



**MENINGKATKAN KAPASITAS SDM POLRI  
GUNA Mendukung PEMELIHARAAN KEAMANAN  
DAN KETERTIBAN MASYARAKAT**

Oleh :  
**DJOKO SUSILO, S.I.K., S.H.**

**KERTAS KARYA ILMIAH PERORANGAN (TASKAP)  
PROGRAM PENDIDIKAN REGULER ANGKATAN LXI  
LEMHANNAS RI  
TAHUN 2020**

## KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Wr. Wb., salam sejahtera bagi kita semua.

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, petunjuk dan karunia-Nya, penulis sebagai salah satu peserta Proram Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXI Tahun 2020 telah berhasil menyelesaikan tugas dari Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia, berupa sebuah Kertas Karya Ilmiah Perorangan (Taskap) dengan judul : **MENINGKATKAN KAPASITAS SDM POLRI GUNA Mendukung PEMELIHARAAN KEAMANAN DAN KETERTIBAN MASYARAKAT .**

Penetapan judul Taskap ini didasarkan oleh Surat Keputusan Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2020 tanggal 8 Juni 2020 tentang Penetapan Judul Taskap Peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXI Tahun 2020 Lemhannas RI. Dalam kesempatan yang baik ini, perkenankan Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada Gubernur Lemhannas RI yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti PPRA di Lemhannas RI tahun 2020. Ucapan yang sama juga Penulis sampaikan kepada Tutor Taskap kami, Dr. Anhar Gonggong dan Tim Penguji Taskap, serta semua pihak yang telah membantu serta membimbing dalam pembuatan Taskap ini sampai selesai, sesuai ketentuan yang dikeluarkan oleh Lemhannas RI.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dihadapkan dengan latar belakang Penulis dalam penguasaan akademis dan terbatasnya waktu penulisan, maka kualitas Taskap ini masih jauh dari kesempurnaan akademis. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, mohon kiranya dapat diberi masukan dari semua pihak guna penyempurnaan penulisan naskah ini.

Besar harapan Penulis semoga Taskap ini dapat dimanfaatkan sebagai sumbangan pemikiran Penulis kepada Lemhannas RI dan Pemerintah Republik Indonesia, termasuk bagi siapa saja yang berkenan membutuhkannya dalam

rangka membahas tentang peningkatan kapasitas SDM Polri guna mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan petunjuk dan bimbingan-Nya kepada kita semua, dalam melaksanakan tugas dan pengabdian kepada Bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang kita cintai bersama.

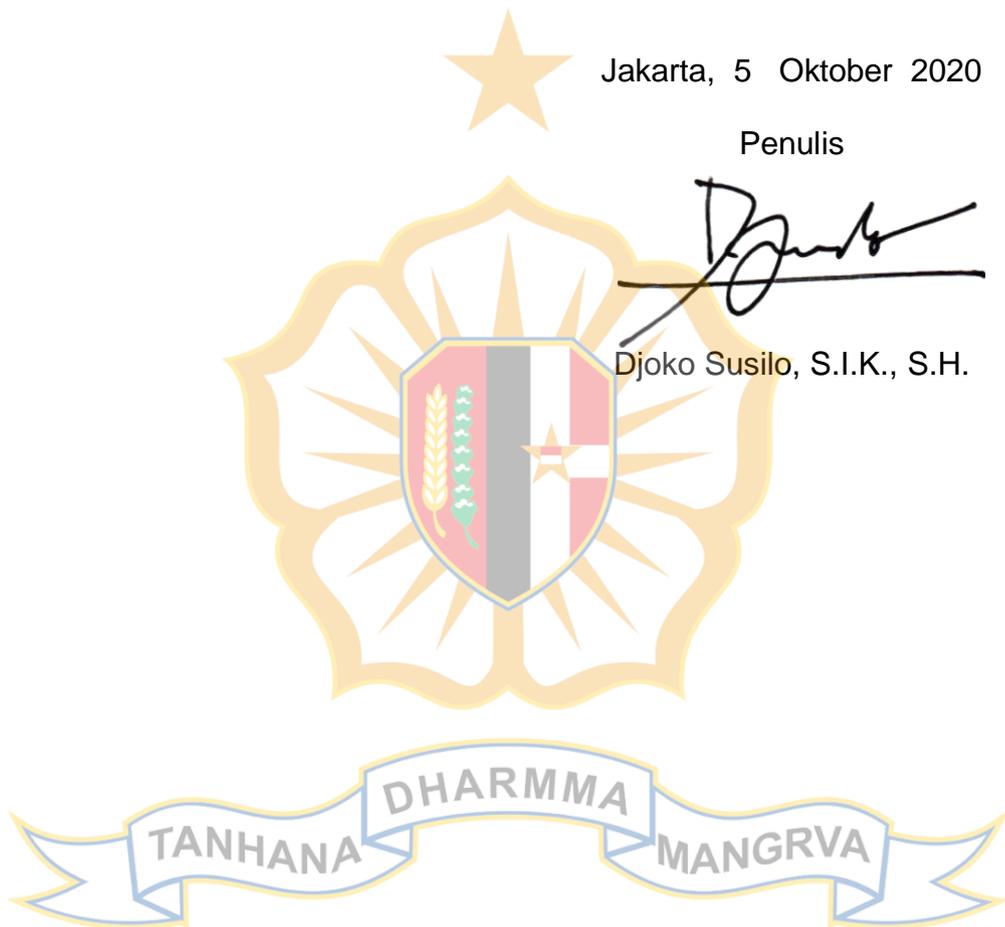
Sekian dan terima kasih, Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta, 5 Oktober 2020

Penulis



Djoko Susilo, S.I.K., S.H.



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL  
REPUBLIK INDONESIA

---

**PERNYATAAN KEASLIAN**

1. Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Djoko Susilo, S.I.K., S.H.  
Pangkat : Komisaris Besar Polisi  
Jabatan : Anjak Madya Bidang Binkar SSDM Polri  
Instansi : Mabes Polri  
Alamat : Jln. Trunojoyo No. 3 Kebayoran Baru Jakarta Selatan.

Sebagai peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXI Tahun 2020 menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

- a. Kertas Karya Perorangan (Taskap) yang saya tulis adalah asli.
- b. Apabila ternyata sebagian Tulisan Taskap ini terbukti tidak asli atau plagiasi, maka saya bersedia untuk dibatalkan.

2. Demikian pernyataan keaslian ini dibuat utuk dapat digunakan seperlunya.

Jakarta, 5 Oktober 2020



Penulis

Djoko Susilo, S.I.K., S.H.

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>KATA PENGANTAR</b>	.....	i
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b>	.....	iii
<b>DAFTAR ISI</b>	.....	iv
<b>TABEL</b>	.....	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	.....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>		
1.	Latar Belakang .....	1
2.	Rumusan Masalah .....	5
3.	Maksud dan Tujuan .....	5
4.	Ruang Lingkup dan Sistematika .....	6
5.	Metode dan Pendekatan .....	7
6.	Pengertian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>		
7.	Umum .....	9
8.	Peraturan Perundang-undangan .....	9
9.	Kerangka Teoretis .....	13
10.	Data dan Fakta .....	15
11.	Perkembangan Lingkungan Strategis .....	18
<b>BAB III PEMBAHASAN</b>		
12.	Umum .....	27
13.	Proses Rekrutmen untuk Memperoleh Calon Anggota Polri yang Memiliki Kapasitas SDM Unggul.....	28
14.	Pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan pembinaan karier dalam meningkatkan kapasitas SDM Polri .....	39
15.	Ketersediaan Anggaran dan Sarana Prasarana yang Ideal Dalam Meningkatkan Kapasitas SDM Polri .....	46

**BAB IV PENUTUP**

16. Simpulan .....	52
17. Rekomendasi .....	53

**DAFTAR PUSTAKA**

**DAFTAR LAMPIRAN:**

1. ALUR PIKIR.
2. RIWAYAT HIDUP.



**TABEL**

**TABEL 2.1 JUMLAH PESERTA PENDIDIKAN.**



**DAFTAR GAMBAR**

GAMBAR 3.1 GRAFIK LAPORAN KEJAHATAN CYBER



**MENINGKATKAN KAPASITAS SDM POLRI  
GUNA Mendukung PEMELIHARAAN KEAMANAN  
DAN KETERTIBAN MASYARAKAT**

**BAB I  
PENDAHULUAN**

**1. Latar Belakang**

Kemerdekaan Bangsa Indonesia yang telah diproklamasikan pada tanggal 17 Agustus 1945 merupakan langkah awal untuk mewujudkan cita-cita dan tujuan nasional. Terwujudnya masyarakat yang merdeka, bersatu, berdaulat, adil dan makmur merupakan cita-cita bangsa Indonesia. Adapun tujuan bangsa Indonesia sesuai dengan Pembukaan UUD NRI Tahun 1945 adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.<sup>1</sup> Dalam mewujudkan cita-cita nasional dan tujuan nasional, dibutuhkan suatu kondisi yang aman dan tertib sehingga proses pembangunan dapat terlaksana.

Keamanan dan ketertiban masyarakat merupakan syarat utama dalam proses pembangunan, guna mendukung terwujudnya masyarakat madani yang adil, makmur dan beradab berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia, bahwa pemeliharaan keamanan dalam negeri merupakan fungsi Kepolisian yang meliputi pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat. Untuk mendukung terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, maka Kapolri telah menetapkan 7 (tujuh) program prioritas, salah satu di antaranya adalah mewujudkan sumber daya manusia yang unggul. Kunci keberhasilan

---

<sup>1</sup> Pembukaan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

pencapaian kinerja di lingkungan Polri sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas serta beban kerja yang proporsional.

Sebagaimana ditegaskan oleh Sir Robert Peel (Walker 1977) tentang prinsip-prinsip Kepolisian Modern, beberapa di antaranya adalah mencegah terjadinya kejahatan dan ketidakteraturan atau kekacauan dalam kehidupan. Keberhasilan dari tugas polisi adalah pada tidak adanya tindak kejahatan atau tidak adanya ketidakteraturan. Namun pada akhir-akhir ini, tingkat kerusuhan seperti konflik sosial, perkelahian dan demonstrasi yang berubah menjadi anarki masih sering terjadi sehingga dapat mengganggu keamanan dan ketertiban masyarakat.

Dalam konteks inilah maka keberhasilan tindakan pencegahan terhadap berbagai konflik yang terjadi sangat dipengaruhi oleh kapasitas SDM Polri. Pada saat ini, rasio perbandingan antara Polisi dengan masyarakat Indonesia adalah 1:642,<sup>2</sup> masih jauh dari kondisi ideal seperti yang dinyatakan oleh PBB, yakni 1:400. Perbandingan yang belum ideal ini berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan dan pencegahan konflik, termasuk dalam pemeliharaan kamtibmas. Pada saat ini Polri melakukan *zero growth*, dimana jumlah personel yang diterima sama dengan jumlah personel yang pensiun.

Terdapat beberapa komponen yang mempengaruhi kapasitas SDM Polri, antara lain rekrutmen yang transparan dan akuntabel, sehingga dapat dihasilkan personel Polri yang berkualitas, melalui pendidikan, pembinaan karier dan pelatihan, serta dukungan anggaran dan sarana prasarana yang lengkap dan modern. Proses penting dalam peningkatan kapasitas SDM Polri dimulai dari proses rekrutmen yang dilakukan dengan prinsip BETAH, yang berarti Bersih, Transparan, Akuntabel, dan Humanis.

Namun karena memiliki keinginan yang tinggi menjadi anggota Polisi tetapi tidak diimbangi dengan kemampuan, maka para pendaftar melakukan berbagai upaya seperti suap dan berbagai modus lainnya. Demikian juga dari oknum Polri, ada yang memanfaatkan kesempatan rekrutmen tersebut untuk kepentingan pribadi sehingga memberikan janji akan lulus dan diterima menjadi Polisi, dengan meminta imbalan atau jasa baik berupa materi maupun dalam bentuk lain. Fenomena ini terjadi di Polda Sumatera Selatan pada tahun 2016 dan kasus yang sama juga terjadi di Polda Jabar

---

<sup>2</sup> Baginfopers Robinkar SSDM Polri, 2019

sehingga telah ditetapkan 2 anggota Polri yang terjerat praktik suap pada proses seleksi penerimaan anggota Polri untuk jalur Tamtama, Bintara, maupun Akpol. Adapun modus yang digunakan adalah dengan menjanjikan kelulusan pada para korban.

Setelah selesai proses rekrutmen, maka tahap berikutnya adalah program pendidikan bagi personel Polri. Pendidikan pembentukan dilakukan bagi personel yang baru diterima menjadi anggota Polri, sedangkan pendidikan pengembangan dan pendidikan spesialisasi dilakukan bagi personel Polri untuk peningkatan keahlian dalam mendukung kemampuan, baik secara teknis maupun dalam manajemen. Pendidikan dan pelatihan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kapasitas SDM Polri sehingga perlu dilakukan pembenahan dari segala aspek secara holistik, komprehensif, dan integral. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas SDM, maka Polri telah berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan, pemberdayaan pendidikan dan pelatihan yang lebih berkualitas/berkarakter melalui pengembangan dan perbaikan pada sepuluh komponen pendidikan pelatihan. Namun yang menjadi perhatian serius adalah tenaga pendidik dan kependidikan yang ditempatkan di Lembaga pendidikan sebagian besar untuk kenaikan pangkat, atau personel yang dianggap bermasalah, serta belum mendapat insentif yang layak.

Tingginya keinginan personel Polri untuk mengikuti Pendidikan pengembangan mengakibatkan jumlah peserta didik lebih banyak dari pada kuota program pendidikan yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini akan berdampak pada kualitas peserta didik, anggaran, serta sarana dan prasarana yang tersedia sesuai dengan jumlah yang telah direncanakan. Sebagai contoh, Pendidikan Sespimen pada tahun 2020 direncanakan akan diikuti sebanyak 170 orang, namun dalam pelaksanaannya peserta didik berjumlah 241 orang. Pada jangka pendek, kondisi ini akan berdampak pada kenyamanan peserta didik dalam proses belajar selama berada di lembaga pendidikan. Sedangkan dampak pada jangka panjang adalah terjadinya ketimpangan antara jumlah personel yang telah siap menduduki jabatan, lebih banyak dibandingkan dengan ruang jabatan yang tersedia.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Polri didukung dengan anggaran yang cukup besar, bahkan anggaran Polri mengalami kenaikan sebesar 4,12% dari tahun 2019 ke tahun 2020, yang sebelumnya dari 86.187 triliun menjadi 89,73 triliun rupiah.<sup>3</sup> Selain itu, Polri juga masih mengusulkan tambahan anggaran sebesar Rp12,93 triliun. Meski jumlah anggaran yang dialokasi untuk mendukung kegiatan, Polri masih menghadapi permasalahan karena sebesar 73% dari anggaran tersebut digunakan untuk belanja pegawai, sedangkan 27% lainnya dibagi menjadi belanja modal dan belanja barang.<sup>4</sup> Ketersediaan sarana dan prasarana yang cukup sangat penting dalam mendukung terciptanya keamanan dan ketertiban masyarakat. Polisi membutuhkan berbagai peralatan, sarana dan prasarana yang dapat digunakan dalam meningkatkan kapasitas SDM Polri dalam mendukung keamanan dan ketertiban masyarakat. Minimnya dukungan anggaran untuk belanja modal seperti pembangunan dan pengadaan sarana dan prasarana akan berdampak pada kemampuan Polri dalam mendukung keamanan dan ketertiban masyarakat.

Menurut Data dari BPS mengenai tingkat dan perkembangan kriminalitas di Indonesia selama periode tahun 2016–2018, meski mengalami penurunan, namun jumlahnya masih banyak. Tingkat risiko terkena tindak kejahatan setiap 100 ribu penduduk pada tahun 2015 sekitar 140, menjadi 129 pada tahun 2017, dan menurun menjadi 113 pada tahun 2018. Persentase penduduk korban kejahatan mengalami penurunan dari 1,22% pada tahun 2016 menjadi 1,08% pada tahun 2017, dan meningkat menjadi 1,11% pada 2018. Berdasarkan data Podes, selama tahun 2011-2018 jumlah desa/kelurahan yang menjadi ajang konflik massal cenderung meningkat, dari sekitar 2.500 desa pada tahun 2011 menjadi sekitar 2.700 desa/kelurahan pada tahun 2014, dan kembali meningkat menjadi sekitar 3.100 desa/kelurahan pada tahun 2018.<sup>5</sup> Untuk mencegah dan mengatasi konflik yang masih tinggi, maka dibutuhkan

---

<sup>3</sup> Anggaran Polri 2020 Naik 4%, diakses dari <http://www.dpr.go.id/berita/detail/id/24902/t/Anggaran+Polri+2020+Naik+4%2C12+Persen#:~:text=Pagu%20anggaran%20Kepolisian%20Republik%20Indonesia,2019%20sebesar%20Rp%2086%2C187%20triliun>, pada 4 Agustus 2020, pukul 19.20 WIB.

<sup>4</sup> Polri: 73% Anggaran Polri Tahun 2020 Untuk Belanja Pegawai, diakses dari <https://www.idntimes.com/news/indonesia/axel-harianja/polri-73-persen-anggaran-polri-tahun-2020-untuk-belanja-pegawai/3>, pada 3 Agustus 2020, pukul 2.40 WIB

<sup>5</sup> Statistik Criminal 2019, diakses dari <https://www.bps.go.id/publication/2019/12/12/66c0114edb7517a33063871f/statistik-kriminal-2019.html>, pada 4 Agustus 2020, pukul 22.15 WIB

personel Polri yang memiliki kapasitas dan kapabilitas serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai sehingga dapat memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat.

