

## ANALISIS STRATEGI PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA POLRI

**Mohamad Rangga Afianto, Surya Dharma**

Universitas Indonesia (UI), Jakarta, Indonesia

Email: rangga.afianto@gmail.com, surya\_tendik@yahoo.com

### **Abstract**

*Organizational development is a long-term effort in a systemic and planned business effort in an organization. These improvements, made in the organization's efforts to improve language for its issues and the organization's work and security for changes coming from its external environment. This research is a hope for the development of Human Resources (HR) Police. This research method uses normative juridical research and descriptive analysis is carried out. As for the data types and sources whose data are alienated data. The technique that used to collect this data is how researchers researched this law study literature study or document (Research Library). Technical Analysis of qualitative data is a research procedure that results in descriptive data of written or spoken words from people and in which direction are written or spoken words from people and in which direction can be wrapped. The results of the study are called that technological transformation will better impact the process of human resource management in a changing organization. Improving the ability for members of the National Police becomes a priority, not only focusing on hard skills, but also the role and improvement of soft skills that are capable to face the dynamics that develop in the future. Big data development, good recruitment of Police members, police talent management, position management, technology-based improvement and job design will be the right Police Strategy to be the point for challenges in the era of Industrial Revolution 4.0.*

**Keywords:** *human resources management; national police; membership organization structure.*

### **Abstrak**

Pengembangan organisasi merupakan upaya jangka panjang dalam usaha melakukan penyempurnaan yang sistematis dan terencana dalam suatu organisasi. Penyempurnaan ini, dilakukan dalam lingkup upaya penyempurnaan kemampuan organisasi untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dan kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan yang berasal dari lingkungan eksternalnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) Polri. Metode penelitian ini menggunakan penelitian yuridis normatif dan dilakukan secara deskriptif analisis. Adapun jenis dan sumber data yang digunakan berupa data sekunder. Teknik yang dipakai dalam pengumpulan data ini diambil oleh peneliti dalam penelitian hukum ini adalah studi kepustakaan atau studi dokumen (*Library Research*). Pada teknis analisis data kualitatif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

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:** sumber daya manusia; polri; struktur keanggotaan.

## Pendahuluan

Salah satu teknik perilaku organisasi yang dipergunakan untuk melakukan perubahan adalah pengembangan organisasi atau yang lazim dikenal dalam literatur organisasi sebagai *Organization Development* (OD). Pengembangan organisasi merupakan upaya jangka panjang dalam usaha melakukan penyempurnaan yang sistematis dan terencana dalam suatu organisasi. Penyempurnaan ini dilakukan dalam lingkup upaya penyempurnaan kemampuan organisasi untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dan kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan yang berasal dari lingkungan eksternalnya. Langkah penyempurnaan ini dilakukan dengan berlandaskan pada perilaku-perilaku anggota organisasi sebagai salah satu pendukung utama organisasi.

Kalimat yang berbeda dalam pengembangan organisasi bermaksud untuk mengembangkan individu-individu, kelompok, dan atau seluruh sistem dalam organisasi secara keseluruhan (Oetoyo, 2019). Upaya pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan dilihat sebagai jalan keluar dari pilihan manajerial yang bersifat diskresi dan akumulasi sumber daya yang bersifat strategis serta pendayagunaan sumber daya tersebut (Wijaya, 2020). Bahwa ada banyak hal yang menjadi perhatian dalam konsep pengembangan organisasi, diantaranya yang menyangkut rencana perubahan, diagnosa dan analisis, intervensi yang berkaitan dengan SDM dan tekno struktural, juga yang menyangkut strategi intervensi dan evaluasi atas pengembangan organisasi yang telah dilakukan. Umumnya, organisasi dapat dimaknai sebagai kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan itu bersifat umum, artinya suatu tujuan organisasi yang semua orang di dalamnya sepakat baik terpaksa maupun sadar untuk mencapainya. Di samping tujuan yang bersifat umum tersebut, juga terdapat tujuan yang bersifat khusus yang merupakan tujuan individu masing-masing sebagai anggota organisasi.

Tujuan umum dan tujuan khusus antara organisasi dan individu-individu dalam sebuah organisasi terikat dalam suatu *psychological contract* (kontrak psikologis) (Thoha, 2008). Hasil negosiasi antara kebutuhan (*need*) organisasi dan kebutuhan (*need*) individu-individu sebagai anggota organisasi. Mengacu pada uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa Polri sebagai sebuah organisasi juga tidak terlepas dari proses

pengembangan organisasi sebagai upaya penyempurnaan organisasi Polri yang bersifat sistematis dan terencana.

Langkah atau usaha penyempurnaan ini merupakan konsekuensi dari respon organisasi Polri terhadap masalah-masalahnya dan tuntutan lingkungan eksternalnya. Polri sebagai sebuah organisasi, dapat dikatakan bahwa adalah kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan Polri tersebut, sebagaimana ciri organisasi pada umumnya juga bersinggungan dengan tujuan dari masing-masing anggota Polri. Dengan demikian, dapat dikemukakan, bahwa antara tujuan organisasi Polri dan tujuan anggota Polri terikat dalam suatu *psychological contract* (kontrak psikologis). Kontrak ini, merupakan hasil negosiasi antara kebutuhan (*need*) organisasi Polri dan kebutuhan (*need*) anggota Polri. Sebagai salah satu bentuk kehidupan, organisasi termasuk Polri terikat suatu proses keberadaan (*existence*), pertumbuhan (*growth*), dan perkembangan (*development*).

