

SOF 2009

**POLA REKRUTMEN DAN SELEKSI KAPOLSEK OLEH
SUB. BAGMUTJAB POLDA METRO JAYA**



TESIS

**ABDUL KARIM
NPM : 0606024251**

T

24327

**PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA
2008**

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA**



UNIVERSITAS INDONESIA

**POLA REKRUTMEN DAN SELEKSI KAPOLSEK OLEH
SUB. BAGMUTJAB POLDA METRO JAYA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Pascasarjana Kajian Ilmu Kepolisian**

**ABDUL KARIM
NPM: 060624251**

**KEKHUSUSAN ADMINISTRASI KEPOLISIAN
PROGRAM STUDI KAJIAN ILMU KEPOLISIAN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA
2008**

**JUDUL TESIS : POLA REKRUTMEN DAN SELEKSI KAPOLSEK OLEH
SUB. BAGMUTJAB POLDA METRO JAYA**

Tesis ini telah diperbaiki dan disahkan oleh Tim Pembimbing Tesis Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Jakarta, Juni 2008

Mengetahui

Ketua Program Studi
Kajian Ilmu Kepolisian.



Prof. Dr. Sarlito W. Sarwono, Psi
NIP. 130.440.955

Tim Pembimbing :

1.  Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

2.  Dr. Chryshnanda Dwi Laksana, MSi

**JUDUL TESIS : POLA REKRUTMEN DAN SELEKSI KAPOLSEK OLEH
SUB. BAGMUTJAB POLDA METRO JAYA**

Tesis ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian Program Pascasarjana Universitas Indonesia, pada tanggal, 9 Juni 2008 dan dinyatakan **LULUS** dengan predikat (**MEMUASKAN, SANGAT MEMUASKAN, CUM LAUDE**)

Jakarta, Juni 2008

Mengetahui

Ketua Program Studi
Kajian Ilmu Kepolisian.



Sarlito W. Sarwono
Prof. Dr. Sarlito W. Sarwono, Psi
130.440.955

Tim Penguji :

1. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA
(Ketua Sidang/Pembimbing I/Penguji)
2. Dr. Chryshnanda Dwi Laksana, MSi
(Pembimbing II/Penguji)
3. Dr. dr. H. Hadiman, SH.MSc
(Penguji)
4. Prof. Dr. Payaman Simanjuntak, MSi
(Penguji)
5. M. Bany B. Guswit
(Sekretaris Sidang)

[Handwritten signatures and marks next to the list items]

KATA PENGANTAR

Untuk mewujudkan Polri yang dapat mengemban tugas dan fungsi sesuai paradigma baru Polri yang demokratis dan modern, maka Polri harus mengisi organisasi dengan SDM yang dapat memenuhi tugas dan peran baru tersebut, mulai dari level terendah sampai Kapolri. Kepemimpinan Polri pada tiap tingkat, termasuk pada level Polsek, sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan seperti yang telah ditentukan dalam visi dan misi organisasi. Namun di lapangan menunjukkan penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek relatif terkesan masih subyektif.

Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya sebagai lembaga yang mengemban fungsi dan bertanggungjawab dalam proses penentuan dan penempatan calon Kapolsek telah memiliki sistem dan prosedur untuk melaksanakan penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya. Namun sistem tersebut belum diformalisasikan dalam sebuah analisis jabatan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola pengembangan Sumberdaya Manusia suatu organisasi yang baik, karena belum memiliki analisis jabatan (*job analysis*) seorang Kapolsek di Polda Metro Jaya, sehingga belum dapat ditentukan ukuran kinerja pekerjaan seorang Kapolsek (*job description*) dan persyaratan pekerjaan (*job specification*).

Berdasarkan atas kondisi aktual di atas, peneliti tergerak untuk menggali dan mengkaji proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya lebih mendalam. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan berarti bagi sejumlah pihak khususnya dalam pengembangan organisasi kepolisian di Indonesia.

Puji syukur akhirnya peneliti tujukan kepada Allah SWT karena dengan rahmat, bimbingan dan petunjuk-Nya akhirnya kami dapat menyelesaikan tesis ini. Peneliti menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sulit bagi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, kami ingin

menyampaikan ucapan terima kasih kepada sejumlah pihak yang turut serta membantu selesainya tesis ini, sebagai berikut:

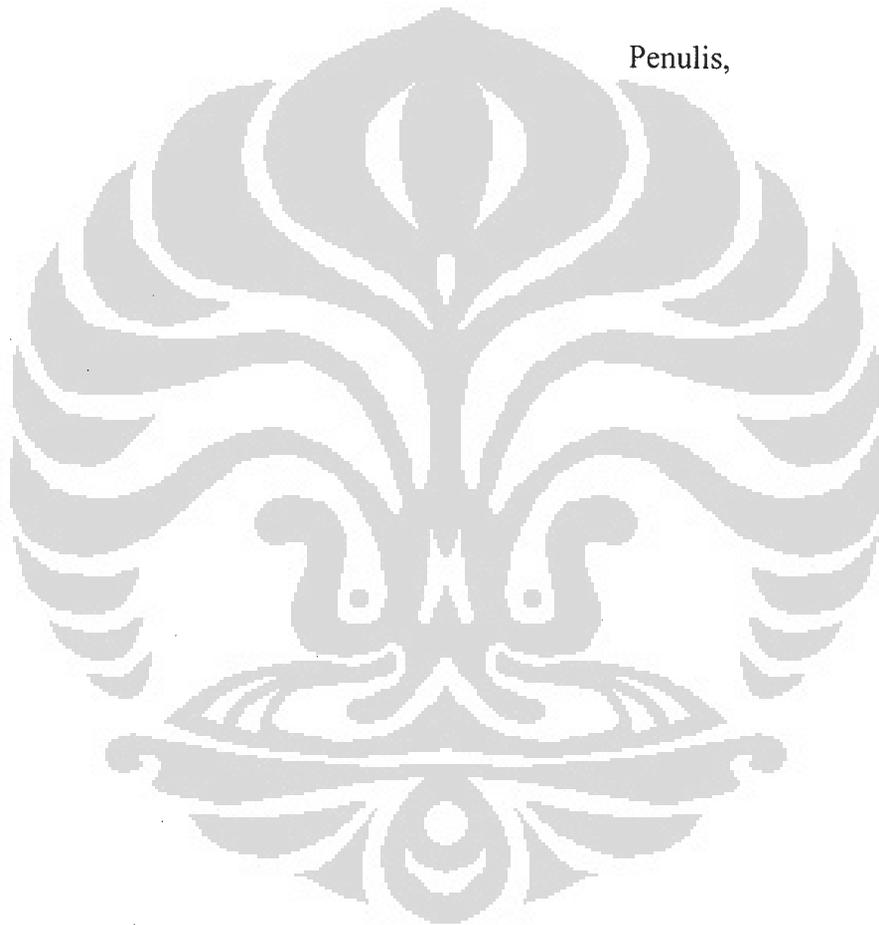
1. Bapak PROF. DR. AZHAR KASIM, MPA selaku Pembimbing tesis ini yang telah memberikan bimbingan dan saran-saran yang sangat berguna sampai dapat diselesaikannya penelitian ini.
2. Bapak DR. CHRYSHNANDA DL, Msi selaku Pembimbing kedua tesis ini yang telah memberikan bimbingan dan saran, khususnya berkaitan dengan pengelolaan di Kepolisian Republik Indonesia.
3. Seluruh pimpinan dan pengajar program Pascasarjana Kajian Ilmu Kepolisian Universitas Indonesia yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama penulis menyelesaikan studi di sini.
4. Seluruh Pejabat Polda Metro Jaya di lingkup Polda Metro Jaya dan SDM POLRI dalam hal ini adalah AKBP. PURWOLELONO, SIK, MM. AKBP. NUGROHOS.WIBOWO, SIK, Msi, KOMPOL NANANG K, SIK dan REKAN-REKAN SUBBAGMUTJAB ROPERS POLDA METROJAYA dan PARA KAPOLSEK DI LINGKUNGAN POLDA METROJAYA yang telah bersedia memberikan penjelasan dan menjawab wawancara penelitian sehingga datanya dapat kami analisis dalam tesis ini. Tanpa bantuan mereka semua, mustahil penelitian ini dapat diselesaikan.
5. Seluruh kolega penulis yang sama-sama mengikuti perkuliahan khususnya angkatan XI KIK UI. Mereka telah memberikan sumbang saran selama penulis menuntut ilmu, khususnya saat berdiskusi dan belajar kelompok.
6. Seluruh staf KIK UI yang telah membantu memperlancar pelaksanaan proses belajar mengajar di program Pascasarjana KIK UI.
7. Kepada istri tercinta IRAWATY ARSYAD, SH dan anak-anak tersayang NUR AKBAR KARIM, MUH RAAFY KARIM & RIZKY ABD GHANY serta doa restu dan dukungan kedua orang tua tercinta H FARIED GAFAR dan H UPIK IMELATI dan kedua mertua yang tercinta DR. ARSYAD SANUSI, SH, MH dan H NURENY ZAENUDDIN yang telah menemani penulis dalam suka dan duka selama proses penelitian ini, kami ucapkan

terima kasih. Tanpa dukungan dan cinta yang tulus dari mereka, penulis tidak mungkin dapat menyelesaikan tesis ini.

Semoga Allah SWT tetap melindungi dan merahmati kita semua. *Amin ya rabbal alamin.*

Jakarta, Mei 2008

Penulis,

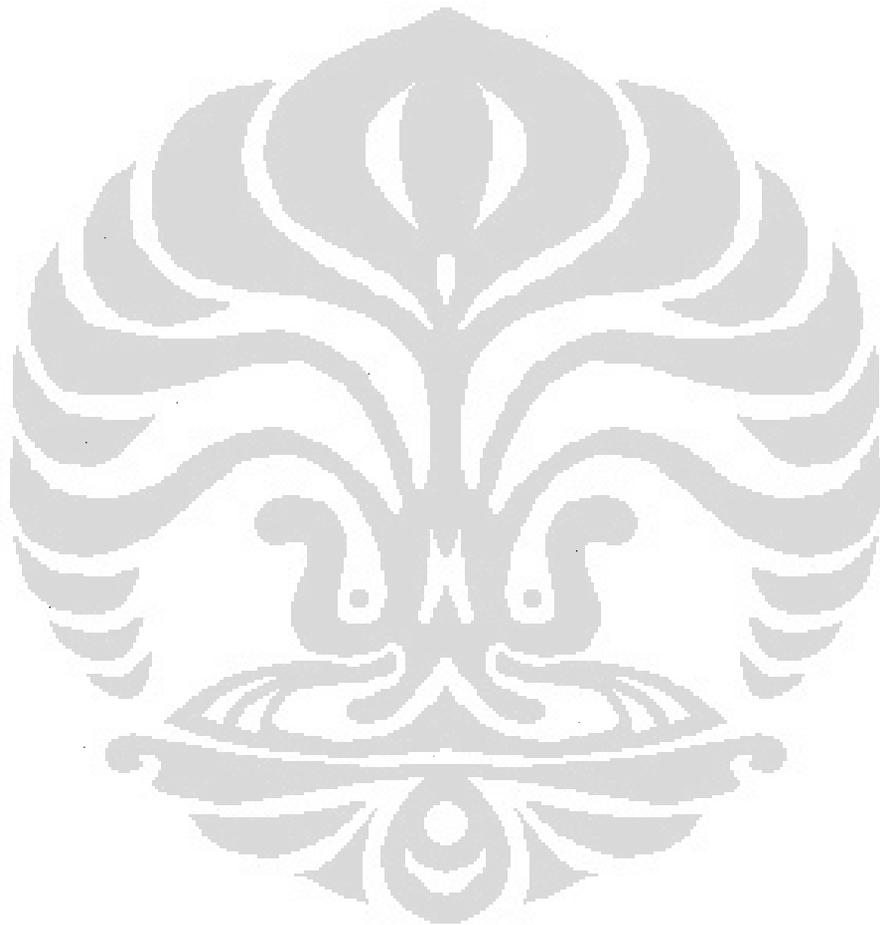


DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	viii
ABSTRAK	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Permasalahan Tesis.....	8
1.3. Pertanyaan Tesis.....	10
1.4. Fokus Tesis.....	10
1.5. Tujuan dan Manfaat Tesis	11
1.6. Metodologi Penelitian	12
1.7. Tata Urut Penulisan Tesis.....	22
BAB II. KAJIAN KEPUSTAKAAN	26
2.1. Paradigma Polri	26
2.2. Rekrutmen dan Seleksi dalam Organisasi	34
2.3. Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)	41
BAB III. GAMBARAN UMUM POLDA METRO JAYA	63

3.1.	Paradigma Kepolisian Negara Republik Indonesia.....	63
3.2.	Gambaran Umum Polda Metro Jaya	66
3.3.	Biro Personel (Ropers) sebagai Unit Pengembangan SDM Polda Metro Jaya	82
 BAB IV. REKRUTMEN DAN SELEKSI KAPOLSEK DI POLDA METRO JAYA		93
4.1.	Peran Kapolsek dalam Paradigma Baru Polri	93
4.2.	Karakteristik Personel Polda Metro Jaya dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan Iptu	94
4.3.	Anatomi Kapolsek di Polda Metro Jaya	96
4.4.	Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya	128
 BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN		145
5.1.	Profesionalisme Kapolsek di Polda Metro Jaya	145
5.2.	Kebijakan Rekrutmen/Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya	148
5.3.	Rekrutmen/Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya	154
5.4.	Faktor-faktor Rekrutmen/Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya	183
 BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN		204
6.1.	Kesimpulan	204
6.2.	Saran	210

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR SINGKATAN
RIWAYAT HIDUP PENULIS
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel III.1. Data Jumlah Polres, Polsek, Tipe Polres, Tipe Polsek, dan <i>Ranking</i> Polsek per Polres di Lingkup Kerja Polda Metro Jaya.....	76
Tabel IV.1. Rekapitulasi Jumlah Kekuatan dan Kondisi Anggota Polri dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP yang Bertugas pada Fungsi Operasional dan Pembinaan di Lingkup Polda Metro Jaya. Data Triwulan IV T.A 2007, Kondisi per Oktober sampai Desember 2007.....	91
Tabel IV.2. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007.....	93
Tabel IV.3. Rekapitulasi Personel dengan Kepangkatan Kopol dan AKP di Polda Metro Jaya yang Belum Pernah Menjabat Kapolsek per Oktober sampai Desember 2007.....	95
Tabel IV.4. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007, Berdasarkan Frekuensi Menjabat Kapolsek.....	98
Tabel IV.5. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007, Berdasarkan Lama Masa Dinas.....	101
Tabel IV.6. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007, Berdasarkan Katagorisasi Usia.....	103
Tabel IV.7. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007, Berdasarkan Asal Pendidikan Umum sebelum Menjadi Personel Polri.	106
Tabel IV.8. Rekapitulasi Pendidikan Pembentukan Kapolsek di Polda Metro Jaya	110
Tabel IV.9. Data Tahun Kelulusan Pendidikan Pembentukan Akpol Kapolsek di Polda Metro Jaya.....	112

Tabel IV.10.	Data Tahun Kelulusan Pendidikan Pembentukan Secapa/PPSS Kapolsek di Polda Metro Jaya.	113
Tabel IV.11.	Rekapitulasi Pendidikan Pengembangan Personel Kapolsek di Polda Metro Jaya	115
Tabel IV.12.	Rekapitulasi Pendidikan Pengembangan Personel dengan Kepangkatan Kopol dan AKP yang Belum Pernah Menjabat Kapolsek di Polda Metro Jaya	117
Tabel IV.13.	Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP Dihubungkan dengan Tipe Polsek di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007.....	120
Tabel IV.14.	Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP Dihubungkan dengan Tipe Polsek di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007.....	121
Tabel IV.15.	Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol dan AKP Berdasarkan Jenis Kelamin, di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007	123
Tabel IV.16.	Data Polwan yang Menduduki jabatan Ka dan Waka di Satuan Polda Metro Jaya. Data Triwulan IV T.A 2007, Kondisi per Oktober sampai Desember 2007.....	123
Tabel V.1	Daftar Polsek-Polsek Favorit di Lingkungan Polda Metro Jaya Berdasarkan Versi Kapolsek	188

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- Lampiran 1. Alur Pikir Tesis Pola Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya
- Lampiran 2. Alur Pikir Penelitian: “Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya”.
- Lampiran 3. Struktur Organisasi Polda Metro Jaya
- Lampiran 4. Struktur Organisasi Biro Personel Polda Metro Jaya
- Lampiran 5. Data Jumlah Polres, Polsek, Tipe Polres, Tipe Polsek, dan ranking Polsek di Lingkup Kerja Polda Metro Jaya.
- Lampiran 6. Rekapitulasi Jumlah Kekuatan dan Kondisi Anggota Polri dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP yang Bertugas pada Fungsi Operasional dan Pembinaan di Lingkup Polda Metro Jaya. Data Triwulan IV T.A 2007, Kondisi per Oktober sampai Desember 2007
- Lampiran 7. Daftar Pertanyaan Penelitian untuk Karopers u.p Ka.Bag.Binkar u.p. Ka. Sub. Bag. Mutjab
- Lampiran 8. Daftar Pertanyaan Penelitian untuk Kasatker
- Lampiran 9. Daftar Pertanyaan Penelitian untuk Kapolsek
- Lampiran 10. Kuisoner Penelitian (I)
- Lampiran 11. Kuisoner Penelitian (II)

ABSTRAK

N a m a : Abdul Karim
Program Studi : Kekhususan Administrasi Kepolisian Program
Kajian Ilmu Kepolisian, Pasca Sarjana Universitas
Indonesia
Judul Tesis : Pola Rekrutmen Dan Seleksi Kapolsek Oleh Sub
Bagmutjab Polda Metro Jaya

Agar dapat menegakkan hukum, melindungi, mengayomi, dan melayani masyarakat, Polda Metro Jaya harus didukung SDM yang berkualitas, terutama pada saat penempatan personel, termasuk Kepala Polisi Sektor (Kapolsek) di wilayah Polda Metro Jaya. Berdasarkan atas landasan berpikir tersebut dan mengingat belum adanya strategi dan perencanaan pola rekrutmen dan seleksi calon Kapolsek di Polda Metro Jaya oleh Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab, yang antara lain dengan tidak adanya analisis jabatan, maka masalah tersebut menarik untuk diteliti dan dikaji lebih jauh dalam tesis ini. Adapun pokok permasalahan penelitian yang akan diteliti dalam tesis ini adalah mengkaji pola rekrutmen dan seleksi Kapolsek yang dilakukan oleh Biro Personel u.p. Bagian Pembinaan Karier. u.p. Sub Bagian Mutasi Jabatan Polda Metro.

Dari pokok permasalahan di atas, adapun konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen sumber daya manusia (SDM) khususnya yang berkaitan dengan masalah rekrutmen dan seleksi SDM mencakup analisis jabatan (*job analysis*), uraian jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job specification*) dan metoda *assessment center*. Adapun untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek didekati dengan sejumlah teori, yaitu Teori Patron-Klien, Teori Motivasi, dan Teori Dominan-Minoritas.

Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami makna di balik fakta dan data proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek, melalui pengamatan, pengamatan terlibat, dan wawancara berpedoman. Informan penelitian adalah pihak-pihak yang berwenang dalam rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya.

Temuan tesis menunjukkan Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub Bagmutjab mempedomani SK Kapolri No. Pol: Skep/74/XI/2003, yang tidak menjelaskan penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek tetapi melimpahkan kewenangan Kapolri kepada Kapolda. Adapun kebijakan Kapolda dalam rekrutmen Kapolsek berkaitan dengan kebijakan promosi, alih tugas atau mutasi, dan demosi personel didasarkan atas prinsip *merit system*. Rekrutmen didasarkan atas kebutuhan Kasatker. Ropers hanya memfasilitasi mutasi Kapolsek antar Polres dan mengakomodasi kebijakan pimpinan jika ada masalah khusus. Seleksi

dilaksanakan setelah daftar calon Kapolsek usulan Kasatkers disaring melalui seleksi administrasi, lalu diusulkan ke Wanjab untuk ditetapkan menjadi Kapolsek melalui Sidang Wanjab.

Ropers Polda Metro Jaya belum memiliki analisis jabatan (*job analysis*) Kapolsek. Seleksi Kapolsek tidak melibatkan calon kandidat secara langsung dalam sejumlah uji kepatutan dan kelayakan. Penelitian juga menemukan tidak adanya ukuran kinerja Kapolsek. Tidak adanya strategi perencanaan baik berupa analisis jabatan (uraian jabatan dan spesifikasi jabatan) Kapolsek atau penggunaan metode *assessment center*, menyebabkan adanya praktik pendekatan para calon kandidat kepada pihak-pihak yang memiliki kewenangan dalam penentuan rekrutmen dan seleksi Kapolsek.

Ke depan, Ropers disarankan menjadi lembaga yang dapat menerapkan metode *assessment center* (AC) dalam proses penempatan Kapolsek. Untuk itu, lembaga tersebut harus mendapatkan dukungan SDM dan pendanaan yang memadai sehingga dapat membuat analisis jabatan (*job analysis*), mencakup uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*) Kapolsek di lingkup tugas Polda Metro Jaya yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing Polsek yang ada di wilayah Polda Metro Jaya. Agar dapat mengukur kinerja Kapolsek atau calon Kapolsek secara objektif, maka Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro disarankan untuk membuat standar pengukuran kinerja seorang Kapolsek di Polda Metro Jaya yang tidak hanya berkaitan dalam hal penuntasan perkara kejahatan tetapi juga berkaitan dengan aspek manajemen administrasi, aspek kesiapsiagaan, dan aspek progresivitas Kapolsek.

Kata Kunci: rekrutmen, seleksi, metode *assessment center*, Kapolsek Polda Metro Jaya.
(xiv + 208 halaman, 13 buku + 11 artikel/ jurnal/majalah/websites + 6 dokumen)

ABSTRACT

Name : Abdul Karim
Program Study : Specialty of Police Administration, Police Scientific Program, Post Graduate Faculty, University of Indonesia
Thesis Title : The Pattern of Kapolsek (Chief of Sector Police Department) Recruitment and Selection by Sub. Bagmutjab Polda Metro Jaya
Abstraction Content :

To maintain order, protecting people, and servicing community, Polda Metro Jaya has to be supported by high quality personnel, especially in term of recruitment and selection personnel, including Kapolsek or Chief Sector Police position. Based on that background of thinking, and reminding the fact that Personnel Bureau (Ropers) Polda Metro Jaya hasn't has a strategy planning of Kapolsek recruitment and selection process (no job analysis of Kapolsek), so that problem has been interested to be studied more detail in this theses. The main problem is studied the pattern of recruitment and selection of Kapolsek by Personnel Bureau (Biro Personnel) up. Career Improvement Division (Bagian Pembinaan Karier) u.p. Mutation of Position Sub Division (Sub Bagian Mutasi Jabatan) Polda Metro Jaya.

Some theory has been used in this theses, likely human resources management theory, especially about personnel recruitment and selection process, including job analysis, job description, job specification, and assessment center method. Patron – Client Theory, Motivation Theory and Dominant- Minority Theory been used to explain the internal and external factor that influence Kapolsek recruitment and selection.

Data was collected using qualitative methodology, through observation, involved observation, and semi-structured interviews to several informants who has authority and interested in the Kapolsek recruitment and selection. This data was analyzed using the constant comparison method to identify and explain the process of recruitment and selection of Kapolsek in Polda Metro Jaya.

The findings from the study reveal that the recruitment and selection of Kapolsek in Polda Metro Jaya by Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bagmutjab, based on the Kapolri Decree, i.e.: SK Kapolri No. Pol: Skep/74/XI/2003, that has not been given the clear explanation how to recruit and to select Kapolsek. Instead of Kapolri Decree give the authority to recruit and to select the definitive Kapolsek to Kapolda (Chief of Region Police) Metro Jaya.

Based on Kapolda Metro Jaya policy, recruitment and selection Kapolsek has a relationship with promotion, mutation and demotion personnel policy in

Polda Metro Jaya, in term of merit system principal. Recruitment process is based on Kepala Satuan Kerja (Kasatker) need. Ropers facilitate the inter region Kapolsek mutation and to accommodate the Kapolda policy in term of special cases of Kapolsek. Selection has been done after Ropers select the list that has been sent by Kasatker, and then send to Dewan Jabatan (Wanjab). Wanjab Meeting finally decides the definitive Kapolsek.

Ropers hasn't has Kapolsek job analysis, job description, and job specification. Assessment center methods have not been implemented also. Kapolsek selection process didn't involve the candidate directly through fit and proper test. In this situation appearing a tendency of collusion practices between Kapolsek candidate and the authority that has a power in this process.

In the future, Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bagmutjab has been suggested to be created as a personnel institution that can implement assessment center methods, including in the Kapolsek recruitment and selection process. In order to play that role effectively, that institution must be supported by enough capital to build Kapolsek job analysis, job description, and job specification to suit with the situation of different Polsek that has a various characteristic. To measure the performance of Kapolsek and Kapolsek candidate, Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mujab Polda Metro suggested developing the performance measurement, including professionalism, administrative capability, preparedness and progressivity.

Key Word: recruitment, selection, assessment center methods, Kapolsek Polda Metro Jaya.

(Xiv + 208 pages, 13 books + 11 articles/
journal/magazines/websites + 6 document)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di tengah gelombang reformasi yang terus bergaung hingga saat ini, Kepolisian Negara RI merupakan salah satu institusi negara yang paling kerap mendapat sorotan tajam. Polisi sering dinilai lalai memberikan perlindungan kepada masyarakat dan lemah menegakkan hukum. Di dalam institusi Polri bahkan dipandang sarat dengan penyelewengan kekuasaan atau *abuse of power* akibat praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme yang populer disingkat KKN. Praktik tersebut ditenggarai telah melembaga di tubuh Polri.

Polisi berperan penting dalam kehidupan masyarakat modern, tidak hanya sebagai penjaga keamanan dan ketertiban serta penegakkan hukum tetapi sekaligus sebagai pemacu produktivitas masyarakat. Suparlan mengatakan kegiatan polisi berkaitan dengan segala gejala yang ada dalam kehidupan sosial masyarakat yang dirasakan sebagai beban atau gangguan yang merugikan anggota masyarakat.¹ Dengan demikian, menurut Sutanto, peran polisi modern tidak sekadar menjadi stabilisator keamanan dan ketertiban tetapi juga sebagai aktor, motivator dan katalisator dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat.²

Bakhtiar dalam Chryshnanda menjelaskan Polri sebagai bagian dari fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakkan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat, mempunyai tanggungjawab khusus dalam memelihara ketertiban masyarakat dan menangani kejahatan baik dalam bentuk tindakan

¹ Sutanto, 2005, Polri Menuju Era Baru Pacu Kinerja Tingkatkan Citra, Penerbit Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian: Jakarta, hal:1.

² Ibid.

terhadap kejahatan maupun bentuk pencegahan kejahatan agar para anggota masyarakat dapat hidup dan bekerja dalam keadaan aman dan tentram.³

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, Polri harus meninggalkan pola pemolisian konvensional (pemolisian tradisional) dan menerapkan pemolisian modern. Sutanto mengatakan, dalam pemolisian tradisional diletakkan pada tindakan reaktif untuk menciptakan kondisi keamanan dan ketertiban yang diinginkan. Kegiatan atau pekerjaan polisi dalam lingkup konvensional atau tradisional biasa dikenal sebagai model ala petugas pemadam kebakaran, pemolisian para militer, pemolisian tipe putar nomor, pemolisian reaksi cepat dan pemolisian yang hanya berorientasi pada penegakkan hukum.

Sementara itu, dalam tugas pemolisian modern, penekanannya ditujukan pada penuntasan masalah. Pola pemolisian ini sepenuhnya berorientasi pada pelayanan atau jasa-jasa publik dengan mengandalkan pada sumber daya publik itu sendiri, dengan lebih menekankan peningkatan kualitas hubungan polisi dengan masyarakat dalam menentukan kebijakan pemolisian. Konsep tersebut dikenal dengan istilah *community policing*. Model ini merupakan paradigma baru polisi dimana posisi polisi diharapkan lebih mengayomi, melindungi dan melayani masyarakat. Oleh karena itu, polisi harus berada dekat di masyarakat dan membaaur bersamanya.⁴

Untuk mencapai tujuan ideal polisi tersebut, selain bertugas untuk menuntaskan masalah yang timbul di masyarakat, pola pemolisian modern juga berkaitan dengan sejumlah upaya lain, antara lain mengembangkan kemitraan dengan masyarakat, mengembangkan pola pencegahan kejahatan dan upaya-upaya lain untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Melalui sejumlah kegiatan tersebut, keberadaan polisi selanjutnya diharapkan dapat menciptakan rasa ketentraman masyarakat dari adanya gangguan kamtibmas.

³ Chryshnanda D.L., 2008. *Polri Masa Depan dalam Perspektif Polisi Lalu Lintas*, <http://72.14.235.104/search?q=cache:rOYubygYd44J:www.lantas.metro.polri.go.id/perpustakaan/files/kebijakan4639fa051a854.doc+pengukuran+kinerja+kapolsek&hl=id&ct=clnk&cd=2&gl=id>.

⁴ Sutanto, 2005, hal: 2-3.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa tantangan yang dihadapi Polri saat ini semakin kompleks. Gangguan kriminalitas semakin canggih seiring dengan kemajuan ilmu dan teknologi. Namun, pemolisian yang dilakukan saat ini masih bersifat konvensional. Pertanyaan penting selanjutnya adalah, mampukah Polri merevitalisasi diri untuk berfungsi sebagai instrumen negara sehingga dapat meningkatkan produktivitas masyarakat karena semakin berkurangnya gangguan kamtibmas? Pertanyaan reflektif tersebut mendorong untuk dapat memahami lebih dekat proses reformasi berikut arah revitalisasi Polri yang dibutuhkan ke depan, khususnya bersumber kepada sistem manajemen di lingkungan kepolisian.

Administrasi Polri saat ini sangat dipengaruhi oleh pendekatan yang birokratis yang menekankan pada pengaturan semua kegiatan berdasarkan prosedur dan peraturan perundang-undangan (*rules driven*), sehingga terasa lama dan berbelit-belit dalam menyelesaikan permasalahan ataupun dalam memberikan pelayanan. Birokrasi dalam organisasi Polri bersifat Weberian yang bercorak otoriter dan feodalistik. Disiplin dalam organisasi Polri merupakan sistem paternalistik, dimana hierarki bawah tidak berani bertindak jika tidak mendapat restu atau perintah dari hierarki atas, dan menganggap atasan atau pimpinan sebagai pusat kekuasaan. Menurut Suparlan pranata yang otoriter dan bercorak feodalistik tersebut adalah berdasarkan kesetiaan pada atasan, bukan kesetiaan pada kerja dan produktivitas. Kondisi tersebut juga cenderung menciptakan peluang KKN terutama pada praktik korupsi.⁵

Istilah Weberian mengacu pada konsep manajemen yang dikemukakan Max Weber yang mengemukakan istilah birokrasi rasional dengan mengandalkan peraturan-peraturan dan prosedur untuk mencapai suatu tujuan.⁶ Namun, dalam perkembangan ilmu manajemen konsep Weber dengan ciri-ciri birokrasi murni ideal dinilai kurang cocok diimplementasikan diimplementasikan di dalam organisasi yang menuntut adanya efisiensi.

⁵ Sutanto, 2005, hal: 25.

⁶ Azhar Kasim, 1993, *Pegukuran Efektivitas dalam Organisasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, hal: 9

Terlebih, jika kondisi tipe birokrasi rasional tersebut justru dapat mendorong sikap otoriter dan feodal.

Menyadari tantangan tersebut, Polri telah mencanangkan manajemen perubahan baik terhadap struktur organisasi, sistem dan prosedur, personalia, sasaran organisasi serta hal-hal lain sesuai dengan tuntutan keadaan jaman. Nilai-nilai dasar (*core values*) Polri sebagai roh organisasi, yaitu prinsip Tri Brata dan semangat Bhayangkara negara tetap tidak akan berubah. Namun dalam sejumlah hal yang lebih teknis, Polri sedang menjalankan perubahan organisasi agar dapat menjadi organisasi yang demokratis dan modern sehingga dapat menjawab tantangan jaman yang terus menerus berubah.

Sutanto menguraikan perubahan yang dijalankan Polri tidak bersifat revolusi besar-besaran tetapi melakukan proses gradual yang dipercepat dengan mengikuti tahapan-tahapan yang telah direncanakan secara sistematis. Untuk menerapkan perubahan paradigma pemolisian agar sesuai dengan tuntutan jaman yang terus berubah tersebut maka perlu adanya perubahan *mind set* dari seluruh aparat kepolisian. Hal tersebut dapat dibangun dengan berbagai cara, antara lain:⁷

1. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan terhadap seluruh petugas kepolisian,
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan Polri tidak dipercaya oleh masyarakatnya,
3. Membangun aturan-aturan, petunjuk-petunjuk, rencana-rencana dan strategi-strategi yang diformalkan serta dibuat standarisasi yang jelas,
4. Menerapkan kepemimpinan yang baik dan dapat diandalkan baik di tingkat atas sampai tingkat pelaksana,
5. Mengembangkan Sumberdaya Manusia (SDM),
6. Membangun lingkungan pembelajaran,

⁷ Sutanto, 2005, hal:84-86.

7. Melaksanakan pelayanan dengan orientasi kepada pelanggan, dengan mengedepankan fungsi polisi komunitas sebagai wadah *community policing*,
8. Menambah materi muatan lokal yang diajarkan pada Sekolah Polisi Negara (SPN), dan
9. Membangun lembaga yang netral dan mandiri serta sekaligus penasehat dan pendukung Polri dalam menciptakan dan menjaga kamtibmas.

Keberhasilan Polri melaksanakan paradigma tugas dan perannya, pada dasarnya berkaitan dengan pembenahan pengelolaan organisasi. Chryshnanda D.L. mengatakan strategi menuju polisi sipil yang demokratis dalam Polri dapat dimulai dengan pembenahan administrasi organisasi yang dimulai dari aspek kepemimpinan organisasi.⁸ Sementara itu, Djamin menjelaskan sistem pembinaan personel merupakan salah satu unsur organisasi yang sangat penting dalam operasionalnya.⁹ Lebih jauh ia mengatakan manajemen sumber daya manusia juga berfungsi untuk meningkatkan kualitas, kompetensi dan menghasilkan kinerja yang efektif serta berkontribusi optimal dalam memajukan organisasi.

Polda Metro Jaya sebagai bagian dari Polri juga bertugas dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Untuk memberikan pelayanan yang efisien dan efektif diperlukan SDM yang kompeten dan dapat mengerti tugas dan tanggung jawab masing-masing. SDM yang berkualitas ini dibutuhkan oleh Polda Metro Jaya terutama pada saat penempatan personel, termasuk Kapolsek di wilayah Polda Metro Jaya. Posisi Kapolsek yang memimpin Polsek tersebut berperan penting

⁸ Chryshnanda D.L., 2008, *Polri Masa Depan dalam Perspektif Polisi Lalu Lintas*, <http://72.14.235.104/search?q=cache:rOYubgyYd44J:www.lantas.metro.polri.go.id/perpustakaan/files/kebijakan4639fa051a854.doc+pengukuran+kinerja+kapolsek&hl=id&ct=clnk&cd=2&gl=id>

⁹ Awaloedin Djamin dkk, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Satya Sumanasa Wira Sespim Polri: Jakarta, hal: 16.

karena merupakan salah satu barometer keberhasilan penyelenggaraan fungsi kepolisian pada struktur organisasi Polri pada level manajemen tingkat bawah.

Untuk memenuhi peran dan fungsi kepolisian agar sesuai dengan paradigma Polri, manajemen SDM di Polda Metro Jaya yang diselenggarakan oleh Biro Personel (Ropers) u.p. Bagian Pembinaan Karier (Bag Binkar). u.p. Sub Bagian Mutasi Jabatan (Sub Bag Mutjab) menjalankan berbagai aktivitas mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan personel, pelatihan, rotasi, promosi, dan memastikan terisinya setiap posisi jabatan. Manajemen SDM di Polda Metro Jaya juga berfungsi menciptakan sistem pengelolaan untuk memastikan orang-orang tersebut termotivasi sehingga dapat mengerahkan kemampuan terbaik untuk mendukung tujuan organisasi.

Penempatan SDM untuk menduduki jabatan tertentu membutuhkan penilaian yang komprehensif. Penilaian terhadap sumber daya manusia dapat dilakukan dengan sistem rekrutmen dan seleksi yang tepat. Tujuan dari rekrutmen, seleksi dan penempatan adalah mencocokkan antara karakteristik individu, yaitu: pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, dan lain-lain dengan persyaratan jabatan yang harus dimiliki individu tersebut dalam memegang suatu jabatan. Kegagalan dalam mencocokkan kedua hal tersebut dapat menyebabkan kinerja karyawan tidak optimal dan kepuasan kerja sangat rendah, sehingga tidak jarang hal ini membuat individu dan organisasi menjadi frustrasi.¹⁰

Untuk mewujudkan Polri yang modern dan dapat menjawab tantangan tugas seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, maka pembenahan administrasi Polri dapat dimulai dari aspek kepemimpinan.¹¹ Kunarto lebih jauh menjelaskan kepemimpinan pemimpin dalam lingkungan organisasi Polri

¹⁰ Midlemist (2003) *mengatakan assessment center* merupakan sebuah proses seleksi yang mengkombinasikan banyak perangkat seleksi lain seperti wawancara, prosedur pengujian yang bervariasi dan latihan-latihan yang dikembangkan untuk situasi tertentu yang mensimulasikan aspek-aspek tertentu dari pekerjaan. www.assessmentcentre.or.id.

¹¹ Chryshnanda D.L., 2008.

dikatakan berhasil jika dapat menciptakan satuan Polri yang profesional, efisien, efektif, modern, bersih, berwibawa dan dicintai masyarakat.¹²

Oleh karena itu, penempatan Kepala Polisi Sektor (Kapolsek) pada lingkup kerja Polda Metro Jaya dilakukan dengan berbagai tahap rekrutmen dan seleksi untuk memperoleh *the right man in the right place*. Untuk memilih Kapolsek yang memiliki kompetensi tinggi merupakan tanggung jawab Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya. Pada lembaga inilah petugas memiliki kewenangan untuk melakukan rekrutmen dan seleksi calon Kapolsek dengan berbagai metode seleksi.

Dalam melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di wilayah Polda Metro Jaya, Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab diharapkan dapat berperan sebagai *assessment centre*,¹³ yang dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan manajemen untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang tepat, sehingga diperoleh Kapolsek yang kompeten, kredibel, profesional dan bertanggung jawab.

Mengingat pentingnya peran Kapolsek sebagai ujung tombak penyelenggara tugas dan fungsi Kepolisian di tengah masyarakat di lingkup kerja Polda Metro Jaya, yang tugasnya semakin berat dalam menghadapi tantangan dan hambatan, maka kebutuhan untuk menghasilkan profil Kapolsek yang dapat memahami akan tuntutan masyarakat yaitu menjadi salah satu hal penting dan strategis.

Penyelenggaraan sistem pembinaan karir di lingkungan Polda Metro Jaya, khususnya dalam rangka rekrutmen dan seleksi Kapolsek saat ini relatif masih menunjukkan adanya subyektifitas. Sejumlah data di lapangan memperkuat kecederungan ini. Salah satunya adalah berkaitan dengan kepangkatan personel untuk menduduki jabatan Kapolsek. Untuk posisi Kapolsek di Polda Metro Jaya, Biro Personel Polda Metro Jaya merencanakan

¹² Kunarto, 1997, hal: 132.

¹³ Johannes Papu, 2002, *Analisis Jabatan dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi*, <http://www.e-psikologi.com/manajemen/130302.htm>

diisi oleh personel Polri dengan kepangkatan Kompol mengingat tugas dan tanggungjawab yang dihadapi terus meningkat baik dalam kualitas maupun kuantitas jenis pekerjaannya.¹⁴

Namun, data Biro Personel Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007 menunjukkan jumlah Kapolsek dengan pangkat Kompol di lingkup Polda Metro Jaya baru berjumlah 42 personel atau 39,25 persen dari total personel Kapolsek di Polda Metro Jaya. Sedangkan Kapolsek dengan pangkat AKP mencapai 59 personel atau 55,14 persen dari seluruh personel Kapolsek di Polda Metro Jaya. Selain itu, di Polda Metro Jaya juga terdapat Kapolsek dengan kepangkatan IP. Jumlahnya mencapai enam personel atau 5,62 persen dari total Kapolsek. Data empiris tersebut dapat dijadikan dasar bahwa ada faktor-faktor subyektifitas dalam proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya.

Berdasarkan atas landasan berpikir di atas dan mengingat belum adanya pola rekrutmen dan seleksi personel yang tepat untuk menempati posisi Kapolsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya oleh lembaga Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya, maka masalah tersebut menarik untuk diteliti dan dikaji lebih jauh.

1.2 Permasalahan Tesis

Untuk mewujudkan organisasi Polri yang dapat menghadapi tantangan jaman ke depan, Polri telah merumuskan paradigma yang diimplementasikan dalam bentuk tugas dan peran Polri. Untuk mewujudkan Polri yang dapat mengemban tugas dan fungsi tersebut maka Polri harus dapat mengisi organisasi dengan SDM yang dapat memenuhi tugas dan peran baru tersebut, mulai dari level terendah sampai Kapolri. Kepemimpinan Polri pada tiap tingkat, termasuk di tingkat Polsek, sangat menentukan keberhasilan

¹⁴ Biro Personel Polda Metro Jaya, 2007, *Buku 1. Rencana Kerja Biro Personel Polda Metro Jaya Tahun 2007*, Polri Daerah Metro Jaya dan Sekitarnya, Biro Personel: Jakarta, hal: 12.

organisasi untuk mencapai tujuan seperti yang telah ditentukan dalam visi dan misi organisasi.

Posisi Kapolsek memiliki arti strategis untuk menyukseskan agenda di atas sebab menjadi salah satu lini terdepan yang bertanggungjawab dalam menentukan kesuksesan pelaksanaan program pemolisian masyarakat yang langsung berkaitan dengan masyarakat pada level administrasi pemerintahan paling bawah. Kapolsek juga memiliki peran strategis karena memiliki tanggungjawab dan kewenangan urusan manajerial organisasi paling bawah di Polri

Sebagai salah satu unsur pimpinan Polri di jajaran Sektor, Kapolsek juga harus dapat menjabarkan pelaksanaan kebijakan dari Proja (program kerja) dan Progiat (program kegiatan) Polres dari Operasi Rutin Kepolisian. Selain itu, jika dianggap perlu, Polsek juga dilibatkan dalam Operasi Khusus Kepolisian.¹⁵ Dengan demikian, kesuksesan program dan kegiatan yang telah diputuskan di tingkat Polda atau Polres juga ditentukan oleh keberhasilan proses implementasi di tingkat Polsek. Kondisi ini membawa konsekuensi dibutuhkannya profil Kapolsek yang berkualitas di Polda Metro Jaya yang dapat memenuhi tugas dan fungsi di atas.

Namun, di lapangan menunjukkan bahwa penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek saat ini relatif masih terkesan subyektif. Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya sebagai lembaga yang mengemban fungsi dan bertanggungjawab dalam proses penentuan dan penempatan calon Kapolsek memang telah memiliki sistem prosedur yang selama ini telah dijalankan untuk melaksanakan penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya.

Sistem tersebut belum diformalisasikan dalam sebuah analisis jabatan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola pengelolaan SDM suatu organisasi yang baik. Hal ini dapat dijelaskan dari kenyataan bahwa Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya belum memiliki analisis

¹⁵ Kunarto, 1997, hal: 428.

jabatan (*job analysis*) seorang Kapolsek di Polda Metro Jaya sehingga belum dapat ditentukan ukuran kinerja pekejaan seorang Kapolsek (*job description*) dan persyaratan pekerjaan (*job specification*).

Akibat kondisi di atas, maka penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya menimbulkan masalah karena tidak adanya standar ukuran kinerja seorang Kapolsek yang jelas sehingga kualitas *output* Kapolsek yang dihasilkan kurang mendukung tugas dan fungsi Polri yang telah dikemukakan di atas. Di lapangan, ketiadaan sistem dan prosedur rekrutmen/seleksi memunculkan sinyalemen praktik-praktik pendekatan pihak-pihak tertentu untuk mempengaruhi pejabat yang berwenang dalam proses rekrutmen/seleksi Kapolsek tersebut.

Berdasarkan atas landasan berpikir tersebut dan mengingat belum adanya strategi dan perencanaan pola rekrutmen dan seleksi calon Kapolsek di Polda Metro Jaya oleh Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab, yang antara lain dengan tidak adanya analisis jabatan, maka masalah tersebut menarik untuk diteliti dan dikaji lebih jauh dalam tesis ini.

Adapun pokok permasalahan penelitian yang akan diteliti dalam tesis ini adalah mengkaji pola rekrutmen dan seleksi Kapolsek yang dilakukan oleh Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro.

1.3 Pertanyaan Tesis

Penelitian yang komprehensif tentang proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di lingkup tugas Polda Metro Jaya menjadi hal penting untuk dilakukan. Dengan latar belakang permasalahan penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka peneliti selanjutnya merumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pola rekrutmen dan seleksi Kapolsek oleh Ropers u.p. Bag. Binkar. u.p. Sub Bag. Mtjab Polda Metro Jaya?

2. Apakah pola rekrutmen dan seleksi Kapolsek oleh Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya telah mempedomani prinsip-prinsip rekrutmen dan seleksi dalam ilmu manajemen penegelolaan personel atau SDM?
3. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya sebagai pelaksana dalam menentukan penempatan Kapolsek di wilayah Polda Metro Jaya?

1.4 Fokus Tesis

Ruang lingkup penelitian tesis adalah mengkaji pola rekrutmen dan seleksi Kapolsek di lingkup Polda Metro Jaya. Adapun cakupan wilayah dan objek penelitian dibatasi menyangkut sejumlah hal sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya,
2. Penelitian mengkaji proses rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya,
3. Penelitian menggunakan mekanisme yang dilaksanakan oleh Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya.

1.5 Tujuan dan Manfaat Tesis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan berarti bagi sejumlah pihak khususnya dalam pengembangan organisasi kepolisian di Indonesia. Manfaat penelitian ini secara lebih rinci dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Bagi Akademi pada Kajian Ilmu Kepolisian: diharapkan berguna untuk memperkaya kajian dalam Ilmu Kepolisian, khususnya untuk memahami pola rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya. Hasil penelitian ini dapat menjadi

acuan bagi peneliti-peneliti lain di masa yang akan datang yang tertarik dalam pembangunan dan pengembangan SDM di jajaran Polri.

2. Bagi Organisasi Kepolisian: diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam memahami karakteristik faktor-faktor yang mempengaruhi pola rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya. Penelitian ini juga dapat menjadi bahan masukan bagi Polda Metro Jaya terutama pada Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab dalam menentukan Kapolsek yang kompeten dan bertanggung jawab.
3. Bagi Masyarakat Luas: dimaksudkan dapat menjelaskan pendalaman wacana tentang kompleksitas masalah-masalah yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pola rekrutmen dan seleksi Kapolsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya.

1.6 Metodologi Penelitian

Irawan menjelaskan metodologi berhubungan dengan cara atau metode, yaitu pengetahuan tentang cara-cara untuk meneliti dan menemukan kebenaran ilmiah atas fakta-fakta yang diteliti dalam penelitian.¹⁶

1.6.1 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Irawan mengatakan pemilihan penelitian kualitatif bertujuan untuk lebih memahami makna yang berada di balik fakta-fakta dan data yang dikaji dalam penelitian. Melalui pemahaman yang mendalam terhadap suatu fenomena sosial yang diteliti, diharapkan dapat menjadi jalan untuk mengungkap makna lebih dalam lagi.¹⁷

¹⁶ Prasetya Irawan, 2000, hal: 54

¹⁷ Prasetya Irawan, 2000, *Logika dan Prosedur Penelitian. Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial*. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi. Lembaga Administrasi Negara: Jakarta, hal: 32.

Sementara itu, Suparlan menjelaskan pendekatan penelitian kualitatif memusatkan perhatiannya pada prinsip-prinsip umum yang mendasari perwujudan satuan-satuan gejala yang ada dalam kehidupan manusia, atau pola-pola. Hubungan diantara variabel-variabel selanjutnya dianalisa dengan menggunakan teori yang objektif.¹⁸

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilaksanakan pada kondisi alamiah (*natural setting*). Selain itu, penelitian ini juga sering disebut sebagai metode etnografi karena awalnya metode ini banyak digunakan untuk penelitian antropologi budaya dimana data dan analisis data menggunakan pendekatan kualitatif.

Boedhisantoso dalam Suparlan menggunakan istilah studi kasus untuk menjelaskan konsep metode etnografi tersebut. Studi ini harus memperhatikan enam hal mendasar, yaitu :1) menyajikan deskripsi yang mendalam dan lengkap sehingga informasi-informasi yang disampaikan nampak hidup sebagaimana adanya dan pelaku-pelaku mendapat tempat untuk memainkan perannya; 2) penelitian benar-benar berpijak di bumi, artinya betul-betul empirik sesuai dengan konteksnya; 3) bercorak holistik; 4) menyajikan informasi yang fokus dan berisikan pernyataan-pernyataan yang penting-penting saja untuk menggambarkan pola yang terjadi; 5) disajikan dengan bahasa biasa dan bukan dengan angka-angka untuk berbicara dengan pembacanya.¹⁹

Dengan memahami secara mendalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek oleh Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub Bag Mutjab Metro Jaya maka diharapkan dapat menjelaskan dan menjawab pertanyaan tentang pola kebijakan rekrutmen dan seleksi di instansi tersebut. Selain itu, juga dapat dipahami apakah pola yang telah dimiliki instansi tersebut telah memiliki bentuk standar dan sistem yang telah memenuhi prinsip-prinsip manajemen tentang rekrutmen dan seleksi SDM yang ideal. Dengan demikian,

¹⁸ Parsudi Suparlan, 1995, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Program Kajian Wilayah Amerika, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia: Jakarta, hal:6.

¹⁹ Ibid, 1995, hal:8

selanjutnya dapat disimpulkan apakah Ropers u.p. Bag. Binkar u.p.Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya sebagai lembaga penyelenggara dalam menentukan penempatan Kapolsek merupakan sistem dan metode yang ideal untuk menyeleksi Kapolsek di wilayah Polda Metro Jaya.

Adapun metode penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, artinya peneliti mengkaji sejumlah aspek yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan masalah penelitian yang akan diteliti seperti yang telah dijelaskan dalam rumusan penelitian sebelumnya.²⁰

Suparlan menjelaskan sasaran kajian penelitian kualitatif adalah prinsip-prinsip umum dari perwujudan gejala-gejala. Namun pengukuran dari makna dan peranan gejala-gejala tidak dapat dilakukan secara objektif dengan menggunakan ketepatan perhitungan kuantitatif sebab sasaran penelitian kualitatif adalah kehidupan sosial sebagai satu kesatuan menyeluruh. Pendekatan ini sering dikenal sebagai pendekatan holistik karena penelitian dilaksanakan secara menyeluruh untuk memperoleh gambaran mengenai prinsip-prinsip umum atau pola-pola yang berlaku umum berkenaan dengan gejala-gejala yang ada di masyarakat yang diteliti.²¹

1.6.2. Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

1.6.2.1. Instrumen Penelitian

Instrumen adalah alat untuk mengumpulkan data karena itu instrumen yang baik harus valid dan reliabel atau dapat diukur.²² Dalam metode kualitatif maka peneliti bertindak selaku instrumen penelitian sehingga tidak bersifat terstruktur, terfokus, rigid dan spesifik seperti metode kuantitatif tetapi lebih longgar, fleksible dan dapat berubah sesuai kebutuhan. Instrumen

²⁰ Ibid, hal: 60

²¹ Suparlan, 1995, hal: 9-10.

²² Prasetya Irawan, 2000, hal: 77

dan teknik yang paling sering digunakan adalah wawancara mendalam, studi dokumen serta observasi langsung terhadap objek penelitian.²³

Berdasarkan atas konsep Suparlan maka penelitian dalam tesis ini menggunakan pendekatan tiga teknik yang digunakan sebagai instrumen pengumpulan data, yaitu: 1) teknik pengamatan, 2) teknik pengamatan terlibat, dan 3) teknik wawancara dengan pedoman.²⁴

1.6.2.1.1 Teknik Pengamatan

Metode pengamatan digunakan untuk mengamati gejala-gejala yang terwujud dalam kehidupan subyek penelitian sehari-hari. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data yang lengkap berkenaan dengan gejala-gejala, seperti: tindakan, benda, peristiwa dan lain-lain. Gejala-gejala inilah yang ada kaitannya antara satu dengan lainnya.

1.6.2.1.2 Teknik Pengamatan Terlibat Terkendali

Metode pengamatan terlibat terkendali adalah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti terlibat dalam kehidupan subjek penelitian yang diteliti, untuk melihat dan memahami gejala-gejala yang ada, sesuai maknanya dengan yang diberikan atau dipahami oleh subjek yang diteliti. Dalam pengamatan terkendali, peneliti tidak terlibat hubungan dan perasaan dengan yang ditelitinya seperti halnya dengan pengamatan biasa. Berbeda dengan pengamatan biasa, maka pada penelitian dengan metode pengamatan terkendali para pelaku yang akan diamati diseleksi dan kondisi-kondisi yang ada dalam ruang atau tempat kegiatan pelaku itu diamati dan dikendalikan oleh peneliti.

²³ Prasetya Irawan, 2000, hal: 78

²⁴ Suparlan, 1995, hal: 9-10.

1.6.2.1.3 Teknik Wawancara dengan Pedoman

Metode wawancara dengan pedoman, adalah teknik untuk mengumpulkan informasi dari subjek yang diteliti mengenai suatu masalah khusus dengan teknik bertanya yang bebas. Tujuannya adalah untuk memperoleh pendapat dan respon. Karena itu, pemberi keterangan atau informasi dalam penelitian ini dikenal dengan istilah informan.

1.6.2.2 .Informan Penelitian

Informan atau responden pada penelitian ini adalah pihak-pihak yang dianggap mempunyai wewenang atau terlibat dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya. Penelitian mengambil tempat di Polda Metro Jaya. Adapun pihak-pihak yang memiliki kompetensi tinggi untuk diwawancarai dengan menggunakan pedoman dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Anggota Wanjab meliputi Kapolda, Wakapolda, Irwasda, Karopers, dan Kabag. Binkar,
- b. Kapolres Jakarta Selatan,
- c. Kapolres Jakarta Pusat,
- d. Kapolres Tangerang,
- e. Kapolres Bandara Sukarno Hatta,
- f. Kepala Sub Bag Mutjab dan staf Sub. Bag. Mutjab,
- g. Kapolsek Pasar Minggu Jakarta Selatan,
- h. Kapolsek Tebet Jakarta Selatan,
- i. Kapolsek Sawah Besar Jakarta Pusat,
- j. Kapolsek Senen Jakarta Pusat,
- k. Kapolsek Cilincing Jakarta Utara,
- l. Kapolsek Mampang Prapatan Jakarta Selatan,
- m. Kapolsek Menteng Jakarta Pusat,

- n. Kapolsek Kodja Jakarta Utara, dan
- o. Kapolsek Kepulauan Seribu di Kepulauan Seribu.
- p. Kapolsek Bekasi Kabupaten.
- q. Kapolsek Jati Uwung Tangerang Kota.

1.6.2.3. Lokasi Penelitian

Penelitian mengambil tempat di Polda Metro Jaya dan tujuh Polsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya. Adapun pihak-pihak yang memiliki kompetensi tinggi dan akan diwawancarai dengan memakai pedoman diambil dari empat lokasi, yaitu:

- a. Polda Metro Jaya sebagai kantor Dewan Pertimbangan Jabatan (Wanjab), meliputi Kapolda, Wakapolda, Irwasda, Karopers, Kabidpropam, dan Kabag. Binkar yang menentukan memberikan pertimbangan dalam pengangkatan Kapolsek oleh Sub Bag Mutjab. Lokasi ini juga menjadi kantor pimpinan dan staf Sub Bag Mutjab,
- b. Kapolres Jakarta Selatan,
- c. Kapolres Jakarta Pusat,
- d. Kapolres Tangerang,
- e. Wakapolres Bandara Sukarno Hatta,
- f. Kepala Sub Bag Mutjab dan staf Sub. Bag. Mutjab,
- g. Kapolsek Pasar Minggu Jakarta Selatan,
- h. Kapolsek Tebet Jakarta Selatan,
- i. Kapolsek Sawah Besar Jakarta Pusat,
- j. Kapolsek Senen Jakarta Pusat,
- k. Kapolsek Cakung Jakarta Timur,
- l. Kapolsek Mampang Prapatan Jakarta Selatan,
- m. Kapolsek Menteng Jakarta Pusat,
- n. Kapolsek Bekasi Kabupaten,

- o. Kapolsek Jati Uwung Tangerang Kota,
- p. Kapolsek Kodja Jakarta Utara, dan
- q. Kapolsek Kepulauan Seribu di Kepulauan Seribu.

Tidak semua Polsek di lingkup Polda Metro Jaya dijadikan lingkup penelitian. Penelitian hanya akan mengambil studi kasus terhadap Polsek – Polsek tertentu saja berdasarkan karakteristik geografis serta hakekat ancamannya.

Pemilihan Polsek di atas didasarkan atas perbedaan karakteristik daerah kerja masing-masing di ketujuh Polsek tersebut. Perbedaan karakteristik tersebut berkaitan dengan bobot ancaman suatu wilayah yang meliputi wilayah pemukiman VVIP/VIP, perkantoran, perdagangan atau pasar, daerah pabrik / industri, pelabuhan atau pesisir pantai, pemukiman pingiran atau perkampungan setengah pedesaan, tempat hiburan dan daerah kepulauan.

Dengan mengetahui bobot ancaman suatu wilayah, menurut Kunarto, selanjutnya dapat diidentifikasi apakah di suatu daerah dalam katagori sangat rawan, rawan, cukup rawan, kurang rawan dan tidak rawan.²⁵

Kunarto menjelaskan pengertian ancaman sebagai: “Setiap situasi dan kondisi yang dapat menimbulkan gangguan dan atau membahayakan keamanan serta ketertipan masyarakat, kelangsungan hidup negara dan pembangunan nasional baik dalam bentuk faktual maupun potensial, yang memerlukan tindakan kepolisian yang berlingkup deteksi.”

Berdasarkan atas pengertian ancaman di atas, Kunarto selanjutnya menguraikan bahwa pada dasarnya kondisi rawan atau tidaknya suatu wilayah berkaitan dengan bobot ancaman yang terjadi pada wilayah itu. Bobot

²⁵ Kunarto, 1997, *Perilaku Organisasi Polri*. Penerbit Citra Mannggal: Jakarta, hal: 388.

ancaman adalah hasil pembobotan tiga aspek yaitu ancaman faktual, *police hazard*, dan faktor-faktor kriminogen di atas dibagi tiga.²⁶

Ancaman faktual adalah ancaman yang nyata dan berwujud dalam bentuk gangguan kamtibmas seperti kejahatan maupun pelanggaran hukum yang memerlukan tindakan kepolisian yang berlingkup represif. *Police hazard* adalah situasi dan kondisi yang sangat potensial untuk menjadi gangguan kamtipmas yang menuntut kehadiran petugas untuk melakukan tindakan-tindakan kepolisian berlingkup preventif. Sedangkan faktor-faktor kriminogen adalah situasi dan kondisi yang padat dengan faktor-faktor yang dapat menstimulir terjadinya *police hazard* dan ancaman faktual sehingga memerlukan tindakan kepolisian yang berlingkup preventif.

Berdasarkan atas penggolongan di atas, Polsek Pasar Minggu dan Polsek Sawah Besar mewakili karakteristik Polsek yang memiliki intensitas perekonomian paling dinamis. Hal ini tampak dengan tingkat kerawanan dan hakekat ancaman yang tinggi terhadap kriminalitas yang tampak dari laporan keamanan di Polsek tersebut.

Selanjutnya Polsek Tebet dan Polsek Senen mewakili Polsek di Polda Metro Jaya dengan tingkat intensitas perekonomian yang sedang. Hal ini dapat dipahami karena sebagian besar aktivitas penduduk di daerah Tebet adalah untuk pemukiman terutama tempat pemukiman bagi para pejabat-pejabat politik hal ini dapat terlihat ketika terjadi suatu kejahatan maka kasus yang terjadi tersebut merupakan atensi pimpinan Polri. Sementara itu, Polsek Senen mewakili Polsek di lingkup Polda Metro Jaya dengan tingkat intensitas perekonomian yang kurang dinamis dibandingkan dua golongan Polsek sebelumnya. Polsek Senen mewakili Polsek dengan kepadatan penduduk yang relatif lebih jarang dibandingkan dua golongan Polsek Tebet namun Polsek Senen lebih cenderung kepada daerah perkantoran dari pada pemukiman.

Polsek Kodja dan Polsek Cilincing mewakili Polsek di lingkup Polda Metro dengan tingkat intensitas daerah masyarakat yang berdomisili di pesisir

²⁶ Ibid, hal: 384.

pantai Jakarta, khususnya di daerah pelabuhan. Karakteristik masyarakatnya pun berbeda dengan polsek-polsek lainnya, begitu pun kejahatan yang dilakukannya lebih banyak dalam bentuk kekerasan.