## 2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka dapat dilihat bahwa peningkatan kapasitas SDM Polri sangat penting dalam mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat. Peningkatan kapasitas SDM Polri dimulai dari proses rekrutmen; pendidikan, pelatihan, dan pembinaan karier; serta ketersediaan anggaran dan sarana prasarana. Namun dalam pelaksanaannya, beberapa faktor tersebut masih menghadapi permasalahan yang perlu dicarikan penyelesaiannya, sehingga dapat mencegah terjadinya konflik dan terciptanya keamanan dan ketertiban masyarakat. Dari uraian singkat tersebut, maka rumusan masalah dalam penulisan Taskap ini adalah **Bagaimana meningkatkan kapasitas SDM Polri sehingga dapat mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat?**

Rumusan masalah tersebut akan dikaji dan dianalisa lebih mendalam melalui beberapa pertanyaan yang relevan, sebagai berikut:

- a. Bagaimana proses rekrutmen yang dilakukan untuk memperoleh calon anggota Polri yang memiliki kapasitas SDM unggul?
- b. Bagaimana proses pendidikan, pelatihan, dan pembinaan karir untuk meningkatkan kapasitas SDM Polri yang profesional dan proporsional?
- c. Bagaimana ketersediaan anggaran dan sarana prasarana yang ideal guna meningkatkan kapasitas SDM Polri?

## 3. Maksud dan Tujuan

- a. **Maksud.** Maksud dari penulisan Kertas Karya Perseorangan ini adalah untuk memberikan gambaran atas kajian dan pembahasan serta rekomendasi tentang peningkatan kapasitas SDM Polri dan pengaruhnya terhadap pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat.

**b. Tujuan.** Penulisan Kertas Karya Perseorangan ini disusun dengan tujuan sebagai sumbangan pemikiran kepada para perumus dan penentu kebijakan serta pihak-pihak yang memerlukan, dalam mempersiapkan solusi terhadap masalah peningkatan kapasitas SDM Polri guna mendukung harkamtibmas.

#### 4. Ruang Lingkup dan Sistematika

**a. Ruang Lingkup.** Ruang lingkup dari penulisan kertas karya perseorangan ini dibatasi pada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kapasitas SDM Polri mulai dari proses rekrutmen Personel Polri (Tamtama, Bintara, Perwira); pendidikan (pembentukan, pengembangan, kejuruan); pembinaan karier, anggaran dan sarana prasarana yang tersedia serta pengaruhnya terhadap kemampuan memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat.

**b. Sistematika.** Adapun sistematika Taskap ini adalah sebagai berikut:

**1) Bab I: Pendahuluan.** Bab ini berisi uraian tentang latar belakang, perumusan masalah, maksud dan tujuan, ruang lingkup dan sistematika, metode dan pendekatan memecahkan masalah, serta beberapa pengertian untuk menyamakan persepsi.

**2) Bab II: Tinjauan Pustaka.** Bab ini berisi pengantar tentang tinjauan pustaka yang berisi peraturan perundang-undangan, data dan fakta, kerangka teoritis, dan perkembangan lingkungan strategis.

**3) Bab III: Pembahasan.** Bab ini berisi pembahasan secara detail pokok-pokok bahasan terkait pentingnya meningkatkan kapasitas SDM Polri dalam mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat. Pembahasan dilakukan dengan pendekatan teori dan tinjauan pustaka yang telah diuraikan pada penjelasan sebelumnya. Hasil analisis ini akan digunakan untuk pemecahan pokok bahasan secara komprehensif, holistik, dan integral.

**4) Bab IV: Penutup.** Bab ini berisi simpulan dan beberapa rekomendasi yang diajukan sebagai bahan pertimbangan bagi para pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan kapasitas SDM Polri.

## 5. Metode dan Pendekatan

a. **Metode.** Metode yang digunakan dalam penulisan Taskap ini adalah menekankan pada pengumpulan dan studi kepustakaan dari data sekunder, data primer dan dilakukan dengan analisis kualitatif atau deskriptif analisis.

b. **Pendekatan.** Adapun pendekatan yang digunakan dalam penulisan Taskap ini adalah dengan perspektif ketahanan nasional dalam hal memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat dengan menggunakan multidisiplin ilmu sesuai dengan kerangka teoritis yang digunakan.

## 6. Pengertian

Untuk menghindari terjadinya perbedaan penafsiran, maka dalam penulisan Taskap ini digunakan beberapa pengertian, sebagai berikut:

- 1) **Meningkatkan** adalah menyatakan suatu tindakan, keberadaan, pengalaman, dan pengertian dinamis lainnya seperti menaikkan (derajat, taraf).<sup>6</sup>
- 2) **Kapasitas** adalah kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang sesuai secara efektif, efisien, dan berkelanjutan (Grindle (1997: 34).
- 3) **Sumber Daya Manusia** adalah suatu strategi perencanaan, pelaksanaan dan pemeliharaan yang bertujuan dalam mengelola manusia (karyawan) agar memiliki kinerja usaha yang maksimal termasuk pada kebijakan pengembangan serta proses untuk mendukung strategi.<sup>7</sup>
- 4) **Rekrutmen** adalah sebagai usaha mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan oleh suatu organisasi (Hasibuan).
- 5) **Pendidikan** adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri,

---

<sup>6</sup> KBBI

<sup>7</sup> *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*

kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>8</sup>

6) **Pelatihan** adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga pegawai belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu (Andrew E. Sikula dalam Hasibuan, 2003).

7) **Humanis** adalah penerimaan calon anggota Polri dilakukan dengan sikap ramah, santun, dan menjunjung tinggi nilai hak asasi manusia.<sup>9</sup>

8) **Pengembangan karir** adalah usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Sadili Samsudin, 2006).

9) **Keamanan dan ketertiban masyarakat** adalah suatu kondisi dinamis masyarakat sebagai salah satu prasyarat terselenggaranya proses pembangunan nasional dalam rangka tercapainya tujuan nasional yang ditandai oleh terjaminnya keamanan, ketertiban, dan tegaknya hukum, serta terbinanya ketenteraman, yang mengandung kemampuan membina serta mengembangkan potensi dan kekuatan masyarakat dalam menangkal, mencegah, dan menanggulangi segala bentuk pelanggaran hukum dan bentuk-bentuk gangguan lainnya yang dapat meresahkan masyarakat.<sup>10</sup>

10) **Ketahanan Nasional** adalah kondisi dinamis bangsa Indonesia, yang meliputi segenap aspek kehidupan nasional yang terintegrasi, berisi keuletan dan ketangguhan, yang mengandung kemampuan mengembangkan kekuatan nasional, dalam menghadapi dan mengatasi segala tantangan, ancaman, hambatan dan gangguan baik yang bersumber dari luar maupun dari dalam, untuk menjamin identitas, integritas kelangsungan hidup bangsa dan negara serta perjuangan dalam mencapai tujuan nasional.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

<sup>9</sup> Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 10 tahun 2016 tentang penerimaan calon anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia

<sup>10</sup> Pasal 1 Undang-undang Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002

<sup>11</sup> Modul Ketahanan Nasional Pendidikan PPRa LXI Lemhannas RI Tahun 2020.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **7. Umum**

Dalam menganalisa permasalahan tentang peningkatan kapasitas SDM Polri dibutuhkan tinjauan pustaka untuk menganalisa sehingga bahasan dapat dilakukan secara komprehensif, integral dan holistik. Analisa dalam tinjauan pustaka merupakan faktor yang sangat penting dilakukan mengingat jumlah gangguan terhadap keamanan dan ketertiban masyarakat yang semakin banyak. Sementara keamanan dan ketertiban yang kodusif sangat penting dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan nasional.

Peningkatan kapasitas SDM Polri dalam mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat memerlukan dasar hukum sebagai panduan sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tetap pada rambu-rambu yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa peraturan perundang-undangan yang dijadikan dalam tinjauan pustaka dalam meningkatkan kapasitas SDM Polri. Dengan demikian, Polri dapat menjadi institusi yang berkompeten karena didukung oleh SDM yang profesional, bermoral, dan modern sehingga dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan yang akan mengganggu keamanan dan ketertiban masyarakat.

Oleh karena itu, dalam melakukan analisa dan kajian terhadap peningkatan kapasitas SDM Polri guna mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat diperlukan tinjauan pustaka seperti peraturan perundang-undangan, data dan fakta yang relevan, kerangka teoritis, dan lingkungan strategis. Tinjauan pustaka tersebut akan dikombinasikan dan digunakan sebagai dasar ilmiah dan dasar hukum untuk menganalisa tentang pentingnya meningkatkan kapasitas SDM Polri dalam mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat.

#### **8. Peraturan Perundang-undangan**

Terdapat beberapa regulasi yang digunakan untuk meningkatkan kapasitas SDM Polri, yaitu rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, pembinaan karir, serta anggaran dan sarana prasarana, diantaranya:

**a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia**

Pemeliharaan keamanan dalam negeri dilakukan melalui upaya penyelenggaraan fungsi kepolisian yang meliputi pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dilakukan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia selaku alat negara yang dibantu oleh masyarakat dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia. Pada Pasal 13 diuraikan salah satu tugas pokok Polri adalah memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, yang dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu 1) melaksanakan pengaturan, penjagaan, pengawalan, dan patroli terhadap kegiatan masyarakat dan pemerintah sesuai kebutuhan; 2) menyelenggarakan segala kegiatan dalam menjamin keamanan, ketertiban; 3) membina masyarakat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, kesadaran hukum masyarakat serta ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan; 4) memelihara ketertiban dan menjamin keamanan umum; 5) melindungi keselamatan jiwa raga, harta benda, masyarakat, dan lingkungan hidup dari gangguan ketertiban dan/atau bencana termasuk memberikan bantuan dan pertolongan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia.<sup>12</sup>

**b. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional**

Dalam pasal 3 diuraikan tentang fungsi Pendidikan nasional, yaitu mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>13</sup> Sedangkan dalam pasal 29 diatur tentang Pendidikan

---

<sup>12</sup> Undang Undang Republik Indonesia No 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia

<sup>13</sup> Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

kedinasan, yaitu merupakan pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh departemen atau lembaga pemerintah nondepartemen, berfungsi meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas kedinasan bagi pegawai dan calon pegawai negeri suatu departemen atau lembaga pemerintah non-departemen.

**c. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pendidikan Kedinasan**

Pada pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan kedinasan bersumber dari APBN. Sedangkan pada pasal 13 ayat 1 disebutkan bahwa pendanaan pendidikan kedinasan bersumber dari APBN dan/ atau sumber lain dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pasal 14 ayat 2 disebutkan bahwa anggaran pendidikan kedinasan menganut prinsip transparansi dan akuntabilitas publik.<sup>14</sup>

**d. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJM Nasional Tahun 2020-2024.**

Dalam pasal 2 Perpres Nomor 18 tahun 2020 disebutkan bahwa RPJMN memuat proyek prioritas strategis. Salah satu yang menjadi program utama RPJMN adalah pembangunan Sumber Daya Manusia. Hal ini terlihat dari Misi Presiden yang menekankan peningkatan kualitas manusia Indonesias, dan dalam 7 Agenda Pembangunan diantaranya meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan daya saing SDM yaitu sumber daya manusia yang sehat dan cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter, melalui: 1) Pengendalian penduduk dan penguatan tata kelola kependudukan; 2) Penguatan pelaksanaan perlindungan sosial; 3) Peningkatan akses dan kualitas pelayanan kesehatan menuju cakupan kesehatan semesta; 4) Peningkatan pemerataan layanan pendidikan berkualitas; 5) Peningkatan kualitas anak, perempuan, dan pemuda; 6) Pengentasan kemiskinan; dan 7) Peningkatan produktivitas dan daya

---

<sup>14</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2010 tentang Pendidikan Kedinasan

saing.<sup>15</sup> Sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadi modal penting bagi terwujudnya SDM Polri yang professional, karena Polri bersumber dari masyarakat yang berkualitas **Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2011 tentang Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia.**

Pada pasal 4 dan pasal 5 disebutkan bahwa Kode Etik Profesi Polisi mencakup etika keneragaan, kelembagaan, kemasyarakatan, dan kepribadian. Pada etika kemasyarakatan memuat pedoman perilaku anggota Polri dalam hubungannya dengan pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas), menegakkan hukum, serta melindungi, mengayomi, dan melayani masyarakat dengan mengindahkan kearifan lokal dalam budaya Indonesia. Anggota Polri turut menjaga keamanan dan ketertiban terutama pada saat rekrutmen anggota Polri dan seleksi pendidikan.<sup>16</sup>

**e. Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2015 tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara.**

Pada pasal 24 disebutkan berbagai standar pendidikan Polri, diantaranya standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian. Pada pasal 35 ditetapkan standar pendidik dan tenaga kependidikan, baik sebagai dosen, pengasuh, widyaiswara, tutor, dan instruktur atau pelatih.<sup>17</sup>

**f. Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 10 tahun 2016 tentang Penerimaan Calon Anggota Polri.**

Pada pasal 2 disebutkan 4 (empat) prinsip yang digunakan dalam penerimaan Calon Anggota Polri, yaitu bersih, transparan, akuntabel, dan humanis. Pada pasal 3 ayat (1) disebutkan bahwa penerimaan calon anggota

<sup>15</sup> Peraturan Presiden RI Nomor 18 tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024

<sup>16</sup> Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2011 tentang Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia

<sup>17</sup> Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2015 tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara

Polri dilaksanakan berdasarkan perencanaan untuk menentukan: jumlah calon anggota Polri yang dibutuhkan, kualitas kebutuhan personel yang dipersyaratkan, dan anggaran yang dibutuhkan.<sup>18</sup>

#### **g. Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier**

Pada pasal 3 disebutkan bahwa Sisbinkar Anggota Polri sebagai dilaksanakan a. transparan yaitu dilaksanakan terbuka mulai perencanaan, penempatan, mutasi, kepangkatan dan penugasan; b. obyektif yaitu kesesuaian kompetensi dengan persyaratan; c. prosedural yaitu dilaksanakan sesuai ketentuan; d. akuntabel yaitu dapat dipertanggung jawabkan sesuai ketentuan yang berlaku.

Selanjutnya pada pasal 6 ayat (1) dinyatakan bahwa pola karier Perwira Polri dimulai sejak penugasan pada pangkat Inspektur Polisi Dua sampai dengan Jenderal Polisi melalui jenjang jabatan struktural atau fungsional, baik di dalam maupun di luar struktur organisasi Polri. Kemudian pada ayat (2) disebutkan bahwa pola karier Perwira Polri terbagi dalam 3 (tiga) periode pengembangan: a. profesi teknis kepolisian pada golongan Perwira Pertama Polri; b. manajerial kepolisian pada golongan Perwira Menengah Polri; dan c. strategis kepolisian pada golongan Perwira Tinggi Polri.<sup>19</sup>

## **9. Kerangka Teoretis**

Untuk menjawab permasalahan dalam meningkatkan kapasitas SDM Polri, diperlukan landasan teori yang digunakan dalam mendukung analisis dan pembahasan dengan cara menentukan konsep berfikir secara konkret tentang hubungan teori yang satu dengan yang lain dihadapkan dengan permasalahan. Kerlinger (1978) mengemukakan bahwa teori merupakan hubungan seperangkat

---

<sup>18</sup> Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 10 tahun 2016 tentang Penerimaan Calon Anggota Polri

<sup>19</sup> Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier

konstruksi (konsep), definisi, dan proposisi yang diperoleh dari suatu gejala yang sistimatis dengan cara melakukan spesifikasi hubungan antar variabel, dengan tujuan untuk menjelaskan dan meramalkan gejala. Untuk membahas peningkatan kapasitas SDM Polri dalam kaitannya dengan pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, maka tulisan ini menggunakan beberapa tinjauan teori seperti Teori Manajemen SDM, Teori CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*), dan Konsep Kapasitas seperti yang diuraikan pada bagian berikut:

**a. Teori Manajemen SDM.**

Sumber daya manusia merupakan unsur manajemen yang paling penting sehingga diperlukan pengelolaan yang baik dan mendapatkan perhatian yang lebih besar dari pimpinan. Menurut Hasibuan terdapat 10 peranan Manajemen SDM, beberapa diantaranya adalah: 1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif berdasarkan *job description, job specification, dan job evaluation*; 2) menetapkan seleksi, mutasi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right job*; 3) meramalkan kebutuhan SDM pada masa mendatang; 4) melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai; 5) mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.<sup>20</sup>

**b. Teori CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*).**

Menurut Prof David Mc Clelland berjudul *testing for competence Rather than Intelligence*<sup>21</sup> bahwa CBHRM adalah suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Penerapan model CBHRM memungkinkan organisasi untuk membuat sistem pengelolaan yang terintegrasi terhadap semua sistem dan kebijakan sumber daya manusia

---

<sup>20</sup> Teori Manajemen SDM, diakses dari <http://repository.unpas.ac.id/41800/5/7%20BAB%20II%20new%20AMY%20edit.pdf> pada 4 September 2020 pukul 08.31 wib

<sup>21</sup> Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" David C. McClelland, Harvard University

sehingga kapasitas personel berkembang dengan baik dan pada akhirnya akan berdampak pada kapasitas unit kerja dan kapasitas organisasi.