Polri menghadapi tuntutan-tuntutan besar yang timbul sejalan dengan keberadaannya. Tuntutan-tuntutan tersebut dapat berupa tuntutan eksternal dan internal. Tuntutan eksternal bersumber dari perkembangan lingkungan yang semakin pesat, sedangkan tuntutan internal merupakan tuntutan yang bersumber dari internal organisasi itu sendiri. Kondisi ini mengingatkan kita pada kasus serupa pada era pemerintahan orde baru. Pada masa orde baru sudah menjadi masa kejayaan Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan pemerintahan Soeharto dikenal sebagai rezim militer. Pada era Reformasi, khususnya kepemimpinan Joko Widodo, peranan TNI diranah publik digantikan oleh Polri. Sedangkan untuk saat ini polisi bukan hanya ada di jalan raya, pos polisi sektor atau daerah, dan penjara. Tanpa banyak disadari publik, sejumlah polisi secara perlahan mulai menduduki sejumlah posisi di kementerian dan lembaga negara. Hal ini mengingatkan kita pada era Orde Baru dengan dwifungsi ABRI nya. Kali ini bukan ABRI, tapi "Dwifungsi" Polri. Sedangkan jabatan yang tersedia bagi perwira menengah tidak sebanyak itu.

Namun demikian, pada era orde baru, yang "dimanjakan" oleh Presiden Soeharto masih lebih dominan dari kalangan militer (ABRI). Soeharto bahkan menjalankan strategi "balas budinya" dengan dwifungsi ABRI. Dalam beberapa dekade pemerintahan Soeharto, dwifungsi ABRI ini membuat kedudukan militer menjadi kuat. Hal itu terlihat dari kesempatan yang diberikan kepada militer yang sangat luas untuk menduduki sejumlah jabatan sipil dalam pemerintahan. Mereka bahkan bisa masuk ke berbagai sektor kehidupan tidak hanya politik, tetapi juga IPOLEKSOSBUD. Pada saat itu jabatan-jabatan seperti menteri, gubernur, dan bupati/wali kota banyak diisi anggota militer aktif. Namun, saat reformasi 1998 bergulir, doktrin dwifungsi ABRI itu dicabut. Dampaknya, ABRI harus melepaskan peran sosial-politiknya. Pejabat militer aktif pun akhirnya tidak lagi melibatkan diri dalam politik partisan untuk mendukung Golongan Karya. Fraksi TNI-Polri dihilangkan dari parlemen. Militer pun aktif tidak lagi menempati jabatan sipil. Namun, belakangan ini, dalam era reformasi, kasus serupa muncul kembali dengan versi terbarunya. Pada era pemerintahan saat ini, yang

"dimanjakan" adalah para pejabat Polri aktif. Wajar bila kemudian muncul istilah dwifungsi Polri.

Namun demikian, pada era Presiden Jokowi saat ini, rangkap jabatan dan dwifungsi muncul dengan gaya baru. Hal itu terlihat dari pemberian peran yang cukup besar pada kalangan kepolisian. Padahal, Undang-Undang Kepolisian menyebutkan bahwa polisi tidak boleh merangkap jabatan di luar tugas-tugas kepolisian, apalagi jika anggota polisi itu masih jenderal aktif. Penegasan itu termasuk dalam Pasal 28 ayat (3) Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pasal itu menyatakan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dapat menduduki jabatan di luar kepolisian setelah mengundurkan diri atau pensiun dari dinas kepolisian. Setelah diberlakukannya pasca reformasi ke-14 tahun lalu, Polri dituntut oleh masyarakat tentunya yaitu rakyat Indonesia yang ingin segera membenahi struktur, instrument dan kultur polisi agar sejalan dengan harapan rakyat Indonesia.

Perubahan struktur maupun instrumen merupakan hal yang tidak sulit untuk dilakukan, bahkan pada aspek struktur sudah berapa kalinya Polri mengalami perubahan (Subagyo, 2012). Dari beberapa aspek yang direformasi tersebut, memang diakui bahwa aspek perubahan kultur merupakan hal yang sangat sulit, walaupun telah dilakukan melalui *Road Map Grand Strategi Polri 2005-2025* dengan beberapa tahapan, yaitu:

1. Tahap *Trust Building*;
2. Tahap *Partnership Building*; dan
3. Tahap *Strive for Excellence*.

Beberapa tahapan tersebut merupakan program di dalamnya, antara lain program akselerasi reformasi birokrasi, program *quick wins*, dan yang terakhir adalah Revitalisasi Polri. Melalui program Revitalisasi Polri, perubahan *mindset* atau pola pikir dan budaya (*culture*) Polri, titik sentralnya itu berada pada sumber daya manusia (SDM), karena budaya terbentuk dari adanya sejumlah orang yang hidup bersama dalam kurun waktu yang cukup lama, dimana dari interaksi antar orang tersebut akan membentuk pola perilaku, norma, dan nilai-nilai yang hidup dan dipedomani oleh seluruh pesertanya.

Pengubahan suatu budaya tidak dapat dilaksanakan secara instan dan pendekatan untuk mengubahnya karena pendekatan SDM yang diawali dengan perubahan pola pikir (*mindset*) dan sikap (*attitude*). Fokus pada perubahan kultur Polri saat ini cenderung banyak isu-isu yang memang lebih menitikberatkan untuk mengubah kultur SDM Polri secara eksternal atau *outward looking*, yaitu perubahan kultur pelayanan kepada masyarakat. Disisi lain, hal yang tidak kalah pentingnya dan seharusnya diperlakukan secara seimbang ialah bagaimana mengubah kultur internal Polri dalam memberikan pelayanan kepada seluruh SDM Polri, dari isu tersebut mengenai SDM Polri yang menitikberatkan hanya ke Polri saja, bahkan diluar sana banyak yang memang bukan anggota Polri masuk dengan struktur luar (Marihot, 2009).