Polsek Mampang Prapatan mewakili Polsek di Polda Metro Jaya dengan tingkat intensitas daerah hiburan. Polsek Menteng mewakili Polsek di Polda Metro Jaya dengan karakteristik wilayah pemukiman bagi pejabat pemerintah dan pejabat kedutaan yang merupakan katagori wilayah VVIP dan VIP. Sedangkan Polsek Kepulauan Seribu mewakili Polsek di Polda Metro Jaya yang mewakili daerah berkarakteristik wilayah geografis kepulauan.

Polsek Bekasi Kabupaten dan Polsek Jatuwung Tangerang mewakili Polsek yang merupakan kategori wilayah pabrik dan perindustrian serta latar belakang masyarakatnya masih bersifat tradisional.

Perbedaan dinamika kerja antar Polsek di lingkup Polda Metro Jaya sangat mempengaruhi ketertarikan personil Polri untuk menduduki jabatan Kapolsek. Jabatan Kapolsek pada Polsek dengan intensitas perekonomian relatif paling dinamis, seperti Polsek Menteng cenderung lebih diperebutkan dibandingkan Polsek Tebet. Sebaliknya, jabatan Kapolsek Tebet cenderung lebih menarik dibandingkan jabatan Kapolsek Cakung.

1.6.3 Analisis Data

1.6.3.1 Jenis Data

Data dalam penelitian adalah data berbentuk non angka, seperti kalimat-kalimat, foto, rekaman suara dan gambar.²⁷ Bila dilihat dari sumber data, maka data yang dihasilkan dalam penelitian kualitatif dapat dibagi menjadi data primer dan sumber data sekunder.

1.6.3.1.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diambil langsung dari sumbernya dan

²⁷ Prasetya Irawan, 2000, hal: 86.

tanpa perantara.²⁸ Sedangkan Suparlan mengatakan dokumen yang dapat dijadikan sumber penelitian diartikan sebagai catatan yang berisikan kenyataan, bukti, dan informasi. Catatan dapat berbentuk tulisan dalam kertas mengenai kenyataan, bukti, atau informasi atau catatan rekaman (*recording*) dengan pihak-pihak yang memiliki kompetensi tinggi dan dijadikan narasumber dalam penelitian ini. Berbagai informasi yang ada di dalam dokumen tersebut disebut bahan dokumenter.²⁹ Berdasarkan atas konsep di atas, maka data primer penelitian ini diperoleh melalui wawancara, pengamatan, dan observasi.

1.6.3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumbernya.³⁰ Suparlan mengatakan data sekunder adalah data yang berasal dari sumber yang tidak langsung memberikan data pada pengumpul data atau peneliti, misalnya data yang diperoleh melalui orang lain dan dokumen sekunder. sumber bahan sekunder merupakan hasil pengkopian atau kompilasi dari data primer, misalnya biografi, almanak, bibliografi, buku teks dan sebagainya.³¹

Dengan demikian, data sekunder pada penelitian ini diperoleh melalui buku, jurnal, internet, dokumen pemerintahan, perundang-undangan, peraturan dan lain-lain.

1.6.3.2 Analisis Data

Bogdan & Biklen dalam Irawan mengatakan analisis data adalah proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan di

²⁸ Ibid.

²⁹ Suparlan, 1995, hal:79-80.

³⁰ Prasetya Irawan, 2000, hal: 87.

³¹ Suparlan, 1995, hal:79-80.

lapangan dan bahan-bahan lain yang didapatkan oleh peneliti. Irawan menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif analisis data dilakukan bersamaan atau hampir bersamaan dengan proses pengumpulan data. Oleh karena itu, peneliti yang melaksanakan penelitian kualitatif tidak dibekali adanya panduan baku untuk melakukan analisis data. Kendati demikian, Irawan menjelaskan proses analisis tersebut haruslah tetap diatur secara sistematis dan logis seperti dikemukakan oleh Bogdan & Biklen di atas.

Sementara itu, Suparlan mengemukakan dalam ilmu-ilmu sosial ada dua macam kajian, yaitu : 1) tindakan-tindakan dan hasil-hasil tindakan atau karya manusia, dan 2) pikiran-pikiran, konsep-konsep mengenai apa yang sebaiknya dan seharusnya dilakukan atau dikerjakan manusia sebagaimana ada dalam pemikiran, aturan-aturan sosial atau tradisi-tradisi dan dalam karya-karya manusia.³²

Adapun teknik-teknik yang secara mendasar digunakan dalam kegiatan pengkajian atau penelitian dapat dijelaskan dalam beberapa tahap sebagai berikut :³³

- a. Pertama, identifikasi, yang bertujuan untuk mengidentifikasi dengan cara memilah-milah atau menggolong-golongkan dalam katagori-katagori atau golongan-golongan,
- b. Kedua, pengkaitan satu katagori dengan katagori lainnya,
- c. Ketiga, analisa katagori-katagori yang telah diidentifikasi.

Dalam proses identifikasi dan analisa katagori-katagori tersebut, selanjutnya diperlukan konsep-konsep ilmiah dan teori-teori yang relevan sehingga dapat melakukan proses kajian secara mendalam.

1.7. Tata Urut Penulisan Tesis

Tata urut penulisan berguna untuk memberikan arah penulisan agar sistematis. Adapun tata urut tesis ini disusun dalam tujuh Bab. Tiap – tiap

³² Suparlan, 1995, hal:98-99.

³³ Ibid.

Bab dibagi menjadi beberapa Sub Bab dimana antara satu Bab atau Sub Bab dengan bagian Bab atau Sub Bab lainnya merupakan satu kesatuan yang mempunyai hubungan terkait.

Masing-masing Bab yang dirinci dalam sejumlah Sub Bab lebih jauh dapat diuraikan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan,

Bab I mengawali seluruh uraian dan pembahasan tesis. Peneliti menguraikan latar belakang, permasalahan tesis, pertanyaan tesis, fokus tesis, tujuan dan manfaat tesis, metode penelitian, tata urutan penulisan tesis dan alur pemikiran penelitian. Dengan demikian, melalui pembahasan di Bab I secara sepintas dapat diketahui maksud pembahasan dari tesis ini. Sementara itu, khusus untuk Sub Bagian Metodologi Penelitian mencakup sejumlah hal antara lain: metode penelitian, instrumen dan teknik pengumpulan data (terdiri atas: instrumen penelitian, informan penelitian, dan lokasi penelitian) dan analisis data (terdiri atas: jenis data dan analisis data).

Bab II Kajian Kepustakaan,

Bab II memaparkan kajian kepustakaan yang menjadi landasan teori penelitian tesis. Pada bagian ini, peneliti menguraikan sejumlah kajian teori yang dijadikan landasan untuk membahas permasalahan pada Bab-Bab berikutnya. Bab II terdiri atas beberapa Sub-Bab, yaitu: 1) Paradigma, peran dan tugas Polri, termasuk membahas tentang kepemimpinan dalam mengisi paradigma baru Polri tersebut, dan 2) Teori tentang rekrutmen dan seleksi dalam organisasi. Pada bagian teori rekrutmen dan seleksi mencakup sejumlah topik, yaitu SDM sebagai aset penting organisasi, pengertian rekrutmen dan seleksi, analisis jabatan (*job analysis*), diskripsi jabatan (*job description*), spesifikasi jabatan (*job specification*) dan *assessment center*. Disamping itu pula konsep-konsep atau teori-teori terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi subbagmutjab dalam rangka menyelenggarakan seleksi dan rekrutmen Kapolsek di lingkungan Polda Metro Jaya.

Bab III Gambaran Umum Polda Metro Jaya,

Bab III menguraikan tentang struktur organisasi Polda Metro Jaya termasuk lembaga Ropers u.p. Bag Binkar. u.p.Sub Bag Mutjap sebagai lembaga yang bertanggungjawab dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek. Bab ini dibagi dalam tiga Sub Bab, yaitu: 1) Paradigma Baru Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2) Gambaran Umum Polda Metro Jaya, dan 3) Biro Personel (Ropers) sebagai Unit Pengembangan SDM Polda Metro Jaya.

Bab IV Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya,

Bab IV memaparkan tentang mekanisme rekrutmen dan seleksi Kapolsek yang saat ini berlaku di Polda Metro Jaya. Bagian ini lebih rinci menganalisis tentang kondisi Kapolsek yang ada saat ini berdasarkan sejumlah kriteria, seperti kepangkatan, masa dinas, frekuensi menjabat, usia, latar belakang pendidikan, kaitannya dengan Tipe Polsek, dan aspek gender. Bab IV dibagi dalam tiga Sub Bab, yaitu: 1) Peran Kapolsek dalam Paradigma Baru Polri, 2) Pesonel Polda Metro Jaya dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan Iptu, dan 3) Anatomi Kapolsek di Polda Metro Jaya.

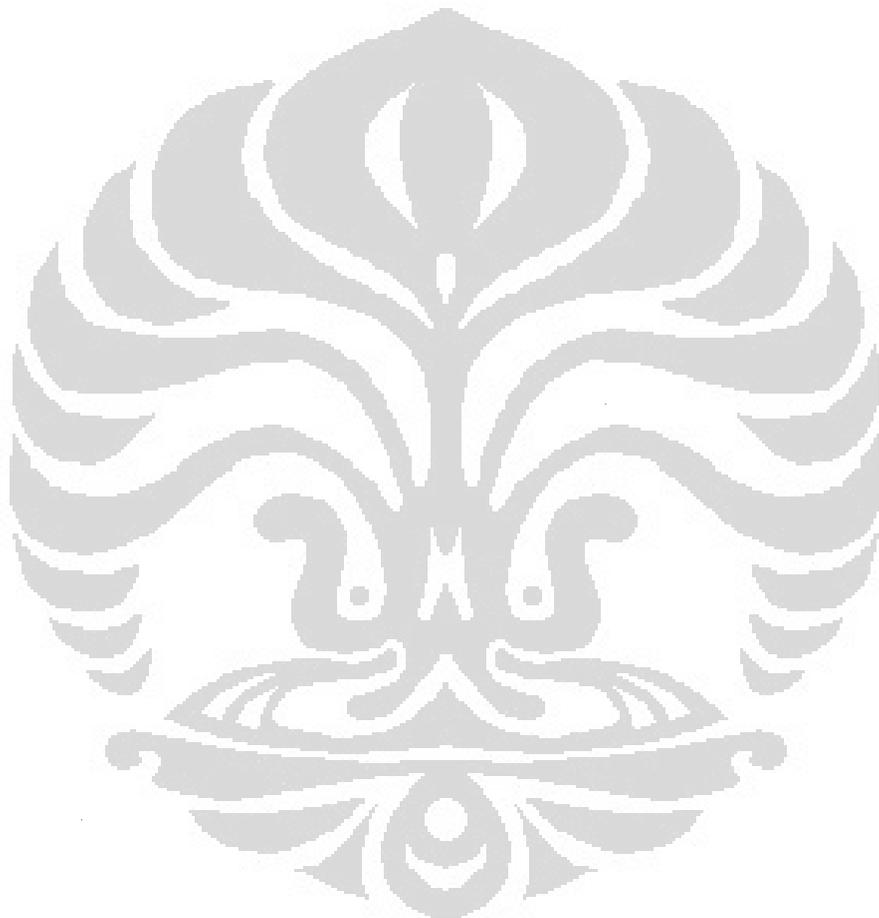
Bab V Hasil dan Pembahasan,

Bab VI menganalisis tentang hasil yang diperoleh dalam penelitian, apakah sesuai atau tidak dengan kerangka teori yang telah di buat pada bagian Bab II Kajian Kepustakaan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran,

Bab VI merupakan intisari penelitian tesis. Bab ini terdiri atas sejumlah kesimpulan dan saran. Kesimpulan berupa rumusan ulang dan jawaban singkat atas pokok permasalahan sebagaimana yang telah diuraikan dalam Bab-Bab di atas. Saran berupa masukan bagi pihak-pihak terkait untuk

memperbaiki sistem dan prosedur proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di lingkup Polda Metro Jaya.



BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

2.1 Paradigma Polri

Perubahan kondisi sosial politik di Indonesia sejak era reformasi 1998, mengharuskan adanya perubahan paradigma pengelolaan organisasi Polri. Hal tersebut ditandai dengan dipisahkannya Polri dari TNI mulai 1999. Situasi tersebut telah mengubah paradigma pengelolaan Polri, salah satunya adanya pergeseran dari pendekatan militeristik menjadi pendekatan pemolisian sipil yang demokratis.¹

Polri sebagai aparaturnegara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya kamtibmas, dihadapkan pada tantangan yang semakin berat. Polri harus menghadapi perubahan kondisi masyarakat yang semakin peka terhadap sejumlah isu, seperti HAM, demokrasi, lingkungan hidup dan sebagainya. Situasi ini menuntut Polri agar dapat menjadi institusi yang harus semakin mandiri dan profesional.²

Konsekuensi logis dengan adanya perubahan paradigma ini, menuntut Polri untuk dapat melakukan berbagai perubahan yang mendasar pada berbagai aspek organisasi. Salah satunya adalah menyangkut perubahan budaya kerja Polri yang berkaitan dengan pengelolaan SDM sehingga dapat menghasilkan personel Polri yang juga semakin profesional.

Kunarto menjelaskan tanpa dimilikinya profesionalisme, harapan agar tercapainya kinerja Polri yang berkualitas hanyalah angan-angan. Profesionalisme Polri menuntut setiap anggotanya untuk mengetahui,

¹ A. Kamil Razak, 2006, *Profesionalisme, Perwujudan Paradigma Baru Polri*, <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana02.htm>, Senin, 03 Juli 2006.

² Ibid.

mengerti dan memahami apa tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai seorang polisi yang ditunjukkan dengan sikap yang selalu berpegang pada aturan yang berlaku.³ Bainur lebih jauh menguraikan bahwa setidaknya ada dua kendala serius yang dapat menghambat profesionalisme polisi. Pertama, personel masih lemah dalam penguasaan teknis khas kepolisian (misalnya: salah tembak, salah tangkap, peluru nyasar, dan adanya penyiksaan untuk mengorek pengakuan). Sedangkan faktor kedua adalah lemah dalam aspek manajerial. Akibat masih adanya dua hal tersebut, menyebabkan operasionalisasi kepolisian modern sesuai dengan tuntutan masyarakat modern masih terhambat.⁴

2.1.1 Peran dan Tugas Polisi

Tugas polisi secara universal mencakup dua kegiatan, yaitu: menegakkan hukum dan memelihara keamanan serta ketertipan umum. Tugas pertama mengandung pengertian upaya pemberantasan kejahatan atau tindakan represif. Sedangkan tugas kedua mengandung pengertian kegiatan pencegahan terjadinya pelanggaran hukum atau tindakan preventif.⁵

Kunarto menjelaskan tugas represif polisi adalah tugas terbatas yang kewenangannya dibatasi oleh Kitap Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP) sehingga tindakannya harus berlandaskan hukum. Sementara tugas preventif adalah tugas yang hampir tidak ada batas, yaitu tindakan apa saja asal keamanan terpelihara dan tidak melanggar hukum itu sendiri.⁶

³ A. Kamil Razak,, 2006.

⁴ Dadang Bainur,, 2007, *Profesionalisme Polisi*, <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2007/092007/05/0901.htm>, Edisi Cetak - Rabu, 05 September 2007.

⁵ Kunarto. 1997. *Perilaku Organisasi Polri*. Penerbit Citra Manunggal: Jakarta, hal: 111.

⁶ Ibid.

Thibault *et. all.* menguraikan tujuan pendirian organisasi kepolisian dalam sebuah negara, pada umumnya memiliki empat tugas utama, yakni:⁷ melindungi jiwa dan harta, menjaga kedamaian, mencegah kriminalitas, dan menahan pelaku kejahatan.

Namun, di lapangan, kegiatan kepolisian masih belum menempatkan peran yang ideal karena cenderung bersifat reaktif. Untuk melaksanakan tugas-tugasnya, kegiatan kepolisian umumnya melakukan patroli rutin untuk mencegah niat orang yang ingin berbuat kejahatan, menangkap pelaku kejahatan, menemukan kembali barang yang dicuri, atau mengontrol arus lalu lintas dan pejalan kaki. Menghadapi tantangan dan perubahan dinamika masyarakat ke depan, Thibault *et. all.* melihat adanya dorongan ke arah aparat kepolisian untuk bertindak proaktif.⁸

Tugas represif dan preventif Polri, di lapangan, selanjutnya dijabarkan dalam bentuk pelaksanaan Operasi Rutin Kepolisian dan Operasi Khusus Kepolisian. Operasi Rutin Kepolisian adalah segala usaha dan kegiatan penggunaan kekuatan Polri yang bersifat rutin sehari-hari, disusun, direncanakan dan diorganisir sesuai dengan lingkup tugas, wewenang tanggungjawab serta struktur organisasi yang telah ditetapkan untuk menghadapi sasaran-sasaran sepanjang tahun dengan menggunakan dukungan administrasi dan logistik serta anggaran yang telah diprogramkan.⁹

Sedangkan Operasi Khusus Kepolisian adalah bentuk operasi kepolisian yang menggunakan kekuatan Polri dan atau perkuatannya yang disusun dan diorganisir secara khusus guna dihadapkan kepada penanganan target operasi dalam waktu atau daerah tertentu, dukungan operasi, administrasi, logistik dan anggaran tertentu

Mengantisipasi tantangan dan hambatan tugas kepolisian yang semakin berat ke depan, Polri dituntut untuk terus meningkatkan

⁷ Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, *Manajemen Kepolisian Proaktif*. Penerbit Citra Manunggal: Jakarta, hal: 74.

⁸ Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, hal: 74.

⁹ Kunarto, 1997, hal 407.

profesionalitas mereka sehingga dapat menghasilkan sosok ideal polisi agar sesuai harapan masyarakat, yaitu profil polisi yang profesional. Kunarto dalam Razak menguraikan profesionalisme Polri menuntut setiap anggotanya untuk mengetahui, mengerti dan memahami apa tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai seorang polisi. Hal tersebut ditunjukkan melalui sikap yang selalu berpegang pada aturan yang berlaku.¹⁰

2.1.2. Peran Kepemimpinan dalam Polri

Dalam menjalankan tugas-tugasnya, secara umum masyarakat mengharapkan pimpinan kepolisian selaku manajer kepolisian dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat dalam memenuhi tujuan tradisional kegiatan polisi.¹¹ Untuk mencapai kondisi tersebut, Thibault, *et. all.* mengidentifikasi adanya tiga aspek yang harus diperhatikan pimpinan kepolisian, yaitu aspek kinerja (*performance*), kesiapsiagaan (*preparedness*), dan aspek sikap progresif (*progressiveness*).

Aspek kinerja berkaitan dengan kegiatan harian petugas lapangan dan pimpinan atau manajer polisi. Rincian tugas polisi harus dibuat definisi dan ukuran produktivitasnya. Kriteria ini perlu selalu dikembangkan sehingga dapat dilakukan sistem evaluasi secara efektif. Sistem tersebut penting dibuat, khususnya berkaitan dengan kebijakan pemberian penghargaan atas kegiatan proaktif positif.

Aspek kesiapsiagaan berkaitan dengan kebutuhan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, aspek ini berkaitan dalam hal hubungan antara instansi Kepolisian dengan organisasi kemasyarakatan dan pemerintah lainnya. Seluruh personel kepolisian diharapkan terlatih untuk

¹⁰ A. Kamil Razak, 2006, *Profesionalisme, Perwujudan Paradigma Baru Polri*, Senin, 03 Juli 2006, <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana02.htm>.

¹¹ Edward A. Thibault, L.M. Lurch, and R.B. Mc Bridge, 2002, hal: 75.

menangani permasalahan di masa mendatang sehingga mereka harus dapat berkomunikasi dengan lebih baik kepada sejumlah instansi terkait lainnya.¹²

Adapun progresivitas adalah konsep dasar sikap perubahan manajemen di antara para pemimpin kepolisian yang harus bersikap fleksibel dan toleran terhadap ambiguitas sehingga dapat menampung gagasan baru yang bermanfaat.¹³

Seperti halnya setiap organisasi, prinsip dasar operasi organisasi kepolisian terdiri atas tiga bidang kerja mendasar, yaitu:¹⁴ administrasi, supervisi, dan operasi. Fungsi administrasi dilakukan oleh manajemen puncak dan bawahan langsung dari tim top manajemen. Top manajemen menentukan kebijakan, serangkaian aksi, dan pedoman bagi organisasi. Fungsi supervisi umumnya dilakukan supervisor tingkat menengah. Supervisor inilah yang membantu menggerakkan urat nadi organisasi dan memastikan bahwa kebijakan yang dibuat oleh manajemen puncak sudah dilaksanakan oleh pelaksana. Sedangkan tingkatan operasi dijalankan oleh pelaksana, yang pada umumnya berhubungan langsung dengan publik dalam melaksanakan aktivitas polisi sehari-hari.

Kunarto menguraikan, seorang pimpinan atau manajer kepolisian, dikatakan berhasil menjalankan kepemimpinannya dalam lingkungan organisasi Polri, jika dapat menciptakan satuan Polri yang profesional, efisien, efektif, modern, bersih, berwibawa dan dicintai masyarakat. Kriteria untuk menciptakan kondisi di atas adalah:¹⁵

- Kehadirannya memberikan getaran perbaikan,
- Menciptakan prestasi dan produk kerja yang positif,
- Selalu memecahkan masalah spesifik,
- Menciptakan suasana akrab dan harmonis,

¹² Ibid, hal: 76.

¹³ Ibid.

¹⁴ Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, hal: 91.

¹⁵ Kunarto, 1997, hal: 132.

- Memahami medan, mampu beradaptasi dengan lingkungan, khususnya dalam situasi, kondisi dan tantangan yang selalu berubah,
- Mampu mematok tekad pengabdian terbaik untuk mewujudkan hari esok yang lebih baik, dan
- Meski dihadapkan dalam keterbatasan, tetap dapat berhasil menjalankan tugasnya.

Lebih jauh Kunarto menguraikan bahwa perilaku kepemimpinan perwira Polri yang tangguh adalah hasil kerja sebuah individu Polri yang memiliki tiga unsur penting, yaitu mampu menterjemahkan prinsip-prinsip kepemimpinan atau internalisasi kepemimpinan, memiliki ketrampilan dan profesionalisme serta memiliki fisik yang prima dan tangguh.¹⁶

2.1.3. Peran Kapolsek dalam Polri

Chryshnanda menyatakan sebagai pemimpin di tingkat Polsek, seorang Kapolsek memiliki tanggungjawab untuk mensukseskan operasionalisasi tugas pemolisian baik operasi rutin maupun khusus. Dengan demikian, Kapolsek juga memiliki peran strategis karena memiliki tanggungjawab dan kewenangan urusan manajerial organisasi paling bawah di Polri. Kesuksesan program dan kegiatan yang telah diputuskan di tingkat Polda atau Polres juga ditentukan oleh keberhasilan proses implementasi di tingkat Polsek. Kondisi ini membawa konsekuensi dibutuhkannya profil Kapolsek yang berkualitas di Polda Metro Jaya yang dapat memenuhi tugas dan fungsi di atas.¹⁷ Dengan demikian, untuk meningkatkan kualitas manajerial, Polri membutuhkan SDM yang berkualitas, salah satunya adalah

¹⁶ Kunarto, 1997, hal: 133

¹⁷ Hasil diskusi dengan Dr.Chryshnanda DL, April 2008.

berkaitan dengan penempatan komandan di tingkat Polsek sebagai ujung tombak operasional polisi.

Operasi rutin di tingkat Polsek yang merupakan tanggungjawab Kapolsek, menurut Kunarto, pada hakekatnya merupakan pelaksanaan dari Proja dan Pragiat Polres.¹⁸ Berkaitan dengan operasi rutin kepolisian, Kunarto menjelaskan sebagai berikut:

“Segala usaha dan kegiatan penggunaan kekuatan Polri yang bersifat rutin sehari-hari, disusun, direncanakan, dan diorganisir sesuai dengan lingkup tugas, wewenang tanggungjawab serta struktur organisasi yang telah ditetapkan untuk menghadapi sasaran-sasaran sepanjang tahun dengan menggunakan dukungan administrasi dan logistik serta anggaran yang telah diprogramkan.”¹⁹

Selain itu, Kapolsek juga bertanggungjawab untuk melaksanakan operasi khusus di tingkat Polsek. Kunarto menjelaskan operasi khusus dilakukan oleh satuan kesatuan yang terlibat dalam pelaksanaan Operasi Khusus Kepolisian dalam suatu forum pada saat menjelang dan selama operasi tersebut berlangsung. Secara lengkap, ia mengatakan:

“Operasi khusus kepolisian adalah bentuk operasi kepolisian yang menggunakan kekuatan Polri dan atau perkuatannya yang disusun dan diorganisir secara khusus guna dihadapkan kepada penanganan target operasi dalam waktu atau daerah, dukungan operasi administrasi logistik dan anggaran tertentu.”²⁰

¹⁸ Kunarto, 1997, *Perilaku Organisasi Polri*. Penerbit Citra Mannggal: Jakarta, hal: 425-428.

¹⁹ Kunarto, 1997, hal: 407.

²⁰ Ibid, hal: 443.

Sementara itu, Hadiman menjelaskan bahwa pada dasarnya Kapolsek memiliki sebuah peran dasar dalam menjamin kamtibmas di masyarakat sebagai sebagai penertib, penegak, dan pelapor rekayasa Kamtibmas sehingga harus siap siaga selama 24 jam penuh agar kehadirannya diharapkan dapat memberikan rasa aman.²¹ Untuk itu, seorang Kapolsek harus memiliki standar kinerja yang mencakup tiga hal, yaitu: 1) tiga kemampuan dasar polisi, yaitu: kemampuan untuk melihat, mendengar, dan menjelaskan kejadian tindak kejahatan; 2) kemampuan teknis kepolisian, yaitu dapat melaksanakan olah Tempat Kejadian Perkara (TKP), dan 3) kemampuan manajerial.

Kemampuan Kapolsek dalam menjalankan tugas dan perannya tersebut, lanjut DR. Hadiman akan terlihat dari enam hasil, yaitu:²²

- Masyarakat akan lapor jika ada korban,
- Masyarakat akan lapor jika melihat tindak kejahatan,
- Masyarakat akan memberikan informasi,
- Masyarakat akan bersedia menjadi saksi tindak kejahatan,
- Masyarakat akan tertip, dan
- Masyarakat akan disiplin.

Agar personel Kapolsek dapat menjalankan peran dan tugas tersebut, Hadiman menguraikan seorang pemimpin kepolisian harus dapat merumuskan dan melaksanakan sejumlah kegiatan sebagai berikut²³

1. Harus dapat membuat peta kerawanan kriminalitas di suatu daerah,
2. Harus dapat menentukan kalender hakekat ancaman kepolisian dalam kalender kamtibmas baik yang bersifat insidental maupun kontinu,
3. Harus dapat memprediksi kejahatan-kejahatan spiritual,

²¹ Hasil diskusi dengan Dr. Hadiman, April 2008.

²² Ibid.

²³ Hasil diskusi dengan DR. Hadiman, April 2008.

4. Harus dapat memanfaatkan potensi Polmas,
5. Harus dapat membuat konsep umum operasi kepolisian, meliputi: a) prediksi kerawanan, b) langkah-langkah yang harus dipersiapkan untuk mengatasi kerawanan tersebut, dan c) membuat laporan yang harus dilakukan terhadap kegiatan tersebut,
6. Harus dapat membuat peta Lakerda baru.

Berdasarkan atas latar belakang pemikiran di atas maka jelaslah peran Kapolsek sebagai pemimpin di tingkat Polsek memiliki arti strategis untuk mensukseskan tugas Polri. Hal tersebut menimbulkan implikasi lebih jauh berupa sistem proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek juga menjadi salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja di Polri. Adapun kendala mendasar yang menghambat profesionalisasi Polri adalah berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi penerimaan anggota Polri. Salah satunya adalah berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi Kapolsek yang bertanggungjawab untuk mensukseskan operasi rutin dan operasi khusus di tingkat Polsek. Untuk mengatasi kendala tersebut, Polri telah mengambil kebijakan dengan memperketat proses rekrutmen dan evaluasi bagi anggotanya di masa datang melalui selektif yang lebih ketat, khususnya dalam hal pemeriksaan psikologi atau psikotes.²⁴

2.2 Rekrutmen dan Seleksi dalam Organisasi Polri

Seperti telah diuraikan pada Sub Bagian I pada Bab Kajian Kepustakaan di atas, peningkatan keberhasilan kinerja organisasi termasuk organisasi kepolisian berkaitan erat dengan profesionalitas kerja petugas kepolisian dan pimpinannya. Adapun profesionalitas kerja berkaitan erat

²⁴ Buntut Kasus Jombang----Polri Akan Perbaiki Proses Evaluasi Anggotanya , Jumat Umanis, 29 April 2005, <http://www.balipost.co.id/BaliPostcetak/2005/4/29/n1.htm>.

dengan kualitas SDM dari petugas dan pimpinannya. Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi SDM yang berkualitas sangat menentukan keberhasilan kepolisian dalam menghadapi perubahan tantangan dan hambatan ke depan.

2.2.1 SDM sebagai Aset Penting Organisasi

Sumber daya Manusia (SDM) merupakan aset penting organisasi. Pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia yang merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks. Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia.²⁵

Oleh karena itu, efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia. Setiap manajer, harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia karena mereka harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan SDM. Pengelolaan SDM di dalam organisasi ini kemudian berkembang menjadi ilmu manajemen SDM atau *Human Resource Development Management*.²⁶

Amstrong mendefinisikan manajemen SDM sebagai sebuah strategi dan pendekatan yang koheren dalam pengelolaan aset paling bernilai dari sebuah organisasi, yaitu tenaga kerja manusia yang secara individual maupun kolektif memiliki kontribusi besar untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.²⁷

Seperti organisasi lainnya, peran personel kepolisian juga menepati posisi utama dalam kepolisian. Thibault *et all.* mengatakan:

²⁵ Sugiarto Pujanggoro, 2004, *Analisis Jabatan*, http://209.85.175.104/search?q=cache:1a_i0NgJZd0J:library.usu.ac.id/modules.php%3Fop%3Dmodload%26name%3DDownloads%26file%3Dindex%26req%3Dgetit%26lid%3D1070+penelitian+job+analisis&hl=id&ct=clnk&cd=3&gl=id

²⁶ Sugiarto Pujanggoro, 2004.

²⁷ Michael Amstrong,. 2006. *Strategic Human Resource Management.A Guide to Action*, Kogan Page: London, hal: 3.

“Tidak ada tantangan dalam kegiatan polisi yang lebih besar dari manajemen dan administrasi kepegawaian. Penggunaan strategi patroli inovatif yang berhasil, teknik penyidikan yang lebih baik, keberhasilan program humas dan kemajuan perangkat keras teknologi, seluruhnya bergantung pada seleksi, pelatihan dan pemanfaatan personil polisi secara tepat.”²⁸

Thibault *et. all.* selanjutnya menjelaskan karena tekanan dan kontroversi yang timbul di sekitar urusan personil, direktur kepegawaian dan stafnya mempunyai peranan yang menentukan atas kualifikasi promosi dan praktik kerja kepolisian. Walaupun peranan mereka sebagian didasarkan pada berbagai kasus di pengadilan dan Undang-Undang yang memberikan tindakan afirmatif dan peraturan pelayanan sipil, setiap keputusan direktur personalia akan mempunyai pengaruh mendalam atas tingkat kualitas personil di sebuah Departemen Kepolisian.

Petugas kepegawaian di instansi kepolisian dari skala yang paling kecil hingga terbesar mempunyai potensi untuk melayani Departemen Kepolisian dengan berbagai peranan yang bermanfaat. Mereka dapat mengembangkan sistem evaluasi kinerja baik bagi petugas bagian umum atau personil pengawasan. Petugas kepegawaian juga dapat berfungsi sebagai perwakilan manajemen selama negosiasi kontrak dengan kelompok pegawai polisi dan juga selama laporan pengaduan.²⁹

Tuntutan dan perubahan kondisi sosial politik memasuki dekade 1990-an, mengisyaratkan adanya kebutuhan atas keberagaman proses rekrutmen

²⁸ Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, *Manajemen Kepolisian Proaktif*, Penerbit Citra Manunggal: Jakarta, hal: 394.

²⁹ Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, hal 394 -395.

dan seleksi. Organisasi kepolisian juga membutuhkan proses rekrutmen dan seleksi modern, seperti yang saat ini sudah dipergunakan oleh industri swasta, dimana calon pegawai dicocokkan dengan lingkup tugas pekerjaan yang sesuai. Proses pencocokan ini juga dapat diaplikasikan pada pekerjaan penegakkan hukum.³⁰

Stahl dan Staufenberger (1974) dalam Thibault *et. all.* mengatakan tujuan rekrutmen dan seleksi polisi pada dasarnya adalah upaya mencari kandidat yang berkualitas dalam segi bakat, etika, gerakan dan stabilitas emosi untuk posisi penegakkan hukum.³¹ Pertimbangan mendasar dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah siapa yang ingin dicapai dan berapa biaya diperlukan untuk mendapatkan setiap kandidat yang disumpah.³²

2.2.2. Rekrutmen dan Seleksi SDM

SDM merupakan salah satu isu yang paling disoroti oleh para pimpinan organisasi. Pernyataan: “*Man behind the gun*”, sebagai faktor kunci dari keberhasilan organisasi, sudah menjadi kesepakatan. Persoalan penting dalam praktik di lapangan adalah bagaimana organisasi dapat mendapatkan SDM yang berkualitas melalui rekrutmen dan seleksi pegawai yang tepat?

2.2.2.1 Rekrutmen

The times100.co.uk. sebuah lembaga konsultan bisnis dari Inggris menjelaskan rekrutmen sebagai sebuah proses untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan organisasi untuk memperkerjakan seseorang, yang dimulai dari proses pengiriman daftar isian aplikasi pekerjaan sampai aplikasi tersebut dikirimkan dan sampai ke organisasi tersebut. Sedangkan seleksi adalah proses penentuan kandidat yang tepat berdasarkan daftar isian aplikasi

³⁰ Ibid, hal:381.

³¹ Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, hal:381.

³² Ibid, hal: 419.

pekerjaan yang telah masuk ke organisasi tersebut.³³

Stoner *et. all.* dalam Papu mengatakan rekrutmen adalah proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Stoner mengatakan: “*The recruitment is the development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan.*”³⁴

Tujuan rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) dapat memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar.

Sementara itu Simamora menjelaskan rekrutmen sebagai serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Pencarian para pelamar dapat diperoleh melalui sumber internal dan eksternal.³⁵

Proses rekrutmen, urai Simamora, dapat dilakukan dalam sebuah proses satu arah maupun proses berpasangan. Proses rekrutmen satu arah bertujuan untuk mencari calon pegawai. Pendekatan ini disebut juga teori rekrutmen “pencarian” (*prospecting theory of recruitment*). Sedangkan rekrutmen berpasangan (*mating theory of recruitment*) dilaksanakan jika calon karyawan dan calon manajer yang mencari organisasi sebagaimana hal organisasi membutuhkan karyawan dan manajer.

³³ <http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--recruitment-selection-training--266.php>.

³⁴ Johanes Papu, 2002, *Analisis Jabatan dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi*, <http://www.e-psikologi.com/manajemen/130302.htm>

³⁵ Henry Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3*, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta, hal: 171.

2.2.2.2. Seleksi

Setelah melaksanakan proses pemilihan pegawai dari hasil yang diperoleh melalui proses rekrutmen, selanjutnya memasuki fase baru yaitu proses seleksi. Koontz & Weihrich dalam Papu mendefinisikan seleksi sebagai berikut:

“Selection is the process of choosing from among candidates, from within the organization or from the outside, the most suitable person for the current position or for the future positions.”³⁶

Simamora menjelaskan seleksi sebagai sebuah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan Notoatmodjo mengatakan bahwa proses seleksi SDM adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Seleksi dalam konteks penerimaan pendahuluan merupakan jalur dua arah, dimana pelamar memilih organisasi tempat bekerja, dan organisasi memilih orang atau calon karyawan yang tepat. Proses seleksi ini penting, karena melalui proses seleksi ini akan diperoleh karyawan yang mempunyai kemampuan yang tepat, sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi.

Proses seleksi terdiri atas sejumlah prosedur untuk mengidentifikasi kandidat yang paling cocok yang diharapkan sehingga dapat mengisi pekerjaan yang dibutuhkan. Proses seleksi dikatakan efektif jika dapat memperhatikan sejumlah hal sebagai berikut:

- Menjaga biaya tetap rendah,
- Dapat memastikan bahwa kemampuan dan kualitas yang diinginkan dapat diidentifikasi dalam proses seleksi,

³⁶ Johanes Papu, 2002.

- Dapat membangun proses identifikasi kandidat yang tepat,
- Dapat memastikan kandidat yang telah diseleksi benar-benar menginginkan pekerjaan tersebut dan bersedia untuk bekerja di organisasi tersebut.³⁷

2.2.2.3 .Kriteria Seleksi

Kriteria seleksi adalah karakteristik yang berasal dari deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Suatu organisasi tentu berharap bahwa pelamar dengan karakteristik tertentu akan berprestasi memuaskan dalam pekerjaan dan tetap bekerja bersama perusahaan. Kriteria seleksi biasanya dapat dirangkum dalam beberapa kategori, yaitu: pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik, faktor usia, dan karakteristik kepribadian.

Pada dasarnya, kriteria seleksi haruslah mendaftar karakteristik karyawan yang akan berprestasi cemerlang di posisi yang bakal didudukinya dalam perencanaan kepegawaian, jikalau daftar karakteristik yang dikehendaki terlalu panjang manajemen mungkin tidak akan dapat menyeleksi seorang pelamar pun, namun tanpa adanya kriteria seleksi, calon yang keliru kemungkinan akan terseleksi.

Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dan para manajer lainnya dapat secara bersama-sama menentukan kriteria seleksi. Sebagai contoh, manajer sumber daya manusia dapat membantu manajer lainnya menganalisis karakteristik yang membedakan pelaksanaan yang baik dengan yang buruk dengan mencermati secara sistematis korelasi antara kinerja dan putaran karyawan. Manajer sumber daya manusia juga dapat bertindak sebagai dewan pendengar untuk memastikan bahwa para manajer mengumpulkan informasi kriteria secara tepat, lengkap, dan dapat diukur.

³⁷ <http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--recruitment-selection-training--266.php>.

Adapun kriteria dasar seleksi personel mencakup sejumlah hal yang dijelaskan sebagai berikut:

- Seleksi harus berpedoman pada analisis pekerjaan dan rencana perekrutan personel,
- Seleksi harus efektif dan efisien,
- Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku,
- Seleksi harus dilaksanakan secara obyektif dan jujur,
- Bagian seleksi harus profesional.

2.3. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Kebutuhan untuk menghasilkan SDM yang berkualitas seringkali dikesampingkan jika dikaitkan dengan faktor keterbatasan pembiayaan. Karena ada dua kepentingan mendasar yaitu di satu sisi diperlukan SDM berkualitas, dan untuk mendapatkan SDM berkualitas memerlukan biaya, maka diperlukan metoda pengembangan SDM yang baik, sehingga biaya yang dikeluarkan memadai dengan hasil yang diperoleh.³⁸

Untuk memecahkan persoalan di atas, dapat dicapai dengan mempersiapkan sistem dan prosedur rekrutmen dan seleksi secara matang. Sebagai contoh, proses wawancara kandidat dapat dilakukan dengan sistem panel dengan melibatkan sejumlah pihak secara bersamaan. Pewawancara yang bertugas diharapkan telah mendapatkan sejumlah dokumen penting. Sementara itu, kandidat yang dipilih untuk memasuki tahap wawancara, sudah dipilih dari seleksi administrasi awal.³⁹

Seleksi administrasi awal dimungkinkan jika organisasi telah memiliki analisis jabatan (*job analysis*), deskripsi jabatan (*job description*) dan

³⁸ E.D. Ratna, 2008, *Penggunaan Assessment Center untuk Pengembangan SDM*.
<http://edratna.wordpress.com/2008/01/22/penggunaan-assessment-center-untuk-pengembangan-sdm/>.

³⁹ <http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--recruitment-selection-training--266.php>

spesifikasi jabatan (*job specification*) kandidat pegawai yang dibutuhkan. Data inilah yang menjadi dasar sebuah organisasi ketika melakukan pembukaan lowongan pekerjaan kepada masyarakat.⁴⁰

Selain itu, dengan adanya data tentang analisis pekerjaan (*job analysis*), deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, juga penting untuk menentukan jenis-jenis test yang akan digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Beberapa test yang dapat digunakan, antara lain:⁴¹

- Melakukan wawancara (*interview*) ke kandidat,
- Menugaskan kandidat untuk terlibat dalam skenario simulasi pekerjaan,
- Menugaskan kandidat untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sebelumnya,
- Melaksanakan tes kepribadian dan intelegensia,
- Menugaskan kandidat dalam melaksanakan simulasi tugas yang harus mereka lakukan untuk mengetahui kapabilitasnya.

Dengan demikian jelaslah bahwa sebelum karyawan dapat direkrut untuk mengisi suatu jabatan tertentu, *recruiter* harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan. Oleh sebab itu analisis jabatan merupakan langkah pertama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Sekali suatu jabatan telah dianalisis, maka uraian atau pernyataan tertulis tentang jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam perusahaan atau organisasi akan tertuang dengan jelas. Uraian atau pernyataan tertulis tersebut dinamakan uraian jabatan (*job description*).⁴²

Jika uraian jabatan telah tersusun dengan baik, maka spesifikasi jabatan (*job specification*) mulai dikembangkan. Spesifikasi jabatan adalah uraian tertulis tentang pendidikan, pengalaman, dan ketrampilan yang

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

⁴² Johanes Papu, 2002, *Analisis Jabatan dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi*, <http://www.e-psikologi.com/manajemen/130302.htm>.

diperlukan untuk dapat mengisi suatu jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi dengan efektif. Uraian jabatan dan spesifikasi jabatan inilah yang seharusnya dijadikan informasi dasar untuk memulai proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan.

Tujuan dari rekrutmen, seleksi dan penempatan pada dasarnya adalah adalah mencocokkan antara karakteristik individu (terdiri atas faktor pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, dan lain-lain) dengan persyaratan jabatan yang harus dimiliki individu tersebut dalam memegang suatu jabatan. Kegagalan dalam mencocokkan kedua hal tersebut dapat menyebabkan kinerja karyawan tidak optimal dan kepuasan kerja sangat rendah, sehingga tidak jarang hal ini membuat individu dan organisasi menjadi frustrasi.⁴³

Dalam usaha mencari individu yang tepat dan sesuai untuk jabatan tertentu maka pihak manajemen harus melakukan pengukuran (*assessment*) terhadap tuntutan-tuntutan (*demands*) dan persyaratan-persyaratan (*requirements*) dari jabatan tersebut.

Job analysis merupakan hal mendasar dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Tanpa adanya data yang akurat tentang profil dari masing-masing jabatan, jenis-jenis kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan, serta pengalaman dan pendidikan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut, maka proses pengembangan SDM menjadi sulit.⁴⁴ Rekrutmen, seleksi dan penempatan akan timpang karena tidak diimbangi informasi yang memadai dan akurat. Akibatnya pengembangan dan pelatihan mungkin tidak dapat mencapai tujuan, begitu juga halnya dengan manajemen penilaian kinerja.

Robbin dalam Papu menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses pengukuran kegiatan-kegiatan yang ada dalam suatu jabatan.⁴⁵ Lebih jauh Robbin menguraikan bahwa dalam analisis jabatan mencakup tiga hal, yaitu:

⁴³ Johanes Papu, 2002.

⁴⁴ Johanes Papu, 2002.

⁴⁵ Ibid.

- bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan,
- penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan
- penentuan tentang pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Sementara itu, Milkovich dan Newman dalam Papu mendefinisikan analisis jabatan sebagai proses pengumpulan informasi secara sistematis terhadap berbagai informasi terpercaya dan relevan, berhubungan dengan pekerjaan, dan asal-usul dari suatu jabatan tertentu.

Berdasarkan atas beberapa pengertian analisis jabatan di atas, Papu menyimpulkan bahwa analisis jabatan adalah: “Proses” pengumpulan dan pencatatan informasi terpercaya dan sah dengan “suatu prosedur tertentu” terhadap suatu jabatan tertentu dan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh si pemegang jabatan.”

Di dalam analisis jabatan tersebut diatur beberapa hal penting berkaitan dengan lingkup jabatan, yaitu:

- Semua tugas, kegiatan dan tanggungjawab karyawan,
- Pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan karakter-karakter lain yang dibutuhkan karyawan agar dapat bekerja dengan efektif,
- Alasan terhadap adanya suatu jabatan tertentu dan apa yang membuatnya berbeda dari jabatan yang lain,
- Standar kerja atau target yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja.

Analisis jabatan, urai Papu adalah proses analisis yang dilakukan terhadap jabatan (*the job*), bukan terhadap orang (*person*). Meskipun data diperoleh dari calon pemegang jabatan baik melalui pengamatan, wawancara atau pun kuesioner atau angket, produk yang menjadi hasil analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan

(*specifications of the job*), bukan suatu uraian tentang orang (*description of the person*).

Papu menjelaskan uraian jabatan (*job description*) adalah suatu pernyataan tertulis yang berisi uraian atau gambaran tentang apa saja yang harus dilakukan oleh si pemegang jabatan (*job holder* atau *incumbent*). Uraian jabatan juga menguraikan tentang bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan, yaitu:

- berkaitan dengan hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di dalam dan di luar organisasi, dan
- ruang lingkup pekerjaan dimana si pemegang jabatan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh divisi atau unit kerja atau tujuan organisasi secara keseluruhan.

Adapun spesifikasi jabatan (*job specification*) adalah suatu pernyataan tentang kemampuan, ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang dibutuhkan agar dapat bekerja secara efektif, lengkap dengan kualifikasi khusus, pengalaman atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki oleh seseorang sebelum menduduki jabatan tertentu. Spesifikasi jabatan sangat berguna dalam mencocokkan seseorang dengan posisi atau jabatan tertentu, dan mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.⁴⁶

2.3.1 Metode *Assesement Center* (AC)

Berkaitan dengan semakin meningkatnya kesadaran atas nilai pentingnya SDM sebagai aset perusahaan, saat ini ada kecenderungan di kalangan manajemen perusahaan untuk memberikan perhatian terhadap strategi pengembangan SDM di perusahaan atau organisasinya. Salah satu metode yang digunakan untuk mengkaji kemampuan manajerial SDM adalah

⁴⁶ Johannes Papu, 2002.

melalui metode *Assessment Center (AC)*.⁴⁷

Metode ini memiliki kekuatan yang cukup tinggi dalam memprediksi tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu posisi yang direncanakan baginya. Di Indonesia, metoda AC telah digunakan pada perusahaan besar, perbankan, dan sejumlah BUMN. Dengan menggunakan metoda ini, pimpinan perusahaan dapat memiliki stok karyawan yang dinilai potensial sehingga dapat ditugaskan ke berbagai kantor cabang di seluruh Indonesia.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh AT&T, dari 103 orang yang diidentifikasi sebagai "*high potential person*", 54 persen mendapat promosi satu tingkat dengan kesuksesan signifikan dan 42 persen mendapatkan promosi dua tingkat dengan kesuksesan yang juga signifikan. Dengan demikian, metoda AC memiliki tingkat reliabilitas yang cukup tinggi dibandingkan dengan metoda lainnya.⁴⁸

Karena dapat memahami kapabilitas karyawan, metode AC dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen, promosi, dan mutasi sehingga menjadi lebih transparan. Ini disebabkan metode AC dilakukan melalui sejumlah tahapan, dimana pada tiap tahapan juga diberitahukan secara terbuka kepada para karyawan. Dengan demikian, karyawan perusahaan dapat menilai dirinya sendiri sekaligus dapat memperkirakan kapan mereka akan mendapatkan promosi, termasuk persyaratan apa yang diperlukan dan sebagainya.⁴⁹

2.3.2 Pengertian *Assessment Center (AC)*

E.D. Erna menjelaskan AC adalah suatu metoda untuk mengidentifikasi dan menjaring pegawai yang dinilai memiliki potensi dari sisi keahlian manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan

⁴⁷ E.D. Ratna. 2008. *Penggunaan Assessment Center untuk Pengembangan SDM*.
<http://edratna.wordpress.com/2008/01/22/penggunaan-assessment-center-untuk-pengembangan-sdm/>

⁴⁸ E.D. Ratna, 2008 .

⁴⁹ Ibid.

tertentu di kemudian hari (*future responsibility*). Sebagai suatu metoda, selain digunakan dalam program pengembangan karir, AC juga dapat digunakan dalam proses seleksi dan penempatan karyawan. Melalui metode AC tersebut diharapkan dapat mencapai sejumlah sasaran, yaitu:⁵⁰

- untuk memilih calon-calon pimpinan yang handal dan siap menghadapi tugas-tugas di masa mendatang, dan
- untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang perlu diberikan kepada setiap karyawan agar lebih siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan di kemudian hari.

2.3.3 *The Civil Service Selection Board Procedure AC*⁵¹

Di bawah ini dijelaskan salah satu contoh kegiatan AC yang dilaksanakan oleh *The Civil Service Selection Board*. Langkah-langkah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Metode AC diterapkan untuk seleksi pegawai negeri,
- Kelompok tujuh orang kandidat tinggal dan bekerja bersama selama tiga sampai empat hari,
- Tiga orang psikolog, ketua dan pengamat bertindak sebagai penilai (*assessors*),
- Menggunakan *exercises* kelompok (termasuk kelompok tanpa pimpinan),
- Melakukan tiga kali wawancara pribadi,
- Melakukan tes kognitif (kemampuan analisis, judgment dan rasionalisasi),
- Data dari ketiga penilai diintegrasikan dan di bicarakan dalam rapat (konferensi)

⁵⁰ E.D. Ratna, 2008

⁵¹ Azhar Kasim, 2007, M.K.: MSDM/PSDM. Paparan perkuliahan tentang "Assessment Center (I)", Dosen: Administrasi Kepolisian. Slide hlm : 6.

2.3.4 Seleksi Pegawai dengan AC (*Assessment Center*)

Penyelenggaraan seleksi dengan menggunakan pola AC, menurut Azhar Kasim, adalah mengacu dari pada asumsi bahwa apabila diketahui persyaratan jabatan, yang bertujuan untuk mengetahui apakah seseorang diseleksi, oleh karena itu perlu diciptakan situasi dan *exercises* yang menyerupai keadaan sesungguhnya. Para kandidat secara berkelompok dapat berpartisipasi secara aktif dalam *exercises* bersama para penilai yang terlatih memantau dan mencatat skornya. Tentunya para penilai sebelumnya dilatih terlebih dahulu serta diberikan pedoman sebagai acuan tentang uraian jabatan yang diharapkan serta melakukan *coding sheet* dan petunjuk penggunaannya. Dalam pelaksanaannya para penilai diberikan petunjuk tentang mekanisme mewawancarai para kandidat. Oleh karena itu peran penilai disini sangat penting serta penguasaan tugasnya sangat memberikan arti keberhasilan penyelenggaraannya.⁵²

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyelenggarakan AC antara lain meliputi:⁵³

- Laporan hasil AC bersifat rahasia karena itu tidak otomatis diberikan kepada atasan langsung,
- Pembicaraan dengan atasan langsung tergantung kepada kesepakatan bersama antara atasan dan bawahan yang bersangkutan,
- Penyelenggaraan AC harus profesional dan memperhatikan etika,
- Lama proses di AC bervariasi tergantung persyaratan jabatan yang bersangkutan, yaitu antara tiga sampai sepuluh hari,
- Kandidat mencalonkan diri atau diminta ikut serta, dan kandidat harus memenuhi persyaratan minimum dari jabatan yang bersangkutan,

⁵² *Ibid.* Slide hlm : 7-8.

⁵³ *Ibid.* slide, hlm : 10-14.

- Para penilai (*assessors*) adalah dari kalangan manajemen dan tidak ada kaitan hubungan pribadi dan kekeluargaan dengan kandidat,
- Data hasil pemantauan diproses dan hasilnya dipakai sebagai umpan balik untuk diskusi dengan kandidat,
- Laporan disampaikan kepada pejabat yang bertanggung jawab dalam promosi, dan kepada atasan langsung atau manajernya,
- Umpan balik dapat dimanfaatkan untuk *self* dan *career development*,
- Persyaratan jabatan yang dinilai terdiri dari dimensi-dimensi, yaitu: sejumlah perilaku yang mempunyai *denominator* yang sama seperti *administrative planning* yang terdiri kegiatan-kegiatan administratif dan perencanaan,
- Tiap dimensi diukur dengan satu seri *exercises*,
- Penggunaan laporan hasil AC untuk keputusan personalia dapat dipertanggung jawabkan secara hukum apabila validitasnya dapat dipertanggungjawabkan, misalnya mengikuti ketentuan-ketentuan dalam *Uniform Guidelines* dan *Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operation*.

Dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab selaku lembaga yang bertugas dalam penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek di lingkungan Polda Metro Jaya digolongkan berdasarkan tiga faktor, yaitu: (1) kebijakan pimpinan, (2) faktor yang mempengaruhi internal Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab, dan (3) upaya-upaya yang dilakukan calon Kapolsek yang akan mengikuti seleksi.

Salah satu upaya untuk dapat mencegah terjadinya kesalahan prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek oleh Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab dapat dilihat dari aspek aturan atau pedoman administratif dan pengendalian pelaksanaan jalannya rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek.

Hal ini sesuai dengan pandangan Wilson dan Mc Laren dalam Carter dan Barker yang menjelaskan bahwa:⁵⁴

“Hal ini dapat dicapai dengan banyak cara – kesetiaan kepada prinsip-prinsip manajemen, menentukan wewenang dan pertanggungjawaban, memperketat pengawasan, kepemimpinan dan spesifikasi arah organisasi. Untuk memastikan adanya pedoman dan pengendalian administratif, pimpinan kepolisian harus menyusun suatu sistem perintah formal yang terdiri dari perintah lisan dan tertulis.”

Sistem perintah formal yang terdiri perintah lisan dan tertulis disini berhubungan tentang sejauh mana kebijakan secara lisan dan tertulis yang dikeluarkan oleh pimpinan baik tingkat Mabes Polri dan tingkat Polda Metro Jaya dalam menentukan penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang dilakukan oleh Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab.

Menurut Hoy dalam Carter dan Barker, kebijakan adalah prinsip-prinsip dan nilai yang memandu penampilan suatu kegiatan kepolisian. Kebijakan merupakan “pembentuk sikap” dalam arti kebijakan mengarahkan personel polisi bagaimana harus berpikir dalam menjalankan tugas mereka.⁵⁵

Jadi kebijakan di sini bukanlah merupakan sesuatu pernyataan apa saja yang harus dilakukan oleh Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub. Bag Mutjab dalam situasi khusus tentang pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan

⁵⁴ David L. Carter dan Thomas Barker, 1999, Pedoman Administratif dan Pengendalian Perilaku Petugas Polisi: Kebijakan, Prosedur, dan Peraturan, dalam Thomas Barker dan David L. Carter, 1999, *Police Deviance*, Penerbit Citra Manunggal: Jakarta, hal 19.

⁵⁵ Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, hal 20.

Kapolsek. Sebaliknya kebijakan adalah pernyataan tentang prinsip-prinsip pedoman pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang harus diikuti dalam kegiatan-kegiatan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek. Adapun perumusan kebijakan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek dilakukan dengan menganalisa sasaran dan didasarkan pada etika dan pengalaman, harapan masyarakat, dan ketentuan hukum.

Menurut Walker dalam Carter & Barker, kebijakan dalam praktik sering ditentukan oleh petugas di jalan – seperti pemakaian diskresi ketika melakukan penangkapan atau cara petugas menangani gelandangan. Artinya, penjabaran kebijakan Mabes Polri sampai dengan tingkat pelaksanaan di lapangan yaitu adalah Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab dalam rangka rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek, tidak menutup kemungkinan akan berbeda.⁵⁶

Hal tersebut terjadi karena situasi dan kondisi pelaksanaan di lapangan ketika penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek berbeda dengan kebijakan yang diambil oleh Mabes Polri. Disamping itu pula kebijakan Mabes Polri selalu bersifat umum sehingga hal ini wajar bila terjadi. Namun yang menjadi permasalahan di sini adalah apakah kebijakan yang dijabarkan oleh Polda Metro Jaya sesuai dengan harapan organisasi Kepolisian yaitu Mabes Polri.

Menurut pendapat Walker dalam David L. Carter dan Thomas Barker menjelaskan bahwa :

“Tiga masalah muncul dari situasi ini.

“Pertama, tindakan ini merupakan suatu proses pembuatan kebijakan yang tersembunyi, tanpa ada tinjauan terbuka. Kedua, tindakan ini menghasilkan kebijakan yang tidak konsisten, karena tidak ada yang memastikan keseragaman diantara banyak petugas

⁵⁶

Ibid, hal: 23

polisi. Walker menambahkan aspek ketiga, yaitu: pengambilan kebijakan itu bersifat reaktif, bukan hasil dari perintah organisasi yang terencana.”⁵⁷

Polri sebagai organisasi pelayanan masyarakat merupakan fungsi bagian birokrasi pemerintahan, bertugas memberikan perlindungan dan pelayanan masyarakat. Namun pada kenyataannya tidak semua Kapolsek peka terhadap tuntutan masyarakat dalam menyelenggarakan fungsinya sebagai pelindung, pengayom dan pelayanan masyarakat.

Di dalam organisasi Polri khususnya di lingkungan Polda Metro Jaya terdapat pengklasifikasian Polsek berdasarkan tipe-tipenya. Adapun pengklasifikasian Polsek – Polsek tersebut didasari atas hakekat kerawanan daerah pada wilayah hukumnya, karakteristik geografisnya, jumlah personel Polseknya, dan potensi sumber daya yang terdapat pada wilayah hukum polsek tersebut. Namun dalam konteks pengklasifikasian Tipe Polsek tersebut dilihat dari perspektif Polsek sebagai tempat “basah” dan tempat “kering”.

Dalam penentuan Polsek “basah” dan Polsek “kering” tidak diatur dalam ketentuan dan petunjuk yang jelas dalam struktur organisasi kepolisian. Namun konsep tersebut ada hanya berdasarkan atas asumsi serta pemahaman bagi petugas kepolisian yang menjalankan tugasnya saja. Adapun konsep tentang Polsek “basah” dan Polsek “kering” adalah merupakan suatu wilayah hukum kepolisian yang memiliki batas-batas wilayah yang jelas serta pada wilayah tersebut memiliki potensi-potensi sumber daya yang dapat di manfaatkan oleh petugas kepolisian untuk memperoleh penghasilan tambahan di luar gaji.

Hal tersebut hampir sama dengan konsep yang disampaikan oleh *Stoddard*. Dalam penelitiannya mengenai kepolisian di Amerika Serikat yaitu, *The Informal Code Of Police Deviance : A Group Approach To Blue – Coat Crime*, yang menjelaskan, “tempat basah (*meat eater*) adalah tempat

⁵⁷ Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, hal: 23.

dimana petugas polisi memiliki peluang untuk melakukan korupsi, manipulasi, pemerasan atau menerima suap dengan menggunakan kewenangan hukum yang ditujukan pada masyarakat kelas atas. Sedangkan tempat kering (*grass eater*) adalah tempat dimana petugas kepolisian hanya memiliki peluang untuk melakukan tindakan korupsi, manipulasi, pemerasan atau menerima suap dengan menggunakan kewenangan hukum yang ditujukan pada masyarakat kelas bawah.”

Dari perbedaan kedua konsep tersebut di atas, yang membedakan apakah sebuah lokasi dapat menjadi tempat “basah” atau tempat “kering”, terletak pada potensi sumber daya yang terdapat pada wilayah hukum Polsek bersangkutan. Hal tersebut berkaitan apakah wilayah tersebut petugas polisi berpeluang atau berpotensi untuk memanfaatkan sumber dayanya untuk memperoleh penghasilan di luar gaji.

Menurut *Stoddard*, sebuah tempat termasuk wilayah “basah” atau tempat “kering” adalah sama-sama untuk memiliki peluang untuk melakukan korupsi, tetapi hasilnya berbeda. Tempat “basah” memungkinkan adanya tindakan korupsi, manipulasi, pemerasan dan penerimaan suap yang hasilnya lebih besar dibandingkan dengan tempat “kering”. Namun kedua konsep tersebut di atas sama-sama menggambarkan bahwa, di dalam organisasi kepolisian dikenal adanya tempat “basah” dan “tempat kering”.

Dalam penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek, penentuan Polsek tempat “basah” dan Polsek tempat “kering” sangat mempengaruhi terhadap obyektifitas penyelenggaraan penyeleksiannya. Biasanya yang terjadi apabila rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek pada tempat “basah” lebih cenderung diperebutkan jika dibandingkan dengan Kapolsek pada tempat “kering”, dengan diperebutkan tersebut maka para calon Kapolsek tersebut mempergunakan segala upaya untuk mendapatkan pada jabatan Kapolsek tempat “basah”.

Adapun upaya yang dilakukan oleh para peserta calon Kapolsek adalah dengan memanfaatkan potensi-potensi yang dimilikinya yaitu baik

koneksi atau relasi hubungan personal dengan pejabat yang memiliki kewenangan dalam menentukan jabatan Kapolsek tempat “basah”.