### c. Konsep Kapasitas.

Geene mengelompokkan kapasitas pada tiga tingkatan, yaitu tingkat sistem, organisasi, dan individu. Kapasitas tingkat sistem adalah tingkat kapasitas yang paling tinggi. Dimensi kapasitas sistem meliputi: 1) dimensi kebijakan, 2) dimensi hukum/peraturan, 3) dimensi manajemen/akuntabilitas, 4) dimensi sumber daya, dan 5) dimensi proses antar-hubungan. Kapasitas organisasi atau entitas meliputi: 1) manajemen sumber daya manusia, 2) manajemen sumber daya keuangan, 3) partisipasi yang adil, 4) keberlanjutan manfaat program, 5) kemitraan, 6) organisasi belajar, dan 7) manajemen strategis. Kapasitas tingkat individual adalah dimensi utama dari kapasitas, meliputi orang-orang, termasuk jaringan kecil antar individu. Kapasitas tingkat individu termasuk manajemen, keterampilan dan pengetahuan setiap individu dalam melakukan pekerjaan di lingkungannya. Peningkatan kapasitas dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, *learning by doing*, dan pengalaman. Ketiga tingkatan kapasitas tersebut saling terhubung dan saling melengkapi dalam rangka mewujudkan tujuan pengembangan kapasitas itu sendiri.<sup>22</sup>

## 10. Data dan Fakta

Berdasarkan pertanyaan kajian yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka dapat disajikan data dan fakta sebagai berikut:

- a. Perbandingan jumlah anggota Polisi dengan masyarakat. Berdasarkan hasil Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 2015 jumlah penduduk Indonesia pada 2020 sebanyak 269,6 juta jiwa.<sup>23</sup> Sedangkan jumlah anggota Polri sebanyak 419.983 sesuai dengan data dari Baginfopers Robinkar SSDM Polri pada April 2020. Personel Polri tersebut tersebar di Mabes Polri sebanyak 24.592 dan di

<sup>22</sup> United Nations Development Programme, Capacity Development: A UNDP Primer

<sup>23</sup> BPS, Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS)

Polda sebanyak 395.391. Dari data tersebut di atas dapat dilihat perbandingan antara anggota Polisi dengan masyarakat adalah 1:642<sup>24</sup>. Perbandingan ini masih jauh dari kondisi ideal seperti yang dinyatakan oleh PBB, yakni 1:400. Pada saat ini Polri sedang melakukan *zero growth*, artinya jumlah rekrutmen anggota Polri disesuaikan dengan jumlah anggota Polri yang pensiun.

b. Jumlah peserta pendidikan mengalami perubahan.

Tabel 2.1 Jumlah Peserta Pendidikan

NO	JENIS DIKBANG	2017		2018		2019		2020	
		PRODIK	SERDIK	PRODIK	SERDIK	PRODIK	SERDIK	PRODIK	SERDIK
1	SESPIMTI	57	56	45	47	45	49	45	50
2	LEMHANNAS	19	25	30	37	13	19	30	38
3	PKN TK-I		24	30	26	13	43	9	26
4	SESPIMMEN	170	259	170	194	170	216	170	241
5	PKN TK - II	64	96	20	53	60	79	80	masih berjalan
6	S1 STIK-PTIK	257	213	125	125	125	130	125	masih berjalan

Sumber: Bagdalpers Ro Dalpers SSDM Polri

Jumlah peserta yang mengikuti pendidikan sering mengalami perubahan kuota dan bertambah dari jumlah yang direncanakan baik di tingkat Sespimti, Lemhannas, PKN TK-I, Sespimen, PKN TK-II, S1 STIK-PTIK. Perubahan ini dapat berdampak pada penggunaan anggaran di lembaga pendidikan dan pengembangan karir pada masa mendatang.

c. Pembinaan karier. Pada tahun 2018, Kepala Biro Penerangan Masyarakat Mabes Polri, Brigjen M. Iqbal tidak membatah adanya 414 personel Polisi dengan pangkat Komisariss Besar tidak memiliki jabatan. Tidak memiliki jabatan artinya personel tersebut ditempatkan sebagai analisis kebijakan (anjak) dan tidak memiliki jabatan secara struktural.

<sup>24</sup> Laporan Kekuatan Personel Polri, Baginfopers Robinkar SSDM Polri, Edisi Triwulan I - 2020

- d. Anggaran. Anggaran Polri pada tahun tahun 2018 sebesar 95 triliun rupiah, kemudian terjadi penurunan pada tahun 2019 sebesar 86.187 triliun, dan meningkat lagi di tahun 2020 menjadi 89,73 triliun rupiah. Meski dukungan anggaran Polri sudah termasuk besar, namun setelah dikelompokkan sesuai dengan pembelanjannya, anggaran untuk belanja modal masih kecil, karena anggaran tersebut sebagian besar digunakan untuk belanja pegawai.
- e. Sarana dan prasarana masih kurang. Ketebatasan anggaran untuk belanja modal mengakibatkan pengadaan sarana dan prasarana seperti jenis transportasi yang mendukung tugas sangat terbatas.
- f. Tingkat kriminal. Tingkat kriminal menurut BPS masih tetap tinggi meski mengalami penurunan. Tingkat resiko terkena tindak kejahatan setiap 100 ribu penduduk pada tahun 2015 sekitar 140, menjadi 129 pada tahun 2017, dan menurun menjadi 113 pada tahun 2018. Demikian juga dengan jumlah desa/kelurahan yang menjadi ajang konflik massal sekitar 2.700 desa/kelurahan pada tahun 2014, dan meningkat menjadi sekitar 3.100 desa/kelurahan pada tahun 2018.

Selain himpunan data di atas, maka dapat disajikan pula beberapa fakta terkait dengan aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Rekrutmen. Kebijakan Kapolri dalam rekrutmen personel menggunakan konsep *zero growth*, artinya Polri hanya menggantikan jumlah anggota yang pensiun dan penambahan sejumlah anggota baru di satuan-satuan kerja yang mendesak kebutuhannya.
- b. Pendidikan. Tenaga pendidik yang dimutasi ke lembaga pendidikan sering dianggap sebagai jabatan yang kurang diminati, bahkan dianggap sebagai jabatan buangan. Kondisi ini dapat mengakibatkan personel tersebut mengalami demotivasi sehingga mengakibatkan kinerja yang buruk dan rendah.
- c. Pembinaan Karier. Penempatan jabatan tidak sepenuhnya berdasarkan hasil dari *assessment* yang telah dilaksanakan. Sebagai contoh, terdapat personel telah mengikuti *asseesment* untuk jabatan Dirlantas, namun yang

menempati jabatan tersebut adalah personel yang tidak ikut melaksanakan assessment di jabatan tersebut.

d. Anggaran. Alokasi anggaran untuk pengadaan sarana dan prasarana masih rendah mengakibatkan minimnya pengadaan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kinerja di lingkungan Polri.

e. Saran dan prasarana. Jumlah dan jenis kendaraan yang didistribusikan ke masing-masing Polda tidak sesuai dengan kondisi geografi. Contohnya, Provinsi Kepulauan Riau yang memiliki luas lautan 96% lautan dan 4% adalah daratan, namun jumlah kapal yang dimiliki tidak sesuai dengan luas wilayah lautan. Demikian juga dengan kendaraan yang didistribusikan tidak sesuai dengan kondisi geografi yang pegunungan, karena kendaraan yang didistribusikan adalah sedan.

f. Tingkat Kriminal. Total crime di Indonesia masih tinggi sehingga membutuhkan kesiapsiagaan personel Polri dalam mencegah konflik yang mungkin terjadi serta mengatasi berbagai konflik yang ada.

## 11. Perkembangan Lingkungan Strategis

Dalam meningkatkan kapasitas SDM Polri, selain menggunakan analisa dengan teori dan peraturan perundang-undangan terkait, maka faktor perkembangan lingkungan strategis juga berperan penting dalam melakukan pembahasan agar menjadi lebih komprehensif, integral dan holistik. Pengaruh lingkungan strategis di tingkat global, regional, dan nasional dapat memberikan dampak positif maupun negatif berkaitan dengan peningkatan kapasitas SDM Polri guna mendukung pemeliharaan kamtibmas.

Berdasarkan pengaruh Global, peningkatan kapasitas SDM Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban dapat memberikan dampak positif melalui kerja sama yang dilakukan, khususnya dengan Interpol. Melalui kerangka kemitraan tersebut, dapat dibangun skema transfer *knowledge and technology*, termasuk transfer pengalaman dan informasi yang sangat berguna untuk mendukung penanganan terorisme, *cybercrime*, serta melakukan ekstradisi sesuai ketentuan yang disepakati. Demikian pula pada pengaruh regional, keberadaan ASEANAPOL sangat strategis

untuk meningkatkan kapasitas SDM Polri baik dalam program pertukaran personel, pendidikan dan pelatihan bersama, serta pertukaran informasi untuk menangani kejahatan di kawasan. Sementara berdasarkan pengaruh nasional khususnya gatra Hankam, perubahan fundamental terkait kebijakan Polri di bidang SDM diharapkan mampu menghasilkan lulusan dan personel yang lebih memiliki kapasitas memadai.

Namun di sisi lain, ada pula pengaruh negatif yang menjadi kendala sehingga harus diantisipasi dan diatasi dalam peningkatan kapasitas SDM Polri. Pada pengaruh Global misalnya, minimnya kerja sama global yang terbangun di bidang SDM dikhawatirkan dapat menghambat upaya-upaya pengungkapan kasus. Selain itu secara Regional, belum semua negara ASEAN bersedia untuk bertukar informasi, personel dan menggelar latihan atau operasi bersama, karena ada kedaulatan hukum dan kepentingan nasional masing-masing negara yang diproteksi. Padahal banyak celah di wilayah ASEAN yang dapat memudahkan dan menyuburkan terjadinya kejahatan lintas negara. Sementara pada gatra Nasional, kendala dalam peningkatan kapasitas SDM Polri dapat dicermati dari gatra Geografi karena kontur wilayah yang sangat kompleks dan menantang, kemudian pada gatra Demografi mengenai rasio anggota Polri dengan masyarakat yang belum terpenuhi, serta pada gatra Hankam terkait risiko tindak terena kejahatan masyarakat Indonesia yang menurut data BPS masih cukup tinggi.

Analisis dengan menggunakan perspektif lingkungan strategis dapat dilakukan dengan menyajikan data yang akurat dan berasal dari pengaruh global, regional, maupun nasional sebagai berikut:

**a. Pengaruh Perkembangan Global**

Pencapaian pembangunan keamanan dan ketertiban masyarakat sampai saat ini secara umum menunjukkan hasil yang semakin menggembirakan. Namun demikian, berbagai aspek kehidupan kualitasnya cenderung menurun karena berbagai gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat. Berbagai tindak kriminal seperti kejahatan konvensional maupun transnasional, konflik horizontal, konflik vertikal, penyalahgunaan dan peredaran gelap narkoba, serta berbagai bentuk kriminalitas yang lainnya,

baik secara kuantitas maupun kualitas, masih menunjukkan angka yang cukup tinggi. Untuk mengatasi gangguan keamanan dan ketertiban di Indonesia yang masih tinggi, maka Indonesia bekerja sama dengan Interpol untuk mengatasi berbagai gangguan keamanan tersebut.

Kerjasama yang dilakukan antara Indonesia dengan Interpol dalam menghadapi kejahatan transnasional cukup beragam hingga saat ini. Di antaranya adalah upaya pencegahan terorisme dan penanggulangannya, penanggulangan *cybercrime* hingga perjanjian ekstradisi. Di dalam mengatasi terorisme di Indonesia, Interpol membantu meningkatkan kapabilitas *Anti Terrorist Unit*, memfasilitasi pertukaran informasi dengan negara lain mengenai terorisme (Divhubinter 2003). Selain terorisme, Interpol juga membantu Indonesia untuk menghadapi permasalahan *cybercrime*. Interpol membantu memfasilitasi Indonesia dalam melakukan ekstradisi bagi seseorang yang memenuhi syarat untuk dapat diekstradisi.<sup>25</sup>

Pemerintah Indonesia sudah memberikan beberapa nama koruptor ke Interpol dan telah dimasukkan dalam database Interpol di seluruh dunia, sehingga dapat diakses oleh 184 negara anggota interpol. Koordinasi dengan Interpol yang telah menangkap buronan Indonesia di antaranya sebagai berikut, Samadikun Hartono dari Tiongkok (2016), Hartawan Aluwi dari Singapura (2016), Dimitar Nikolov Iliev dari Serbia (2016), Totok Ari Praboo dari Kamboja (2016), Adrian Kiki Ariawan dari Australia (2014), Sherny Kojongian dari USA (2012), David Nusa Wijaya dari USA, Peter Dundas Walbran dari Australia (2011), dan Anggodo Wijoyo dari Tiongkok, Gayus Tambunan dari Singapura, dan Nazarudin dari Colombia (2009).<sup>26</sup> Kerjasama Indonesia dengan Interpol dapat meningkatkan penyelesaian berbagai permasalahan terutama yang telah melarikan diri dari Indonesia.

---

<sup>25</sup> Aisha Inayati, Kerjasama Indonesia dan Interpol dalam penanggulangan illegal, unreported dan unregulated fishing, *Journal of International Relations*, Volume 5, Nomor 3, 2019, hal 467-473

<sup>26</sup> Berkas informasi Interpol buronan yang kabur ke luar negeri berhasil ditangkap diakses dari <https://nasional.okezone.com/read/2016/11/08/337/1536128/berkat-informasi-interpol-buronan-yang-kabur-ke-luar-negeri-berhasil-ditangkap>, pada 31 Juli 2020, pukul 21.30 Wib

**b. Pengaruh Perkembangan Regional**

Upaya meningkatkan pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat juga dipengaruhi oleh perkembangan di kawasan regional. Peningkatan aksi-aksi kejahatan yang melintasi batas nasional suatu negara (*Trans Nasional Crime*) membutuhkan kerjasama dari negara-negara di kawasan seperti ASEANAPOL (*ASEAN Chiefs of National Police*). Organisasi ini sangat diperlukan sebagai suatu wadah kerjasama antara Kepala Kepolisian ASEAN dalam memberikan berbagai bantuan dalam mengatasi berbagai kejahatan lintas negara di kawasan Asia Tenggara.

Oleh karena itu, ASEANAPOL sebagai organisasi regional di Asia Tenggara dapat mengatasi permasalahan lintas negara dengan menciptakan kerjasama yang erat terutama dalam bidang keamanan di Asia Tenggara. ASEANAPOL sebagai wadah kerjasama kepala kepolisian, setiap tahunnya mengadakan pertemuan antara Kepala Kepolisian Asia Tenggara guna membahas perkembangan kejahatan transnasional yang ada di Asia Tenggara. Selain itu ASEANAPOL juga melakukan berbagai upaya guna mencegah kejahatan transnasional di negara-negara kawasan Asia Tenggara dengan cara melakukan pertukaran informasi antara anggota ASEANAPOL, pembentukan sistem database ASEANAPOL guna mempermudah pertukaran informasi serta melakukan pertukaran personel dan pelatihan diantara kepolisian ASEAN.

Kerjasama ASEANAPOL ini sangat penting dalam menciptakan kapasitas SDM Polri karena dapat melakukan berbagai pendidikan dan pelatihan dengan standar internasional. Meningkatnya kualitas SDM Polri berdampak pada meningkatnya keterampilan dan keahlian dalam menyelesaikan berbagai permasalahan dalam negeri sehingga tercipta keamanan dan ketertiban masyarakat.

**c. Pengaruh Perkembangan Nasional**

Kondisi lingkungan nasional telah banyak dipengaruhi oleh faktor global dan regional seperti yang telah dikemukakan di atas. Berbagai gangguan keamanan dalam negeri belum dapat diimbangi dengan penuntasan penanganan oleh

penegak hukum sehingga melemahkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap institusi Polri. Kepolisian harus mampu mengantisipasi pengaruh perkembangan lingkungan strategis secara nasional dalam berbagai aspek kehidupan, maka dalam pembahasannya akan dilaksanakan melalui pendekatan ketahanan nasional yang disoroti melalui aspek Asta Gatra sebagai berikut:

1) **Gatra Geografi.** Letak geografis Indonesia berada pada posisi yang sangat strategis, karena berada pada posisi silang dunia yaitu antara dua benua dan dua samudra. Letak wilayah yang strategis mengakibatkan Indonesia menjadi area perlintasan oleh berbagai negara dalam melaksanakan aktivitasnya, tentu memberikan dampak bagi tingkat kejahatan di wilayah Indonesia. Masih terbatasnya kualitas dan kuantitas SDM Polri mengakibatkan tingkat pengawasan terhadap berbagai kejahatan menjadi kurang maksimal. Demikian juga dengan banyaknya jumlah pulau di Indonesia serta minimnya sarana dan prasarana yang tersedia mengakibatkan tindakan pencegahan terhadap sejumlah kejahatan yang mungkin terjadi menjadi rendah. Kebutuhan sarana dan prasarana disesuaikan dengan kondisi geografi, misalnya daerah kepulauan didukung dengan sarana dan prasarana kapal dan peralatan yang mendukung kegiatan di perairan, sedangkan di daerah pegunungan disesuaikan dengan kendaraan yang memiliki kemampuan dengan struktur geografi pegunungan. Sarana dan prasarana yang tidak tepat dapat memperlambat penyelesaian gangguan keamanan dan ketertiban.