Anggota Polri ke kementerian/lembaga diatur oleh Peraturan Kapolri Nomor 4 tahun 2017 atau Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN. Ada 11 K/L yang dapat ditempati oleh Polri. Oleh karenanya, hukum ini membuat Polri bisa bebas bekerja sama dengan instansi yang bahkan hanya beririsan tipis dengan tugas-tugas aparat

penegak hukum. Misalnya saja Kemenperin atau Kementerian Ketenagakerjaan. Selama berjalannya orde baru, banyak penempatan jabatan diberbagai bidang justru dilakukan oleh militer. Misalnya mantan Panglima ABRI M. Jusuf diposisi Ketua Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Mayor Jenderal Amir machmud sebagai Mendagri, Ali Moertopo menguasai Departemen Penerangan, atau Alamsjah Ratu Prawiranegara yang menempati posisi di Departemen Agama.

Namun demikian, penempatan personel militer di lembaga sipil tak didasarkan pada kompetensi atau kepentingan publik. Soeharto misalnya, menggunakan tentara untuk melanggengkan kekuasaannya. Dosen Fisipol UGM Budi Winarno mencatat konsep dwifungsi telah membuka peluang penyalahgunaan TNI menjadi alat politik negara. Menurut catatan Budi, ada 12 menteri dan 27 anggota kabinet, serta 11 orang yang memegang posisi strategis di kementerian berasal dari unsur militer pada 1966. Perwakilan TNI di DPR mencapai 75 orang. Empat tahun berselang, 92 persen anggota TNI sudah menempati posisi gubernur dan reformasi menghapuskan itu semua. Dwifungsi ABRI dilarang dan penempatan personel di instansi non-militer hanya boleh untuk kementerian/lembaga tertentu. ABRI itu sendiri dibubarkan dan diganti oleh TNI.

Polri dipisahkan dari TNI melalui Instruksi Presiden Nomor 2 tahun 1999. Anggota TNI juga tidak boleh lagi langsung ikut penegakan hukum selama tidak menyangkut keamanan nasional. Polri menjadi garda terdepan untuk bersemuka dengan masyarakat dalam urusan hukum. Dampaknya, Polri berpeluang jadi alat gebuk penguasa menggantikan TNI. Apalagi dengan adanya faktor polisi bertanggung jawab kepada negara. Tindakan penegakan hukum oleh Polri sangat ditentukan oleh pihak penguasa. Oleh karenanya untuk meningkatkan pembinaan SDM Polri, khususnya mengubah *mindset* guna mewujudkan profesionalisme pelaksanaan tugas Polri dalam rangka stabilitas keamanan nasional diperlukan suatu strategi yang holistik dan komprehensif, tidak hanya peningkatan pembinaan SDM Polri yang berorientasi keluar, tetapi terlebih dahulu harus diorientasikan ke dalam, yaitu bagaimana harus memenuhi kesejahteraan dan hak-hak setiap anggota Polri terutama didalam pendidikan pengembangan dan pembinaan karier (Nuryandini, 2013).

Berbagai masalah yang muncul dipermukaan sedikit banyak dipengaruhi oleh dampak negatif pembinaan SDM yang selama ini berjalan, antara lain:

1. Inkonsistensi dalam penegakan aturan pembinaan SDM khususnya dalam pembinaan karier;
2. Rendahnya keteladanan positif dari unsur pimpinan;
3. Menonjolnya pola hidup konsumtif;
4. Pendekatan transaksional dalam aspek pelayanan terhadap anggota Polri;
5. Tidak jelasnya parameter *reward and punishment*;
6. Adanya kecenderungan pengelompokan perwira menengah membentuk suatu *in-group* yang eksklusif; dan
7. Adanya kecenderungan mengambil alih keberhasilan anggota dan lepas tangan apabila terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas kepada anggota.

Mengeliminasi dan minimalisasi hal tersebut diperlukan suatu strategi meningkatkan pembinaan sumber daya manusia Polri khususnya mengubah *mindset* personal guna mewujudkan Polri yang paripurna (*world class organization*) dalam rangka menciptakan stabilitas Kamdagri yang mantap. Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah diatas, dapat dirumuskan permasalahan mengenai strategi pembinaan SDM guna mewujudkan Polri yang ideal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) Polri.

### **Metode Penelitian**

Metode pendekatan yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Yuridis Normatif dimana metode penelitian hukum jenis ini biasa disebut sebagai hukum doktrin atau penelitian perpustakaan. Dinamakan penelitian hukum doktrin dikarenakan penelitian ini hanya ditujukan sehingga penelitian ini sangat erat hubungannya pada perpustakaan karena akan membutuhkan data-data yang bersifat sekunder pada perpustakaan (Gozali, 2016).

Penelitian ini menguraikan atau mendeskripsikan data yang diperoleh secara normatif lalu diuraikan untuk mendeskripsikan data yang dikumpulkan secara sistematis. Data yang digunakan sebagai sumber data utama adalah sumber data sekunder yakni data yang diperoleh lewat studi kepustakaan yang terdiri atas bahan hukum primer dan sekunder yang meliputi:

1. Bahan Hukum Primer yakni bahan-bahan hukum yang mengikat dan terdiri dari aturan-aturan normatif yang berkaitan dengan permasalahan hukum yang ada. Bahan hukum primer yang digunakan dalam penulisan skripsi ini ialah:
  - a. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
  - b. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia;
  - c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tahun 2010 tentang Kepolisian.
2. Bahan Hukum Sekunder yakni bahan-bahan hukum yang memberikan penjelasan mengenai bahan hukum primer seperti Buku-Buku, Jurnal/Karya Tulis Ilmiah dan Situs Internet;
3. Bahan Hukum Tersier bahan hukum yang memberikan petunjuk atau penjelasan terhadap bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder seperti kamus hukum dan kamus besar bahasa Indonesia (Waluyo, 2013).

