

# PROSES SELEKSI PENDIDIKAN PENGEMBANGAN UMUM

## DALAM PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA POLRI

Bambang Hastobroto

### ABSTRAK

*Pendidikan pengembangan umum dilingkungan Polri, diselenggarakan untuk mendidik calon-calon manajer polri tingkat menengah. Tujuan dari program ini adalah menyiapkan perwira Polri yang akan menjadi pemimpin Polri, dimasa akan datang. Untuk itu calon peserta didik dipilih dari calon peserta didik yang secara moral dan etika baik, secara intelektual berkualitas. Oleh sebab itu dalam makalah ini saya memfokuskan pada proses seleksi pendidikan pengembangan umum, yang membahas tentang pentingnya proses seleksi pendidikan pengembangan yang baik dan bersih. Dalam makalah saya mencoba menunjukkan proses pendidikan seleksi pendidikan pengembangan di lingkungan Polri. Yang didalamnya membahas pedoman, pengorganisasian seleksi termasuk, adanya faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan seleksi yang berdampak pada proses seleksi yang tidak fair; tidak transparan dan ada indikasi KKN. Pada bagian akhir makalah ditunjukan apabila kita menginginkan proses seleksi berjalan dengan baik maka Implikasinya perlu adanya perbaikan untuk sistem seleksi pendidikan yang transparan, fair dan obyektif sehingga tujuan dari proses ini dapat tercapai yaitu memilih personil Polri yang secara moral dan etika baik dan secara intelektual mempunyai kualitas.*

### I. PENDAHULUAN

Reformasi yang sedang berjalan, mempunyai tujuan untuk mencapai sesuatu kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat yang berbentuk sebagai masyarakat sipil atau sering disebut sebagai masyarakat mandiri. Seiring dengan perkembangan tersebut polisi Indonesia telah mengalami reformasi, yaitu dengan dipisahkannya Polri dari TNI. Kini Polri harus kembali ke fungsi semula sebagai penegak hukum, pemberantas kejahatan dan pengayom masyarakat yang diberi kewenangan untuk mengatur dan menjaga ketertiban serta kesejahteraan masyarakat (Suparlan, 1999: 1).

Kesadaran masyarakat yang tumbuh seiring dengan perubahan yang terjadi, membawa mereka menyadari akan pentingnya keamanan. Masyarakat menuntut polisi untuk melakukan perbaikan terhadap pelayanan keamanan.

Permasalahan yang dihadapi Polri, di masa datang akan semakin rumit, kejahatan yang berkembang sebagai akibat dari berbagai masalah sosial, ekonomi maupun politik, akan semakin meningkat secara kuantitas maupun secara kualitas.

Ancaman tindak kejahatan yang terjadi tidak lagi hanya bersifat tradisional, tetapi telah memanfaatkan teknologi, dilakukan secara terorganisir, jangkauan wilayah kejahatannya tidak mengenal batas-batas daerah, dan batas-batas negara. Kejahatan seperti Narkotika, uang palsu, penyelundupan manusia merupakan contohnya.

Tantangan tugas yang dihadapi Polri dalam negara demokrasi dengan segala macam permasalahannya, membutuhkan polisi yang demokratis, yaitu polisi yang melihat harapan dan keinginan masyarakat dalam memberikan pelayanan keamanan kepada masyarakat. Untuk memenuhi keinginan masyarakat tersebut, memerlukan sumber daya manusia Polri yang dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi-fungsi secara profesional. Kriteria profesional adalah :

- 1.1. Menggunakan teori ilmu pengetahuan untuk pekerjaan;
- 1.2. Keahlian yang didasarkan pada pendidikan atau pelatihan jangka panjang;
- 1.3. Pelayanan terbaik bagi masyarakat;
- 1.4. Memiliki otonomi dan cara mengontrol perilaku anggota profesi;
- 1.5. Mengembangkan kelompok profesi melalui asosiasi seperti *The Internasional Association of Chiefs of Police (Donald C, William; The American law enforcement Chief Executive : A Management Profile, 1985, dalam Djamin, 1999;8)*.

Adapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misinya dikelola dan diurus oleh manusia, jadi manusia merupakan unsur strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi (Djamin, 1999: 3).

Tujuan pembinaan sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi yang produktif dari seluruh anggota organisasi. Pembinaan sumber daya manusia Polri, dalam struktur organisasi Polri dilakukan oleh Deputy Sumber Daya Manusia Polri. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari deputy membantu Kapolri

dalam pembinaan sumber daya manusia dengan melakukan tugas-tugas pembuatan kebijakan, perencanaan, dan melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang mencakup; penyediaan (seleksi), pendidikan, penggunaan, perawatan dan pemisahan.

Melalui perencanaan sumber daya manusia, akan dapat dipersiapkan bagaimana mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan atau pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat agar dapat dipenuhi tujuan organisasi dan tujuan pribadi orang yang bersangkutan.

