

# ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM FENOMENA *BOTTLE-NECK* PAMEN POLRI

**Chairul Ridha dan Chandra Wijaya**

Program Magister Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Kampus UI, Depok 16426, Jawa Barat, Indonesia

Email : [chairulridha2012@gmail.com](mailto:chairulridha2012@gmail.com) dan [wijaya@ui.ac.id](mailto:wijaya@ui.ac.id)

**Abstract: Analysis of Human Resource Management Strategies in the Police Pamen Bottle-Neck Phenomenon.** Polri is a civil servant institution in Indonesia in which committed toward personnel's competency. This commitment included to the issue of personnel's replacement to a position matched with their capability and capacity. However, this commitment is not easily executed nowadays due to bottle-neck phenomenon in which caused stacking of position's queue for personnel with Police Senior Superintendent rank. This research is qualitative in nature. This research will describe the HR Management in Polri as an institution and also the bottle-neck phenomenon that happen nowadays. This research founds that bottle-neck phenomenon is caused by poor HR planning in the past, in which also caused the stacking of position's queue in Polri nowadays.

**Key Words:** polri, hr management, hr planning, bottle-neck, stacking of position.

**Abstrak: Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Fenomena *Bottle-Neck* Pamen Polri.** Polri merupakan institusi pelayanan publik di Indonesia yang memiliki komitmen terhadap kualitas kompetensi anggotanya. Komitmen ini termasuk dalam hal penempatan personel dalam suatu jabatan maupun pemberian kenaikan pangkat sebagai bentuk promosi yang sesuai dengan kapabilitas dan kemampuannya. Namun saat ini, eksekusi atas komitmen ini menjadi terhambat karena adanya fenomena *bottle-neck* dalam Polri yang menyebabkan terjadinya penumpukan antrean jabatan bagi personel dengan pangkat Kombes. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang mendeskripsikan mengenai manajemen SDM dalam Polri serta fenomena *bottle-neck* yang terjadi dalam Polri. Penelitian ini menemukan bahwa fenomena *bottle-neck* yang terjadi disebabkan oleh sistem perencanaan SDM Polri yang tidak baik pada masa lampau dan berimbas kepada penumpukan antrean jabatan saat ini.

**Kata Kunci:** polri, manajemen sdm, perencanaan sdm, *bottle-neck*, penumpukan jabatan.

## PENDAHULUAN

Pada umumnya organisasi kepolisian di setiap negara merupakan jabatan sipil dan berada dalam naungan departemen dalam negeri. Namun di Indonesia sejak orde baru, kepolisian RI, digabung dalam departemen pertahanan keamanan, hal ini disinyalir demi kepentingan politik pada masa itu. Undang-Undang nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara memberikan mandat kepada Polri selaku institusi pelayanan publik. Sebagai institusi pelayanan publik, Polri memiliki misi untuk mewujudkan profesionalisme SDM. Misi ini diwujudkan oleh Polri bertujuan agar personel Polri memiliki kemampuan yang baik di lapangan pada saat

berdinas. Untuk mewujudkan hal ini, Polri menaruh perhatian besar terhadap peningkatan kemampuan personel Polri agar mampu mendukung pelaksanaan tugas yang terus berkembang di lapangan dalam pengembangan fungsi keamanan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Divisi Humas Polri, 2019).

Salah satu aspek yang berhubungan dengan pengembangan kemampuan SDM yang diberdayakan oleh Polri adalah mewujudkan Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian. Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia berdasarkan Peraturan Kapolri No. 9 Tahun 2016 adalah menjelaskan pola karier personel Polri. Pola karier tersebut

menggambarkan alur pengembangan karier bagi masing-masing personel Polri, dan juga menggambarkan hubungan dan kecocokan dari selesai pendidikan pembentukan awal sampai pengakhiran dinas.

Salah satu isu besar dalam pembinaan karier Polri yang saat ini terjadi, adalah fenomena *bottle-neck* bagi Pamen Polri. Pamen Polri sendiri merupakan salah satu level perwira yang dikenal dalam organisasi Polri. Fenomena *bottle-neck* dalam organisasi Polri dikonfirmasi oleh mantan Kapolri Jenderal Polisi (Purn) Tito Karnavian melalui website resmi Humas Polri (Divisi Humas Polri, 2019), dijelaskan bahwa saat ini terjadi penumpukan antrean jabatan pada jenjang Kombes yang akan naik ke Brigadir Jenderal (Brigjen). Disamping itu, fenomena *bottle-neck* ini tentunya berimplikasi kepada pembinaan karier bagi Pamen Polri dan, implikasi negatifnya berdampak kepada pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai pelayan publik.