2) **Gatra Demografi.** Jumlah penduduk Indonesia saat ini telah mencapai sekitar 269,6 juta jiwa. Rendahnya pembangunan dan tingkat kualitas SDM yang masih rendah berdampak pada pola sikap, pola tindak masyarakat di daerah tersebut, yang cenderung mudah dipengaruhi dan diprovokasi oleh kelompok-kelompok tertentu, baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri yang ingin menciptakan instabilitas di daerah tertentu. Tingkat Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia tahun 2019 yang masih rendah,

yakni 71,92<sup>27</sup> poin menempatkan Indonesia pada peringkat 6 ASEAN dan 111 di dunia dari 189 negara.<sup>28</sup> Tingkat Indeks pembangunan manusia Indonesia yang masih rendah akan lebih mudah dipengaruhi oleh kelompok yang tidak menginginkan kemajuan bagi bangsa Indonesia. Hal ini dapat mengakibatkan SDM Polri akan bekerja lebih ekstra dalam mengatasi berbagai gangguan keamanan. Dengan demikian, peran dari SDM Polri yang berkualitas sangat dibutuhkan untuk menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat.

**3) Gatra Sumber Kekayaan Alam.** Indonesia dikenal sebagai negara yang kaya dengan sumber daya alamnya, baik yang terbarukan (*renewable*) maupun yang tidak terbarukan (*non renewable*). Pasal 33 ayat (1) UUD NRI Tahun 1945 berbunyi bumi air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Namun pada pelaksanaannya pengelolaan sumber kekayaan alam belum sepenuhnya digunakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Terdapat banyak pelanggaran dalam mengelola sumber kekayaan alam seperti *illegal logging*, *illegal fising*, penebangan dan pembakaran hutan untuk kepentingan pribadi dan kelompok. Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan dalam pengelolaan sumber kekayaan alam, dibutuhkan kapasitas SDM Polri sehingga dapat mencegah dan mengatasi permasalahan yang terjadi guna mewujudkan keamanan dan ketertiban masyarakat.

**4) Gatra Ideologi.** Pancasila sebagai pandangan hidup dan sekaligus sebagai ideologi bangsa dan dasar negara sudah berakar dalam sendi-sendi kehidupan dan budaya bangsa sehingga menjadi ciri dari bangsa Indonesia yang membedakan dengan bangsa lain di dunia. Peran Pancasila

<sup>27</sup> Indeks pembangunan manusia Indonesia tahun 2019 naik menjadi 7192, diakses dari <https://nasional.kontan.co.id/news/indeks-pembangunan-manusia-indonesia-tahun-2019-naik-menjadi-7192-pada-17-April-2020-pukul-22.40-Wib>

<sup>28</sup> PM RI naik tapi masih kalah sama tetangga, diakses dari <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200217142358-4-138395/ipm-ri-naik-tapi-masih-kalah-sama-tetangga-pada-18-April-2020-pukul-11.10-Wib>

sangat penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, termasuk dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat. Nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila dapat menjadi pedoman bagi SDM Polri dalam melakukan penegakan hukum sehingga tidak menimbulkan tebang pilih dimana hukum tajam ke bawah namun tumpul ke atas. Bagi Aparatur Negara, Pancasila dijadikan ideologi yang menjiwai setiap insan aparatur negara termasuk personel Polri sehingga dapat mengemban tugas dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat.

**5) Gatra Politik.** Perkembangan politik dalam negeri masih belum membanggakan karena masih terjadi gerakan separatis di beberapa wilayah Indonesia dengan tujuan memisahkan diri dari NKRI. Beberapa daerah tidak puas dengan hasil pembangunan dan kebijakan Pemerintah Pusat sehingga mendorong munculnya gerakan separatisme. Isu lokal akan mudah diangkat menjadi isu nasional yang akhirnya berdampak pada keamanan nasional.<sup>29</sup> Untuk mengatasi permasalahan tersebut, Polri harus didukung oleh sarana dan prasarana yang lengkap serta kapasitas SDM yang berkualitas sehingga dapat mengatasi permasalahan tersebut. Di sisi lain, dalam rekrutmen personel Polri terdapat kuota tambahan yang diakomodir dan pada akhirnya dapat mengganggu struktur organisasi Polri di masa mendatang. Oleh karena itu, Polri harus memiliki strategi untuk melakukan seleksi dan pembinaan pola karir sehingga permasalahan internal dapat diatasi.

**6) Gatra Ekonomi.** Wabah virus corona (Covid-19) yang melanda Indonesia berdampak buruk bagi perekonomian nasional, bahkan berdampak lebih buruk dari dampak krisis keuangan yang terjadi pada tahun 1998. Pandemi virus corona memukul perekonomian seluruh negara termasuk Indonesia. Ekonomi sekarang ini yang rusak bukan hanya sisi keuangan, tetapi mengganggu suplai dan sisi produksinya. Pertumbuhan

---

<sup>29</sup> Isu Lokal Menjadi Isu Nasional, diakses dari [https://www.bappenas.go.id/files/6213/5028/5293/bab-5\\_20091007094529\\_2158\\_6.pdf](https://www.bappenas.go.id/files/6213/5028/5293/bab-5_20091007094529_2158_6.pdf), pada 5 Juli 2020 pukul 21.10 Wib

ekonomi pada kuartal II 2020 akan terkontraksi hingga minus 3,8%. Proyeksi pertumbuhan ini jauh di bawah realisasi kuartal pertama tahun ini yang masih tumbuh 2,97%.<sup>30</sup> Kondisi perekonomian yang semakin memburuk dapat mengakibatkan meningkatkan tingkat kriminal yang dapat mengganggu keamanan dan ketertiban masyarakat. Di sisi lain, adanya rekrutmen Polri pada masa pandemi yang telah mempengaruhi kondisi ekonomi masyarakat dapat dimanfaatkan oknum tertentu untuk kepentingan pribadi dengan menyalahgunakan kewenangan yang ada. Oleh karena itu, personel Polisi dengan karakter dan integritas yang tinggi sangat dibutuhkan dalam menciptakan keamanan dan ketertiban dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

**7) Gatra Sosial Budaya.** Munculnya organisasi massa dengan berbagai latar belakang baik keagamaan, sosial, budaya mewarnai dinamika kehidupan bangsa Indonesia di sisi lain menimbulkan konflik sosial yang mengarah pada kekerasan sehingga berpengaruh terhadap kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat. Perbedaan kebiasaan dan pandangan dapat menimbulkan kebencian dan amarah sebagai awal timbulnya konflik. Perbedaan kebudayaan, seperti perilaku atau tata sikap dapat membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Pemikiran dan pendirian yang berbeda akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik bahkan kekerasan sosial.<sup>31</sup> Kualitas SDM Polri sangat penting dalam menyelesaikan perbedaan pandangan masyarakat sehingga dapat menyelesaikan permasalahan keamanan dan ketertiban masyarakat.

**8) Gatra Pertahanan Keamanan.** Berbagai gejolak sosial yang terjadi di Indonesia berdampak pada kondisi kamtibmas di Indonesia. Demikian juga dengan tingkat kriminalitas masih tinggi di Indonesia sehingga merupakan

---

<sup>30</sup> Jokowi Sebut Dampak Ekonomi Krisis Corona Lebih Besar Daripada 1998, diakses dari <https://katadata.co.id/berita/2020/07/09/jokowi-sebut-dampak-ekonomi-krisis-corona-lebih-besar-daripada-1998>, pada 11 Juli 2020 pukul 16.15 Wib

<sup>31</sup> Konflik Sosial Arti dan Faktor Penyebabnya, diakses dari <https://www.kompas.com/skola/read/2020/03/06/20000469/konflik-sosial-arti-dan-faktor-penyebabnya?page=all>, pada 5 Juli 2020 pukul 22.20 Wib

ancaman nyata bagi terciptanya masyarakat yang aman, tenteram dan damai. Menurut data BPS bahwa tingkat resiko terkena tindak kejahatan setiap 100 ribu penduduk pada tahun 2015 sekitar 140, menjadi 129 pada tahun 2017, dan menurun menjadi 113 pada tahun 2018. Berdasarkan data Podes, selama tahun 2011-2018 jumlah desa/kelurahan yang menjadi ajang konflik massal cenderung meningkat, dari sekitar 2.500 desa pada tahun 2011 menjadi sekitar 2.700 desa/kelurahan pada tahun 2014, dan kembali meningkat menjadi sekitar 3.100 desa/kelurahan pada tahun 2018.<sup>32</sup> Sementara itu, perkembangan organisasi kejahatan internasional yang didukung oleh kemajuan teknologi komunikasi dan informasi serta teknologi persenjataan, menyebabkan kejahatan transnasional seperti narkoba, penyelundupan, pencucian uang, perdagangan perempuan dan anak, bahkan ancaman keselamatan, keamanan, dan lalu lintas nuklir dan sebagainya menjadikan kejahatan transnasional menjadi sulit tertangani. Tingginya gangguan terhadap keamanan dan ketertiban nasional membutuhkan SDM Polri yang profesional yang harus dimulai dari perubahan fundamental terkait kebijakan di bidang SDM, serta didukung dengan sarana dan prasarana yang lengkap dan modern sehingga dapat mengatasi dan mencegah timbulnya gangguan terhadap keamanan dan ketertiban masyarakat.



---

<sup>32</sup> Statistik Kriminal 2019, diakses dari <https://www.bps.go.id/publication/2019/12/12/66c0114edb7517a33063871f/statistik-kriminal-2019.html>, pada 11 Juli 2020 pukul 18.20 Wib

### **BAB III**

## **PEMBAHASAN**

### **12. Umum**

Dalam mengkaji lebih lanjut tentang peningkatan kapasitas SDM Polri, maka dibutuhkan pisau analisis sebagaimana telah diuraikan pada bab II tentang Tinjauan Pustaka. Melalui data dan fakta yang relevan dengan peningkatan kapasitas SDM Polri, kerangka teoretis yang disampaikan, serta regulasi yang terkait, maka dapat dianalisis secara mendalam tentang upaya meningkatkan kapasitas SDM Polri guna mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat. Rendahnya kapasitas SDM Polri dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat diawali dari proses rekrutmen yang tidak berjalan sebagaimana mestinya, dilanjutkan dengan proses pendidikan dan pelatihan yang belum optimal, pembinaan karier yang masih menghadapi permasalahan, serta sarana dan prasarana yang masih terbatas dalam mendukung tugas dan fungsi Polri.

Meski proses rekrutmen yang dilakukan oleh Polri terus mengalami perbaikan, namun sangat disayangkan ketika pimpinan Polri telah menekankan rekrutmen dengan prinsip BETAH, masih ada oknum yang memanfaatkan rekrutmen untuk kepentingan pribadi. Berbagai kelemahan dan celah masih diusahakan oleh oknum tersebut untuk mendapatkan keuntungan pribadi, dengan menawarkan kelulusan bagi para calon anggota Polri. Terkait dengan ini, Kapolri, Kapolda, serta Ketua Panitia Penerimaan telah menekankan dan mengingatkan para calon dan masyarakat agar tidak percaya dengan janji-janji oknum yang dapat memberikan jaminan kelulusan dengan imbalan berupa uang atau hadiah lainnya. Faktor lain yang mempengaruhi kapasitas SDM Polri adalah proses pendidikan dan pelatihan, pembinaan karier, serta alokasi anggaran yang masih minim dan kurang tepat sasaran dalam menyediakan sarana dan prasarana.

Ketiga faktor tersebut akan dianalisis secara lebih mendalam pada pembahasan dengan menggunakan landasan teori serta pendekatan regulasi yang didukung dengan data dan fakta, sehingga dapat ditemukan penyebab rendahnya kapasitas SDM Polri. Selanjutnya diberikan solusi yang dapat menjawab permasalahan rendahnya kapasitas SDM Polri dalam upaya mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat.

### 13. Proses Rekrutmen untuk Memperoleh Calon Anggota Polri yang Memiliki Kapasitas SDM Unggul

Dalam rangka pengembangan kapasitas SDM, Polri telah melakukan peningkatan kualitas dan kuantitas untuk mengatasi tingginya konflik sosial dan kerusuhan yang mengganggu keamanan dan ketertiban masyarakat. Rekrutmen anggota Polri saat ini menggunakan konsep *zero growth*, yakni jumlah anggota yang diterima hanya menggantikan jumlah anggota yang pensiun dan menambahkan anggota baru di satuan-satuan yang mendesak saja. Rekrutmen menurut Irawan dkk. (1997) adalah merupakan suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada perusahaan atau instansi. Sedangkan menurut ahli lain, Ivancevich (2001), disebutkan bahwa rekrutmen berkaitan dengan aktivitas yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah pelamar tersebut kemudian menerima pekerjaan yang ditawarkan. Proses seleksi merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar mendaftar dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Proses rekrutmen untuk memperoleh calon anggota Polri yang memiliki kapasitas unggul sudah dilakukan oleh institusi Polri selama ini. Namun demikian, masih ditemukan beberapa akar permasalahan yang perlu dikaji lebih lanjut dan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

#### a. Akar Masalah Pertama

- 1) Kurang tegasnya Panitia Pusat dalam penetapan kuota kelulusan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini terlihat dari adanya kuota khusus tambahan untuk pembentukan pendidikan pada Akpol, Bintara dan Tamtama, sehingga berdampak pada kapasitas SDM Polri setelah menjalani masa kedinasan. Ketidaksesuaian kuota peserta didik dengan jumlah program pendidikan yang direncanakan dapat mengganggu penganggaran, karena anggaran yang terbatas dapat mengakibatkan kualitas makanan, kenyamanan ruang belajar dan kenyamanan selama berada di lingkungan pendidikan menjadi tidak sesuai dengan yang diharapkan

- 2) Terjadinya perubahan keputusan pada saat penyelenggaraan seleksi, yaitu dengan menurunkan nilai batas minimal dari ketetapan sebelumnya, yang disebabkan oleh penurunan nilai rata-rata hasil ujian nasional di tingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA). Dengan menurunkan nilai yang menjadi syarat pendaftaran anggota Polri, maka hal ini dapat berdampak pada kualitas SDM Polri setelah menjalankan masa kedinasan di masa mendatang.
- 3) Pada pelaksanaan tahapan tes masih terjadi perbedaan alat antropometri, yaitu alat yang digunakan untuk mengukur berat badan dan tinggi badan. Peralatan ini disediakan oleh masing-masing panitia daerah dan belum didistribusikan dari panitia pusat, sehingga dapat berakibat pada perbedaan hasil antara panitia daerah dengan pengukuran di pusat, baik perbedaan berat badan maupun tinggi badan. Terjadinya perbedaan ini dapat merugikan calon anggota Polri, karena peserta seleksi yang dinyatakan lulus dari seleksi Panitia Daerah tetapi setelah melakukan seleksi di tingkat pusat tidak memenuhi syarat, karena tinggi badan yang tidak sesuai dengan syarat minimum yang telah ditetapkan.
- 4) Pada pelaksanaan kesamaptaan, khususnya pada saat melakukan uji kecakapan berenang dapat terjadi adanya jarak dan hasil yang diuji tidak sama. Hal ini terjadi karena masing-masing Polda belum memiliki kolam renang yang standar sehingga harus menyesuaikan penggunaannya dengan milik pihak lain, dan dapat mengakibatkan penilaian menjadi kurang akurat.
- 5) Walaupun sistem ujian telah menggunakan komputerisasi, namun saat peserta melaksanakan seleksi jasmani masih menggunakan sistem manual, sehingga masih ada kemungkinan *sponsorship* memainkan perannya guna menaikkan nilai calon siswa.
- 6) Tenggang waktu yang disediakan relatif singkat membuat pengumuman rekrutmen anggota Polri kurang menjangkau daerah pelosok, sehingga kuota penyediaan personel tidak sesuai dengan target.

Dengan melihat akar permasalahan sebagaimana telah diuraikan di atas, maka berdasarkan Konsep Kapasitas dari Geene dapat dikelompokkan kapasitas pada tiga tingkatan, yaitu tingkat sistem, organisasi, dan individu. Kapasitas tingkat sistem adalah tingkat kapasitas yang paling tinggi. Dimensi kapasitas sistem meliputi: 1) dimensi kebijakan, 2) dimensi hukum/peraturan, 3) dimensi manajemen/akuntabilitas, 4) dimensi sumber daya, dan 5) dimensi proses antar-hubungan.<sup>33</sup> Permasalahan ini juga harus merujuk pada Peraturan Kapolri Nomor 10 Tahun 2016 tentang Penerimaan Calon Anggota Polri, yakni pada pasal 2 disebutkan bahwa terdapat 4 (empat) prinsip yang digunakan dalam penerimaan Calon Anggota Polri, yaitu bersih, transparan, akuntabel, dan humanis. Pada pasal 3 ayat (1) disebutkan bahwa penerimaan calon anggota Polri dilaksanakan berdasarkan perencanaan untuk menentukan: jumlah calon anggota Polri yang dibutuhkan, kualitas kebutuhan personel yang dipersyaratkan, dan anggaran yang dibutuhkan.