Dalam hubungan personal dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, sehingga di antara para calon Kapolsek dengan pejabat yang memiliki kewenangan penempatan dalam jabatan Kapolsek tersebut terjalin interaksi sosial yang mengakibatkan penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek tidak obyektif. Jabatan Kapolsek tempat “basah” akan lebih memberikan motivasi kerja, karena ada suatu harapan yang lebih baik untuk mendapatkan penghasilan di luar gaji. Dengan demikian para calon Kapolsek berupaya mempengaruhi jalannya rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek dengan melakukan pendekatan-pendekatan kepada pejabat yang memiliki kewenangan dalam menentukan jabatan Kapolsek pada tempat “basah”.

Penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di lingkungan Polda Metro Jaya di pengaruhi oleh faktor hubungan personal yang diatur secara hierarki atau disebut hubungan patron-klien, seperti ditulis oleh Parsudi Suparlan yang menyatakan bahwa hubungan patron-klien yaitu, struktur kekuatan ada di tangan para patron, yang diatur secara berjenjang dan yang terpusat di tangan satu orang. Dalam keadaan pelaku utama yang menjadi pusat dari segala patron, memiliki kekuatan yang besar untuk menguasai dan mengontrol para klien. Maka kemungkinan patron di bawahnya, untuk melakukan kolusi dan korupsi adalah terbatas. Tetapi ketika kekuatan dari pelaku nomor satu tersebut mengendor, maka para patron yang berada di bawahnya akan mampu memanipulasi posisinya.⁵⁸

Mereka di sisi lain sebagai patron bagi bawahannya dan sebagai klien dari pelaku nomor satu yang menjadi pusat kekuatan, untuk melakukan korupsi dan kolusi. Para klien tersebut menjadi tergantung kepentingannya atau kesejahteraan hidupnya pada kemampuan dari patronnya untuk

⁵⁸ Parsudi Suparlan, 1999, *Etika Publik Polisi Indonesia: Agenda dan Tantangannya*, Sarasehan “Etika Publik Polisi Indonesia: Menuju Integrasi Polri dan Masyarakat Jakarta, hal: 9.

memperoleh sejumlah fasilitas yang diperlukan, dari fasilitas tersebut dipergunakan untuk kepentingan dirinya dan kerabatnya.

Dalam penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek lebih berpotensi menimbulkan penyimpangan dengan mengutamakan kepentingan kekerabatannya dengan dibandingkan dengan kepentingan organisasi. Sehingga menimbulkan tindakan yang bersifat personal yang lebih mengedepankan tindakan nepotisme, seperti yang ditulis oleh Parsudi Suparlan sebagai berikut :

“Nepotisme telah terjadi karena pejabat dengan kekuasaannya mempunyai keleluasaan untuk memungkinkan dalam menentukan pengangkatan anggota keluarga atau kerabatnya dalam lingkaran kekuasaannya yang dipunyainya, sesuai dengan upaya untuk mempertahankan kekuasannya melalui orang-orang yang dipercayainya yaitu, kerabat atau sesama anggota sukubangsanya.”

Di samping itu pula, fungsi kekerabatan akan timbul ketika terjadi suatu “persaingan atau kompetisi”, yang mana persaingan terjadi untuk memperoleh sesuatu yang berharga dalam hal ini para calon Kapolsek berusaha dan berjuang untuk memperebutkan Jabatan Kapolsek yang terbatas. Parsudi Suparlan mengartikan Persaingan sebagai berikut.⁵⁹

“Persaingan atau kompetisi adalah sebuah proses perjuangan untuk memperoleh sesuatu yang berharga dan terbatas jumlahnya, yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, atau antara dua kelompok atau lebih. Dalam persaingan ada

⁵⁹ Parsudi Suparlan, 2005, *Sukubangsa dan Hubungan Antar-Suku Bangsa*, Penerbit Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian: Jakarta, hal 48.

peraturan atau aturan main yang disetujui bersama dan harus ditaati oleh mereka yang bersaing.”

Namun arti persaingan di sini bersifat umum. Adapun spesifikasi arti dari persaingan yang disesuaikan persaingan calon Kapolsek yang akan memperebutkan jabatan Kapolsek termasuk “persaingan terbuka”, yang artinya adalah dimana para pesaing tidak secara langsung berhubungan satu dengan yang lainnya karena masing-masing dinilai oleh atasan (bagi pegawai kantor).

Di samping itu pula persaingan tersebut di atas tidak mengenal adanya peraturan yang baku sebagaimana dalam pertandingan olah raga, tetapi ada acuan yang harus mereka gunakan yaitu etika. Persaingan tersebut di atas terjadi tanpa para pesaingnya berhubungan langsung satu sama lainnya untuk bertanding. Yang mereka lakukan adalah dengan menunjukkan hasil kerja masing-masing, yang dinilai oleh atasan dikantor yaitu adalah Kapolda Metro Jaya.⁶⁰

Oleh karena itu, maka penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang diselenggarakan oleh Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub. Bag. Mutjab Polda Metro Jaya perlu adanya suatu mekanisme serta pedoman yang tertulis serta terlegalisasi oleh institusi Polri, yang diharapkan akan membatasi terjadinya penyimpangan terhadap penyalahgunaan kewenangan serta persaingan yang lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan organisasi kepolisian dalam penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek dilingkungan Polda Metro Jaya.

Di samping itu pula ketika kepentingan organisasi dapat berjalan dengan baik apabila diawaki oleh petugas polisi yang berkualitas. Konsep penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di sini sangat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi, yang mana apabila

⁶⁰ Parsudi Suparlan, 2005, hal 49.

penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek berjalan dengan baik maka akan menghasilkan Kapolsek yang berkualitas.

Konteks Kapolsek berkualitas disini mendasari dari konsep organisasi “humanistik” dalam sebuah telaah staf yang digunakan secara luas di tingkat akademi dan kursus pelatihan eksekutif polisi *North Western University Traffick Institute*. Kunarto menjelaskan pendekatan humanistik adalah pendekatan yang digunakan pada sebagian besar organisasi profesional di mana *skill* tertentu harus dikembangkan pada tingkat tertentu dengan pengetahuan yang tepat yang dibutuhkan untuk mengisi suatu jabatan.

Oleh karena itu, dalam organisasi kepolisian modern untuk mendapatkan personel polisi yang berkualitas, penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang dilakukan oleh Ropers u.p. Bag Binkar. u.p. Sub Bag Mutjab tidak harus mengutamakan mekanisme penyeleksian ujian promosi mekanis, melainkan dengan mengusulkan nama-nama calon dengan mencari talenta dan *skill* profesional.

Menurut Kunarto dalam bukunya “Perilaku Organisasi Polri” mengenai motivasi, menjelaskan seseorang mengerjakan sesuatu karena adanya suatu harapan. Seperti yang diintrodusir oleh Victor H. Vroom, bahwa motivasi merupakan suatu harapan yang merupakan hasil interaksi dari tiga faktor yaitu: (1) seberapa besar orang mendapatkan imbalan, (2) perbuatannya akan menghasilkan harapan, dan (3) perkiraan bahwa prestasi akan mendatangkan hasil.⁶¹

Motivasi menjelaskan bahwa para peserta rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek lebih termotivasi dengan jabatan Kapolsek yang “basah”, dengan harapan dari jabatan Kapolsek tersebut akan mendapatkan imbalan yang besar artinya pendapatan diluar dari gaji.

Seperti dijelaskan oleh Simamora dalam bukunya “Manajemen Sumberdaya Manusia”, individu termotivasi untuk berperilaku sehingga

⁶¹ Kunarto, 2001, hal: 87.

mereka mendapatkan imbalan yang berimbang terhadap kinerja mereka.⁶² Dalam prinsip ini lebih mengedepankan pada teori pengharapan (*expectancy theory*), yang menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu pengharapan sejumlah hal yaitu:

- individu termotivasi dengan pengharapan untuk memuaskan kebutuhannya,
- individu termotivasi dengan pengharapan mendapatkan pengukuhan dari pimpinannya atau dari anggota organisasinya, dan
- individu termotivasi dengan pengharapan dapat mencapai tujuan yang dia tentukan secara pribadi dan menerimanya meskipun khusus dan sulit.

Hal inilah yang melatarbelakangi sejumlah kriteria untuk menduduki suatu jabatan yang diperebutkan. Dalam kasus untuk mencapai jabatan Kapolsek tersebut, mereka lebih termotivasi apabila setelah mendapatkan Jabatan kapolsek maka harapan-harapan akan terpenuhi.

Konteks motivasi disini juga dijelaskan dalam pernyataan Parsudi Suparlan sebagai berikut:⁶³

“Dalam memahami tindakan manusia, diketahui bahwa manusia bertindak karena adanya dorongan-dorongan (motivasi) untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhan yang ingin dicapai. Tindakan-tindakan yang diwujudkan dipengaruhi oleh dan harus sesuai dengan kebudayaan dan pranata dari masyarakatnya. Tindakan yang harus disesuaikan dengan kebudayaan dan pranata ini masih harus lagi disesuaikan dengan corak interaksi yang berlaku agar tujuan yang ingin dicapai tersebut dapat terpenuhi. “

⁶² Henry Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3*, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta, hal: 455.

⁶³ Parsudi Suparlan, 2005, hal 36.

Dari uraian tersebut di atas, jelaslah bahwa tidak hanya faktor motivasi saja yang menjadi dorongan bagi calon Kapolsek untuk memperebutkan jabatan Kapolsek dengan harapan-harapan yang ingin diraihnya, tetapi dalam tindakannya pun harus disesuaikan dengan budaya dan pranata yang berlaku di lingkungan kepolisian serta disesuaikan dengan corak interaksi yang berlaku. Itu artinya bahwa bagaimana para calon Kapolsek mempergunakan kemampuannya untuk berinteraksi dengan pihak-pihak yang menentukan penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek.

Caranya adalah dengan menyesuaikan budaya dan pranata serta corak interaksinya dengan tujuan untuk mendapatkan jabatan Kapolsek tersebut. Pihak yang menentukan di sini adalah pejabat di lingkungan Polda Metro Jaya yang terlibat dan memiliki kewenangan dalam menentukan jabatan Kapolsek.

Di samping itu pula, Ropers u.p Bag. Binkar. u.p Sub Bag Mutjab sebagai organisasi yang bertanggungjawab menyelenggarakan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek tidak terlepas pula dipengaruhi oleh para pimpinannya dalam merumuskan tujuannya. Dengan demikian, efektifitas organisasi Ropers u.p Bag. Binkar. u.p Sub Bag Mutjab juga dipengaruhi oleh pimpinannya. Hal tersebut dapat diukur pula melalui perencanaan tujuan penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek.

Hal tersebut sesuai dengan Teori Efektifitas Organisasi "Etzioni", seperti dikemukakan oleh Azhar Kasim, dalam bukunya *Pengukuran Efektifitas dalam Organisasi*". Ia menjelaskan adalah sebagai berikut : ⁶⁴

"Pengukuran efektifitas organisasi dapat ditinjau melalui pendekatan tujuan organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Etzioni, yang menyatakan bahwa tujuan organisasi ditentukan oleh pemilik organisasi yang

⁶⁴ Azhar Kasim, 1993, *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

bersangkutan, yaitu orang-orang yang memiliki hak atau legitimasi terhadap organisasi tersebut, sehingga efektifitas suatu organisasi tergantung kepada seberapa jauh ia mencapai tujuan atau sasarannya untuk itu organisasi harus dibuat rasional dalam arti kata harus disusun dan beroperasi berdasarkan ketentuan-ketentuan formal dan perhitungan-perhitungan efisiensi. “

Dalam penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang dilakukan oleh Ropers u.p Bag. Binkar. u.p Sub Bag Mutjab tidak terlepas dari peran pemimpinnya yang memiliki hak dan legitimasi terhadap organisasi yakni adalah Kapolda Metro Jaya. Dominasi Kapolda Metro Jaya dalam kebijakannya dapat mempengaruhi terhadap hasil dan proses berjalannya rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang diselenggarakan oleh Ropers u.p Bag. Binkar. u.p SubBag Mutjab. Dominasi disini menunjukkan kekuatan yang dimiliki oleh Kapolda Metro Jaya dalam hal menentukan sejauhmana atensi Kapolda dengan hak dan legitimasinya untuk menginterfensi proses penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang dilakukan oleh Sub Bag Mutjab.

Pemahaman dominasi disini dijelaskan oleh Parsudi Suparlan, yang artinya:⁶⁵

“Dominan adalah sebuah konsep yang menunjukkan adanya ciri utama dari sesuatu golongan yang memiliki kekuatan yang berlebihan atau besar dibandingkan dengan atau tidak terkalahkan oleh ciri utama dari sesuatu golongan lainnya yang biasanya dinamakan sebagai golongan minoritas.”

⁶⁵ Parsudi Suparlan, 2005, hal: 93.

Dari penjelasan konsep dominasi tersebut, untuk mengetahui hubungan antara dominasi – minoritas, maka yang terpenting untuk dilihat adalah unsur-unsurnya, yang mana terdapat dua unsur yang harus diperhatikan, yaitu :

- Struktur kekuatan yang mendefinisikan hubungan antara individu-individu dari berbagai suku bangsa dalam sebuah lingkungan sosial tertentu, dan
- Adanya struktur mental dari individu-individu anggota berbagai suku bangsa dalam lingkungan sosial tertentu yang menterjemahkan dan memberikan tanggapan terhadap sistem hubungan kekuatan yang terdefiniskan dan sebagaimana mereka itu mengaktifkan dan menggunakan kategori-kategori suku bangsa yang mereka gunakan sebagai sistem-sistem acuan kesukubangsaan mereka.⁶⁶

Interaksi terwujud dalam struktur. Sesuatu interaksi selalu mewujudkan adanya struktur. Dalam struktur terdapat saling hubungan di antara status-status, di mana para pelaku menduduki masing-masing status menurut konvensi sosial atau norma-norma yang berlaku. Berdasarkan status tersebut menjalankan peranan-peranan masing-masing sesuai dengan kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai. Sehingga, seringkali peranan-peranan dari pelaku yang nampak menonjol dan memberi corak pada struktur dibandingkan dengan status-status dari para pelakunya.⁶⁷

Telah dijelaskan diatas, bahwa peranan pemimpin sangat menentukan keberhasilan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Salah satu bentuk peranan pemimpin dalam hal ini adalah tentang “gaya kepemimpinan” sesuai dengan Teori Kepemimpinan Kontigensi “Fiedler, yang menjelaskan bahwa: “Teori ini mengambil pendekatan untuk mencocokkan pemimpin dengan

⁶⁶ Ibid, hal:95

⁶⁷ Parsudi Suparlan, 2005, hal: 19

situasi dimana ia akan sukses, keefektifan seorang pemimpin tergantung pada sejumlah variabel, yaitu:

- Struktur kebutuhan pimpinan tersebut, apakah mempunyai motivasi untuk mencari pencapaian tugas dan pemuasan kebutuhan pribadi,
- Kendali situasi pemimpin, yaitu keyakinan pemimpin bahwa tugas tersebut dapat diselesaikan,
- Interaksi antar struktur kebutuhan pimpinan dan kendali situasi. Pemimpin yang mempunyai motivasi tugas cenderung mempunyai unjuk kerja yang terbaik dalam situasi ditempat ia memiliki kendali yang tinggi maupun rendah.

Keberhasilan atau tidaknya penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang dilaksanakan oleh Ropers u.p Bag. Binkar. u.p Sub Bag Mutjab tidak terlepas dari pengaruh gaya kepemimpinan bagi pejabat-pejabat yang menentukan penempatan Kapolsek tersebut. Gaya kepemimpinan disini dijelaskan tentang perintah-perintah baik secara tertulis maupun lisan yang berkaitan tentang pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang diselenggarakan oleh Ropers u.p Bag. Binkar. u.p Sub Bag Mutjab.

BAB III

GAMBARAN UMUM POLDA METRO JAYA

3.1 Paradigma Kepolisian Negara Republik Indonesia

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) adalah Kepolisian Nasional di Indonesia, yang bertanggung jawab langsung di bawah Presiden. Polri mengemban tugas-tugas kepolisian di seluruh wilayah Indonesia. Sejalan dengan agenda reformasi yang mendorong tercapainya organisasi Polri menuju polisi sipil dan demokratis, maka peran dan fungsi Polri pada dasarnya adalah memberikan pelayanan keamanan dengan tujuan melindungi harkat dan martabat manusia sehingga dapat melakukan produktivitasnya dengan aman. Ini sesuai dengan prinsip hakiki peran dan fungsi Polri yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.¹

Adapun secara khusus, tugas kepolisian di negara Republik Indonesia dijabarkan dalam Undang-Undang No: 2 Tahun 2002 Pasal 13. Berdasarkan landasan hukum tersebut, tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah:

- Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat;
- Menegakkan hukum; dan
- Memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat.²

Lebih jauh, sesuai Pasal 14 UU No: 2/2002, dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13, maka Kepolisian Negara

¹ Chryshnanda D.L., 2008, *Polri Masa Depan dalam Perspektif Polisi Lalu Lintas*, <http://72.14.235.104/search?q=cache:rOYubygYd44J:www.lantas.metro.polri.go.id/perpustakaan/files/kebijakan4639fa051a854.doc+pengukuran+kinerja+kapolsek&hl=id&ct=clnk&cd=2&gl=id>

² Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2002, http://72.14.235.104/search?q=cache:9TV58-0_AKEJ:www.bpkp.go.id/unit/hukum/uu/2002/02-02.pdf+UU+No:+2+tahun+2002+tentang+Polri&hl=id&ct=clnk&cd=15&gl=id.

Republik Indonesia menjalankan serangkaian tugas sebagai berikut :³

- Melaksanakan pengaturan, penjagaan, pengawalan, dan patroli terhadap kegiatan masyarakat dan pemerintah sesuai kebutuhan;
- Menyelenggarakan segala kegiatan dalam menjamin keamanan, ketertiban, dan kelancaran lalu lintas di jalan;
- Membina masyarakat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, kesadaran hukum masyarakat serta ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan;
- Turut serta dalam pembinaan hukum nasional;
- Memelihara ketertiban dan menjamin keamanan umum;
- Melakukan koordinasi, pengawasan, dan pembinaan teknis terhadap kepolisian khusus, penyidik pegawai negeri sipil, dan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa;
- Melakukan penyelidikan dan penyidikan terhadap semua tindak pidana sesuai dengan hukum acara pidana dan peraturan perundang-undangan lainnya;
- Menyelenggarakan identifikasi kepolisian, kedokteran kepolisian, laboratorium forensik dan psikologi kepolisian untuk kepentingan tugas kepolisian;
- 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;
- Melayani kepentingan warga masyarakat untuk sementara sebelum ditangani oleh instansi dan atau pihak yang berwenang;

3

Ibid.

- Memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kepentingannya dalam lingkup tugas kepolisian; serta
- Melaksanakan tugas lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Peran strategis Polri modern yang telah dijabarkan dalam landasan hukum di atas, dalam implementasi di lapangan selanjutnya dijabarkan dalam visi dan misi organisasi Polri.⁴

Visi Polri adalah:

“Terwujudnya postur polisi yang profesional, bermoral, dan modern sebagai pelindung, pengayom, dan pelayan masyarakat yang terpecaya dalam memelihara Kamtibmas dan menegakkan hukum.”

Adapun misi Polri adalah:

- Memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan secara mudah, tanggap atau responsif dan tidak diskriminatif agar masyarakat bebas dari segala bentuk gangguan fisik dan psikis,
- Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat sepanjang waktu di seluruh wilayah, serta memfasilitasi keikutsertaan masyarakat dalam memelihara Kamtibmas di lingkungan masing-masing,
- Memelihara keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas untuk menjamin keselamatan dan kelancaran arus orang dan barang,
- Mengembangkan *community policing* yang berbasis pada masyarakat patuh hukum (*law abiding citizen*),

4

Sutanto, 2005, hal: 23.

- Menegakkan hukum secara profesional, objektif, proporsional, transparan dan akuntabel untuk menjamin kepastian hukum dan rasa keadilan,
- Mengelola secara profesional, transparan, akuntabel dan modern seluruh sumber daya Polri guna mendukung operasional tugas Polri.

Struktur organisasi Polri bersifat sentralistik yang dipimpin oleh seorang Kepala Polri. Sebagai satuan pelaksana utama kewilayahan di bawah Kapolri terdapat Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Polda). Polda dipimpin oleh Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Kapolda), yang bertanggung jawab kepada Kapolri. Kapolda dibantu oleh Wakil Kapolda (Wakapolda).

Polda selanjutnya membawahi Kepolisian Negara Republik Indonesia Wilayah (Polwil). Sedangkan Polwil membawahi Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort (Polres) atau Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Kota (Polresta). Baik Polwil maupun Polres dipimpin oleh seorang Komisaris Besar (Kombes).

Selanjutnya Polres membawahi Kepolisian Negara Republik Indonesia Sektor (Polsek), sedang Polresta membawahi Kepolisian Negara Republik Indonesia Sektor Kota (Polsekta). Baik Polsek maupun Polsekta dipimpin oleh seorang Komisaris Polisi (Kopol), Ajun Komisaris Polisi (AKP), dan Inspektur Polisi (IP).

3.2. Gambaran Umum Polda Metro Jaya

Sebagai Kota Metropolitan sekaligus Ibukota Negara, Jakarta memiliki karakteristik unik dengan dinamika masyarakat yang sangat cepat. Permasalahan tugas Polda Metropolitan Jakarta Raya (PMJR) selaku

pengembangan fungsi Kepolisian di Jakarta juga cukup berat, apalagi Jakarta juga merupakan barometer situasi Kamtibmas Nasional.

3.2.1. Tugas, Visi, dan Misi Polda Metro Jaya

Seperti diatur dalam Keputusan Kapolri No. Pol: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Polda Metro Jaya, maka tugas Polda Metro Jaya adalah: menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam pemeliharaan keamanan dan ketertipan masyarakat, penegakkan hukum dan pemberian perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas Polri lain dalam daerah hukumnya, sesuai ketentuan hukum dan peraturan atau kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri.⁵

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Polda Metro Jaya menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:⁶

- Pemberian pelayanan kepolisian kepada warga masyarakat yang membutuhkan, dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan atau pengaduan dan permintaan bantuan atau pertolongan, pelayanan pengaduan atas tindakan anggota Polri dan pelayanan surat-surat ijin atau keterangan, sesuai ketentuan hukum dan peraturan atau kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri,
- Menyelenggarakan kegiatan dalam bidang keamanan, termasuk persandian, baik sebagai bagian dari kegiatan satuan-satuan atau maupun sebagai bahan masukan penyusunan rencana kegiatan Operasional Polda Metro Jaya dalam rangka pencegahan gangguan dan pemeliharaan keamanan dalam negeri,

⁵ Polda Metro Jaya, 2008, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Polda Metro Jaya Tahun 2007*, 13 Februari 2008, Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah Metropolitan Jakarta Raya dan Sekitarnya: Jakarta, hal: 4.

⁶ Ibid, hal: 4 – 6.

- Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi dan fungsi laboratorium forensik lapangan dalam rangka penegakkan hukum,
- Kesamaptaan Kepolisian, meliputi kegiatan patroli mencakup pengaturan, penjagaan dan pengawalan kegiatan masyarakat dan pemerintah, termasuk penindakan tindak pidana ringan, pengamanan unjuk rasa atau pengendalian massa, serta pengamanan obyek khusus, meliputi VIP, pariwisata, dan obyek vital khusus lainnya dalam rangka pencegahan kejahatan dan pemeliharaan kamtibmas,
- Lalu lintas Kepolisian meliputi kegiatan pengaturan, penjagaan dan pengawalan patroli lalu lintas termasuk penindakan pelanggaran dan penyidikan kecelakaan lalu lintas serta registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, dalam rangka penegakkan hukum dan pembinaan keamanan, ketertipan dan kelancaran lalu lintas,
- Kepolisian Perairan meliputi kegiatan patroli termasuk penanganan pertama tindak pidana dan pencarian dan penyelamatan kecelakaan di wilayah perairan, dan pembinaan masyarakat pantai atau perairan, dalam rangka pencegahan kejahatan dan pemeliharaan keamanan di wilayah perairan,
- Bimbingan masyarakat, meliputi penyuluhan masyarakat dan pembinaan dan pengembangan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan perundang-undangan, tumbuh kembangnya peran serta masyarakat dalam keamanan dan ketertipan serta terjalinnya hubungan Polri dan masyarakat yang kondusif bagi pelaksanaan tugas Kepolisian,
- Pembinaan kemitraan meliputi kerjasama dengan organisasi, lembaga, tokoh sosial kemasyarakatan dan instansi pemerintah

dalam rangka pelaksanaan fungsi bimbingan masyarakat dan kerjasama dengan pemerintah daerah dalam konteks Otonomi Daerah serta pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan Kepolisian Khusus dan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS).

Agar semua personel di setiap tingkatan Polda Metro Jaya dapat menjalankan tugas dengan baik seperti diuraikan di atas, maka telah disusun Visi dan Misi organisasi sebagai berikut.

Visi Polda Metro Jaya adalah:⁷

“Menjadi institusi Kepolisian Daerah Metro Jaya yang mampu memberikan perlindungan, pelayanan, dan pengayoman kepada masyarakat Metro Jaya dan sekitarnya dengan wujud tampilan profesional, bermoral, modern, dan dipercaya masyarakat.”

Berdasarkan visi yang telah ditetapkan di atas, selanjutnya dijabarkan dalam Misi Polda Metro Jaya sebagai berikut:⁸

1. Mengelola sumberdaya manusia Polri Polda Metro Jaya agar terampil, profesional, dan bermoral dengan memiliki pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang baik dan memadai guna mendukung pelaksanaan tugas Kepolisian dalam memberikan pelayanan, perlindungan dan pengayoman kepada masyarakat,
2. Menggelar anggota Polda Metro Jaya guna menekan gangguan Kamtibmas yang terjadi melalui kegiatan-kegiatan preemtif, preventif dan penegakkan hukum yang terukur, profesional, dan

⁷ Polda Metro Jaya, 2008, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Polda Metro Jaya Tahun 2007*, 13 Februari 2008, Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah Metropolitan Jakarta Raya dan Sekitarnya: Jakarta, hal: 24.

⁸ Ibid, hal: 24 – 25.

proporsional serta menjunjung tinggi hak azasi manusia dalam rangka mengurangi tingkat keresahan masyarakat,

3. Mengelola sumberdaya materiil dan fasilitas Polda Metro Jaya yang tersedia dengan tepat guna dan tepat alokasi dalam rangka menunjang kebutuhan operasional pelaksanaan tugas,
4. Melakukan upaya mendekatkan personel Polda Metro Jaya dan masyarakat melalui kegiatan nyata yaitu mendatangi, berkomunikasi, saling berbagi informasi dan berupaya menyelesaikan permasalahan sejak dini dalam kerangka perpolisian yang berbasis kepada masyarakat guna meraih kepercayaan dalam penegakkan hukum.

3.2.2 Lingkup Tugas Polda Metro Jaya

Polda Metro Jaya merupakan satuan pelaksana utama yang berada di bawah Kapolri yang bertanggungjawab pada kewilayahan yang mencakup seluruh wilayah di Propinsi DKI Jakarta, sebagian wilayah administratif di Propinsi Jawa Barat (Kabupaten Bekasi, Kota Bekasi dan Kota Depok), dan dua wilayah administratif Propinsi Banten (Kabupaten dan Kota Tangerang). Polda Metro Jaya dipimpin oleh Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah (Kapolda) yang saat ini dijabat oleh Inspektur Jenderal Drs. Adang Firman dibantu Brigadir Jenderal Raziman Tarigan, SH.

Sumberdaya Manusia yang bertugas di lingkup kerja Polda Metro Jaya saat ini berjumlah 28.028 orang yang terdiri atas personel Polri dan Pegawai

Negeri Sipil (PNS). Jumlah personel Polri sebanyak 26.625 orang. Sedangkan sebanyak 1.421 orang berasal dari kelompok PNS.⁹

Luas wilayah kerja Polda Metro Jaya mencapai 2.848.812,28 km persegi, terdiri atas:¹⁰

- Luas wilayah DKI Jakarta seluas: 1.740, 28 km persegi,
- Luas wilayah Bekasi seluas: 1.294.932 km persegi,
- Luas wilayah Tangerang seluas: 1.294.160 km persegi,
- Luas wilayah Depok seluas: 257.980 km persegi.

Adapun jumlah penduduk di lingkup kerja Polda Metro Jaya mencapai 17.733.046 jiwa, terdiri atas:¹¹

- Penduduk DKI Jakarta: 7.966.237 jiwa,
- Penduduk Kota Tangerang: 1.537.876 jiwa,
- Penduduk Kabupaten Tangerang: 3.319.624 jiwa,
- Penduduk Kota Bekasi: 1.769.989 jiwa,
- Penduduk Kabupaten Bekasi: 1.970.578 jiwa,
- Penduduk Kota Depok: 1.135.609 jiwa,
- Penduduk KPPP Tanjung Priok: 11.737 jiwa, dan
- Penduduk Kabupaten Administrasi Kepulauan Seribu: 21.396 jiwa

Dengan rasio jumlah penduduk 17.235.583 dan luas wilayah 456.017,21 ha, maka *Police Employee Rate* Polda Metro Jaya saat ini adalah 1 : 615. Artinya, satu orang petugas polisi menangani 615 orang.

Namun, angka ini tidak statis mengingat Jakarta merupakan Kota Metropolitan dimana jumlah penduduk dari daerah lain yang keluar masuk ke wilayah Jakarta sangat besar. Sedangkan perbandingan polisi dengan area wilayah adalah 1 : 6,27 ha. Artinya, rata-rata 1 orang petugas polisi mencakup area penugasan 16,27 ha.

⁹ Polda Metro Jaya, 2008, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Polda Metro Jaya Tahun 2007*, 13 Februari 2008, Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah Metropolitan Jakarta Raya dan Sekitarnya: Jakarta, hal: 14.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

3.2.3 Struktur Organisasi Polda Metro Jaya

Melihat tantangan tugas yang begitu luas yang harus dilaksanakan, maka dapat dipahami jikalau Polda Metro Jaya memiliki organisasi yang besar dan didukung oleh personel serta sarana dan prasarana modern. Personel yang menduduki jabatan strategis di wilayah Polda Metro Jaya merupakan personel yang memiliki kemampuan lebih baik di tingkat inteligensia maupun keterampilan.

Lulusan terbaik yang berasal dari pendidikan pembentukan maupun pendidikan pengembangan umumnya ditempatkan di wilayah kerja Polda Metro Jaya. Begitu juga sarana dan prasarana yang digunakan dalam mendukung tugas kepolisiannya relatif lebih modern dibandingkan dengan Polda lainnya.

Polda Metro Jaya termasuk dalam kategori Tipe A1-Khusus yang dipimpin oleh Kapolda dengan pangkat Inspektur Jenderal (Irjen Pol).

Struktur organisasi Polda Metro Jaya mengacu kepada Keputusan Kapolri No. Pol: Kep/7/I/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang organisasi dan tata kerja Polda Metro Jaya yaitu:¹²

1. Organisasi Polda Metro Jaya disusun dalam dua tingkat, yaitu:
 - (1) Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah Metro Jaya,
 - (2) Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort
2. Susunan organisasi Mapolda Metro Jaya terdiri atas:
 - a. Unsur pimpinan, yaitu:
 - (1) Kepala Polda Metro Jaya, dan

¹² Polda Metro Jaya, 2008, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Polda Metro Jaya Tahun 2007*, 13 Februari 2008, Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah Metropolitan Jakarta Raya dan Sekitarnya: Jakarta, hal: 12-13.

- (2) Wakil Kepala Polda Metro Jaya,
- b. Unsur Pembantu Pimpinan, terdiri atas:
- (1) Inspektorat Pengawasan Umum Daerah,
 - (2) Biro Perencanaan Umum dan Pengembangan,
 - (3) Biro Operasi,
 - (4) Biro Pembinaan Kemitraan,
 - (5) Biro Personel, dan
 - (6) Biro Logistik.
- c. Unsur Pelaksana Staf Khusus atau Pendidikan dan Pelayanan, terdiri atas:
- (1) Bidang Hubungan Masyarakat,
 - (2) Bidang Pembinaan Hukum,
 - (3) Bidang Profesi dan Pengamanan,
 - (4) Bidang Telekomunikasi dan Informatika,
 - (5) Bidang Kedokteran dan Kesehatan,
 - (6) Bidang Keuangan,
 - (7) Sekolah Polisi Negara,
 - (8) Sekretariat Umum,
 - (9) Detasemen Markas.
- d. Unsur Pelaksana Utama, terdiri atas:
- (1) Sentra Pelayanan Kepolisian,
 - (2) Direktorat Intelijen Keamanan,
 - (3) Direktorat Reserse Kriminal Umum
 - (4) Direktorat Reserse Kriminal Khusus
 - (5) Direktorat Reserse Narkotika
 - (6) Direktorat Samapta
 - (7) Direktorat Pengamanan Obyek Vital
 - (8) Direktorat Lalu Lintas
 - (9) Direktorat Kepolisian Perairan

- (10) Satuan Brigade Mobil
- (11) Densus 88 AT
- (12) Polres-Polres (ada 13 Polres)

Sesuai dengan konsep Metropolitan, beberapa Polres secara administratif pemerintah berada pada Propinsi lain di luar Propinsi DKI Jakarta dan dimasukkan dalam wilayah hukum Polda Metro Jaya, yaitu Polres Metro Bekasi dan Polres Bekasi yang berada di wilayah administratif Propinsi Jawa Barat serta Polres Kota Tangerang, Polres Kabupaten Tangerang dan Kepolisian Bandara Soekarno Hatta yang masuk dalam wilayah administratif Propinsi Banten. Konsep ini dimaksudkan untuk memudahkan dalam penanganan masalah dan pelayanan kepolisian.

Berbeda dengan Polda di propinsi lainnya, Polda Metro Jaya tidak membawahi wilayah administratif Polisi Wilayah atau Polwil tetapi langsung dibagi dalam 13 Polres, 103 Polsek dan empat Polsek Persiapan. Ke- 13 Polres yang berada di bawah lingkup kerja Polda Metro Jaya masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Polres Metro Jakarta Pusat, terdiri dari delapan Polsek,
2. Polres Metro Jakarta Barat, terdiri dari delapan Polsek,
3. Polres Metro Jakarta Timur, terdiri dari sepuluh Polsek,
4. Polres Metro Jakarta Selatan, terdiri dari dua belas Polsek,
5. Polres Metro Jakarta Utara, terdiri dari enam Polsek,
6. Polres Metro Kota Tangerang, terdiri dari delapan Polsek,
7. Polres Tangerang, terdiri dari tujuh belas Polsek,
8. Polres Metro Bekasi, terdiri dari tujuh Polsek,
9. Polres Bekasi, terdiri dari lima Polsek,
10. Polres Metro Depok, terdiri dari tujuh Polsek,
11. Kepolisian Bandara Soekarno Hatta,
12. Polres KPPP Tanjung Priok , terdiri dari tiga Polsek,
13. Polres Kepulauan Seribu , terdiri dari dua Polsek.

Ketigabelas Polres di Polda Metro Jaya tersebut dapat dibagi menjadi dua tipe, yaitu Tipe Polres A 1 dan Tipe Polres B 1. Dari ke-13 Polres yang berada di lingkup Polda Metro Jaya, sebanyak sembilan Polres atau 69,23 persen termasuk Polres Tipe A 1 (*lihat* Tabel III.1). Kesembilan Polres Tipe A 1 tersebut adalah Polres Metro Jakarta Pusat, Polres Metro Jakarta Utara, Polres Metro Jakarta Barat, Polres Metro Jakarta Selatan, Polres Metro Jakarta Timur, Polres Metro Tangerang, Polres Metro Bekasi, Polres Metro Depok, dan Polres Metro Bandara Soekarno- Hatta.

Adapun empat Polres sisanya atau 30,77 persen dari seluruh Polres di Polda Metro Jaya termasuk dalam katagori Polres Tipe B 1, yaitu: Polres KPPP Tanjung Priok, Polres Tangerang, Polres Bekasi, dan Polres Kepulauan Seribu.

Ditinjau dari jumlah Polsek yang berada di lingkup tugas masing-masing Polres, maka Polres Tangerang dan Polres Bekasi adalah Polres dengan jumlah Polsek terbanyak yaitu masing-masing membawahi sebanyak 17 Polsek atau masing-masing memiliki 16,5 persen Polsek dari seluruh Polsek di Polda Metro Jaya. Kemudian disusul Polres Metro Jakarta Selatan dengan 12 Polsek atau 11,65 persen dan Polres Metro Jakarta Timur dengan 10 Polsek atau 9,71 persen.

Dua Polres yang memiliki jumlah Polsek paling sedikit masing-masing adalah Polres KPPP Tanjung Priok dengan tiga Polsek (2,91 persen) dan Polres Kepulauan Seribu dengan dua Polsek (1,94 persen). Karena sifatnya yang khusus untuk mengamankan lingkungan Bandara, Polres Metro Bandara Soekarno-Hatta tidak dibagi-bagi dalam Polsek.

Memperhatikan luasnya lingkup kerja Polda Metro Jaya yang tidak hanya bertanggungjawab untuk mengamankan wilayah DKI Jakarta tetapi juga mencakup wilayah administratif Kabupaten dan Kota Bekasi, Kota Depok serta Kabupaten dan Kota Tangerang; maka tidak mengherankan jika kondisi dan karakteristik wilayah yang melingkupi tiap Polsek di dalam kendali Polda

Metro Jaya juga bervariasi. Kondisi ini mengakibatkan potensi gangguan keamanan yang terjadi di lingkup Polda Metro Jaya juga berbeda-beda.

Secara umum gangguan keamanan yang terjadi di lingkup kerja Polda Metro Jaya dan dapat meresahkan masyarakat dapat diidentifikasi sebagai berikut:¹³

- Potensi gangguan keamanan akibat kegiatan premanisme baik yang berada di jalanan (*street crime*) maupun premanisme yang terorganisir,
- Berbagai bentuk praktik perjudian,
- Kejahatan narkoba,
- Kejahatan terhadap kekayaan negara,
- Kejahatan penyelundupan baik melalui pelabuhan udara, laut dan sepanjang pantai yang ada di wilayah hukum Polda Metro Jaya,
- Ancaman terorisme dengan segala bentuk kegiatannya, dan
- Berbagai masalah yang cenderung menjadi potensi atau sumber konflik horizontal, seperti konflik antar kampung, antar sekolah, dan antar kelompok masyarakat.

Berdasarkan atas karakteristik wilayah lingkup kerja Polda Metro Jaya yang sangat bervariasi, karena mencakup wilayah DKI Jakarta sekaligus membawahi lima wilayah administratif di Propinsi Jawa Barat dan Propinsi Banten, maka Polsek-Polsek yang berada di bawah kendali Polda Metro Jaya secara umum dapat dibagi menjadi tujuh macam Polsek, berdasarkan aktivitas ekonomi yang dominan di wilayah tersebut, yaitu:

- Tipe Polsek perkantoran, VIP, dan VVIP, misalnya Polsek Menteng Jakarta Pusat, Polsek Sawah Besar,

¹³ Polda Metro Jaya, 2008, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Polda Metro Jaya Tahun 2007*, 13 Februari 2008, Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah Metropolitan Jakarta Raya dan Sekitarnya: Jakarta, hal: 1.

- Tipe Polsek industri, misalnya sejumlah Polsek di Kabupaten dan Kodya Tangerang serta Bekasi,
- Tipe Polsek hiburan, misalnya Polsek Mampang Prapatan dan Polsek Tamansari Jakarta Barat,
- Tipe Polsek pantai dan pelabuhan, misalnya Polsek Koja, Polsek Tanjung Priok dan Polsek Cilincing,
- Tipe Polsek pemukiman, misalnya Polsek Tebet dan Polsek Jagakarsa Jakarta Selatan,
- Tipe Polsek setengah pedesaan dan perkotaan, misalnya sejumlah Polsek di Kabupaten Tangerang, Bekasi, dan Kota Depok,
- Tipe Polsek kepulauan, misalnya Polsek di Kepulauan Seribu.

Adapun pengkategorian Polsek pada wilayah Polda Metrojaya memiliki 7 kategori yang berbeda, perbedaan disini berdasarkan atas karakteristik daerah kerja masing-masing di ketujuh Polsek tersebut. Perbedaan karakteristik tersebut berkaitan dengan bobot ancaman suatu wilayah yang meliputi wilayah pemukiman VVIP/VIP, perkantoran, perdagangan atau pasar, daerah pabrik / industri, pelabuhan atau pesisir pantai, pemukiman pingiran atau perkampungan setengah pedesaan, tempat hiburan dan daerah kepulauan.

Dengan mengetahui bobot ancaman suatu wilayah, menurut Kunarto, selanjutnya dapat diidentifikasi apakah di suatu daerah dalam katagori sangat rawan, rawan, cukup rawan, kurang rawan dan tidak rawan.¹⁴

Kunarto menjelaskan pengertian ancaman sebagai: “Setiap situasi dan kondisi yang dapat menimbulkan gangguan dan atau membahayakan keamanan serta ketertipan masyarakat, kelangsungan hidup negara dan

¹⁴ Kunarto, 1997, *Perilaku Organisasi Polri*. Penerbit Citra Mannggal: Jakarta, hal: 388.

pembangunan nasional baik dalam bentuk faktual maupun potensial, yang memerlukan tindakan kepolisian yang berlingkup deteksi.”

Berdasarkan atas pengertian ancaman di atas, Kunarto selanjutnya menguraikan bahwa pada dasarnya kondisi rawan atau tidaknya suatu wilayah berkaitan dengan bobot ancaman yang terjadi pada wilayah itu. Bobot ancaman adalah hasil pembobotan tiga aspek yaitu ancaman faktual, *police hazard*, dan faktor-faktor kriminogen di atas dibagi tiga.¹⁵

Ancaman faktual adalah ancaman yang nyata dan berwujud dalam bentuk gangguan kamtibmas seperti kejahatan maupun pelanggaran hukum yang memerlukan tindakan kepolisian yang berlingkup represif. *Police hazard* adalah situasi dan kondisi yang sangat potensial untuk menjadi gangguan kamtibmas yang menuntut kehadiran petugas untuk melakukan tindakan-tindakan kepolisian berlingkup preventif. Sedangkan faktor-faktor kriminogen adalah situasi dan kondisi yang padat dengan faktor-faktor yang dapat menstimulir terjadinya *police hazard* dan ancaman faktual sehingga memerlukan tindakan kepolisian yang berlingkup preventif.

Berdasarkan atas penggolongan di atas, Polsek Pasar Minggu dan Polsek Sawah Besar mewakili karakteristik Polsek yang memiliki intensitas perekonomian paling dinamis. Hal ini tampak dengan tingkat kerawanan dan hakekat ancaman yang tinggi terhadap kriminalitas yang tampak dari laporan keamanan di Polsek tersebut.

Selanjutnya Polsek Tebet dan Polsek Senen mewakili Polsek di Polda Metro Jaya dengan tingkat intensitas perekonomian yang sedang. Hal ini dapat dipahami karena sebagian besar aktivitas penduduk di daerah Tebet adalah untuk pemukiman terutama tempat pemukiman bagi para pejabat-pejabat politik hal ini dapat terlihat ketika terjadi suatu kejahatan maka kasus yang terjadi tersebut merupakan atensi pimpinan Polri. Sementara itu, Polsek Senen mewakili Polsek di lingkup Polda Metro Jaya dengan tingkat intensitas perekonomian yang kurang dinamis dibandingkan dua golongan Polsek

¹⁵ Ibid, hal: 384.

sebelumnya. Polsek Senen mewakili Polsek dengan kepadatan penduduk yang relatif lebih jarang dibandingkan dua golongan Polsek Tebet namun Polsek Senen lebih cenderung kepada daerah perkantoran dari pada pemukiman.

Polsek Kodja dan Polsek Cilincing mewakili Polsek di lingkup Polda Metro dengan tingkat intensitas daerah masyarakat yang berdomisili di pesisir pantai Jakarta, khususnya di daerah pelabuhan. Karakteristik masyarakatnya pun berbeda dengan polsek-polsek lainnya, begitu pun kejahatan yang dilakukannya lebih banyak dalam bentuk kekerasan.

Polsek Mampang Prapatan mewakili Polsek di Polda Metro Jaya dengan tingkat intensitas daerah hiburan. Polsek Menteng mewakili Polsek di Polda Metro Jaya dengan karakteristik wilayah pemukiman bagi pejabat pemerintah dan pejabat kedutaan yang merupakan katagori wilayah VVIP dan VIP. Sedangkan Polsek Kepulauan Seribu mewakili Polsek di Polda Metro Jaya yang mewakili daerah berkarakteristik wilayah geografis kepulauan.

Polsek Bekasi Kabupaten dan Polsek Jatuwung Tangerang mewakili Polsek yang merupakan kategori wilayah pabrik dan perindustrian serta latar belakang masyarakatnya masih bersifat tradisional.

Perbedaan dinamika kerja antar Polsek di lingkup Polda Metro Jaya sangat mempengaruhi ketertarikan personil Polri untuk menduduki jabatan Kapolsek. Jabatan Kapolsek pada Polsek dengan intensitas perekonomian relatif paling dinamis, seperti Polsek Menteng cenderung lebih diperebutkan dibandingkan Polsek Tebet. Sebaliknya, jabatan Kapolsek Tebet cenderung lebih menarik dibandingkan jabatan Kapolsek Cakung.

Polsek di lingkup Polda Metro Jaya, berdasarkan atas Surat Keputusan Kapolri No: 54 tahun 2003 dapat digolongkan menjadi Polsek dengan Tipe A1 dan Tipe B1. Sebuah Polsek digolongkan menjadi Tipe A1 jika diperkuat personel Polri minimal sebanyak 150 personel dan PNS paling sedikit 3 orang. Seorang Kapolsek yang memimpin Polsek Tipe A juga dibantu oleh seorang Kapolsek.

Adapun sebuah Polsek dapat digolongkan menjadi Polsek Tipe B1 jika diperkuat personel maksimal 90 personel dan dua PNS. Seorang Kapolsek yang memimpin Polsek Tipe B1 tidak dibantu oleh seorang Wakapolsek.

Berdasarkan kriteria penggolongan tersebut, maka dari 103 Polsek definitif yang berada di Polda Metro Jaya, sebanyak 42 Polsek atau 40,78 persen dari total Polsek di Polda Metro Jaya merupakan Polsek dengan Tipe A1. Polsek Tipe A tersebut terdapat di seluruh Polres Metro wilayah DKI Jakarta, kecuali di Polsek Ciputat dan Polsek Pamulang yang berada di lingkup tugas Polres Metro Jakarta Selatan. Kedua Polsek tersebut memiliki Tipe B 1.

Sedangkan 61 Polsek atau 59,22 persen dari total Polsek di Polda Metro Jaya memiliki Tipe B 1. Ke-61 Polsek tersebut tersebar di Polres Metro Tangerang, Polres Metro Bekasi, Polres Metro Depok, Polres KPPP Tanjung Priok, Polres Tangerang, Polres Bekasi, dan Polres Kepulauan Seribu (*Lihat Tabel III.1*).

Selain 103 Polsek definitif, saat ini juga telah dibentuk empat Polsek persiapan. Keempat Polsek persiapan tersebut terdiri atas dua Polsek berada di Kabupaten Bekasi dan masing-masing satu Polsek berada di Kabupaten Tangerang dan Kabupaten Kepulauan Seribu.

Dalam setiap Polres, masing-masing Polsek yang berada dalam lingkup tugas Polres tersebut selanjutnya juga dapat di-*ranking* berdasarkan atas potensi ancaman yang terjadi di wilayah tersebut. Perincian *ranking* dari tiap Polsek dalam sebuah Polres, selanjutnya dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel III.1. Data Jumlah Polres, Polsek, Tipe Polres, dan Tipe Polsek, di Lingkup Kerja Polda Metro Jaya

No.	Polres	Tipe Polres	Jumlah Polsek	Tipe Polsek	
				A	B 1
1.	Polres Metro Jakpus	A1	8	8	-

			(7,77 %)		
2.	Polres Metro Jakut	A1	6 (5,83 %)	6	-
3.	Polres Metro Jakbar	A1	8 (7,77 %)	8	-
4.	Polres Metro Jaksel	A1	12 (11,65 %)	10	2
5.	Polres Metro Jaktim	A1	10 (9,71 %)	10	-
6.	Polres Metro Tangerang	A1	8 (7,77 %)	-	8
7.	Polres Metro Bekasi	A1	7 (6,8 %)	-	7
8.	Polres Metro Depok	A1	7 (6,8 %)	-	7
9.	Polres Metro Bandara Soekarno- Hatta	A1			
10.	Polres KPPP Tanjung Priok	B1	3 (2,91 %)	-	3
11.	Polres Tangerang	B1	17 (16,5 %)	-	17
12.	Polres Bekasi	B1	17 (16,5 %)	-	17
13.	Polres Kep. Seribu	B1	2 (1,94%)	-	2
Rekapitulasi Total					
Jumlah Total Polres				13	(100 %)
Jumlah Total Polres Tipe A1				9	(69,23 %)
Jumlah Total Polres Tipe B 1				4	(30,77 %)
Jumlah Total Polsek				103	(100 %)
Jumlah Total Polsek Tipe A				42	(40,78 %)
Jumlah Total Polsek Tipe B 1				61	(59,22 %)

Catatan:

1. Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Metro Jaya (2008).
2. Data tersebut adalah Polsek definitif, di luar empat Polsek Persiapan, yaitu dua Polsek Persiapan di Kabupaten Bekasi dan masing-masing satu Polsek Persiapan di Kabupaten Tangerang dan Kabupaten Kepulauan Seribu.

3.3. Biro Personel (Ropers) sebagai Unit Pengembangan SDM Polda Metro Jaya

Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri di lingkup kerja Polda Metro Jaya dilaksanakan oleh Biro Personel yang dipimpin oleh Kepala Biro Personel (Karopers) yang berpangkat Komisaris Besar Polisi yang bertanggungjawab kepada Kapolda Metro Jaya, dan dalam pelaksanaan tugas sehari – hari di bawah kendali Wakapolda Metro Jaya.¹⁶

3.3.1. Visi dan Misi Biro Personel Polda Metro Jaya

Dalam menjalankan tugas, Biro Personel Polda Metro Jaya dipedomani visi organisasi sebagai berikut:

“Mewujudkan Personel Polda Metro Jaya yang Bersih, Profesional, dan Memiliki Etika atau Moral yang Tinggi, Secara Kualitas Maupun Kuantitas.”

Berdasarkan pernyataan visi di atas, selanjutnya diuraikan dalam Misi Pembinaan SDM Polri Polda Metro Jaya Biro Personel sebagai berikut:¹⁷

1. Manajemen di bidang pembinaan personel meliputi penyediaan, penggunaan, perawatan, pendidikan, pemisahan dan penyaluran personel termasuk Psikologi Kepolisian dan upaya meningkatkan kesejahteraan personel di lingkungan Polda Metro Jaya,

¹⁶

Biro Personel Polda Metro Jaya, 2008, *Biro Personel Polda Metro Jaya*
http://biropersonel.metropolri.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=69

¹⁷

Biro Personel Polda Metro Jaya, 2008, *Biro Personel Polda Metro Jaya*,
http://biropersonel.metro-polri.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=69

2. Menyelenggarakan dan melaksanakan penerimaan personel baru baik Perwira, Bintara, Tamtama maupun PNS Polri.
3. Meningkatkan kualitas anggota Polri dan PNS Polri di bidang pembinaan maupun operasional melalui pendidikan pelatihan, penataran, seminar, simulasi maupun ceramah- ceramah,
4. Penggunaan dan penempatan personel Polri / PNS dalam rangka pembinaan karier personel, terdiri atas:
 - a. Administrasi kenaikan pangkat personel Polri dan PNS,
 - b. Administrasi dan dokumen personel Polri dan PNS dalam rangka pembinaan karier
5. Psikologi, mencakup kegiatan:
 - a. Melaksanakan pemeriksaan psikologi dalam rangka penyediaan sumber daya manusia Polri / PNS, promosi jabatan. Penempatan / penugasan personel, konsultasi psikologi anggota yang bermasalah,
 - b. Memberikan dukungan psikologi bagi tugas-tugas operasional Polri.
6. Pembinaan kesejahteraan
 - a. Menyelenggarakan dan melaksanakan pembinaan moril dan kesejahteraan personel meliputi tanda kehormatan perijinan atau cuti, penghasilan personel atau kenaikan gaji berkala, perumahan, asuransi.
 - b. Menyelenggarakan dan melaksanakan pembinaan jasmani personel Polri

7. Pemisahan atau pensiun
 - a. Mendata pensiun Perwira, Bintara, Tamtama dan PNS Polri
 - b. Proses penyelesaian pensiun janda/duda/warakawuri
 - c. Memberikan pelatihan dalam rangka penyaluran tenaga kerja.

3.3.2. Lingkup Tugas Biro Personel Polda Metro Jaya

Ropers adalah unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Polda Metro Jaya yang berada di bawah Kapolda Metro Jaya. Seperti telah diuraikan pada visi dan misi organisasi di atas, maka tugas Ropers adalah membina dan menyelenggarakan fungsi manajemen bidang personel, meliputi: penyediaan, penggunaan, perawatan, pemisahan dan penyaluran personel, termasuk psikologi kepolisian dan upaya peningkatan kesejahteraan personel di lingkungan Polda Metro Jaya.¹⁸

Sebagaimana diatur dalam Keputusan Kapolri No. Pol: Kep/54/X/2002/ tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Polda Metro Jaya, Biro Personel Polda Metro Jaya bertugas membina dan menyelenggarakan fungsi manajemen bidang personel yang meliputi penyediaan, penggunaan, perawatan, pemisahan, dan peyaluran personel termasuk psikologi dan upaya peningkatan kesejahteraan personel di lingkungan Polda Metro Jaya.¹⁹

¹⁸ Biro Personel Polda Metro Jaya, 2008, *Biro Personel Polda Metro Jaya*, http://biropersonel.metropolri.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=69

¹⁹ Biro Personel Polda Metro Jaya, 2007, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Biro Personel Polda Metro Jaya Tahun 2007*, Polri Daerah Metro Jaya dan Sekitarnya, Biro Personel: Jakarta, hal: 2.

Tugas utama Ropers tersebut selanjutnya dituangkan dalam rencana kerja tahun anggaran 2007 yang meliputi²⁰

- Pembinaan personel di lingkungan Polda Metro Jaya,
- Penyelenggaraan manajemen personel yang meliputi: penyediaan personel, seleksi, pendidikan, pelatihan personel (individu), serta pemisahan dan penyaluran personel,
- Pembinaan dan penyelenggaraan pembinaan karier yang meliputi: mutasi dan pengangkatan pembentukan dalam jabatan, kepangkatan dan pembinaan PNS Polri,
- Pembinaan dan penyelenggaraan pembinaan kesejahteraan, yang meliputi: pembinaan rohani dan mental, dan pembinaan jasmani serta pembinaan kesejahteraan moril termasuk upaya peningkatan kesejahteraan materil personel,
- Pembinaan dan penyelenggaraan fungsi Psikologi, yang meliputi psikologi kepolisian dan psikologi personel.

Jumlah kekuatan personel pengembang fungsi pembinaan di Ropers Polda Metro Jaya saat ini berjumlah 137 orang. Mereka berasal dari berbagai latar belakang pendidikan umum, pendidikan pembentukan, pendidikan pengembangan, pendidikan kejuruan, dan pelatihan di bidang kepersonaliaan.²¹

Untuk melancarkan tugas dan sasaran kegiatan yang telah disusun, Ropers mendapatkan dukungan dari Anggaran Biro Personel Metro Jaya tahun 2007, dengan menggunakan anggaran APBN yang ditentukan atau

²⁰ Ibid.

²¹ Biro Personel Polda Metro Jaya, 2007, *Buku 1. Rencana Kerja Biro Personel Polda Metro Jaya Tahun 2007*, Polri Daerah Metro Jaya dan Sekitarnya, Biro Personel: Jakarta, hal: 4.

sesuai DIPA tahun 2007, untuk kegiatan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:²²

- (1) Program pengembangan SDM Polri, terdiri atas: a. pengembangan kekuatan personel Polri dan b. pengembangan kemampuan personel Polri,
- (2) Program pengembangan sarana dan pra sarana kepolisian,
- (3) Program pemeliharaan keamanan dan ketertipan masyarakat, mencakup kegiatan pengaturan dan penertipan kegiatan masyarakat atau instansi, dukungan umum dan alokasi anggaran, dan pelayanan keamanan dengan alokasi anggaran,
- (4) Program penyelenggaraan pimpinan kenegaraan dan kepemimpinan, terdiri atas kegiatan pengelolaan gaji, honorarium dan tunjangan dengan alokasi; dan penyelenggaraan operasional perkantoran dengan alokasi anggaran.

3.3.3. Struktur Organisasi Biro Personel Polda Metro Jaya

Dalam menjalankan tugas, Kepala Biro Personel atau Karopers yang mengepalai Biro Personel Polda Metro Jaya lebih jauh dibantu oleh beberapa staf dengan bidang masing – masing yang terkait dengan Biro Personel. Perincian tugas dan kewajiban masing-masing bidang dalam Biro Personel dapat dijelaskan sebagai berikut:

3.3.3.1. Bagian Pembinaan Karier (Bag. Binkar)

Bagian Pembinaan Karier dipimpin oleh Kabag Binkar, berpangkat Ajun Komisaris Besar Polisi yang bertanggungjawab kepada Karopers. Kabag

²² Biro Personel Polda Metro Jaya, 2007, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Biro Personel Polda Metro Jaya Tahun 2007*, Polri Daerah Metro Jaya dan Sekitarnya, Biro Personel: Jakarta, hal: 19 - 20.

Binkar bertugas membina dan menyelenggarakan fungsi manajemen pembinaan karir anggota Polri dan PNS Polri. Lingkup tugas Bag Binkar lebih rinci meliputi kegiatan penyelenggaraan mutasi dan pengangkatan atau pemberhentian dalam jabatan, kepangkatan serta pembinaan karier PNS Polri.

Dalam menjalankan tugas di atas, Kabag Binkar dibantu oleh beberapa kasubag, yaitu:

3.3.3.1.1 Sub Bagian Mutasi dan Jabatan (Sub Bag Mutjab)

Sub Bag Mutjab adalah unsur pelaksana staf pada Ropers yang berada dibawah Kabag Binkar. Sub Bag Mutjab dipimpin oleh Kasubag Mutasi Jabatan, berpangkat Komisariss Polisi. Tugas utamanya adalah menyelenggarakan fungsi pembinaan karir bidang mutasi dan jabatan personel, yang dapat diperinci sebagai berikut.²³

- Penempatan pertama dan lanjutan bagi Anggota Polri dan PNS,
- Pemindehan atau penempatan Anggota Polri dan PNS,
- Melaksanakan administrasi pemindehan / penempatan Anggota Polri dan PNS,
- Mencatat ringkasan identitas pribadi, dan
- Mencatat pemutakhiran data perorangan setiap administrasi dalam pemutakhiran data baik Anggota Polri maupun PNS dilingkungan Polda Metro Jaya.

Adapun jumlah personel Sub Bag Mutjab berjumlah delapan orang, terdiri dari seorang Kepala Sub Bag Mutjab dengan pangkat Kopol dan tujuh orang staf. Ketujuh orang personel tersebut masing-masing adalah seorang berpangkat AKP yang menjabat Kaur Mutjab, dua orang berpangkat Brigadir, dua orang berpangkat Bribtu dan dua orang PNS.

²³ Biro Personel Polda Metro Jaya, 2008, *Biro Personel Polda Metro Jaya*, http://biropersonel.metropolri.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=69

Berkaitan dengan pembagian tugas dan tanggung jawab pekerjaan, untuk mutasi dan jabatan dengan kepangkatan Perwira (Perwira Menengah dan Perwira Pertama) dilakukan oleh Kasub Bag Mutjab dan Kaur Mutjab. Sedangkan untuk mutasi dalam kepangkatan Bintara seluruhnya diemban oleh empat personel Sub Bag Mutjab yang berpangkat Bintara. Sementara itu, staf PNS Sub Bag Mutjab bertanggung jawab di bidang administrasi.

Adapun kewenangan Subbagmutjab dalam menyelenggarakan pembinaan personel yang berkaitan dengan mutasi dan jabatan hanya sebatas melakukan mutasi lintas Satuan Kerja (Satker) saja. Sedangkan untuk mutasi di lingkungan Satker, Sub Bag Mutjab tidak berwenang. Selain itu, Sub Bag Mutjab juga berfungsi untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya mutasi di lingkungan Polda Metro Jaya berikut pada satuan kewilayahan.

3.3.3.1.2 Sub Bagian Pangkat (Sub Bag Pangkat)

Sub. Bag Pangkat dipimpin oleh Kasubag Pangkat, berpangkat Komisarisi Polisi bertugas menyelenggarakan pembinaan bidang kepangkatan Perwira, Bintara dan Tamtama. Adapun perincian tugas Sub Bag Pangkat adalah sebagai berikut:

- Menerima, meneliti, mencatat, dan meng-*entry* data UKP yang diusulkan Satker,
- Mengajukan Litpers kepada Irwasda, Kabid Propam, Kabid Binkum, dan Kabag Dalpers Polda Metro Jaya,
- Mengajukan pertimbangan UKP untuk dimintakan persetujuan Wanjak UKP,
- Mengirim usulan persetujuan KNP BA/TA dan UKP PA ke Mabes Polri u.p. De SDM Polri,
- Mengajukan Reskep KPN BA/TA yang telah mendapat persetujuanKapolri dan membuat STR Kapolda tentang

- pemberitahuan KNP PA, BA dan TA kepada distribusi A, B, dan C 1, pelaksanaannya korps report KNP Pamen,
- Menerbitkan petikan Skep KNP BA/TA dan pendistribusiannya dan menerbitkan petikan II skep KNP yang hilang.