Melakukan analisis data, penulis membagi kegiatan dalam tiga alur kegiatan. Pertama, tahap reduksi data. Dalam tahap reduksi ini, data yang sudah terkumpul disederhanakan dan digolongkan, kemudian mengeliminasi data yang tidak perlu atau tidak terkait dengan topik penelitian. Kedua, penyajian data. Dalam tahap penyajian data, data yang telah disederhanakan dan dikelompokkan disajikan dalam bentuk tabel untuk menghasilkan informasi yang bermakna sekaligus memudahkan pemahaman dan penarikan kesimpulan terkait dengan topik yang diteliti. Ketiga, memverifikasi dan menarik kesimpulan (Patilima, 2007). Pada tahap ini, data-data yang telah disajikan dinilai kembali untuk dilihat ketepatan dan kesesuaiannya dengan tujuan analisis guna

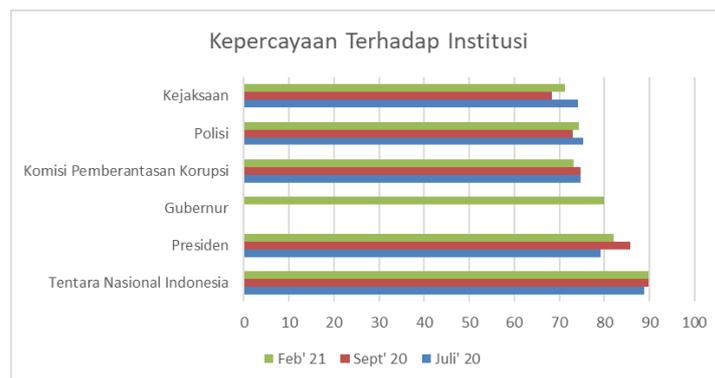
ditarik menjadi kesimpulan sebagai jawaban dari permasalahan yang diajukan pada penelitian ini.

Sifat penelitian ini adalah deskriptif analisis karena penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan data yang seteliti mungkin tentang permasalahan yang dibahas dan menganalisis data yang diperoleh untuk menjawab permasalahan.

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian skripsi ini dengan menggunakan data kualitatif. Analisis data kualitatif artinya menguraikan data secara bermutu dalam bentuk kalimat yang teratur, runtun, logis, tidak tumpang tindih dan efektif sehingga memudahkan interpretasi data dan pemahaman hasil analisis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) Polri.

### Hasil dan Pembahasan

Pada saat ini Kepala Kepolisian Republik Indonesia (Kapolri) dipimpin oleh Jenderal Listyo Sigit Prabowo mengalami kepercayaan publik dengan angka sebesar 74.4 yang mana angka tersebut sudah dibilang cukup besar dalam survei kepercayaan publik terhadap institusi Polri.



**Gambar1**  
**Survei Indikator**

Uraian data tersebut yang berasal dari survei yang dilakukan oleh Indikator menyimpulkan bahwa kepuasan masyarakat terhadap Polri pada bulan Februari 2021 mencapai angka 74.4% yang dimana mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. Akan tetapi, masih banyak juga laporan-laporan masyarakat terhadap Polri karena tidak puas mengenai pelayanan Polri terhadap masyarakat.

Dengan demikian, Polri dipandang perlu untuk terus menerus meningkatkan kemampuannya yang selaras dengan tuntutan-tuntutan perubahan. Peningkatan kemampuan itu diarahkan untuk memperkuat kemampuan adaptasinya terhadap perubahan lingkungan yang ada. Peningkatan kemampuan adaptasi ini akan mendorong Polri menjadi organisasi yang memiliki kinerja yang sejalan dengan tuntutan lingkungan. Peningkatan kemampuan ini dalam literatur organisasi dikenal dengan pengembangan organisasi (organization development/OD). Pengembangan Organisasi/PO (*Organizational Development/OD*) pada prinsipnya adalah suatu proses di mana

pengetahuan, konsep-konsep, dan praktik-praktik yang berkaitan dengan (perilaku) organisasi digunakan secara efektif untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses ini juga termasuk bagaimana meningkatkan kualitas kinerja organisasi, dan sekaligus meningkatkan produktivitas (anggota) organisasi.

Pengembangan organisasi pada umumnya berbeda dengan berbagai upaya perubahan organisasi yang dilakukan secara terencana, seperti upaya perubahan dengan melakukan penggantian peralatan baru, atau merancang ulang sebuah desain tata kerja, ataupun menyusun ulang struktur organisasi. Demikian, karena fokus kajian PO, terletak pada peningkatan kemampuan organisasi untuk dapat mengetahui, memahami, dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi organisasi itu sendiri. Selanjutnya, (Denysiuk, 2013) juga menyatakan bahwa konsep (ilmu pengetahuan) di dalam pengembangan organisasi pada dasarnya merupakan faktor-faktor yang membedakan pengembangan organisasi dengan pendekatan lain dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain menyatakan bahwa:

1. Pengembangan organisasi dapat diaplikasikan pada semua sistem, seperti pada organisasi, atau pada satu bidang usaha saja dari organisasi yang memiliki banyak bidang usaha, seperti Polri yang memiliki beberapa fungsi atau unsur;
2. Walaupun pengembangan organisasi berfokus pada perubahan yang direncanakan. Namun sebenarnya pengembangan organisasi bukanlah sesuatu yang bersifat kaku (rigid), formal, yang biasanya dikaitkan dengan perencanaan kegiatan organisasi. Strategi pengembangan organisasi cenderung lebih adaptif dalam hal perencanaan dan dalam hal aplikasinya;
3. Pengembangan organisasi juga diawali dari implementasi program-program perubahan untuk jangka panjang yang fokusnya menyangkut stabilisasi dan pelembagaan perubahan di dalam organisasi;
4. Pengembangan organisasi sangat memperhatikan mengenai strategi, struktur, dan proses perubahan. Program perubahan bertujuan untuk memodifikasi strategi organisasi;
5. Pengembangan organisasi diorientasikan pada meningkatkan efektivitas organisasi. Terkait hal ini, ada dua asumsi dasar yang dikemukakan, pertama, organisasi yang efektif akan mampu untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya. Dengan demikian, pengembangan organisasi sebenarnya membantu anggota organisasi untuk mendapatkan kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Kedua, organisasi yang efektif memiliki kualitas kerja dan produktivitas yang sangat tinggi.

Mengacu pada uraian diatas, dapat dikemukakan bahwa pengembangan organisasi juga pada prinsipnya dapat dilakukan pada organisasi publik, termasuk dalam hal ini Polri. Oleh karena itu, perubahan organisasi Polri dalam konteks pengembangan organisasi, adalah suatu keniscayaan atau dengan kata lain perubahan adalah fakta. Oleh karena itu, pengembangan organisasi Polri adalah sesuatu yang harus disikapi dengan positif. Banyak sekali persoalan dan hambatan serta tantangan yang dihadapi Polri saat ini terutama menyangkut relasi Polri terhadap pelayanan publik, setidaknya ada beberapa

langkah yang dapat dilakukan oleh Polri untuk mengefisienkan dan mengefektifkan kinerja organisasi melalui pengembangan organisasi. Sehingga tugas-tugas yang telah dilakukan oleh Polri dengan penuh pengabdian, tidak menjadi sia-sia. Semua tergantung dari organisasi dalam mengelola sumber dayanya. Sehingga kinerja organisasi menjadi efektif, maka perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Harus memiliki visi dan wawasan kedepan (*visioner*);
2. Menetapkan standar kerja (*Standard Operating Procedure*);
3. Keterbukaan (*Tranparancy*);
4. Penggunaan teknologi dalam tugas-tugas sudah seharusnya dilakukan untuk efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi. Personil Polri harus mampu cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Penggunaan jaringan internet, pemanfaatan satelit dan beragam alat canggih tentunya akan mempermudah kerja-kerja kepolisian dalam memberikan pelayanan kepada publik. Sebagai contoh seharusnya Polri telah menerapkan *Law Enforcement* di bidang lalu lintas, sebagaimana dilakukan oleh negara-negara maju antara lain Jepang. Hal ini dapat meminimalisir terjadinya pungli, karena semuanya telah memanfaatkan teknologi. Hal ini juga mampu mengatasi minimnya sumber daya manusia yang ada. Selain itu, upaya dalam rekrutmen juga telah dilakukan yaitu rekrutmen online. Namun dalam seleksinya belum terselenggara sehingga masih ada celah untuk terjadinya KKN;
5. Melibatkan partisipasi masyarakat, program Polisi Masyarakat (Polmas) seharusnya menjadi garda terdepan untuk mendekatkan institusi kepolisian dan masyarakat. Setidaknya program ini sudah mengindikasikan bahwa kepolisian akan melibatkan masyarakat hanya saja yang perlu ditekankan adalah bahwa partisipasi bukan hanya sekedar melibatkan masyarakat akan tetapi lebih dari itu partisipasi yang seharusnya dibina adalah sebuah partisipasi yang menghasilkan *collaborative action* (aksi bersama) misalkan dalam memberantas miras, narkoba, dan judi. Saat ini program Polmas tengah menuju satu Desa satu Babinkamtibmas agar kinerja organisasi lebih efektif;
6. Mengembangkan kapasitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan baik pendidikan pengembangan dalam negeri dan luar negeri serta pendidikan pengembangan spesialisasi. Selain itu mengikuti pendidikan kejuruan dan keterampilan *soft skill* (bahasa asing dan internet jaringan). Untuk mendukung hal tersebut Polri harus telah membuat terobosan dengan mendirikan *assessment center* yang pada saat ini telah dimanfaatkan secara internal dan eksternal (untuk *assessment* para pegawai Pemda DKI dan melakukan *assessment* ke Pemda-Pemda lainnya).

Polri sebagai suatu organisasi yang besar dengan jumlah keseluruhan anggota Polri  $\pm$  400.000 personel, harus didukung oleh SDM yang berkualitas dan memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya masing-masing, di samping memiliki kualifikasi dan kompetensi dasar sebagai anggota Polri. Salah satu misi Polri adalah mengelola SDM Polri secara profesional dalam mencapai tujuannya yaitu terwujudnya keamanan dalam negeri yang pada akhirnya menentukan tingkat stabilitas keamanan nasional sehingga dapat mendorong meningkatnya gairah kerja guna mencapai kesejahteraan masyarakat. Misi ini

menjadi dasar dari upaya pembinaan SDM Polri. Dengan adanya misi yang menyentuh aspek sumber daya manusia, maka sesungguhnya Polri telah berupaya untuk berkomitmen terhadap kualitas kompetensi yang baik bagi para personilnya. Pengembangan kemampuan, kekuatan, dan penggunaan kekuatan Polri dikelola sedemikian rupa agar dapat mendukung pelaksanaan tugas Polri sebagai pengemban fungsi keamanan dalam negeri.