Melandasi dari Konsep Kapasitas dan Peraturan Kapolri Nomor 10 Tahun 2016 maka terdapat beberapa solusi yang relevan untuk dilakukan, yaitu:

- 1) Dalam menentukan kuota peserta didik, diharapkan adanya ketegasan dari Panitia Pusat agar jumlah peserta didik sesuai dengan yang telah direncanakan dalam DIPA (Daftar Isian Penggunaan Anggaran) sebelumnya, demi menjaga kualitas peserta didik yang akan menghadapi dinamika permasalahan pada saat menjalani kedinasan, yakni dengan mengimplementasikan prinsip BETAH (bersih, transparan, akuntabel dan humanis) secara konsisten dan profesional.
- 2) Panitia Pusat harus konsisten, profesional dan proporsional dalam melaksanakan regulasi dan keputusan penyelenggaraan yang telah ditetapkan dengan tidak melakukan perubahan dalam tahapan rekrutmen sehingga tidak menimbulkan penilaian negatif dari para peserta. Oleh karenanya syarat nilai minimum yang

---

<sup>33</sup> United Nations Development Programme, Capacity Development: A UNDP Primer

ditetapkan pada awal seleksi tidak boleh diubah hingga proses rekrutmen anggota Polri selesai.

- 3) Panitia Pusat menyetarakan pengadaan alat antropometri, yaitu alat yang digunakan untuk mengukur berat badan dan tinggi badan yang didistribusikan ke seluruh panitia daerah sehingga memiliki kesamaan merek, tipe dan spesifikasi, untuk mencegah terjadinya perbedaan hasil antara pengukuran di daerah dengan di pusat sehingga tidak terjadi ketidakpuasan para peserta rekrutmen anggota Polri yang menjalani tahapan seleksi.
- 4) Panitia Pusat dan Panitia Daerah rekrutmen calon anggota Polri harus mengusulkan pengadaan kolam renang yang sesuai standar untuk digunakan dalam tahapan seleksi, guna mencegah terjadinya hasil yang berbeda dan mengakibatkan ada peserta yang dirugikan maupun diuntungkan. Maka pada saat uji kecakapan berenang diharapkan tetap menggunakan kolam renang dengan standar yang telah ditetapkan.
- 5) Panitia Pusat dan Panitia Daerah pada tahapan tes uji kesamaptan seperti lari, *pull up*, *push up*, *sit up*, *suttle run* para peserta ujian diawasi dengan menggunakan aplikasi elektronik kamera dan hasilnya akan disimpan bahkan ditampilkan sebagai alat bukti guna menghindari terjadinya percaloan dan *complaint* dari peserta tentang hasil tes yang telah dilakukan.
- 6) Hasil tahapan tes rekrutmen calon anggota Polri pada hari yang sama langsung diumumkan atau *one day service* dalam rangka pelaksanaan prinsip BETAH (bersih, transparan, akuratabel dan humanis).<sup>34</sup>
- 7) Sosialisasi rekrutmen anggota Polri melalui pengumuman dan publikasi perlu dilakukan lebih awal dengan masa pendaftaran yang lebih panjang, guna mengakomodir para calon pendaftar yang terkendala akses geografi seperti wilayah lautan atau pegunungan.

---

<sup>34</sup> Rekrutmen Akpol dan Tamtama di Polda NTT Pakai System *One Day Service*, diakses dari <https://rakyatntt.com/rekrutmen-akpol-dan-tamtama-di-polda-ntt-pakai-sistem-one-day-service/>, pada 16 Juli 2020, pukul 21.30 Wib

Adanya tambahan alokasi waktu akan memberikan tambahan persiapan dan kesempatan bagi calon pendaftar di wilayah tertinggal, terluar dan terdepan untuk melengkapi administrasi pendaftaran. Upaya memberi kesempatan yang cukup lama kepada daerah untuk mengumumkan proses perekrutan sampai ke pelosok perlu diakomodasi, agar terjaring potensi-potensi lokal yang tidak terpantau untuk bisa memperkuat kepolisian. Penambahan waktu ini digunakan sebagai upaya merangkul sebanyak mungkin putra daerah untuk dijadikan polisi, termasuk penambahan kuota untuk daerah-daerah yang masih memerlukan tenaga polisi. Kehadiran putra daerah sangat penting bagi peningkatan keamanan dan ketertiban masyarakat pada masa mendatang di daerah tersebut.

- 8) Untuk menghasilkan calon anggota Polri yang berkualitas, maka Kapolri pada tahun 2017 Prof Tito Karnavian mengeluarkan kebijakan *proactive recruitment* atau rekrutmen proaktif.<sup>35</sup> Rekrutmen proaktif ini adalah Polri memberikan bimbingan kemampuan dan pengetahuan bagi siswa/i yang berprestasi dalam bidang tertentu dan/atau putra/i lokal yang tinggal di daerah pulau terluar/daerah tertentu, dalam mempersiapkan diri guna mengikuti seleksi penerimaan calon anggota Polri. Setelah melakukan bimbingan dan pelatihan, diharapkan para calon tersebut mampu bersaing/ berkompetisi dalam proses seleksi penerimaan calon anggota Polri, sehingga dapat diperoleh bibit unggul dan terpenuhinya kebutuhan anggota Polri di wilayah tersebut. Rekrutmen proaktif hanya ditujukan bagi siswa-siswi tingkat SMA/MA/ sederajat/SMK dan atau sudah lulus maksimal 2 tahun yang telah memenuhi persyaratan sesuai ketentuan yang ditentukan oleh Panitia Daerah, serta memiliki prestasi dalam bidang akademik, olahraga, maupun Paskibraka pada masing-masing wilayah/Polres. Rekrutmen proaktif mengutamakan bagi

---

<sup>35</sup> "Proactive Recruitment", diakses dari <https://sdm.metro.polri.go.id/v1/2018/02/08/proactive-recruitment/>, pada 15 Juli 2020, pukul 16.40 WIB

putra-putri lokal berprestasi yang tinggal di pulau terluar/daerah tertentu. Dalam proses rekrutmen proaktif, dilakukan pembinaan dan pelatihan yang dilakukan oleh para tenaga ahli yang juga terlibat dalam proses seleksi penerimaan calon anggota Polri, serta bekerja sama dengan Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota setempat. Proaktif rekrutmen juga memberikan ruang konsultasi pada setiap tahapan pembinaan, sehingga peserta dapat mengetahui kekurangan yang dimiliki dan dapat memperbaikinya pada tahapan seleksi yang sebenarnya. Panitia Daerah maupun Panitia Bantuan Penerimaan secara proaktif perlu melakukan sosialisasi guna menjangkau para calon peserta yang telah memenuhi syarat dan berprestasi untuk ikut dalam kegiatan rekrutmen proaktif, sehingga dihasilkan calon anggota Polri yang unggul dan siap mengemban tugas dan fungsi di masa kedinasan mendatang.

- 9) Pengambilan sumpah dan penandatanganan pakta integritas harus melibatkan pimpinan Polri di tingkat pusat dan daerah, bukan hanya panitia pelaksana di lapangan dengan harapan tidak ada intervensi dari atasan sehingga prinsip BETAH (bersih, transparan, akuntabel dan humanis) dapat diimplementasikan secara konsisten.

#### **b. Akar Masalah Kedua**

- 1) Adanya rasio perbandingan anggota Polri dengan masyarakat mencapai 1:642, jauh dari rasio ideal yaitu 1:400.<sup>36</sup> Kuantitas personel polisi dalam DSP (Daftar Susunan Personil) mencerminkan besaran kapasitas organisasi atau entitas. Sebagai contoh, Polres Belu dan jajarannya, sesuai dengan DSP terdiri dari 1.186 personel, sedangkan kekuatan personel secara riil adalah 796 orang. Dengan demikian jumlah anggota Polres Belu telah mencapai 67% dari jumlah DSP yang ada. Kemudian jumlah anggota yang sudah mengikuti pendidikan kejuruan adalah

---

<sup>36</sup> Rasio Polisi dan Kinerja Kepolisian, <https://news.detik.com/opini/d-1390680/rasio-polisi-dan-kinerja-kepolisian->, diakses pada 3 Oktober 2020 pk.17.12 WIB

sebanyak 98 orang atau 8,26%, sehingga jika dilihat berdasarkan kemampuan personel yang telah mengikuti Dikjur masih sangat minim jika dibandingkan dari jumlah riil SDM yang ada. Keadaan yang tidak jauh berbeda dapat dilihat di Polres Alor, dimana jumlah personel berdasarkan DSP sebanyak 869 orang dan kekuatan personel yang riil adalah sebanyak 308 orang. Jumlah anggota yang ada hanya 35% dari DSP, dan jumlah personel yang telah mengikuti pelatihan atau pendidikan kejuruan semakin kecil, yaitu 108 orang.<sup>37</sup> Kondisi yang tidak jauh berbeda terjadi di Polres yang berada di wilayah perbatasan, daerah terluar, terdepan dan daerah terpencil (3T). Hal ini, menunjukkan bahwa jumlah anggota Polri yang ada di kesatuan kewilayahan Polda dan Polres masih jauh dari jumlah seharusnya ada sesuai dengan DSP (Daftar Susunan Personil).

Rasio perbandingan jumlah anggota Polri dengan masyarakat tentunya akan sangat mempengaruhi pelaksanaan tugas di lapangan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat.

- 2) Dalam Proses rekrutmen calon anggota Polri yang dilakukan selama ini keterwakilan putra daerah khususnya di daerah 3 T (terluar, terpencil dan tertinggal) sangat minim jumlahnya. Keadaan ini akan berpengaruh dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban dikarekan banyak anggota Polri yang ditempatkan di daerah 3 T kurang optimal dalam menjalankan tugas disebabkan kurang bisa bersatu dengan letak geografi, karakter, sosial budaya masyarakat setempat dan tidak betah tinggal didaerah yang serba terbatas.

Dengan melihat akar permasalahan yang telah diuraikan dan ditinjau dari Konsep Kapasitas oleh Geene, maka dapat dikelompokkan kapasitas pada tiga tingkatan, yaitu tingkat sistem, organisasi, dan individu. Kapasitas tingkat sistem adalah tingkat kapasitas yang paling tinggi. Dimensi kapasitas

---

<sup>37</sup> Jumlah Personel yang Ikut Pelatihan, diakses dari [www.puslitbang-polri.e-journal.id](http://www.puslitbang-polri.e-journal.id), pada 14 Juli 2020, pukul 19.20 Wib

sistem meliputi: 1) dimensi kebijakan, 2) dimensi hukum/peraturan, 3) dimensi manajemen/akuntabilitas, 4) dimensi sumber daya, dan 5) dimensi proses antar-hubungan. Selain itu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pendidikan Kedinasan, pada pasal 13 ayat (1) disebutkan bahwa pendanaan pendidikan kedinasan bersumber dari APBN dan/atau sumber lain dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Melandasi dari Konsep Kapasitas dan Peraturan Kapolri Nomor 10 Tahun 2016, maka beberapa solusi yang relevan dapat dilakukan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu :

- 1) Melakukan perubahan kebijakan rekrutmen *zero growth* yang semula rekrutmen anggota Polri berdasarkan jumlah anggota Polri yang pensiun, menjadi rekrutmen berdasarkan rasio perbandingan jumlah penduduk dengan jumlah Polri. Sehingga diharapkan dengan perbandingan rasio yang berimbang, akan meningkatkan pelaksanaan pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat.
- 2) Salah satu kebijakan pimpinan Polri yang dapat dilakukan untuk meningkatkan ketersediaan SDM Polri di daerah 3T adalah dengan melaksanakan proses rekrutmen yang mengutamakan putra daerah (*prinsip local boy for local job*). Dengan demikian peluang untuk ditempatkan di daerah asal menjadi lebih besar, serta potensi yang dimiliki oleh anggota Polri dapat untuk menjaga keamanan dan ketertiban di daerah menjadi semakin maksimal, dikarenakan anggota Polri yang ditempatkan di daerah asalnya telah mengetahui kondisi geografi, karakter, serta sosial budaya, kebiasaan masyarakat setempat, sehingga dapat mencari solusi yang lebih tepat guna menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat.

### c. Akar Masalah Ketiga

- 1) Pimpinan Polri telah menunjukkan komitmen yang tinggi untuk melaksanakan rekrutmen dengan prinsip BETAH. Namun masih terjadi sejumlah pelanggaran yang dilakukan, baik oleh panitia,

oknum Polisi, maupun peserta seleksi yang terjadi di beberapa daerah dalam proses rekrutmen.

Beberapa daerah yang ditemukan adanya dugaan penyimpangan pada proses rekrutmen terjadi di Mapolda Sumsel. Pada bulan Maret 2017, Tim Propam Mabes Polri turun ke Mapolda Sumsel menyusul adanya laporan pelanggaran atau penyimpangan panitia seleksi penerimaan anggota Polri di Polda tersebut. Terdapat enam Pamen berpangkat AKBP dan Kompol, empat Bintara berpangkat Brika dan dua PNS yang menjadi panitia penerimaan anggota Polri di Polda tersebut diperiksa. Mereka diduga melakukan penyimpangan saat penerimaan anggota Polri pada tahun 2015, dan diduga terdapat aliran dana dari pihak calon anggota Polri kepada mereka yang disetorkan setelah kelulusan proses seleksi. Dalam hal ini Tim Propam Polri juga telah menyita Rp 4,784 miliar dari rekening mereka yang diduga terkait penyimpangan.<sup>38</sup>

Penyimpangan pada saat rekrutmen tidak hanya di Polda Sumsel, namun termasuk di daerah lain seperti Jawa Barat. Penyimpangan proses rekrutmen di Jawa Barat terjadi baik pada saat penerimaan calon anggota Polisi tingkat Tamtama, Bintara, Akpol, hingga Sespim. Seperti diinformasikan bahwa telah ditangkap empat oknum panitia daerah, yakni dua anggota Polda Jabar, satu Aparatur Sipil Negara (ASN) Polda Jabar dan satu calo oleh Tim Saber Pungli. Modus operandi yang dilakukan para tersangka yaitu menjanjikan orang tua peserta bahwa anak mereka dipastikan lolos dalam seleksi, dengan syarat memberikan sejumlah uang dengan besaran Rp 100 juta hingga Rp 300 juta per orang guna meluluskan proses seleksi. Namun, setelah uang diserahkan anak mereka tidak lolos seleksi sehingga para orang tua membuat pengaduan ke penyidik Polda Jabar. Dalam pengungkapan kasus ini, Tim Saber juga menyita uang sebesar Rp 1,8 miliar dari para tersangka.

---

<sup>38</sup> Bagus Setiyono, Suatu Tinjauan Tentang Proses Rekrutmen Anggota Polri Polda Sulawesi Tengah yang Bersih Transparan Akuntabel dan Humanis (BETAH) ke Arah Kelestarian Governans, Asian Journal of Environment, History and Heritage September 2017, Vol.1, Issue. 1, p.41-48

- 2) Masih adanya intervensi dari pihak internal dan eksternal dalam proses rekrutmen calon anggota Polri sehingga mengakibatkan protes dan rasa ketidakpuasan dari para peserta dan orang tua calon.

Dengan melihat akar permasalahan yang telah diuraikan, maka hal ini dapat dicermati berdasarkan Teori CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*). Menurut buku Prof David McClelland berjudul *Testing For Competence Rather Than Intelligence* disebutkan bahwa CBHRM adalah pola pendekatan dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya.<sup>39</sup> Untuk itu, diperlukan adanya upaya peningkatan efektivitas dan konsistensi mulai dari seleksi, promosi, kompensasi, hingga tahapan lainnya. Dalam konteks Polri sendiri, sistem rekrutmen yang baik akan menjamin setiap SDM yang tergabung telah terseleksi memiliki kapasitas yang mumpuni. Di saat yang sama, melalui rekrutmen yang menerapkan prinsip BETAH (bersih, transparan, akuntabel dan humanis), akan dapat dihindari masuknya orang-orang yang tidak berintegritas ke dalam institusi Polri. Untuk itu, diperlukan tindakan konkret untuk merespons masalah tersebut.

Akar masalah ini, dapat ditindak lanjuti berdasarkan pasal 4 dan 6 Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2011 tentang Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia yang mengatur larangan dan kewajiban bagi anggota Polri. Oleh karena itu, apabila ditemukan anggota Polri yang melakukan penyimpangan tidak sesuai dengan kode etik profesi Polri maka akan diproses berdasarkan tingkat pelanggaran yang dilakukan melalui sidang disiplin, kode etik dan pidana.

Melandasi dari Teori CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*) dan Peraturan Kapolri Nomor 14 Tahun 2011 maka beberapa solusi yang relevan dapat dilakukan yaitu :

- 1) Melakukan peningkatan efektifitas dan konsistensi pada setiap tahapan rekrutmen calon anggota Polri sesuai ketentuan

---

<sup>39</sup> Testing for Competence Rather Than for "Intelligence" David C. McClelland, Harvard University

perundang-undangan yang berlaku, dengan mengimplementasikan prinsip BETAH (bersih, transparan, akutabel dan humanis).