3.3.3.1.3 Sub Bagian Pembinaan PNS (Sub Bag Bin PNS)

Sub Bag Bin PNS dipimpin oleh Kasubag Bin PNS yang berpangkat Komisaris Polisi. Lembaga ini bertugas menyelenggarakan pembinaan karir PNS Polri yang meliputi penyediaan, penempatan pertama, mutasi jabatan dan pengusul kenaikan pangkat, pemberian ganjaran serta pengakhiran dinas PNS Polri.

3.3.3.2. Bagian Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan (Bag Bindiklat)

Bag Bindiklat adalah unsur pelaksana staf pada Ropers yang berada dibawah Karopers. Bagbindiklat bertugas membina atau menyelenggarakan manajemen pendidikan dan pelatihan personel (individu), termasuk pelatihan peserta didik yang melaksanakan tugas magang. Bag Bindiklat dipimpin oleh Kepala Bag Bindiklat (Kabag Bindiklat) berpangkat Ajun Komisaris Besar Polis dan bertanggungjawab kepada Karopers. Bag Bindiklat terdiri atas dua Sub Bagian, yaitu:

- 3.2.1.** Sub Bagian Pendidikan (Sub Bagdik), dipimpin oleh Kasubag pendidikan, berpangkat Komisaris Polisi bertugas sebagai administrator di bidang pendidikan personel.
- 3.2.2.** Sub Bagian Pelatihan (Sub Baglat), dipimpin Kasubag Pelatihan, berpangkat Komisaris Polisi bertugas sebagai administrator di bidang pelatihan personel.

3.3.3.3. Bagian Pembinaan Kesejahteraan (Bag Binjah)

Bag Binjah dipimpin oleh Kabag Binjah, berpangkat Ajun Komisaris Besar Polisi, bertugas menyelenggarakan dan membina fungsi pembinaan religi, seragam termasuk atribut dan seni, tradisi, pembinaan jasmani dan kesejahteraan personel Polri. Bag Binjah terdiri atas tiga Sub Bagian, yaitu :

- 3.3.1** Sub Bagian Jahmat, dipimpin Kasubag Jahmat, berpangkat Komisaris Polisi bertugas menyelenggarakan dan pembinaan upaya peningkatan kesejahteraan materiil dengan memberdayakan koperasi, yayasan dan usaha terkait lainnya.
- 3.3.2** Sub Bagian Pelayanan Hak, dipimpin oleh Kasubag Pelayanan Hak, berpangkat Komisaris Polisi bertugas menyelenggarakan administrasi gaji berkala, tunjangan jabatan, perawatan dinas, khusus, perjalanan dinas mutasi, perizinan/cuti, tanda kehormatan dan pemakaman, termasuk pembinaan rehabilitasi cacat personel dalam pelaksanaan tugas Polri.
- 3.3.3** Sub Bagian Binjas, dipimpin Kasubag Binjas, berpangkat Komisaris Polisi bertugas menyelenggarakan fungsi pembinaan jasmani personel dalam lingkungan Polri yang meliputi pemeliharaan peningkatan dan seleksi kesempatan jasmani personel Polri dan seleksi penerimaan anggota Polri.

3.3.3.4 Bagian Psikologi

Bagian Psikologi dipimpin oleh Kabag Psikologi, berpangkat Ajun Komisaris Besar Polisi dan bertugas merumuskan kebijakan, menyelenggarakan fungsi psikologi, pembinaan, serta pengkajian dan pengembangan materi khusus, pengolahan dan penyajian data, pengelolaan dan informasi psikologi serta pemeriksaan dan pengujian seleksi pendidikan pengembangan Personel Polri dan Werving Polri.

Bagian Psikologi terdiri atas dua Sub Bagian, yaitu:

- 3.4.1 Sub Bagian Psikologi Kepolisian, dipimpin oleh Kasubag Psikologi Kepolisian (Psipol), berpangkat Komisaris Polisi dan bertugas menyelenggarakan analisa psikologi, membimbing dan menyuluh serta membantu memeriksa psikologi reserse dan intel dalam rangka mendukung operasional.
- 3.4.1 Kasubag Psikologi Personel, berpangkat Komisaris Polisi yang bertugas menyelenggarakan seleksi, klasifikasi, kesejahteraan mental dan pengajaran psikologi dalam rangka membina Personel Polri.

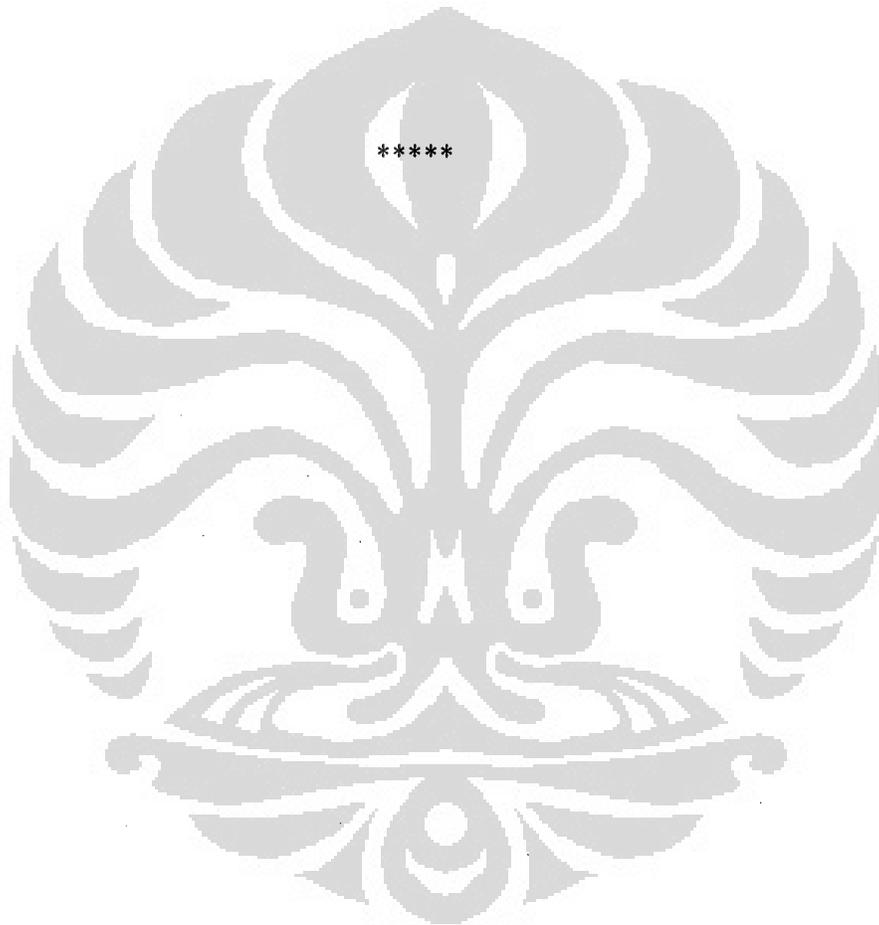
3.3.3.5 Bagian Pengendalian Personel (Bag Dalpers)

Bagian Pengendalian Personel, disingkat Bagdalpers dipimpin oleh Kabag Dalpers, berpangkat Ajun Komisaris Besar Polisi yang bertugas menyelenggarakan dan membina fungsi penyediaan personel, seleksi pendidikan, dan pengakhiran dinas personel. Bag Dalpers terdiri atas tiga Sub Bagian, yaitu :

- 3.5.1 Sub Bagian Penyediaan Personel (Sub Bag Diapers) dipimpin oleh Kasubag Diapers, berpangkat Komisaris Polisi yang bertugas menyelenggarakan administrasi penerimaan, pengangkatan dan penempatan pertama serta ikatan dinas kepegawaian anggota Polri.
- 3.5.2 Sub Bagian Seleksi (Sub Bag Seleksi), dipimpin Kasubag Seleksi Pendidikan, berpangkat Komisaris Polisi yang bertugas melaksanakan fungsi seleksi pendidikan pengembangan umum, pengembangan spesialisasi ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengembangan spesialisasi dan alih golongan anggota Polri dan PNS Polri.
- 3.5.3 Sub Bagian Khirdin, dipimpin Kasubag Khirdin, berpangkat Komisaris Polisi yang bertugas melaksanakan administrasi penetapan pensiun, pemberhentian anggota Polri.

3.3.3.6 Bagian Urusan Administrasi dan Tata Usaha (Bagian Urmintu)

Bagian Urmintu dipimpin oleh Kaurmintu, berpangkat Ajun Komisaris Besar Polisi atau golongan IV B yang bertugas menyelenggarakan fungsi perencanaan program dan anggaran, melaksanakan pelayanan ketatausahaan, serta administrasi personel, materiil, dan keuangan di lingkungan biro personel Polda.



BAB IV

REKRUTMEN DAN SELEKSI KAPOLSEK DI POLDA METRO JAYA

4.1 Peran Kapolsek dalam Paradigma Polri

Keberhasilan Polri melaksanakan tugas dan perannya sesuai paradigma yang telah disepakati, pada hakekatnya berkaitan dengan pembenahan pengelolaan organisasi, yang antara lain dimulai dari aspek kepemimpinan organisasi. Ini dapat dipahami karena aspek kepemimpinan adalah kegiatan yang dapat mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum yang telah ditentukan organisasi.

Seorang pemimpin dalam lingkungan organisasi Polri dikatakan berhasil melaksanakan tugas kepemimpinannya jika dapat menciptakan satuan Polri yang profesional, efisien, efektif, modern, bersih, berwibawa dan dicintai masyarakat. Oleh karena itu, seorang pemimpin Polri diharapkan dapat memberikan sejumlah pengaruh positif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi Polri. Jelaslah bahwa kepemimpinan di tiap tingkat pada organisasi Polri, termasuk di tingkat Kapolsek, sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan seperti yang telah ditentukan dalam visi dan misi organisasi. Dengan demikian, keberhasilan Polri pada dasarnya juga berkaitan dengan penempatan komandan di tingkat Polsek sebagai ujung tombak operasional polisi. dengan penempatan komandan di tingkat Polsek sebagai ujung tombak operasional polisi.

Kapolsek sebagai salah satu unsur pimpinan Polri di jajaran sektor paling depan sesudah Pos Polisi (Pospol) harus dapat menjabarkan pelaksanaan kebijakan dari Proja dan Pragiat Polres dari Operasi Rutin Kepolisian. Selain itu, jika dianggap perlu, Polsek juga dilibatkan dalam

Operasi Khusus Kepolisian.

Khusus berkaitan dengan pelaksanaan paradigma baru, peran Kapolsek tetap penting. Sebagai *the first line of supervisor* organisasi Polri yang langsung berhubungan dengan masyarakat pada level terdepan selain Polpos, maka Kapolsek diharapkan dapat mensukseskan pengembangan fungsi pelayanan yang berkembang di masyarakat, khususnya dalam bentuk pemolisian masyarakat atau *community policy*. Peningkatan kinerja pemolisian di tingkat Polsek tidak dapat dilepaskan dari peningkatan kualitas dan profesionalisme Kapolsek sehingga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan manajerial, termasuk ketajaman dan kepekaan menganalisis permasalahan serta mengambil keputusan. Oleh karena itu, kebijakan penempatan personel yang berkaitan dengan proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya memiliki arti penting agar dapat mensukseskan pelaksanaan program pemolisian masyarakat.

4.2 Karakteristik Personel Polda Metro Jaya dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan Iptu

Pembinaan karier personel Polri berpegang teguh pada prinsip *merit system* dan capaian prestasi atau *achievement* yang transparan dan berkelanjutan. Oleh karena itu, setiap anggota Polri diberi pangkat yang diharapkan dapat mencerminkan peran, fungsi, kemampuan, dan keabsahan wewenang serta tanggungjawab dalam penugasannya.¹ Ketersediaan strata kepangkatan yang lebih tinggi selanjutnya diharapkan dapat mendorong pegawai untuk tidak hanya mengejar kenaikan pangkat tanpa dibarengi tekad untuk meningkatkan prestasi dan kemampuan sesuai kepangkatan Polri.²

¹ Lembaga Manajemen UI, 2006, *Reformasi Berkelanjutan. Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia*, Lembaga Manajemen UI, Kantor Deputi SDM Kapolri, dan Partnership for Governance Reform in Indonesia: Jakarta, hal: 55.

² Ibid.

Karena pangkat mencerminkan kualifikasi atau kompetensi tertentu bagi personel maka sebaiknya kenaikan pangkat dapat diikuti pula dengan peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keahlian dengan mengikutkan personel yang bersangkutan pada diklat-diklat penjejjangan.³ Untuk jabatan setingkat Kapolsek idealnya diduduki oleh personel Polri dengan pangkat Kompol dan Wakapolsek dijabat oleh personel dengan pangkat AKP. Namun, dalam kenyataan di lapangan, jabatan Kapolsek diduduki oleh personel Polri dengan kepangkatan Kompol atau AKP senior.

Berikut uraian komposisi personel di jajaran Polda Metro Jaya dengan kepangkatan Kompol, AKP, dan Iptu. Distribusi jumlah personel dengan pangkat Kompol dan AKP dan masing-masing lingkup tugas mereka di bagian operasional dan pembinaan pada Polda Metro Jaya lebih rinci dapat dilihat pada Tabel IV.1. di bawah ini.

Tabel IV.1. Rekapitulasi Jumlah Kekuatan dan Kondisi Anggota Polri dengan Kepangkatan Kompol, AKP, dan IP yang Bertugas pada Fungsi Operasional dan Pembinaan di Lingkup Polda Metro Jaya. Data Triwulan IV T.A 2007, Kondisi per Oktober sampai Desember 2007.

No.	FUNGSI	Kepangkatan						Jumlah (%)
		Kompol		AKP		Iptu		
		Pria	Wanita	Pria	Wanita	Pria	Wanita	
1.	Jumlah Total Personel Opsnal	239	23	646	77	436	42	1463 (83,18 %)
2.	Jumlah Total Personal Bin.	91	16	97	30	50	12	296 (16,82 %)
3.	Jumlah Total Personel	330	39	743	107	486	54	1759 (100 %)
4.	Jumlah Total	369 (20,98 %)		850 (48,32 %)		540 (30,70 %)		1759 (100 %)
5.	Polsek	16	0	135	7	144	11	313 (17,79 %)

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

³

Ibid, hal: 57.

Berdasarkan Tabel IV.1. terlihat bahwa personel Polri di lingkup kerja Polda Metro Jaya yang berpangkat Kopol mencapai 369 personel, AKP sebanyak 850 personel, dan Iptu sebanyak 540 personel. Jika dibandingkan dengan total personel Polri yang bertugas di Polda Metro Jaya yang mencapai 26.625 personel, dengan demikian masing-masing personel dengan pangkat Kopol mencapai 1,39 persen; personel dengan pangkat AKP mencapai 3,19 persen; dan personel dengan pangkat Iptu mencapai 2,03 persen, dari total personel di Polda Metro Jaya.

Personel dengan kepangkatan Kopol, AKP dan Iptu sebagian besar bekerja di bagian operasional. Posisi tiga besar adalah bekerja di bagian reserse sebanyak 340 personel atau 19,33 persen dari total personel dengan kepangkatan Kopol, AKP dan Iptu; lalu lintas sebanyak 316 (17,96 persen), dan Polsek sebanyak 313 (17,79 persen).

4.3 Anatomi Kapolsek di Polda Metro Jaya

Selanjutnya diuraikan lebih rinci karakteristik Kapolsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya berdasarkan sejumlah indikator, antara lain berdasarkan kepangkatan, frekuensi jabatan, lama masa dinas, usia, pendidikan asal personel, pendidikan pembentukan, pendidikan pengembangan, hubungan antara kepangkatan Kapolsek dengan Tipe Polsek, dan gender.

4.3.1 Rekapitulasi Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya.

Berdasarkan kondisi per Oktober sampai Desember 2007, seperti terlihat pada Tabel IV.2, Kapolsek dengan pangkat Kopol di lingkup Polda Metro Jaya berjumlah 42 personel atau 39,25 persen dari total personel Kapolsek di Polda Metro Jaya. Jika dikaitkan dengan seluruh personel di

Polda Metro Jaya yang memiliki pangkat Kopol yang berjumlah 369 personel, maka prosentase Kapolsek dengan kepangkatan Kopol tersebut adalah 11,38 persen dari total personel dengan kepangkatan Kopol di Polda Metro Jaya.

Sementara itu, Kapolsek dengan pangkat AKP mencapai 59 personel atau 55,14 persen dari seluruh personel Kapolsek di Polda Metro Jaya (*lihat Tabel V.2*). Jika dibandingkan dengan jumlah seluruh personel di Polda Metro Jaya yang berpangkat AKP, yang berjumlah 850 personel, maka persentase Kapolsek dengan kepangkatan AKP tersebut adalah mencapai 6,94 persen.

Selain itu, di Polda Metro Jaya juga terdapat Kapolsek dengan kepangkatan IP. Jumlahnya mencapai enam personel atau 5,62 persen dari total Kapolsek (*lihat Tabel IV.2*).

Tabel IV.2. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007.

No.	Kepangkatan	Jenis Kelamin		Jumlah Total	% - tase
		Pria	Wanita		
1.	Kopol	42	-	42	39,25 %
2.	AKP	57	2	59	55,14 %
3	IP	6	-	6	5,62 %
	Jumlah Total	105 (98,13 %)	2 (1,87 %)	107	100%

Sumber : Hasil pengolahan Penelitian dari Biro Personel Polda Metrojaya (2008)

Profesionalisme Polri, termasuk peran dan fungsi Kapolsek pada dasarnya juga terkait dengan masalah kepangkatan. Adanya strata kepangkatan yang dibuat di Polri diharapkan bahwa semakin tinggi kepangkatan seseorang diharapkan berbanding lurus dengan peningkatan prestasi dan kemampuan personel sesuai kepangkatan yang telah ditetapkan. Ini dikarenakan kepangkatan mencerminkan tingkat kemampuan, peran dan

jabatan tertentu bagi personel sehingga kenaikan pangkat umumnya diikuti pula dengan peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keahlian setelah personel yang bersangkutan mengikuti berbagai diklat-diklat penjenjangan.⁴ Mengingat tugas dan tanggungjawab yang dihadapi Kapolsek di Polda Metro Jaya terus meningkat baik dalam kualitas maupun kuantitas jenis pekerjaannya, maka Biro Personel Polda Metro Jaya merencanakan agar posisi tersebut diisi oleh personel Polri dengan kepangkatan Kopol.⁵

Dari Tabel IV.2 di atas menunjukkan sebagian besar, yaitu 59 personel atau 55,14 persen yang menjabat posisi Kapolsek di lingkup tugas Polda Metro Jaya masih berpangkat AKP. Bahkan ada enam Kapolsek berpangkat Iptu yang ditempatkan pada Polsek Persiapan. Jika mengacu pada kriteria kepangkatan yang diharapkan bisa dihubungkan dengan tingkat profesionalisme personel di lapangan yang diharapkan berpangkat Kopol, maka penempatan personel di Polda Metro Jaya masih belum ideal. Jumlah Kapolsek berpangkat Kopol di Polda Metro Jaya baru mencapai 42 personel atau 39,25 persen dari total Kapolsek di Polda Metro Jaya.

4.3.2 Rekapitulasi Personel dengan Kepangkatan Kopol dan AKP di Polda Metro Jaya yang Belum Pernah Menjabat Kapolsek per Oktober sampai Desember 2007

Selanjutnya, Tabel IV.3. di bawah menjelaskan rekapitulasi personel dengan kepangkatan Kopol, AKP, dan Iptu di Polda Metro Jaya yang belum pernah menjabat posisi Kapolsek per Oktober sampai Desember 2007.

⁴ Lembaga Manajemen UI, 2006, hal: 57

⁵ Biro Personel Polda Metro Jaya, 2007, *Buku 1. Rencana Kerja Biro Personel Polda Metro Jaya Tahun 2007*, Polri Daerah Metro Jaya dan Sekitarnya, Biro Personel: Jakarta, hal: 12.

Tabel IV.3. Rekapitulasi Personel dengan Kepangkatan Kopol dan AKP di Polda Metro Jaya yang Belum Pernah Menjabat Kapolsek per Oktober sampai Desember 2007

No.	Kepangkatan	Jenis Kelamin		Jumlah Total	% - tase
		Pria	Wanita		
1.	Kopol	456 (20,32 %)	61 (2,72 %)	517	23,04 %
2.	AKP	1033 (46,03 %)	160 (7,13 %)	1193	53,16 %
3.	Iptu	480 (21,39 %)	54 (2,41 %)	534	23,80 %
	Jumlah Total	1969 (87,75 %)	275 (12,25 %)	2244	

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Berdasarkan Tabel IV.3. menjelaskan bahwa personel dengan kepangkatan Kopol, AKP, dan Iptu di Polda Metro Jaya yang belum pernah menduduki jabatan Kapolsek mencapai 2244 personel, dengan perincian 517 personel atau 23,04 persen berpangkat Kopol, 1193 atau 53,16 persen berpangkat AKP, dan 534 personel atau 23,80 persen berpangkat Iptu.

Dari 517 personel berpangkat Kopol, sebanyak 456 personel atau 20,32 persen dari total personel berpangkat Kopol, AKP dan Iptu berasal dari perwira pria dan 61 atau 2,72 persen berasal dari perwira Polwan.

Sedangkan dari 1193 personel dengan kepangkatan AKP di Polda Metro Jaya, sebanyak 1033 personel atau 46,03 persen berasal dari total personel berpangkat Kopol, AKP dan Iptu, berasal dari perwira pria dan 160 personel atau 7,13 persen berasal dari Polwan.

Sementara itu, dari 534 personel dengan kepangkatan Iptu, maka sebanyak 480 orang atau 21,39 persen dari total personel berpangkat Kopol, AKP dan Iptu, berasal dari perwira pria dan 273 personel atau 12,25 persen dari Polwan.

Walaupun telah ada perencanaan di Biro Personel Polda Metro Jaya untuk mengisi pos Kapolsek di Polda Metro Jaya dengan kepangkatan

minimal Kopol, ternyata di lapangan rencana tersebut masih belum dapat dilaksanakan. Jumlah Kapolsek berpangkat Kopol di Polda Metro Jaya baru mencapai 42 personel atau 39,25 persen dari total Kapolsek di Polda Metro Jaya. Sedangkan di jajaran Polda Metro Jaya masih tercatat adanya personel dengan kepangkatan Kopol yang tidak pernah menjabat sebagai Kapolsek. Jumlahnya mencapai 517 personel.

Data di atas menunjukkan bahwa Ropers u.p Bag.Binkar. u.p. Sub Bagmutjab di Polda Metro Jaya belum memiliki analisis jabatan yang tepat untuk posisi seorang Kapolsek. Robbin dalam Papu menjelaskan analisis jabatan sebagai proses pengukuran kegiatan-kegiatan yang ada dalam suatu jabatan.⁶ Melalui analisis jabatan itulah selanjutnya diuraikan secara terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan termasuk mencakup hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada dan menentukan tentang tingkat pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Berkaitan dengan posisi Kapolsek di Polda Metro Jaya, maka analisis jabatan seorang Kapolsek seharusnya mencakup pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan personel Polri agar dapat melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif sebagai Kapolsek. Salah satu indikator yang dapat digunakan adalah kepangkatan personel Polri tersebut yang diharapkan minimal berpangkat Kopol.

Karena ketiadaan analisis jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya maka menyebabkan personel Polri yang menduduki posisi Kapolsek memiliki kepangkatan yang tidak seragam. Hal ini disebabkan proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya dipengaruhi oleh faktor hubungan personal yang diatur secara hierarki atau disebut hubungan patron-klien. Dalam hubungan patron-klien tersebut, ada keadaan pelaku utama yang menjadi pusat dari segala patron yang memiliki kekuatan yang besar untuk menguasai

⁶ Ibid.

dan mengontrol para klien. Hubungan patron-klien inilah yang membuka jalan munculnya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Para klien tersebut menjadi tergantung kepentingannya atau kesejahteraan hidupnya pada kemampuan dari patronnya untuk memperoleh sejumlah fasilitas yang diperlukan. Selanjutnya, dari fasilitas tersebut dipergunakan untuk kepentingan dirinya dan kerabatnya.

Adanya data 517 personel Kopol di Polda Metro Jaya belum pernah menjabat sebagai Kapolsek, padahal Roper mentargetkan seluruh Kapolsek berpangkat Kopol, tampak menjelaskan adanya kecenderungan pola patron-klien dalam proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya. Walaupun Ropers telah merencanakan mengisi posisi Kapolsek di Polda Metro Jaya dengan kepangkatan Kopol, namun di lapangan justru personel dengan kepangkatan AKP lebih banyak menempati posisi Kapolsek dibandingkan Kopol.

4.3.3 Rekapitulasi Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya Berdasarkan Frekuensi Menjabat Kapolsek

Jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya umumnya diserahterimakan setiap enam bulan sekali. Hal ini dimaksudkan untuk proses penyegaran maupun dikaitkan dalam proses pembinaan personel baik berkaitan dengan proses promosi, alih tugas maupun demosi jabatan. Berdasarkan atas kriteria lama periode atau frekuensi seorang Kapolsek menjabat, maka karakteristik Kapolsek di Polda Metro Jaya dapat digambarkan dalam Tabel IV.4. di bawah ini.

Tabel IV.4. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kompok, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007, Berdasarkan Frekuensi Menjabat Kapolsek.

No.	Kepangkatan	Frekuensi Menjabat Kapolsek				Jumlah (%)
		Satu Kali	Dua kali	Tiga Kali	Empat Kali	
1.	Kompok	25 (23,36 %)	15 (14,02 %)	2 (1,87 %)	-	42 (39,25 %)
2.	AKP	43 (40,18 %)	12 (11,21 %)	4 (3,74 %)	-	59 (55,14 %)
3.	IP	6 (5,62 %)	-	-	-	6 (5,62 %)
	Jumlah (%)	74 (69,16 %)	27 (25,23 %)	6 (5,62 %)		107 (100 %)

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Berdasarkan data Tabel IV.4. per Oktober sampai Desember 2007 di atas, tampak bahwa sebagian besar personel Kapolsek di Polda Metro Jaya menduduki posisi Kapolsek untuk satu periode jabatan, yaitu sebanyak 74 personel atau 69,16 persen, dengan perincian 25 personel atau 23,36 persen berpangkat Kompok, 43 personel atau 40,18 persen berpangkat AKP, dan enam personel atau 5,62 persen berpangkat IP.

Jika dianalisis lebih jauh, sebanyak 27 personel Kapolsek atau 25,23 persen menjabat selama dua periode, masing-masing 15 Kapolsek atau 14,02 persen berpangkat Kompok dan 12 personel atau 11,21 persen berpangkat AKP. Selain itu, ada enam personel atau 5,62 persen Kapolsek telah menduduki posisi Kapolsek sebanyak tiga periode, yaitu dua personel atau 1,87 persen berpangkat Kompok dan empat personel atau 3,74 persen berpangkat AKP.

Dari data di atas dapat dianalisis bahwa dengan tidak adanya strategi perencanaan penempatan Kapolsek berkaitan dengan proses pengembangan

personel Polri di Polda Metro Jaya menyebabkan ketidakseragaman frekuensi masa jabatan seorang Kapolsek di lingkup Polda Metro Jaya. Walaupun sebagian besar sebanyak 74 personel atau 69,16 persen baru menjabat sebagai seorang Kapolsek untuk masa jabatan yang pertama namun di sisi lain juga ditemui adanya seorang Kapolsek yang telah menjabat sebanyak dua kali yaitu 27 personel Kapolsek atau 25,23 persen; dan bahkan ada enam personel atau 5,62 persen Kapolsek telah menduduki posisi Kapolsek sebanyak tiga periode.

Data empiris ini menunjukkan bahwa belum adanya kriteria berapa kali seorang Kapolsek di Polda Metro Jaya menjabat. Kenyataan ini memungkinkan ada perbedaan penerapan di lapangan, yaitu masih adanya personel yang menjabat menjadi Kapolsek sebanyak tiga kali berturut-turut. Perbedaan perlakuan di atas, khususnya dengan masih adanya seorang Kapolsek yang dapat menempati posisi Kapolsek sebanyak tiga kali berturut-turut sebanyak enam personel atau 5,62 persen.

Fenomena ini dapat didekati dari teori patron – klien. Itu artinya personel Polri yang memiliki hubungan relatif lebih baik dengan penentu kebijakan dalam penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya memiliki peluang lebih banyak untuk mendapatkan frekuensi jabatan Kapolsek lebih panjang. Data empiris tersebut juga sejalan dengan hasil kajian Lembaga Manajemen FE UI yang menyimpulkan belum adanya sistem karier (jabatan) di lingkungan organisasi Polri. Saat ini masih terdapat persepsi bahwa belum ada ketentuan baku yang jelas dan transparan yang mengatur jalur jalur karier atau pola pergerakan jabatan di Polri. Ketentuan itu mencakup persyaratan mengenai dasar-dasar pertimbangan yang rinci selain kepangkatan yang mengatur pola pergerakan jabatan baik promosi, demosi dan mutasi. Selain itu, masih terdapat ketidakjelasan mengenai berapa lama seharusnya seseorang menduduki suatu jabatan tertentu. Lalu, setelah menjabat jabatan

tertentu apa saja serta dengan prestasi bagaimana, seseorang dapat dipromosikan ke jabatan apa.⁷

Ketiadaan strategi perencanaan pengembangan SDM di Polda Metro Jaya yang memungkinkan berlakunya praktik pola patron-klien juga diperkuat dengan tidak adanya sistem yang baku mengenai kriteria penilaian kinerja personel. Hasil kajian Lembaga Manajemen FE UI menjelaskan bahwa proses penilaian kinerja di organisasi Polri umumnya dibagi dua yaitu standar prestasi dan dimensi penilaian.⁸

Dari penelitian LM FE UI tersebut, sebagian responden menyatakan belum ada standar baku dan jelas untuk memberikan penilaian atas prestasi atau kinerja seseorang personel secara obyektif. Penilaian kinerja atau prestasi kerja yang adil menuntut adanya suatu standar prestasi yang jelas untuk dijadikan tolok ukur yang ideal sebagai *performance standard*. Semakin jelas suatu standar prestasi maka penilaian yang dilakukan akan semakin akurat. Berkaitan dengan hal di atas, sebagian besar responden menyatakan belum ada standar yang jelas dan baku yang ditetapkan untuk menilai hasil kerja yang dicapai.

4.3.4 Rekapitulasi Kapolsek dengan Kepangkatan Kompol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya Berdasarkan Lama Masa Dinas

Jika dianalisis berdasarkan lamanya personel Kapolsek mengemban jabatan Kapolsek (*lihat* Tabel IV.5.), maka sebagian besar Kapolsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya, yaitu sebanyak 55 personel atau 51,4 persen dari total Kapolsek memiliki masa kerja di bawah satu tahun, dengan perincian 27 personel atau 25,23 persen berpangkat Kompol, 22 personel atau

⁷ Lembaga Manajemen UI, 2006, *Reformasi Berkelanjutan. Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia*, Lembaga Manajemen UI, Kantor Deputi SDM Kapolri, dan Partnership for Governance Reform in Indonesia: Jakarta, hal: 62 -63

⁸ Ibid,hal: 50

20,56 persen berpangkat AKP dan enam personel atau 5,62 persen berpangkat IP.

Selanjutnya sebanyak 46 personel Kapolsek atau 42,99 persen dari total Kapolsek di Polda Metro Jaya telah menempati posisi Kapolsek selama satu sampai dua tahun, dengan perincian 15 personel atau 14,02 persen berpangkat Kopol dan 31 personel atau 28,97 persen berpangkat AKP. Selain itu, juga ditemui sebanyak enam personel atau 5,62 persen dari total Kapolsek di Polda Metro Jaya telah menjabat posisi ini selama dua sampai tiga tahun. Keenam personel tersebut semuanya berpangkat AKP.

Tabel IV.5. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007, Berdasarkan Lama Masa Dinas.

No.	Kepangkatan	Lama Masa Dinas (Tahun)				Jumlah (%)
		Lebih dari 3 Tahun	3 -2 Tahun	2-1 Tahun	Kurang dari 1 Tahun	
1.	Kopol	-	-	15 (14,02 %)	27 (25,23 %)	42 (39,25 %)
2.	AKP	-	6 (5,62 %)	31 (28,97 %)	22 (20,56 %)	59 (55,14 %)
3.	IP	-	-	-	6 (5,62 %)	6 (5,62 %)
	Jumlah (%)	-	6 (5,62 %)	46 (42,99 %)	55 (51,4 %)	107 (100 %)

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Argumen ketiadaan strategi perencanaan penempatan jabatan Kapolsek dengan kegiatan pembinaan SDM personel di Polda Metro Jaya juga dapat memberikan penjelasan kenapa lama masa jabatan dari seorang Kapolsek di Polda Metro Jaya juga berbeda-beda. Sebanyak 55 personel atau 51,4 persen dari total Kapolsek memiliki masa kerja di bawah satu tahun, 46

personel Kapolsek atau 42,99 persen dari total Kapolsek di Polda Metro telah bertugas selama satu sampai dua tahun, dan sebanyak enam personel atau 5,62 persen telah menjabat posisi ini selama dua sampai tiga tahun.

Kondisi ini menjadi konsekuensi logis dari adanya perbedaan frekuensi jabatan dari masing-masing Kapolsek. Semakin sering personel menjabat posisi Kapolsek maka semakin lama masa dinas mereka menjadi seorang Kapolsek. Berdasarkan teori patron-klien, sebagai sebuah klien, seorang Kapolsek yang mampu menjalin komunikasi dengan berbagai pejabat yang menentukan kebijakan di bidang penempatan Kapolsek selaku patron, relatif memiliki peluang untuk semakin kerap menjabat Kapolsek. Itu artinya lama tahun masa dinas sebagai Kapolsek juga semakin panjang.

4.3.5 Rekapitulasi Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya Berdasarkan Katagorisasi Usia

Dasar pengisian dan penempatan jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya umumnya berkaitan dengan masalah senioritas dalam masa kerja personel Polri. Hal ini tampak jika dilihat dari katagorisasi usia personel yang menduduki posisi Kapolsek seperti yang telah dipaparkan dalam Tabel IV.6. di bawah ini.

Tabel IV.6. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007, Berdasarkan Katagorisasi Usia.

No.	Kepangkatan	Usia (Tahun)				Jumlah (%)
		50-45	44-40	39-35	34-25	
1.	Kopol	20 (18,69 %)	2 (1,87 %)	19 (17,76 %)	1 (0,93 %)	42 (39,25 %)
2.	AKP	46 (42,99 %)	7 (6,54 %)	1 (0,93 %)	5 (4,67 %)	59 (55,14 %)
3.	IP	2 (1,87 %)	3 (2,80%)	-	1 (0,93 %)	6 (5,62 %)
	Jumlah (%)	68 (63,55 %)	12 (11,21 %)	20 (18,69 %)	7 (6,54 %)	107 (100%)

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Sebagian besar jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya diduduki oleh personel yang sudah berusia 40 tahun sampai 50 tahun. Ada 68 personel yang berusia 45 -50 tahun dan 12 personel berusia antara 40-44 tahun. Di dalam Kepolisian, usia tersebut sebenarnya sudah melewati batas produktivitas untuk mengemban jabatan Kapolsek, karena berkaitan dengan beratnya tantangan di lapangan. Karena selain sebagai pengelola organisasi di tingkat Polsek, seorang Kapolsek diharapkan masih harus terjun ke lapangan untuk mengelola pengamanan di daerahnya masing-masing. Usia produktif seorang Kapolsek sesungguhnya adalah pada kisaran umur 39 tahun ke bawah.

Lebih dari separo Kapolsek di Polda Metro, yaitu sebanyak 68 personel atau 63,55 persen diisi oleh personel yang telah memiliki usia antara 45 sampai 50 tahun, dengan perincian 20 personel atau 18,69 persen berpangkat Kopol, 46 personel atau 42,99 persen berpangkat AKP, dan dua personel atau 1,87 persen berpangkat IP.

Personel Kapolsek yang berumur 40 - 44 tahun berjumlah 12 personel (11,21 persen) dari total Kapolsek. Untuk katagori ini, sebagian besar yaitu tujuh personel atau 6,54 persen berpangkat AKP, dua personel (1,87 persen) berpangkat Kopol dan tiga personel (2,80 persen) berpangkat IP.

Sementara itu, personel Kapolsek yang berusia 35 -39 tahun mencapai 20 personel atau 18,69 persen dari total Kapolsek. Untuk katagorisasi usia ini, sebagian besar Kapolsek berpangkat Kopol, yaitu berjumlah 19 personel atau 17,76 persen dan seorang personel atau 0,93 persen berpangkat AKP.

Selain itu, di Polda Metro Jaya juga terdapat tujuh orang atau 6,54 persen Kapolsek yang usianya relatif sangat muda yaitu berusia 25 sampai 35 tahun. Untuk katagori ini, masing-masing sebanyak seorang personel atau 0,93 persen berpangkat kopol dan IP serta lima personel atau 4,67 persen berpangkat AKP (*lihat Tabel IV.6.*).

Kunarto menjelaskan bahwa posisi Kapolsek termasuk golongan Pamen/Pamapol untuk lingkungan daerah tingkat I ke bawah. Itu artinya Kapolsek adalah staf pelaksanaan pusat Polda ke bawah dimana bobot kerja Kapolsek lebih berkaitan dengan kegiatan teknis, taktik dan operasional di Polsek daripada menyusun berbagai kebijakan.⁹ Berdasarkan atas konsep tersebut, maka usia ideal seorang Kapolsek apalagi untuk wilayah yang sangat dinamis seperti di Polda Metro Jaya adalah antara 30 tahun sampai 39 tahun dimana kondisi jasmani dan fisik personel masih cukup gesit dan dinamis.

Karena Ropers u.p. Bag. Binkar u.p Sub Bag. Mutjab belum memiliki analisis jabatan untuk posisi Kapolsek di Polda Metro Jaya maka tidak ada kriteria persyaratan usia maksimal personel yang seharusnya menjadi Kapolsek. Kondisi inilah yang menyebabkan sebagian besar Kapolsek di Polda Metro Jaya usianya 40 tahun sampai 50 tahun. Sebagian besar mereka juga berpangkat AKP. Lebih dari separo Kapolsek di Polda Metro, yaitu sebanyak 68 personel atau 63,55 persen diisi oleh personel yang telah

⁹ Kunarto. 1997. *Perilaku Organisasi Polri*. Penerbit Citra Mannggal: Jakarta, hal: 125.

memiliki usia antara 45 sampai 50 tahun. Sedangkan 12 personel berusia antara 40-44 tahun.

Kenyataan di lapangan tersebut menunjukkan bahwa seleksi penempatan posisi Kapolsek lebih dikaitkan kriteria senioritas yang berkaitan dengan lamanya masa dinas personel sebagai anggota Polri. Penempatan posisi Kapolsek bukan didasarkan atas persyaratan pekerjaan atau *job specification* yang jelas. Salah satunya antara lain dikaitkan dengan usia maksimal untuk jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya.

4.3.6 Rekapitulasi Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya Berdasarkan Pendidikan

Di bawah ini selanjutnya diuraikan karakteristik Kapolsek di Polda Metro Jaya berdasarkan latar belakang pendidikan personel tersebut, yaitu berdasarkan atas asal pendidikan sebelum menjadi personel Polri, pendidikan pembentukan Polri dan pendidikan pengembangan Polri.

4.3.6.1 Rekapitulasi Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya Berdasarkan Asal Lulusan Pendidikan

Profesionalisme personel Polri termasuk untuk posisi Kapolsek juga dapat didekati dari latar belakang pendidikan personel tersebut sebab tingkat pendidikan sangat mempengaruhi kemampuan manajerial personel tersebut, termasuk ketajaman dan kepekaan menganalisis permasalahan serta mengambil keputusan. Menurut Legge dan Exley dalam Bainur, profesionalisme adalah keterampilan yang didasarkan atas pengetahuan teoritis sehingga perlu mendapatkan pendidikan tinggi dan kemampuan teknik lainnya yang diakui oleh rekan sejawatnya.¹⁰

¹⁰ Dadang Bainur,, 2007, *Profesionalisme Polisi*, <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2007/092007/05/0901.htm>, Edisi Cetak - Rabu, 05 September 2007.

Agar Polri dapat menjalankan tugas secara profesional, Bainur mengemukakan bahwa patut dipikirkan bahwa posisi Kapolsek haruslah diisi dengan personel yang berlatar belakang asal pendidikan dengan ijazah sarjana atau sekurang-kurangnya D-3.¹¹ Melalui pendidikan tinggi tersebut diharapkan personel mampu memiliki kelebihan dalam pola pikir yang lebih sistematis dan komprehensif ketika berhadapan untuk menyelesaikan suatu masalah. Namun, data empiris di lapangan menunjukkan bahwa kriteria ideal tingkat pendidikan asal Kapolsek belum memenuhi konsep yang dikemukakan Bainur tersebut.

Berikut adalah data tabel rekapitulasi asal pendidikan personel Kapolsek.

Tabel IV.7. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007, Berdasarkan Asal Pendidikan Umum sebelum Menjadi Personel Polri.

No.	Kepangkatan	Lulusan Pendidikan Umum sebelum Menjadi Personel Polri				Jumlah (%)
		S 2	S 1	DIII/DI	SMU	
1.	Kopol	9 (8,41 %)	12 (11,21 %)	-	21 (19,63 %)	42 (39,25 %)
2.	AKP	1 (0,93 %)	14 (13,08 %)	-	44 (41,12 %)	59 (55,14 %)
3.	IP	-	2 (1,87 %)	-	4 (3,74%)	6 (5,62 %)
	Jumlah (%)	10 (9,35 %)	28 (26,17 %)		69 (64,49%)	107 (100 %)

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Jika dianalisis berdasarkan dari asal latar belakang pendidikan sebelum diterima menjadi personel Polri, maka sebagian besar Kapolsek di

¹¹ Ibid.

Polda Metro Jaya, yaitu sebanyak 69 personel atau 64,49 persen dari total Kapolsek berlatar belakang pendidikan SMU. Ke-69 personel Kapolsek tersebut, sebanyak 21 personel atau 19,63 persen berpangkat Kopol, 44 personel atau 41,12 persen berpangkat AKP dan empat personel atau 3,74 persen berpangkat IP (*Lihat Tabel IV.7*).

Personel Kapolsek di Polda Metro Jaya yang berlatarbelakang pendidikan D III atau D I tidak ada. Sedangkan personel Kapolsek yang berasal dari Perguruan Tinggi atau S 1 sebanyak 28 personel atau 26,17 persen dari total Kapolsek, dengan perincian sebanyak 12 personel atau 11,21 persen berpangkat Kopol, 14 personel atau 13,08 persen berpangkat AKP dan dua personel atau 1,87 persen berpangkat IP.

Selain itu, sebanyak 10 personel Kapolsek di Polda Metro Jaya berlatarbelakang pendidikan S 2, yaitu sebanyak sembilan personel atau 8,41 persen berpangkat Kopol dan seorang personel atau 0,93 persen berpangkat AKP.

Jika mengacu kriteria profesionalisme berdasarkan konsep Legge dan Exley dalam Bainur, yang menguraikan profesionalisme sebagai keterampilan yang didasarkan atas pengetahuan teoritis yang diperoleh melalui pendidikan tinggi, maka kondisi Kapolsek di Polda Metro Jaya masih belum ideal. Dari 107 Kapolsek, hanya 28 personel atau 26,17 persen dari total Kapolsek yang memperoleh pendidikan S 1 dan sebanyak 12 personel atau 11,21 persen berpendidikan S 2.

4.3.6.2 Rekapitulasi Pendidikan Pembentukan Kapolsek di Polda Metro Jaya

Sistem pendidikan Polri saat ini memiliki dua pembagian yaitu pendidikan pembentukan adalah pendidikan perekrutan awal untuk menjadi personel Polri dan pendidikan pengembangan yaitu pendidikan peningkatan

kualitas personel Polri, adapun pendidikan pembentukan dapat dikategorikan menjadi empat bagian yang dapat dijelaskan sebagai berikut.¹²

- Pendidikan untuk menjadi personel dengan kepangkatan Tamtama (khusus untuk Brimob dan Polairud) yang telah ditiadakan sejak tahun 2004,
- Pendidikan SPN dan Sepolwan sebagai *entry level* untuk menjadi bintara dengan persyaratan pendidikan formal SMU,
- Pendidikan AKPOL merupakan *entry level* untuk menjadi perwira dengan persyaratan pendidikan formal SMU, S1, S2 dan
- Pendidikan PPSS (Program Perwira Sumber Sarjana) merupakan *entry level* untuk perwira dengan persyaratan pendidikan formal S 1 dan S2.

Sedangkan untuk pendidikan pengembangan terdapat lima jenis pendidikan lanjutan pengembangan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Setukpa/Secapa merupakan pendidikan lanjutan bagi bintara,
- PTIK merupakan pendidikan lanjutan bagi perwira lulusan AKPOL atau D3 bagi Bintara Polwan,
- Selapa merupakan pendidikan pengembangan setingkat PTIK bagi para perwira yaitu lulusan Akpol yang tidak mengikuti pendidikan PTIK, lulusan Secapa, dan Lulusan PPSS,

¹² Lembaga Manajemen UI, 2006, *Reformasi Berkelanjutan. Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia*, Lembaga Manajemen UI, Kantor Deputi SDM Kapolri, dan Partnership for Governance Reform in Indonesia: Jakarta, hal: 39-40

- Sespim merupakan pendidikan pengembangan lanjutan setelah mengikuti pendidikan pengembangan PTIK dan SELAPA,
- SESPATI merupakan pendidikan pengembangan tertinggi di lingkungan Polri merupakan lanjutan dari pada pendidikan pengembangan SESPIM.

Melalui sistem pendidikan pembentukan dan pendidikan pengembangan di atas, diharapkan dapat dihasilkan personel Polri yang memenuhi tiga kriteria, yaitu personel Polri yang patuh hukum, terpuji, dan mahir.¹³

Seorang personel Polri dikategorikan patuh hukum jika dapat memahami landasan hukum sebagai seorang personel Polri. Mereka harus dapat memahami arti dan pengertian sejumlah hal yang terkandung di dalam UU No: 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia, KUHP, KUHP, UU tentang HAM, dan Hukum adat istiadat setempat.

Filosofi pendidikan Polri pada dasarnya diturunkan dalam sejumlah hakekat, makna, nilai dan semangat yang selanjutnya dapat menjadi dasar-dasar untuk menghasilkan sosok Polri yang terpuji. Adapun nilai-nilai tersebut selanjutnya dijabarkan dalam rohani agama, Pancasila, Tri Brata, dan Kode Etik Polri.

Sedangkan aspek mahir memiliki pengertian bahwa personel Polri dilengkapi serangkaian ilmu atau iptek sehingga dapat meningkatkan teknik personel dan menghasilkan personel yang profesional dan memiliki kompetensi yang baik.

Tiga nilai abstrak tersebut selanjutnya diimplementasikan dalam sistem pendidikan di lingkup Polri, berupa kurikulum yang melibatkan

¹³ Lembaga Manajemen UI, 2006, *Reformasi Berkelanjutan. Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia*, Lembaga Manajemen UI, Kantor Deputi SDM Kapolri, dan Partnership for Governance Reform in Indonesia: Jakarta, hal: 38.

sepuluh komponen pendidikan dengan komposisi 70 persen mencetak kemahiran, 15 persen untuk menanamkan nilai-nilai terpuji dan 15 persen untuk menginternalisasikan nilai-nilai patuh hukum. Dengan demikian selanjutnya diharapkan dapat dihasilkan sosok Polri yang dapat melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat sehingga dapat dipercaya oleh masyarakat.¹⁴

Tabel IV.8. Rekapitulasi Pendidikan Pembentukan Kapolsek di Polda Metro Jaya

No.	Kepangkatan	Jenis Pendidikan Pembentukan			Jumlah Total	%tase
		Akpol	Secapa	PPSS		
1.	Kompol	20 (19,42 %)	19 (18,45%)	3 (2,93 %)	42	40,78 %
2.	AKP	4 (3,88 %)	53 (53,40 %)	2 (1,94 %)	59	55,14 %
3.	IP	1 (0,93 %)	5 (4,85 %)	-	6	5,61 %
	Jumlah Total	25 (23,36 %)	77 (71,96 %)	5 (4,85 %)	107	100 %

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Berdasarkan Tabel IV.8. menunjukkan bahwa dari 103 Kapolsek yang saat ini menjabat di lingkup kerja Polda Metro Jaya, maka sebanyak 42 personel atau 40,78 persen mengecap pendidikan pembentukan dari Akademi Kepolisian (Akpol), Secapa dan PPSS. Adapun perinciannya dapat lebih jauh dijelaskan sebagai berikut.

¹⁴ Lembaga Manajemen UI, 2006, *Reformasi Berkelanjutan. Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia*, Lembaga Manajemen UI, Kantor Deputi SDM Kapolri, dan Partnership for Governance Reform in Indonesia: Jakarta, hal: 38.

Untuk personel Kapolsek di Polda Metro Jaya dengan kepangkatan Kopol, sebanyak 20 personel atau 19,42 persen berasal dari pendidikan pembentukan Akpol; 19 personel atau 18,45 persen berasal dari pendidikan pembentukan Secapa, dan tiga personel atau 2,93 dari program PPSS.

Sedangkan untuk personel Kapolsek dengan kepangkatan AKP, sebanyak empat personel atau 4,88 persen berasal dari pendidikan pembentukan Akpol; 55 personel atau 53,40 persen dari pendidikan pembentukan Secapa, dan dua personel atau 1,94 persen berasal dari PPSS (*Lihat Tabel IV.8.*).

Berdasarkan data Tabel IV.8. di atas jelas bahwa Ropers u.p.Bag.Binkar. u.p sub Bag. Mutjab belum memiliki kriteria yang jelas berkaitan dengan sumber pendidikan pembentukan personel untuk mengisi jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya. Asal usul pendidikan pembentukan Kapolsek dengan Tipe Polsek dimana ia menjabat seharusnya dapat dijabarkan dalam analisis jabatan, khususnya berkaitan dengan persyaratan jabatan (*job specification*).

Sebagai contoh, jika dihubungkan antara profesionalisme dan latar belakang asal pendidikan, untuk wilayah Polsek dengan Tipe A akan lebih baik dipimpin oleh Kapolsek yang memiliki latar belakang Akpol dan PPSS mengingat tantangan dan tingkat kerawanan yang lebih tinggi sehingga menunjuk Kapolsek yang dapat memecahkan masalah secara sistematis dan komprehensif. Sedangkan personel dengan latar belakang pembentukan Secapa dimana asal pendidikan personel adalah SMU dapat memimpin Polsek Tipe B ke bawah. Kendati tidak memiliki latar belakang pendidikan tinggi, Kapolsek yang meniti karier melalui pendidikan Secapa mungkin bisa saja memiliki pengalaman di lapangan yang baik.

Akibat tidak adanya analisis jabatan yang mengatur tentang latar belakang pendidikan pembentukan Kapolsek, menyebabkan bervariasinya latar belakang pendidikan pembentukan para personel Polri yang saat ini menjabat sebagai Kapolsek di Polda Metro Jaya. Faktor kemampuan personel

untuk menjalin hubungan yang baik dengan berbagai pihak yang menentukan proses penempatan Kapolsek cenderung memiliki andil lebih besar dibandingkan latar belakang pendidikan pembentukan Polri personel.

Tabel V.9. Data Tahun Kelulusan Pendidikan Pembentukan Akpol Kapolsek di Polda Metro Jaya

No.	Tahun Kelulusan	Kepangkatan		Jumlah	% -tase
		Kompol	AKP		
	S				
1.	1993	4	-	4	16 %
2.	1994	5	-	5	20 %
3.	1995	8	-	8	32 %
4.	1996	2	2	4	16 %
5.	1997	-	2	2	8 %
6.	1998	-	2	2	8 %
7.	1999	-	-		
8.	2000	-	-		
	Jumlah Total	19	6	25	100 %

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Sementara itu, jika dilihat dari tahun kelulusan pendidikan pembentukan Akpol, para Kapolsek dengan kepangkatan Kompol yang saat ini menduduki jabatan, sebagian besar yaitu delapan personel atau 32 persen adalah personel yang lulus Akpol pada tahun 1995, kemudian sebanyak lima personel atau 20 persen lulus pada tahun 1994 dan dua personel atau 16 persen lulus pada tahun 1993 (Lihat Tabel IV.9).

Sedangkan untuk personel Kapolsek dengan kepangkatan AKP yang saat ini menduduki jabatan Kapolsek, masing-masing sebanyak dua personel atau delapan persen adalah lulusan Akpol tahun 1996, 1997, dan 1998.

Berdasarkan data IV.90 di atas, ternyata masih ada empat Kapolsek yang merupakan hasil pendidikan Akpol angkatan 1993 dengan pangkat Kompol. Ini membuktikan bahwa di Ropers u.p.Bag.Binkar. u.p sub Bag

Mutjab belum memiliki strategi dan perencanaan pengembangan SDM yang baik. Hal ini tampak dari data di atas dimana personel Polri hasil kelulusan Akpol 1993 yang seharusnya sudah mencapai posisi kepangkatan Letkol ternyata masih berpangkat Kompol. Mereka seharusnya sudah pantas untuk menduduki jabatan setingkat Kasat di Polres. Jika ada strategi perencanaan pengembangan karier yang jelas, personel angkatan 1993 seharusnya sedang dalam persiapan untuk pengembangan masa dinas sehingga tidak lagi dibebani tugas operasional sebagai Kapolsek.

Tabel IV.10. Data Tahun Kelulusan Pendidikan Pembentukan Secapa/PPSS Kapolsek di Polda Metro Jaya

No.	Tahun Kelulusan	Kepangkatan		Jumlah	% -tase
		Kompol	AKP		
1.	1990	2	-	2	3,03 %
2.	1991	4	-	4	6,06 %
3.	1992	4	1	5	7,58 %
4.	1993	4	-	4	6,06 %
5.	1994	2	4	6	9,09 %
6.	1995	2	7	9	13,64 %
7.	1996	-	12	12	18,18 %
8.	1997	-	3	3	4,55 %
9.	1998	-	10	10	15,15 %
10.	1999	-	9	9	13,64 %
11.	2000	-	2	2	3,03 %
	Jumlah Total	18	48	66	100 %

Sumber: Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Adapun jika dilihat dari tahun kelulusan pendidikan pembentukan Secapa atau PPSS, para Kapolsek dengan kepangkatan Kompol yang saat ini menduduki jabatan, umumnya lulusan tahun 1991, 1992, 1993 yaitu masing-masing sebanyak empat personel. Selain itu, masing-masing dua personel adalah lulusan tahun 1990, 1994 dan 1995. (Lihat Tabel IV.10.).

Sedangkan untuk personel Kapolsek dengan kepangkatan AKP yang saat ini menduduki jabatan Kapolsek, sebagian besar adalah produk lulusan tahun 1996 yaitu sebanyak 12 personel (18,18 persen) dari total Kapolsek yang telah mengikuti pendidikan pengembangan, kemudian diikuti lulusan tahun 1998 sebanyak 10 personel (15,15 persen), dan dan lulusan tahun 1999 sebanyak sembilan personel atau 13,64 persen.

4.3.6.3 Rekapitulasi Pendidikan Pengembangan Kapolsek di Polda Metro Jaya

Pendidikan pengembangan personel Polri memiliki beberapa jenis pendidikan lanjutan, yaitu: Secapa untuk pendidikan lanjutan bagi bintara, PTIK dan Sespim sebagai lembaga pendidikan lanjutan bagi perwira yang akan melanjutkan pendidikan tertinggi di Polri yaitu Sespati, dan Selapa dan Sespim sebagai pendidikan lanjutan bagi para perwira lulusan PPSS yang akan mengikuti pendidikan Sespati.¹⁵ Melalui pendidikan pengembangan tersebut diharapkan personel Polri dapat menjadi personel yang lebih profesional, yaitu lebih patuh hukum, lebih terpuji, dan lebih mahir. Dengan demikian, personel Polri yang telah menjalani pendidikan pengembangan tentu saja diharapkan kualitasnya lebih baik dibandingkan yang belum.

Adapun rekapitulasi pendidikan pengembangan Kapolsek di Polda Metro Jaya dapat dijelaskan dalam Tabel IV.11. sebagai berikut.

¹⁵ Lembaga Manajemen UI, 2006, Reformasi Berkelanjutan. Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia, Lembaga Manajemen UI, Kantor Deputi SDM Kapolri, dan Partnership for Governance Reform in Indonesia: Jakarta, hal: 40

Tabel IV.11. Rekapitulasi Pendidikan Pengembangan Personel Kapolsek di Polda Metro Jaya

No.	Kepangkatan	Jenis Pendidikan Pengembangan			Jumlah Total (Personel yang Mengikuti)	Jumlah Total Kapolsek
		PTIK	Selapa	Tidak		
1.	Kompol	20 (19,42 %)	11 (10,68 %)	3 (2,91 %)	31 (30,10 %)	
2.	AKP	4 (3,88 %)	-	65 (63,12 %)	4 (3,88 %)	
	Jumlah Total	24 (23,30 %)	11 (10,68 %)	68 (66,02%)	33,98 %	103 (100 %)

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya 2008

Berdasarkan Tabel V.12., jika dilihat dari kualifikasi pendidikan pengembangan yang telah dijalani, dari 103 Kapolsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya, personel baik yang berpangkat Kompol maupun AKP yang telah mengikuti pendidikan pengembangan adalah mencapai 35 orang atau 33,98 persen dari total Kapolsek. Sedangkan sebagian besar sisanya, yaitu 68 personel Kapolsek atau 66,02 persen belum atau tidak mengikuti pendidikan pengembangan. Sebagian besar personel tersebut memiliki kepangkatan AKP.

Personel Kapolsek dengan kepangkatan Kompol yang telah mendapatkan pendidikan pengembangan sebanyak 31 personel atau 30,10 persen dari total Kapolsek yang saat ini menjabat di Polda Metro Jaya. Sedangkan personel Kapolsek dengan kepangkatan Kompol yang tidak atau belum mendapatkan pendidikan pengembangan sebanyak tiga personel atau 2,91 persen dari total Kapolsek.

Data Tabel V.12. lebih jauh menjelaskan bahwa dari 31 personel Kapolsek dengan kepangkatan Kompol yang telah mendapatkan pendidikan pengembangan, sebanyak 20 personel atau 19,42 persen telah lulus

pendidikan PTIK dan sebanyak sebelas personel atau 10,68 persen lulus dari pendidikan Selapa.

Sementara itu, Kapolsek dengan kepangkatan AKP yang telah menjalani pendidikan pengembangan baru mencapai empat personel atau 3,88 persen dari total Kapolsek yang saat ini menjabat di Polda Metro Jaya. Sedangkan Kapolsek dengan kepangkatan AKP yang tidak mendapatkan pendidikan pengembangan mencapai 65 personel atau 63,12 persen dari total Kapolsek (*Lihat Tabel V.12*). Dari empat personel Kapolsek dengan kepangkatan AKP, maka semuanya atau 3,88 persen menempuh pendidikan PTIK.

Setelah mengikuti pendidikan pengembangan, personel Polri diharapkan dapat menjadi personel yang lebih patuh hukum, lebih terpuji, dan lebih mahir dibandingkan personel yang belum. Namun, dalam kenyataan di lapangan ternyata sebagian besar Kapolsek di Polda Metro Jaya, yaitu sebesar 68 personel atau 66,02 persen dari 107 Kapolsek di Polda Metro Jaya belum mengikuti pendidikan pengembangan baik di PTIK maupun Selapa. Kondisi ini terjadi karena Ropers belum memiliki analisis jabatan khususnya berkaitan dengan persyaratan jabatan seorang Kapolsek yang harus pernah mendapatkan pendidikan pengembangan. Dengan demikian faktor hubungan baik, sesuai konsep patron-klien antara calon kadivat Kapolsek dengan berbagai pejabat yang menentukan penempatan Kapolsek lebih memiliki pengaruh menentukan dibandingkan kualifikasi pendidikan pengembangan.

4.3.7. Rekapitulasi Pendidikan Pengembangan Personel dengan Kepangkatan Kopol dan AKP yang Belum Pernah Menjabat Kapolsek di Polda Metro Jaya

Kenyataan di lapangan membuktikan bahwa sebagian besar Kapolsek di Polda Metro Jaya, yaitu sebesar 68 personel atau 66,02 persen dari 107

Kapolsek di Polda Metro Jaya belum mengikuti pendidikan pengembangan baik di PTIK maupun Selapa. Namun, di sisi lain, ternyata ada 26 personel di Polda Metro Jaya, yaitu delapan personel berpangkat Kopol dan 18 personel berpangkat AKP yang telah menjalani pendidikan pengembangan namun belum pernah menjabat posisi Kapolsek. Hal tersebut dapat dijelaskan dalam Tabel IV.12. sebagai berikut.