Pencapaian tujuan organisasi yang baik tercermin dari peningkatan kontribusi yang dihasilkan oleh SDM-nya. Sebagaimana disampaikan oleh John Sullivan bahwa untuk menjadikan polisi yang baik, salah satunya adalah berasal dari SDM yang dihasilkan dari rekrutmen yang baik. Begitu pula dengan pegawai yang telah bekerja secara penuh dedikasi, loyal terhadap organisasi dan pimpinan, serta bekerja secara profesional sesuai tupoksinya, tentu mengharapkan peningkatan status kepangkatan dan jabatan sebagai bukti penghargaan, berupa mutasi dan promosi jabatan. Sudah bukan menjadi rahasia lagi, akibat pola pikir (*mindset*) yang berlaku saat ini bahwa pembinaan SDM Polri selalu menuai ketidakpuasan dari berbagai kalangan personel Polri. Organisasi dan pimpinan memang tidak mungkin untuk memuaskan semua pihak, tetapi standar minimal yang harus dipenuhi adalah kebijakan yang diambil dalam pembinaan karier harus didasarkan kepada norma yang berlaku, tidak berdasarkan selera pribadi, kedekatan emosional, kepentingan tertentu atau bukan karena seorang pimpinan merepresentasikan diri sebagai organisasi. Sebaik apapun sistem yang telah dirancang dan dibuat, efektivitasnya sangat tergantung dari operator yang mengawaki sistem tersebut, para penentu kebijakan, para pengambil keputusan dan komponen pengawas baik yang dilaksanakan secara internal oleh inspektorat dan Propam maupun secara eksternal oleh institusi pemerintah, legislatif, Kompolnas, media massa, LSM, dan masyarakat (Ranupandojo & Husnan, 2002).

Unsur-unsur yang terdapat dalam organisasi setidaknya terdiri dari *Man, Money, Material dan Method*. Keempat unsur atau komponen sumber daya tersebut seluruhnya penting dan satu dengan lainnya saling terkait dan saling mempengaruhi. Namun demikian, hal terpenting dan pokok dari keseluruhan sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia, karena sumber daya yang lain baru akan berdaya apabila diberdayakan oleh sumber daya manusia (Saswito, 2021). Pada era saat ini, era pemerintahan Joko Widodo saat itu pula terpilihnya Irjen Firli Bahuri sebagai Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) periode 2019-2023 menuai protes masyarakat sipil hingga internal KPK sendiri, seharusnya tak mengabaikan undang-undang dalam mengisi jabatan-jabatan di pemerintahan. Penempatan deretan perwira polisi aktif di berbagai kementerian dan lembaga yang tidak berhubungan dengan bidang keamanan bisa dikategorikan melanggar peraturan. Pada usianya yang ke-74 hari ini, Kepolisian Negara Republik Indonesia tak semestinya mengulang praktek dwifungsi Tentara Nasional Indonesia era orde baru.

Undang-Undang Kepolisian RI mengatur anggota Polri baru dapat menduduki jabatan di luar kepolisian bila sudah pensiun atau mengundurkan diri. Tapi kini sejumlah perwira aktif kepolisian malah ditempatkan pada jabatan sipil, seperti di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Perdagangan, Kementerian Tenaga Kerja, juga Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

Beberapa di antaranya merangkap jabatan menjadi komisaris perusahaan pelat merah yang tak ada sangkut-pautnya dengan kepolisian.

Ditambah pensiunan jenderal polisi, daftar polisi yang menduduki berbagai posisi di berbagai lembaga lebih panjang. Setidaknya ada 30 jenderal aktif dan purnawirawan dalam daftar tersebut. Pada era Jokowi, Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi yang dulu dibentuk karena kepolisian dan kejaksaan dianggap gagal memberantas korupsi pun diisi perwira tinggi polisi aktif. Pemerintah seharusnya menuntaskan reformasi kepolisian bukan membubarkannya dengan menggiring polisi masuk ke jabatan-jabatan sipil. Masuknya mereka ke berbagai lembaga mengindikasikan pemerintah cenderung menggunakan polisi sebagai instrumen kekuasaan.

Kebijakan itu sekaligus menunjukkan ketidak profesionalan Polri sebagai alat keamanan negara seperti amanat undang-undang. Alasan penempatannya juga janggal. Dalam hal penunjukan mereka menjadi komisaris BUMN, pemerintah beralasan banyak perusahaan negara yang menghadapi konflik lahan, tumpang-tindih perizinan, hingga isu sosial di masyarakat. Ini justru menyiratkan pemerintah lebih mengedepankan pendekatan keamanan untuk mengamankan perseroan, yang bisa menimbulkan pelanggaran hak asasi manusia suatu hari nanti. Yang lebih berbahaya, langkah ini bisa memancing Tentara Nasional Indonesia meminta diperlakukan serupa seperti Polri, TNI juga mengalami masalah serupa, yakni menumpuknya perwira yang tak memiliki jabatan. Jangan sampai pemerintah mengorbankan supremasi sipil hanya untuk menampung para perwira menganggur yang semestinya bisa diselesaikan dengan sistem rekrutmen dan jenjang karir yang baik.

Kekhawatiran tersebut tak mengada-ngada. Ketika Menteri BUMN Erick Thohir merekrut jenderal Polisi menjadi komisaris perusahaan negara, ia juga menempatkan Perwira TNI untuk duduk di posisi serupa. Padahal Undang-Undang TNI melarang tentara aktif menduduki jabatan sipil. Jika ini terus terjadi, demokrasi dan kebebasan sipil akan memungkinkan meredup. Pemerintah harus bercermin pada pengalaman Filipina, yang terjadi sangat militeristik karena presidennya erat merangkul tentara dan polisi hingga berakibat rakyat sering kali menjadi korban. Dalam perang narkotik misalnya, puluhan ribu orang tewas ditembak Polisi dalam pembunuhan di luar hukum pembunuhan tanpa melalui proses pengadilan. Posisi Polisi yang diistimewakan menjadikannya memiliki kewenangan di luar batas.