Hal tersebut juga diperjelas dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 dan hal tersebut menyebabkan timbulnya tuntutan dan harapan masyarakat terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi Polri yang ditunjukkan sebagai salah satu pelayan publik dan oleh sebab itu kinerja Polri harus didukung dengan sistem perencanaan karier yang tepat akan memiliki pengaruh sangat besar dalam masalah ini.

Permasalahan dalam artikel ini akan dianalisis menggunakan teori terkait dengan proses perencanaan SDM. Menurut Schuler & Jackson (1987) tentang tahapan perencanaan SDM antara lain : 1) Meramalkan, Mengumpulkan dan Menganalisis, 2) Menentukan Tujuan dan Kebijakan SDM, 3) Menentukan Agenda SDM, 4) Melakukan Perencanaan, Kontrol dan Pengawasan terhadap SDM. Melalui penggunaan teori ini diharapkan akan diketahui korelasi antara fenomena *bottle-neck* dengan sistem perencanaan yang diterapkan dalam organisasi Polri. (Santoso, 2019)

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang melakukan pembahasan mendekati dengan permasalahan yang dibahas dalam

artikel ini. Literatur pertama adalah tesis yang berjudul “Analisis Perencanaan dan Pengembangan Karier Pegawai Pada Pengisian Formasi Jabatan Pengawas di Badan Kepegawaian Negara” yang ditulis oleh Yani Rosyani. Tesis ini melakukan pembahasan mengenai bentuk perencanaan dan pengembangan karier pegawai pada pengisian formasi jabatan pengawas di Badan Kepegawaian Negara. Penelitian ini menemukan bahwa pada Badan Kepegawaian Negara belum memiliki keselarasan dan perencanaan karier yang terarah. Sehingga tujuan karier bagi pegawai Badan Kepegawaian Negara tidak memiliki jalur karier pegawai yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi pegawai. Penelitian ini menemukan bahwa dalam pola pengembangan karier seperti ini, pegawai tidak merencanakan kariernya tetapi hanya mengikuti kesempatan yang ada sehingga perencanaan organisasi untuk pengisian formasi jabatan. Hal ini pada dasarnya sama seperti yang dialami oleh Polri. Dimana perencanaan karier tidak jelas yang kemudian berdampak kepada pola karier dan *output* kerja pegawai. Penelitian ini dapat dijadikan referensi dan pembandingan karena Polri dan BKN pada dasarnya adalah organisasi publik.

Literatur kedua adalah laporan hasil penelitian yang ditulis oleh Ayu Arsiani pada tahun 2015 yang berjudul “Sistem Perencanaan dan Pengembangan Karier sebagai Intervensi untuk Menurunkan *Voluntary Turnover Intention* di Induk Usaha PT XY”. Penelitian ini yang bertujuan untuk mencari penyebab tingginya *voluntary turnover* para karyawan level *supervisor* keatas di PT XY dan merancang sebuah program intervensi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan penelitian *post-positivism*. Disamping itu, metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan wawancara mendalam dan analisis data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faset promosi adalah faset kepuasan kerja yang paling berpengaruh pada *voluntary turnover intention* diantara faset-faset lainnya. Oleh karena itu, intervensi yang

diusulkan adalah perencanaan dan pengembangan karier karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *voluntary turnover intention* karyawan PT. XY.

## METODE

Artikel penelitian ini memiliki 2 (dua) objektif terkait dengan latar belakang yang telah disampaikan. Pertama, artikel ini akan memberikan deskripsi mengenai manajemen SDM bagi Pamen Polri. Kedua, artikel ini akan memberikan analisa terkait fenomena *bottle-neck* dalam institusi Polri. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data sekunder sebagai sumber data utama yang digunakan. Data sekunder yang digunakan adalah berupa peraturan Kapolri terkait dengan manajemen SDM bagi anggota Polri serta literatur-literatur terkait sehubungan dengan manajemen SDM secara umum.