Tabel IV.12. Rekapitulasi Pendidikan Pengembangan Personel dengan Kepangkatan Kopol dan AKP yang Belum Pernah Menjabat Kapolsek di Polda Metro Jaya

No. u m b	Kepangkatan	Jenis Pendidikan Pengembangan		Jumlah Total	%tase
		PTIK	Selapa		
1.	Kopol	3	5	8	30,77 %
2.	AKP	16	2	18	69,23 %
:					
H	Jumlah Total	19 (73,08 %)	7 (26,92 %)	26	100 %

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Berdasarkan Tabel IV.12. di atas selanjutnya dapat disimpulkan bahwa walaupun telah ada perencanaan di Biro Personel Polda Metro Jaya untuk mengisi pos Kapolsek di Polda Metro Jaya, ternyata di lapangan rencana tersebut masih belum dapat dilaksanakan. Dari 1710 personel Polri yang saat ini memiliki kepangkatan Kopol dan AKP di Polda Metro Jaya yang belum pernah menjabat sebagai Kapolsek (*lihat* Tabel V.4), ternyata ada 26 personel atau 1,52 persen yang telah mengikuti pendidikan pengembangan baik di PTIK maupun Selapa. Personel yang telah mengikuti pendidikan PTIK sebanyak 19 personel atau 73,08 persen dan sisanya sebanyak tujuh personel atau 26,92 persen menjalani pendidikan Selapa.

Data di atas menunjukkan bahwa Ropers u.p Bag.Binkar. u.p. Sub Bagmutjab di Polda Metro Jaya belum memiliki analisis jabatan yang tepat untuk posisi seorang Kapolsek yang seharusnya mencakup pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan personel Polri agar dapat melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif sebagai Kapolsek. Salah satu indikator yang dapat digunakan adalah latar belakang pendidikan, khususnya pendidikan pengembangan. Akibat ketiadaan analisis jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya maka tidak heran jika personel Polri yang menduduki posisi Kapolsek memiliki latar belakang pendidikan pengembangan tidak seragam. Bahkan sebagian besar belum yaitu sebanyak 68 Kapolsek atau 66,02 persen belum pernah mengesap pendidikan pengembangan.

Kondisi ini tidak dapat dilepaskan bahwa proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya masih dipengaruhi oleh faktor hubungan personal yang diatur secara hierarki atau disebut hubungan patron-klien. Dari data di atas tampak menjelaskan adanya kecenderungan pola patron-klien dalam proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya. Salah satu indikatornya adalah masih terdapat 26 personel yang telah mengikuti pendidikan pengembangan namun belum pernah menduduki posisi Kapolsek.

4.3.8 Rekapitulasi Kepangkatan Kapolsek di Polda Metro Jaya Dihubungkan Tipe Polsek

Berikut diuraikan rekapitulasi Kapolsek di Polda Metro Jaya jika dihubungkan dengan Tipe Polsek dimana personel tersebut bertugas.

4.3.8.1 Rekapitulasi Tipe Polsek dengan Kepangkatan Kapolsek yang Saat Ini Menjabat di Polda Metro Jaya

Seperti dijelaskan sebelumnya, kepangkatan seorang personel dapat mencerminkan kualifikasi atau kompetensi tertentu bagi personel tersebut. Semakin tinggi kepangkatan personel tersebut maka semakin tinggi pula tingkat kompetensi personel tersebut sehingga mereka diharapkan dapat menjalankan tugas yang memiliki lingkup tugas lebih berat. Asumsi tersebut rupanya sesuai dengan kondisi di Polda Metro Jaya.

Personel dengan kepangkatan Kopol umumnya diplot untuk menjabat pada Polsek dengan tingkat ancaman dan kerawanan wilayah yang lebih tinggi dibandingkan Kapolsek dengan pangkat AKP. Kapolsek berpangkat Kopol umumnya memimpin Polsek dengan Tipe A, Kapolsek berpangkat AKP memimpin Polsek Tipe B dan Kapolsek berpangkat Iptu ditugaskan untuk memimpin Polsek Persiapan.

Selain itu, penempatan Kapolsek pada Tipe Polsek tertentu di Polda Metro Jaya juga dapat dijadikan sebagai upaya pengembangan karier dan kemampuan personel. Hal ini jika dikaitkan dengan proses promosi, mutasi dan demosi Kapolsek. Berdasarkan pemikiran tersebut, seorang Kapolsek yang memimpin Polsek dengan Tipe A, umumnya telah dinilai berhasil memimpin Polsek dengan tipe yang lebih rendah, misalnya Polsek Tipe B. Begitu seterusnya.

Tabel IV.13. di bawah ini selanjutnya menguraikan lebih rinci rekapitulasi Kapolsek di Polda Metro Jaya jika dihubungkan dengan Tipe Polsek dimana personel tersebut bertugas.

Tabel IV.13. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP Dihubungkan dengan Tipe Polsek di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007

No.	Tipe Polsek	Kepangkatan Kapolsek			Jumlah (%)
		Kopol	AKP	IP	
1.	A	42			42
2.	A1	7			7
3.	B1		24		24
4.	B2		33		31
5.	Persiapan			1	1
	Jumlah Total (%)	49	57	1	107

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Rekapitulasi kepangkatan Kapolsek di Polda Metro Jaya jika dihubungkan Tipe Polsek dimana personel tersebut bertugas dapat digambarkan dalam Tabel V.12. Berdasarkan Tabel tersebut terlihat bahwa Kapolsek dengan pangkat Kopol 49 bertugas di Polsek Tipe A, dengan perincian tipe Polsek A sebanyak 42 dan tipe Polsek A1 sebanyak 7 orang adapun sisanya sebanyak 58 yaitu Kapolsek dengan pangkat AKP bertugas di Polsek tipe B1 sebanyak 24 dan B2 sebanyak 34. Sedangkan Kapolsek dengan pangkat IP umumnya bertugas di Polsek Persiapan. Kecenderungan disini tentang pembagian kategori Kapolsek berdasarkan kepangkatan tidak memiliki kriteria dasar dalam penentuan untuk Kapolsek berdasarkan tipe Polseknya. Untuk itu perlu adanya analisis jabatan untuk penentuan Kapolsek berdasarkan Tipe Polsek.

4.3.8.2 Rekapitulasi Tipe Polsek Asal Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP yang Menjabat Lebih dari Satu Periode di Polda Metro Jaya

Berdasarkan asal Tipe Polsek, maka karakteristik Kapolsek di Polda Metro Jaya yang telah menjabat lebih dari satu periode jabatan dapat diuraikan dalam Tabel IV.14. di bawah ini.

Tabel V.14. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol, AKP, dan IP Dihubungkan dengan Tipe Polsek di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007

No.	Tipe Polsek	Kepangkatan Kapolsek		
		Kopol	AKP	IP
1.	A1	5	-	-
2.	A2	12	-	-
3.	B	25	-	-
4.	B1	-	5	-
5.	B2	-	10	2
6.	Persiapan	-	1	4

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Para Kapolsek yang saat ini menjabat dan memiliki kepangkatan Kopol, umumnya pernah menjabat Kapolsek di Polsek dengan Tipe A dan B, dengan perincian sebanyak lima personel pernah menduduki jabatan di Polsek Tipe A 1, 12 personel di Polsek A 2 dan 25 personel di Polsek B.

Sementara itu, personel Kapolsek dengan jabatan AKP, sebelumnya biasanya menduduki jabatan di Polsek dengan Tipe B 1, Tipe Polsek B 2 atau Tipe Polsek Persiapan. Adapun perinciannya adalah sebagai berikut, lima personel menduduki jabatan Kapolsek di Polsek Tipe B 1, sepuluh personel menduduki jabatan di Polsek Tipe B 2, dan seorang personel berasal dari Polsek Tipe Persiapan.

Adapun personel Kapolsek dengan jabatan IP, umumnya pernah menduduki jabatan Kapolsek di Polsek-Polsek dengan Tipe B 2 dan Polsek Tipe Persiapan. Sebanyak dua personel Kapolsek berasal dari Polsek Tipe B 2 dan empat personel berasal dari Polsek Tipe Persiapan.

4.3.9 Rekapitulasi Kapolsek Berdasarkan Penggolongan Gender

Jika dianalisis dari persepektif gender, maka dari 369 personel Polri berpangkat Kompol di Polda Metro Jaya, maka sebanyak 330 orang atau 27,07 persen dari total jumlah personel Kompol dan AKP di Polda Metro Jaya berjenis kelamin pria. Sedangkan sebanyak 39 personel atau 3,2 persen adalah berjenis kelamin wanita.

Sementara itu, dari 850 personel Polri berpangkat AKP di Polda Metro Jaya, maka sebanyak 743 orang atau 60,95 persen berasal dari personel pria dan 107 orang atau 8,78 persen adalah Polisi Wanita.

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel IV.15. dan Tabel IV.16, maka dari 103 Kapolsek di Polda Metro Jaya, hanya ada dua Kapolsek atau 1,94 persen yang diduduki oleh Polisi Wanita yaitu di Polsek Pancoran Mas Depok dan di Polsek Jati Asih Restro Bekasi. Sedangkan sebagian besar Kapolsek, yaitu 101 personel atau 98,06 persen berjenis kelamin pria. Semua Kapolsek perempuan tersebut memiliki kepangkatan AKP.

Selain itu, ada empat orang Polwan menduduki posisi Wakapolsek, yaitu Polsek Metro Pulo Gadung Jakarta Timur, Polsek Metro Matraman Jakarta Timur, Polsek Metro Palmerah Jakarta Barat, dan Polsek Metro Johan Baru Jakarta Pusat.

Tabel IV.15. Rekapitulasi Personel Kapolsek dengan Kepangkatan Kopol dan AKP Berdasarkan Jenis Kelamin, di Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007

No.	Kepangkatan	Jenis Kelamin		Jumlah Total	% - tase
		Pria	Wanita		
1.	Kopol	42	-	42	39,25 %
2.	AKP	57	2	59	55,14 %
3	IP	6	-	6	5,62 %
	Jumlah Total	105 (98,13 %)	2 (1,87 %)	107	100%

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

Data Polwan yang menduduki posisi Ka dan Waka di Satuan Polda Metro Jaya dapat dilihat dalam Tabel IV.16. di bawah ini:

Tabel IV.16. Data Polwan yang Menduduki jabatan Ka dan Waka di Satuan Polda Metro Jaya. Data Triwulan IV T.A 2007, Kondisi per Oktober sampai Desember 2007.

No.	Jabatan	Nama Personel	Pangkat	Pendidikan			Keterangan
				Umum	Polri	Jur./Su s.	
1.	Kasat Narkoba Restro Tangerang	Maria Sorluri	Kopol	SMA	SEBA, CAPA, SELAPA	Reskrim	Tangerang
2.	Kapolsek Pancoran Mas Depok	Ni Gusti Ayu Nyoman S.	AKP	SMU	SECAPA	RPK	
3.	Kapolsek Jati Asih Restro Bekasi	Dewi Setyowati	AKP	SMA	SEBA, CAPA		Restro Bekasi
4.	Wakapolsek Metro Pulo Gadung	Yovanka Mamoto, SH	AKP	S I	SEBA, CAPA REG.	Padas Lantas	Jaktim
5.	Wakapolsek Metro Matraman	Grace P.T. Harianja	IPTU	S I	SEBA, CAPA REG.	Bimmas	Jaktim
6.	Wakapolsek Metro	Sri Wardinings	AKP	SMA	SEBA, CAPA,	Das Intel	Jakbar

	Palmerah	ih			SELAPA		
7.	Wakapolsek Metro Johan Baru	Rumiyati	AKP	SMA	SEBA, CAPA	Lantas	Jakpus

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008)

4.4 Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya

4.4.1 Dasar Penyelenggaraan Rekrutmen/Seleksi

Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh suatu organisasi dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dalam organisasi tersebut. Dalam organisasi Polri maka aset penting di dalamnya adalah personel Polri, salah satunya adalah personel yang menduduki posisi Kapolsek untuk memimpin Polsek di sebuah wilayah kerja.

Implementasi proses penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi yang dikaitkan dengan proses penempatan Kapolsek bagi personel di Polda Metro Jaya dilaksanakan oleh Biro Personel (Ropers), yang selanjutnya dilimpahkan menjadi tanggungjawab sejumlah lembaga di bawahnya, yaitu Bagian Pembinaan Karir (Bag Binkar), khususnya Sub. Bagian Mutasi Jabatan (Sub. Bag Mutjab).

Tugas Bagian Binkar adalah membina dan menyelenggarakan manajemen pembinaan karier personel, meliputi penyelenggaraan mutasi dan pengangkatan atau pemberhentian dalam jabatan, kepangkatan, serta karier PNS Polri. Dalam menjalankan tugasnya, Bag. Binkar dibagi menjadi tiga Sub. Bagian, yaitu Sub. Bagian Mutasi Jabatan, Sub Bagian Pangkat, dan Sub Bagian Pembinaan PNS.¹⁶

Sementara itu, tugas Sub Bag Mutjab berkewajiban menyelesaikan tiga kegiatan utama, yaitu:¹⁷

¹⁶ Sumber: Data *Job Description* Kabag Binkar Polda Metro Jaya (2008)

¹⁷ Sumber: Data *Job Description* Sub. Bag. Mutjab Polda Metro Jaya (2008)

- Melaksanakan proses mutasi, PA, BA, dan TA di lingkungan Polda Metro Jaya maupun keluar Polda Metro Jaya,
- Melaksanakan proses penugasan personel, antara lain BKO di intern Polri atau di luar intern Polri,
- Menyelenggarakan acara sertijab pejabat utama.

Berdasarkan uraian kerja di atas, jelaslah bahwa proses rekrutmen dan seleksi jabatan Kapolsek di wilayah kerja Polda Metro Jaya dilaksanakan oleh lembaga Sub Bag Mutjab. Dalam melaksanakan tugasnya, institusi ini mempedomani Keputusan Kapolri No: 54 Tahun 2003 tentang Struktur Kerja Polda Metro Jaya pada struktur dalam jabatan Kapolsek Metro, disamping itu pula kebiakan pimpinan di lingkungan Polda Metro Jaya yang sangat memberikan warna dalam rangka penempatan jabatan Kapolsek.

Dalam bekerja, Sub Bag Mutjab juga mempedomani Surat Keputusan (SK) Kapolri No. Pol: Skep/74/XI/2003, tentang Pokok-Pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri. Ada lima keputusan penting yang diatur dalam SK tersebut, yaitu:¹⁸

- (1) Seleksi personel,
- (2) Pengangkatan dan penempatan personel,
- (3) Pengangkatan dalam jabatan,
- (4) Mutasi jabatan, dan
- (5) Pemberhentian siswa dan pengakhiran dinas Polri.

Berdasarkan atas SK Kapolri tersebut, telah diatur tentang kewenangan penentuan penempatan dalam jabatan di lingkungan kepolisian. Namun, dalam Surat Keputusan (SK) tersebut tidak memberikan penjelasan lebih rinci bagaimana mekanisme penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi

¹⁸ Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2003, *Pokok-pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri*, Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, No.Pol:Kep/74/XI/2003 tanggal 10 November 2003.

Kapolsek. Dalam butir pengangkatan dalam jabatan hanya dijelaskan bahwa: “Pengangkatan dalam Jabatan AKBP ke bawah dilimpahkan kewenangannya kepada Kapolda kecuali Jabatan Kapolres dan Jabatan AKBP mantap.”

Sementara itu, dalam Panduan Teknis atas Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, No.Pol:Kep/74/XI/2003 tanggal 10 November 2003, berkaitan dengan pengangkatan dalam jabatan dijelaskan bahwa pengangkatan dalam jabatan dengan Kepangkatan AKBP atau eselon III ke bawah, maka Kapolri melimpahkan kewenangannya kepada Kapolda. Berdasarkan atas pelimpahan kewenangan tersebut, maka Kapolda juga berhak untuk menerbitkan dan menandatangani surat keputusannya.¹⁹

Untuk menjalankan tugasnya tersebut, Sub Bag Mutjab dipimpin oleh seorang personel Polri dengan pangkat Kopol dan dibantu oleh tujuh orang staf. Dalam pembagian tugas dan tanggung jawab pekerjaan meliputi khusus untuk mutasi dan jabatan dengan kepangkatan Perwira (Perwira Menengah dan Perwira Pertama) dilakukan oleh Ka Sub Bag Mutjab dan Kaur Mutjab, sedangkan untuk mutasi dalam kepangkatan Bintara seluruhnya di emban oleh personel Sub Bag Mutjab yang berpangkat Bintara dan berjumlah empat orang. Sedangkan personel PNS Sub Bag Mutjab bertanggung jawab di bidang administrasi.

Sedangkan untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Sub Bag Mutjab didukung dengan anggaran sebesar Rp. 285.715.500 per tahun.

¹⁹ Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2003, *Pokok-pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri*, Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, No.Pol:Kep/74/XI/2003 tanggal 10 November 2003.

4.4.2 Rekrutmen/Seleksi Kapolsek dan Pembinaan Personel di Polda Metro Jaya

Penempatan Kapolsek bagi para personel Polri yang bekerja di lingkup Polda Metro Jaya pada dasarnya berkaitan dengan proses pembinaan karier mereka. Oleh karena itu, konsep penempatan personel dalam rangka mengisi jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya tersebut juga berhubungan dengan kebijakan promosi, alih tugas atau mutasi, maupun demosi.

Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya yang merupakan kegiatan penempatan personel untuk mengisi posisi Kapolsek yang dibutuhkan juga memiliki arti strategis dalam proses pembinaan dan peningkatan kualitas personel sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi Polda Metro Jaya secara keseluruhan.

Lembaga Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab berperan penting dalam pelaksanaan operasional penempatan jabatan Kapolsek di lingkup Polda Metro Jaya sebab di Sub Bag Mutjab inilah telah disimpan informasi tentang data diri personel RHPP (Riwayat Hidup Personel Polri) yang akan menempati posisi Kapolsek. Informasi tersebut berkaitan dengan riwayat pekerjaan, biodata pribadi, dan program pendidikan serta pelatihan yang ditempuh.

Berikut lebih jauh diuraikan tentang macam-macam penempatan berkaitan dengan posisi Kapolsek apakah berkaitan dengan promosi, demosi maupun alih tugas atau mutasi.²⁰

4.4.2.1 Promosi

Kebijakan promosi yang dilaksanakan oleh Ropers u.p. Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya berkaitan dengan kegiatan pemberian penghargaan terhadap anggota atau personel Polri yang mendapatkan piagam

²⁰ Hasil Wawancara dengan Ka.Sub. Bag. Mutjab Polda Metro Jaya, Mei 2008.

penghargaan atau penilaian baik dan positif atas prestasi yang dilakukan oleh atasan tertinggi di Polda yaitu Kapolda. Adapun ukuran promosi tidak ada tetapi berdasarkan penilaian dari pimpinan, misalnya terhadap seorang Perwira yang dapat mengungkap perkara kejahatan yang mana mereka mendapatkan penilaian positif atas prestasinya tersebut. Penilaian positif atas kinerja personel yang dipromosikan menjadi Kapolsek juga dapat diusulkan dari Ansum (Atasan Penghukum) personil setempat, dalam hal ini Kasatker personel tersebut.

Adapun mekanisme promosi dapat dilakukan melalui dua cara. Pertama, usulan pemberian promosi dilakukan melalui Kasatker, dan diusulkan ke Ropers yang selanjutnya diajukan ke Kapolda. Sedangkan mekanisme kedua, usulan promosi dapat langsung datang dari Kapolda jika menilai ada personel yang dinilai telah melakukan kinerja dengan baik karena dinilai telah berhasil menyelesaikan pengungkapan perkara kejahatan besar atau sulit. Personel demikian dapat langsung diberi penghargaan atau *reward*.

Ukuran penilaian yang dijadikan pemberian *reward* adalah sebatas penilaian yang dilakukan Kapolda yang dapat menilai apakah prestasi personel tersebut layak atau belum untuk mendapatkan penghargaan. Jadi, tidak ada ukuran yang pasti dalam hal tingkatan *reward* atau prestasi. Ukuran tertinggi adalah kebijakan Kapolda. Pelaksanaan promosi tidak ada perencanaan yang pasti. Promosi dapat terjadi sewaktu-waktu dan bersifat insidental.

Dalam sejumlah situasi, seorang personel bisa saja mendapatkan promosi untuk menduduki posisi jabatan tertentu walaupun secara kepangkatan personel tersebut belum memenuhi persyaratan. Sebagai contoh, untuk menjabat Kasat Narkoba di Polres Jakarta Barat harus diduduki oleh personel dengan kepangkatan Kompol. Namun, karena ada prestasi yang dilakukan seorang personel yang dinilai sangat baik oleh Kapolda, maka ia dipromosikan menduduki jabatan Kanit Narkoba walaupun kepangkatan masih AKP setelah melihat posisi Kasat Narkoba di Polres Jakarta Barat yang kosong. Ini adalah sebagai bentuk *reward*.

4.4.2.2 Alih Tugas atau Mutasi

Kebijakan mutasi personel di Polda Metro Jaya lebih diarahkan bertujuan untuk proses penyegaran tugas personel dan bersifat rutin. Pergeseran rutin untuk posisi Kapolsek biasanya tidak lebih dari satu tahun. Untuk alih tugas posisi Kapolsek, kebijakan yang ditetapkan Kapolda Metro Jaya saat ini adalah tidak lebih dari masa dinas satu sampai satu setengah tahun. Seorang Kapolsek yang sudah menduduki posisi satu sampai satu setengah tahun sudah seleyaknya untuk dilakukan penyegaran atau pergantian.

Pertimbangan utama dari Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub.Bag. Mutjab untuk melaksanakan mutasi adalah selalu bekerjasama dan berkomunikasi dengan Kasatker bersangkutan karena jika kemudian hari ada persoalan berkaitan dengan Kapolsek bersangkutan, lembaga tersebut dapat memberikan pertanggungjawabannya.

Selain itu, karena tugas Ropers u.p. Bag. Binkar. U.p. Sub. Bag Mutjab juga bertugas dalam hal pembinaan karier, maka lembaga ini juga dapat mengusulkan personel tertentu dari Direktorat untuk ditempatkan menjadi Kapolsek. Seorang personel yang dinilai menonjol dan direncanakan untuk menempati posisi Kapolres misalnya, sebaiknya telah memiliki pengalaman di bidang Kasat dan Kapolsek. Berkaitan dengan hal tersebut, lembaga ini harus terus berkomunikasi dengan Kasatker dan Direktorat di Polda Metro Jaya dimana personel tersebut bekerja.

Sebagai contoh, ada personel yang menduduki posisi Kasat Kriminal Khusus di Direktorat Krimsus di Polda Metro Jaya yang dinilai menonjol prestasinya. Personel tersebut dapat saja dipromosikan menjadi Kapolsek sehingga ketika personel ini menjabat Kapolres maka tidak canggung lagi. Untuk merealisasikan hal tersebut, maka Ropers harus terus berkomunikasi dengan Satker dan Direktorat Krimsus untuk merealisasikan kebijakan ini.

Komunikasi bisa dilaksanakan secara tertulis dan secara lisan sebagai pertanggungjawaban dan laporan kepada Kapolda.

Proses mutasi dapat dilaksanakan tiap tiga bulan sekali, enam bulan sekali atau satu tahun sekali. Hal ini disebabkan karena mutasi juga mengikuti pergerakan penempatan personel lainnya. Sebab, jika ada posisi jabatan yang kosong, maka selanjutnya akan menggeser jabatan-jabatan lainnya. Sumber alih tugas berasal dari penempatan personel baru yang baru mendapatkan penempatan tugas di Polda Metro Jaya atau hasil perpindahan personel yang sebelumnya sudah bertugas di Polda Metro Jaya.

Mutasi atau alih tugas juga dapat dilaksanakan jika ada personel Polri baru yang bersumber dari lulusan pendidikan baik dari pendidikan pembentukan maupun pendidikan pengembangan. Di samping itu, ada penempatan personel hasil mutasi dari Polda lain. Proses penentuan alih tugas atau mutasi ditentukan waktunya pada saat mereka ditempatkan di Polda Metro Jaya.

Dengan adanya satu mutasi maka menyebabkan personel lain pada posisi lainnya juga turut bergeser. Adapun penyelenggaraan mutasi di sini melalui proses mekanisme usulan Kasatker. Sebagai contoh, ketika akan dilaksanakan mutasi maka dari Polda akan mengirimkan surat telegram yang ditujukan ke seluruh jajaran Polda menginformasikan akan ada penempatan personel termasuk posisi yang dibutuhkan. Telegram tersebut dilengkapi formulir dan dilampirkan dalam telegram sehingga Kasatker dapat menanggapi isi telegram tersebut dan mengisi usulan untuk dikirimkan kembali ke Polda.

4.4.2.3 Demosi

Kebalikan dari kebijakan promosi, maka kebijakan demosi terjadi secara insidental jika ada posisi Kapolsek yang lowong karena Kapolsek dicabut kewenengannya karena dinilai gagal menjalankan tugas akibat kasus

tertentu sehingga ia dinon-aktifkan atau digeser ke posisi lain. Sedangkan personel yang menggantikannya biasanya personel yang mendapat reward untuk menjabat posisi Kapolsek tersebut. Penilaian kegagalan personel tersebut adalah hasil dari sidang Ankum (Atasan Penghukum) dari personel tersebut. Misalnya, berkaitan dengan masalah narkoba.

Kebijakan demosi biasanya dikaitkan dengan kebijakan pemberian hukuman bagi personel yang dinilai telah melakukan kesalahan. Kondisi ini berkaitan dengan adanya permasalahan khusus yang menyangkut dengan perintah pimpinan (Kapolda). Kebijakan demosi terjadi sewaktu-waktu jika Kapolda meminta diadakan pergantian Kapolsek secara insidental karena adanya kasus tertentu sehingga Kapolsek tersebut dianggap bertanggungjawab akibat kesalahan tertentu yang telah ia lakukan. Kondisi inilah yang mengharuskan Kapolda untuk mengganti Kapolsek tersebut. Proses ini biasanya berkaitan dengan kegiatan pembinaan personel.

Kita menerima putusan dari Ankum setempat, misalnya masalah narkoba.

4.4.3 Mekanisme Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya

Proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek yang dilaksanakan Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya pada hakekatnya bertujuan untuk mendapatkan personel Kapolsek yang dapat berhasil memimpin Polsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya sehingga dapat menjalankan memenuhi tugas yang telah ditetapkan pimpinan.

Adapun wewenang, tugas dan fungsi Biro Personel Polda Metro Jaya dalam rangka penempatan Kapolsek hanya sebatas memfasilitasi atau memediasi bagi Kasatker atau Kapolres di lingkup kerja Polda Metro Jaya yang akan melaksanakan kegiatan mutasi Kapolsek di lintas wilayah Polres. Artinya, proses mutasi Kapolsek yang bersifat lintas wilayah hukum di antara

Polres harus melalui Ropers. Kendati demikian, proses mutasi tersebut, baik terhadap Kapolsek yang digantikan dan yang menggantikan, umumnya harus sesuai dengan persetujuan dari Kasatker selaku pihak yang berkepentingan atau *user*. Dengan demikian, fungsi Ropers dalam pelaksanaan tugas penempatan Kapolsek di wilayah Polda Metro Jaya berperan dalam hal pengkomunikasian pengusulan nama-nama kandidat Kapolsek lintas Polres.²¹

Prinsip-prinsip dasar proses atau mekanisme rekrutmen dan seleksi Kapolsek yang telah dilakukan oleh Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya dapat diuraikan sebagai berikut.

4.4.3.1 Mekanisme Rekrutmen Kapolsek di Polda Metro Jaya

Kegiatan rekrutmen Kapolsek di Polda Metro Jaya pada dasarnya adalah proses pengumpulan sejumlah calon Kapolsek yang selanjutnya dipilih atau diseleksi sesuai dengan kualifikasi dan persyaratan yang dibutuhkan oleh Polda Metro Jaya. Mekanisme rekrutmen Kapolsek di lingkungan Polda Metro Jaya dapat diuraikan dalam tiga tahap, yaitu: 1) Tahap perencanaan rekrutmen calon Kapolsek, 2) Tahap penginformasian kebutuhan calon Kapolsek, dan 3) Tahap pengumpulan nama-nama calon Kapolsek.

4.4.3.1.1 Tahap Perencanaan Rekrutmen

Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab telah memiliki perencanaan rekrutmen calon Kapolsek yang umumnya dilaksanakan secara rutin tiap enam bulan sekali. Oleh karena itu, Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab telah mengetahui dan menentukan spesifikasi dari kebutuhan calon Kapolsek yang dibutuhkan, antara lain mencakup jumlah personel yang

²¹ Hasil Wawancara Ka. Biro Personel Polda Metro Jaya, Pukul: 13.30 sampai 14.25 WIB, 19 Februari 2008, Ruang Karo Biro Pers Polda Metro Jaya Jakarta.

dibutuhkan dan persyaratan yang digunakan untuk menjaring calon Kapolsek. Adapun landasan dari proses penyelenggaraan penempatan Kapolsek yang diselenggarakan di Polda Metro Jaya adalah menggunakan pola *merit system*.²²

Proses rekrutmen tersebut pada dasarnya dikaitkan dengan rencana dan strategi Ropers dalam pembinaan karier personel di lingkup Polda Metro Jaya, yaitu berkaitan dengan tiga hal, apakah berhubungan dengan proses promosi, alih tugas atau mutasi, dan demosi. Kegiatan penempatan Kapolsek berkaitan dengan kebijakan promosi personel dilaksanakan berkaitan dengan pemberian *reward* kepada personel yang dianggap berprestasi. Kebijakan promosi ini ditujukan ke personel Polda Metro Jaya yang sebelumnya belum pernah menjabat sebagai Kapolsek atau personel yang sudah menjabat sebagai Kapolsek yang selanjutnya dipromosikan untuk menduduki jabatan di Polsek dengan tipe dan tantangan tugas yang lebih berat.

Proses promosi disini tidak bisa ditentukan melalui perencanaan tahapan rekrutmen Kapolsek, dan terjadi sewaktu-waktu sama halnya dengan demosi. Adapun proses pengusulannya pun tanpa melalui mekanisme seleksi atau melalui Sidang Wanjab dan lebih cenderung ke arah kebijakan Kapolda. Namun Biro Pers juga memiliki peranan dalam hal promosi jabatan Kapolsek. Adapun kewenangannya disini sebatas mengusulkan Kapolsek mana yang layak untuk digantikan. Jadi Biopers hanya memberikan saran masukan sebagai bahan pertimbangan Kapolda dan selanjutnya Kapolda yang memutuskan kapolsek mana yang harus digantikan.

Kebijakan demosi biasanya dikaitkan dengan kebijakan pemberian hukuman bagi personel yang dinilai telah melakukan kesalahan. Kondisi ini berkaitan dengan adanya permasalahan khusus yang menyangkut dengan

²² Hasil Wawancara Ka. Biro Personel Polda Metro Jaya, Pukul: 13.30 sampai 14.25 WIB, 19 Februari 2008, Ruang Karo Biro Pers Polda Metro Jaya Jakarta

perintah pimpinan (Kapolda).²³ Sebagai contoh, selain melaksanakan rekrutmen calon Kapolsek secara rutin dua kali dalam setahun, Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab juga harus mempersiapkan diri untuk menerima tugas dari Kapolda. Kondisi ini terjadi jika sewaktu-waktu Kapolda meminta diadakan pergantian Kapolsek secara insidental karena adanya kasus tertentu sehingga Kapolsek tersebut dianggap bertanggungjawab akibat kesalahan tertentu yang telah ia lakukan. Kondisi inilah yang mengharuskan Kapolda untuk mengganti Kapolsek tersebut. Proses ini biasanya berkaitan dengan kegiatan pembinaan personel, yaitu proses demosi:

Sedangkan kebijakan mutasi atau alih tugas berkaitan dengan kebijakan pembinaan personel yang lebih bertujuan untuk penyegaran. Personel Kapolsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya umumnya bertugas dalam perioda dua tahun sekali. Periode di sini tidak ada ketentuan yang mengatur berapa lama seorang Kapolsek itu lama bertugas, artinya masa dinas sepanjang dua tahun itu berdasarkan kebijakan pimpinan saja sedangkan aturannya dan dasar pertimbangannya tidak ada. Jadi dimungkinkan pula seorang kapolsek akan menjabat lebih dari dua tahun atau bahkan kurang dari dua tahun.

Mutasi personel Kapolsek juga dilakukan jika ada kebutuhan dari pengguna atau *user* Kapolsek di lapangan, dalam hal ini adalah Kasatker atau Kapolres yang dapat mengusulkan adanya mutasi lintas Polres. Biopers dalam pelaksanaan tugas penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya berperan mengkomunikasikan pengusulan nama-nama kandidat lintas Polres.²⁴ Dalam penilaian Kasatker di sini hanya berdasarkan dari kinerja sedangkan untuk kriteria mengenai kinerja itu sendiri tidak ada. Jadi mekanisme pengusulan

²³ Hasil Wawancara Ka. Biro Personel Polda Metro Jaya, Pukul: 13.30 sampai 14.25 WIB, 19 Februari 2008, Ruang Karo Biro Pers Polda Metro Jaya Jakarta.

²⁴ Hasil Wawancara Ka. Biro Personel Polda Metro Jaya, Pukul: 13.30 sampai 14.25 WIB, 19 Februari 2008, Ruang Karo Biro Pers Polda Metro Jaya Jakarta.

nama Kapolsek yang akan diganti maupun yang diusulkan akan menggantikannya melalui proses pengusulan melalui mekanisme berdasarkan kebijakan dari Kasatkernya masing-masing. Tidak ada ketentuan yang mengatur tentang mekanisme pengusulan tersebut. Kasatker melakukan Sidang Wanjab internal masing-masing dimana Kasatkernya dengan menunjuk para pejabat yang memiliki kompetensi dalam proses pengusulan nama-nama calon kandidat Kapolsek serta para Kapolsek yang akan digantikan.

Disamping itu pula proses perencanaan mutasi Kapolsek di Polda Metro Jaya disesuaikan dengan adanya personnel baru, artinya personel baru disini adalah personel yang baru masuk atau penempatan ke Polda Metro Jaya, adapun bersumber dari penempatan setelah pendidikan pembentukan dan pendidikan pengembangan serta personel yang mutasi lintas polda.

Proses perencanaan mutasi Kapolsek selalu mengikuti perputaran adanya penempatan bagi personnel baru tersebut. dalam satu tahun penempatan personel baru mengikuti kalender pendidikan di kepolisian yang meliputi penempatan lulusan Akpol, penempatan lulusan Setukpa, penempatan lulusan Selapa, penempatan PTIK dan penempatan lulusan Sespim. Kalender pendidikan di kepolisian inilah yang merupakan salah satu perencanaan penyelenggaraan mutasi Kapolsek.

4.4.3.1.2 Tahap Pengumpulan Nama-nama Calon Kandidat Kapolsek

Untuk penjarangan atau pencarian calon Kapolsek di Polda Metro Jaya hanya berlaku untuk personel yang bertugas di lingkup Polda Metro Jaya. Ditinjau dari sudut pandang Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab sebagai institusi yang berwenang dalam proses rekrutmen Kapolsek, maka sumber para kandidat calon Kapolsek dapat berasal dari dua sumber, yaitu : Sumber internal yaitu jika kandidat calon Kapolsek dapat dihasilkan dari sumber internal Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab, yaitu dengan

memanfaatkan *data base* personel yang telah dimiliki Sub Bag Mutjab. Sumber eksternal, yaitu jika kandidat calon Kapolsek diperoleh dari sumber luar Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab, yaitu dengan memanfaatkan data penilaian personel yang dilaksanakan oleh Kasatker / Kasatker Wilayah.

Ditinjau dari sudut pandang Kapolsek, maka calon Kapolsek dapat berasal dari dua sumber. Pertama, calon Kapolsek dapat berasal dari personel yang belum menjabat Kapolsek. Personel yang belum menjabat kapolsek disini meliputi personel yang bersumber dari lingkungan Polda Metro Jaya yaitu terdiri dari satuan kerja Irwasda, satuan kerja Biro Renbang, satuan kerja Biro Ops, satuan kerja Biro Pers, satuan kerja Biro Log, satuan kerja Dit Intelkam, satuan kerja Ditreskim (khusus, umum), satuan kerja Dit Narkoba, satuan kerja Dit Samapta, satuan kerja Dit Lantas, dan satuan kerja Dit Pam Obvit. Sedangkan sumber kedua calon Kapolsek berasal dari personel yang sudah menjabat sebagai Kapolsek yang diseluruh jajaran Polda Metro Jaya.

Proses pengumpulan calon-calon kandidat Kapolsek dilaksanakan oleh Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab dengan dua cara. Pertama, pengumpulan calon kandidat Kapolsek dilakukan dengan mengolah informasi *data base* internal, pengelolaan data yang dilakukan oleh Biro Pers disini mempedomani berdasarkan kriteria dasar Kapolsek yaitu Skep 54 yang kemudian disesuaikan dengan para calon kandidat kapolsek berdasarkan kepangkatan, masa dinas, senioritas, serta pendidikan pengembangan. Jadi, personel yang dicalonkan untuk mengikuti proses penempatan Kapolsek juga dapat diusulkan oleh Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab sendiri. Proses ini biasanya untuk memenuhi permintaan pimpinan berkaitan dengan adanya pergantian posisi Kapolsek secara mendadak karena dinilai bertanggungjawab terhadap kasus tertentu, serta pengusulan pemberian reward atau prestasi bagi para personel untuk menjabat Kapolsek.

Selain itu, Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab juga melaksanakan permintaan mutasi atau alih tugas dari pengguna yaitu dari para Kasatker Wilayah atau Kapolres yang menghendaki pergantian Kapolsek di

lingkup kerja mereka masing-masing yang biasanya dikemukakan secara tertulis berupa surat usulan pergantian ataupun pengusulan para Kandidat Kapolsek. Hal tersebut dilakukan oleh Kasatker / Kasatwil melalui penilaian kinerjanya. Dan selanjutnya nama-nama tersebut disampaikan pengusulannya ke Biro Personel sebagai bahan masukan penyelenggaraan sidang wanjab.

Pada dasarnya seluruh personil di lingkup Polda Metro Jaya memiliki kesempatan untuk menempati posisi jabatan Kapolsek jika mereka telah memiliki persyaratan dan kriteria yang telah disusun oleh Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya, serta memiliki catatan prestasi kerja dari *user*-nya atau kondite yang baik. Kendati demikian, dalam praktik di lapangan, personel yang memiliki jabatan yang sama ternyata tidak memiliki peluang yang sama untuk dicalonkan menjadi Kapolsek.

Sebagai contoh, di sebuah Polres dapat ditemui sejumlah reserse dengan jabatan yang sama (Kompol atau AKP) serta memiliki kompetensi yang relatif sama, namun mereka ternyata tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dicalonkan menjadi seorang Kapolsek. Hal ini disebabkan karena catatan mereka berbeda di tingkat Kasatker mereka masing-masing.

Institusi Kasatker inilah yang memiliki kewenangan untuk mencalonkan kandidat Kapolsek ke Sub Bag Mutjab. Kasatker memiliki mekanisme internal yang ditentukan masing-masing berdasarkan kebijakan pimpinan setempat. untuk melakukan penilaian kepada calon personel yang layak atau tidak untuk dicalonkan mengisi posisi Kapolsek di Polda Metro Jaya. Proses penilaian disini tidak ada pedomannya dan hanya melalui Sidang Wwanjab tingkat Kasatker saja. Adapun sistem penilaiannya pun antara Satker pun berbeda.

4.4.3.1.3 Tahap Penginformasian Kebutuhan Personel Kapolsek

Untuk memenuhi permintaan pimpinan atau Kasatker/Kasatwil yang menghendaki adanya pergantian Kapolsek, Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub

Bag Mutjab selanjutnya menginformasikan adanya kebijakan penempatan Kapolsek ini kepada para Kasatker/Kasatwil masing-masing atau para Kapolres melalui surat resmi tentang pengusulan nama-nama Kandidat.

Kasatker/Kasatwil inilah yang selanjutnya mengumpulkan data personel calon Kapolsek yang dapat diusulkan untuk diseleksi lebih lanjut sebagai calon Kapolsek sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab. Setelah nama-nama calon kandidat Kapolsek berhasil dikumpulkan Sub Bag Mutjab baik dari Kasatker maupun dari *data base* Sub Bag Mutjab, maka para kandidat calon Kapolsek memasuki tahap selanjutnya, yaitu tahap penyaringan atau seleksi. Tidak ada pemberitahuan tentang nama-nama calon kandidat yang lolos ke tahap seleksi atau tidak, termasuk pemberitahuan ke Kasatker Wilayah masing-masing.

4.4.3.2 Mekanisme Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya

Proses seleksi calon Kapolsek di Polda Metro Jaya dilaksanakan untuk memilih kapolsek definitif tertentu dari sekelompok calon kandidat Kapolsek yang telah dihasilkan melalui proses rekrutmen sebelumnya. Proses seleksi tersebut terdiri atas sejumlah cara untuk mengidentifikasi kandidat yang paling cocok yang diharapkan sehingga dapat mengisi jabatan Kapolsek yang dibutuhkan

Proses seleksi yang dilaksanakan Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab dimulai dengan penelitian administratif berdasarkan atas penelitian kepangkatan, proses pendidikan pengembangan, kondite (*reward* dan *punishment*) serta prestasi kinerja personel. Proses tersebut dilakukan dengan cara mengolah data-data calon kapolsek, namun hal tersebut belum disesuaikan dengan kriteria yang dibutuhkan dalam *job description* dan *job specification* berdasarkan analisa pekerjaan *job analysis* yang dikehendaki untuk pos Polsek tertentu mengingat hal tersebut belum ada pada Sub bag Mutjab.

Daftar nama-nama calon Kapolsek yang telah disaring pada tahap seleksi administrasi di atas selanjutnya diusulkan ke Dewan Pertimbangan Jabatan (Wanjab) Polda Metro Jaya. Wanjab diketuai Kapolda/Wakapolda. Ada pun anggota Wanjab terdiri atas Irwasda, Karopers, Kabid Propam, Kabag Binkar, dan Ka Sub Bag Mutjab.

Adapun penyelenggaraan seleksi Kapolsek yang diselenggarakan oleh Sub Bagmutjab yang melalui proses Sidang Wanjab dikategorikan berdasarkan pada konsep mutasi, demosi, promosi. Adapun nama-nama para kandidat Kapolsek yang telah masuk pada tahapan seleksi dibagi berdasarkan ketiga kriteria tersebut diatas. Adapun kriteria yang menjadi acuan dalam rangka mengkategorikan para kandidat untuk masuk pada ketiga kategori tersebut, hanya berdasarkan dua aspek penilaian, yaitu penilaian yang dilaksanakan oleh Kasatkernya dan penilaian berdasarkan data Biopers yang dijadikan landasan penilaian ketika Sidang Wanjab.

Untuk menetapkan Calon Kapolsek menjadi Kapolsek maka dilaksanakan Sidang Wanjab yang dihadiri seluruh Ketua dan Anggota Wanjab. Pada sidang inilah, nama-nama Calon Kapolsek dibahas dan dimintakan pertimbangan atas data-data yang ada dari seluruh peserta Sidang.

Jalannya sidang Wanjab biasanya dimulai dengan pemaparan Kabag Binkar melalui Kasubagmutjab yang mempresentasikan profil calon-calon kandidat Kapolsek untuk diberikan pendapat oleh seluruh peserta Sidang. Selanjutnya, data yang telah dipaparkan oleh Kabid Binpar diberikan catatan kritis oleh seluruh peserta Sidang.

Kabid Propam memberikan penjelasan tentang profil calon kandidat Kapolsek berkaitan dengan kondite personel tersebut apakah pernah melakukan pelanggaran atau tidak. Sedangkan Irwasda menjelaskan tentang prestasi serta kemampuan dalam aspek manajemen internal kepolisian temuan-temuan wasrik dalam jabatan kandidat sebelumnya dan penghargaan yang telah dicapai oleh calon kadindat Kapolsek.

Hasil akhir dari Sidang Wanjab adalah memutuskan nama-nama Kapolsek definitif yang selanjutnya ditetapkan untuk menjabat pada Polsek-Polsek tertentu. Untuk memutuskan dan menetapkan nama dan posisi Polsek mana yang diisi oleh calon kandidat Kapolsek, keputusan dan pertimbangan pemimpin sidang, yaitu Kapolda.²⁵

4.4.3.3 Pengumuman Nama-nama Kapolsek

Bagi para kandidat calon Kapolsek yang telah lolos seleksi melalui sidang Wanjab, selanjutnya hasil keputusan sidang Wanjab tersebut dituangkan dalam surat keputusan Kapolda khusus untuk Jabatan Kapolsek yang selanjutnya diumumkan oleh Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab melalui telegram. Pengumuman tersebut ditujukan ke seluruh jajaran di lingkup tugas Polda Metro Jaya.

²⁵ Hasil Wawancara Ka. Biro Personel Polda Metro Jaya, Pukul: 13.30 sampai 14.25 WIB, 19 Februari 2008, Ruang Karo Biro Pers Polda Metro Jaya Jakarta.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Profesionalisme Kapolsek di Polda Metro Jaya

Agar Polri dapat menjalankan tugas secara profesional, Bainur mengemukakan bahwa patut dipikirkan posisi Kapolsek haruslah diisi dengan personel yang berlatar belakang asal pendidikan dengan ijazah sarjana atau sekurang-kurangnya D-3. Hal ini disebabkan karena tingkat pendidikan sangat memengaruhi kemampuan manajerial, termasuk ketajaman dan kepekaan menganalisis permasalahan serta mengambil keputusan. Menurut Legge dan Exley dalam Bainur, profesionalisme adalah keterampilan yang didasarkan atas pengetahuan teoritis sehingga perlu mendapatkan pendidikan tinggi dan kemampuan teknik lainnya yang diakui oleh rekan sejawatnya.¹

Berdasarkan atas kajian latar belakang pendidikan tersebut, Bainur selanjutnya menguraikan bahwa di kalangan Kepolisian Indonesia ada dikotomi bahwa para perwira lulusan Akpol, PTIK, Sespim, dan Sespati, sudah pantas atau memenuhi syarat untuk disebut profesional. Akan tetapi para bintara, bahkan lulusan Secapa sekalipun, masih dianggap belum profesional melainkan baru berstatus "ahli". Salah satu alasannya, adalah karena mereka bukan sarjana sehingga ilmu yang mereka terima selama pendidikan, belumlah memenuhi syarat untuk disebut profesional.

Pada dasarnya sistem pendidikan baik pendidikan pembentukan maupun pengembangan yang dijalankan di Polri diharapkan mampu

¹ Bainur, Dadang, 2007, *Profesionalisme Polisi*, <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2007/092007/05/0901.htm>, Edisi Cetak - Rabu, 05 September 2007.

menghasilkan sosok Polri yang patuh hukum, terpuji, dan mahir.² Untuk pendidikan pendidikan Polri, maka Akpol dan PPSS (Program Perwira Sumber Sarjana) merupakan *entry level* untuk menjadi perwira. Jika persyaratan pendidikan formal bagi peserta didik Akpol adalah SMU, maka untuk pendidikan PPSS dengan persyaratan pendidikan formal S 1.³

Sedangkan untuk sistem pendidikan pengembangan Polri terdiri atas beberapa tingkatan yaitu: 1) Secapa sebagai wahana pendidikan lanjutan bagi bintara, 2) PTIK dan Sespim merupakan pendidikan lanjutan bagi perwira yang akan melanjutkan pendidikan tertinggi di Polri yaitu Sespati, dan 3) Selapa dan Sespim yang merupakan pendidikan lanjutan bagi para perwira lulusan PPSS yang akan mengikuti pendidikan Sespati.⁴

Berdasarkan atas pandangan bahwa latar belakang pendidikan personel menentukan tingkat profesionalisme Polri, khususnya untuk menduduki jabatan Kapolsek maka kondisi di Polda Metro Jaya masih belum sepenuhnya memenuhi persyaratan di atas. Berdasarkan data dari Biro Personel Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007, jika dilihat dari latar belakang asal pendidikan sebelum menjadi Kapolsek, sebagian besar Kapolsek di Polda Metro Jaya, yaitu sebanyak 69 personel atau 64,49 persen dari total Kapolsek berlatar belakang pendidikan SMU.

Personel Kapolsek di Polda Metro Jaya yang berlatarbelakang pendidikan D III atau D I tidak ada. Sedangkan personel Kapolsek yang berasal dari Perguruan Tinggi atau S 1 sebanyak 28 personel atau 26,17 persen dari total Kapolsek. Selain itu, terdapat 10 personel Kapolsek di Polda Metro Jaya berlatar belakang pendidikan S 2.

Jika ditinjau dari asal pendidikan pembentukan Polri, data dari Biro Personel Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007 menjelaskan

² Lembaga Manajemen UI, 2006, *Reformasi Berkelanjutan. Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia*, Lembaga Manajemen UI, Kantor Deputi SDM Kapolri, dan Partnership for Governance Reform in Indonesia: Jakarta hal: 38.

³ Ibid, hal: 39.

⁴ Lembaga Manajemen UI, 2006, hal: 40.

bahwa dari 103 Kapolsek yang saat ini menjabat di lingkup kerja Polda Metro Jaya, maka baru sebanyak 42 personel atau 40,78 persen yang mengesap pendidikan pembentukan dari Akademi Kepolisian (Akp), Secapa dan PPSS.

Adapun jika dilihat dari kualifikasi pendidikan pengembangan yang telah dijalani, dari 103 Kapolsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya, personel baik yang berpangkat Kopol maupun AKP yang telah mengikuti pendidikan pengembangan adalah 35 orang atau 33,98 persen dari total Kapolsek. Sedangkan sebagian besar sisanya, yaitu 68 personel Kapolsek atau 66,02 persen belum atau tidak mengikuti pendidikan pengembangan.

Selain berdasarkan latar belakang pendidikan, profesionalisme Polri juga terkait dengan masalah kepangkatan. Ketersediaan strata kepangkatan yang lebih tinggi selanjutnya dapat mendorong pegawai untuk hanya mengejar kenaikan pangkat tanpa dibarengi tekad untuk meningkatkan prestasi dan kemampuan sesuai kepangkatan Polri. Oleh karena itu, sistem kepangkatan Polri disusun berbeda strukturnya dengan militer baik dalam bentuk sebutan, maupun strukturnya sehingga maksimal hanya 12 tingkat, yang setiap jenjang kepangkatan mencerminkan tingkat kemampuan, peran dan jabatannya.⁵

Karena pangkat mencerminkan kualifikasi atau kompetensi tertentu bagi personel maka sebaiknya kenaikan pangkat dapat diikuti pula dengan peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keahlian dengan mengikutkan personel yang bersangkutan pada diklat-diklat penjenjangan.⁶ Untuk posisi Kapolsek di Polda Metro Jaya, Biro Personel Polda Metro Jaya merencanakan agar posisi tersebut diisi oleh personel Polri dengan kepangkatan Kopol mengingat tugas dan tanggungjawab yang dihadapi terus meningkat baik dalam kualitas maupun kuantitas jenis pekerjaannya.⁷

⁵ Lembaga Manajemen UI, 2006, hal: 55.

⁶ Ibid, hal: 57

⁷ Biro Personel Polda Metro Jaya, 2007, *Buku 1. Rencana Kerja Biro Personel Polda Metro Jaya Tahun 2007*, Polri Daerah Metro Jaya dan Sekitarnya, Biro Personel: Jakarta, hal: 12.

Berdasarkan atas kriteria kepangkatan di atas maka kondisi Kapolsek di lingkungan Polda Metro Jaya masih belum sepenuhnya ideal. Data Biro Personel Polda Metro Jaya per Oktober sampai Desember 2007 menunjukkan jumlah Kapolsek dengan pangkat Kompol di lingkup Polda Metro Jaya baru berjumlah 42 personel atau 39,25 persen dari total personel Kapolsek di Polda Metro Jaya. Bila dihubungkan dengan seluruh personel di Polda Metro Jaya yang memiliki pangkat Kompol yang berjumlah 369 personel, maka prosentase Kapolsek dengan kepangkatan Kompol tersebut adalah 11,38 persen dari total personel dengan kepangkatan Kompol di Polda Metro Jaya. Kapolsek dengan kepangkatan Kompol biasanya bertugas di Polsek dengan Tipe A 1, A 2, dan B.

Sedangkan Kapolsek dengan pangkat AKP mencapai 59 personel atau 55,14 persen dari seluruh personel Kapolsek di Polda Metro Jaya. Jika dibandingkan dengan jumlah seluruh personel di Polda Metro Jaya yang berpangkat AKP, yang berjumlah 850 personel, maka persentase Kapolsek dengan kepangkatan AKP tersebut adalah mencapai 6,94 persen. Para Kapolsek dengan kepangkatan AKP biasanya diplot untuk posisi Polsek dengan Tipe B, termasuk B 1 dan B 2. Bahkan ada seorang Kapolsek yang diposisikan memimpin Polsek Persiapan.

Selain itu, di Polda Metro Jaya juga terdapat Kapolsek dengan kepangkatan IP. Jumlahnya mencapai enam personel atau 5,62 persen dari total Kapolsek. Para Kapolsek dengan pangkat IP umumnya menjabat untuk Polsek Persiapan dan B 2.

5.2 Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya

Profesionalisme kerja di Polda Metro Jaya berkaitan erat dengan kualitas SDM dari petugas dan pimpinannya. Untuk tingkat Polsek, kinerja Polri juga ditentukan oleh pimpinan Polsek, yaitu Kapolsek. Dengan demikian, proses rekrutmen dan seleksi SDM yang berkualitas sangat

menentukan keberhasilan kepolisian dalam menghadapi perubahan tantangan dan hambatan ke depan.

Thibault, Lunch, dan Mc Bridge menjelaskan, pada dasarnya organisasi kepolisian juga membutuhkan proses rekrutmen dan seleksi modern, seperti yang saat ini sudah dipergunakan oleh industri swasta. Untuk itu, calon pegawai harus dapat dicocokkan dengan lingkup tugas pekerjaan yang sesuai. Proses pencocokan ini juga dapat diaplikasikan pada pekerjaan penegakkan hukum.⁸

Proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di lingkup Polda Metro Jaya sebagai satu proses penempatan personel di Polda Metro Jaya tidak dapat dilepaskan dari kebijakan pimpinan di lembaga tersebut. Hoy dalam Carter dan Barker mendefinisikan kebijakan sebagai prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang memandu penampilan suatu kegiatan Kepolisian. Kebijakan merupakan pembentuk sikap dalam mengarahkan personalia polisi bagaimana harus berpikir dalam menjalankan tugas mereka.⁹ Suatu kebijakan bukan merupakan suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan dalam situasi khusus tetapi merupakan pernyataan prinsip-prinsip pedoman yang harus diikuti dalam kegiatan-kegiatan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan Kepolisian.

Los Angeles Police Department (1982) selanjutnya menetapkan perumusan kebijakan dengan menganalisa sasaran dan didasarkan pada etika dan pengalaman Kepolisian, keinginan masyarakat dan manfaat hukum. Kebijakan disampaikan untuk memberitahu masyarakat dan personil Kepolisian tentang prinsip-prinsip yang harus dipatuhi dalam penampilan fungsi pencegahan hukum.

Sebuah kebijakan dibuat untuk mencapai sasaran tertentu yaitu suatu akhir dari keinginan dan usaha yang diharapkan dapat menyumbang kepada

⁸ Thibault, Edward A. , L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, *Manajemen Kepolisian Proaktif*. Penerbit Citra Manunggal: Jakarta, hal:381.

⁹ David L. Carter and Thomas Barker, 1999, *Pedoman Administratif dan Pengendalian Perilaku Petugas Polisi: Kebijakan, Prosedur dan Peraturan*. Dalam. Thomas Barker dan David L. Carter, 1999, *Police Deviance*, Cipta Manunggal: Jakarta, hal: 20.

misi dan tujuan Kepolisian yang sudah ditentukan.¹⁰ Untuk mencapai sasaran maka disusunlah sejumlah prosedur sebagai suatu metode pelaksanaan operasi atau suatu cara melakukan serangkaian tindakan.¹¹

Penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek bagi personel Polda Metro Jaya dilaksanakan oleh Biro Personel (Ropers) yang selanjutnya dilimpahkan ke lembaga di bawahnya, yaitu Bagian Pembinaan Karyawan (Bag Binkar) u.p. Sub. Bagian Mutasi Jabatan (Sub. Bag Mutjab). Dalam melaksanakan tugasnya, institusi ini mempedomani Keputusan Kapolri No: 54 Tahun 2003 tentang Struktur Kerja Polda Metro Jaya pada struktur dalam jabatan Kapolsek Metro. Disamping itu, lembaga tersebut juga harus dapat menterjemahkan kebijakan pimpinan di lingkungan Polda Metrojaya.

Sebagai landasan hukum untuk bekerja, Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag Mutjab mempedomani Surat Keputusan (SK) Kapolri No. Pol: Skep/74/XI/2003, tentang Pokok-Pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri.¹² SK Kapolri tersebut mengatur tentang kewenangan penentuan penempatan dalam jabatan di lingkungan kepolisian. Kendati demikian SK tidak memberikan penjelasan lebih rinci bagaimana mekanisme penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek. Dalam butir pengangkatan dalam jabatan hanya dijelaskan bahwa:

“Pengangkatan dalam Jabatan AKBP ke bawah dilimpahkan kewenangannya kepada Kapolda kecuali Jabatan Kapolres dan Jabatan AKBP mantap.”

Dalam Panduan Teknis atas Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, No.Pol:Kep/74/XI/2003 tanggal 10 November

¹⁰ David L. Carter and Thomas Barker, 1999, hal: 21.

¹¹ Ibid.

¹² Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2003, *Pokok-pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri*, Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, No.Pol:Kep/74/XI/2003 tanggal 10 November 2003.

2003, selanjutnya dijelaskan bahwa berkaitan dengan pengangkatan jabatan jabatan dengan Kepangkatan AKBP atau eselon III ke bawah, maka Kapolri melimpahkan kewenangannya kepada Kapolda. Berdasarkan atas pelimpahan kewenangan tersebut, maka Kapolda juga berhak untuk menerbitkan dan menandatangani surat keputusannya.¹³

SK Kapolri No. Pol: Skep/74/XI/2003 tentang Pokok-Pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri tidak menjelaskan secara rinci proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek. Oleh karena itu, kebijakan terhadap proses tersebut di lingkup Polda Metro Jaya menjadi kewenangan pimpinan atau Kapolda Metro Jaya.

Berdasarkan atas kebijakan Kapolda tersebut, maka penyelenggaraan penempatan Kapolsek yang diselenggarakan di Polda Metro Jaya menggunakan pola *merit system*, dimana pengusulan nama-nama calon Kapolsek didasarkan atas kebutuhan para Kasatker (yang dijabat para Kapolres) selaku pengguna atau *user*-nya. Nama-nama yang telah diusulkan oleh para Kasatker tersebut selanjutnya dikirimkan ke Karopers untuk selanjutnya diajukan dalam Sidang Wanjab atau Sidang Dewan Jabatan yaitu Dewan yang bertugas untuk menentukan personel yang menduduki jabatan tertentu di Polda Metro Jaya. Kapolda Metro Jaya menjadi penentu akhir yang akan menetapkan dan memutuskan nama-nama Kapolsek definitif yang akan memangku tugas pada Polsek-Polsek tertentu.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan di Ruang Kerja Karopers Polda Metro Jaya pada Selasa 19 Februari 2008, pukul 13:30 sampai dengan 14:25, lebih jauh Karopers menjelaskan:

“Kebijakan Kapolda Metro Jaya dalam rangka penempatan Kapolsek diberikan kewenangan kepada

¹³ Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2003, *Pokok-pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri*, Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, No.Pol:Kep/74/XI/2003 tanggal 10 November 2003.

Kasatkernya selaku *user-nya* (Catatan peneliti: Kasatker (Kepala Satuan Kerja) adalah personel Polri yang mengawasi kinerja Kapolsek yang berada di lingkup tugasnya. Posisi Kasatker biasanya dijabat oleh Kapolres). Kasatker diberikan kewenangan untuk menentukan siapa yang menjadi kapolsek dan yang digantikan. Penempatan Kapolsek di lingkungan Polda Metro Jaya selanjutnya diputuskan oleh Kapolda melalui pengusulan para *user-nya*.

Hal tersebut dilakukan oleh Kapolda dengan pertimbangan bahwa, yang mengetahui dan memahami para Kapolseknya adalah para Kasatkernya / *user-nya*, termasuk terhadap baik buruknya kinerjanya. ”

Adapun kewenangan Biopers Polda Metro Jaya selaku lembaga yang bertugas mengelola SDM di lingkup Polda Metro Jaya, berkaitan dengan penempatan Kapolsek adalah sebatas pelaksanaan mutasi Kapolsek di lintas wilayah Polres. Itu artinya Biopers Polda Metro Jaya memfasilitasi pelaksanaan alih tugas atau mutasi Kapolsek yang bersifat lintas wilayah hukum antar Polres. Hal ini dapat dipahami karena Biopers Polda Metro Jaya juga menyimpan data seluruh personel yang ada di Polda Metro Jaya.

Kendati demikian, nama-nama calon Kapolsek yang diusulkan Biopers tersebut tetap harus melalui persetujuan dari para Kasatker atau *user* dari para Kapolsek yang digantikan dan yang menggantikan. Dengan demikian, Biopers Polda Metro Jaya dalam pelaksanaan tugas penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya dapat berperan mengkomunikasikan pengusulan nama-nama kandidat Kapolsek untuk lintas Polres.

Walaupun Kapolda Metro Jaya telah memberikan kewenangan penuh kepada para Kasatker untuk mengusulkan para calon Kapolsek di lingkup tugas mereka masing-masing, namun pada kasus tertentu, Kapolda dapat menginstruksikan Biopers Polda Metro Jaya untuk memproses langsung

pergantian Kapolsek bersangkutan. Kondisi ini biasanya terjadi pada Kapolsek yang terlibat kasus tertentu.