- 2) Menghindari masuknya calon anggota Polri yang tidak memiliki integritas dan kompetensi dalam institusi Polri. Oleh karenanya pimpinan Polri beserta seluruh panitia baik tingkat pusat dan daerah harus berani menolak adanya intervensi yang datangnya dari internal dan eksternal.
- 3) Melakukan tindakan yang tegas dengan memproses setiap pelanggaran yang terjadi dalam proses rekrutmen calon anggota Polri tanpa tebang pilih terhadap para pelakunya.
- 4) Upaya yang dapat dilakukan agar tidak terjadi penyimpangan dalam proses rekrutmen calon anggota Polri adalah melalui proses rekrutmen secara BETAH dengan pengamanan berlapis, sehingga dapat mencegah terjadinya sistem transaksional atau calo, baik oleh oknum ataupun oleh panitia. Proses rekrutmen secara keseluruhan juga harus dapat menggunakan sarana teknologi informasi mulai dari proses pelaksanaan ujian dengan menggunakan *Computer Assessment Test (CAT)*, serta pengacakan pada soal sehingga peserta ujian yang saling berdekatan memiliki nomor urut soal yang berbeda. Penerapan ujian berbasis CAT ini diharapkan dapat meminimalisasi adanya pencaloan pada saat ujian tertulis. Pada saat ujian tertulis dengan menggunakan CAT, setelah peserta selesai mengerjakan soal, kemudian menekan tombol kirim, jawaban juga akan dikunci dan hasilnya langsung muncul saat itu juga. Sistem digital seperti ini dapat memperkecil peluang bagi terjadinya calo. Melalui sistem rekrutmen dengan prinsip BETAH, diharapkan kepercayaan masyarakat kepada Polri dapat meningkat khususnya dalam proses penerimaan.
- 5) Meningkatkan dan mengembangkan revolusi mental bagi seluruh anggota Polri agar memiliki integritas, mental kepribadian, budi pekerti dan karakter yang melandasi Tri Brata dan Catur Prasetya.

#### **14. Pelaksanaan Pendidikan, Pelatihan dan Pembinaan Karier Dalam Meningkatkan Kapasitas SDM Polri.**

Polri sebagai pengemban amanat Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 memiliki peran yang sangat strategis dalam menjaga dan memelihara ketertiban dan keamanan masyarakat. Keberhasilan Polri dalam menjalankan tugas sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kualitas memadai, serta memahami fungsi dan perannya dalam institusi. Oleh karena itulah pengelolaan dan pembinaan SDM Polri memerlukan penanganan khusus, karena SDM merupakan aset yang tidak mengalami batas bila dikembangkan secara berkesinambungan, serta dikelola secara efektif dan efisien.

Hal ini juga selaras dengan tujuan pendidikan nasional sebagaimana termaktum di dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 bahwa pendidikan yang dilakukan di Akademi Kepolisian, SIPSS (Sekolah Inspektur Polisi Sumber Sarjana), Pendidikan Bintara, maupun Tamtama merupakan pendidikan kedinasan yang berfungsi menghasilkan karakter yang baik, seperti: akhlak mulia, kreatif, mandiri dan bertanggung jawab, serta memiliki kemampuan dan keterampilan sehingga dapat meningkatkan profesionalisme dalam kedinasan sebagaimana dinyatakan pada Pasal 29. Demi keberhasilan tugas yang dipercayakan kepada Polri, maka perlu diadakan pembenahan sistem pembinaan personel Polri melalui sinkronisasi pendidikan dan pelatihan dengan tugas di lapangan, sehingga Polri dapat mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dalam masyarakat.<sup>40</sup>

Pelaksanaan pendidikan, pelatihan dalam meningkatkan kapasitas SDM Polri sudah dilakukan oleh institusi Kepolisian Negara republik Indonesia selama ini, akan tetapi masih ditemukan beberapa akar permasalahan yang perlu dikaji lebih lanjut dan dapat dikelompokkan antara lain :

##### **a. Akar Masalah Pertama**

- 1) Personel yang ditetapkan sebagai tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di lembaga pendidikan kebanyakan tidak memiliki sertifikasi sebagai pengajar. Bahkan ada anggapan bahwa

---

<sup>40</sup> Perencanaan SDM Polri, Bagren Rojianstra SSDM Polri, Februari 2015, hal 7

personel yang dimutasi ke lembaga pendidikan adalah personel yang bermasalah.

- 2) Honor tenaga pendidik di lembaga pendidikan Polri masih sangat minim sehingga tidak memberi motivasi kepada tenaga pengajar untuk memberikan yang terbaik. Hal ini mengakibatkan proses pengajaran terlaksana hanya untuk menggugurkan kewajiban atau telah melaksanakan perintah dan sekedarnya saja. Anggota yang ditempatkan di lembaga pendidikan akhirnya tidak memiliki visi, misi dan komitmen untuk mendidik, bahkan berusaha untuk pindah tugas dari lembaga pendidikan ke unit kerja lainnya.
- 3) Bahan pengajaran (Hanjar) di lembaga pendidikan merupakan *given* atau disusun dengan metode *topdown* dan sama di seluruh wilayah Indonesia, khususnya untuk pendidikan Tamtama dan Bintara. Materi yang disusun belum mengakomodir karakter geografi, kearifan lokal, sosial budaya dan tantangan yang dihadapi oleh masing-masing Polda.
- 4) Pada pelaksanaan Pendidikan Pengembangan Umum (Dikbangum), permasalahan dimulai ketika Panitia Pusat kurang tegas dalam penetapan kuota kelulusan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adanya tambahan kuota khusus mengakibatkan adanya peserta tambahan dan susulan untuk pendidikan Sekolah Inspektur (SIP), Sekolah Pimpinan Pertama (Sespima), Sekolah Pimpinan Menengah (Sespimen), Sekolah Pimpinan Tinggi (Sespimti), Pendidikan Kepemimpinan Nasional (PKN) I dan Lemhannas. Kuota tambahan peserta didik, khususnya Sespimti, PKN I dan Lemhannas setelah selesai pendidikan akhirnya banyak yang tidak mendapat ruang jabatan. Bertambahnya jumlah peserta didik dari jumlah yang direncanakan pada umumnya sudah terjadi dalam waktu yang lama, sehingga akumulasi dari kelebihan kuota tersebut berdampak pada jumlah anggota Polri yang berada pada golongan jabatan tertentu.

Selaras dengan tujuan pendidikan nasional sebagaimana tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Kapolri Nomor 14 Tahun 2015 bahwa pendidikan yang dilakukan di Akademi Kepolisian, Pendidikan Bintara maupun Tamtama merupakan pendidikan kedinasan yang berfungsi menghasilkan karakter anggota Polri yang berkarakter, berintegritas dan memiliki kompetensi. Oleh karena itu perlu dilakukan pembenahan sistem pendidikan personil Polri, agar dapat meningkatkan profesionalisme dalam kedinasan. Terdapat beberapa solusi yang relevan dapat dilakukan yaitu:

- 1) Melakukan sertifikasi kepada para pendidik dan menempatkan personel terbaik Polri di lembaga pendidikan, sehingga diharapkan dapat melakukan proses pendidikan dan pelatihan bagi para calon anggota Polri yang memiliki karakter, integritas dan kompetensi dalam menghadapi tantangan tugas pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat setelah berdinias.
- 2) Menambah dan meningkatkan honor, intensif, serta kesejahteraan para Tenaga Pendidik agar dapat meningkatkan motivasi dan inovasi dalam melakukan proses belajar mengajar kepada para calon anggota Polri yang mengikuti pendidikan pembentukan dan pengembangan di lembaga pendidikan Polri.
- 3) Melakukan evaluasi isi Hanjar agar konsisten dengan realita sosial, yaitu materi yang disajikan harus benar-benar sesuai (*match*) dengan kenyataan yang terjadi di masyarakat, bukan khayalan atau halusinasi. Oleh karena itu, agar materi Hanjar yang disampaikan kepada peserta didik sesuai dengan kondisi lingkungan dimana berdinias, sehingga materi Hanjar disesuaikan dengan kondisi geografi dan sosial budaya di daerah tersebut. Selain itu, materi Hanjar yang merupakan *given* dari pusat, perlu dievaluasi dan dapat dikembangkan oleh Tenaga Pendidik sesuai dengan kondisi di daerah tersebut. Hal ini sangat penting dilakukan karena setelah selesai pendidikan, para lulusan akan dihadapkan dengan kondisi riil yang dinamis di wilayah penugasan masing - masing,

serta memudahkan anggota Polri untuk melakukan analisis sebelum dilakukan pengambilan keputusan.

- 4) Pimpinan Polri harus konsisten dan komitmen terhadap kuota yang telah diputuskan sesuai DIPA (Daftar Isian Penggunaan Anggaran) karena bertambahnya jumlah peserta didik dari jumlah yang direncanakan dan apabila terjadi dalam waktu yang lama, berdampak pada jumlah anggota Polri yang berada pada golongan jabatan tertentu dan berpotensi meningkatkan jumlah Pamen Polri yang menganggur atau *non-job*.<sup>41</sup>

#### **b. Akar Masalah Kedua**

Keinginan anggota Polri untuk mengikuti pendidikan spesialisasi (dikbangspes) masih sangat kurang. Banyak personel yang ditunjuk untuk mengikuti pendidikan tidak bersedia karena berbagai alasan, seperti: tidak sesuai dengan minat, tidak sesuai dengan penugasan yang sedang dilakukan saat ini dan banyak tugas yang masih ditangani. Terdapat juga personel Polri yang kurang memahami manfaat dari pendidikan kejuruan yang dilakukan tersebut, misalnya pendidikan pengembangan SEBASA. Minimnya keinginan personel Polri untuk mengikuti pendidikan spesialisasi/kejuruan berdampak pada jumlah anggota Polri yang memiliki kualifikasi kejuruan (Dikjur/Dikbangspes), dan akhirnya berpengaruh pada profesionalisme organisasi dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat.

Melandasi pada akar permasalahan di atas, maka dapat diaplikasikan Teori CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*) menurut Prof David Mc Clelland, bahwa CBHRM adalah suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Dengan demikian maka solusi yang relevan dapat dilakukan yaitu:

- 1) Membangun sumber daya manusia Polri yang memiliki kapasitas unggul dalam pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat,

---

<sup>41</sup> "Sebanyak 414 Perwira Polri Menganggur, Komisaris Besar Terbanyak", diakses dari <https://nasional.tempo.co/read/1073503/sebanyak-414-perwira-polri-menganggur-komisaris-besar-terbanyak/full&view=ok>, pada 14 Agustus 2020, pukul 16.30 Wib

yaitu dengan mewajibkan setiap anggota Polri untuk mengikuti pendidikan pengembangan spesialis yang dipersyaratkan dalam usulan kenaikan pangkat.

- 2) Dalam rangka memberi motivasi dan *reward* kepada anggota Polri yang telah mengikuti pendidikan pengembangan spesialis, maka proses kenaikan pangkat dapat dipercepat satu periode.

c. **Akar Masalah Ketiga**

- 1) Pembinaan karier personil Polri selama ini sudah berjalan dengan baik, akan tetapi belum sepenuhnya sesuai dengan *job description*, *job specification* dan *job evaluation* berdasarkan asas *right man in the right job*. Pada kenyataannya, masih terdapat anggota Polri yang ditempatkan dengan jabatan yang tidak sesuai dengan keahliannya.
- 2) Pemanfaatan hasil *assessment center* dalam promosi jabatan belum dilaksanakan secara optimal, bahkan pada kondisi tertentu seorang anggota Polri dapat menduduki jabatan seperti Dirlantas, namun belum pernah mengikuti *assessment center* untuk jabatan Dirlantas. Kondisi seperti ini mengakibatkan hasil kinerja yang ditunjukkan oleh pejabat tersebut menjadi kurang maksimal.
- 3) Pelaksanaan lelang jabatan pada tingkat Mabes Polri dan tingkat Poda sudah dilaksanakan, akan tetapi ditujukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memenuhi kriteria tunjangan kinerja yang ditetapkan Kementerian Pedayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Akibatnya pelaksanaan lelang jabatan pada tingkat Mabes Polri eselon 1 (satu) dan 2 (dua) bukan pada jabatan yang strategis, sedangkan pada tingkat Polda pada jabatan Kepala Bagian, Kasat dan Kapolsek di Polres.

Melandasi Teori Manajemen SDM, maka disebutkan bahwa sumber daya manusia merupakan unsur manajemen yang paling penting sehingga diperlukan pengelolaan yang baik dan mendapatkan perhatian yang lebih besar dari pimpinan. Menurut Hasibuan terdapat 10 peranan Manajemen SDM, beberapa di antaranya adalah: 1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan

penempatan tenaga kerja yang efektif berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*; 2) menetapkan seleksi, mutasi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right job*; 3) meramalkan kebutuhan SDM pada masa mendatang; 4) melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai; 5) mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.<sup>42</sup> Sementara jika melandasi pada pasal 3 dan 6 Peraturan Kapolri Nomor 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Polri maka disebutkan bahwa sistem ini bertujuan dan dilaksanakan dengan prinsip: transparan, objektif, prosedural, akuntabel, profesional dan adil. Dengan demikian maka solusi yang relevan dapat dilakukan yaitu :

- 1) Menggunakan *tools assessment center* yang telah dimiliki untuk menentukan promosi jabatan. Fasilitas yang ada di *assessment center* telah memiliki metode penilaian yang berbasis kompetensi dengan mengikuti standar internasional.<sup>43</sup> Melalui *assessment center* dapat diketahui kemampuan individu berupa pengetahuan dan keterampilan yang dianggap kritis untuk mendukung keberhasilan kinerja yang unggul. Setelah kegiatan *assessment*, dilanjutkan dengan *training*, *coaching*, *mentoring* dan *consulting*.<sup>44</sup> Proses ini sangat penting dilakukan untuk mendukung pengambilan keputusan seperti pengembangan karier, promosi jabatan, rekrutmen, serta seleksi pendidikan pengembangan dan pembentukan bagi anggota Polri.
- 2) Hasil pelaksanaan *assessment center* yang telah dilaksanakan diimplementasikan secara konsisten dalam promosi jabatan, karena tingkat akurasi dalam menentukan anggota Polri menduduki suatu

<sup>42</sup> Teori Manajemen SDM, diakses dari <http://repository.unpas.ac.id/41800/5/7%20BAB%20II%20new%20AMY%20edit.pdf> pada 4 September 2020 pukul 08.31 wib

<sup>43</sup> Kapolri puji *assessment center* yang dimiliki ssdm polri yang berstandar internasional ini manfaatnya, diakses dari <https://mediapurnapolri.net/2020/03/13/kapolri-puji-asesment-center-yang-dimiliki-ssdm-polri-yang-berstandar-internasional-ini-manfaatnya/>, pada 14 Agustus 2020, pukul 20.20 Wib

<sup>44</sup> "Brigjen Pol Dr. Dedi Prasetyo M.Hum Luncurkan Tiga Buku Membangun SDM Unggul", diunduh dari <https://rmol.id/read/2020/03/11/424972/kapolri-apresiasi-assesment-center-dalam-mengelola-sdm-polri>, pada 13 Agustus 2020, pukul 17.40 Wib

jabatan tertentu mencapai 90%.<sup>45</sup> Hasil dari *assessment* dapat digunakan oleh pimpinan Polri sebagai salah satu sarana atau alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM, seperti: promosi jabatan, mutasi dan pengembangan karir bagi pegawai negeri pada Polri. Selain itu, *assessment center* juga dapat digunakan sebagai sarana membangun kapasitas individu.

- 3) Melaksanakan lelang jabatan strategis eselon 1 dan 2 tingkat Mabes Polri dan jabatan strategis tingkat Polres dalam promosi jabatan. Pelaksanaan lelang jabatan strategis sejalan dengan ketentuan di dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. 19 tahun 2017 tentang Pelaksanaan Promosi Jabatan Terbuka di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Berdasarkan peraturan tersebut, beberapa tujuan utama yang dijadikan sebagai bahan pertimbangan adalah untuk menjamin profesionalitas calon pejabat strategis dan pemberian kesempatan yang sama termasuk promosi jabatan yang bersifat meritokratis.<sup>46</sup>
- 4) Mengimplementasikan secara konsisten proses pembinaan karier yang baik, berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Peraturan ini dapat digunakan sebagai pijakan dan acuan dalam melakukan pembinaan karier, karena proses ini harus dilaksanakan dengan terencana, terarah, prosedural, konsisten dan akuntabel sesuai kebutuhan organisasi. Proses pembinaan karier juga harus dilakukan secara transparan, objektif, akuntabel dan berkeadilan. Dalam mewujudkan sistem pembinaan karier yang transparan dan berkeadilan, maka *tools* berupa *assessment center* yang telah dibangun dengan standar internasional dapat digunakan sebagai

---

<sup>45</sup> Asisten SDM Mabes Polri dan Kapolda Sumsel Resmikan *Assessment Center*, diunduh dari <http://rakyatrepublik.com/asisten-sdm-mabes-polri-dan-kapolda-sumsel-resmikan-assessment-center/> pada 3 Oktober 2020 pukul 09.19

<sup>46</sup> Perkap No. 19 tahun 2017 tentang Pelaksanaan Promosi Jabatan Terbuka di Lingkungan Kepolisian Republik Indonesia, diunduh dari <http://portal.divkum.polri.go.id/DetailDokumen.aspx?DokumenID=715> pada 3 Oktober 2020 pukul 09.31

alat utama dalam menentukan promosi jabatan dan pembinaan karier di lingkungan Polri.