Pendidikan pengembangan adalah jenjang pendidikan bagi anggota Polri untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan kepolisian yang telah di peroleh sebelumnya, diarahkan untuk menguasai ilmu pengetahuan kepolisian setingkat D-4, S-1 dan S2. Penyelenggaraan pendidikan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan perwira Polri sebagai manajer tingkat menengah, yang dalam organisasi kepolisian manajer tingkat menengah merupakan penghubung antara manajer puncak ke manajer tingkat bawah dalam menyampaikan kebijakan yang dibuat. Manajer tingkat menengah berperan penting dalam organisasi, mereka juga merupakan calon pemimpin dimasa datang. Oleh sebab itu di untuk menyiapkan manajer tingkat menengah tersebut dibutuhkan personil yang secara moral dan etika baik dan secara intelektual berkualitas.

Dalam makalah ini saya menfokuskan pembahasan tentang proses seleksi pendidikan pengembangan di lingkungan Polri. Dalam makalah ini saya mencoba menunjukkan bagaimana proses pendidikan pengembangan di lingkungan Polri yang baik. Yang dimaksud proses seleksi yang baik adalah proses seleksi yang sesuai dengan petunjuk yang di buat dan ditetapkan dengan surat keputusan Kapolri dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Proses seleksi pendidikan pengembangan merupakan fase penting dalam pembangunan organisasi Polri, karena kesalahan yang dibuat pada saat seleksi akan berakibat kerugian bagi organisasi Polri 5 hingga 20 tahun kedepan, hal ini apabila diperhitungkan dengan masa dinas yang akan ditempuh. Kesalahan pemilihan personil bisa menjadi malapetaka bagi Polri, karena akan mengganggu kegiatan Polri, yang hanya mengurus personil yang bermasalah, tidak cakap, tidak mampu menghadapi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks (Koenarto, 1999: 2).

Dari apa yang diuraikan diatas yang menjadi masalah dalam makalah ini adalah; bagaimana proses seleksi pendidikan pengembangan Polri yang baik dan bersih? Untuk menjawab masalah tersebut dalam makalah ini bahasan akan mencakup, pendahuluan, konsep seleksi pendidikan calon peserta didik yang menjadi acuan, proses seleksi pendidikan pengembangan, masalah proses seleksi pendidikan pengembangan, kesimpulan dan implikasi dari proses seleksi.

## II. KONSEP PROSES SELEKSI PENDIDIKAN CALON PESERTA DIDIK

Konsep yang saya jadikan acuan dalam membahas proses seleksi di lingkungan Polri adalah : **“Proses seleksi di lingkungan Polri harus dilaksanakan secara transparan yang bebas dari KKN, disertai mekanisme kontrol yang baik serta kedaulatan dengan sistem penghargaan dan penghukuman yang efektif, dalam seleksi dan selama dalam pendidikan”**.

Untuk memahami kerangka konsep tersebut berikut konsep-konsep yang terdiri dari konsep fungsi kepolisian secara umum, pembinaan sumber daya manusia polri, seleksi, korupsi, kolusi, nepotisme, transparansi, kontrol/wasdal, penghargaan dan hukuman, serta ketauladanan. Konsep ini disusun berurutan yang merupakan satu kesatuan dimana satu sama lain saling berkaitan. Berikut ini konsep-konsep yang dimaksud.

Dalam pengertian yang mendasar dan umum, polisi adalah bagian dari administrasi pemerintahan yang berfungsi memelihara keamanan serta ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, dan mendeteksi kejahatan serta mencegah terjadinya kejahatan. (Suparlan 1999: 1).

Fungsi kepolisian seperti yang diamanatkan dalam Undang-Undang No. 2 tahun 2002 adalah :

Salah satu fungsi pemerintahan negara dibidang penegakkan hukum, perlindungan dan pelayanan masyarakat, serta pembimbingan masyarakat dalam rangka terjaminnya tertib dan tegaknya hukum serta terbinanya ketentraman masyarakat guna terwujudnya keamanan dan ketertiban masyarakat.

Polri merupakan organisasi yang besar dan bersifat nasional, sampai saat ini jumlah anggota Polri mencapai 220.000 orang, yang tersebar di seluruh Indonesia. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan manajemen yang baik. Manajemen (pembinaan) Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu memperoleh, memelihara, memajukan SDM untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. (Kunarto; 1).

Manusia adalah unsur terpenting dalam organisasi. Studi terbaru tentang perilaku organisasi menggaris bawahi bahwa manusia dengan segala aspeknya adalah penggerak roda organisasi. Begitu pentingnya unsur manusia ini, dikaitkan dengan SDM Polri dimasa datang yang akan menghadapi tantangan yang berat, dibutuhkan manusia yang berkualitas dalam organisasi Polri. Dalam proses penyediaan SDM Polri, proses seleksi merupakan kunci untuk mencapai SDM yang baik.