Lebih jauh, di Ruang Kerja Karopers Polda Metro Jaya pada Selasa 19 Februari 2008, pukul 13:30 sampai dengan 14:25, Karopers menguraikan sebagai berikut:

“Terkecuali jika terdapat permasalahan khusus yang menyangkut dengan perintah Pimpinan, pengusulan nama calon Kapolsek dapat dilaksanakan secara langsung. Hal ini dapat dicontohkan sebagai berikut. Pernah ada pengusulan pergantian Kasat Narkoba Polres Jakarta Barat dengan kepangkatan Kopol karena yang kinerjanya sangat kurang dan bermasalah. Pimpinan akhirnya mengambil kebijakan untuk segera diganti karena jabatan itu cukup strategis di wilayah Polres tersebut.

Tanpa melalui proses pengusulan, maka Biopers mengusulkan nama secara internal dengan memperhatikan prestasi kerja calon kandidat tersebut. Hal ini mengingat kandidat yang menggantikan tersebut mendapat penghargaan pengungkapan kasus narkoba. Sebagai *reward*, dia diusulkan untuk menjabat pada jabatan tersebut walaupun yang bersangkutan masih berpangkat AKP.”

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa para Kasatker selaku *user* para Kapolsek, sangat menentukan dalam proses pengangkatan dan penempatan jabatan Kapolsek di lingkungan Polda Metro Jaya. Hal ini dimungkinkan dengan adanya kebijakan Kapolda selaku pimpinan tertinggi di wilayah Polda Metro Jaya yang memberikan kewenangan yang sangat luas kepada para Kasatker untuk menentukan calon-calon Kapolsek yang selanjutnya ditentukan dan ditetapkan oleh Kapolda Sidang Wanjab.

5.3 Rekrutmen/Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya

Persoalan penting di lapangan adalah bagaimana Polda Metro Jaya mendapatkan personel yang tepat untuk mengisi jabatan Kapolsek. Itu artinya seorang calon kandidat Kapolsek yang akan menjabat, harus memenuhi kriteria yang sudah ditentukan oleh Polda Metro Jaya. Oleh karena itu Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab selaku lembaga pelaksana telah membuat sistem dan prosedur rekrutmen dan seleksi Kapolsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya (*Lihat Bab V*).

5.3.1 Rekrutmen

Stoner *et. all.* dalam Papu menjelaskan rekrutmen sebagai proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai untuk menduduki jabatan tertentu sehingga mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin. Melalui proses rekrutmen inilah, memungkinkan manajemen menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Dengan demikian, semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik semakin besar.¹⁴

Seperti telah dijelaskan pada Bab V sebelumnya, pelaksanaan rekrutmen calon Kapolsek di Polda Jaya oleh Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bagmutjab berkaitan dengan kebijakan promosi, alih tugas atau mutasi, dan demosi. Kegiatan penempatan Kapolsek tersebut sejalan dengan kebijakan penempatan personel yang dilaksanakan sebagai bentuk pemberian *reward* dan *punishment* kepada personel yang dianggap berprestasi atau sebaliknya.

Sesuai kebijakan Kapolda Polda Metro Jaya maka proses rekrutmen calon Kapolsek yang berlaku di Polda Metro Jaya saat ini ditentukan melalui

¹⁴ Johannes Papu, 2002, *Analisis Jabatan dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi*, <http://www.e-psikologi.com/manajemen/130302.htm>

pengusulan nama-nama calon Kapolsek berdasarkan atas kebutuhan para Kasatker (kepala satuan kerja) yang dijabat para Kapolres selaku *user*-nya. Nama-nama yang telah diusulkan oleh para Kasatker tersebut selanjutnya dikirimkan ke Karopers untuk selanjutnya diajukan dalam Sidang Wanjab. Biopers Polda Metro Jaya hanya memfasilitasi pelaksanaan alih tugas atau mutasi Kapolsek yang bersifat lintas wilayah hukum antar Polres atau adanya perkecualian, misalnya jika terdapat permasalahan khusus yang menyangkut dengan perintah Pimpinan, pengusulan nama calon Kapolsek dapat dilaksanakan secara langsung.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa para Kasatker selaku *user* para Kapolsek sangat menentukan proses pengangkatan dan penempatan jabatan Kapolsek di lingkungan Polda Metro Jaya kendati keputusan akhir penetapan Kapolsek ditentukan oleh Kapolda Metro Jaya. Akibat prosedur tersebut, maka prinsip dan tujuan dasar untuk menjaring calon Kapolsek yang potensial sebanyak-banyaknya di Polda Metro Jaya belum dapat terpenuhi karena semua penilaian calon kandidat Kapolsek sebagian besar diserahkan ke Kasatker, selain ke Ropers untuk kasus tertentu. Hal ini dapat dipahami karena hanya personel calon Kapolsek yang mendapat catatan kinerja positif dari Kasatker dan Ropers sajalah yang memiliki peluang untuk masuk proses rekrutmen calon Kapolsek. Pengumuman kebutuhan rekrutmen calon Kapolsek hanya melalui mekanisme tertutup, yaitu jalur Ropers ke Kasatker atau sebaliknya.

Keterbatasan untuk menjaring sebanyak mungkin calon kandidat Kapolsek potensial juga disebabkan karena Ropers belum memiliki sistem perencanaan dan strategi sistem rekrutmen yang tepat, antara lain belum adanya analisis jabatan Kapolsek yang ditentukan atau dibuat baik oleh Kasatker maupun Ropers. Adapun tentang arti penting analisis jabatan suatu posisi pekerjaan, akan diuraikan lebih jauh pada Sub Bab Seleksi.

Simamora menjelaskan agar penyelenggaraan rekrutmen yang dilaksanakan oleh suatu organisasi dapat memilih SDM yang dibutuhkan agar

sesuai dengan tujuan organisasi, maka perlu adanya perencanaan dan strategi rekrutmen. Langkah ini penting sebelum memutuskan menetapkan langkah selanjutnya, yaitu langkah pengumuman adanya lowongan agar dapat menarik calon pelamar sebanyak-banyaknya.¹⁵

Perencanaan dan strategi rekrutmen yang tepat, dapat diwujudkan setelah adanya analisis jabatan tertentu. Hal ini sebenarnya juga berlaku untuk proses rekrutmen Kapolsek di Polda Metro Jaya. Saat ini Ropers belum membangun analisis jabatan untuk posisi Kapolsek secara formal, sehingga belum dapat menentukan spesifikasi dari kebutuhan calon Kapolsek yang dibutuhkan, misalnya berkaitan dengan jumlah, diskripsi dan spesifikasi pekerjaan Kapolsek dan sebagainya.

Dengan telah dirumuskannya analisa jabatan seorang Kapolsek di Polda Metro Jaya, Ropers selanjutnya dapat membuat sistem dan prosedur evaluasi kinerja personel. Dengan adanya evaluasi kinerja personel di Polda Metro Jaya ini, maka instrumen ini dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja calon kandidat Kapolsek, sehingga dapat disesuaikan antara kapabilitas masing-masing kandidat dengan tantangan yang dihadapi masing-masing Polsek di lingkup kerja Polda Metro Jaya yang memiliki karakteristik tingkat kerawanan kriminalitas yang berbeda-beda sesuai dengan kegiatan ekonomi yang dominan di wilayah administratif tersebut. Hal ini lebih rinci akan dijelaskan dalam sub Bab Analisis Jabatan.

Kendati secara formal, Ropers atau Kasatker belum menetapkan evaluasi ukuran kinerja dan analisis jabatan seorang Kapolsek, namun dalam pelaksanaan rekrutmen penempatan personel untuk jabatan Kapolsek, lembaga-lembaga tersebut memiliki catatan lengkap tentang latar belakang calon kandidat yang dianggap pantas dapat menduduki posisi Kapolsek.

Adapun kesimpulan wawancara Kapolres selaku Kasatker ketika diwawancarai dapat disimpulkan, untuk menilai personel di wilayah kerjanya, khususnya nama-nama calon personel yang akan diajukan ke Ropers

¹⁵

Johanes Papu, 2002.

untuk mengikuti proses rekrutmen Kapolsek, baik dalam hal promosi, demosi, atau mutasi dalam posisi Kapolsek, Kasatker membentuk Sidang Wanjab internal tingkat Polsek. Wanjab internal tersebut terdiri atas Kapolres, Wakapolres, dan Kabagmin Polres. Penilaian terhadap personel yang dapat dijadikan landasan penempatan Kapolsek terdiri atas dua aspek, yaitu: aspek kinerja dan aspek catatan perilaku personel.

Untuk aspek kinerja, Kapolres/Kasatker menjelaskan bahwa salah satu aspek penilaian penting yang diamati dari calon kandidat Kapolsek, khususnya bagi personel yang sudah menjabat Kapolsek adalah kemampuan mereka dalam menghadapi masalah di lapangan, khususnya ketika mereka dapat meredam dan menyelesaikan masalah yang muncul di tengah masyarakat. Itu artinya berkaitan dengan berbagai upaya yang dilakukan dalam kegiatan pemolisian masyarakat (polmas), apakah personel tersebut memiliki ide-ide inovasi sehingga kamtibmas dapat berjalan optimal. Indikator lainnya adalah keberhasilan personel dalam menyelesaikan berbagai kasus-kasus besar dan menonjol di masyarakat.

Selain kemampuan personel dalam bidang kamtibmas, kemampuan manajerial personel dalam melaksanakan administrasi operasionalisasi Polsek juga menjadi salah satu bahan penilaian oleh Kapolsek. Lebih jauh Kapolres Jakarta Pusat menjelaskan:

“Ukuran pembinaan Kapolres ke Kapolsek juga menjadi salah satu indikator penilaian personel. Apakah Kapolsek mampu menjabarkan operasionalisasi pengelolaan Polsek sesuai dengan format-format yang telah ditentukan, misalnya berkaitan dengan format pelaksanaan tugas, evaluasi standar kinerja Polsek, antara lain mencakup kegiatan bina mitra, intel dan lain-lain. Semuanya dievaluasi berdasarkan hasil pelaksanaan tugas di lapangan.”

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas Kapolsek, Kapolres/Kasatker lebih jauh menguraikan bahwa salah satu fungsi Kapolres adalah melakukan supervisi terhadap kinerja Kapolsek, khususnya terhadap masalah pelanggaran atau berkaitan dengan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan penyelesaian perkara yang dilaporkan masyarakat. Dengan demikian, kinerja Kapolsek juga dapat dinilai oleh Kapolres selaku Kasatker berdasarkan atas sejumlah hal, antara lain penyelesaian tindak pidana misalnya berkaitan dengan berapa kasus yang telah dapat diselesaikan.

Sedangkan berkaitan dengan administrasi pengelolaan Polsek, Kapolres selaku Kasatker juga dapat menilai Kapolsek dari sisi kemampuan Kapolsek tersebut dalam menyerap anggaran yang telah ditentukan apakah telah sesuai dengan program yang telah ditentukan dan apakah Kapolsek tersebut dapat mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran tersebut.

Kendati belum diformalkan dalam sebuah sistem dan prosedur yang baku, penjelasan sejumlah informan tentang pengukuran kinerja Kapolsek yang dijadikan dasar para Kasatker dan Ropers untuk melakukan penilaian terhadap personel calon Kapolsek sesuai dengan pandangan Hadiman. Ia menjelaskan Kapolsek memiliki peran mendasar untuk menjamin kamtibmas di masyarakat sebagai penertip, penegak, dan pelapor rekayasa Kamtibmas, sehingga harus siap siaga selama 24 jam penuh agar kehadirannya dapat memberikan rasa aman di tengah masyarakat.¹⁶ Untuk itu, seorang Kapolsek harus memiliki standar kinerja yang mencakup tiga hal, yaitu: 1) tiga kemampuan dasar polisi, yaitu: kemampuan untuk melihat, mendengar, dan menjelaskan kejadian tindak kejahatan; 2) kemampuan teknis kepolisian, yaitu dapat melaksanakan olah Tempat Kejadian Perkara (TKP), dan 3) kemampuan manajerial.

¹⁶ Hasil diskusi dengan Dr. Hadiman, April 2008.

5.3.2 Seleksi

Berkaitan dengan proses penempatan Kapolsek, setelah melaksanakan proses rekrutmen calon kandidat maka tahap selanjutnya adalah proses seleksi untuk memilih kandidat yang tepat. Hal ini juga berlaku dengan pelaksanaan penempatan calon Kapolsek di Polda Metro Jaya.

Simamora menjelaskan seleksi sebagai sebuah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia. Proses seleksi terdiri atas sejumlah prosedur untuk mengidentifikasi kandidat yang paling cocok untuk mengisi pekerjaan yang dibutuhkan.¹⁷ Proses seleksi ini penting, karena melalui proses seleksi inilah akan diperoleh karyawan yang mempunyai kemampuan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi.

Langkah penting pelaksanaan seleksi adalah penyusunan butir-butir kriteria yang dapat dijadikan landasan seleksi, yaitu terdiri atas sejumlah karakteristik kerawanan daerah yang berasal dari deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Dengan adanya deskripsi dan spesifikasi pekerjaan seorang Kapolsek di Polda Metro Jaya selanjutnya dapat ditetapkan adanya standar persyaratan apa saja yang harus dipenuhi para personel yang dicalonkan sebagai kandidat Kapolsek pada suatu wilayah Polsek tertentu. Persyaratan tersebut antara lain berkaitan dengan disesuaikannya kualifikasi kemampuan yang berdasarkan dari pendidikan dan pelatihan. Dengan adanya analisis jabatan yang dijabarkan dalam bentuk deskripsi dan persyaratan jabatan tersebut, selanjutnya dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan sejumlah tes untuk proses seleksi, mencakup tes kesehatan, tes akademis, tes jasaman dan tes psikologi.

Idealnya, sebelum dilaksanakan proses seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya, maka ada dua buah proses seleksi yang harus dipenuhi oleh calon Kapolsek. Pertama, Polda Metro Jaya harus memiliki sistem dan prosedur

¹⁷ Simamora, 2004.

proses penilaian kinerja personel. Instrumen penilaian kinerja ini khususnya dilakukan ke personel yang akan dicalonkan menjadi kandidat Kapolsek. Para kandidat kapolsek tersebut selayaknya harus dapat dinilai kinerjanya sesuai dengan kriteria dan ukuran-ukuran yang telah ditentukan berdasarkan karakteristik wilayah Polsek tersebut.

Kedua, Polda Metro Jaya harus memiliki sistem dan prosedur jenjang perjalanan karier dari para personel yang harus dipenuhi sebelum personel tersebut dicalonkan menjabat menjadi Kapolsek. Itu artinya, sebelum menduduki posisi jabatan Kapolsek, maka harus ada suatu sistem jejang pembinaan karir bagi personel yang dijadikan sebagai persyaratan mutlak dan dapat menentukan rute yang harus dipenuhi personel tersebut untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu sebelum diputuskan menjadi Kapolsek. Adapun harapannya ketika para kandidat Kapolsek menjabat kapolsek telah memiliki pengetahuan atau pengalaman yang memiliki hubungan atau relevansi terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai persyaratan untuk menjadi Kapolsek

Sebagai contoh, seorang calon kandidat Kapolsek disyaratkan harus pernah menjabat atau berpengalaman kerja di Polsek atau memiliki pengalaman minimal menjabat Kanit di Polda Metro Jaya atau jabatan setingkat Kanit di Polres, minimal setahun. Kedua persyaratan tersebut hendaknya dapat dipenuhi oleh para kandidat calon Kapolsek.

Adapun berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan, kendati untuk mengisi posisi Kapolsek, Polda Metro Jaya telah melaksanakan prosedur seleksi, namun proses seleksi yang dilaksanakan Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub. Bag. Mutjab belum sesuai dengan konsep manajemen SDM, antara lain tidak adanya landasan baku penilaian kinerja maupun analisis jabatan (baik deskripsi jabatan dan persyaratan jabatan) seorang Kapolsek. Selain itu, proses seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya juga tidak melalui sejumlah uji tes kecocokan dan kelayakan.

Proses seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya dimulai dengan penelitian administratif berdasarkan atas penelitian kepangkatan, proses pendidikan pengembangan, kondite (*reward* dan *punishment*) serta prestasi kinerja personel. Daftar nama calon Kapolsek hasil usulan Kasatkers, yang telah disaring melalui seleksi administrasi, lalu diusulkan ke Dewan Pertimbangan Jabatan (Wanjab) Polda Metro Jaya yang diketuai Kapolda/Wakapolda, dengan anggota Wanjab terdiri atas Irwasda, Karopers, Kabid. Propam, Kabag Binkar, dan Ka. Sub. Bag. Mutjab. Untuk menetapkan Calon Kapolsek menjadi Kapolsek maka dilaksanakan Sidang Wanjab yang dihadiri seluruh Ketua dan Anggota Wanjab. Hasil akhir Sidang Wanjab adalah memutuskan nama-nama Kapolsek definitif yang selanjutnya ditetapkan untuk menjabat pada Polsek-Polsek tertentu (*Lihat Sub Bab Seleksi Bab IV*).¹⁸

5.3.2.1. Analisis Jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya

Kendati secara formal Ropers Polda Metro Jaya belum memiliki analisis jabatan (*job analysis*) tentang Kapolsek di lingkup kerjanya, namun melalui prosedur seleksi Kapolsek yang telah ditentukan, Ropers sebenarnya telah menentukan kriteria seleksi yang dapat dijadikan acuan Sidang Wanjab untuk menentukan dan menetapkan Kapolsek terpilih. Hal ini terlihat dengan adanya proses penelitian administratif berdasarkan atas penelitian kepangkatan, proses pendidikan pengembangan, kondite (*reward* dan *punishment*) serta prestasi kinerja personel. Semua parameter tersebut sesungguhnya sudah menjadi persyaratan pekerjaan (*job specification*) seorang Kapolsek di Polda Metro Jaya. Namun, proses penyusunan kriteria calon Kapolsek tersebut belum melalui analisis jabatan. Data yang telah

¹⁸ Hasil Wawancara Ka. Biro Personel Polda Metro Jaya, Pukul: 13.30 sampai 14.25 WIB, 19 Februari 2008, Ruang Karo Biro Pers Polda Metro Jaya Jakarta.

disimpan di Ropers inilah yang selanjutnya menjadi dasar bagi peserta Sidang Wanjab, yang terdiri atas: Kapolda, Wakapolda, Irwasda, Karopers, Kabid. Propam, Kabag Binkar, dan Ka. Sub. Bag. Mutjab; untuk menilai kemampuan dan kapabilitas calon Kapolsek.

Walaupun Ropers telah menentukan sejumlah kriteria dengan cara mengolah data-data calon Kapolsek, namun hal tersebut belum disesuaikan dengan kriteria yang dibutuhkan dalam deskripsi pekerjaan (*job description*) maupun persyaratan pekerjaan (*job specification*) seorang Kapolsek di lingkup Polda Metro Jaya yang memiliki karakteristik sangat beragam. Atau dengan kata lain Ropers Polda Metro Jaya secara formal dan ilmiah belum membangun analisis jabatan (*job analysis*) seorang Kapolsek.

Hal ini penting digarisbawahi karena karakteristik wilayah kerja Polsek di Polda Metro sangat bervariasi tantangan tugas dan karakteristik potensi kejahatannya mengingat luasnya cakupan wilayah kerja Polda Metro Jaya. Berdasarkan aktivitas ekonomi yang dominan di tiap Polsek, maka Polsek di Polda Metro Jaya secara garis besar dapat dibagi menjadi tujuh jenis Polsek, yaitu: tipe Polsek perkantoran, VIP, dan VVIP; tipe Polsek industri, tipe Polsek kawasan hiburan, tipe Polsek pantai dan pelabuhan, tipe Polsek pemukiman, tipe Polsek setengah pedesaan dan perkotaan; serta tipe Polsek kepulauan. Memperhatikan luasnya dan bervariasinya cakupan kerja di Polda Metro Jaya, sebenarnya karakteristik wilayah dapat menentukan uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan seorang Kapolsek.

Idealnya, Ropers Polda Metro Jaya membuat kriteria persyaratan jabatan seorang Kapolsek untuk disesuaikan dengan perbedaan karakteristik wilayah Polsek yang berada di lingkup Polda Metro Jaya, dimana dapat dibagi menjadi tujuh jenis Polsek berdasarkan potensi kerawanan seperti telah dijelaskan di atas. Dengan mengetahui peta kerawanan yang berbeda maka penentuan persyaratan kriteria menjadi seorang Kapolsek juga dapat berbeda-beda.

Sebagai contoh, seorang calon Kapolsek yang dicalonkan untuk menduduki Polsek dengan karakteristik wilayah pemukiman dan perkantoran VIP dan VVIP, seperti Polsek Menteng, diharapkan memiliki persyaratan jabatan yang berbeda dengan Polsek tipe lain, seperti Polsek dengan aktivitas dominan industri dan pabrik seperti sejumlah Polsek di Kota Tangerang dan Kota Bekasi. Calon Kapolsek yang ditugaskan di Polsek Menteng dimana harus bertugas untuk melindungi sejumlah objek vital sekaligus menjadi pusat hunian dan perkantoran VIP/VVIP, maka selain harus memiliki kemampuan dasar seorang Kapolsek, juga harus dilengkapi sejumlah keahlian tambahan seperti kemampuan negosiasi, kemampuan sistem pengamanan objek vital VIP dan VVIP, kemampuan mengatasi demonstrasi, kemampuan melaksanakan resolusi konflik dan sebagainya.

Sementara itu, tantangan yang dihadapi di Polsek Tamansari Jakarta Barat berbeda dibandingkan Polsek Menteng karena wilayah Polsek Tamansari didominasi kegiatan dunia hiburan dan perdagangan. Seorang calon Kapolsek yang akan ditempatkan di Polsek Tamansari seharusnya dilengkapi sejumlah kemampuan dan keahlian khusus agar dapat menangani kejahatan kriminalitas psikotropika, prostitusi dan perjudian. Calon Kapolsek di Tamansari harus memiliki kompetensi tambahan sehingga dapat menangani persoalan Kamtibmas yang kemungkinan akan terjadi di Polsek Tamansari. Untuk itu, seorang calon Kapolsek yang diproyeksikan untuk menjabat di Polsek Tamansari harus didukung sejumlah keahlian, antara lain memahami dengan baik Undang-Undang psikotropika, perjudian, psikologi sosial, prostitusi dan sebagainya.

Hal berbeda akan dihadapi oleh calon Kapolsek yang akan ditugaskan memimpin sejumlah Polsek yang langsung berbatasan dengan perairan, misalnya KPPP Tanjung Priok dimana wilayah ini rawan dengan kasus penyelundupan, persengketaan tenaga kerja dan lain-lain. Calon Kapolsek yang diplot untuk bertugas di kawasan yang langsung berbatasan dengan

kawasan perairan harus dilengkapi dengan sejumlah kompetensi tambahan, misalnya masalah kepabeanan dan bea cukai.

Secara konseptual, seleksi administrasi SDM sebenarnya dapat dilaksanakan jika organisasi telah memiliki analisis jabatan (*job analysis*), deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) sebuah posisi yang dibutuhkan karena dapat menentukan jenis-jenis tes yang akan digunakan dalam proses rekrutmen maupun seleksi karyawan.¹⁹ Papu menjelaskan sebelum karyawan dapat direkrut untuk mengisi suatu jabatan tertentu, *recruiter* harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan. Oleh sebab itu analisis jabatan merupakan langkah pertama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Uraian atau pernyataan tertulis tersebut dinamakan uraian jabatan (*job description*).²⁰

Analisis jabatan merupakan suatu proses, metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk berbagai kepentingan program kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan. Robbin dalam Papu menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses pengukuran kegiatan-kegiatan yang ada dalam suatu jabatan.²¹ Langkah yang harus dilaksanakan untuk membangun analisis jabatan adalah dengan menetapkan uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*). Dari uraian jabatan dapat diketahui apa tugas dan tanggung jawab, bagaimana mengerjakannya dan mengapa si pejabat harus melakukan pekerjaan tersebut. Sedangkan persyaratan jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seseorang agar mampu mengerjakan pekerjaan itu dengan baik. Dengan adanya data tentang analisis pekerjaan (*job analysis*), deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, juga penting untuk menentukan jenis-jenis tes yang akan digunakan dalam proses

¹⁹ Ibid.

²⁰ Johanes Papu, 2002, *Analisis Jabatan dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi*, <http://www.e-psikologi.com/manajemen/130302.htm>.

²¹ Ibid.

rekrutmen dan seleksi karyawan. Sejumlah tes tersebut, misalnya menugaskan kandidat terlibat skenario simulasi pekerjaan, menugaskan kandidat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sebelumnya, melaksanakan tes kepribadian dan intelegensia, menugaskan kandidat melaksanakan simulasi tugas yang harus mereka lakukan untuk mengetahui kapabilitasnya dan lain-lain.²²

5.3.2.2. Ukuran Kinerja Kapolsek di Lingkup Tugas Polda Metro Jaya

Berdasarkan kajian konseptual dari berbagai literatur, Kapolsek sebagai manajer Polri di tingkat Polsek dapat langsung memberikan kepuasan kepada warga masyarakat dalam memenuhi tujuan kamtibmas. Thibault, Lunch, dan Mc Bridge secara umum menjelaskan untuk memenuhi peran dan tugas tujuan tradisional kegiatan kepolisian maka manajer polisi perlu mencermati hal-hal di balik tujuan tradisional kegiatan polisi, yang mencakup tiga bidang tanggungjawabnya, yaitu: (1) kinerja (*performance*), (2) kesiapsiagaan (*preparedness*), dan (3) sikap progresif (*progressiveness*).²³

Pandangan Thibault, Lunch, dan Mc Bridge sejalan dengan fakta empiris di lapangan. Kapolsek Sawah Besar ketika diwawancarai di kantornya mengatakan, ukuran keberhasilan kinerja seorang Kapolsek tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan mereka dalam mengungkap dan menangani perkara kejahatan. Tugas Kapolsek pada dasarnya lebih luas dari sekadar tugas berapa banyak penuntasan perkara kejahatan yang menjadi tanggungjawab bidang reserse atau intel. Ukuran keberhasilan kinerja seorang Kapolsek, menurut pandangan Kapolsek Sawah Besar lebih lanjut dibagi

²² Johanes Papu, 2002, *Analisis Jabatan dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi*, <http://www.e-psikologi.com/manajemen/130302.htm>.

²³ Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, *Manajemen Kepolisian Proaktif*, Penerbit Citra Manunggal: Jakarta, hal: 75.

menjadi dua, yaitu dari sisi internal dan eksternal. Lebih jauh Kapolsek Swah Besar menguraikan hal tersebut sebagai berikut:

“Keberhasilan kinerja seorang Kapolsek bukan sekedar berapa perkara kejahatan yang berhasil dia selesaikan. Karena tugas Kapolsek bukan atau intel maka tidak hanya masalah berapa banyak penuntasan perkara kejahatan. Itu hanya salah satu bagian. Keberhasilan Kapolsek bisa dilihat dari sisi internal dan eksternal. Dari sisi internal dapat dilihat jika anggota di Polsek tersebut dapat bekerja dengan baik, yang dibuktikan dengan absensi dan kegiatan operasional sehari-hari. Sedangkan dari sisi eksternal, Kapolsek dapat menterjemahkan kebijakan yang telah diturunkan oleh pimpinan, baik Kapolres atau Kapolda.”

Pandangan Kapolsek Sawah Besar tersebut didukung oleh Kapolsek Senen. Ketika diwawancarai di Polsek Senen ia menjelaskan bahwa keberhasilan kinerja seorang Kapolsek dapat diidentifikasi jika situasi kamtibmas di Polsek yang bersangkutan dapat ia kendalikan. Itu artinya keamanan di masyarakat dapat dijamin dan kebutuhan masyarakat terhadap jasa kepolisian dapat dilayani dengan baik. Lebih jauh Kapolsek Senen menguraikan sebagai berikut:

“ Ukuran kinerja seorang Kapolsek dapat diidentifikasi dengan turunnya jumlah kriminalitas di masyarakat. Itu artinya Kapolsek tersebut dapat menjalankan partisipasi masyarakat dalam menjaga keamanan. Dengan turunnya kasus kejahatan di suatu Polsek, itu memiliki kaitan dengan keberhasilan program *community policing*

(pemolisian masyarakat) Kapolsek tersebut, yaitu ketika masyarakat sendiri sudah mau menjaga rumah atau kampungnya.

Pengalaman di lapangan menunjukkan bahwa sangat jarang perkara kejahatan yang diungkap oleh Polsek mulai dari tahap penyelidikan atau penyidikan sampai dilimpahkan ke Kejaksaan. Sebagian besar perkara adalah laporan dari masyarakat. Prosentasenya bisa lebih dari 75 persen perkara diungkap oleh masyarakat.”

Dengan demikian, jelaslah bahwa keberhasilan tugas seorang Kapolsek di wilayah kerja Polda Metro Jaya adalah lebih berkaitan dengan upaya menciptakan pemolisian masyarakat sehingga masyarakat bersedia untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan kamtipmas. Agar Kapolsek dapat melaksanakan peran tersebut dengan baik, maka kriteria kinerja yang ditetapkan oleh Thibault, Lunch, dan Mc Bridge sangat relevan. Keberhasilan kinerja tidak hanya ditentukan oleh aspek manajemen administrasi Polsek sehari-hari tetapi juga membutuhkan kesiapsiagaan dan progresivitas Kapolsek. Itu artinya, seorang Kapolsek di Polda Metro Jaya harus memiliki kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan kerja kepolisian.

5.3.2.2.1 Aspek Kinerja

Berkaitan dengan ukuran produktivitas dan kinerja polisi dapat dibuat berkaitan dengan kegiatan harian petugas lapangan dan manajer polisi. Kriteria perlu selalu dikembangkan untuk mengevaluasi secara efektif dan memberikan penghargaan atas kegiatan proaktif positif. Misalnya: bagaimana mengukur kinerja polisi yang terkait dengan kegiatan patroli, bagaimana mengevaluasi efektifitas respon terhadap panggilan pelayanan kemanusiaan, serta bagaimana mekanisme umpan balik dikembangkan untuk memonitor

kinerja petugas lapangan dan manajer polisi serta mengevaluasi kegiatan mereka agar dapat memberikan pelayanan polisi yang baik kepada masyarakat.²⁴

Thibault, Lunch, dan Mc Bridge membagi kinerja mencakup prinsip-prinsip dasar operasi organisasi kepolisian.²⁵ Seperti halnya setiap organisasi, ada tiga bidang kerja mendasar di organisasi kepolisian, yaitu: 1) administrasi, 2) supervisi, dan 3) operasi.

Fungsi administrasi dilakukan oleh manajemen puncak dan bawahan langsung dari tim *top* manajemen. *Top* manajemen menciptakan dan menentukan kebijakan atau serangkaian aksi, memberikan pedoman bagi organisasi tersebut. Fungsi administrasi terdiri atas sejumlah kegiatan yaitu:²⁶ perencanaan, pengorganisasian (*organizing*), pengelolaan staf (*staffing*), pemberian arahan (*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), penyusunan laporan (*reporting*), dan pembuatan serta pelaporan anggaran (*budgeting*).

Kegiatan supervisi dilakukan oleh supervisor tingkat menengah. Supervisor inilah yang membantu menggerakkan urat nadi organisasi dan memastikan bahwa kebijakan yang dibuat oleh manajemen puncak sudah dilaksanakan oleh pelaksana. Supervisi meliputi kegiatan pelaporan dan komunikasi, evaluasi dan inspeksi, pelayanan dan hubungan kemasyarakatan, perencanaan dan pelaksanaan, etika dan moral, pengawasan dan pemanfaatan sumberdaya, serta pengajaran dan pengarahan.²⁷

Sedangkan kegiatan operasi yang dilakukan oleh pelaksana pada umumnya berhubungan langsung dengan publik dengan menjalankan aktifitas polisi sehari-hari sesuai dengan tujuan dasar organisasi tersebut. Adapun kegiatan operasi kepolisian meliputi sejumlah kegiatan, yaitu: 1) fungsi *line*, antara lain kegiatan: patroli lalu lintas, investigasi atau detektif, kejahatan susila, dan masalah remaja dan lain-lain; 2) fungsi staf dan

²⁴ Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B. Mc Bridge, 2002, hal: 75.

²⁵ Ibid, hal: 91

²⁶ Ibid, hal: 91 -95

²⁷ Ibid, hal: 95 - 102

administratif, terdiri atas aspek kepegawaian, pelatihan, penasehat hukum, hubungan masyarakat dan hubungan kemasyarakatan; serta 3) fungsi tambahan atau pelayanan, antara lain dokumentasi, pemrosesan data, biro indentifikasi, tahanan, seksi transportasi dan lain-lain.²⁸

Konsep yang diajukan oleh Thibault, Lunch, dan Mc Bridge sejalan dengan praktik yang berlaku di Polda Metro Jaya. Menurut Kapolsek Jatiuwung Tangerang AKP Suhandana, S.I.K. ketika diwawancarai peneliti di Posekta Jatiuwung pada 23 Februari 2008 jam: 10:00 WIB menjelaskan bahwa keberhasilan kinerja Kapolsek dapat dilihat dari sejumlah parameter, yaitu bidang operasional, bidang pembinaan, bidang koordinasi.

Lebih rinci penjelasan dari Kapolsek Jatiuwung dapat diuraikan sebagai berikut:

“Keberhasilan kinerja Kapolsek memiliki sejumlah parameter, yaitu:

- a. Bidang operasional: ren, laks, dal, meliputi:
 - menjaga dan memelihara Kamtipmas dengan baik,
 - administrasi gakhum dan kepastian hukum secara umum prosentasenya baik,
 - adanya komunikasi yang terjalin baik antara Polsek dengan warga masyarakat, tokoh masyarakat, tokoh pengusaha, tokoh agama, dan pemerintah kota,
 - optimalisasi gatur lalu lintas pada jam rawan macet,
 - optimalisasi patroli dan kunjungan warga masyarakat,

²⁸

Edward A. Thibault, L.M. Lunch, and R.B. Mc Bridge, 2002, hal: 102-106

- optimalisasi pengumpulan bahan keterangan di wilayah hukum Polsek pada bidang kriminal, sosial budaya, konflik sosial dan sumber daya alam.
- b. Bidang pembinaan yang optimal pada:
- pembinaan mental, disiplin dan sikap tanggap,
 - pembinaan administrasi dan sarana, dan
 - pembinaan keuangan logistik dan material.
- c. Bidang koordinalisi, meliputi:
- laporan dan pertanggungjawaban tugas pada Kasatkers dan pembina fungsi teknis untuk terima arahan dan tugas dan loyalitas,
 - koordinasi dan arahan bijak dari Kasatker dan pimpinan Polda,
 - koordinasi sistem peradilan pidana, dan
 - koordinasi dengan tokoh pengusaha, aparat pemerintah, serta
 - koordinasi dengan TNI.

Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Kapolsek Kapolision Seribu ketika diwawancarai peneliti di Kantor Biro Personel pada Hari Selasa, 26 Februari 2008. Ia menjelaskan bahwa ukuran keberhasilan kinerja seorang kapolsek juga sejalan dengan konsep ukuran kinerja kepolisian oleh Thibault, Lunch, dan Mc Bridge, yang mencakup aspek: 1) administrasi, 2) supervisi, dan 3) operasi.

Untuk aspek operasi Kapolsek Kepulauan Seribu berpendapat bahwa ukuran kinerja seorang Kapolsek dapat dilihat dari sejumlah hal sebagai berikut:

1. Cukup pengalaman di bidang opsional,
2. Bertanggungjawab melaksanakan tugas-tugas Kapolsek,
3. Koordinasi dengan aparat setempat dalam bina masyarakat,
4. Menjalin komunikasi dengan Toga (Tokoh Agama), Tomas (Tokoh Masyarakat), dan remaja,
5. Mampu membina dalam tugas siskamling,

Dari aspek administrasi, Kapolsek Kep. Seribu menjelaskan bahwa ukuran kinerja seorang Kapolsek dapat dinilai antara lain melalui kegiatan sebagai berikut:

6. Memberikan saran dan usul kepada Kapolres tentang opsional dan Bin. Karier anggota yang berprestasi dalam tugas,
7. Membuat rencana kegiatan harian (rengiat) harian, mingguan, dan bulanan,
8. Membuat laporan ke Polres,

Sedangkan dari aspek supervisi, ukuran keberhasilan kinerja Kapolsek dapat dilihat dari sejumlah indikator sebagai berikut:

9. Mengendalikan anggota dalam Lakgas,
10. Mengendalikan tugas-tugas anggota di lapangan,
11. Berani menegor anggota yang melakukan pelanggaran,

12. Memberikan sanksi bagi anggota yang melanggar,
13. Memberikan penghargaan bagi anggota yang berprestasi, dan
14. Melaksanakan evaluasi terhadap tugas-tugas yang telah dilaksanakan.

5.3.2.2.2 Aspek Kesiapsiagaan

Manajer kepolisian juga harus dapat menunjukkan adanya kesiapsiagaan baik berkaitan dengan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang serta hubungan instansi Kepolisian dengan organisasi kemasyarakatan dan pemerintah lainnya, misalnya instansi kesejahteraan sosial dan instansi kesehatan. Seluruh personil kepolisian hendaknya terlatih untuk menangani permasalahan di masa mendatang sehingga mereka harus dapat berkomunikasi dengan lebih baik kepada sejumlah instansi terkait lainnya.²⁹

Kapolsek Tebet ketika diwawancarai peneliti di Polsek Tebet menjelaskan seorang Kapolsek memang dituntut untuk terus siapsiaga dan proaktif dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian agar mendapatkan kepercayaan masyarakat. Ia lebih jauh menceritakan pengalamannya ketika menjalankan tugas sebagai Kapolsek di wilayah Tebet di Jakarta Selatan dimana sebagian besar kawasan tersebut merupakan pemukiman kalangan menengah atas. Sebelum dia menjabat, ada kecenderungan masyarakat di kawasan tersebut tidak mempercayai aparat kepolisian di Polsek Tebet. Hal ini dibuktikan dengan minimnya laporan tindak kejahatan dan kriminalitas yang ditujukan ke Polsek Tebet. Masyarakat Tebet enggan melaporkan ke Polsek Tebet tetapi mereka lebih suka langsung melaporkan tindak kejahatan tersebut ke Polres dan bahkan ke Polda Metro Jaya.

²⁹

Ibid, hal: 76

Untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat atas keberadaan Polsek Tebet, Kapolsek Tebet mau tidak mau lebih mengencarkan sosialisasi kegiatan yang dilakukan di wilayah kerjanya dengan lebih sering menjalin komunikasi lebih personal dengan masyarakat dan lebih cepat untuk bertindak jika di TKP atau tempat kejadian perkara jika ada tindak kejahatan. Lebih jauh Kapolsek Tebet menjelaskan:

“Setelah saya analisis kenapa masyarakat Tebet kurang mempercayai aparat di Polsek Tebet dan baru datang kalau ada kejadian, itu lebih disebabkan karena kita cenderung kurang berusaha maksimal untuk melakukan dialog dengan masyarakat. Karena itu, selain melakukan sosialisasi Polmas, kita harus punya ketrampilan untuk berkomunikasi dengan seluruh lapisan masyarakat tanpa membedakan status sosial dan kepentingan mereka.”

Keputusan Kapolsek Tebet untuk melaksanakan strategi lebih sigap untuk berkomunikasi dengan masyarakat disebabkan setelah dia mengkaji dari sejumlah pengalaman menjadi Kapolsek sebelumnya. Sebelum menjabat Kapolsek di Tebet, ia pernah menjabat Kapolsek di daerah di luar Polda Metro Jaya dan di lingkup kerja Polda Metro Jaya. Jika di daerah, urai Kapolsek Tebet, aparat kepolisian tidak dituntut untuk langsung ke TKP karena lokasi kejadian perkara umumnya sangat jauh dari lokasi Polsek. Sementara untuk lingkup Polsek Tebet, ia tidak dapat bekerja seperti itu. Lebih jauh ia mengatakan:

“ Jika ada tindak kriminal di wilayah Tebet, aparat Polri harus segera ke TKP karena lokasinya tidak terlalu jauh dan komunikasi sangat cepat. Jadi, yang penting adalah kehadiran kita yang cepat untuk menyelesaikan masalah di

masyarakat. Yang penting adalah ketepatan bertindak dan berkomunikasi.”

5.3.2.2.3 Aspek Progesivitas

Aspek ketiga yang penting untuk menilai ukuran kinerja manajer kepolisian adalah faktor progesivitas sebagai sikap konsep dasar perubahan manajemen diantara para pemimpinnya yang harus bersikap fleksible dan toleran terhadap ambiguitas sehingga mereka harus dapat menampung gagasan baru yang berguna. Dengan demikian, manajer kepolisian seharusnya tidak semata-mata menjadi administrator yang berorientasi hierarkis yang berupaya menutup dan membatasi gagasan stafnya.³⁰

Pengalaman Kapolsek Tebet dalam mengelola Kamtipmas di Polsek Tebet dapat menjadi contoh atas pentingnya aspek kreativitas dan inovasi seorang Kapolsek. Setelah mempelajari karakteristik wilayah di kawasan tebet yang didominasi oleh pemukiman kalangan menengah dan atas serta minimnya lahan parkir baik untuk kawasan hunian maupun usaha, maka tindak kejahatan yang kerap terjadi di kawasan ini adalah tindak kejahatan curanmor. Maka, untuk meminimalisir kejadian pencurian kendaraan bermotor (curanmor), Kapolsek bersama masyarakat akhirnya memutuskan untuk melaksanakan portalisasi di berbagai bagian jalan pada malam hari. Selain itu, Kapolsek Tebet juga membuat peta kerawanan wilayah sehingga patroli petugas bisa dilaksanakan lebih tepat sasaran. Ini penting mengingat anggaran yang diberikan ke Polsek sangat terbatas. Maka untuk efektifitas patroli, dengan demikian keberadaan peta kerawanan wilayah sangat membantu kinerja petugas.

Diwawancarai peneliti di Polsek Tebet, Kapolsek Tebet menjelaskan:

³⁰ Ibid.

“Langkah penting adalah kita harus dapat memetakan potensi gangguan keamanan di wilayah Tebet. Wilayah saya umumnya potensi gangguan adalah pencurian baik dengan pemberatan atau tidak karena banyaknya rumah kosong, curanmor, perselisihan antar warga. Itu yang jadi permasalahan utama. Kita harus dapat mengidentifikasi peta kerawanan tersebut di masyarakat sehingga patroli yang dilakukan oleh petugas bisa lebih efektif dan efisien mengingat terbatasnya anggaran. Kita tahu, lokasi mana yang rawan dan jam-jam berapa kerawanan itu terjadi. Saat itulah petugas kita berpatroli di wilayah tersebut.”

5.3.2.3. Kriteria Persyaratan Kapolsek di Lingkup Tugas Polda Metro Jaya

Berdasarkan atas sejumlah ukuran kinerja Kapolsek sebagai manajer polisi yang telah diuraikan pada Sub Bab C.2.b di atas maka untuk mengelola Polsek dengan baik, dengan demikian dibutuhkan persyaratan kepemimpinan tertentu sebagai Kapolsek. Kunarto menjelaskan kepemimpinan pemimpin dalam lingkungan organisasi Polri dikatakan berhasil jika dapat menciptakan satuan Polri yang profesional, efisien, efektif, modern, bersih, berwibawa dan dicintai masyarakat. Sejumlah kriteria yang dapat dijadikan indikasi untuk menciptakan kondisi di atas adalah: kehadirannya memberikan getaran perbaikan, menciptakan prestasi dan produk kerja yang positif, selalu memecahkan masalah spesifik, menciptakan suasana akrab dan harmonis, memahami medan, mampu beradaptasi dengan lingkungan dengan situasi dan kondisi dan tantangan yang selalu berubah, dan mampu mematok tekad

pengabdian terbaik untuk mewujudkan hari esok yang lebih baik.³¹ Secara ringkas, perilaku kepemimpinan perwira Polri yang tangguh, menurut Kunarto adalah hasil kerja sebuah individu Polri yang memiliki tiga unsur penting, yaitu: 1) mampu menterjemahkan prinsip-prinsip kepemimpinan atau internalisasi kepemimpinan, 2) memiliki ketrampilan dan profesionalisme, serta 3) memiliki fisik yang prima dan tangguh.³²

Ketika diwawancarai peneliti, Kapolsek Jatiuwung menjelaskan sejumlah persyaratan agar dapat menjalankan tugas dan fungsi Kapolsek di wilayah kerjanya sebagai berikut:

“Agar dapat menjalankan tugas dan fungsi Kapolsek di Polsek Jatiuwung Tangerang, maka dibutuhkan personel yang mampu memenuhi sejumlah persyaratan, yaitu:

1. Memiliki kemampuan otak, akal dan pengetahuan yang baik dan menonjol, salah satunya adalah memiliki kemampuan yuridis dan pengetahuan UU,
2. Memiliki mental dan motivasi kerja yang baik,
3. Memiliki hati nurani yang baik,
4. Sehat jasmani dan mental,
5. Punya nyali dan keberanian.”

Sementara itu, Kapolsek Tebet menekankan pentingnya seorang Kapolsek melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan yang dilaksanakan oleh tokoh pendidikan nasional Ki Hajar Dewantara, yaitu: “Ketika di depan, seorang Kapolsek harus dapat menjadi contoh anak buah. Ketika di tengah, seorang Kapolsek harus dapat menjadi motivator dan bersama-sama anak buah siap berada di TKP. Terakhir, ketika di belakang, seorang Kapolsek

³¹ Kunarto, 1997, *Perilaku Organisasi Polri*. Penerbit Citra Mannggal: Jakarta, hal: hal: 132.

³² Ibid, hal: 133.

harus dapat melakukan evaluasi terhadap kinerja para anak buahnya dengan memberikan *reward* dan *punishment* yang adil.”

Lebih jauh Kapolsek Tebet menjelaskan:

“Ketika berhubungan dengan anak buah, kita harus menjaga sikap karena kartu As kita akan dapat dilihat. Jika itu terjadi, maka kita tidak akan dihargai oleh anak buah. Seorang Kapolsek harus tahu etika dan harus dapat menempatkannya sebagai seorang pimpinan. Seorang Kapolsek adalah pimpinan wilayah bukan staf. Hitam putih kebijakan di wilayahnya, dia yang menentukan. Seorang Kapolsek juga harus dapat menempatkan diri dengan baik. Seorang anggota, pangkatnya bisa saja lebih rendah atau usianya lebih tua; namun mereka bisa saja memiliki pola pikir yang lebih baik. Itu semua harus dihargai.”

Persyaratan lain yang tidak kalah penting agar dapat menjabat Kapolsek di lingkup Polda Metro Jaya adalah pengalaman memimpin Polsek sebelumnya. Untuk Polsek-polsek tertentu di wilayah Polda Metro Jaya, persyaratan ini merupakan syarat mutlak karena jika posisi Kapolsek tersebut dijabat oleh personel yang belum pernah memimpin Polsek maka ia akan mengalami kesulitan. Salah satunya adalah dialami oleh Kapolsek Sawah Besar. Agar dapat menjalankan tugas pemolisian di wilayah ring satu yang dekat dengan berbagai fasilitas VIP dan VVIP tersebut, maka dibutuhkan pengalaman kepemimpinan yang dapat dimatangkan ketika menjabat Kapolsek sebelumnya. Hal ini dapat dipahami karena di wilayah Sewah Besar, setiap hari dilewati rombongan pejabat tinggi negara, antara lain Presiden dan Wakil Presiden sehingga personel di wilayah ini harus siap dengan sistem dan prosedur pengamanan RI 1 dan RI 2.

Kapolsek Sawah Besar menguraikan:

“Untuk jabatan Kapolsek Sewah Besar sebaiknya bukan jabatan Kapolsek pertama. Terserah yang ke berapa. Sebab, lingkup tugas di sini mungkin sama dengan tugas Kapolres di daerah. Jika Presiden SBY datang ke suatu daerah belum tentu satu tahun sekali, di sini Presiden SBY bisa melintas empat sampai lima kali sehari.”

Kapolsek Tebet sependapat dengan pandangan Kapolsek Sawah Besar. Hanya saja, selain personel yang pernah menjabat Kapolsek, maka jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya hendaknya diisi personel yang pernah bekerja di sektor atau kewilayahan sehingga dapat mengerti permasalahan di masyarakat. Lebih jauh Kapolsek Tebet mengatakan:

“Dipandang dari pengalaman, maka saya lebih cenderung menilai track record mereka. Kapolsek di Polda Metro Jaya sebaiknya diisi personel yang pernah menjabat menjadi Kapolsek atau kepala unit (Kanit) di Polsek yang pernah berhasil melaksanakan tugas kewilayahan sehingga mereka dapat mengerti permasalahan di masyarakat. Mereka inilah yang sudah terbukti bisa bekerjasama dengan pimpinan dan mengganti tugas pimpinan jika berhalangan.”

5.3.2.4 . Prosedur Seleksi

Sama seperti proses rekrutmen, proses seleksi calon Kapolsek untuk ditetapkan menjadi Kapolsek definitif termasuk penempatannya pada Polsek tertentu juga tidak melibatkan calon kandidat secara langsung. Misalnya melalui semacam uji kepatutan dan kepayakan atau *fit and proper test*. Ini dikarenakan proses seleksi calon Kapolsek di Polda Metro Jaya

ditetapkan melalui Sidang Wanjab. Akibat mekanisme ini, maka calon kandidat yang memiliki kedekatan, dalam arti dikenal dan telah dicatat dengan baik oleh unsur ketua dan anggota Wanjab lah yang memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan atau mendapatkan penilaian positif dalam forum sidang Wanjab.

Proses penilaian kinerja dan kondite personel dalam sidang Wanjab relatif masih belum obyektif atau masih kental dengan subyektifitas karena proses seleksi di atas tidak dilakukan mekanisme *fit and propers test*, seperti test akademik untuk mengetahui kemahiran calon kandidat, tes wawancara dan tes psikologi sehingga didapatkan kriteria Kapolsek yang betul-betul mahir, patuh hukum dan terpuji.

Proses pengambilan keputusan penempatan Kapolsek yang berjalan dengan baik oleh Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi. Prinsip pertama, Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab harus memperhatikan bagaimana perilaku calon Kapolsek dimasa lalu. Ini merupakan prediktor terbaik atas perilaku dimasa depan. Bagaimana Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag Mutjab dapat mengetahui pengetahuan calon Kapolsek tentang apa yang telah dikerjakan oleh seseorang di masa silam juga merupakan indikator terbaik dari apa yang kemungkinan dilakukannya pada masa yang akan datang.

Kendati demikian, pengetahuan seputar apa yang telah dilakukan calon kapolsek dimasa lalu bukanlah indikasi yang akurat dan absolut mengenai apa yang akan dilakukannya di masa depan. Meskipun demikian, dalam pengambilan keputusan seleksi sangatlah perlu menganggap bahwa perilaku di masa lalu merupakan *predictor* terbaik terhadap bagaimana individu akan bekerja di masa yang akan datang.

Prinsip Kedua, Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab harus menghimpun data calon kapolsek secara lengkap, handal dan sah sebanyak mungkin, sepanjang masih laik seperti yang telah diuraikan dalam Sub Bab

ukuran kinerja Kapolsek dan syarat-syarat kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang Kapolsek agar dapat memenuhi tujuan kinerja tersebut. Berdasarkan atas kedua aspek tersebut, selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk proses menyeleksi calon kapolsek yang terbaik.

Data yang andal diartikan sebagai informasi yang berulang-ulang dan konsisten. Data yang sahih bermakna informasi yang mengindikasikan seberapa baik calon Kapolsek akan menunaikan pekerjaan mereka. Penyusunan data yang sahih dan valid tersebut berkaitan dengan metode yang dapat menilai pengukuran kesuksesan pekerjaan atau kinerja Kapolsek.

Berdasarkan atas ukuran kinerja tersebut, selanjutnya Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab dapat menyusun spesifikasi pekerjaan yang berasal dari analisis pekerjaan yang menentukan karakter, keahlian, dan latar belakang yang harus dimiliki seorang individu supaya memenuhi persyaratan pekerjaan dalam jabatan Kapolsek. Penentuan spesifikasi pekerjaan ini penting untuk menentukan proses selanjutnya, yaitu dapat menentukan panduan wawancara, tes psikologi, atau tes teknis kemampuan calon Kapolsek yang akan digunakan dalam proses seleksi.

Dari kajian di lapangan, hampir semua informan Kapolsek yang diwawancarai peneliti sepakat untuk diadakan tes dalam proses seleksi Kapolsek untuk mengetahui kompetensi dan kredibilitas kemampuan calon Kapolsek. Sebelum diadakan tes maka personel calon Kapolsek tersebut juga harus memenuhi persyaratan formal, antara lain harus memiliki kepangkatan Kopol atau lulus dalam pendidikan pengembangan Polri baik di PTIK maupun Selapa. Sedangkan masalah senioritas dan katagori usia tidak trlalu dipersoalkan.

Kapolsek Sawah Besar/Tebet/Menteng/Kodja/Senen misalnya, menilai penting diadakannya serangkaian tes untuk menyeleksi calon Kapolsek walaupun penentu terakhir dari calon yang telah lulus seleksi tersebut tetap harus dikonsultasikan kepada para Kapolsek selaku user Kapolsek tersebut.

“Kapolres bisa mengajukan calonkandidat Kapolsek tetapi tidak sakleg. Katakanlah dari Karopers diajukan lima nama dan dari Kapolres lima nama. Lalu, nama-nama yang dianggap kredible tersebut digodok, misalnya dinilai tes *TOFEL* nya berapa, apakah tes psikologi memenuhi syarat atau memiliki kemampuan mengoperasionalkan komputer, minimal *microsoft world* dan *office*.

Yang perlu diperhatikan, calon kandidat yang diajukan Karopers atau Kapolres tersebut harus memenuhi persyaratan formal awal, antara lain personel tersebut telah memiliki pangkat kopol atau telah mengecap pendidikan pengembangan PTIK atau Selapa.

Adapun asal usul personel bisa fleksible. Semua personel di Polda Metro Jaya memiliki kesempatan yang sama asal memenuhi persyaratan tersebut, kecuali untuk personel tertentu yang lebih dibutuhkan untuk mendalami ketrampilan khusus, seperti *cyber crime* (Catatan peneliti: *cyber crime* adalah kejahatan yang berkaitan dengan aspek teknologi informasi (IT) sehingga pengungkapan kejahatan tersebut membutuhkan ketrampilan dan keahlian khusus antara lain mengerti tentang teknologi informasi atau komputer) atau kejahatan narkoba.”

Kapolsek Senen juga setuju untuk diadakan serangkaian mekanisme tes untuk menseleksi calon Kapolsek. Namun, mekanisme seleksi tersebut baru merupakan indikasi awal yang tidak dapat menentukan keberhasilan personel tersebut di lapangan. Ia lebih lanjut mengemukakan:

“Tes tes itu boleh dipakai tetapi yang sudah lulus belum bisa diuji di lapangan apakah mereka

juga akan bekerja dengan baik. Katakanlah, semua tes hasilnya bagus namun ternyata personel tersebut ternyata tidak dapat bergabung ke masyarakat. Soal seleksi saya setuju sebagai bagian persyaratan formal. Namun, yang tidak kalah pentingnya adalah harus berbicara masalah material. Itu artinya personel tersebut harus teruji kepemimpinannya di masyarakat.”(Catatan peneliti: yang dimaksud dengan teruji kepemimpinan di masyarakat adalah kemampuan komunikasi dan hubungan sosial seorang Kapolsek di tengah masyarakat sehingga ada kepercayaan masyarakat kepada personel Polri di Polsek, yang antara lain terwujud dalam bentuk dukungan terhadap program Polmas).”

Sejalan dengan pandangan Kapolsek Senen/Tebet/Menteng/Kodja menjelaskan bahwa aspek kapabilitas calon Kapolsek selain dapat didekati dari serangkaian tes juga harus dapat diuji di lapangan untuk menguji aspek sosialnya. Kapolsek Tebet mengatakan pemikirannya sebagai berikut:

“ Untuk memilih seorang Kapolsek secara tepat tidak dapat hanya melihat dari aspek teknis saja tetapi juga dari aspek sosial dari personel bersangkutan. Calon Kapolsek juga harus dapat memaparkan visi dan misinya tentang bagaimana memimpin suatu wilayah. Selain kemampuan memaparkan visi dan misi, Kapolsek juga dapat mengecek langsung di masyarakat. Salah satu ukurannya adalah apakah banyak keluhan atau

complain dari masyarakat yang ditujukan ke personel bersangkutan.”

Kendati semua informan Kapolsek yang diwawancarai peneliti sepakat untuk diadakan tes dalam proses seleksi Kapolsek, namun tes tersebut bukan menjadi satu-satunya cara untuk menentukan Kapolsek definitif. Aspek kemampuan sosial calon Kapolsek juga menjadi faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan tugas seorang Kapolsek. Dengan demikian, sejumlah lembaga yang berwenang di Polda Metro Jaya harus dapat merumuskan penilaian kinerja dari masing-masing calon kandidat. Lembaga tersebut antara lain Kapolres, Karopers, Kabid Propam maupun Irwasda.

Sementara itu, Kapolsek Jatiuwung Tangerang menambahkan, selain pimpinan Polri (khususnya Kasatker) dan masyarakat yang dapat memberikan penilaian apakah seorang Kapolsek telah menjalankan tugas dengan baik atau tidak, maka ada variabel ketiga yaitu penilaian dari anggota Polsek yang dipimpin oleh Kapolsek bersangkutan. Kapolsek Jatiuwung berpendapat bahwa jika rekan sejawat (anggota Polsek) dan masyarakat telah memberikan penilaian positif kepada calon Kapolsek, itu sudah dapat menjadi indikator apakah calon kandidat tersebut telah memiliki kemampuan dengan baik.

5.4 Faktor-faktor Rekrutmen/Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya

Berdasarkan atas kajian sistem dan prosedur rekrutmen/seleksi Kapolsek seperti yang telah dijelaskan pada Sub Bab C di atas, jelaslah bahwa rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya masih bersifat tertutup. Pegumuman rekrutmen untuk menempati posisi Kapolsek masih belum terbuka. Keputusan perlu tidaknya penggantian atau penempatan Kapolsek lebih ditentukan oleh kebutuhan Kasatker selaku *user* Kapolsek selain adanya kasus-kasus khusus dimana pimpinan atau Kapolda Metro Jaya membutuhkan adanya penggantian Kapolsek.

Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro selaku lembaga yang bertanggungjawab dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek, secara formal masih belum membangun analisis jabatan untuk tiap-tiap Kapolsek di lingkup tugas Polda Metro Jaya yang sangat bervariasi. Hal ini menunjukkan tidak adanya strategi yang sistematis dalam pengelolaan dan pengembangan SDM khususnya berkaitan dalam proses penempatan Kapolsek di lingkup tugas Polda Metro Jaya. Idealnya Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bagmutjab dapat menjadi semacam lembaga yang dapat menerapkan metode *Assessment Center* (AC) yang dihubungkan dengan proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya.

E.D. Erna menjelaskan melalui metoda AC diharapkan dapat mengidentifikasi dan menjangkau pegawai yang dinilai memiliki potensi dari sisi keahlian manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*). Sebagai suatu metoda, selain digunakan dalam proses seleksi dan penempatan karyawan.³³

Azhar Kasim menjelaskan penyelenggaraan seleksi dengan menggunakan pola AC dari pada asumsi bahwa apabila diketahui persyaratan jabatan, yang bertujuan untuk mengetahui apakah seseorang diseleksi, oleh karena itu perlunya diciptakan situasi dan *exercises* yang menyerupai keadaan sesungguhnya dan para kandidat secara berkelompok untuk aktif berpartisipasi dalam *exercise* dan para penilai yang terlatih memantau dan mencatat skornya.³⁴

Akibat belum adanya strategi pengembangan SDM untuk penempatan Kapolsek oleh Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag Mutjab di Polda Metro Jaya, baik berupa analisis jabatan (termasuk meliputi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan) dan penggunaan metode *assessment center*, menyebabkan

³³ E.D. Ratna, 2008, *Penggunaan Assessment Center untuk Pengembangan SDM*. <http://edratna.wordpress.com/2008/01/22/penggunaan-assessment-center-untuk-pengembangan-sdm/>.

³⁴ Azhar Kasim, 2007, M.K.: MSDM/PSDM. Paparan perkuliahan tentang "*Assessment Center (1)*", Dosen: Administrasi Kepolisian, Slide hlm : 7-8.

adanya berbagai praktik pendekatan para calon kandidat Kapolsek kepada berbagai pihak yang berwenang dalam proses penempatan Kapolsek.

Semua informan penelitian mengelak menjawab ketika ditanyakan sejumlah pertanyaan berkaitan dengan praktik ini. Para Kapolsek yang diwawancarai peneliti mengatakan tidak memiliki hubungan yang erat dengan para pejabat yang berwenang baik ke Kasatker maupun personel di Biro Personel Polda Metro Jaya. Kendati demikian, desas-desus perlu adanya pendekatan kepada para pihak yang berkaitan tidak dapat dihindari di lapangan.

