
6.	RES SUMBAWA		2	40	42
7.	RES SUMBAWA BARAT		1	22	23
8.	RES DOMPU		3	17	20
9.	RESTA BIMA	1	2	23	26
10.	RES BIMA			19	19
	<b>JUMLAH</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>316</b>	<b>342</b>

## 4) Data pelanggaran personil Polda NTB tahun 2009 :

NO.	KESATUAN	ANGGOTA TERLIBAT			
		PAMEN	PAMA	BA/TA	JML
1.	MAPOLDA NTB	1	8	48	57
2.	RES MATARAM			26	26
3.	RES LOBAR		1	78	79
4.	RES LOTENG		4	40	44
5.	RES LOTIM			36	36
6.	RES SUMBAWA		4	43	47
7.	RES SUMBAWA BARAT			23	23
8.	RES DOMPU		2	22	24
9.	RESTA BIMA			17	17

sistem-sistem dalam proses MSDM, standar kompetensi, *Assessment* individu dan lain-lain), 7) Kultur organisasi (perubahan perilaku dan budaya kerja), 8) Program percepatan (*Quick Wins*) dan 9) Manajemen dan komunikasi tentang perubahan.

Reformasi Birokrasi Polri dibagi menjadi beberapa Tim kerja yang terdiri dari : Tim I yang membidangi tentang Manajemen Perubahan dan Transformasi Budaya dengan melaksanakan kegiatan internalisasi dan sosialisasi reformasi birokrasi serta transformasi budaya organisasi, Tim II yang membidangi Restrukturisasi Organisasi dan Tata Laksana dengan melaksanakan kegiatan perancangan ulang struktur organisasi Polri, analisis beban kerja dan identifikasi atau menginventarisir SOP/Protap, Tim III yang membidangi Quick Wins dengan melaksanakan identifikasi bidang kerja yang dirasakan langsung oleh masyarakat, program rencana aksi (*Quick Wins*) dan memantau pelaksanaannya, **Tim IV yang membidangi Manajemen SDM dan Remunerasi** dengan melaksanakan review dan penyempurnaan strategi, kebijakan dan sistem manajemen SDM serta merumuskan remunerasi, dan Tim V yang membidangi evaluasi kinerja dan profil Polri tahun 2025 dengan melakukan evaluasi kinerja Polri (kuantitatif dan kualitatif) dan merumuskan profil Polri tahun 2025. Dari pekerjaan Tim IV yang membidangi Manajemen SDM dan Remunerasi terdapat 4 (empat) program utama dan 9 (sembilan) kegiatan yang menghasilkan 19 (sembilan belas) keluaran (output) dengan bobot kontribusi 29,5% yang terdiri dari Program Arah Kebijakan (Program 1) dengan kegiatan Program Percepatan (*Quick Wins*) dalam rekrutmen anggota Polri dengan bobot 1,2 %, Program Penataan Sistem (Program 3) dengan kegiatan analisis jabatan, evaluasi jabatan dan sistem remunerasi dengan bobot 10 %, Program Penataan Sistem Manajemen SDM (Program 6) dengan kegiatan terdiri dari *Assessment Individu* bagi pegawai, Membangun sistem penilaian kinerja, Mengembangkan sistem penyediaan dan seleksi, Mengembangkan pola diklat, Memperkuat pola rotasi, mutasi dan promosi, memperkuat pola karier dan memperkuat atau membangun database pegawai dengan bobot 15 %, dan program Penguatan Unit Organisasi (program 7) dengan kegiatan penguatan unit organisasi kepegawaian dengan bobot 3,3 %.

dalam tahap selanjutnya setelah menjadi anggota Polisi ada pendidikan pengembangan baik untuk pengembangan umum (yang mencakup PTIK, SELAPA, SESPIM, SESPATI) juga ada pendidikan pengembangan spesial baik dalam negeri maupun luar negeri yang mencakup pendidikan kejuruan, kursus maupun untuk pengembangan ilmu Kepolisian.