Seleksi adalah proses pengumpulan informasi menentukan siapa yang dapat memenuhi syarat untuk dipekerjakan dibawah aturan resmi, demi kepentingan pribadi bersangkutan maupun organisasi yang baik (Kunarto 1999: 23).

Dalam pengertian yang lain yang disebutkan dalam buku petunjuk tentang seleksi, seleksi adalah serangkaian kegiatan memilih sejumlah calon peserta anggota Polri yang akan mengikuti pendidikan. Pelaksanaan seleksi meliputi beberapa tahap yakni tahap pendaftaran, penelitian persyaratan, pemanggilan, pengujian dan pemilihan untuk mengikuti pendidikan (Skep Kapolri No. Pol : Skep / 1435 / XI / 2002).

Ketatnya persaingan diantara para peserta seleksi sering menimbulkan persaingan tidak sehat. Mereka saling berebut untuk mempengaruhi dengan cara memberikan jasa-jasa baik kepada panitia penerimaan seleksi untuk dapat lolos. Hubungan yang dijalin oleh peserta dengan panitia mengakibatkan adanya implikasi negatif terhadap pelaksanaan seleksi, yaitu adanya indikasi penyimpangan dalam proses seleksi. Atau sering dikenal dengan KKN (korupsi, kolusi, nepotisme).

Penyelewengan yang terjadi dalam proses seleksi, penyelewengan dari aturan atau norma yang berlaku dengan implikasi terjadinya pemberian timbal balik/imbalance/kompensasi untuk kepentingan pribadi atau kelompok orang.

Korupsi merupakan salah satu contoh kategori umum penyimpangan perilaku polisi, kepustakaan memang sebagai suatu bentuk khusus yang serius dan unik (Barkaer dan Wells, 1982, dalam Barker dan Carter, 1999: 7).

Korupsi polisi adalah segala tindakan terlarang yang melibatkan penyalahgunaan kedudukan petugas polisi untuk tujuan mendapatkan balasan atau keuntungan materi (Barker dan Roebuck, 1973, dalam Barker dan L Carter, 1999: 7).

Sedangkan yang dimaksud dengan kolusi Menurut pasal 1 butir 4 UU No. 28 tahun 1999 : kolusi adalah permufakatan atau kerjasama secara melawan hukum antara penyelenggara Negara atau antara Penyelenggara negara dan pihak lain yang merugikan orang lain, masyarakat, dan atau negara.

Terjadinya kolusi akibat adanya interaksi seorang/kelompok orang dengan orang/kelompok yang bersepakat untuk melakukan kerjasama dalam suatu kegiatan tertentu, yang menghasilkan sesuatu yang tidak obyektif namun menguntungkan bagi pihak-pihak yang berinteraksi dan berakibat merugikan pihak lain. Dalam konteks seleksi kerjasama dengan maksud agar pihak yang berinteraksi dapat menang/unggul dan terpilih dalam seleksi.

Nepotisme menurut pasal 1 butir 5 UU No. 28 tahun 1999 adalah : Setiap perbuatan penyelenggara Negara secara melawan hukum yang menguntungkan kepentingan keluarganya dan atau kroninya di atas kepentingan masyarakat bangsa dan negara.

Nepotisme, terjadi karena adanya hubungan famili atau pertemanan yang berinteraksi untuk mendapatkan suatu keuntungan dengan cara tidak obyektif dan berakibat merugikan pihak lain. Dalam konteks seleksi hubungan famili dan atau pertemanan dimanfaatkan agar dapat unggul / menang dalam persaingannya dan dapat terpilih dalam seleksi tersebut.

Untuk melaksanakan proses seleksi perlu adanya transparansi. Transparansi/ keterbukaan, yaitu adanya persaingan yang sehat dan obyektif. Dalam proses ini nilai kejujuran dituntut agar dimiliki dan dipedomani oleh semua pihak. Implementasi dari nilai-nilai tersebut diwujudkan dengan keterbukaan oleh semua pihak yang terkait dalam konteks seleksi. Seleksi yang dilakukan terbuka dalam hal ketentuan syarat-syarat penerimaan, potensi akademik/karier dalam organisasi kepolisian, peluang-peluang untuk calon peserta didik. Organisasi penyeleksi, kegiatan organisasi penyeleksi, keterbukaan dalam penilaian prestasi dengan diumumkan secara terbuka, organisasi harus independen dari struktur dan beban kegiatan organisasi Polri.

Proses yang sudah berjalan, harus dibarengi kebijakan ini berupa penghargaan ataupun penghukuman terhadap prestasi dan pelanggaran yang dilakukan. Penghargaan dan penghukuman: adalah sarana untuk menumbuhkan kembangkan motivasi, kinerja prestasi, tanggung jawab, rasa kebanggaan bagi personil Polri yang berprestasi. Dan menanamkan etika profesional Polri serta efek jera kepada personil Polri yang melakukan pelanggaran. Disamping itu juga untuk membangun sistem kompetisi yang terbuka, adil dan dapat dipertanggung jawabkan secara hukum dan moral.