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini masuk ke dalam jenis penelitian dasar atau murni. Penelitian ini dilakukan atas dasar kemauan peneliti dengan tanpa adanya sponsor dari pihak ketiga. Selain itu, penelitian ini dilakukan sebagai upaya pengembangan ilmu pengetahuan dimana peneliti memiliki kebebasan dalam menentukan masalah dan objek penelitian. Dan diharapkan agar hasil dan metode penelitian yang dilakukan ini dapat dijadikan sebagai acuan bagi sektor akademis untuk meneliti hal serupa (Prasetyo & Jannah, 2006). Selanjutnya, ditinjau dari dimensi waktunya, penelitian ini merupakan penilaian *cross-sectional*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti lingkungan Polri, peneliti tidak bertujuan membandingkan strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh Polri kepada personel berpangkat Kombes dari waktu ke waktu dan melihat perubahannya.

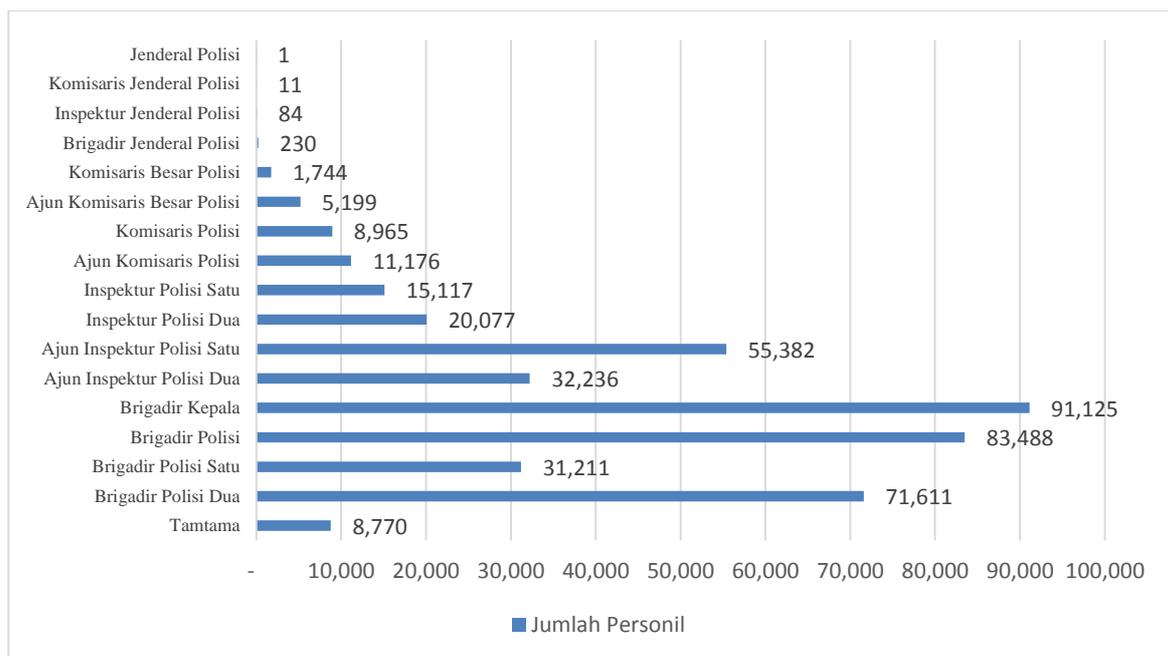
Teknik pengumpulan data dilakukan berdasarkan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer yaitu data yang diambil langsung tanpa perantara, dari sumbernya dengan wawancara mendalam yang dilakukan kepada informan-informan yang telah ditentukan. Adapun informan yang kami anggap sebagai pihak-pihak/individu yang mempunyai pengetahuan dan kapabilitas dalam menjawab pertanyaan dan memberikan penjelasan yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Kepala Biro Pembinaan Karier (Karobinkar) SSDM Polri
2. Kepala Bagian Mutasi dan Jabatan (Kabagmutjab) Robinkar SSDM Polri.