Permasalahan di bidang pendidikan dan pelatihan Polri antara lain :

1) Masalah Internal :

- a) Lembaga pendidikan (Lemdik) belum menjadi kebanggaan/institusi penting bagi Polri/ masih sebatas wacana untuk membangun sebagai pusat unggulan (*center of excellenf*).
- b) Tenaga pendidik yang belum sesuai dengan tuntutan/harapan untuk mewujudkan/menghasilkan hasil didik sebagai Polri yang ramah profesional, pandai, bermoral dan taat hukum.
- c) Lembaga pendidikan dianggap tempat untuk mencari jabatan/pangkat atau lebih ekstrimnya sebagai tempat buangan.
- d) Kurikulum yang masih banyak mengadopsi/model militer dan revisinya belum secara komprehensif.

2) Masalah Eksternal :

Adanya anggapan / penilaian masyarakat bahwa pendidikan pengembangan Polri khususnya PTIK masih eksklusif untuk lulusan AKPOL dan D3 PTIK saja dan tidak terbuka untuk umum.

- c. Penggunaan dan Penempatan personel Polri adalah untuk menempatkan anggota Polri yang baru lulus dari sekolah/lembaga pendidikan pembentukan, maupun pengembangan umum. Melaksanakan mutasi jabatan dari suatu tempat ketempat lain (satuan kewilayahan, tugas staff maupun di lembaga pendidikan).

## BAB IV

### FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI

#### 11. Faktor Internal

##### a. Strengths (Kekuatan).

- 1) Polri memiliki peraturan perundang-undangan sebagai pedoman pelaksanaan tugas :
  - a) UU No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.
  - b) Peraturan Pemerintah No. 2 tahun 2003 tentang Disiplin Anggota Polri.
  - c) Peraturan Kapolri No. 7 tahun 2006 tentang Peraturan Kode Etik dan Profesi Polri.
  - d) Juklak dan Juknis yang mengatur tentang penempatan dalam jabatan / mutasi.
- 2) Pembinaan SDM Polri dijadikan sebagai prioritas sasaran menuju profesionalisme Polri.
- 3) Adanya kesatuan internal yang mengawasi kinerja anggota dalam mengoperasikan tugas dan fungsinya sesuai dengan kedudukan dan jabatannya.
- 4) Diterapkannya sistem *reward* dan *punishment* oleh pimpinan secara konsisten dan berkelanjutan sebagai langkah-langkah memberikan motivasi dan dorongan untuk senantiasa menunjukkan kualitas kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas tanggung jawabnya.

##### b. Weaknesses (Kelemahan).

- 1) Belum pernah dilakukan metode uji kompetensi dalam pengangkatan dan penempatan anggota dalam jabatan di wilayah jajaran Polda NTB, sehingga perlunya adanya langkah-langkah penyesuaian.

## BAB V

### KONDISI PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG DIHARAPKAN

#### 13. Kondisi SDM Polri Di Polda NTB yang Diharapkan

Kondisi sumber daya manusia Polri di Polda NTB walaupun secara umum sebenarnya sudah relative memadai tetapi masih jauh dari rasio ideal yang ditetapkan oleh PBB. Kemampuan, kualitas, dan kompetensi personil dalam melaksanakan tugas pokok Polri masih perlu mendapatkan pembinaan sehingga diharapkan tidak menyimpang dan menyalahgunakan wewenang yang diberikan sebagai anggota Polri.

Diharapkan sumber daya manusia di Polda NTB dapat menempuh pendidikan kejuruan dan pendidikan pengembangan sesuai dengan kepangkatan dan jabatannya masing-masing sehingga akan meningkatkan profesionalisme pelaksanaan tugas di lapangan. Harapannya, semua personil yang ada di satuan fungsional telah menempuh pendidikan kejuruan / spesialisasi sesuai dengan minat, bakat, dan ketertarikannya masing-masing.

Diharapkan Polda NTB memiliki kemampuan SDM/ personil yang berkualitas, professional, dan kompeten sehingga dapat menjalankan tugas secara konsisten, melayani masyarakat, menegakkan hukum, dan memelihara kamtibmas. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas di Polda NTB, maka kinerja Polda NTB akan mengalami penurunan sehingga berimplikasi pada menurunnya profesionalisme dalam melaksanakan tugas pokok Polri.