### **15. Ketersediaan Anggaran dan Sarana Prasarana yang Ideal Dalam Meningkatkan Kapasitas SDM Polri**

Berdasarkan pengaruh lingkungan strategis di tatanan global, maka kemajuan TIK merupakan sesuatu yang tidak terelakkan sehingga Polri harus beradaptasi dengan cepat melalui penguasaan dan pemanfaatan TI untuk mendukung pemeliharaan kamtibmas. Hal ini juga dipengaruhi oleh lingkungan strategis pada gatra dalam bidang Hankam, bahwa Polri pada masa depan akan menghadapi berbagai perkembangan gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat yang semakin kompleks dan mengarah pada *transnational crime* (kartel, *bioterrorism*, *narcoterrorism* dan *cyber crime*). Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya teknologi informasi dan komunikasi, sangat berpengaruh terhadap kondisi keamanan dan ketertiban masyarakat yang tentunya berdampak pada operasionalisasi tupoksi Polri di lapangan.

Namun demikian, kondisi anggaran, sarana dan prasarana Polri yang ada saat ini dirasakan belum mampu mengimbangi perkembangan tersebut. Masih adanya permasalahan-permasalahan sosial di tengah-tengah kehidupan masyarakat yang berimbas kepada meningkatnya gangguan keamanan dan ketertiban masyarakat. Selain itu, seiring perkembangan jaman, pergeseran nilai-nilai sosial di masyarakat yang begitu cepat ternyata juga berdampak terhadap berkembangnya gangguan Kamtibmas.<sup>47</sup>

Ketersediaan anggaran dan sarana prasarana yang ideal dalam meningkatkan kapasitas SDM Polri selama ini sudah terdukung. Akan tetapi masih ditemukan beberapa akar permasalahan yang perlu dikaji lebih lanjut, antara lain :

- a. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Polri didukung dengan anggaran yang cukup besar. Bahkan anggaran Polri mengalami kenaikan sebesar 4,12% dari tahun 2019 ke tahun 2020, yang sebelumnya dari Rp 86,18 triliun menjadi Rp 89,73 triliun. Selain itu, Polri juga masih mengusulkan tambahan anggaran sebesar Rp 12,93 triliun.

---

<sup>47</sup> Opcit hal 10

Meski jumlah anggaran yang dialokasi untuk mendukung kegiatan sudah cukup besar, Polri masih menghadapi permasalahan karena sebesar 73% dari anggaran tersebut digunakan untuk belanja pegawai, sedangkan 27% lainnya dibagi menjadi belanja modal dan belanja barang.

- b. Pendistribusian sarana dan prasarana tidak sesuai dengan karakteristik, geografi dan demografi tipologi Polda jajaran. Faktanya, terdapat banyak Polda, Polres dan Polsek yang memiliki ketersediaan sarana dan prasarana sangat minim dan terbatas dalam menunjang kesiapan pelaksanaan tugas dan fungsinya. Sebagai contoh Polda Kepulauan Riau yang membawahi 6 Polres/ta, dengan wilayah yang sebagian besar adalah kepulauan, perairan 96% dan daratan 4%, namun tidak semua Polres/ta memiliki satuan Polair, bahkan Polres yang sebelumnya ada Satuan Polair ditiadakan. Hal ini terjadi karena adanya perubahan kebijakan tentang keberadaan Satuan Polair di setiap Polres di jajaran Polda Kepulauan Riau. Kondisi minimnya sarana dan prasarana tersebut dapat dicermati dari ketersediaan kapal patroli tipe C Direktorat Polairud 21 armada dan 14 armada di Polres jajaran. Kemampuan kapal ini masih terbatas dan belum bisa menjangkau perairan lebih luas yang menjadi wilayah hukumnya. Permasalahan lain adalah masih minimnya dukungan BBM kapal guna melakukan patroli dan operasi pengamanan di di wilayah perairan.

Kondisi yang sama juga terjadi di beberapa Polda seperti halnya di Polda DIY, dimana Polisi Air Polda DIY hanya memiliki enam kapal ukuran kecil berjenis C2 untuk pengamanan wilayah laut DIY yang ada di Laut Selatan Pulau Jawa. Kondisi ini sangat terbatas mengingat tantangan medan berupa ombak besar harus selalu dihadapi para petugas ketika melakukan patroli. Laut Selatan terutama di wilayah Sadeng dan Parangkusumo sangat rawan tindak kejahatan *illegal fishing*, namun pihak kepolisian sulit menindak ketika ada kapal besar asing yang mengangkut hasil ikan secara ilegal. Ombak besar di Laut Selatan tersebut berbanding lurus dengan banyaknya ikan yang potensial untuk ditangkap. Potensi ikan yang banyak memang menjadi titik rawan *illegal*

*fishing*, dan sudah diajukan ke pusat untuk kapal yang lebih besar agar bisa menegakkan hukum di laut sesuai perintah Kapolri. Pemerintah juga sangat serius menangani *illegal fishing* yang terjadi di wilayah laut Indonesia karena telah mengakibatkan kerugian negara triliunan rupiah akibat kapal-kapal asing yang mengeruk sumber daya hayati.

Mengingat perkembangan kejahatan yang berbasis teknologi modern semakin meningkat, maka perlu dukungan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai guna mengatasi berbagai kejahatan yang dapat mengganggu keamanan dan ketertiban masyarakat. Saat ini teknologi informatika dan komunikasi (TIK) sudah semakin canggih dan maju, dan hampir segalanya dapat dilakukan dengan menggunakan TIK. Namun dampak negatif pun tidak bisa dihindari, misalnya penipuan *online*, peretasan dan pornografi yang marak terjadi dengan menggunakan media internet. Perkembangan teknologi internet menimbulkan kejahatan baru yang disebut dengan *cyber crime*, seperti pencurian nomor kartu kredit untuk transaksi perdagangan ilegal, *hacking* terhadap berbagai situs, dan penyadapan transmisi data milik orang lain, serta berbagai kejahatan lainnya.

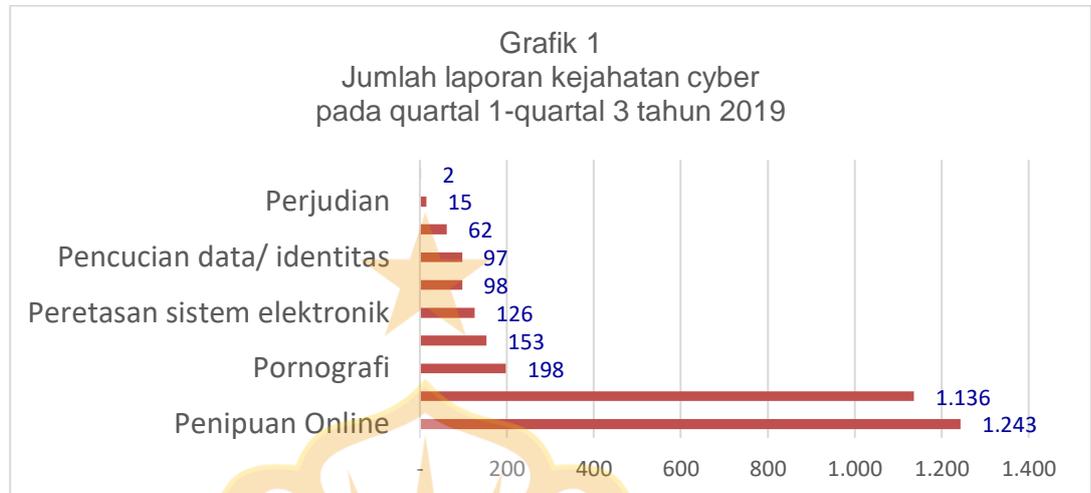
Berbagai kejahatan *cybercrime* yang dapat mengganggu keamanan dan ketertiban masyarakat dapat digolongkan ke dalam beberapa macam uraian, seperti: *unauthorized access*, *illegal contents*, penyebaran virus secara sengaja, *cyber espionage*, *sabotage*, *hacking* seperti pembajakan *account* milik orang lain dan pembajakan situs web. Kejahatan ini merupakan tindak kriminal karena dilakukan atas dasar motif kriminalitas.

Mengingat dinamika kejahatan siber yang semakin sulit diprediksi dan diantisipasi, maka dibutuhkan sistem yang modern, sarana prasarana yang mutakhir dan SDM yang mumpuni untuk menanggulangnya. Modernisasi sarana prasarana TIK dalam penanggulangan kejahatan siber tentu harus diikuti oleh pengawakan SDM yang memiliki kapasitas di bidang IT, regulasi yang efektif dan penegakan hukum yang memberikan efek jera.

Oleh karena itu, pengamanan sistem secara terintegrasi sangat diperlukan untuk meminimalisasi kemungkinan tindak kejahatan siber. Polri dapat membangun sistem keamanan secara komprehensif, integral dan holistik sebagai langkah-langkah yang terintegrasi pada keseluruhan

subsistemnya, dengan tujuan untuk dapat mempersempit atau bahkan menutup adanya celah kejahatan yang dapat mengganggu keamanan dan ketertiban masyarakat.

Gambar 3.1 Grafik Laporan Kejahatan Cyber



Sumber data: Direktorat Tindak Pidana Siber (Dittipidsiber) Bareskrim Polri.

Berdasarkan pada Grafik 1 di atas, ditampilkan bahwa kejahatan *cyber* berupa penipuan *online* berada pada peringkat pertama dengan jumlah kasus terlapor sebanyak 1.243 jumlah kasus. Pada posisi kedua diikuti dengan penyebaran konten provokatif sebanyak 1.136 jumlah kasus dan yang paling sedikit adalah perubahan tampilan situs sebanyak 2 kasus.

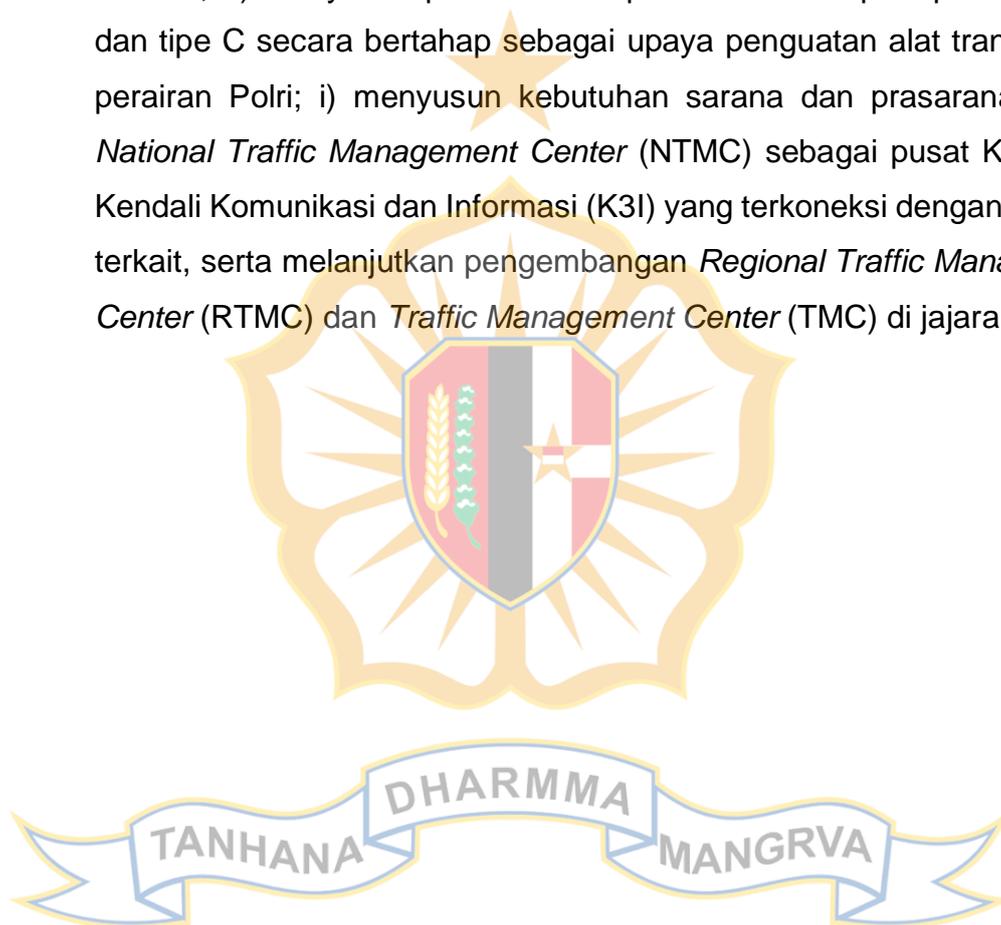
Kejahatan menggunakan *cyber* makin banyak belakangan ini mengingat jumlah pengguna internet juga semakin meningkat. Data kejahatan dari sejumlah lembaga memperlihatkan, terjadi peningkatan aktivitas serangan menggunakan *cyber*, baik untuk mendapatkan keuntungan ekonomi maupun kepentingan politik. Badan Reserse Kriminal Kepolisian Negara RI menilai, Indonesia masih memerlukan perbaikan untuk menjamin keamanan data *cyber*, meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan meningkatkan sarana dan prasarana penunjang.

Berdasarkan analisis akar permasalahan di atas, maka perlu mempedomani Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pengelolaan Sarana dan Prasarana serta Penggunaan Anggaran, serta pasal 6 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 terkait target kebutuhan pendanaan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional

(RPJMN) bersifat indikatif. Oleh karenanya terdapat beberapa solusi yang relevan untuk dilakukan yaitu :

- 1) Penyusunan alokasi anggaran yang mencukupi dengan pendekatan *Partisipative Budget* berpedoman pada anggaran berbasis kinerja. Setiap kegiatan tidak pernah terlepas dari adanya anggaran untuk mencapai *output* yang diharapkan. Dalam kegiatan perencanaan, terkadang dana yang tersedia hanya cukup untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif dan belanja pegawai. Akibatnya anggaran Polri yang bersumber dari APBN dan dipergunakan untuk kegiatan operasional Polri sangat terbatas. Oleh karena itu, anggaran yang cukup besar ditetapkan oleh Pemerintah melalui APBN setiap tahunnya membutuhkan pengelolaan yang baik dan benar, agar seluruh kegiatan yang telah direncanakan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.
- 2) Menyusun *Blue Print* kebutuhan sarana dan prasarana Polri yang harus dilaksanakan dari tingkat Polsek hingga tingkat Mabes Polri disesuaikan geografi dan tipologi masing-masing Polda secara proporsional, antara lain yaitu: a) melakukan inventarisasi peralatan keamanan dan alat material khusus Polri, selanjutnya disusun perencanaan kebutuhan peralatan baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya, sehingga teridentifikasi secara utuh dan menyeluruh kebutuhan untuk mendukung penguatan tupoksi Polri dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat; b) menyusun pembangunan dan mengembangkan sarana dan prasarana yang berbasis teknologi dan informasi dalam rangka sebaran pelayanan kamtibmas dengan cara memenuhi kebutuhan minimal alat material khusus Polri; c) menyusun standar minimal Almtsus Polri sebagai landasan pengambilan keputusan kebijakan di bidang pengadaan dan pengembangan alat perlengkapan Polri; d) membangun pusat informasi keamanan nasional yang terintegrasi; e) menyusun peningkatan modernisasi sarana dan prasarana teknologi Kepolisian melalui penelitian dan pengembangan seperti laboratorium forensik, *cyber* forensik, psikologi forensik, kedokteran forensik dan penguatan sistem informasi kriminal nasional, guna pengungkapan

kejahatan melalui pembuktian ilmiah (*scientific criminal investigation*); f) pemenuhan alat utama dan alat khusus perorangan dan kesatuan yang memenuhi standar minimal pelayanan Polri dalam rangka mendukung tugas pokok dan fungsi Polri; g) meningkatkan kemampuan Polair dan Poludara dengan didukung penambahan kapal dan pesawat udara yang dapat menjangkau pulau-pulau terluar dan wilayah terluar berpenghuni/berpenduduk dalam rangka mendukung kebijakan poros maritim, h) menyusun perencanaan penambahan kapal tipe A, tipe B, dan tipe C secara bertahap sebagai upaya penguatan alat transportasi perairan Polri; i) menyusun kebutuhan sarana dan prasarana dalam *National Traffic Management Center* (NTMC) sebagai pusat Komando Kendali Komunikasi dan Informasi (K3I) yang terkoneksi dengan instansi terkait, serta melanjutkan pengembangan *Regional Traffic Management Center* (RTMC) dan *Traffic Management Center* (TMC) di jajaran Polda.



## BAB IV PENUTUP

### 16. Simpulan

Berdasarkan uraian analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Menerapkan prinsip BETAH dalam proses rekrutmen dengan melibatkan pengawas internal dan eksternal secara konsisten, memberikan *punishment* yang tegas bila terjadi kolusi, korupsi, nepotisme (KKN) tanpa tebang pilih, melakukan analisa dan evaluasi dalam setiap tahapan seleksi, serta meningkatkan sosialisasi terkait rekrutmen proaktif untuk memperoleh calon anggota Polri yang memiliki kapasitas SDM unggul dalam mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat.
- b. Meningkatkan kualitas tenaga pendidik dengan menempatkan lulusan terbaik di lembaga pendidikan, menyusun kurikulum sesuai kondisi geografis dan sosial budaya daerah, dan mewajibkan setiap anggota Polri memiliki pendidikan spesialis serta memanfaatkan hasil *Assesment Center* dan *reward* dalam promosi jabatan guna mendukung kapasitas SDM Polri yang Profesional dan Proporsional.
- c. Melakukan penyusunan anggaran dengan *pendekatan Partisipative Budget* secara transparan akutabel, serta menyusun *Blue Print* sarana prasarana dari tingkat Polsek sampai dengan Mabes Polri berdasarkan geografi dan tipologi daerah guna mendukung pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat.