Kapolsek Tebet ketika diwawancarai peneliti di Polsek Tebet mengatakan mendukung adanya proses rekrutmen dan seleksi yang lebih terbuka. Itu artinya calon Kapolsek harus lulus sejumlah kriteria administrasi termasuk melalui sejumlah tes, walaupun setelah mereka lulus, mereka tetap harus mendapatkan persetujuan dari Kasatker selaku *user*-nya. Pandangan Kapolsek Tebet tersebut juga disetujui oleh sejumlah informan peneliti lain seperti Kapolsek Sawah Besar maupun Kapolsek Senen. Lebih jauh Kapolsek Tebet tersebut mengatakan:

“Saya setuju dilakukan sejumlah tes oleh Ropers. Dengan demikian tidak ada lagi isu macam-macam yang berkembang, misalnya apa perlu memo dan sebagainya. Kalau ada seleksi itu akan lebih baik. Namun penilaian dari pimpinan juga tetap ada. Yang tahu posisi calon Kapolsek adalah Kapolres. Juga Kabid Propam untuk mengetahui apakah ada complain dari masyarakat. Sedangkan Irwasda untuk mengetahui prestasi calon yang bersangkutan.”

Pendapat sama juga dikemukakan Kapolsek Sawah Besar/Menteng/Tebet/Kodja. Ketika diwawancarai di kantornya ia mengatakan untuk menjaga ukuran obyektifitas penempatan Kapolsek di

Polda Metro Jaya,- proses rekrutmen dapat diumumkan secara terbuka. Sedangkan untuk proses seleksi Kapolsek dapat melalui sejumlah tes yang dapat diselenggarakan oleh lembaga di luar Polda Metro Jaya yang berkompeten.

Lebih lanjut Kapolsek Sawah Besar mengatakan:

“Saya mengusulkan untuk membuka pengumuman dibutuhkan Kapolsek untuk wilayah A atau B di websites Polda Metro Jaya atau Mabes Polri. Di situ dapat diumumkan persyaratan Kapolsek, misalnya memahami bahasa Inggris, memiliki *TOFEL* 450, lulusan Akpol, Capa atau lainnya; serta menguasai *microsof*, minimal *MS* dan *office*. Menurut saya itu ukuran obyektif. Kalau perlu bayar SDM luar untuk mengetes.”

Indikasi relatif masih adanya subyektifitas dalam penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya memang tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan karena belum adanya formalisasi analisis jabatan (*job analysis*) sehingga tidak ada batasan uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*) sehingga penempatan Kapolsek relatif belum berdasarkan adanya ukuran yang obyektif. Sejumlah data empiris berikut dapat dijadikan indikator awal tentang relatif belum obyektifnya penempatan jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya.

Salah satu indikator untuk menilai keprofesionalan personel adalah kepangkatan karena pangkat mencerminkan kualifikasi atau kompetensi tertentu bagi personel. Ropers Polda Metro Jaya telah menargetkan untuk menempatkan personel dengan kepangkatan Kopol untuk posisi Kapolsek. Namun, berdasarkan data empiris per Oktober sampai Desember 2007 menunjukkan, jumlah Kapolsek dengan pangkat Kopol di lingkup Polda Metro Jaya baru berjumlah 42 personel atau 39,25 persen dari total personel

Kapolsek definitif di Polda Metro Jaya yang berjumlah 103 buah. Sedangkan Kapolsek dengan pangkat AKP mencapai 59 personel atau 55,14 persen dari seluruh personel Kapolsek di Polda Metro Jaya. Selain itu, di Polda Metro Jaya juga terdapat Kapolsek dengan kepangkatan IP. Jumlahnya mencapai enam personel atau 5,62 persen dari total Kapolsek yang semuanya menjabat di Polsek Persiapan dan Polsek B 2.

Kendati Polsek yang dipimpin Kompol di Polda Metro Jaya hanya 39,25 persen, bukan berarti di wilayah kerja ini kekurangan personel Polri dengan kualifikasi Kompol. Data dari Ropers per Oktober sampai Desember 2007 menunjukkan ada 517 personel Polri berpangkat Kompol yang belum pernah menjabat sebagai Kapolsek. Bahkan dari 517 personel Polri dengan kepangkatan Kompol tersebut sebanyak delapan personel telah mengikuti pendidikan pengembangan, yaitu tiga personel telah mengikuti pendidikan PTIK dan lima orang pendidikan Selapa.

Jika posisi Kapolsek dikaitkan dengan strategi pengembangan personel, maka berdasarkan data empiris menunjukkan bahwa penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya masih belum mencerminkan tujuan tersebut. Data dari Ropers per Oktober sampai Desember 2007 menunjukkan masih ada enam personel atau 5,62 persen Kapolsek di Polda Metro Jaya yang menduduki posisi tersebut selama tiga periode. Keenam personel tersebut telah menempati posisi Kapolsek selama tiga sampai dua tahun.

Kriteria usia juga dapat dijadikan indikator belum dikembangkannya strategi pengelolaan SDM di Polda Metro Jaya. Berdasarkan analisis dasar jenjang kepemimpinan di Polri yang dikemukakan Kunarto, posisi Kapolsek termasuk golongan Pamen/Pama untuk lingkungan daerah tingkat I ke bawah. Sebagai staf pelaksanaan pusat Polda ke bawah, maka bobot kerja seorang Kapolsek lebih kepada kegiatan teknis, taktik dan operasional Polsek daripada menyusun metode berbagai pola operasi yang artinya mampu menyusun berbagai kebijakan. Itu artinya porsi teknis, taktik dan operasional pada level Kapolsek lebih besar dibandingkan porsi penyusunan metode

operasi.³⁵ Berdasarkan atas konsep tersebut, maka usia ideal seorang Kapolsek apalagi untuk wilayah yang sangat dinamis seperti di Polda Metro Jaya adalah antara 30 tahun sampai 39 tahun dimana kondisi jasmani dan fisik personel masih cukup gesit dan dinamis.

Namun, kondisi praktis di lapangan di Polda Metro Jaya menunjukkan data bahwa lebih dari separo Kapolsek di Polda Metro, yaitu sebanyak 68 personel atau 63,55 persen diisi oleh personel yang telah memiliki usia antara 45 sampai 50 tahun, dengan perincian 20 personel atau 18,69 persen berpangkat Kopol, 46 personel atau 42,99 persen berpangkat AKP, dan dua personel atau 1,87 persen berpangkat IP. Personel Kapolsek yang berumur 40 - 44 tahun berjumlah 12 personel (11,21 persen) dari total Kapolsek. Personel Kapolsek yang berumur 40 - 44 tahun berjumlah 12 personel (11,21 persen) dari total Kapolsek.

Sementara itu, personel Kapolsek yang berusia 35 -39 tahun mencapai 20 personel atau 18,69 persen dari total Kapolsek. Untuk katagorisasi usia ini, sebagian besar Kapolsek berpangkat Kopol, yaitu berjumlah 19 personel atau 17,76 persen dan seorang personel atau 0,93 persen berpangkat AKP. Selain itu, di Polda Metro Jaya juga terdapat tujuh orang atau 6,54 persen Kapolsek yang usianya relatif sangat muda yaitu berusia 25 sampai 35 tahun.

5.4.1 Aturan Formal (Kebijakan) dan Obyektifitas Rekrutmen/Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya

Salah satu upaya untuk dapat mencegah terjadinya kesalahan prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek oleh Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya dapat dilihat dari aspek aturan atau pedoman administratif sebagai instrumen untuk mengendalikan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek. Seperti diuraikan

³⁵ Kunarto. 1997. *Perilaku Organisasi Polri*. Penerbit Citra Mannggal: Jakarta, hal: 125.

Wilson & Mc Laren dalam Carter & Barker,³⁶ sistem perintah formal yang terdiri perintah lisan dan tertulis berhubungan tentang sejauh mana kebijakan secara lisan dan tertulis yang dikeluarkan oleh pimpinan. Berkaitan dengan proses rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya, maka kebijakan secara lisan dan tertulis adalah dibuat pada tingkat Mabes Polri dan tingkat Polda Metro Jaya.

Menurut Hoy dalam Carter dan Barker, kebijakan adalah prinsip-prinsip dan nilai yang memandu penampilan suatu kegiatan kepolisian. Kebijakan merupakan “pembentuk sikap” dalam arti kebijakan mengarahkan personel polisi bagaimana harus berpikir dalam menjalankan tugas mereka.³⁷

Jika dihubungkan dengan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya, maka kebijakan di sini bukanlah merupakan suatu pernyataan apa yang harus dilakukan oleh Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub Bag Mutjab, tetapi kebijakan yang menyatakan tentang prinsip-prinsip pedoman pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang harus diikuti dalam kegiatan-kegiatan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek.

Sebagai landasan hukum untuk bekerja, Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag Mutjab mempedomani Surat Keputusan (SK) Kapolri No. Pol: Skep/74/XI/2003, tentang Pokok-Pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri.³⁸ SK Kapolri tersebut mengatur tentang kewenangan penentuan penempatan dalam jabatan di lingkungan kepolisian. Kendati demikian SK tidak memberikan penjelasan lebih rinci bagaimana mekanisme penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek. Oleh karena itu, selain mempedomani Surat Keputusan (SK) Kapolri No. Pol:

³⁶ David L. Carter dan Thomas Barker, 1999, Pedoman Administratif dan Pengendalian Perilaku Petugas Polisi: Kebijakan, Prosedur, dan Peraturan, dalam Thomas Barker dan David L. Carter, 1999, *Police Deviance*, Penerbit Citra Manunggal: Jakarta, hal 19.

³⁷ Ibid, hal: 20.

³⁸ Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2003, *Pokok-pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri*, Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, No.Pol:Kep/74/XI/2003 tanggal 10 November 2003.

Skep/74/XI/2003, lembaga tersebut juga harus dapat menterjemahkan kebijakan pimpinan di lingkungan Polda Metrojaya karena kebijakan terhadap proses tersebut di lingkup Polda Metro Jaya menjadi kewenangan pimpinan atau Kapolda Metro Jaya.

Walker dalam Carter & Barker lebih jauh menjelaskan bahwa kebijakan dalam praktik sering ditentukan oleh petugas di jalan – seperti pemakaian diskresi ketika melakukan penangkapan atau cara petugas menangani gelandangan. Jika ini dikaitkan dengan kebijakan penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya, maka penjabaran kebijakan Mabes Polri sampai dengan tingkat pelaksanaan di lapangan yaitu Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub Bag Mutjab dalam rangka rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek, tidak menutup kemungkinan akan berbeda.³⁹

Sejumlah faktor yang mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya selanjutnya dapat di bagi menjadi dua faktor, yaitu:

1. Faktor internal Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bagmutjab Polda Metro, dan
2. Faktor eksternal Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bagmutjab Polda Metro, meliputi: a) faktor motivasi calon Kapolsek, b) faktor hubungan personal antara calon Kapolsek dengan para pejabat Kasatker dan Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bagmutjab Polda Metro, serta c) faktor peran pimpinan.

5.4.2 Faktor Internal Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro

Data empiris menunjukkan Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro selaku lembaga yang bertanggungjawab dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek, masih belum membangun analisis jabatan,

³⁹ David L. Carter dan Thomas Barker, 1999, hal: 23

termasuk menyusun deskripsi pekerjaan dan persyaratan pekerjaan untuk tiap-tiap Kapolsek yang bekerja di lingkup tugas Polda Metro Jaya, dimana karakteristik kewilayahan dan tingkat kerawanan yang mempengaruhi Kamtibmas masyarakat sangat bervariasi. Hal ini menunjukkan tidak adanya strategi yang sistematis dalam pengelolaan dan pengembangan SDM khususnya berkaitan dalam proses penempatan Kapolsek di lingkup tugas Polda Metro Jaya. Idealnya Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bagmutjab dapat menjadi semacam lembaga yang dapat menerapkan metode *Assessment Center* (AC) yang dihubungkan dengan proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya.

Ada beberapa kendala internal di dalam Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro sehingga lembaga ini belum dapat melaksanakan sejumlah kebijakan strategis dalam proses rekrutmen/seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya, antara lain belum membuat analisis jabatan atau menerapkan metode *Assessment Center* (AC) dalam proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya.

Kendala mendasar yang dihadapi Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro adalah belum adanya piranti lunak berupa aturan formal legal yang melandasi kerja lembaga sehingga diberikan kewenangan untuk membuat analisis jabatan Kapolsek atau membuat metode assesstemen center dalam proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya. Selama ini, dalam melaksanakan tugas rekrutmen dan seleksi jabatan Kapolsek di wilayah kerja Polda Metro Jaya, mempedomani Surat Keputusan (SK) Kapolri No. Pol: Skep/74/XI/2003, tentang Pokok-Pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri. Selain itu, dalam bekerja Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro juga mempedomani Keputusan Kapolri No: 54 Tahun 2003 tentang Struktur Kerja Polda Metro Jaya pada struktur dalam jabatan Kapolsek Metro.

Berdasarkan atas SK Kapolri tersebut, telah diatur tentang kewenangan penentuan penempatan dalam jabatan di lingkungan kepolisian.

Namun, dalam Surat Keputusan (SK) tersebut tidak memberikan penjelasan lebih rinci bagaimana mekanisme penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek. Dalam butir pengangkatan dalam jabatan hanya dijelaskan bahwa: “Pengangkatan dalam Jabatan AKBP ke bawah dilimpahkan kewenangannya kepada Kapolda kecuali Jabatan Kapolres dan Jabatan AKBP mantap.

Aturan legal formal yang ada tersebut sudah sangat ketinggalan jaman karena tidak memberikan penjelasan yang lebih rinci bagaimana seharusnya Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab selaku lembaga yang berwenang dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan tata kelola manajemen SDM yang baik. Bahkan, Keputusan Kapolri No: 54 Tahun 2003 di lapangan justru membuat target Ropers Polda Metro Jaya yang akan menempatkan Kapolsek dengan jabatan Kopol menjadi terhambat.

Kabag Binkar Polda Metro Jaya ketika diwawancarai peneliti di mengatakan, kebijakan Ropers untuk menempatkan personel dengan jabatan Kopol di lingkungan Polda Metro Jaya juga terbentur dengan aturan yang dimuat dalam Keputusan Kapolri No: 54 Tahun 2003 yang mengatur bahwa untuk lingkungan Polres dengan Tipe B 2 dimana dijabat oleh personel Polri dengan jabatan AKBP, atau Letkol maka posisi Kapolsek paling tinggi ditempati oleh personel Polri dengan kepangkatan AKP.

Masalah keterbatasan kemampuan SDM dan pendanaan juga menjadi salah satu hambatan kenapa Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab belum mampu mengimplemntasikan proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek agar dapat berjalan lebih sistematis dansesuai kaidah – kaidah tata kelola manajemen SDM yang baik. Saat ini, Untuk menjalankan tugasnya tersebut, Sub Bag Mutjab yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek dipimpin oleh seorang personel Polri dengan pangkat Kopol dan dibantu oleh dan Kaur Mutjab dan tujuh orang staf. Personel yang memiliki kepangkatan Perwira (Perwira Menengah dan Perwira Pertama) dilakukan oleh Ka Sub Bag Mutjab dan Kaur Mutjab, sedangkan untuk mutasi

dalam kepangkatan Bintara seluruhnya di emban oleh personel Sub Bag Mutjab yang berpangkat Bintara. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Sub Bag Mutjab didukung dengan anggaran sebesar Rp. 285.715.500 per tahun.

Dengan keterbatasan SDM, sarana dan prasarana serta pendanaan untuk menjadikan Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bag Mutjab sebagai lembaga yang dapat menerapkan metode *Assessment Center* dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya seperti dijelaskan di atas, maka dapat dipahami jika lembaga tersebut masih sulit untuk melaksanakan tata kelola pengelolaan rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya dengan baik.

5.4.3. Faktor Eksternal Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro

Faktor-faktor eksternal Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub. Bag. Mutjab Polda Metro Jaya yang dapat mempengaruhi terhadap proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya terdiri atas tiga hal, yaitu: a) faktor motivasi calon Kapolsek, b) faktor hubungan personal antara calon Kapolsek dengan para pejabat Kasatker dan Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bagmutjab Polda Metro, dan c) faktor peran pimpinan.

5.4.3.1.Faktor Motivasi Calon Kapolsek

Polsek di lingkungan Polda Metro Jaya dapat diklasifikasikan menjadi sejumlah Tipe berdasarkan hakekat kerawanan daerah pada wilayah hukumnya, karakteristik geografisnya, jumlah personel Polseknya, dan potensi sumber daya yang terdapat pada wilayah hukum polsek tersebut. Dalam praktik, resultante dari sejumlah faktor tersebut selanjutnya menentukan katagorisasi Polsek menjadi “basah” dan Polsek “kering”.

Dalam penentuan Polsek “basah” dan Polsek “kering” tidak diatur dalam ketentuan dan petunjuk yang jelas dalam struktur organisasi kepolisian tetapi hanya didasarkan asumsi serta pemahaman bagi petugas kepolisian yang menjalankan tugasnya saja. Adapun konsep tentang Polsek “basah” merupakan suatu wilayah hukum kepolisian yang memiliki batas-batas wilayah yang jelas serta pada wilayah tersebut memiliki potensi-potensi sumber daya yang dapat di manfaatkan oleh petugas kepolisian untuk memperoleh penghasilan tambahan diluar gaji. Dengan demikian, yang membedakan apakah sebuah lokasi Polsek dapat menjadi tempat “basah” atau tempat “kering”, terletak pada potensi sumber daya yang terdapat pada wilayah hukum Polsek bersangkutan.

Berdasarkan pengamatan peneliti dan hasil wawancara dengan beberapa Kapolsek yang dijadikan narasumber penelitian, kondisi Polsek di Polda Metro Jaya juga menunjukkan perbedaan favorit tidaknya Polsek di mata para Kapolsek. Sebuah Polsek digolongkan sebagai Polsek favorit atau tidak, umumnya dihubungkan dengan karakteristik wilayah kerja dimana Polsek tersebut memiliki aktivitas perekonomian yang relatif tinggi dibandingkan Polsek lainnya, yang meliputi kegiatan perindustrian, perdagangan, dan hiburan. Pemilihan Polsek favorit berdasarkan persepsi para Kapolsek tersebut, tidak jauh berbeda dibandingkan dengan ranking Polsek yang telah dibuat oleh Ropers Polda Metro Jaya. Semakin tinggi aktivitas perekonomian di dalam Polsek tersebut maka Polsek tersebut menjadi Polsek relatif basah dan favorit dibandingkan Polsek yang kurang memiliki aktivitas ekonomi yang dinamis.

Adapun Tabel Polsek favorit di Polda Metro Jaya dapat diuraikan dalam Tabel V.1. sebagai berikut.

Tabel V.1. Polsek-polsek Favorit di Polda Metro Jaya

o.	Polres	Polsek Favorit	Karakteristik Ekonomi Menonjol
----	--------	----------------	--------------------------------

1.	Jakpus	Tanah Abang	Perdagangan
2.	Jakbar	Taman Sari	Perdagangan dan hiburan
3.	Jakut	Penjaringan	Industri dan perdagangan
4.	Jaksel	Kebayoran Lama	Perdagangan
5.	Jaktim	Cakung	Industri
6.	Depok	Cimanggis	Industri
7.	Kota Tangerang	Jati Uwung	Industri
8.	Kota Bekasi	Bekasi Barat	Industri
9.	Kab. Tangerang	Balaraja	Industri
10.	Kab. Bekasi	Cibitung	Industri
11.	KPP Tanjung Priok	Sunda Kelapa	Perdagangan

Sumber: Hasil Kajian Peneliti (2008)

Adanya kenyataan Polsek “basah” dan Polsek “kering” inilah, selanjutnya menentukan kebutuhan internal para calon Kapolsek untuk menempati posisi Polsek tertentu sesuai dengan kebutuhannya. Kunarto menjelaskan, seseorang mengerjakan sesuatu karena adanya suatu harapan. Lebih jauh Victor H. Vroom menegaskan bahwa motivasi merupakan suatu harapan yang merupakan hasil interaksi dari tiga faktor yaitu: (1) seberapa besar orang mendapatkan imbalan, (2) seberapa besar perbuatannya akan menghasilkan harapan, dan (3) perkiraan bahwa prestasi akan mendatangkan hasil.⁴⁰

Simamora memperkuat pandangan Kunarto tersebut. Ia mengatakan individu termotivasi untuk berperilaku sehingga mereka mendapatkan imbalan yang berimbang terhadap kinerja mereka.⁴¹ Dalam prinsip ini lebih mengedepankan pada teori pengharapan (*expectancy theory*), yang menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu pengharapan terhadap tiga hal yaitu: (1) individu termotivasi dengan pengharapan untuk memuaskan kebutuhannya, (2) individu termotivasi dengan pengharapan mendapatkan pengukuhan dari pimpinannya atau dari anggota organisasinya, dan (3) individu

⁴⁰ Kunarto, 2001, hal: 87.

⁴¹ Henry Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3*, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta, hal: 455.

termotivasi dengan pengharapan dapat mencapai tujuan yang dia tentukan secara pribadi dan menerimanya meskipun khusus dan sulit.

Dalam kasus untuk penempatan jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya tersebut, para calon Kapolsek akan lebih termotivasi apabila setelah mendapatkan jabatan Kapolsek maka harapan-harapan yang ada sebelumnya diharapkan dapat terpenuhi. Oleh karena itu, calon Kapolsek akan melakukan sejumlah upaya sehingga dapat menduduki posisi Polsek sesuai dengan harapan mereka dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya. Upaya tersebut antara lain membuat hubungan tertentu kepada pihak-pihak yang memiliki kewenangan dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya. Semua Kapolsek yang menjadi informan penelitian tidak menjawab secara jelas ketika ditanyakan tentang upaya-upaya yang mereka lakukan untuk mewujudkan harapan mereka dalam menduduki pos Polsek favorit tertentu. Kendati demikian, mereka umumnya tidak menutup kemungkinan adanya praktik-praktik pendekatan tertentu kepada pihak-pihak yang memiliki kewenangan dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek.

Sebagai contoh, Ketika diwawancarai Kapolsek Tebet menyatakan kesepakatannya untuk diadakan sejumlah tes oleh Ropers untuk menekan kemungkinan adanya pendekatan calon Kapolsek terhadap pihak-pihak tertentu yang memiliki kewenangan dalam penempatan Kapolsek. Lebih jauh, ia mengatakan:

“Saya setuju dilakukan sejumlah tes oleh Ropers. Dengan demikian tidak ada lagi isu macam-macam yang berkembang, misalnya apa perlu memo dan sebagainya. Kalau ada seleksi itu akan lebih baik.....”

Adanya sejumlah langkah untuk melakukan pendekatan yang dilakukan oleh para calon Kapolsek tersebut adalah sesuatu yang manusiawi karena pada dasarnya setiap gerakan manusia memiliki motivasi tertentu. Fenomena ini dijelaskan oleh Parsudi Suparlan sebagai berikut:⁴²

“Dalam memahami tindakan manusia, diketahui bahwa manusia bertindak karena adanya dorongan-dorongan (motivasi) untuk melakukan sesuatu guna memenuhi kebutuhan yang ingin dicapai. Tindakan-tindakan yang diwujudkan dipengaruhi oleh dan harus sesuai dengan kebudayaan dan pranata dari masyarakatnya. Tindakan yang harus disesuaikan dengan kebudayaan dan pranata ini masih harus lagi disesuaikan dengan corak interaksi yang berlaku agar tujuan yang ingin dicapai tersebut dapat terpenuhi.”

Berdasarkan kajian Suparlan tersebut, maka faktor penting selanjutnya yang dilaksanakan para calon Kapolsek adalah bagaimana mempergunakan kemampuannya untuk berinteraksi dengan pihak-pihak yang menentukan penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya. Hal tersebut selanjutnya dijelaskan dalam Sub Bab faktor hubungan personal antara calon Kapolsek dengan pihak-pihak penentu proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya, dalam hal ini adalah Kasatker dan pejabat di lingkungan Ropers Polda Metro Jaya serta anggota Wanjab yang menjadi lembaga penentu dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya.

⁴²

Parsudi Suparlan, 2005, hal 36.

5.4.3.2 Faktor Hubungan Personal

Dalam hubungan personal dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, sehingga di antara para calon Kapolsek dengan pejabat yang memiliki kewenangan penempatan dalam jabatan Kapolsek tersebut terjalin interaksi sosial yang mengakibatkan penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek tidak obyektif.

Jabatan Kapolsek tempat “basah” akan lebih memberikan motivasi kerja, karena ada suatu harapan yang lebih baik untuk mendapatkan penghasilan di luar gaji. Dengan demikian para calon Kapolsek berupaya mempengaruhi jalannya rekrutme/seleksi penempatan Kapolsek dengan melakukan pendekatan-pendekatan kepada pejabat yang memiliki kewenangan dalam menentukan jabatan Kapolsek pada tempat “basah”.

Penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di lingkungan Polda Metro Jaya dipengaruhi oleh faktor hubungan personal yang diatur secara hierarki atau disebut hubungan patron-klien. Dalam keadaan pelaku utama yang menjadi pusat dari segala patron, memiliki kekuatan yang besar untuk menguasai dan mengontrol para klien.

Dalam kasus proses rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di lingkungan Polda Metro Jaya, maka calon Kapolsek menjadi klien. Sedangkan pihak-pihak yang memiliki kewenangan dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek adalah patron yang harus dipenuhi kebutuhannya oleh klien, dalam hal ini adalah para pihak yang memiliki kewenangan dalam penentuan jabatan kapolsek.

Dalam hubungan patron-klien tersebut, para calon Kapolsek sebagai klien menjadi tergantung kepentingannya atau kesejahteraan

hidupnya pada kemampuan untuk mendekati patronnya. Pendekatan tersebut bertujuan untuk memperoleh harapannya, dalam hal ini adalah posisi Kapolsek pada Polsek favorit yang diinginkan. Dari fasilitas tersebut selanjutnya dipergunakan untuk kepentingan dirinya, kerabatnya dan termasuk patronnya.

Dalam penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek juga berpotensi menimbulkan penyimpangan akibat adanya hubungan patron-klien tersebut. Hal ini disebabkan adanya kemungkinan tindakan pihak-pihak yang memiliki wewenang sehingga dapat memerankan posisi menjadi patron dengan mengutamakan kepentingan kekerabatannya dengan dibandingkan dengan kepentingan organisasi. Fungsi kekerabatan akan timbul ketika terjadi suatu “persaingan atau kompetisi”, yang mana persaingan terjadi untuk memperoleh sesuatu yang berharga, dalam hal ini para calon Kapolsek berusaha dan berjuang untuk memperebutkan jabatan Kapolsek yang terbatas.

Di samping itu pula persaingan tersebut di atas tidak mengenal adanya peraturan yang baku sebagaimana dalam pertandingan olah raga, tetapi ada acuan yang harus mereka gunakan yaitu etika. Persaingan tersebut di atas terjadi tanpa para pesaingnya berhubungan langsung satu sama lainnya untuk bertanding.

5.4.3.3 Faktor Peran Pimpinan

Rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya juga tidak dapat dilepaskan dari pengaruh dan peran pimpinan Polda Metro Jaya dalam merumuskan kebijakannya dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek. Dengan demikian, efektifitas organisasi Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag Mutjab dalam melaksanakan tugas rekrutmen dan seleksi Kapolsek juga dipengaruhi

oleh kebijakan pimpinannya. Pihak yang menentukan di sini adalah para pejabat di lingkungan Polda Metro Jaya yang terlibat dan memiliki kewenangan dalam menentukan jabatan Kapolsek, dalam hal ini adalah Kapolda Metro Jaya.

Seperti telah diuraikan sebelumnya, proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya berlandaskan atas Surat Keputusan (SK) Kapolri No. Pol: Skep/74/XI/2003, tentang Pokok-Pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri yang mengatur tentang kewenangan penentuan penempatan dalam jabatan di lingkungan kepolisian. Namun, SK tersebut tidak memberikan penjelasan lebih rinci bagaimana mekanisme penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek tersebut harus dilaksanakan. Dengan demikian, kebijakan terhadap proses tersebut di lingkup Polda Metro Jaya menjadi kewenangan pimpinan atau Kapolda Metro Jaya untuk mengimplementasikan di lapangan.

Oleh karena itu proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya juga dipengaruhi oleh peran dan gaya kepemimpinan Kapolda dalam menentukan kebijakan. Gaya kepemimpinan disini dapat dijelaskan sebagai perintah-perintah baik secara tertulis maupun lisan. Berkaitan dengan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek yang diselenggarakan oleh Ropers u.p. Bag Binkar u.p Sub Bag Mutjab, maka keputusan rekrutmen dan seleksi Kapolsek juga tidak dapat dilepaskan dengan gaya kepemimpinan pimpinan Polda Metro Jaya, dalam hal ini adalah Kapolda.

Hal ini sesuai dengan Teori Kepemimpinan Kontigensi, "Fiedler"⁴³, yang menjelaskan adanya pendekatan untuk mencocokkan kebijakan pemimpin dengan situasi dimana ia akan sukses. Adapun

⁴³ Parsudi Suparlan, 2005, hal:95

keefektifan seorang pemimpin tergantung pada sejumlah variable, yaitu:

- Struktur kebutuhan pimpinan tersebut, apakah mempunyai motivasi untuk mencari pencapaian tugas dan pemuasan kebutuhan pribadi,
- Kendali situasi pemimpin, yaitu keyakinan pemimpin bahwa tugas tersebut dapat diselesaikan, dan
- Interaksi antar struktur kebutuhan pimpinan dan kendali situasi. Pemimpin yang mempunyai motivasi tugas cenderung mempunyai unjuk kerja yang terbaik dalam situasi di tempat ia memiliki kendali yang tinggi maupun rendah.

Ketiadaan landasan hukum formal yang secara rinci mendasari proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya, seperti telah dijelaskan sebelumnya, membuat kebijakan ini selalu berubah-ubah di lapangan menyusul pergantian Kapolda. Hal ini menyebabkan Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag Mutjab untuk membakukan prosedur rekrutmen dan seleksi Kapolsek karena ada kecenderungan dengan adanya pergantian pimpinan (Kapolda) maka peraturan dan kebijakan rekrutmen dan seleksi Kapolsek pun juga berganti. Ka Sub. Bag. Mutjab Polda Metro Jaya ketika diwawancarai peneliti menjelaskan:

“Masalah kebijakan pimpinan juga menyulitkan kami untuk merumuskan perencanaan rekrutmen dan seleksi Kapolsek. Setiap ada pergantian pimpinan maka akan terjadi perubahan kebijakan. Kami harus menyesuaikan dengan petunjuk dan perintah pimpinan.”

Lebih jauh Kasubag Mutjab menguraikan proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek tergantung atas gaya kepemimpinan Kapolda. Jika Polda Metro Jaya dipimpin oleh seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis cenderung memenuhi sistem dan prosedur yang telah disepakati bersama. Itu artinya Kapolda memberikan kewenangan kepada Ropers u.p. Bag Binkar u.p Sub Bag Mutjab untuk melaksanakan tahapan-tahapan rekrutmen dan seleksi yang telah ditentukan, yaitu berdasarkan mekanisme *merit system* dan tahapan prosedur yang telah ditentukan. Sementara itu, jika Polda Metro Jaya dipimpin oleh seorang pemimpin yang relatif tertutup, maka bisa saja kebijakan pimpinan dapat memotong tahapan-tahapan prosedur rekrutmen dan seleksi Kapolsek yang telah ditentukan. Sebagai contoh, Kapolda dapat saja menentukan Kapolsek tertentu tanpa melalui mekanisme yang berlaku atau menentukan Kapolsek karena adanya permintaan dari pihak-pihak lain.

Penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya juga dapat dikaji dari Teori Dominan – Minoritas. Pemahaman dominasi disini dijelaskan oleh Suparlan sebagai berikut:⁴⁴

“Dominan adalah sebuah konsep yang menunjukkan adanya ciri utama dari sesuatu golongan yang memiliki kekuatan yang berlebihan atau besar dibandingkan dengan atau tidak terkalahkan oleh ciri utama dari sesuatu golongan lainnya yang biasanya dinamakan sebagai golongan minoritas.”

⁴⁴ Parsudi Suparlan, 2005, hal: 93.

Penjelasan konsep dominan tersebut berguna untuk mengetahui hubungan antara dominasi – minoritas. Untuk mengetahui adanya hubungan dominasi – minoritas tersebut, maka yang terpenting untuk dilihat adalah unsur-unsurnya, yang mana terdapat dua unsur yang harus diperhatikan, yaitu :

- Struktur kekuatan yang mendefinisikan hubungan antara individu-individu dari berbagai suku bangsa dalam sebuah lingkungan sosial tertentu, dan
- Adanya struktur mental dari individu-individu anggota berbagai suku bangsa dalam lingkungan sosial tertentu yang menterjemahkan dan memberikan tanggapan terhadap sistem hubungan kekuatan yang terdefiniskan dan sebagaimana mereka itu mengaktifkan dan menggunakan kategori-kategori suku bangsa yang mereka gunakan sebagai sistem-sistem acuan kesukubangsaan mereka.⁴⁵

Berdasarkan konsep dominan oleh Suparlan di atas, maka dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya, Kapolda Metro Jaya selaku pimpinan menjadi unsur penting yang menentukan diimplementasikannya konsep dominan dalam proses rekrutmen dan seleksi kapolsek. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Seorang Kapolda yang berasal dari suku bangsa tertentu maka ada kecenderungan memiliki staf dan personel yang berasal dari suku bangsa yang sama dengan suku bangsa asal Kapolda tersebut, termasuk untuk posisi Kapolsek.

⁴⁵

Parsudi Suparlan, 2005, hal:95

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Perbaiki kinerja pemolisian di tingkat Polsek Polda Metro Jaya berkaitan dengan kualitas dan profesionalisme Kapolsek. Oleh karena itu, kebijakan penempatan personel, khususnya dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya memiliki arti penting. Penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya dilaksanakan oleh Biro Personel (Ropers), yang selanjutnya dilimpahkan ke lembaga di bawahnya, yaitu Bagian Pembinaan Karyawan (Bag Binkar) u.p. Sub. Bagian Mutasi Jabatan (Sub. Bag Mutjab).

6.1.1 Landasan Kebijakan Formal

Dalam melaksanakan tugasnya, Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub. Bagmutjab mempedomani Surat Keputusan (SK) Kapolri No. Pol: Skep/74/XI/2003, tentang Pokok-Pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri yang mengatur tentang kewenangan penentuan penempatan dalam jabatan di lingkungan kepolisian. Kendati demikian SK tidak memberikan penjelasan lebih rinci bagaimana mekanisme penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi Kapolsek. Selain itu, juga berpedoman kepada Keputusan Kapolri No: 54 Tahun 2003 tentang Struktur Kerja Polda Metro Jaya pada struktur dalam jabatan Kapolsek Metro.

SK Kapolri No. Pol: Skep/74/XI/2003 tentang Pokok-Pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri tidak menjelaskan secara rinci proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek. Dalam

Panduan Teknis selanjutnya dijelaskan bahwa berkaitan dengan pengangkatan jabatan jabatan dengan Kepangkatan AKBP atau eselon III ke bawah, maka Kapolri melimpahkan kewenangannya kepada Kapolda. Berdasarkan atas pelimpahan kewenangan tersebut, maka Kapolda juga berhak untuk menerbitkan dan menandatangani surat keputusannya. Oleh karena itu, kebijakan terhadap proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya di Polda Metro Jaya menjadi kewenangan pimpinan atau Kapolda Metro Jaya.

Kebijakan Kapolda dalam penyelenggaraan penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya menggunakan pola *merit system*. Pengusulan nama-nama calon Kapolsek didasarkan atas kebutuhan para Kasatker (yang dijabat para Kapolres) selaku pengguna atau *user*-nya. Nama-nama yang telah diusulkan oleh para Kasatker tersebut selanjutnya dikirimkan ke Karopers untuk diajukan dalam Sidang Wanjab. Kapolda Metro Jaya menjadi penentu akhir yang akan menetapkan dan memutuskan nama-nama Kapolsek definitif yang akan memangku tugas pada Polsek-Polsek tertentu.

6.1.2 Kebijakan Rekrutmen

Pelaksanaan rekrutmen atau penjarangan calon Kapolsek di Polda Jaya oleh Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bagmutjab berkaitan dengan kebijakan promosi, alih tugas atau mutasi, dan demosi; sebagai bentuk pemberian *reward* dan *punishment* kepada personel yang dianggap berprestasi atau sebaliknya. Sesuai kebijakan Kapolda Polda Metro Jaya, proses rekrutmen calon Kapolsek ditentukan melalui pengusulan nama-nama calon Kapolsek berdasarkan atas kebutuhan para Kasatker. Biopers Polda Metro Jaya hanya memfasilitasi pelaksanaan alih tugas atau mutasi Kapolsek yang bersifat lintas wilayah hukum antar Polres. Selain itu, Biopers juga mengakomodasi kebijakan pimpinan jika terdapat permasalahan khusus pada Kapolsek tertentu sehingga diusulkan untuk diganti.

Pengumuman kebutuhan rekrutmen calon Kapolsek hanya melalui mekanisme tertutup, yaitu jalur Ropers ke Kasatker atau sebaliknya, sehingga kesempatan untuk mendapatkan calon personel Kapolsek potensial sebanyak mungkin menjadi berkurang. Ropers u.p Bag. Binkar u.p Sub Bagmutjab juga belum memiliki sistem perencanaan dan strategi sistem rekrutmen yang tepat, antara lain belum adanya analisis jabatan (*job analysis*) Kapolsek yang ditentukan atau dibuat baik oleh Kasatker maupun Ropers.

6.1.3 Kebijakan Seleksi

Untuk mengisi jabatan Kapolsek di Polda Metro Jaya, Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub. Bag. Mutjab telah melaksanakan prosedur seleksi. Daftar nama calon Kapolsek hasil usulan Kasatkers, yang telah disaring melalui seleksi administrasi, lalu diusulkan ke Dewan Pertimbangan Jabatan (Wanjab) Polda Metro Jaya yang diketuai Kapolda/Wakapolda, dengan anggota Wanjab terdiri atas Irwasda, Karopers, Kabid. Propam, Kabag Binkar, dan Ka. Sub. Bag. Mutjab. Untuk menetapkan Calon Kapolsek menjadi Kapolsek dilaksanakan Sidang Wanjab yang dihadiri seluruh Ketua dan Anggota Wanjab. Hasil akhir Sidang Wanjab adalah memutuskan nama-nama Kapolsek definitif yang selanjutnya ditetapkan untuk menjabat pada Polsek-Polsek tertentu.

Secara formal Ropers Polda Metro Jaya belum memiliki analisis jabatan (*job analysis*) Kapolsek sesuai kaidah yang berlaku dalam tata kelola manajemen SDM yang baik. Dalam melaksanakan seleksi Kapolsek, Ropers telah menentukan kriteria seleksi yang dijadikan acuan Sidang Wanjab untuk menentukan dan menetapkan Kapolsek terpilih. Hal tersebut dilaksanakan dengan melakukan penelitian administratif berdasarkan atas kepangkatan, latar belakang pendidikan pengembangan, kondite (*reward* dan *punishment*) serta prestasi kinerja personel. Semua parameter tersebut sesungguhnya sudah menjadi persyaratan pekerjaan (*job specification*) seorang Kapolsek di Polda

Metro Jaya walaupun proses penyusunan kriteria calon Kapolsek tersebut belum melalui analisis jabatan yang disesuaikan dengan kriteria yang dibutuhkan dalam deskripsi pekerjaan (*job description*) maupun persyaratan pekerjaan (*job specification*) seorang Kapolsek di lingkup Polda Metro Jaya yang memiliki karakteristik sangat beragam.

Seperti proses rekrutmen, proses seleksi Kapolsek untuk ditetapkan menjadi Kapolsek definitif di Polda Metro Jaya, termasuk penempatannya pada Polsek tertentu, juga tidak melibatkan calon kandidat secara langsung. misalnya melalui semacam uji kepatutan dan kepayakan atau *fit and proper test*. Proses seleksi calon Kapolsek ditetapkan melalui Sidang Wanjab. Akibat mekanisme ini, maka calon kandidat yang memiliki kedekatan, dalam arti dikenal dan telah dicatat dengan baik oleh unsur ketua dan anggota Wanjab lah yang memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan atau mendapatkan penilaian positif dalam forum sidang Wanjab. Dengan demikian, proses penilaian kinerja dan kondite personel dalam Sidang Wanjab relatif masih belum obyektif karena proses seleksi tidak melalui sejumlah mekanisme *fit and proper test*, seperti tes akademik untuk mengetahui kemahiran calon kandidat, tes wawancara dan tes psikologi sehingga didapatkan kriteria Kapolsek yang betul-betul mahir, patuh hukum dan terpuji.

6.1.6 Faktor-faktor Rekrutmen dan Seleksi

Berdasarkan atas kajian sistem dan prosedur rekrutmen/seleksi Kapolsek seperti yang telah dijelaskan di atas, jelaslah bahwa rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya masih bersifat tertutup. Pegumuman rekrutmen untuk menempati posisi Kapolsek masih belum terbuka. Keputusan perlu tidaknya penggantian atau penempatan Kapolsek lebih ditentukan oleh kebutuhan Kasatker selaku *user* Kapolsek selain adanya kasus-kasus khusus

dimana pimpinan atau Kapolda Metro Jaya membutuhkan adanya penggantian Kapolsek.

Akibat belum adanya strategi pengembangan SDM untuk penempatan Kapolsek oleh Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag Mutjab di Polda Metro Jaya, baik berupa analisis jabatan (termasuk meliputi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan) dan penggunaan metode *assessment center*, menyebabkan adanya berbagai praktik pendekatan para calon kandidat Kapolsek kepada berbagai pihak yang berwenang dalam proses penempatan Kapolsek.

Indikasi relatif masih adanya subyektifitas dalam penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya memang tidak dapat dihindari. Ropers Polda Metro Jaya telah menargetkan untuk menempatkan personel dengan kepangkatan Kopol untuk posisi Kapolsek. Namun, berdasarkan data empiris per Oktober sampai Desember 2007 menunjukkan, jumlah Kapolsek dengan pangkat Kopol di lingkup Polda Metro Jaya baru berjumlah 42 personel atau 39,25 persen dari total personel Kapolsek definitif di Polda Metro Jaya yang berjumlah 103 buah. Sedangkan Kapolsek dengan pangkat AKP mencapai 59 personel atau 55,14 persen dari seluruh personel Kapolsek di Polda Metro Jaya. Selain itu, di Polda Metro Jaya juga terdapat Kapolsek dengan kepangkatan IP. Jumlahnya mencapai enam personel atau 5,62 persen dari total Kapolsek yang semuanya menjabat di Polsek Persiapan dan Polsek B 2.

Kendati Polsek yang dipimpin Kopol di Polda Metro Jaya hanya 39,25 persen, bukan berarti di wilayah kerja ini kekurangan personel Polri dengan kualifikasi Kopol. Data dari Ropers per Oktober sampai Desember 2007 menunjukkan ada 517 personel Polri berpangkat Kopol yang belum pernah menjabat sebagai Kapolsek. Bahkan dari 517 personel Polri dengan kepangkatan Kopol tersebut sebanyak delapan personel telah mengikuti pendidikan pengembangan, yaitu tiga personel telah mengikuti pendidikan PTIK dan lima orang pendidikan Selapa. Kondisi ini menjelaskan bahwa di

lapangan penempatan Kapolsek masih diwarnai hubungan kedekatan patron-klien sehingga ada fenomena seperti di atas.

Sejumlah faktor yang mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya selanjutnya dapat dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Untuk faktor eksternal selanjutnya dibagi menjadi tiga, yaitu: faktor motivasi calon Kapolsek, faktor hubungan personal antara calon Kapolsek dengan para pejabat Kasatker dan Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bagmutjab Polda Metro, dan faktor peran pimpinan.

Kendala mendasar yang dihadapi internal Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro untuk melaksanakan tata kelola rekrutmen dan seleksi Kapolsek sesuai dengan manajemen SDM yang baik adalah belum adanya aturan formal legal yang dapat melandasi kerja lembaga sehingga diberikan kewenangan untuk membuat analisis jabatan Kapolsek atau membuat metode *assessment center* dalam proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya. Aturan legal formal yang berlaku saat ini belum memberikan kewenangan Ropers melaksanakan tugas pembuatan analisis jabatan Kapolsek. Sebagai contoh, kebijakan Ropers untuk menempatkan personel dengan jabatan Kopol di lingkungan Polda Metro Jaya juga terbentur dengan aturan yang dimuat dalam Keputusan Kapolri No: 54 Tahun 2003 yang mengatur bahwa untuk lingkungan Polres dengan Tipe B 2 dimana dijabat oleh personel Polri dengan jabatan AKBP atau Letkol maka posisi Kapolsek paling tinggi ditempati oleh personel Polri dengan kepangkatan AKP. Ini yang menghambat penempatan Kapolsek dengan jabatan Kopol di Polda Metro Jaya.

Masalah keterbatasan kemampuan SDM dan pendanaan juga menjadi salah satu hambatan kenapa Ropers u.p. Bag. Binkar u.p. Sub Bag Mutjab belum mampu mengimplemtasikan proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek agar dapat berjalan lebih sistematis dan sesuai kaidah-kaidah tata kelola manajemen SDM yang baik.

6.2 Saran

Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro selaku lembaga yang bertanggungjawab dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek, secara formal masih belum membangun analisis jabatan untuk tiap-tiap Kapolsek di lingkup tugas Polda Metro Jaya yang sangat bervariasi. Hal ini menunjukkan tidak adanya strategi yang sistematis dalam pengelolaan dan pengembangan SDM khususnya berkaitan dalam proses penempatan Kapolsek di lingkup tugas Polda Metro Jaya.

Dengan demikian, untuk mengoptimalkan peran Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bagmutjab Polda Metro Jaya di masa mendatang, maka disarankan untuk mengimplementasikan sejumlah kebijakan strategis sebagai berikut:

1. Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bagmutjab Polda Metro Jaya disarankan dapat dijadikan semacam lembaga yang dapat menerapkan metode *Assessment Center* (AC) yang dihubungkan dengan proses penempatan Kapolsek di Polda Metro Jaya. Sebagai lembaga yang berperan dalam melaksanakan *Assessment Center* calon Kapolsek, Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab diharapkan dapat mengidentifikasi dan menjaring sosok Kapolsek yang dinilai memiliki potensi dari sisi keahlian manajerial (*managerial skill*) untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*).
2. Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab disarankan membuat analisis jabatan (*job analysis*) termasuk mencakup uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*) Kapolsek di lingkup tugas Polda Metro Jaya sesuai dengan karakteristik masing-masing Polsek yang ada di wilayah tersebut.

3. Agar kinerja Kapolsek atau calon Kapolsek dapat dinilai secara objektif, maka Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro disarankan untuk membuat standar pengukuran kinerja seorang Kapolsek di Polda Metro Jaya. Ukuran kinerja Kapolsek tersebut tidak hanya berkaitan dalam hal penuntasan perkara kejahatan tetapi juga berkaitan dengan aspek manajemen administrasi, aspek kesiapsiagaan, dan aspek progresivitas Kapolsek.
4. Perlu adanya penambahan, dana, sarana dan prasarana serta peningkatan mutu SDM agar Ropers u.p. Bag Binkar u.p. Sub Bag. Mutjab Polda Metro dapat semakin meningkatkan kualitas tata kelola pengembangan SDM di Polda Metro Jaya, khususnya dalam kebijakan penempatan Kapolsek

Penelitian tesis ini baru merupakan kajian awal tentang rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya. Di masa mendatang, penelitian ini dapat dijadikan sumber referensi awal untuk melakukan kajian yang lebih dalam berkaitan dengan proses seleksi dan rekrutmen Kapolsek di Polda Metro Jaya. Beberapa kajian lanjutan yang dapat dilakukan antara lain mengukur kinerja Polsek khususnya berkaitan dengan pola kepemimpinan Kapolsek di masing-masing Polsek yang memiliki karakteristik berbeda-beda di lingkup tugas Polda Metro Jaya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amstrong, Michael 2006. *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action*, Kogan Page: London
- Carter, David L., dan Thomas Barker, 1999, Pedoman Administratif dan Pengendalian Perilaku Petugas Polisi: Kebijakan, Prosedur, dan Peraturan, dalam Thomas Barker dan David L. Carter, 1999, *Police Deviance*, Penerbit Citra Manunggal: Jakarta
- Djamin, Awaloedin dkk, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Satya Sumanasa Wira Sespim Polri: Jakarta, hal: 16.
- Irawan, Prasetya, 2000, *Logika dan Prosedur Penelitian. Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial*. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi. Lembaga Administrasi Negara: Jakarta,
- Kasim, Azhar, 1993, *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kunarto. 1997. *Perilaku Organisasi Polri*. Penerbit Citra Manunggal: Jakarta,
- Lembaga Manajemen UI, 2006, *Reformasi Berkelanjutan. Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia*, Lembaga Manajemen UI, Kantor Deputi SDM Kapolri, dan Partnership for Governance Reform in Indonesia: Jakarta.
- Siagian, Sondang, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3*, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta
- Suparlan, Parsudi, 2005, *Sukubangsa dan Hubungan Antar-Suku Bangsa*, Penerbit Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian: Jakarta
- Suparlan, Parsudi, 1995, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Program Kajian Wilayah Amerika, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia: Jakarta.
- Sutanto, 2005, *Polri Menuju Era Baru Pacu Kinerja Tingkatkan Citra*, Penerbit Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian: Jakarta, hal 68.

Thibault, Edward A. , L.M. Lunch, and R.B.Mc Bridge, 2002, *Manajemen Kepolisian Proaktif*. Penerbit Citra Manunggal: Jakarta, h

Artikel

- Anonim, Buntut Kasus Jombang-----*Polri Akan Perbaiki Proses Evaluasi Anggotanya*, Jumat Umanis, 29 April 2005, <http://www.balipost.co.id/BaliPostcetak/2005/4/29/n1.htm>.
- Bainur, Dadang, 2007, *Profesionalisme Polisi*, <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2007/092007/05/0901.htm>, Edisi Cetak - Rabu, 05 September 2007.
- Chryshnanda D.L., 2008. *Polri Masa Depan dalam Perspektif Polisi Lalu Lintas*, <http://72.14.235.104/search?q=cache:rOYubygYd44J:www.lantas.metro.polri.go.id/perpustakaan/files/kebijakan4639fa051a854.doc+pengukuran+kinerja+kapolsek&hl=id&ct=clnk&cd=2&gl=id>
- Kamil, R. A, 2006, *Profesionalisme, Perwujudan Paradigma Baru Polri*, <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana02.htm>, Senin, 03 Juli 2006
- Kasim, Azhar, 2007, M.K.: MSDM/PSDM. Paparan perkuliahan tentang “*Assessment Center (1)*”, Dosen: Administrasi Kepolisian
- Papu, Johanis 2002, *Analisis Jabatan dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi*, <http://www.e-psikologi.com/manajemen/130302.htm>
- Pujangkoro, Sugiarto, 2004, *Analisis Jabatan*, http://209.85.175.104/search?q=cache:1a_i0NgJZd0J:library.usu.ac.id/module_s.php%3Fop%3Dmodload%26name%3DDownloads%26file%3Dindex%26req%3Dgetit%26lid%3D1070+penelitian+job+analysis&hl=id&ct=clnk&cd=3&gl=id
- Ratna, E.D., 2008, *Penggunaan Assessment Center untuk Pengembangan SDM*. <http://edratna.wordpress.com/2008/01/22/penggunaan-assessment-center-untuk-pengembangan-sdm/>.

Razak, A. Kamil 2006, *Profesionalisme, Perwujudan Paradigma Baru Polri*, Senin, 03 Juli 2006, <http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/2006/072006/03/11wacana02.htm>.

Suparlan, Parsudi 1999, *Etika Publik Polisi Indonesia: Agenda dan Tantangannya*, Sarasehan "Etika Publik Polisi Indonesia: Menuju Integrasi Polri dan Masyarakat Jakarta

<http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--recruitment-selection-training--266.php>.

Sumber Lain (Dokumen)

Biro Personel Polda Metro Jaya, 2008, *Biro Personel Polda Metro Jaya* http://biopersonel.metropolri.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=69.

Biro Personel Polda Metro Jaya, 2007, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Biro Personel Polda Metro Jaya Tahun 2007*, Polri Daerah Metro Jaya dan Sekitarnya, Biro Personel: Jakarta.

Biro Personel Polda Metro Jaya, 2007, *Buku 1. Rencana Kerja Biro Personel Polda Metro Jaya Tahun 2007*, Polri Daerah Metro Jaya dan Sekitarnya, Biro Personel: Jakarta.

Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2003, *Pokok-pokok Penyusunan Lapis-Lapis Pembinaan Sumberdaya Manusia Polri*, Surat Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, No.Pol:Kep/74/XI/2003 tanggal 10 November 2003.

Polda Metro Jaya, 2008, *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Polda Metro Jaya Tahun 2007*, 13 Februari 2008, Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah Metropolitan Jakarta Raya dan Sekitarnya: Jakarta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2002, http://72.14.235.104/search?q=cache:9TV58-0_AKEJ:www.bpkp.go.id/unit/hukum/uu/2002/0202.pdf+UU+No:+2+tahun+2002+tentang+Polri&hl=id&ct=clnk&cd=15&gl=id.

DAFTAR SINGKATAN

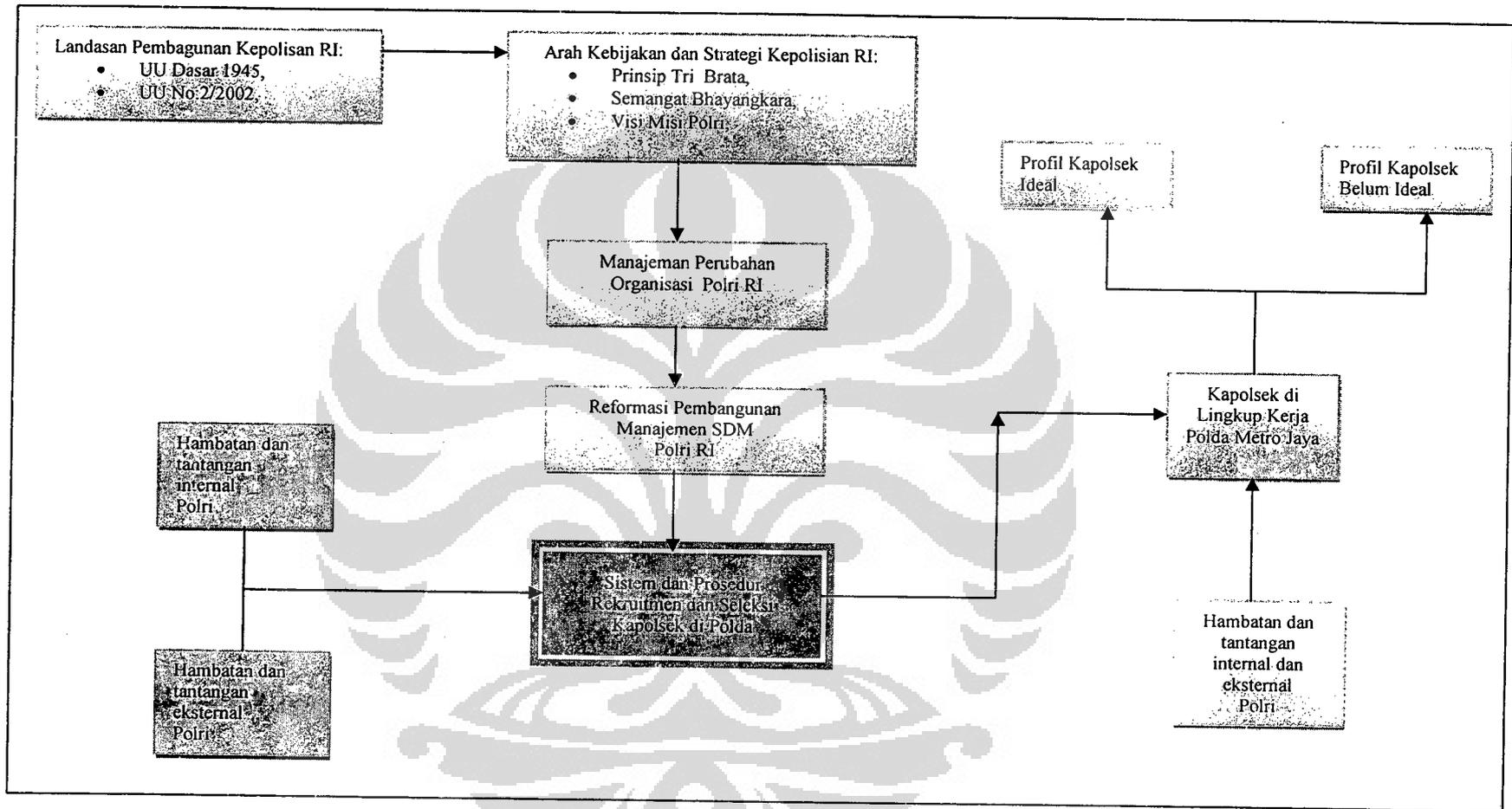
AC	<i>Assesement Center</i>
APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
AKBP	Ajun Komisaris Besar Polisi
AKP	Ajun Komisaris Polisi
AKPOL	Akademi Kepolisian
BA	Bintara
Bribtu	Brigadir Satu
Bag. Bindiklat	Bagian Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan
Bag. Binjah	Bagian Pembinaan Kesejahteraan
Bag. Binkar	Bagian Pembinaan Karier
Bag. Dalpers	Bagian Pengendalian Personel
Bag. Urmintu	Bagian Urusan Administrasi dan Tata Usaha
BKO	Bantuan Kordinasi Oprasional
Bimmas	Bimbingan Masyarakat
Brimob	Brigade Mobil
Biro Log.	Biro Logistik
Biro Ops.	Biro Operasi
Biro Pers.	Biro Personel
Biro Renbang	Biro Perencanaan dan Pengembangan
CAPA	Calon Perwira
CAPA REG	Calon Perwira Reguler
D-3	Diploma Tiga Tahun
DIII/DI	Diploma Tiga Tahun/Diploma Satu Tahun
Dal.	Pengendalian
Das. Intel	Dasar Intel
De SDM Polri	Deputy Sumber Daya Manusia
Densus 88 AT	Detasemen 88 Anti Teror
DIPA	Daftar Isian Program dan Anggaran
DKI Jakarta	Daerah Khusus Ibukota Jakarta
Dit. Intelkam	Direktorat Intelejen dan Keamanan
Dit. Lantas.	Direktorat Lalulintas
Dit. Narkoba	Direktorat Narkotika dan Obat-obatan
Dit. Pamobvit	Direktorat Pengamanan Obyek Vital
Dit. Reskim	Direktorat Reserse Kriminal
Dit. Samapta	Direktorat Samapta
Gatur Lantas	Pengaturan Lalulintas
HAM	Hak Asasi Manusia
IP	Inspektur Polisi
Irjen Pol	Inspektur Jendral Polisi
Irwasda	Inspektorat Pengawasan Daerah
Kabag Dalpers	Kepala Bagian Pengendalian Personel

Kabid Binkum	Kepala Bidang Pembinaan Hukum
Kabid Propam	Kepala Bidang Profesi dan Pengamanan Personel
Kamtibmas	Keamanan dan Ketertipan Masyarakat
Kapolda	Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah
Kapolres	Kepala Polisi Resort
Kapolri	Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia
Kapolsek	Kepala Polisi Sektor
Kasat	Kepala Satuan
Kasat Narkoba	Kepala Satuan Narkotika dan Obat-obatan
Kaur Mutjab	Kepala Urusan Mutasi dan Jabatan
Kasubag Binjas	Kepala sub Bagian Pembinaan Jasmani
Kasubag Jahmat	Kepala sub Bagian Penyajian dan Pengamatan
Kasubag Mutjab	Kepalas Sub Bagian Mutasi Jabatan
KKN	Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme
KNP	
Kombes	Komisaris Besar
Kompol	Komisaris Polisi
KPPP Tanjung Priok	Kepala Polisi Pengamanan Pelabuhan Tanjung Priok
KUHP	Kitap Undang-Undang Hukum Pidana
Laks.	Pelaksanaan
Lakgas.	Pelaksanaan Tugas
Letkol.	Letnan Kolonel
Litpers	Penelitian Personel
Opsnal	Oprasional
Mabes Polri	Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia
PA	Perwira
Padas Lantas	Perwira Dasar Lalulintas
Pamen	Perwira Menengah
Polairud	Polisi Air dan Udara
Polda Metro Jaya	Kepolisian Daerah Metrojaya
Polmas	Pemolisian Masyarakat
Polres	Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort
Polresta	Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort Kota
Polri	Kepolisian Negara Republik Indonesia
Polsek	Kepolisian Negara Republik Indonesia Sektor
Polsekta	Kepolisian Negara Republik Indonesia Sektor Kota
Polwan	Polisi Wanita
Polwil	Kepolisian Negara Republik Indonesia Wilayah
PPNS	Penyidik Pengawai Negeri Sipil
PNS	Pegawai Negeri Sipil
PPSS	Program Perwira Sumber Sarjana
Progiat	Program Kegiatan
Proja	Program Kerja
Pospol	Pos Polisi
PTIK	Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian
Ren.	Rencana

Rengiat	Rencana Kegiatan
Reskep	Rencana Surat Keputusan
Reskrim	Reserse Kriminal
Restro	Polres Metro
RHPP	Riwayat Hidup Personel Polri
RI	Republik Indonesia
RPK	
Ropers	Biro Personel
S 1	Sarjana Strata Satu
S 2	Sarjana Strata Dua (Pasca Sarjana)
Satker	Satuan Kerja
SDM	Sumber Daya Manusia
SEBA	Sekolah Bintara
Secapa	Sekolah Calon Perwira
SELAPA	Sekolah Lanjutan Perwira
Sepolwan	Sekolah Polisi Wanita
SESPATI	Sekolah Khusus Perwira Tinggi
Sespim	Sekolah Pimpinan
Setukpa	Sekolah Pembentukan Perwira
Siskamling	Situasi keamanan lingkungan
Skep	Surat Keputusan
SMU	Sekolah Menengah Umum
SPN	Sekolah Polisi Negara
STR	Surat Telegram
Sub Bag Mutjab	Sub Bagian Mutasi Jabatan
TA	Tamtama
Toga	Tokoh Agama
TKP	Tempat Kejadian Perkara
Tomas	Tokoh Masyarakat
TNI	Tentara Nasional Indonesia
UKP	Untuk Kenaikan Pangkat
VVIP/VIP	<i>Very-very Important Person/Very Important Person</i>
Wakapolda	Wakil Kapolda
Wakapolsek	Wakil Kapolsek
Wanjab	Dewan Jabatan
Werving	Penyelenggaraan Penerimaan dan Seleksi pendidikan Pembentukan di Lingkungan Polri



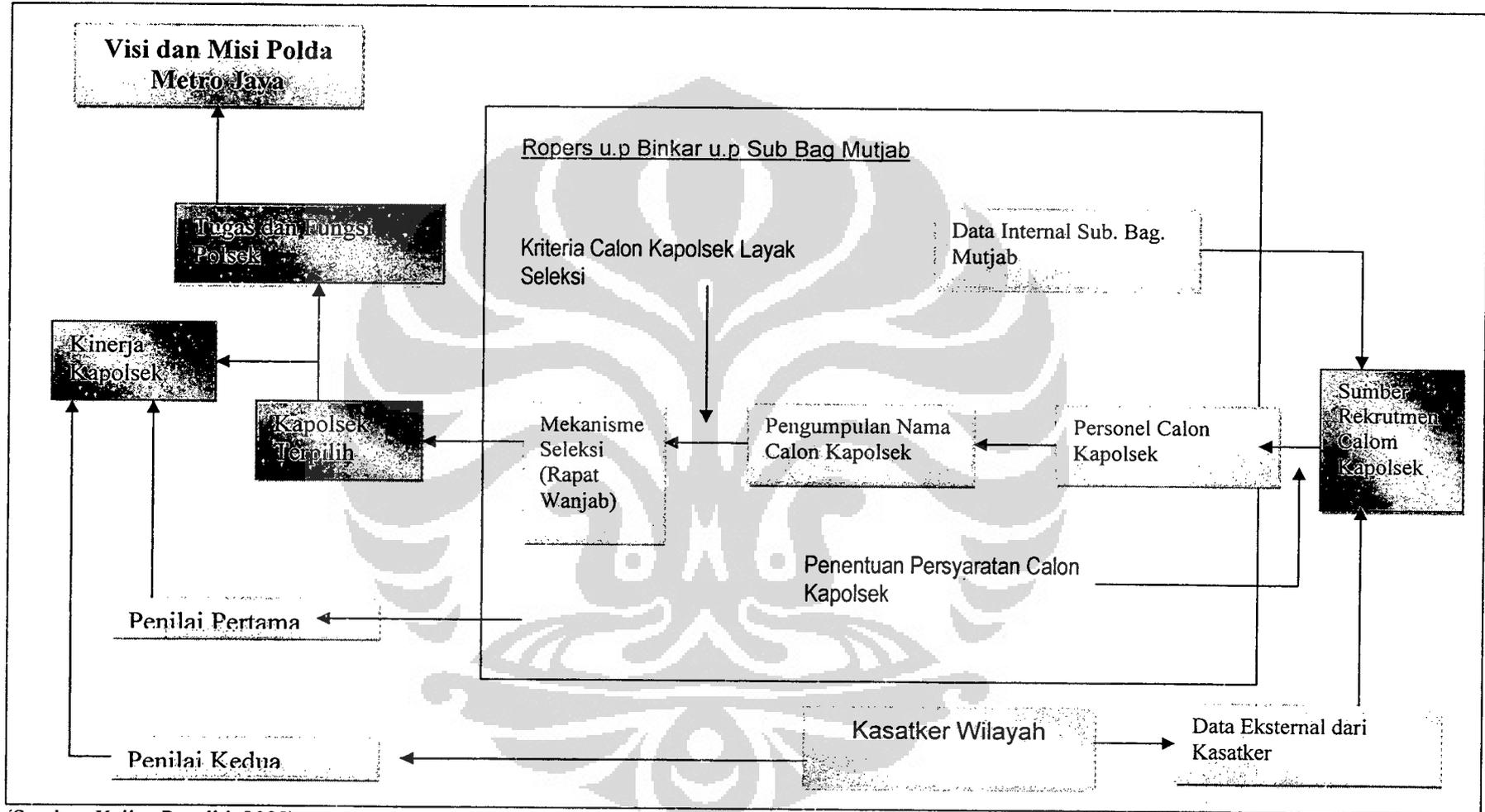
LAMPIRAN 1.
Garis Besar Alur Penelitian (I)



Gambar 1: Alur Pikir Tesis Pola Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya (Sumber: Kajian Peneliti, 2008)

LAMPIRAN 2.