Diharapkan sumber daya manusia yang ada di Polda NTB dikelola, dibina, didesain dan dirawat secara apik, sistematis, dan terencana sehingga akan berkontribusi pada pencapaian visi dan misi organisasi Polda NTB. Pendidikan dan latihan merupakan kunci sukses terbentuknya sumber daya manusia Polri yang handal, kredibel, kapabel dan mumpuni sehingga diperlukan desain pendidikan kejuruan dan pendidikan pengembangan yang komprehensif sehingga Polres sebagai "user" akan dapat memanfaatkan sumber daya manusia tersebut secara professional.

#### 14. Kualitas Pembinaan SDM yang diharapkan.

Secara mendasar Kualitas peningkatan pembinaan SDM di Polda NTB memiliki arti penting untuk memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi birokrasi Polri, yaitu meliputi :

##### a. Pelaksanaan Pembinaan SDM yang mengacu pada Reformasi Birokrasi Polri

Guna memantapkan profesionalisme Polri, maka pelaksanaan pembinaan SDM yang diharapkan adalah sebagai berikut :

- 1) Rekrutmen
  - (a) Membangun adanya sistem yang obyektif (fair), transparan dan akuntable dengan melibatkan stakeholder lainnya (Pemerintah, DPR, Masyarakat, Media LSM, Instansi Terkait, Sektor bisnis dsb) dalam penyelenggaraan seleksi.
  - (b) Adanya etika kerja sehingga proses seleksi dilakukan secara profesional atau tidak dijadikan lahan usaha mencari keuntungan pribadi atau kelompok.
  - (c) Adanya sistem sistem kontrol yang dapat memantau pelaksanaan tugas baik bidang administrasi maupun pelaksanaan tugas di lapangan.
  - (d) Tidak memberlakukan sistem sponsorship.
  - (e) Adanya sanksi tegas kepada petugas yang menyimpang maupun terlibat dalam percaloan.
- 2) Pendidikan dan pelatihan
  - (a) Sistem pendidikan dan kurikulum pendidikan ditingkatkan mengacu pada dasar-dasar demokratis dan membangun sistem belajar mengajar yang kreatif, inovatif bukan lagi pola menghafal maupun mengejar nilai/rangking. Sistem penilaian yang fair dan obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Hasil didik setelah lulus pendidikan mampu melaksanakan tugas manajerial maupun operasional dalam penyelenggaraan tugas Polri sesuai dengan tingkatannya.

- (b) Peningkatan frekwensi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dengan bermitra atau bekerjasama dengan institusi perguruan tinggi lainnya sehingga siswa didik mendapatkan pengetahuan maupun wacana yang luas dan mampu memahami tugasnya secara hoistik atau sistemik.
  - (c) Mengintensifkan pelatihan *video compact disc* (vcd) fungsi teknis kepolisian di jajaran Polda NTB secara terencana dan terkendali serta melakukan pemantauan terhadap para peserta pasca pelatihan untuk kemudian diadakan evaluasi bagi pelaksanaan pelatihan selanjutnya.
  - (d) Peningkatan penugasan bagi para instruktur, tenaga pendidik maupun dosen dalam lembaga pendidikan Polri adalah petugas yang dianggap berprestasi dalam operasional Kepolisian mempunyai prestasi dan dedikasi yang tinggi untuk memajukan Polri serta perilakunya secara moral terpuji dan dapat diteladani. Dengan harapan dapat sebagai agen-agen untuk *transfer of science* dan *transfer of behaviour*.
  - (e) Peningkatan kualitas sarana dan prasarana pendukung pendidikan sehingga dari lingkungan yang humanis dan suasana yang mendukung proses belajar-mengajar dapat menghasilkan petugas-petugas polri yang profesional dan pembelajar.
- 3) Pembinaan Karier
- (a) Pembinaan sistem peningkatan karier berdasarkan kinerja atau berbasis kompetensi (*merryt system*) dengan mengacu kepada latar belakang pendidikan, prestasi, pelanggaran dan lamanya waktu penugasan, sehingga dapat meminimalisir sistem yang despotic atau sistem kedekatan personal anggota dengan pejabat. Penilaian kinerja dilakukan secara berjenjang dan obyektif obyektif serta akuntabel sehingga ada standard baku mutasi baik yang bersifat rotasi, promosi, maupun demosi.