Hal yang tidak boleh dilupakan dalam proses ini adalah kegiatan pengawasan dan pengendalian. Pengawasan atau *controlling* adalah mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana (Kocnarto, 1999: 32).

### **III. PROSES SELEKSI PENDIDIKAN PENGEMBANGAN POLRI**

Profesionalisme personel Polri dapat dicapai tidak hanya melalui pengalaman dinas di lapangan saja, melainkan perlu adanya pendidikan dan

pelatihan, sebagai bagian dari proses memberikan pengalaman dalam bidang keilmuan. Pendidikan pengembangan yang diselenggarakan setiap tahun dengan program yang ditetapkan oleh Kapolri melalui Surat Keputusan.

Program pendidikan pengembangan terdiri dari pendidikan selapa Polri yang diselenggarakan di Ciputat Jakarta, PTIK yang diselenggarakan di Kebayoran Baru Jakarta Selatan, Sekolah Staf dan Pimpinan Polri yang diselenggarakan di Lembang Bandung, dan Sespati Polri yang diselenggarakan di Bandung.

Untuk menjadikan polisi demokratis, yang berorientasi kepada masyarakat dibutuhkan pembinaan sumber daya manusia yang baik. Dalam mewujudkan maksud tersebut, yang menjadi sasaran utama perbaikan SDM polri adalah pada proses *recruitment*, yaitu memilih calon polisi yang berpotensi, yang secara moral maupun ilmiah baik. Seperti diketahui bahwa mendapatkan personel Polri yang profesional dan mempunyai kinerja yang baik harus memiliki 3 syarat yaitu melalui sistem *recruitment*, pendidikan dan penggajian personel yang baik (Koenarto, 1999: 43).

*Recruitment* merupakan pintu pertama dalam mendapatkan sumberdaya manusia. Kegiatan dilakukan melalui seleksi yang ketat, peserta yang terpilih untuk selanjutnya dididik di lembaga pendidikan yang ada sesuai dengan jenis pendidikannya. Tugas pendidikan Polri adalah untuk menghasilkan anggota Polri yang profesional sesuai dengan tingkat macam pendidikan yang diselenggarakan dan tamatan yang secara etika dan moral bermartabat dalam rangka mewujudkan misi, visi dan tugas pokok Polri. Oleh sebab itu proses seleksi yang baik mungkin salah satu upaya untuk dapat menghasilkan SDM yang baik.

Proses seleksi merupakan salah satu bagian terpenting dalam keseluruhan manajemen (pembinaan) sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena apakah dalam organisasi terdapat kelompok pegawai yang memenuhi tuntutan organisasional atau tidak sangat tergantung pada cermat tidaknya proses seleksi itu dilakukan. (Siagian, 1895: 131).

Proses seleksi yang baik merupakan tuntutan dan sekaligus masalah bagi Polri. Proses seleksi yang dilakukan didasarkan kalender pendidikan dan buku petunjuk administrasi yang telah dibuat dan ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Kapolri.

Seleksi pendidikan pengembangan menggunakan pedoman buku, yang digunakan sebagai acuan dalam menyelenggarakan seleksi pendidikan pengembangan, yaitu buku petunjuk administrasi seleksi pendidikan lanjutan dan pengembangan Polri dengan keputusan Kapolri No. Pol : Skep /1435/XI/ 2000, tanggal 9 November 2000.

Tahap kegiatan pelaksanaan seleksi dimaksud dapat digolongkan dalam tahap-tahap pengumuman, pendaftaran, penelitian persyaratan, pengujian pemeriksaan dan penentuan kelulusan. Tahap pelaksanaan seleksi dilaksanakan pada tingkat daerah dan pusat. Seleksi selalu berpedoman pada surat keputusan yang dikeluarkan oleh Kapolri yang meliputi petunjuk induk pembinaan personil Polri, administrasi seleksi pendidikan, Bujukmin (buku petunjuk administrasi) sistem penilaian akhir seleksi pendidikan pengembangan Polri dan Skep penyelenggaraan seleksi pendidikan.

Seleksi dimulai dari panitia daerah yang melakukan seleksi di tingkat daerah sesuai dengan materi tes yang harus dilakukan. Dalam pelaksanaan seleksi diberlakukan sistem gugur. Seleksi yang telah dilakukan panitia daerah dikirim kepada panitia pusat. Untuk diproses panitia pusat sebagai calon peserta pendidikan pada tahun kalender tersebut.

Apabila melihat proses seleksi pendidikan pengembangan yang dilaksanakan, hal yang perlu di perhatikan dalam proses seleksi, adalah : panitia seleksi, peserta seleksi, pedoman seleksi, dan pengorganisasian seleksi, pelaksanaan seleksi. Kepanitiaan merupakan salah satu unsur terpenting karena kemampuan, integritas perekrut, akan menentukan hasil seleksi, panitia harus bebas dari beban tugas yang diberikan, mempunyai otonomi tidak bisa dapat diintervensi siapapun. Bisa juga panitia di ambil dari luar Polri dan mempunyai kredibilitas yang baik.