Disamping itu, peneliti juga akan memanfaatkan data sekunder, baik dokumen, data statistik, diolah dan dianalisis untuk mendukung pertanyaan penelitian. Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara menelusuri literatur-literatur atau dokumen-dokumen terpilih. Artikel ini selanjutnya diharapkan akan dapat menjadi rujukan bagi strategi manajemen SDM anggota Polri, khususnya bagi Pamen berpangkat Kombes dalam upaya mengurangi penumpukan antrean jabatan.

## HASIL

Ditinjau dari jumlah personil dalam struktur institusi, berdasarkan data internal Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri yang dituangkan dalam suatu Laporan Kekuatan Personel Polri Triwulan III Tahun 2019, diketahui bahwa susunan personil Mabas Polri dengan jenis kepegawaian Polisi adalah sebagaimana tertuang pada grafik berikut:



**Gambar 1.1 Susunan Personil Mabes Polri**

Sumber: Baginfolpers Robinkar SSDM Polri, Oktober 2019

Berdasarkan grafik di atas, dapat mengindikasikan beberapa permasalahan dalam manajemen SDM Polri. Salah satu permasalahan yang ada dalam hal ini adalah *gap* yang besar antara perwira menengah dan perwira tinggi mengakibatkan terjadinya kondisi *bottle-neck* kenaikan pangkat.

Hal ini dikonfirmasi melalui wawancara dengan Karobinkar SSDM Polri, Kabagmutjab SSDM Polri dan Kabag Gasus Robinkar SSDM Polri. Karobinkar SSDM Polri membenarkan adanya fenomena *bottle-neck* yang berujung kepada terjadi penumpukan personel khususnya di pangkat Kombes ke Brigjen atau eselon 2A. Bagi Pamen Polri dengan pangkat Kombes, personel yang *eligible* untuk bisa menjabat di jabatan 2A terdiri atas yang baru menyelesaikan pendidikan Sespimti sebanyak 98 orang. Dari jumlah ini telah diurai menjadi 68 orang untuk Pati. Sementara itu personel yang saat ini pengembalian dari kementerian lembaga penumpukan belum dapat jabatan jumlahnya ada 53 orang. Hal ini berdampak kepada personel AKBP yang seharusnya mengalami kenaikan pangkat ke Kombes menjadi sedikit terhambat. Hal ini disebabkan karena ruang jabatan Kombes itu mengalami *overload* sebanyak 256 orang.

Rata-rata jumlah pensiun Kombes itu sebanyak 124 orang pertahunnya. Sementara jumlah personel yang saat ini *eligible* dari AKBP ke Kombes itu juga hampir 16 orang. Oleh karenanya diperlukan waktu sekitar 5 tahun untuk melakukan penguraian jumlah personel.