- (b) Adanya sistem akuntabilitas bagi petugas yang menjabat di suatu tempat dengan adanya suatu etika kerja sehingga jabatan bukanlah segala-galanya. Dan berupaya semaksimal mungkin meminimalisir adanya gab yang dalam antara jabatan yang dianggap basah dengan jabatan yang dianggap kering.
  - (c) Adanya sistem pembinaan karier yang tidak berdasarkan senioritas atau berdasarkan *like or dislike* belaka tetapi berdasarkan prestasi kerja.
  - (d) Adanya aturan dalam menentukan pejabat pada posisi yang strategis dengan dibuat sistem kompetitornya dan tidak lagi sistem penunjukkan namun berupaya membangun berdasarkan prestasi dan kemampuan (*the right man in the right place*).
  - (e) Pejabat yang akan menduduki jabatan strategis harus membuat semacam kontrak kerja yang berisi komitmen, rencana kerja dan target pencapaian, sehingga dapat dijadikan kontrol secara moral dan rencana kerja serta pencapaian target dapat dijadikan kontrol secara administratif maupun penilaian operasional, sehingga saat akan dipindahkan ada dasarnya apakah promosi, mutasi ataupun demosi sehingga penggantinya baik siap dan jelas untuk melanjutkan maupun melakukan perbaikan.
  - (f) Adanya penentuan jabatan dengan melibatkan pihak luar (independen) dalam penilaian kerja.
- 4) Perawatan Personel
- (a) Adanya jaminan bahwa anggota Polri yang berjasa akan memperoleh perhatian.
  - (b) Adanya pengelolaan santunan kesehatan terhadap anggota Polri dan keluarga diserahkan kepada pihak ketiga yang profesional.
  - (c) Disusun kriteria pemberian hak anggota (pendidikan, karier, gaji berkala) secara jelas dan sederhana sehingga setiap anggota Polri dengan mudah mengetahui haknya bahkan dapat melakukan komplain bila pengelolaannya tidak benar.

5) Pengakhiran

- (a) Peningkatan pelayanan pensiun bagi anggota Polri maupun PNS Polri merupakan penghargaan atas pengabdianya, maka ditetapkan secara sederhana, mudah dan tepat waktu.
- (b) Tidak melakukan diskriminasi (kesetaraan / kesamaan hak) dalam perlakuan kepada anggota (perawatan kesehatan, pemakaman, pemberian tanda jasa).

**b. Kontribusi (*Output*) Peningkatan Pembinaan SDM terhadap Profesionalisme Polri**

1) Hasil yang diharapkan pada peningkatan pembinaan SDM.

- a) Terwujudnya pembinaan karier berdasarkan prestasi (*Merryt System*) dan moral. Pembinaan karier anggota dilaksanakan secara obyektif, adil dan didasarkan atas ketentuan yang berlaku dengan mempertimbangkan aspek moral, kemampuan, prestasi, pendidikan, senioritas dan tanpa mengorbankan kualitas, dengan pola kegiatan :
  - (1) Mepedomani usulan berdasarkan penilaian pengguna (*user*).
  - (2) Menyusun ukuran prestasi.
  - (3) Menyusun daftar penilaian yang terbaru.
  - (4) Mengaktifkan Wanjak.
- b) Terwujudnya proses pengangkatan dan penempatan anggota yang kapabel dan akuntabel.

Pengangkatan dan penempatan anggota dalam jabatan harus memperhatikan aspek moral, prestasi dan kemampuan serta memperhatikan sungguh-sungguh penilaian pengguna (*User*), guna menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam megemban visi dan misi Polri dalam

melaksanakan tugasnya, sehingga perlu menerapkan sistem kontrak kinerja, dengan pola :

- (1) Menandatangani kontrak kinerja sebelum menduduki jabatan.
- (2) Evaluasi kontrak kinerja per satu semester.
- (3) Membentuk dewan penilaian kinerja.

c) Terwujudnya kultur Polri yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Merubah kultur Polri sesuai dengan tuntutan masyarakat madani yang demokratis yang mampu melaksanakan tugas sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat dengan senantiasa menjunjung tinggi hak asasi manusia.