Yang juga harus diperhatikan adalah pedoman seleksi, seperti diatas bahwa pedoman sudah ada, namun demikian pedoman seleksi harus jelas mencantumkan tentang aturan, persyaratan, standarisasi peserta, standarisasi penilaian. Termasuk perhatian khusus bagi peserta yang diberikan prioritas dengan kriteria yang jelas.

Unsur seleksi berjalan normal tidak terjadi gangguan maka proses seleksi akan berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun demikian pada kenyataannya banyak faktor yang mempengaruhi proses seleksi tersebut sehingga proses seleksi tidak berjalan semestinya, dan mempengaruhi pada hasil seleksi yang dilakukan.

Peserta yang lulus tidak menjadi masalah, karena mereka lolos dari proses tersebut, bagi yang tidak lolos banyak memberikan komentar yang beragam, dari keluhan adanya proses yang tidak jujur sampai dengan tuduhan KKN, dalam pelaksanaan seleksi. Namun demikian hanya sampai disitu, karena mereka tidak mempunyai kemampuan untuk melakukan koreksi, karena enggan, atau malas, takut bahwa koreksinya/kritiknya akan berakibat pada karir yang bersangkutan.



#### **IV. MASALAH DALAM PROSES SELEKSI PENDIDIKAN**

Tidak dapat disanggah bahwa perekrutan para calon anggota Polri ataupun pada tingkat pendidikan pengembangan para panitia memegang peranan penting dalam menentukan siapa diantara seleksi yang diadakan dapat diterima atau ditolak.

Merupakan kenyataan dalam organisasi Polri mengharapkan pelamar bermutu setinggi mungkin. Menggabungkan keduanya tersebut dalam hal proses seleksi menuntut standar etika tinggi dari para panitia, karena hanya dengan demikian saja personil-personil yang bermutu yang dapat diterima dan bekerja pada organisasi Polri.

Namun demikian panitia sering dihadapkan berbagai macam godaan, seperti menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengatrol nilai peserta yang mempunyai hubungan kekerabatan atau kaitan lainnya yang mengakibatkan seseorang panitia mengambil keputusan didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subyektif.

Dari berbagai permasalahan seleksi yang muncul ada faktor-faktor yang mempengaruhi proses seleksi mencakup :

##### **4.1. Situasi Umum Lingkungan Polri**

Adanya pemahaman masyarakat umum dan masyarakat polisi khususnya, bahwa setiap proses seleksi perlu ada yang mengurus. Pengurusan seleksi berimplikasi pada umumnya dengan pemberian imbalan / kompensasi sebagai ucapan terima kasih; penolakan pemberian imbalan/kompensasi dinilai sebagai ketidakpercayaan dan atau tidak menghargai.

##### **4.2. Sistem Pengawasan**

Pengawasan telah dilakukan oleh beberapa unsur baik inspektorat, pengamanan internal, maupun dinas provost. Fakta menunjukkan bahwa pengawasan tidak efektif karena petugas pengawas masih memiliki kepentingan-kepentingan, yang implikasinya memberikan kelonggaran / toleransi kepada petugas seleksi.

##### **4.3. Ganjaran dan penghukuman**

Berbagai kasus pelanggaran dalam pelaksanaan seleksi terungkap, namun implementasi dari sistem ganjaran dan hukuman belum konsekuen dan konsisten. Sehingga pelanggaran menjadi terulang kembali.

#### 4.4. Keteladanan.

Masyarakat Indonesia yang sebagian besar menganut sistem masyarakat majemuk, selalu mencontoh tokoh-tokohnya sebagai patron yang dapat diikuti sikap dan perilakunya. Termasuk sikap ketauladanan yang dilakukan oleh pemimpin / atasan dalam menyikapi proses seleksi, yang masih memberikan prioritas kepada seseorang peserta seleksi dengan kriteria yang kurang jelas. Ini tidak memberikan sikap tauladan yang baik kepada bawahan.

Para panitia sering dihadapkan pada situasi yang dilematis dalam menjalankan tugasnya, misalnya ada permintaan agar keponakan, orang yang mempunyai hubungan dengan atasan "agar diberi perhatian khusus". Dalam hal nilai yang dipunyai peserta tersebut memenuhi syarat keputusan penerimaan calon peserta didik ini akan tidak menjadi masalah. Dilema baru muncul bila peserta tersebut tidak memenuhi syarat, maka nasib, karier dari panitia bisa terancam. Dilain pihak panitia bertanggung jawab menerima peserta yang bukan calon anggota Polri yang terbaik yang seharusnya dipilih.

#### 4.5. Korupsi polisi

Seperti sudah disampaikan diatas bahwa korupsi yang dilakukan petugas polisi adalah tindakan terlarang yang melibatkan penyalahgunaan kedudukan anggota polisi untuk tujuan mendapatkan balasan atau keuntungan pribadi (Barker dan Roebuck, 1973, dalam Barker dan L. Carter, 1999: 7).