Adanya penyimpangan yang dilakukan tidak hanya oleh oknum pelaksana staf pembantu pimpinan, tetapi justru diawali dan diteladani oleh unsur pimpinan. Lemahnya pengawasan terhadap proses pembinaan SDM itu sendiri dikarenakan bertemunya berbagai kepentingan antara atasan maupun bawahan. Penyimpangan ini bisa saja terjadi karena adanya motivasi dan kesempatan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan untuk melakukan penyimpangan tersebut. Karena melibatkan atasan dan bawahan, maka akan terjadi penyimpangan manajerial yang dapat mempengaruhi pengaruh eksternal dan internal Polri.

Dampak internal adalah akan mempengaruhi kinerja organisasi diantaranya adalah kecemburuan, keputusan, dan apatisme anggota terhadap organisasi. Sedangkan

dampak eksternal adalah citra buruk Polri di mata masyarakat sebagai dampak perilaku anggota yang tidak puas terhadap pembinaan SDM Polri sehingga masyarakat menjadi korban atau dirugikan. Beberapa kondisi pembinaan SDM yang didasarkan kepada siklus pembinaan SDM sekarang ini, antara lain (Ranupandojo & Husnan, 2002):

1. Rekrutmen dan Seleksi;
2. Pendidikan dan Pelatihan;
3. Pembinaan Karier;
4. Perawatan personel;
5. Pengakhiran personel.

Beranjak dari kondisi pembinaan SDM saat ini sebagaimana tersebut diatas, masih terdapat berbagai kekurangan yang memerlukan perbaikan dan peningkatan di berbagai bidang siklus pembinaan SDM mulai dari penyediaan (perekrutan dan seleksi), pendidikan dan pelatihan, penggunaan (pembinaan karier), perawatan sampai dengan pengakhiran dinas (Sugiran, 2021). Kekurangan atau berbagai kelemahan tersebut disebabkan oleh setidaknya-tidaknya dua faktor, yaitu faktor yang berasal dari dalam (*internal*) dan faktor yang berasal dari luar (*eksternal*). Faktor internal yang berpengaruh terhadap kondisi pembinaan SDM adalah faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), diantaranya adalah sumber daya organisasi seperti faktor manusia (*man*), anggaran (*money*), sarana dan prasarana (*material*) dan sistem dan metode atau cara bertindak (*method*). Sedangkan faktor-faktor berpengaruh yang berasal dari luar (aspek eksternal) adalah faktor peluang atau kesempatan (*opportunity*) dan faktor kendala atau ancaman (*threats*), diantaranya adalah faktor Asta-Gatra (geografi, demografi dan sumber daya alam, ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya, dan keamanan).

Uraian tentang observasi dan diagnosa terhadap berbagai kekurangan tersebut dapat dianalisis dengan mengetahui hasil audit kesehatan organisasi (*organization health audit /OHA*) dan observasi dan diagnosa lingkungan strategis (*environmental scanning/ES*). Oleh karenanya, analisis yang paling sederhana untuk mengurai masalah tersebut sehingga diperoleh jawaban alternatif pemecahan masalah, yaitu dengan menggunakan Analisis SWOT (Nashar, 2019).

#### 1. Faktor Internal

Sesuai dengan teori analisis SWOT, yang menjadi objek analisis dari faktor internal adalah faktor kekuatan (*strength*) dan faktor kelemahan (*weakness*) yang terdapat dalam organisasi. Analisis internal ini cenderung untuk melihat kesehatan dari organisasi dan yang menjadi objek untuk diteliti adalah:

- a. Aspek sumber daya manusia (*man*), mulai pelaksana, staf sampai dengan unsur pimpinan dan kepemimpinan;
- b. Anggaran (*money*), baik untuk menunjang seluruh rangkaian kegiatan penyelenggaraan organisasi maupun untuk kesejahteraan anggota termasuk gaji dan tunjangan-tunjangan lain di dalamnya;
- c. Alat-peralatan atau sarana-prasarana (*material*);
- d. Cara bertindak atau sistem dan metode (*methods*).

#### 2. Faktor Eksternal

Faktor-faktor berpengaruh yang berasal dari luar (faktor eksternal) harus diidentifikasi atau diteliti (*environmental scanning*) di samping mengetahui faktor internal melalui audit kesehatan organisasi (*organization health audit /OHA*). Faktor-faktor eksternal tersebut dapat dianalisa melalui faktor peluang (*opportunity*) dan hambatan atau kendala (*threats*) yang berasal dari lingkungan strategis, antara lain:

- a. Peluang (*opportunities*);
- b. Kendala (*threats*).

Berdasarkan kondisi pembinaan SDM yang berlangsung saat ini dan mencermati faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik faktor internal maupun faktor eksternal dipandang perlu dan diharapkan terdapat peningkatan dalam pembinaan SDM Polri lebih baik dari sekarang dan sesuai dengan implementasi *Grand Strategy* Polri 2005-2025. Reformasi Birokrasi Polri dan Revitalisasi Polri bidang SDM mengharapkan terwujudnya SDM Polri yang profesional, bermoral, modern, bersih, transparan dan akuntabel. Beberapa kondisi pembinaan SDM Polri untuk membentuk postur Polri sebagaimana tersebut di atas, antara lain (Dwilaksana, 2009):