- (1) Memberikan keteladanan setiap unsur pimpinan di setiap strata jabatan Polri baik dalam sikap, perilaku terpuji dan menghilangkan kebiasaan membebani bawahan serta tidak memberikan penugasan di luar tugas pokok.
- (2) Mengefektifkan pelaksanaan *reward dan punishment* secara obyektif dan transparan sehingga memberikan rasa keadilan bagi setiap anggota.
- (3) Mengaplikasikan nilai-nilai yang terkandung dalam Tribrata, Catur Prasetya serta Etika Kepolisian dalam menjalankan tugas dan kehidupan sehari-hari.

2) Indikator Keberhasilan pada peningkatan pembinaan SDM.

- a) Mampu menciptakan dimensi obyektifitas, transparansi, keadilan dan akuntabilitas dalam proses penempatan/ mutasi jabatan anggota melalui uji kompetensi.

melaksanakan tugasnya, sehingga perlu menerapkan sistem kontrak kinerja, dengan pola :

- (1) Menandatangani kontrak kinerja sebelum menduduki jabatan.
- (2) Evaluasi kontrak kinerja per satu semester.
- (3) Membentuk dewan penilaian kinerja.

c) Terwujudnya kultur Polri yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Merubah kultur Polri sesuai dengan tuntutan masyarakat madani yang demokratis yang mampu melaksanakan tugas sebagai pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat dengan senantiasa menjunjung tinggi hak asasi manusia.

- (1) Memberikan keteladanan setiap unsur pimpinan di setiap strata jabatan Polri baik dalam sikap, perilaku terpuji dan menghilangkan kebiasaan membebani bawahan serta tidak memberikan penugasan di luar tugas pokok.
- (2) Mengefektifkan pelaksanaan *reward dan punishment* secara obyektif dan transparan sehingga memberikan rasa keadilan bagi setiap anggota.
- (3) Mengaplikasikan nilai-nilai yang terkandung dalam Tribrata, Catur Prasetya serta Etika Kepolisian dalam menjalankan tugas dan kehidupan sehari-hari.

2) Indikator Keberhasilan pada peningkatan pembinaan SDM.

- a) Mampu menciptakan dimensi obyektifitas, transparansi, keadilan dan akuntabilitas dalam proses penempatan/ mutasi jabatan anggota melalui uji kompetensi.

- b) Anggota dalam menjalankan tugasnya menunjukkan kemampuan untuk memecahkan berbagai permasalahan yang terjadi termasuk dalam penanganan-penanganan bentuk-bentuk gangguan yang berpotensi menimbulkan keresahan masyarakat.
- c) Tidak ditemukannya sikap perilaku arogan anggota dalam menjalankan tugasnya dilapangan maupun dalam bersosialisasi dengan masyarakat ditempat tugasnya sehingga mendapat reaksi positif dari masyarakat.
- d) Dari segi kemampuan, dalam menganalisa dan mengambil keputusan tidak lagi ditemukan kesalahan prosedur maupun keragu-raguan anggota dalam mengambil keputusan atau untuk melakukan suatu tindakan.
- e) Terdapat kesinambungan kinerja anggota dengan kemampuan yang dimilikinya saat sebelum bertugas pada jabatan barunya.
- f) Adanya komitmen dari masing-masing anggota dalam melaksanakan tugasnya sehingga target yang ingin dicapai tergambar dengan jelas.
- g) Tidak terjadinya pelanggaran disiplin, Kode Etik Profesi maupun tindak pidana serta tindakan-tindakan lain yang menyimpang dari norma-norma dan atau ketentuan yang berlaku dalam menjalankan tugas dan fungsinya selaku pelindung, pengayom dan pelayan masyarakat.

## BAB VI

### STRATEGI MENINGKATKAN PEMBINAAN SDM GUNA MEMANTAPKAN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI POLRI

#### 1. Visi

"Terwujudnya peningkatan pembinaan SDM Polri yang kapabel dan akuntabel melalui uji kompetensi dengan prinsip *merryt system* dalam rangka reformasi birokrasi Polri guna memantapkan profesionalisme pelaksanaan tugas Polri di wilayah hukum Polda NTB."