Bentuk-bentuk korupsi dalam pelaksanaan seleksi pendidikan antara lain : "Adanya kebijakan yang menyimpang dari aturan yang ditujukan pada individu tertentu peserta seleksi, seperti peserta tertentu yang tidak memenuhi syarat dinyatakan lulus dengan imbalan baik moril maupun materiil; pelaksanaan seleksi tidak berjalan sesuai aturan, seperti peserta yang telah dinyatakan tidak memenuhi syarat dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya; adanya intervensi dari pihak luar panitia, seperti terjadi seseorang yang memiliki kekuasaan untuk menekan pejabat Polri untuk meluluskan calon peserta seleksi yang telah dinyatakan tidak memenuhi syarat kelulusan; adanya kepentingan-kepentingan pihak tertentu yang memanfaatkan proses seleksi, seperti tumbuhnya percobaan oleh pihak tertentu yang berjanji dapat mengurus kelulusan dengan imbalan yang telah ditentukan; sistem penilaian tidak jujur, seperti penentuan kelulusan tidak menggunakan kriteria penilaian yang telah ditentukan".

Kecenderungan terjadinya korupsi tidak semata-mata kesalahan individu saja yang dapat dikatakan sebagai penyimpangan, tetapi juga karena adanya kebijakan organisasi yang dibuat oleh pejabat yang bersangkutan, tidak

didasarkan pada pedoman buku petunjuk yang telah dibuat. Keadaan ini dapat terjadi pada pejabat dari berbagai tingkatan yang mempunyai fungsi merencanakan dan atau mendukung kebijakan atau implementasi kebijakan.

#### 4.6. Kolusi

Kolusi berasal dari kata *collusion*, yang berbarti kongkalikong, persekongkolan, atau istilah awamnya tahu sama tahu. Semuanya mengandung konotasi yang negatif dalam kehidupan masyarakat. Kolusi merupakan sebuah penyimpangan dari saling percaya dalam sistem dari kehidupan berorganisasi atau bermasyarakat. Penyimpangan ini terjadi karena saling percaya antar pribadi lebih dominan dari pada saling percaya secara sistem yang impersonal. Kepercayaan ini lebih mudah diselewengkan, karena dalam kepercayaan pribadi tidak ada mekanisme kontrol yang secara obyektif menjadi rambu-rambu yang membatasi.

Dalam pelaksanaan seleksi terjadi hubungan kerjasama antara peserta seleksi dengan panitia secara impersonal yang tidak sesuai moral dan etika kepolisian seperti : Dilakukan berbagai unsur yang berkaitan dengan proses seleksi, seperti antara personil penyeleksi pada bagian tahapan seleksi, melakukan kerjasama berupa kesepakatan non formal (tidak tertulis) untuk meluluskan peserta tertentu dengan membuat nilai yang dianggap memenuhi persyaratan kelulusan; Panitia/pejabat Polri membuat nilai tidak sesuai dengan hasil pemeriksaan dan ujian dalam rangka penilaian dan penentuan ranking; janji-janji yang diberikan timbal balik antara peserta dan panitia kelulusan, dengan meminta bahan uji tertulis secara sembunyi-sembunyi, melihat hasil ujian, sehingga berharap dirinya dapat lolos dalam ujian.

#### 4.7. Nepotisme

Adanya sponsorsip yang tidak berkaitan dengan prestasi kerja dan atau nilai seleksi peserta seleksi. Sponsorsip yang ada hanya berdasarkan pertimbangan kekerabatan, keluarga atau hubungan emosional dan sejenisnya dengan permintaan kepada panitia untuk meluluskan orang-orang yang memiliki hubungan tertentu dengan pemberi sponsor.

Nepotisme bisa terjadi karena masyarakat Indonesia masih ada berbagai ikatan primordialnya, seperti kesukuan, kedaerahan yang kuat. Ditambah lagi bahwa dalam masyarakat tradisional, berlaku apa yang dikenal dengan "*extended family system*" berbeda dengan masyarakat maju terutama dunia barat dimana norma-norma kehidupan seseorang didasarkan pada "*nucleus family system*" (Siagian, 1985: 135).

#### 4.8. Tertutup (Kurang transparan)

Persaingan yang ketat dalam proses seleksi menjadikan pelaksanaannya cenderung tertutup (tidak transparan). Bahwa setiap seleksi para peserta mempunyai hak untuk mengetahui hasil dari proses tersebut. Sementara implikasinya tindakan KKN seperti yang diuraikan diatas menyebabkan hasil seleksi sering terkesan tertutup.

Berbagai faktor tersebut diatas penyebab proses seleksi yang tidak obyektif tidak bersih, tidak transparan bahwa aturan / ketentuan yang dibuat sebagai suatu norma dalam kegiatan seleksi sudah baik namun implementasinya yang cenderung menyimpang karena adanya kepentingan yang harus dipenuhi.