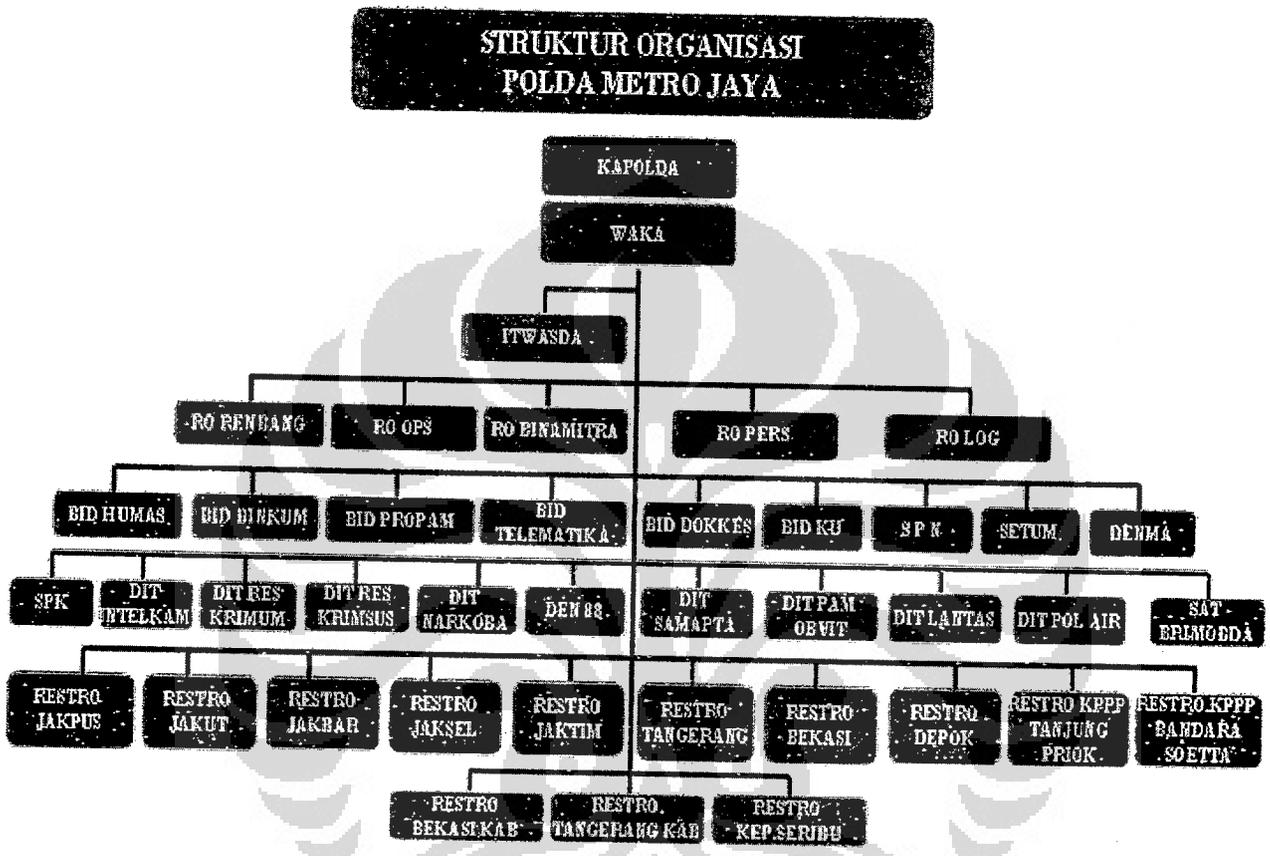
Alur Pikir Penelitian: “Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya”



(Sumber: Kajian Peneliti, 2008)

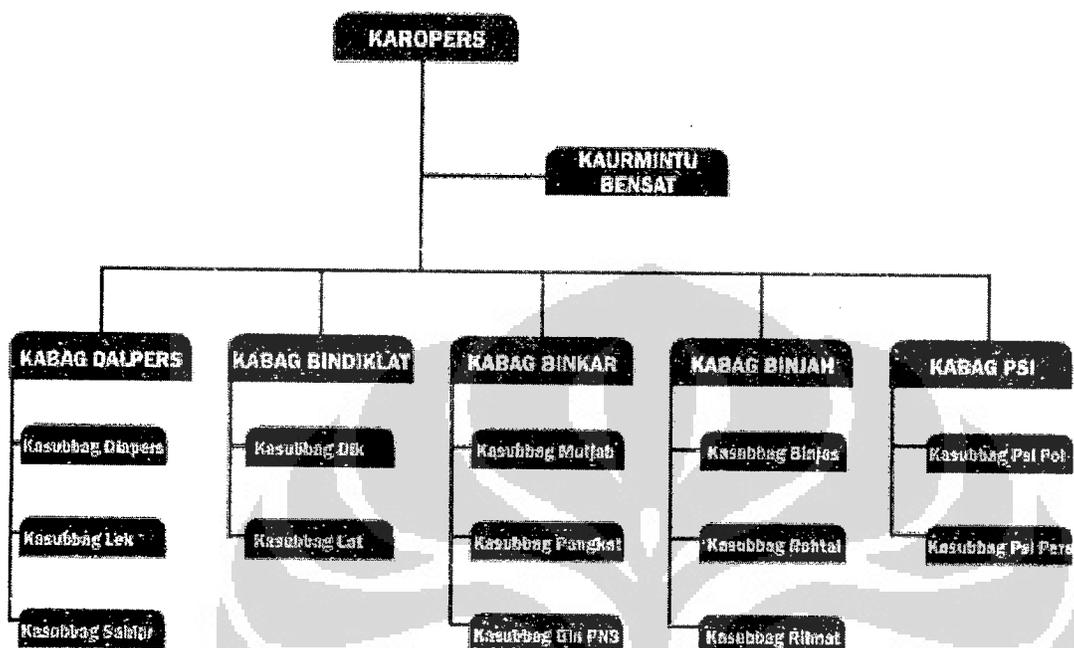
LAMPIRAN 3. STRUKTUR ORGANISASI POLDA METRO JAYA

STRUKTUR ORGANISASI POLDA METRO JAYA



Sumber: Polda Metro Jaya (2008)

LAMPIRAN 4. STRUKTUR ORGANISASI BIRO PERSONEL POLDA METRO JAYA



LAMPIRAN 5. DATA JUMLAH POLRES, POLSEK, TIPE POLRES, TIPE POLSEK DAN RANKING POLSEK PER POLRES DI POLDA METRO JAYA

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
1.	Polres Metro Jakpus	A1	8 (7,77)	1	Polsek Metro Tanah Abang	A
				2	Polsek Metro Gambir	A
				3	Polsek Metro Menteng	A
				4	Polsek Metro Sawah Besar	A
				5	Polsek Metro Kemayoran	A
				6	Polsek Metro Senen	A
				7	Polsek Metro Cempaka Putih	A
				8	Polsek Metro Johar Baru	A

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
2.	Polres Metro Jakut	A1	6 (5,83 %)	1	Polsek Metro Penjaringan	A
				2	Polsek Metro Kelapa Gading	A
				3	Polsek Metro Pademangan	A
				4	Polsek Metro Tanjung Priok	A
				5	Polsek Metro Cilincing	A
				6	Polsek Metro Koja	A

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
3.	Polres Metro Jakbar	A1	8 (7,77 %)	1	Polsek Metro Tamansari	A
				2	Polsek Metro Tambora	A
				3	Polsek Metro	A

					Tanjung Duren	
				4	Polsek Metro Kalideres	A
				5	Polsek Metro Kebon Jeruk	A
				6	Polsek Metro Kembangan	A
				7	Polsek Metro Cengkareng	A
				8	Polsek Metro Pal Merah	A

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
4.	Polres Metro Jaksel	A1	12 (11,65 %)	1	Polsek Metro Kebayoran Baru	A
				2	Polsek Metro Setia Budi	A
				3	Polsek Metro Kebayora Lama	A
				4	Polsek Metro Tebet	A
				5	Polsek Metro Cilandak	A
				6	Polsek Metro Pasar Minggu	A
				7	Polsek Metro Mampang Prapatan	A
				8	Polsek Metro Jagakarsa	A
				9	Polsek Metro Pancoran	A
				10	Polsek Pesanggrahan	A
				11	Polsek Ciputat	B 1
				12	Polsek Pamulang	B 1

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
5.	Polres Metro Jaktim	A1	10 (9,71 %)	1	Polsek Metro Cakung	A
				2	Polsek Metro Pulo Gadung	A
				3	Polsek Metro Cipayang	A

				4	Polsek Metro Jatinegara	A
				5	Polsek Metro Duren Sawit	A
				6	Polsek Metro Kramat Jati	A
				7	Polsek Metro Ciracas	A
				8	Polsek Metro Makasar	A
				9	Polsek Metro Pasar Rebo	A
				10	Polsek Metro Matraman	A

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
6.	Polres Metro Tangerang	A1	8 (7,77 %)	1	Polsek Metro Cipondoh	B 1
				2	Polsek Metro Jatiuwung	B 1
				3	Polsek Metro Tangerang	B 1
				4	Polsek Metro Ciledug	B 1
				5	Polsek Metro Karawaci	B 1
				6	Polsek Metro Neglasari	B 1
				7	Polsek Metro Benda	B 1
				8	Polsek Metro Batu Ceper	B 1

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
7.	Polres Metro Bekasi	A1	7 (6,8 %)	1	Polsek Metro Bekasi Barat	B 1
				2	Polsek Metro Pondok Gede	B 1
				3	Polsek Metro Bekasi Timur	B 1
				4	Polsek Metro Bantar Gebang	B 1
				5	Polsek Metro Bekasi	B 1

					Selatan	
				6	Polsek Metro Bekasi Utara	B 1
				7	Polsek Metro Jatiasih	B 1

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
8.	Polres Metro Depok	A1	7 (6,8 %)	1	Polsek Metro Beji	B 1
				2	Polsek Metro Cimanggis	B 1
				3	Polsek Metro Sukmajaya	B 1
				4	Polsek Metro Sawangan	B 1
				5	Polsek Metro Limo	B 1
				6	Polsek Metro Pacoran Mas	B 1
				7	Polsek Metro Bojong Gede	B 1

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
9.	Polres Metro Bandara Soekarno-Hatta	A1				

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
10.	Polres KPPP Tanjung Priok	B1	3 (2,91 %)	1	Polsek Pelabuhan Sunda Kelapa	B 1
				2	Polsek Kaiibaru	B 1
				3	Polsek Muara Baru	B 1

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
11.	Polres Tangerang	B1	17 (16,5%)	1	Polsek Balaraja	B 1
				2	Polsek Cikupa	B 1
				3	Polsek Cisoka	B 1
				4	Polsek Curug	B 1
				5	Polsek Cisauk	B 1
				6	Polsek Kresek	B 1
				7	Polsek Kronjo	B 1
				8	Polsek Legok	B 1
				9	Polsek Mauk	B 1
				10	Polsek Pasar Kemis	B 1
				11	Polsek Paku Haji	B 1
				12	Polsek Pondok Aren	B 1
				13	Polsek Rajeg	B 1
				14	Polsek Muara Sepatan	B 1
				15	Polsek Serpong	B 1
				16	Polsek Tiga Raksa	B 1
				17	Polsek Teluk Naga	B 1

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
12.	Polres Bekasi	B1	15 (16,5%)	1	Polsek Cibitung	B 1
				2	Polsek Tambun	B 1
				3	Polsek Lemah Abang	B 1
				4	Polsek Cikarang	B 1
				5	Polsek Serang	B 1
				6	Polsek Pabayuran	B 1
				7	Polsek Cibarusah	B 1
				8	Polsek Tambelang	B 1
				9	Polsek Sukatani	B 1
				10	Polsek Babelan	B 1
				11	Polsek Setu	B 1
				12	Polsek Cabang Bungun	B 1
				13	Polsek Taruma Jaya	B 1
				14	Polsek Muara Gambong	B 1

				15	Polsek Kedung Waringin	B 1
--	--	--	--	----	------------------------	-----

No.	Polres	Tipe	Jumlah	Ranking	Nama Polsek	Tipe
13.	Polres Kep. Seribu	B1	2 (1,94%)	1	Polsek Kepulauan Seribu Utara	B 1
				2	Polsek Kepulauan Seribu Selatan	B 1

Rekapitulasi Total	
Jumlah Total Polres	13 (100 %)
Jumlah Total Polres Tipe A1	9 (69,23 %)
Jumlah Total Polres Tipe B 1	4 (30,77 %)
Jumlah Total Polsek	103 (100 %)
Jumlah Total Polsek Tipe A	42 (40,78 %)
Jumlah Total Polsek Tipe B 1	61 (59,22 %)

Catatan:

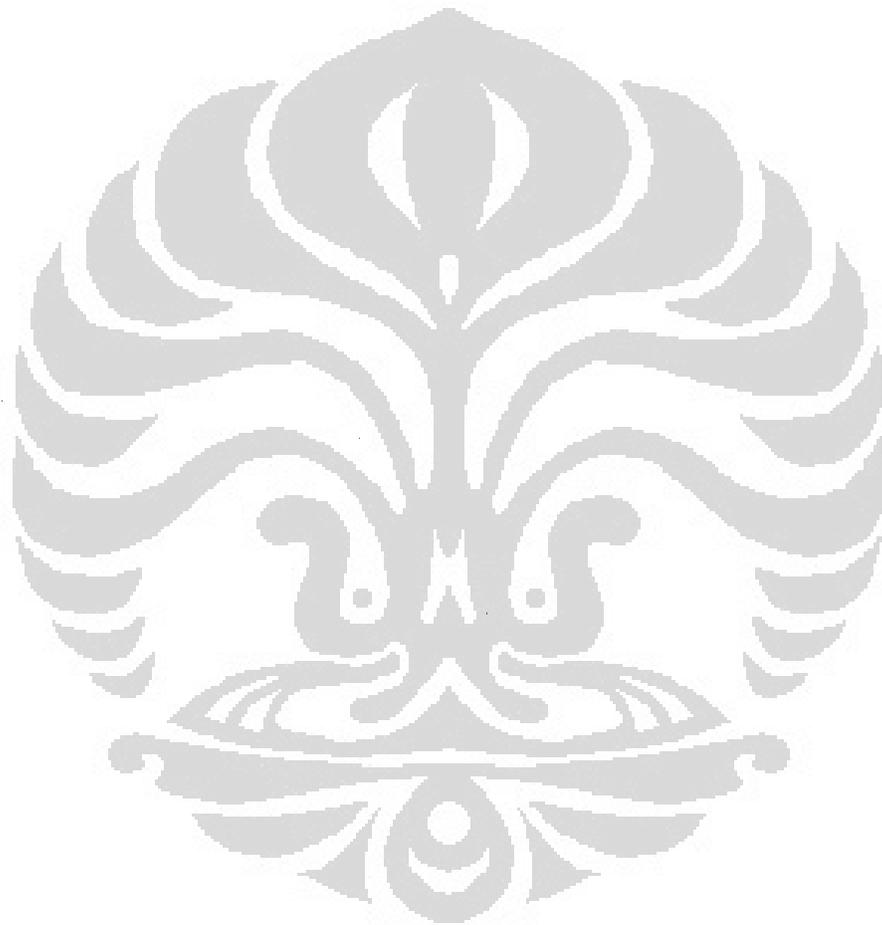
1. Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Metro Jaya (2008).
2. Data tersebut adalah Polsek definitif, di luar empat Polsek Persiapan, yaitu dua Polsek Persiapan di Kabupaten Bekasi dan masing-masing satu Polsek Persiapan di Kabupaten Tangerang dan Kabupaten Kepulauan Seribu.

LAMPIRAN 6. REKAPITULASI JUMLAH KEKUATAN DAN KONDISI ANGGOTA POLRI DENGAN KEPANGKATAN KOMPOL, AKP, DAN IPTU DI POLDA METRO JAYA.

No.	FUNGSI	Kepangkatan						Jumlah (%)
		Kompol		AKP		Iptu		
		Pria	Wanita	Pria	Wanita	Pria	Wanita	
I.	OPSNAL							
1	Intel	6	0	40	4	15	1	66 (3,75 %)
2	Reserse	90	12	169	19	42	8	340 (19,33 %)
3	Samapta	28	0	64	4	40	1	137 (7,79 %)
4	Lalu Lintas	35	1	111	24	134	11	316 (17,96 %)
5	Pol. Air	1	0	6	0	0	0	7 (0,40 %)
6	Den 88 AT	2	0	12	0	8	0	22 (1,25 %)
7	Brimob	11	0	34	1	14	0	60 (3,41 %)
8	Bina Mitra	14	2	19	4	8	5	52 (2,96 %)
9	Pam Obvit	4	0	6	2	8	1	21 (1,19 %)
10	Narkoba	32	8	43	11	16	4	94 (5,34 %)
11	SPK	0	0	7	1	7	0	15 (0,85 %)
12	Polsek	16	0	135	7	144	11	313 (17,79 %)
13	Ba Remaja	0	0	0	0	0	0	0 (0 %)
	Jumlah Total Opsnal	239	23	646	77	436	42	1463 (83,18 %)
II.	BIN							
1	Personel	18	7	28	12	17	10	92 (5,23 %)
2	Logistik	8	0	3	2	0	0	13 (0,74 %)
3	Keuangan	0	0	1	5	3	1	10 (0,57 %)
4	Manajemen	2	0	11	3	5	0	20 (1,14 %)
5	Pendidikan	51	8	23	6	3	0	91 (5,17 %)
6	Dokpol	1	1	4	1	1	0	8 (0,45 %)
7	Humas	0	0	0	0	0	0	0 (0 %)
8	Setum	0	0	0	0	0	0	0 (0 %)
9	Bidkum	0	0	0	0	0	0	0 (0 %)
10	Propam	0	0	7	0	7	0	14 (0,80 %)
11	Bag. Operasi	11	0	20	1	14	1	48 (2,73 %)

	Sumlah Total Bin	91	16	97	30	50	12	296 (16,82 %)
	Sumlah Total Personel	330	39	743	107	486	54	1759 (100 %)
	Sumlah Total	369 (20,98 %)		850 (48,32 %)		540 (30,70 %)		1759 (100 %)

Sumber: Hasil Olahan Peneliti dari Biro Personel Polda Metro Jaya (2008). Data Triwulan IV T.A 2007, Kondisi per Oktober sampai Desember 2007.



**LAMPIRAN 7. DAFTAR PERTANYAAN UNTUK KAROPERS U.P. KABAG
BINKAR U.P. KASUBAG MUTJAB.**

Ass.wr.wb.

Berkaitan dengan tugas penelitian tesis yang sedang kami lakukan untuk menyelesaikan studi kami di Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana Universitas Indonesia Jakarta, maka kami mohon kesediaan Bapak dan Ibu Kapolsek untuk sekiranya bersedia menjawab pertanyaan penelitian di bawah ini.

Adapun penelitian yang kami lakukan berjudul: “Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya.”

Bantuan Bapak dan Ibu untuk menjawab pertanyaan ini sangat penting sebagai bagian proses pengumpulan data penelitian kami, yang semata-mata digunakan untuk tujuan ilmiah.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/ dan Ibu menjawab pertanyaan-pertanyaan ini kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalam

Abdul Karim
Peneliti

DATA

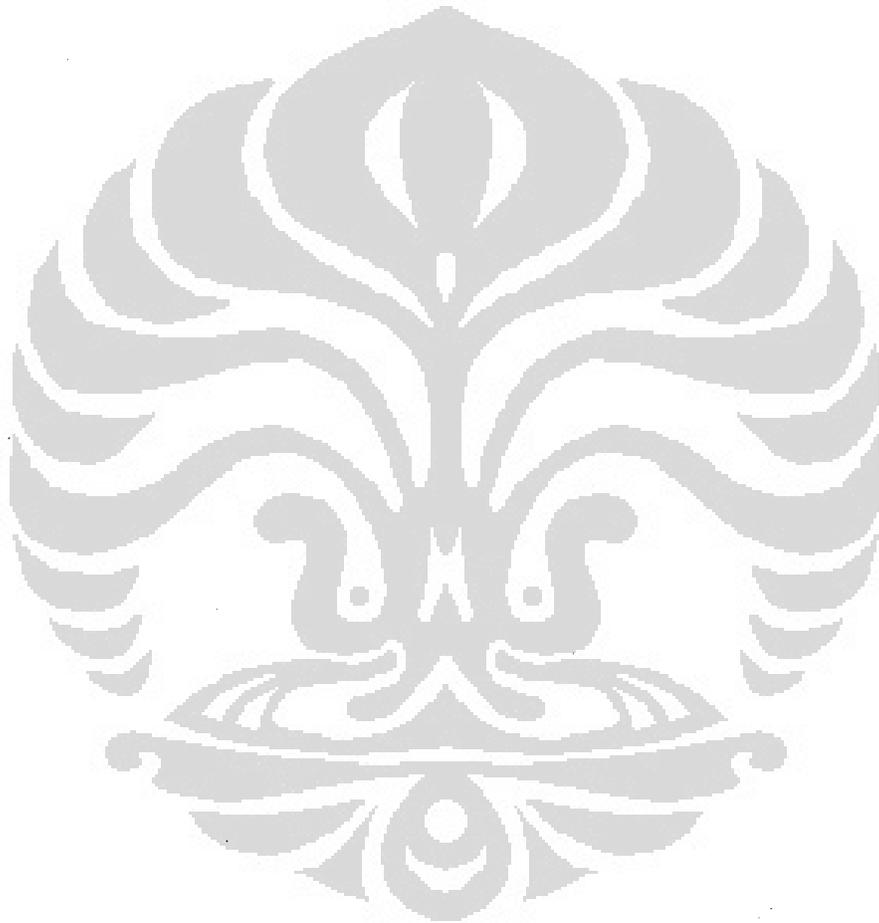
Informan :
Lokasi wawancara :
Waktu (Hari dan Jam) wawancara :

Daftar Pertanyaan:

- Bagaimana Bapak melihat arti penting posisi Kapolsek dalam menunjang kesuksesan kinerja Polda Metro Jaya?
- Bagaimana seharusnya peran, fungsi, dan tugas Kapolsek yang ideal dalam paradigma baru kepemimpinan Polri?
- Untuk menghasilkan Kapolsek yang dapat menjalankan peran, fungsi dan tugasnya dengan baik, maka proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek yang dilakukan oleh Ropers u.p Bag Binkar u.p Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya adalah proses yang sangat strategis dan penting.
 - Bagaimana kebijakan Bapak dalam proses rekrutmen dan seleksi calon kandidat Kapolsek tersebut?
 - Apakah Bag. Binkar telah diberikan kewenangan luas untuk merumuskan strategi dan pelaksanaan proses rekrutmen dan Seleksi?
 - Atau, apakah atasan Bapak memiliki kebijakan khusus berkaitan dengan kegiatan tersebut, apakah Wakapolda atau Kapolda?
- Bagaimana Bapak memposisikan proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya dengan kegiatan pembinaan personel? Apakah proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya selalu dikaitkan dengan kebijakan promosi, alih tugas, dan demosi personel di lingkup Polda Metro Jaya?
- Bagaimana perencanaan dan strategi proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya?
 - Apakah telah dilengkapi metode *assessment center*, analisis jabatan, diskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan?
 - Jika tidak, kenapa langkah tersebut belum dilaksanakan?
 - Jika sudah, sampai sejauh mana sistem yang telah dihasilkan Polda Metro Jaya dapat menghasilkan kandidat Kapolsek yang ideal?
- Bagaimana lembaga Bapak menilai prestasi dan kinerja para Kapolsek yang berada di lingkup tugas Polda Metro Jaya?
- Bagaimana lembaga Bapak menilai prestasi dan kinerja para personel Polri di lingkup Polda Metro Jaya dengan kepangkatan Kopol dan AKP yang *note bene* memiliki peluang untuk menduduki posisi Kapolsek di lingkup tugas Polda metro Jaya ?

- Ketika Bapak menginstruksikan ke Kabag Binkar Up. Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya untuk segera melaksanakan rekrutmen dan seleksi Kapolsek, apakah Bapak memberikan kewenangan penuh ke personel Bapak?
- Apakah Bapak memiliki kedekatan hubungan yang sama kepada 103 Kapolsek yang ada di lingkup tugas Polda Metro Jaya?
 - Jika belum, apa yang membuat Bapak merasa lebih dekat dengan Kapolsek tertentu dibandingkan Kapolsek lainnya ?
 - Apakah dalam menjalankan tugas sehari-hari, seseorang kapolsek lebih kerap berkomunikasi dengan Bapak ? Atau mungkin memiliki hubungan kekerabatan dengan bapak ?
- Apakah Bapak memiliki kedekatan hubungan yang sama kepada para personel dengan kepangkatan Kopol dan AKP yang ada di lingkup tugas Polda metro Jaya?
 - Jika belum, apa yang membuat Bapak merasa lebih dekat dengan personel tertentu dibandingkan personel lainnya ?
 - Apakah dalam menjalankan tugas sehari-hari, seseorang kapolsek lebih kerap berkomunikasi dengan Bapak ? Atau mungkin memiliki hubungan kekerabatan dengan bapak ?
- Bagaimana respon Bapak terhadap daftar nama-nama kandidat calon Kapolsek yang telah dihasilkan oleh Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya untuk diajukan dalam Rapat Sidang Wanjab?
 - Apakah Bapak selalu menerima daftar nama yang telah dihasilkan melalui proses rekrutmen dan seleksi tersebut?
 - Apakah ada kasus-kasus tertentu Bapak mengembalikan nama-nama tersebut?
 - Atau, apakah Bapak memiliki kesempatan untuk turut memasukkan nama-nama tertentu kepada Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya?
- Bagaimana Bapak menilai hasil pemaparan lembaga-lembaga berwenang yang ikut dalam forum Rapat Wanjab untuk memilih kandidat calon Kapolsek?
 - Apakah pemaparan Bag. Binkar Up. Kasubag Mutjab selalu menjadi landasan Kapolda selaku pemimpin Rapat Wanjab untuk memutuskan seorang Kapolsek definitif ?
 - Atau, apakah Bapak Kapolda justru memiliki pertimbangan-pertimbangan lain ?
- Apakah dalam setiap Rapat Wanjab selalu dipimpin Kapolda ?
 - Atau, apakah pernah Kapolda mendelegasikan ke Wakapolda untuk memimpin Rapat Sidang Wanjab untuk memilih calon kandidat Kapolsek ?
 - Jika Kapolda berhalangan, apakah Wakapolda yang menggantikan posisi Kapolda telah memberikan kewenangan penuh atas semua keputusan kepada konsesus Sidang ?

- Sampai seberapa jauh peserta Rapat Sidang Wanja memiliki pengaruh dalam penetapan Kapolsek definitif ?
 - Apakah pernah terjadi ketidaksinkronan antara hasil pemaparan lembaga-lembaga terkait dengan keputusan Kapolda/Wakapolda selaku pemimpin Rapat Wanjab dalam menentukan Kapolsek definitif dengan para peserta wanjab (irwasda, kabidpropam, kabag binkar dan kasubag mutjab)?
 - Jika pernah, mengapa hal tersebut terjadi ?
 - Bagaimana perbedaan ini dapat diselesaikan?



LAMPIRAN 8.
DAFTAR PERTANYAAN UNTUK KASATKER

Ass.wr.wb.

Berkaitan dengan tugas penelitian tesis yang sedang kami lakukan untuk menyelesaikan studi kami di Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana Universitas Indonesia Jakarta, maka kami mohon kesediaan Bapak dan Ibu Kapolsek untuk sekiranya bersedia menjawab pertanyaan penelitian di bawah ini.

Adapun penelitian yang kami lakukan berjudul: “Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya.”

Bantuan Bapak dan Ibu untuk menjawab pertanyaan ini sangat penting sebagai bagian proses pengumpulan data penelitian kami, yang semata-mata digunakan untuk tujuan ilmiah.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/ dan Ibu menjawab pertanyaan-pertanyaan ini kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalam

Abdul Karim
Peneliti

DATA

Informan :
Lokasi wawancara :
Waktu (Hari dan Jam) wawancara :

Daftar Pertanyaan:

- Bagaimana Bapak melihat arti penting posisi Kapolsek dalam menunjang kesuksesan kinerja Polda Metro Jaya?
- Bagaimana seharusnya peran, fungsi, dan tugas Kapolsek yang ideal dalam paradigma baru kepemimpinan Polri?
- Untuk menghasilkan Kapolsek yang dapat menjalankan peran, fungsi dan tugasnya dengan baik, maka proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek yang dilakukan oleh Ropers u.p Bag Binkar u.p Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya adalah proses yang sangat strategis dan penting.
 - Bagaimana kebijakan Bapak dalam proses rekrutmen dan seleksi calon kandidat Kapolsek tersebut?
 - Apakah Kasatker telah diberikan kewenangan luas untuk terlibat dalam pelaksanaan proses rekrutmen dan Seleksi?
 - Atau, apakah atasan Bapak memiliki kebijakan khusus berkaitan dengan kegiatan tersebut, apakah Wakapolda atau Kapolda?
- Bagaimana Bapak memposisikan proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya dengan kegiatan pembinaan personel? Apakah proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya selalu dikaitkan dengan kebijakan promosi, alih tugas, dan demosi personel di lingkup Polda Metro Jaya?
- Bagaimana lembaga Bapak menilai prestasi dan kinerja para Kapolsek yang berada di lingkup tugas Polda Metro Jaya?
- Bagaimana lembaga Bapak menilai prestasi dan kinerja para personel Polri di lingkup Polda Metro Jaya dengan kepangkatan Kopol dan AKP yang *note bene* memiliki peluang untuk menduduki posisi Kapolsek di lingkup tugas Polda metro Jaya ?
- Apakah Bapak memiliki kedekatan hubungan yang sama kepada 103 Kapolsek yang ada di lingkup tugas Polda Metro Jaya?
 - Jika belum, apa yang membuat Bapak merasa lebih dekat dengan Kapolsek tertentu dibandingkan Kapolsek lainnya ?
 - Apakah dalam menjalankan tugas sehari-hari, seseorang kapolsek lebih kerap berkomunikasi dengan Bapak ? Atau mungkin memiliki hubungan kekerabatan dengan bapak ?

- Apakah Bapak memiliki kedekatan hubungan yang sama kepada para personel dengan kepangkatan Kopol dan AKP yang ada di lingkup tugas Polda metro Jaya?
 - Jika belum, apa yang membuat Bapak merasa lebih dekat dengan personel tertentu dibandingkan personel lainnya ?
 - Apakah dalam menjalankan tugas sehari-hari, seseorang kapolsek lebih kerap berkomunikasi dengan Bapak ? Atau mungkin memiliki hubungan kekerabatan dengan bapak ?
- Bagaimana respon Bapak terhadap daftar nama-nama kandidat calon Kapolsek yang telah dihasilkan oleh Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya untuk diajukan dalam Rapat Sidang Wanjab?
 - Apakah Bapak selalu menerima daftar nama yang telah dihasilkan melalui proses rekrutmen dan seleksi tersebut?
 - Apakah ada kasus-kasus tertentu Bapak mengembalikan nama-nama tersebut?
 - Atau, apakah Bapak memiliki kesempatan untuk turut memasukkan nama-nama tertentu kepada Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya?

LAMPIRAN 9.
DAFTAR PERTANYAAN UNTUK KAPOLSEK

Ass.wr.wb.

Berkaitan dengan tugas penelitian tesis yang sedang kami lakukan untuk menyelesaikan studi kami di Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana Universitas Indonesia Jakarta, maka kami mohon kesediaan Bapak dan Ibu Kapolsek untuk sekiranya bersedia menjawab pertanyaan penelitian di bawah ini.

Adapun penelitian yang kami lakukan berjudul: “Kebijakan Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya.”

Bantuan Bapak dan Ibu untuk menjawab pertanyaan ini sangat penting sebagai bagian proses pengumpulan data penelitian kami, yang semata-mata digunakan untuk tujuan ilmiah.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/ dan Ibu menjawab pertanyaan-pertanyaan ini kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalam

Abdul Karim
Peneliti

DATA

Informan :
Lokasi wawancara :
Waktu (Hari dan Jam) wawancara :

Daftar Pertanyaan:

1. Apa tantangan dan hambatan yang Bapak/Ibu hadapi di lapangan agar dapat menjalankan tugas sebagai Kapolsek dengan baik ?
2. Apa indikator-indikator yang dapat menjelaskan apakah seorang personel Polri berhasil atau belum dalam menjalankan tugas Kapolsek di wilayah tugas Bapak/Ibu?
3. Dengan memperhatikan tantangan dan hambatan yang telah Bapak/Ibu hadapi dalam menjalankan tugas saat ini, maka persyaratan apa saja yang harus dipenuhi seorang calon Kapolsek agar dapat menjalankan tugas dan fungsi dengan baik sebagai Kapolsek dengan baik, seperti yang sedang Bapak/ Ibu jabat saat ini ?
4. Menurut Bapak/Ibu, sumber rekrutmen seorang kandidat calon Kapolsek seharusnya berasal dari mana?
 - Apakah dari dalam lingkup Polda Metro Jaya atau luar Polda Metro Jaya ?
 - Apakah dari dalam atau dari luar lingkup Polres. di dalam wilayah kerja Polda Metro Jaya atau dari luar ?
5. Menurut Bapak/Ibu, seorang Kapolsek untuk lingkup kerja Bapak/Ibu saat ini sebaiknya memiliki pangkat apa ? Apakah faktor daerah asal usul calon juga berperan penting ?
6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana mekanisme seleksi yang seharusnya dilaksanakan dalam memilih Kapolsek ?
 - Apa kriteria yang seharusnya dipakai sebagai dasar seleksi ?
 - Apakah faktor kepangkatan ?
 - Apakah faktor senioritas ?
 - Apakah faktor prestasi dan kinerja personel calon Kapolsek ?
7. Menurut Bapak/Ibu, apakah mekanisme seleksi untuk memilih Kapolsek juga harus melalui sejumlah tes, seperti tes wawancara, tes kemahiran profesi dan tes psikologi ?
8. Menurut Menurut Bapak/Ibu, apakah faktor kinerja personel calon kandidat Kapolsek menjadi salah satu ukuran penting untuk meloloskan kandidat dalam proses rekrutmen dan seleksi ?

9. Menurut Menurut Bapak/Ibu, faktor-faktor apa saja yang dapat dijadikan ukuran untuk menilai kinerja personel calon kandidat Kapolsek ? Bagaimana seharusnya faktor-faktor tersebut diukur ?
10. Menurut Menurut Bapak/Ibu, lembaga atau instansi mana yang seharusnya dapat memberikan penilaian atas kinerja personel calon kandidat Kapolsek ?
11. Apakah Bapak mengetahui mekanisme yang terjadi dalam proses pemilihan kandidat calon Kapolsek menjadi Kapolsek definitif di Polda Metro Jaya yang berlaku saat ini?
12. Bagaimana upaya-upaya Bapak selama ini untuk menjalin hubungan dengan para personel di Sub Bag Mutjab?
13. Apakah Bapak memiliki hubungan khusus, misalnya pertemenan atau kekerabatan, dengan personel di Ropers, Binkar atau Sub Bag Mutjab?
14. Bagaimana upaya-upaya Bapak selama ini untuk menjalin hubungan dengan Kasatker?
15. Apakah Bapak memiliki hubungan khusus, misalnya pertemenan atau kekerabatan, dengan Kasatker?
16. Bagaimana upaya-upaya Bapak selama ini untuk menjalin hubungan dengan anggota Wanjab?
17. Apakah Bapak memiliki hubungan khusus, misalnya pertemenan atau kekerabatan, dengan anggota Wanjab?
18. Bagaimana Bapak menilai proses penilaian prestasi dan kinerja yang dilakukan oleh Sub Bag Mutjab? Apakah sudah dilaksanakan secara obyektif dan telah memiliki ukuran yang jelas?
19. Bagaimana Bapak menilai proses penilaian prestasi dan kinerja yang dilakukan oleh Kasatker? Apakah sudah dilaksanakan secara obyektif dan telah memiliki ukuran yang jelas?

TERIMA KASIH

LAMPIRAN 10.
KUISONER PENELITIAN (I) UNTUK KAPOLSEK

Ass.wr.wb.

Berkaitan dengan tugas penelitian tesis yang sedang kami lakukan untuk menyelesaikan studi kami di Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana Universitas Indonesia Jakarta, maka kami mohon kesedian Bapak dan Ibu Kapolsek untuk sekiranya bersedia mengisi kuisoner ini.

Adapun penelitian yang kami lakukan berjudul: “Pola Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya.”

Bantuan Bapak dan Ibu untuk mengisi kuisoner ini sangat penting sebagai bagian proses pengumpulan data penelitian kami, yang semata-mata digunakan untuk tujuan ilmiah.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/ dan Ibu mengisi kuisoner ini kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalam

Abdul Karim
Peneliti

PERTANYAAN KUISONER

Petunjuk Pengisian: mohon Bapak/Ibu mengisi kuisoner ini dengan cukup melingkari jawaban yang telah disediakan atau menulis jawaban pada baris jawaban yang sudah disediakan.

1. Data Responden

a. No. Kuisoner :

b. Umur Responden :

c. Lokasi Polsek :

2. Jenis Kelamin :

- a. Laki-laki
- b. Perempuan

3. Apa pangkat Bapak/Ibu saat ini?

- a. Kopol
- b. AKP
- c. Bukan Kopol atau AKP, mohon disebutkan:

4. Apa pangkat Bapak/Ibu sebelum menjabat Kapolsek saat ini?

- a. Kopol
- b. AKP
- c. Bukan Kopol atau AKP, mohon disebutkan:

5. Apa jabatan Bapak sebelum menjabat Kapolsek:

6. Berapa kali Bapak/Ibu telah menjabat sebagai Kapolsek?

- a. Satu Kali
- b. Dua Kali
- c. Tiga Kali
- d. Lebih dari Tiga kali

7. Apakah pendidikan terakhir Bapak/Ibu sebelum diterima menjadi Personel Polri?
- SMU dan Sederajat
 - Akademi atau setingkat D 3
 - Perguruan Tinggi Setingkat S1
8. Apakah pendidikan pembentukan Bapak/Ibu untuk menjadi Kapolsek?
- Akpol
 - PPSS
 - Setukpa atau Secapa
9. Apakah pendidikan pengembangan Bapak/Ibu untuk menjadi Kapolsek?
- PTIK
 - Selapa
 - Sepama
 - Tidak mengikuti pendidikan.
10. Apa Tipe Polsek tempat Bapak/Ibu memimpin saat ini?
- Tipe A
 - Tipe B 1
11. Jika sebelumnya Bapak/Ibu telah menjadi Kapolsek lebih dari satu kali, maka sebelum memimpin Polsek saat ini, maka apa Tipe Polsek Bapak/Ibu saat itu?
- Tipe A
 - Tipe B 1
12. Apakah penempatan Bapak/Ibu pada Polsek yang saat ini Bapak/Ibu pimpin sesuai dengan harapan Bapak/Ibu?
- Sesuai
 - Tidak Sesuai
13. Apakah Bapak/Ibu mengetahui bahwa Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya pernah mencantumkan nama Bapak/Ibu dalam proses rekrutmen dan seleksi Kapolsek?
- Tahu

b. Tidak Tahu

14. Apakah Bapak/Ibu mengetahui mekanisme rekrutmen dan seleksi oleh Sub Bag Mutjab Polda Metro Jaya?

- a. Tahu
- b. Tidak Tahu

15. Bagaimana hubungan Bapak/Ibu dengan para personel di Biro Personel, Bag Binkar, dan Sub Bag Mutjab Polda Metro saat ini?

- a. Sangat Dekat
- b. Dekat
- c. Kurang Dekat

16. Bagaimana hubungan Bapak/Ibu dengan para personel di Biro Personel, Bag Binkar, Sub Bag Mutjab Polda Metro sebelum menjabat menjadi Kapolsek?

- a. Sangat Dekat
- b. Dekat
- c. Kurang Dekat

17. Bagaimana hubungan Bapak/Ibu dengan Kasatker Wilayah saat ini?

- a. Sangat Dekat
- b. Dekat
- c. Kurang Dekat

18. Bagaimana hubungan Bapak/Ibu dengan Kasatker Wilayah sebelum menjabat Kapolsek?

- a. Sangat Dekat
- b. Dekat
- c. Kurang Dekat

19. Apa tantangan dan hambatan yang Bapak/Ibu hadapi di lapangan agar dapat menjalankan tugas sebagai Kapolsek dengan baik ?

- a.
.....
.....
- b.
.....
.....

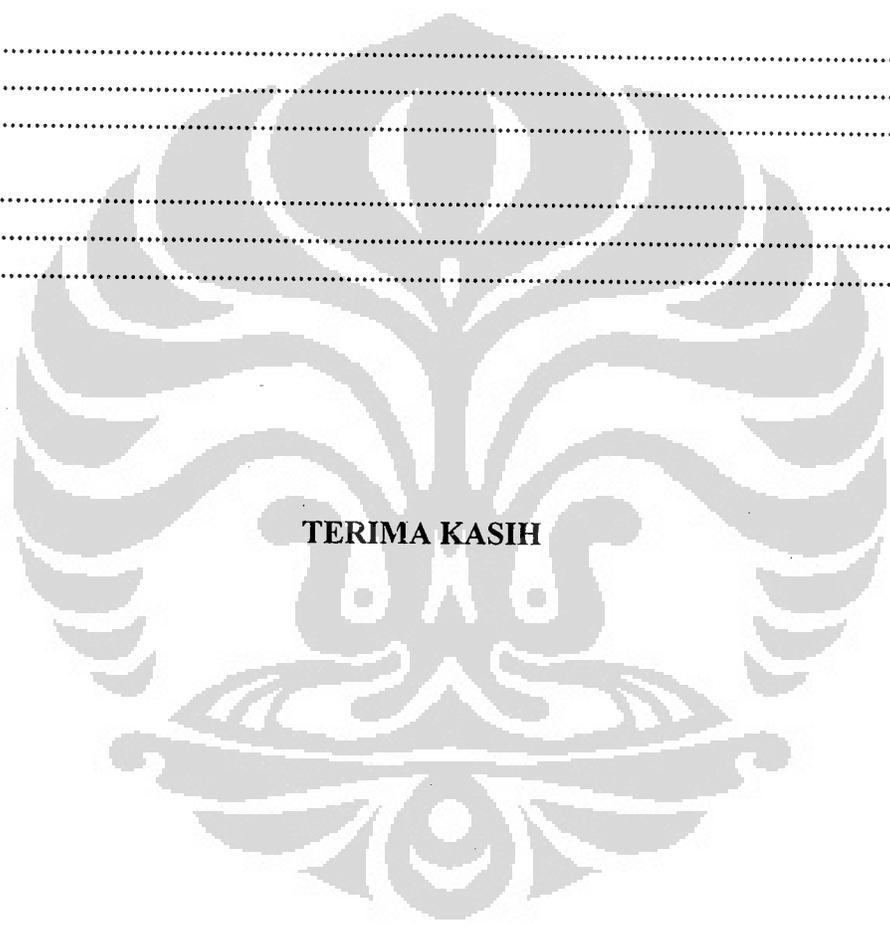
c.
.....
.....

20. Apa persyaratan yang harus dipenuhi calon Kapolsek agar dapat menjalankan tugas dan fungsi sebagai Kapolsek yang Bapak/ Ibu jabat saat ini ?

a.
.....
.....

b.
.....
.....

c.
.....
.....



LAMPIRAN 11. KUISONER PENELITIAN (II) UNTUK KAPOLSEK

Ass.wr.wb.

Berkaitan dengan tugas penelitian tesis yang sedang kami lakukan untuk menyelesaikan studi kami di Program Studi Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana Universitas Indonesia Jakarta, maka kami mohon kesediaan Bapak dan Ibu Kapolsek untuk sekiranya bersedia mengisi kuisoner ini.

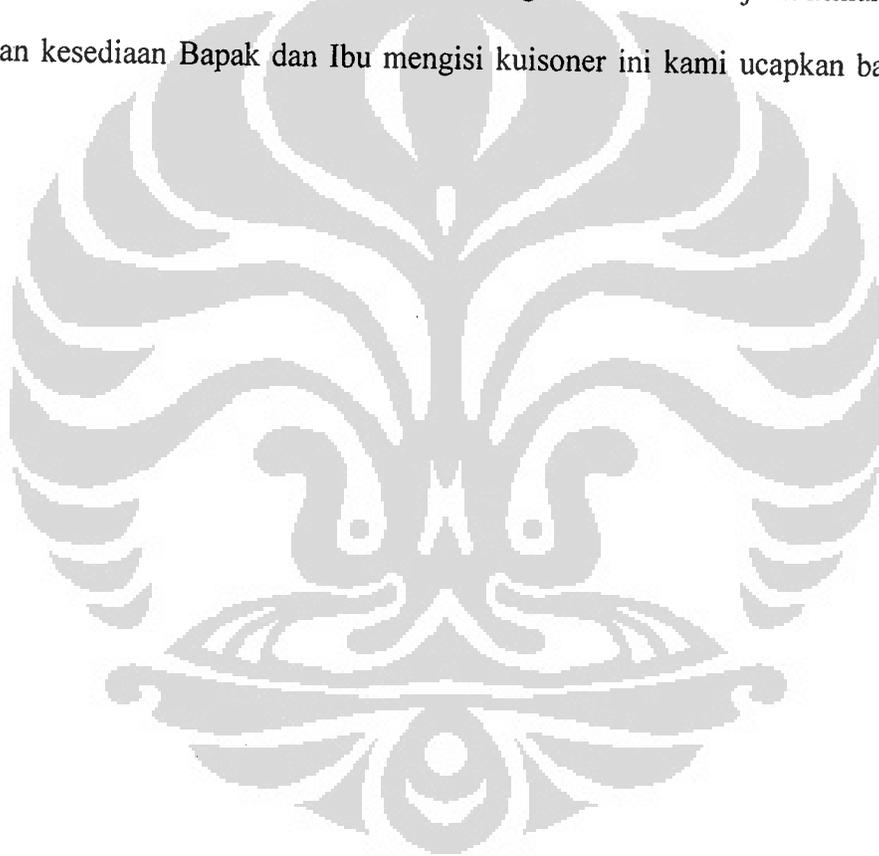
Adapun penelitian yang kami lakukan berjudul: “Pola Rekrutmen dan Seleksi Kapolsek di Polda Metro Jaya.”

Bantuan Bapak dan Ibu untuk mengisi kuisoner ini sangat penting sebagai bagian proses pengumpulan data penelitian kami, yang semata-mata digunakan untuk tujuan ilmiah.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak dan Ibu mengisi kuisoner ini kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalam

Abdul Karim
Peneliti



PERTANYAAN KUISONER

Petunjuk Pengisian: mohon Bapak/Ibu mengisi kuisoner ini dengan cukup memberi tanda V pada kolom jawaban yang telah disediakan atau menulis jawaban pada baris jawaban yang sudah disediakan.

1. Berikut adalah daftar nama-nama Polsek yang berada di lingkup kerja Polres Jakarta Pusat. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Polsek tersebut?

Polsek di Polres Jakarta Pusat

No.	Polres	Polsek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Metro Jakpus	Polsek Metro Tanah Abang				
		Polsek Metro Gambir				
		Polsek Metro Menteng				
		Polsek Metro Sawah Besar				
		Polsek Metro Kemayoran				
		Polsek Metro Senen				
		Polsek Metro Cempaka Putih				
		Polsek Metro Johar Baru				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Posek tertentu di atas menjadi Posek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Posek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Berikut adalah daftar nama-nama Posek yang berada di lingkup kerja Polres Jakarta Utara. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Posek tersebut?

Polsek di Jakarta Utara

No.	Polres	Posek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Metro Jakut	Polsek Metro Penjarangan				
		Polsek Metro Kelapa				

		Gading				
		Polsek Metro Pademanagan				
		Polsek Metro Tanjung Priok				
		Polsek Metro Cilincing				
		Polsek Metro Koja				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Polsek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Berikut adalah daftar nama-nama Polsek yang berada di lingkup kerja Polres Jakarta Barat. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Polsek tersebut?

Polsek di Polres Jakarta Barat

No.	Polres	Polsek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Metro Jakbar	Polsek Metro Tamansari				
		Polsek Metro Tambora				
		Polsek Metro Tanjung Duren				
		Polsek Metro Kalideres				
		Polsek Metro Kebon Jeruk				
		Polsek Metro Kembangan				
		Polsek Metro Cengkareng				
		Polsek Metro Pal Merah				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Posek tertentu di atas menjadi Posek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Posek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

4. Berikut adalah daftar nama-nama Posek yang berada di lingkup kerja Polres Jakarta Selatan. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Posek tersebut?

Polsek di Polres Jakarta Selatan

No.	Polres	Posek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Metro Jaksel	Polsek Metro Kebayoran Baru				
		Polsek Metro Setia Budi				
		Polsek Metro Kebayora Lama				
		Polsek Metro Tebet				
		Polsek Metro				

		Cilandak				
		Polsek Metro Pasar Minggu				
		Polsek Metro Mampang Prapatan				
		Polsek Metro Jagakarsa				
		Polsek Metro Pancoran				
		Polsek Pesanggrahan				
		Polsek Ciputat				
		Polsek Pamulang				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Polsek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

-
-
5. Berikut adalah daftar nama-nama Polsek yang berada di lingkup kerja Polres Jakarta Timur. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Polsek tersebut?

Polsek di Polres Jakarta Timur

No.	Polres	Polsek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Metro Jaktim	Polsek Metro Cakung				
		Polsek Metro Pulo Gadung				
		Polsek Metro Cipayung				
		Polsek Metro Jatinegara				
		Polsek Metro Duren Sawit				
		Polsek Metro Kramat Jati				
		Polsek Metro Ciracas				
		Polsek Metro Makasar				
		Polsek Metro Pasar Rebo				
		Polsek Metro Matraman				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Posek tertentu di atas menjadi Posek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Posek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

6. Berikut adalah daftar nama-nama Posek yang berada di lingkup kerja Polres Metro Tangerang. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Posek tersebut?

F. Posek di Polres Tangerang

No.	Polres	Posek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit

1.	Polres Metro Tangerang	Polsek Metro Cipondoh				
		Polsek Metro Jatiuwung				
		Polsek Metro Tangerang				
		Polsek Metro Ciledug				
		Polsek Metro Karawaci				
		Polsek Metro Neglasari				
		Polsek Metro Benda				
		Polsek Metro Batu Ceper				
		Polsek Metro Cipondoh				
		Polsek Metro Jatiuwung				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Polsek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

7. Berikut adalah daftar nama-nama Polsek yang berada di lingkup kerja Polres Metro Bekasi. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Polsek tersebut?

Polsek di Polres Bekasi

No.	Polres	Polsek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Metro Bekasi	Polsek Metro Bekasi Barat				
		Polsek Metro Pondok Gede				
		Polsek Metro Bekasi Timur				
		Polsek Metro Bantar Gebang				
		Polsek Metro Bekasi Selatan				
		Polsek Metro Bekasi Utara				
		Polsek Metro Jatiasih				
		Polsek Metro Bekasi Barat				
		Polsek Metro Pondok Gede				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Posek tertentu di atas menjadi Polsek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Polsek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

8. Berikut adalah daftar nama-nama Polsek yang berada di lingkup kerja Polres Depok. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Polsek tersebut?

Polsek di Polres Depok

No.	Polres	Polsek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Metro Depok	Polsek Metro Beji				
		Polsek Metro Cimanggis				
		Polsek Metro				

		Sukmajaya				
		Polsek Metro Sawangan				
		Polsek Metro Limo				
		Polsek Metro Pacoran Mas				
		Polsek Metro Bojong Gede				
		Polsek Metro Beji				
		Polsek Metro Cimanggis				
		Polsek Metro Sukmajaya				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Polsek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Berikut adalah daftar nama-nama Polsek yang berada di lingkup kerja Polres Bandara Soekarno-Hatta. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Polsek tersebut?

Polsek di Polres Bandara Soekarno-Hatta

No.	Polres	Polsek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Metro Bandara Soekarno-Hatta					

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Posek tertentu di atas menjadi Polsek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Polsek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....
.....

10. Berikut adalah daftar nama-nama Polsek yang berada di lingkup kerja Polres KPP Tanjung Priok. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Polsek tersebut?

Polsek di Polres KPP Tanjung Priok

No.	Polres	Polsek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres KPPP Tanjung Priok	Polsek Pelabuhan Sunda Kelapa				
		Polsek Kalibaru				
		Polsek Muara Baru				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....
.....
.....
.....
.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Posek tertentu di atas menjadi Polsek favorit Bapak/Ibu?

.....
.....
.....
.....
.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Polsek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

11. Berikut adalah daftar nama-nama Polsek yang berada di lingkup kerja Polres Tangerang. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Polsek tersebut?

Polsek di Polres Tangerang

No.	Polres	Polsek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Tangerang	Polsek Balaraja				
		Polsek Cikupa				
		Polsek Cisoka				
		Polsek Curug				
		Polsek Cisauk				
		Polsek Kresek				
		Polsek Kronjo				
		Polsek Legok				
		Polsek Mauk				
		Polsek Pasar Kemis				
		Polsek Paku Haji				
		Polsek Pondok Aren				
		Polsek Rajeg				
		Polsek Muara Sepatan				
		Polsek Serpong				
	Polsek Tiga Raksa					
	Polsek Teluk Naga					

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

-
-
- Potensi apa saja yang menyebabkan Posek tertentu di atas menjadi Posek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Posek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

12. Berikut adalah daftar nama-nama Posek yang berada di lingkup kerja Polres Bekasi. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Posek tersebut?

Polsek di Polres Bekasi

No.	Polres	Posek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Bekasi	Polsek Cibitung				
		Polsek Tambun				
		Polsek Lemah Abang				
		Polsek Cikarang				
		Polsek Serang				
		Polsek Pabayuran				
		Polsek Cibarusah				

		Polsek Tambelang				
		Polsek Sukatani				
		Polsek Babelan				
		Polsek Setu				
		Polsek Cabang Bungun				
		Polsek Taruma Jaya				
		Polsek Muara Gambong				
		Polsek Kedung Waringin				
		Polsek Cibitung				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Polsek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

13. Berikut adalah daftar nama-nama Polsek yang berada di lingkup kerja Polres Kepulauan Seribu. Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap masing-masing potensi Polsek tersebut?

L. Polsek di Polres Kepulauan Seribu

No.	Polres	Polsek	Tingkat Favorit			
			Sangat Favorit	Kurang Favorit	Biasa	Tidak Favorit
1.	Polres Kep. Seribu	Polsek Kepulauan Seribu Utara				
		Polsek Kepulauan Seribu Selatan				

- Alasan apa yang melatarbelakangi Bapak/Ibu memilih Polsek tertentu di atas menjadi Polsek favorit di atas?

.....

.....

.....

.....

.....

- Potensi apa saja yang menyebabkan Posek tertentu di atas menjadi Polsek favorit Bapak/Ibu?

.....

.....

.....

.....

.....

- Apa upaya-upaya Bapak/Ibu agar mendapatkan penugasan pada Polsek favorit pilihan Bapak/Ibu?

.....

.....

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama : Abdul Karim
Pangkat / nrp : Komisaris Polisi / 74020330
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 28 Februari 1974

Pendidikan Umum : SD Mujahidin Surabaya, 1986
SMP Negeri 7 Surabaya, 1989
SMA Negeri 7 Surabaya, 1992

Kepolisian : Akademi Kepolisian, 1995
Dikjur Daspa Reserse, 1996
Dikjur Lanpa Reserse Ekonomi, 1997
Dikjur Lanpa Reserse Tipikor, 1998
Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian, 2004

Penugasan Dalam Negeri : Pamapta Polres Maluku Tengah, 1996
Kasat Reskrim Polres Maluku Tengah, 1997
Kapolsek Seram Utara Polres Maluku Tengah, 1997
Kapolsek KPPP Polresta Ambon, 1998
Kanit Jatanras Dit Reskrim Polda Maluku, 1999
Dankitar Akpol, 2000
Pama PTIK, 2002 (Dalam rangka Studi PTIK)
Pama Polda Kep Bangka Belitung, 2004
Kabag Dalpers Polda Kep Bangka Belitung, 2004
Kabag Binkar Polda Kep Bangka Belitung, 2005
Pamen PTIK, 2006 (Dalam rangka Studi KIK UI)

Keluarga : 1. Irawaty Arsyad, SH (Isteri)
2. Nur Akbar Karim (Anak I)
3. Muh. Raafi Karim (Anak II)
4. Rizky Abd Ghany Karim (Anak III)

Tanda Penghargaan : Satya Lencana 8 tahun
Dwi jasista Akpol