#### 2. Misi

- a. Menyelenggarakan penyusunan rencana peningkatan pembinaan SDM melalui prinsip merit system sehingga menghasilkan anggota yang berkualitas dan profesional dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya.
- b. Melaksanakan uji kompetensi secara transparan, obyektif dan memiliki validitas sebagai strategi peningkatan pembinaan SDM yang kredibel dan akuntabel.
- c. Mewujudkan anggota yang profesional, sehingga mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat dalam rangka menumbuhkan kepercayaan dan partisipasi masyarakat dalam mendukung tugas-tugas Polri.

#### 3. Tujuan

- a. Terselenggaranya kegiatan pembinaan SDM secara transparan dan akuntabel dalam rangka mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang kredibel dan akuntabel.
- b. Terlaksananya implementasi peningkatan pembinaan SDM melalui kegiatan Penempatan/mutasi jabatan terhadap anggota dengan seleksi uji kompetensi dalam rangka menciptakan profesionalisme Polri.

- c. Terselenggaranya kegiatan peningkatan pembinaan SDM yang bebas dari segala bentuk intervensi serta mampu membentuk jiwa pengabdian anggota yang senantiasa mengedepankan kepentingan organisasi dalam menjalankan tugas, fungsi dan perannya.

#### 4. Sasaran

- a. Meningkatnya pembinaan SDM di lingkungan Polri sehingga mampu memantapkan profesionalisme kinerja Polri dalam melayani masyarakat.
- b. Terciptanya kualitas profesionalisme anggota yang mantap dan sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya.

#### 5. Kebijakan

Dalam meningkatkan pembinaan SDM guna memantapkan profesionalisme Polri dalam rangka reformasi Birokrasi Polri maka kebijakannya yaitu Terwujudnya Polri yang dipercaya masyarakat sebagai aparat keamanan yang profesional, bermoral dan modern melalui peningkatan pembinaan SDM guna memantapkan profesionalisme kinerja Polri dalam rangka reformasi birokrasi Polri.

#### 6. Strategi

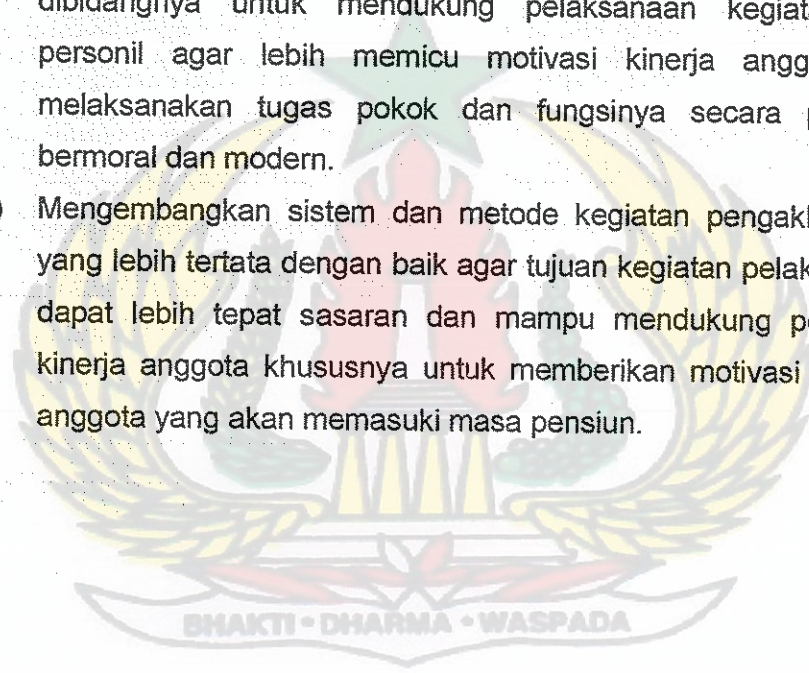
Adapun langkah-langkah strategis peningkatan pembinaan SDM dibatasi pada kegiatan-kegiatan pokok pembinaan SDM yang meliputi penyediaan, pendidikan dan pelatihan, penggunaan, perawatan dan pengakhiran dinas, yang kami jabarkan sebagai berikut :