1. Rekrutmen dan Seleksi;
2. Pendidikan dan Latihan;
3. Pembinaan Karier;
4. Perawatan personel;
5. Pengakhiran personel.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian dan pembahasan tersebut sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa fokus perkembangan organisasi pada dasarnya selalu berkaitan dengan strategi, struktur, dan proses perubahan di dalam suatu organisasi di mana tujuan dari program perubahan itu, adalah untuk memodifikasi strategi organisasi kondisi pembinaan sumber daya manusia Polri saat ini, walaupun pelaksanaan *Grand Strategi* Polri sudah berada pada tahapan kedua, yakni tahapan *Partnership Building* dan telah adanya program revitalisasi dan reformasi Polri, namun masih bernuansa paradigma lama. Perubahan *mindset* personel Polri dalam pelayanan kepada masyarakat (*outward looking*) sudah mulai ada perubahan, namun pelayanan kepada internal Polri (*inward looking*) belum terlihat adanya perubahan yang signifikan, sehingga faktor tersebut mempengaruhi kualitas profesionalisme personel Polri dalam memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam bentuk penegakan hukum dan pemeliharaan Kamtibmas. Perkembangan organisasi Polri merupakan alat Polri untuk mengidentifikasi berbagai kelemahan yang dimiliki Polri dengan tujuan untuk membangun kembali strategi, struktur, dan proses yang telah dijalankan faktor-faktor yang berpengaruh besar terhadap kondisi profesionalisme Polri dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, meliputi faktor internal dan eksternal. Rekomendasi yang penulis ingin sampaikan, pengoptimalan lembaga *Assesment Centre* sebagai wadah pengawasan dan pengendalian pembinaan karir personel Polri, hak prerogatif pimpinan tidak sewenang-wenang dijadikan dasar untuk menentukan kelulusan personel yang akan mengikuti pendidikan,

namun harus menghargai proses seleksi yang transparan, akuntabel, dan memperhatikan kualitas peserta seleksi, tidak sekedar memperhatikan aspek senioritas dan jabatan saja, pembinaan SDM diarahkan pada asas keadilan, manfaat, dan profesionalisme personel Polri, sehingga tumbuh motivasi dan kompetisi untuk meraih prestasi bagi keberhasilan organisasi Polri dan melakukan penyesuaian kurikulum Lemdik Polri agar masing-masing Lemdik memiliki sinergitas kurikulum serta ada kesinambungan pendidikan serta melakukan penyesuaian aspek legalitas pada Lemdik yang ada agar diperoleh akreditasi pendidikan nasional, sehingga pendidikan yang dilaksanakan oleh Polri memiliki keunggulan mutu dan berdaya guna bagi perkembangan ilmu kepolisian dan disiplin ilmu lainnya.

## BIBLIOGRAFI

- Denysiuk, Inga. (2013). The Enterprise's Development: The Essence Of The Concept And Characteristics. *Ukrainian Food Journal*, (2, Issue 2), 260–264. [Google Scholar](#)
- Dwilaksana, Chryshnanda. (2009). *Menjadi Polisi Yang Berhati Nurani*. Jakarta: Ypkik. [Google Scholar](#)
- Gozali, Margaret. (2016). *Hak Atas Kekayaan Intelektual Sebagai Obyek Wakaf Dalam Hukum Indonesia*. Universitas Pelita Harapan. [Google Scholar](#)
- Marihot, T. E. .. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian Dan Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Grafindo. [Google Scholar](#)
- Nashar, Abdul. (2019). Birokrasi Pemerintah Daerah Dalam Perspektif Reinventing Government “How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector.” *Sultra Journal Of Political Science*, 1–12. [Google Scholar](#)
- Nuryandini, Lestari. (2013). *Pengaruh Pemberian Insentif Berdasarkan Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Lingkungan Direktorat Produksi Divisi Operasi Departemen Final Assembly PT. Dirgantara Indonesia*. Universitas Pendidikan Indonesia. [Google Scholar](#)
- Oetojo, J. (2019). Factors Affecting Clothing Design For Autistic Children: A Study Of A Sustainable Development Brand Kiddie Pal In Jakarta. *The 1st Workshop On Multimedia Education, Learning, Assessment And Its Implementation In Game And Gamification In Conjunction With Comdev 2018*. European Alliance For Innovation (Eai). [Google Scholar](#)
- Patilima, Hamid. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Cv. Alfabeta. [Google Scholar](#)
- Ranupandojo, Heidjrachman, & Husnan, Suad. (2002). *Manajemen Personalialia, Edisi Keempat*. Yogyakarta: Bpfe. [Google Scholar](#)
- Saswito, Agung. (2021). *Pengaruh Pelatihan, Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Sumber Daya Manusia Pt. Pusri Palembang*. 021008 Universitas Tridianti Palembang. [Google Scholar](#)
- Subagyo, Subagyo. (2012). Pendidikan Polri Sebagai Pembangun Polisi Sipil (Studi Pada Akademi Kepolisian). *Forum Ilmu Sosial*, 39(1), 13-32. [Google Scholar](#)
- Sugiran, Sgr. (2021). *Manajemen Pembelajaran Pai Dalam Mewujudkan Akhlak Peserta Didik (Studi Di Sman 1 Dan Smkn 1 Lampung Timur)*. UIN Raden Intan Lampung. [Google Scholar](#)
- Thoha, Miftah. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer: Edisi Pertama*. Jakarta:

Kencana Prenadamedia Group. [Google Scholar](#)

Waluyo, Bambang. (2013). *Metode Penelitian Hukum*. Surabaya: Hilal Pustaka. [Google Scholar](#)

Wijaya, Vincentius Andhika. (2020). Analisis Kesalahan Tata Kelola Rupbasan. *Literacy: Jurnal Ilmiah Sosial*, 2(2), 88–100. [Google Scholar](#)

---

**Copyright holder:**

Mohamad Rangga Afianto, Surya Dharma (2021)

**First publication right:**

Journal Syntax Literate

**This article is licensed under:**