### V. KESIMPULAN

Dalam uraian diatas telah saya tunjukan tentang proses seleksi dalam pembinaan sumber daya manusia Polri. Seleksi merupakan salah satu unsur terpenting dalam pembinaan sumber daya manusia. Karena dengan seleksi yang baik akan menghasilkan anggota Polri yang baik secara moral dan secara intelektual berkualitas.

Bahwa proses seleksi yang dilingkungan polri pada umumnya sudah berjalan baik namun demikian masih ada anggapan bahwa seleksi tidak berjalan dengan fair dan transparan, dan tidak obyektif karena masih ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan seleksi seperti diuraikan pada bagian IV pada makalah ini.

Apabila Polri ingin melakukan perubahan dalam pelaksanaan seleksi pendidikan pengembangan maka **implikasinya** adalah dari proses seleksi yang masih dianggap tidak transparan, tidak fair dan ada indikasi KKN, perlu langkah-langkah perbaikan agar Polri tidak mengalami kerugian dikemudian hari. Untuk mewujudkan seleksi yang baik, harus dilaksanakan dengan berpedoman bahwa seleksi harus berlangsung secara: **sederhana, bersih dan berkualitas**. Sederhana: yang dimaksud disini adalah tidak boros dana yang harus dikeluarkan, simple/singkat dalam pelaksanaan seleksi, bersih yang dimaksudkan adalah; bersih dari niat dan pikiran tidak baik yang berupa penyimpangan terhadap seleksi, bersih dari intervensi dari pihak manapun, bersih dari koneksi atau hubungan, sedangkan berkualitas yang dimaksud disini adalah mencari calon yang terbaik dengan melihat apa adanya dari hasil tes sehingga terpilih calon yang terbaik, obyektif dan mencari nilai tinggi.

PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS INDONESIA

Adapun implementasi dari pedoman seleksi tersebut, sebagai masukan untuk perbaikan dapat digolongkan dalam tahap-tahap sebagai berikut :

**Pembenahan administrasi**, langkah pertama adalah mempelajari kembali piranti lunak yang digunakan, dalam proses seleksi. Piranti lunak perlu menggambarkan adanya hak dan kewajiban dari masing-masing pihak sesuai status dan peranannya, ada standarisasi panitia, peserta, organisasi penyeleksian, standarisasi penilaian, dan standarisasi kelulusan. Dan sekaligus berfungsi sebagai sistem kontrol semua pihak.

**Kebijakan yang jelas dan konsisten**, visi pendidikan Polri yang jelas harus didukung dengan kebijakan yang jelas dan mempedomani aturan piranti lunak secara konsekuen dan konsisten. Setiap pejabat dan anggota Polri perlu dan harus memahami visi dan kebijakan tentang pendidikan Polri melalui sosialisasi norma-norma yang berlaku, serta memiliki komitmen untuk mencapai visi tersebut. Kebijakan tersebut diatas perlu disertai dengan fungsi kontrol yang efektif dan sanksi yang jelas, sehingga semua pihak dapat melihat konsistensi dari peraturan yang diterapkan.

**Transparansi**, proses seleksi yang transparan merupakan salah satu syarat mutlak untuk mendapatkan hasil seleksi yang berkualitas. Untuk menjamin transparansi ini harus ada mekanisme pertanggung jawaban yang jelas. Proses transparansi ini dilakukan sejak diumumkan pembukaan jenis seleksi pendidikan dalam satu tahun berjalan, jumlah siswa yang akan dididik tahun tersebut, persyaratan, batas bawah dan batas atas tentang akademis, penilaian pemimpin wilayah terhadap peserta, jangka waktu seleksi, sampai dengan adanya perhatian khusus terhadap peserta yang berprestasi baik bidang pembinaan (peneliti, lemdik, ahli), maupun operasional (pengungkapan kasus besar).

Hasil pada setiap jenis pemeriksaan dan pengujian segera diumumkan secara terbuka pada kesempatan pertama. Pengumuman meliputi peserta yang lulus, nilai ujian / pemeriksaan setiap item. Peserta seleksi berhak untuk mengetahui standart dan sistem penilaian seleksi. Untuk itu sebelum pelaksanaan seleksi harus didahului dengan sosialisasi sistem seleksi.

**Otonomi tugas**, dilakukan pertelaan tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap anggota dalam kepanitiaan secara tegas. Pembagian tugas harus dapat menghilangkan kesan seseorang lebih berwenang dari lainnya. Pembagian tugas dapat dimulai dari proses perencanaan penyelenggaraan seleksi pendidikan hingga pengawasan pelaksanaan dan peserta seleksi. Panda harus mampu bertindak tegas, sehingga kepercayaan dan pendelegasian tugas yang diberikan oleh Panpus dapat berjalan dengan baik. Diharapkan tidak ditemukan kembali peserta yang

dianggap memenuhi persyaratan pada tahap seleksi daerah, dinyatakan tidak memenuhi syarat pada saat pemeriksaan ulang oleh Panpus.