##### a. Strategi Jangka Pendek

- 1) Penyediaan personil dilaksanakan dengan pengawasan dan kontrol yang optimal baik dari internal Polda NTB melalui pelibatan fungsi inspektoriat pengawasan (Itwasda), maupun fungsi profesi dan pengamanan (Propam) dengan tetap menjunjung tinggi prinsip transparansi dan akuntabilitas
- 2) Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan secara terbuka dengan seleksi yang optimal sesuai dengan kompetensinya masing-masing

latar belakang pendidikan dan disiplin yang telah direcord/didata selama ini guna lebih mendukung keakuratan hasil pengembangan proses asseement center yang dapat melibatkan para ahli dari luar Polri untuk memberikan masukan dan saran dalam rangka meningkatkan pelaksanaan penempatan personil berbasis kompetensi secara optimal, transparan, obyektif, akurat dan akuntabel.

- 4) Mengembangkan suatu konsep pemeliharaan dan perawatan personil yang lebih tertata dan terprogram dengan baik dan melibatkan instansi atau nara sumber yang berkompeten dibidangnya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan harwat personil agar lebih memicu motivasi kinerja anggota dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara profesional, bermoral dan modern.
- 5) Mengembangkan sistem dan metode kegiatan pengakhiran dinas yang lebih tertata dengan baik agar tujuan kegiatan pelaksanaannya dapat lebih tepat sasaran dan mampu mendukung pelaksanaan kinerja anggota khususnya untuk memberikan motivasi moral bagi anggota yang akan memasuki masa pensiun.







## BAB VII PENUTUP

### 1. Kesimpulan.

Kondisi faktual Pembinaan SDM Polri saat ini khususnya di wilayah Polda NTB secara umum belum dapat secara optimal terlaksanakan, hal ini disebabkan oleh karena masih adanya permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam proses penyediaan personil sampai dengan pengakhiran dinas baik berupa penyajian data personil yang sering terlambat, kurang akurat, dan kurang lengkapnya data anggota yang dikirimkan, serta permasalahan lainnya, sehingga berpengaruh terhadap profesionalisme kinerja Polri serta kurang optimalnya pelaksanaan reformasi birokrasi Polri saat ini.

Secara umum profesionalisme personil Polri di jajaran Polda NTB belum optimal dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi Polri. Hal tersebut dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas personil yang belum memadai jika dikaitkan dengan kebutuhan organisasi dan tantangan tugas Polri pada umumnya.

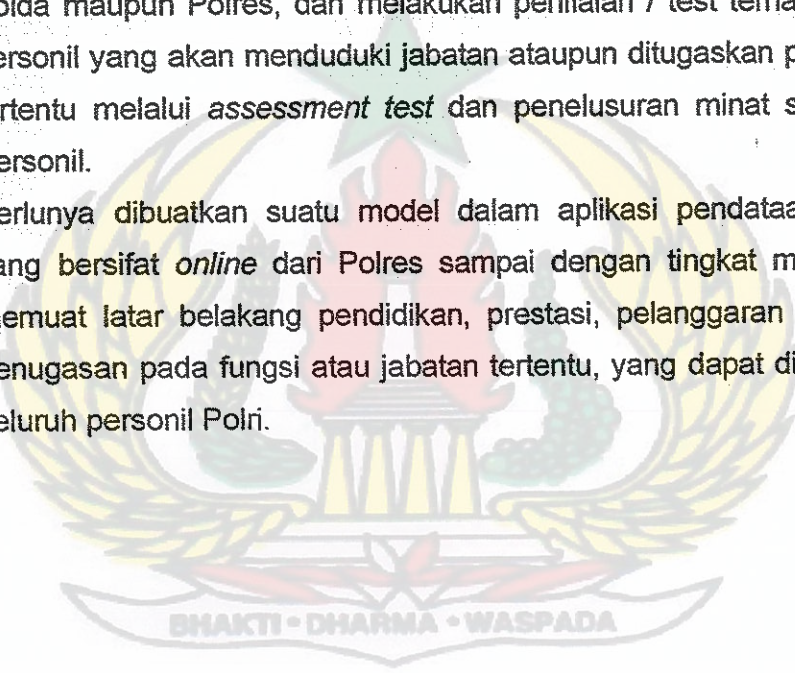
Adapun langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan dalam meningkatkan pembinaan SDM Polri adalah meliputi kegiatan-kegiatan pada fungsi pokok pembinaan SDM yaitu fungsi penyediaan, pendidikan dan pelatihan, penggunaan, perawatan dan pengakhiran dinas yang dilaksanakan secara berkesinambungan pada tahapan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, dengan mengembangkan sistem dan metode yang sudah ada untuk kemudian dikombinasikan dengan inovasi inovasi pengembangan sistem dan metode yang baru, melalui peningkatan kerjasama dengan masyarakat dan institusi di luar Polri (*stake holder*).