### 17. Rekomendasi

- a. Pimpinan Polri konsistensi dan komitmen dalam menjalankan regulasi dan keputusan penyelenggaraan saat proses rekrutmen calon anggota Polri, termasuk dalam pelaksanaan seleksi pendidikan pengembangan mulai dari tingkat Panitia Daerah sampai dengan Panitia Pusat dengan prinsip Bersih, Transparan, Akuntabel dan Humanis (BETAH).
- b. Pimpinan Polri mengoptimalkan pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan pembinaan karir secara profesional dengan transparan, akuntabel dan

berani menolak intervensi baik dari pihak internal maupun eksternal, untuk meningkatkan motivasi personel Polri dalam pelaksanaan tugas memelihara kamtibmas.

- c. Pimpinan Polri bersama Kemenkeu dan Bappenas perlu mengakomodir dan memenuhi anggaran serta kebutuhan sarana prasarana secara proposional dari masing-masing satuan kerja dan satuan kewilayahan, guna mendukung terselenggaranya pemeliharaan kamtibmas.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

Laporan Kekuatan Personel Polri, Baginfolpers Robinkar SSDM Polri, Edisi Triwulan I - 2020

Modul Ketahanan Nasional Pendidikan PPRA LXI Lemhannas RI Tahun 2020.

Perencanaan SDM Polri, Bagren Rojianstra SSDM Polri, Februari 2015

Testing for Competence Rather Than for Intelligence David C. McClelland, Harvard University

*The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*

United Nations Development Programme, Capacity Development: A UNDP Primer

### Jurnal:

Aisha Inayati, Kerjasama Indonesia dan Interpol dalam penanggulangan illegal, unreported dan unregulated fishing, *Journal of International Relations*, Volume 5, Nomor 3, 2019

Bagus Setiyono, Suatu Tinjauan Tentang Proses Rekrutmen Anggota Polri Polda Sulawesi Tengah yang Bersih Transparan Akuntabel dan Humanis (BETAH) ke Arah Kelestarian Governans, *Asian Journal of Environment, History and Heritage* September 2017, Vol.1, Issue. 1.

### Peraturan Perundang-undangan:

Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-undang Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002

Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Peraturan Presiden RI Nomor 18 tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 10 tahun 2016 tentang Penerimaan Calon Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2011 tentang Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia

Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2015 tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2010 tentang Pendidikan Kedinasan

Peraturan Kapolri Nomor 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Polri

### Sumber Lain:

Anggaran polri 2020 naik 4%, diakses dari <http://www.dpr.go.id/berita/detail/id/24902/t/Anggaran+Polri+2020+Naik+4%2C12+Persen#:~:text=Pagu%20anggaran%20Kepolisian%20Republik%20Indonesia,2019%20sebesar%20Rp%2086%2C187%20triliun,pada4Agustus2020,pukul19.20WIB>. Permasalahan BBM, diakses dari <http://kepri.polri.go.id/pid/wp-content/uploads/2017/10/ranrenja.pdf>, pada 14 Agustus 2020, pukul 21.15 WIB

Asisten SDM Mabes Polri dan Kapolda Sumsel Resmikan *Assessment Center*, diunduh dari <http://rakyatrepublik.com/asisten-sdm-mabes-polri-dan-kapolda-sumsel-resmikan-assessment-center/> pada 3 Oktober 2020 pukul 09.19

Baginforpers Robinkar SSDM Polri 2019

BPS, Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS)

Berkat informasi Interpol buronan yang kabur ke luar negeri berhasil ditangkap diakses dari <https://nasional.okezone.com/read/2016/11/08/337/1536128/berkat-informasi-interpol-buronan-yang-kabur-ke-luar-negeri-berhasil-ditangkap>, pada 31 Juli 2020, pukul 21.30 Wib

Brigjen Pol Dr. Dedi Prasetyo M.Hum Luncurkan Tiga Buku Membangun SDM Unggul, diunduh dari <https://rmol.id/read/2020/03/11/424972/kapolri-apresiasi-assessment-center-dalam-mengelola-sdm-polri>, pada 13 Agustus 2020, pukul 17.40 Wib

Indeks pembangunan manusia Indonesia tahun 2019 naik menjadi 7192, diakses dari <https://nasional.kontan.co.id/news/indeks-pembangunan-manusia-indonesia-tahun-2019-naik-menjadi-7192>, pada 17 April 2020 pukul 22.40 Wib

Isu lokal menjadi isu nasional, diakses dari [https://www.bappenas.go.id/files/6213/5028/5293/bab-5\\_20091007094529\\_2158\\_6.pdf](https://www.bappenas.go.id/files/6213/5028/5293/bab-5_20091007094529_2158_6.pdf), pada 5 Juli 2020 pukul 21.10 Wib

Jokowi Sebut Dampak Ekonomi Krisis Corona Lebih Besar Daripada 1998, diakses dari <https://katadata.co.id/berita/2020/07/09/jokowi-sebut-dampak-ekonomi-krisis-corona-lebih-besar-daripada-1998>, pada 11 Juli 2020 pukul 16.15 Wib

Jumlah kapal patrol belum ideal, diakses dari <https://rakyatkaltara.prokal.co/read/news/15427-gimana-nih-jumlah-kapal-patrol-belum-ideal.html>, pada 16 Juli 2020, pukul 17.20 Wib

Jumlah personel yang ikut pelatihan, diakses dari [www.puslitbang-polri.e-journal.id](http://www.puslitbang-polri.e-journal.id), pada 14 Juli 2020, pukul 19.20 Wib

Kapolri puji assessment center yang dimiliki ssdm polri yang berstandar internasional ini manfaatnya, diakses dari <https://mediapurnapolri.net/2020/03/13/kapolri-puji-asesment-center-yang-dimiliki-ssdm-polri-yang-berstandar-internasional-ini-manfaatnya/>, pada 14 Agustus 2020, pukul 20.20 Wib

Kapolri tegaskan tindak tegas anggota polri yang terlibat kasus korupsi, diakses dari <https://www.cakranews.id/kapolri-tegaskan-tindak-tegas-anggota-polri-yang-terlibat-kasus-korupsi/>, pada 16 Juli 2020, pukul 22.10 Wib

Kejahatan dengan menggunakan sarana teknologi informasi, diakses dari <https://business-law.binus.ac.id/2016/07/31/kejahatan-dengan-menggunakan-sarana-teknologi-informasi/>, pada 15 Agustus 2020, pukul 21.25 Wib

Konflik Sosial Arti dan Faktor Penyebabnya, diakses dari <https://www.kompas.com/skola/read/2020/03/06/200000469/konflik-sosial-arti-dan-faktor-penyebabnya?page=all>, pada 5 Juli 2020 pukul 22.20 Wib

PM RI naik tapi masih kalah sama tetangga, diakses dari <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200217142358-4-138395/ipm-ri-naik-tapi-masih-kalah-sama-tetangga>, pada 18 April 2020 pukul 11.10 Wib

Polda DIY hanya memiliki enam kapal tipe C2, diakses dari <https://www.krjogja.com/berita-lokal/diy/sleman/polair-polda-diy-hanya-miliki-enam-kapal-tipe-c2/>, pada 18 Juli 2020, pukul 15.50 Wib

Polri 73% anggaran polri tahun 2020 untuk belanja pegawai , diakses dari <https://www.idntimes.com/news/indonesia/axel-harianja/polri-73-persen-anggaran-polri-tahun-2020-untuk-belanja-pegawai/3>, pada 3 Agustus 2020, pukul 2.40 WIB

*Proactive Recruitment*, diakses dari <https://sdm.metro.polri.go.id/v1/2018/02/08/proactive-recruitment/>, pada 15 Juli 2020, pukul 16.40 Wib

Rekrutmen akpol dan tamtama di polda ntt pakai system one daya service, diakses dari <https://rakyatntt.com/rekrutmen-akpol-dan-tamtama-di-polda-ntt-pakai-sistem-one-day-service/>, pada 16 Juli 2020, pukul 21.30 Wib

SDM Polri Tempatkan Lulusan Terbaik Sekolah Kepolisian ke Papua, diakses dari <https://nasional.kompas.com/read/2018/03/29/14572251/sdm-polri-tempatkan-lulusan-terbaik-sekolah-kepolisian-ke-papua?page=all>, pada 21 Agustus 2020, pukul 18.50 Wib

Sebanyak 414 Perwira Polri Menganggur, Komisaris Besar Terbanyak, diakses dari <https://nasional.tempo.co/read/1073503/sebanyak-414-perwira-polri-menganggur-komisaris-besar-terbanyak/full&view=ok>, pada 14 Agustus 2020, pukul 16.30 Wib

Serangan Cyber Makin Kencang Indonesia Sudah Siap, diakses dari <https://tekno.kompas.com/read/2017/06/08/10050037/serangan.cyber.makin.kencang.indonesia.sudah.siap.?page=all>, pada 16 Agustus 2020, pukul 22.10 WIB

Statistik Kriminal 2019, diakses dari <https://www.bps.go.id/publication/2019/12/12/66c0114edb7517a33063871f/statistik-kriminal-2019.html>, pada 11 Juli 2020 pukul 18.20 Wib

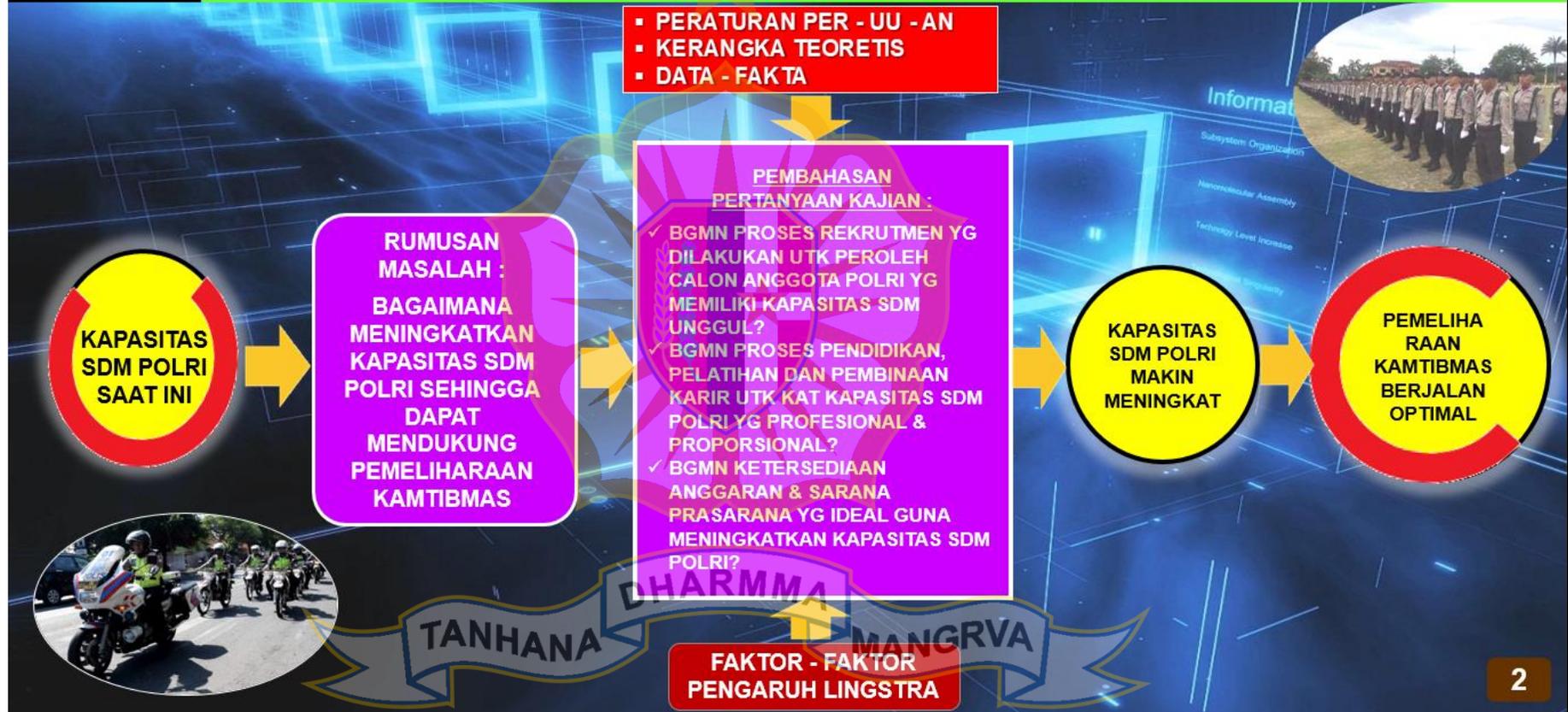
Teori Manajemen SDM, diakses dari <http://repository.unpas.ac.id/41800/5/7%20BAB%20II%20new%20AMY%20edit.pdf> pada 4 September 2020 pukul 08.31 wib

Terlibat kasus bocornya soal ujian enam anggota polri terancam dipecat, diakses dari <https://beritasumut.com/peristiwa/Terlibat-Kasus-Bocornya-Soal-Ujian-Enam-Anggota-Polri-Terancam-Dipecat>, pada 14 Agustus 2020, pukul 16.50 WIB



# ALUR PIKIR

## MENINGKATKAN KAPASITAS SDM POLRI GUNA MENDUKUNG PEMELIHARAAN KEAMANAN DAN KETERTIBAN MASYARAKAT



**KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
MARKAS BESAR  
STAF SUMBER DAYA MANUSIA**



**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

**N A M A** : DJOKO SUSILO, S.I.K., S.H. **TEMPAT/** : AMBON  
**TGL.LAHIR** : 11 Juli 1969  
**PKT/NRP** : KOMBES POL / 69070428 **AGAMA** : ISLAM  
**JABATAN** : ANALIS KEBIJAKAN MADYA BIDANG BINKAR SSDM POLRI (DALAM RANGKA DIK LEMHANNSD PPRA LXI T.A. 2020) **SUKU** : JAWA  
**TMT.JAB** : 01 Mei 2020

<b>DIKPOL:</b>		<b>DIKUM:</b>		<b>DIKJUR:</b>	
AKABRI 1992	126	SD	1982	PA DAS LANTAS	1993
PTIK 2001	68	SMP	1985	LAN PA REKAYASA LANTAS	1995
SESPIM II 2006	58	SMA	1988	JEMEN KEPRIBADIAN INSAN BHAYANGKARA	2004
		S-1	2005	PASEN LANTAS	2012
				ASSESSMENT JABATAN FUNGSI PAMOBVIT	2014
				PSYCHOLOGICAL ASSESSMENT TRAINING	2014
				PELATIHAN ASSESSOR KOMPETENSI	2014
				PELATIHAN ASSESSOR POLDA LAMPUNG	2015
				ASSESSMENT JABATAN KARO SDM	2017

<b>KECAKAPAN BAHASA</b>		<b>PANGKAT</b>	<b>TMT PANGKAT</b>
<b>BAHASA ASING</b>		IPDA	01-08-1992
INGGRIS PASIF		IPTU	01-10-1995
		AKP	01-10-1998
<b>BAHASA DAERAH</b>		KOMPOL	01-07-2003
JAWA AKTIF		AKBP	01-07-2007
		KOMBES POL	01-01-2017

**RIWAYAT JABATAN:**

20-09-1993 PAMAPTA C POLRES KENDARI POLDA SULTRA  
 09-05-1994 KAPOLSEK MANDONGA POLRES KENDARI POLDA SULTRA  
 24-03-1995 KASAT LANTAS POLRES PANGKEP POLDA SULSEL  
 17-06-1998 PAUR BINMIN SUBBAG BINMIN SESDIT PERS POLDA SULSEL  
 12-01-1999 KASUBBAG RIM BAG RENDIAGA DIT PERS POLDA SULSEL  
 26-07-2001 KASAT LANTAS POLRESTA BALIK PAPAN POLDA KALTIM  
 09-05-2003 KASUBBAG RENMIN DIT LANTAS POLDA KALTIM  
 31-07-2004 KABAG OPS POLRES BERAU POLDA KALTIM  
 24-03-2005 WAKA POLRES NUNUKAN POLDA KALTIM  
 14-03-2006 KASUBBAG BINROHTAL BAG BINJAH ROPERS POLDA KALTIM  
 12-12-2006 PAMEN POLDA MALUKU  
 16-03-2007 KABID BINKUM POLDA MALUKU  
 03-12-2008 KAPOLRES PULAU BURU POLDA MALUKU  
 05-08-2010 KAPOLRES P. AMBON DAN PP LEASE POLDA MALUKU  
 19-10-2011 WADIRPAMOBVIT POLDA LAMPUNG  
 14-11-2016 ASSESOR UTAMA BAGPENKOMPETEN ROBINKAR SSDM POLRI  
 30-10-2017 KARO SDM POLDA KEPRI  
 03-02-2020 KABAGPANGKAT ROBINKAR SSDM POLRI



**TANDA JASA:**

SL KESETIAN 8 TAHUN  
SL. KESETIAAN 16 TAHUN  
SL. KESETIAAN 24 TAHUN  
SL. DHARMA NUSA  
SL. DWIDYA SISTHA  
SL. BHAKTI NUSA  
SL. BINTANG NARARYA

**PENUGASAN KE LUAR NEGERI:**