Tim panitia ujian ditunjuk langsung oleh Ketua Panitia Daerah dan Pusat. Tim bisa berasal dari personel Polri yang kredibel atau mengambil dari non Polri dengan dikuatkan skeep dari Kapolri untuk pusat, Kapolda untuk tingkat daerah dan bersifat sangat rahasia. Pelaksanaan koreksi dibatasi waktu yang singkat, dikarantina di suatu tempat khusus dan hanya diketahui ketua Panpus atau panda. Sehingga dapat dijamin hasil dari obyektif.

Otonomi yang diberikan jelas dan semua kegiatan yang berkaitan dengan seleksi tidak dapat diintervensi oleh siapapun. Perlu adanya pengangkatan dengan penyempuhan ulang panitia seleksi. Agar lebih meyakinkan bahwa seleksi yang akan dilakukan akan berjalan dengan obyektif.

**Pertanggungjawaban tugas**, pertanggungjawaban dalam pelaksanaan tugas harus terletak pada setiap individu panitia. Kesalahan pelaksanaan tugas tidak dapat dilimpahkan kepada orang lain. Mekanisme pertanggungjawaban dibuat jelas siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab. Agar ketika muncul permasalahan dapat segera diketahui sumber yang melakukan kesalahan.

**Sistem Reward dan Punishment yang jelas dan memenuhi sasaran**, dibuat standarisasi hukuman dan penghargaan yang telah dikaji secara mendalam sehingga dapat memotivasi seseorang untuk berprestasi dan mempunyai efek jera bagi pelanggar.

Referensi dari pimpinan masing-masing Kasatker terhadap setiap calon peserta tidak hanya menyangkut hal yang negatif namun harus pula menyangkut hal yang positif. Referensi perlu mencantumkan daftar prestasi kerja peserta dengan indeks nilai (bobot) yang telah ditentukan sebelumnya. Seleksi prestasi kerja dapat dilakukan dari tingkat daerah hingga tingkat pusat. Daftar penilaian prestasi kerja yang ada saat ini masih bersifat umum sehingga dirasakan kurang efektif digunakan dalam pelaksanaan seleksi pendidikan.

Implementasi dari pelaksanaan seleksi ini akan dapat berjalan dengan baik apabila ada komitmen yang tinggi, kemauan untuk melakukan perubahan demi perbaikan dari SDM Polri yang dinilai jelek, sehingga dari waktu ke waktu SDM Polri akan semakin baik dan mampu menghadapi tantangan masa depan. Dimana dalam negara yang Demokrasi dibutuhkan anggota Polri yang cerdas dalam memecahkan persoalan keamanan dan cara-cara pencegahannya. Dan yang tidak kalah penting adalah tauladan dari pemimpin Polri, karena satu

pebuatan yang baik yang dapat dicontoh akan lebih berguna dari pada seribu kata-kata. Kita mengetahui masyarakat kita masih menganut, mencontoh, melihat atasan, kemudian meniru apa yang diperbuat oleh seorang pemimpin.

## Acuan Kepustakaan

Baker, Thomas & Carter, David L.

- 1999 Penyimpangan Polisi diterjemahkan Koernarto dari *Police Deviance*. Jakarta: Cipta Manunggal.

Djamin, Awaloedin.

- 1999 *Pengembangan Sistem Personal Polri Di Masa Depan*, Kumpulan Makalah, KIK UI. Jakarta: Tidak diterbitkan.
- 1999 *Reformasi Sistem Manajemen Personil Polri dan Struktur Kepangkatan*, Kumpulan makalah, KIK UI. Jakarta: Tidak diterbitkan

Koernarto.

- 1999 *Kapita Selekta. Pembinaan Tenaga Manusia Polri*. Jakarta: Cipta Manunggal.

Mabes Polri.

- 2002 *Kebijakan dan Strategi Kapolri tahun 2002 – 2004*, Keputusan Kapolri No. Pol: Kep / 01 / 2002 tanggal, 2 Januari 2002.

Mabes Polri.

- 2002 *Buku Petunjuk Seleksi Kapolri dan Pendidikan*, Keputusan Kapolri No. Pol : Skep / 1435 / XI / 2000 tanggal, November 2002.

Mabes Polri.

- 2002 *Sistem Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia*, Kep Kapolri No. Pol : Skep / 587 / 2002 tanggal, 5 Mei 2000.

Robbins, P Stephen.

- 1996 *Perilaku Organisasi, diterjemahan Benyamin Molan dari Organizational Behaviour*. Jakarta: PT. Prinhallindo.

Siagian, Sondang.

- 1985 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Suparlan, Parsudi.

- 1999 "Polisi Indonesia Dalam Rangka Otonomi Daerah", (*Indonesian Police in Regional Autonomi*), *Majalah Analisis CSIS*, th XXVIII, No, 4, 1999, hal 404 – 412, Jakarta,