### 2. Rekomendasi.

- a. Dalam rangka transparansi dan akuntabilitas Polri, pada fungsi penyediaan kiranya perlu dipertimbangkan untuk menerapkan metode

ataupun terobosan baru pada proses rekrutmen personil Polri, yang memberikan kesempatan lebih besar lagi kepada masyarakat / stake holder lainnya untuk duduk dalam kepanitiaan guna menentukan calon-calon anggota Polri, dengan tetap memperhatikan prinsip pengawasan dan control yang ketat dari internal Polri. Bahkan jika memungkinkan kepanitiaan diserahkan kepada pihak ketiga dalam hal ini pihak independen yang telah membuat kontrak kerja sebelumnya dengan pihak Polri.

- b. Kiranya perlu segera dirumuskan peraturan baku tentang parameter ataupun persyaratan minimal bagi setiap jabatan yang ada di tingkat Polda maupun Polres, dan melakukan penilaian / test terhadap setiap personil yang akan menduduki jabatan ataupun ditugaskan pada fungsi tertentu melalui *assessment test* dan penelusuran minat serta bakat Personil.
- c. Perlunya dibuatkan suatu model dalam aplikasi pendataan personil yang bersifat *online* dari Polres sampai dengan tingkat mabes yang memuat latar belakang pendidikan, prestasi, pelanggaran dan waktu penugasan pada fungsi atau jabatan tertentu, yang dapat diakses oleh seluruh personil Polri.



## DAFTAR PUSTAKA :

- Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah. 2003. *"Manajemen Sumber Daya Manusia". Konsep, Teori dan Pengembangan dalam kontek organisassi publik.* Graha Ilmu.
- Atkinson, Rita., Atkinson, Richard, C., & Hilgard, Ernest, R., 1983, *Introduction to Psychology*, 8th Ed. Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- A.Qodri Azizy, 2007. *"Change, Management dalam Reformasi Birokrasi"*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bayley, David H., 1998, *Police For The Future : Polisi Masa Depan*, Jakarta, PT. Cipta Manunggal.
- Hans, Jen Z.A. 2008, *"MP. Manajemen Strategik"*, Lembang-Bandung Barat : Sespim Polri.
- Harahap, Sofyan Syafri, 2001, *Sistem Pengawasan Manajemen*, Penerbit Quantum, Jakarta.
- Hariandja, M.T.E., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta, 2002; Hal 143
- Koontz, Harold DKK, 2000, *Manajemen (Terjemahan editor Alfonsus Sirait) Jilid 1 Cetakan Ke 7*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Rao, T.V., (1986), *Penilaian Prestasi Kerja*, PT. Pustaka Binaman Presindo, Dicetak Oleh PT. Gramedia, Jakarta.
- Ring S., & Van de Ven, H. 1994, *Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships*, *The Academy of Management Review*. 19(1) : 90-118.
- UU No. 2/2002, 2004, tentang *Kepolisian Negara Republik Indonesia*, Cetakan Pertama, Cemerlang, Jakarta.
- Winardi, 2000, *Azas-Azas Manajemen Cetakan Ke 2*, Penerbit Mandar Maju, Bandung Barat.