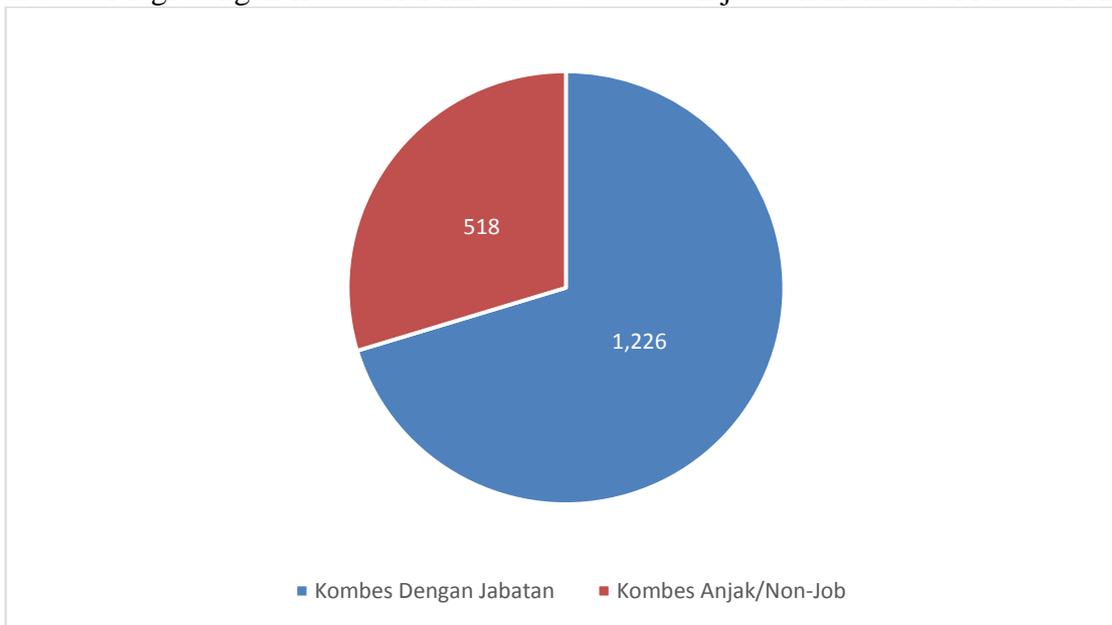
Personel dengan pangkat Kombes yang *eligible* ke jenjang Pati dan telah menempuh pendidikan adalah sejumlah 68 orang. Diantara jumlah tersebut yang sudah *eligible* artinya sudah menduduki jabatan eselon 2B1 itu ada 260-an orang. Oleh karenanya saat ini kurang lebih ada 320 orang lebih yang akan bersaing untuk jabatan eselon 2A/Brigjen, dan rata-rata untuk Pati yang pensiun setiap tahunnya itu ada 50 orang. Jadi untuk mengurai penumpukan Polri butuh waktu kurang lebih selama 6 tahun. Melihat hal tersebut maka SSDM Mabes Polri membuat strategi dalam rangka mengurai penumpukan jabatan baik AKBP, Kombes dan mengurai Jenderal yang saat ini mengalami *non-job*. Untuk itu SSDM Polri menetapkan beberapa langkah yang diharapkan akan menjadi solusi fenomena *bottle-neck* ini. Diantaranya adalah restrukturisasi organisasi Polri melalui meningkatkan tipologi Polda, melakukan ritrokasi berbasis

kompetensi, dan melakukan pemberdayaan personel Polri yang sudah memenuhi persyaratan dan kompetensi untuk bisa di tugaskan di Kementerian Lembaga.

Sementara itu menurut Kabag Mutjab SSDM Polri, fenomena *bottle-neck* Polri disebabkan oleh kondisi peserta pendidikan pengembangan Sespimmen yang jumlahnya tidak sesuai lagi dengan kuota. Hal ini turut

berimplikasi kepada permasalahan *bottle-neck* pada jabatan Kombes. Menurut Kabag Mutjab SSDM Polri, salah satu cara yang dapat ditempuh untuk mengatasi permasalahan ini adalah penempatan anggota Polri diluar struktur serta membuka jabatan fungsional di lingkungan Polri.

Berikut adalah data terkait dengan status dan jabatan Kombes di Mabes Polri:



**Gambar 1.2 Susunan Status Pamen Polri Berpangkat Kombes**

Sumber: Baginforops Robinkar SSDM Polri, Oktober 2019

Berdasarkan data-data yang ditemukan dan konfirmasi dari hasil wawancara terhadap informan dapat diketahui bahwa benar adanya fenomena *bottle-neck* terjadi di organisasi Polri, khususnya bagi personil Pamen dari jabatan Kombes kondisi *bottle-neck* tersebut menyebabkan terjadinya penumpukan antrean jabatan yang menjadi momok dalam pengembangan karier anggota Polri dengan pangkat Komisaris Besar. Hal ini menunjukkan adanya suatu permasalahan struktur institusi yang tidak ideal yang disebabkan oleh kondisi *bottle-neck* dalam institusi Polri (Mukhtas, 2019).

## PEMBAHASAN

### Manajemen SDM Polri Bagi Pamen Polri

Terdapat berbagai definisi atau pengertian mengenai manajemen SDM. Dalam artikel ini, terdapat beberapa pemahaman mengenai manajemen SDM yang menjadi

kan acuan. Diantaranya adalah Torrington & Hall dan Sofyandi. Torrington & Hall (1991) berpendapat yakni manajemen sumber daya manusia adalah susunan strategi, proses, dan aktivitas yang dirancang untuk mendukung tujuan institusi melalui integrasi kebutuhan individu dan institusi. Sementara itu menurut Sofyandi (2008), manajemen SDM adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen tersebut bertujuan untuk suatu pengendalian, pengelompokan, perencanaan dan kepemimpinan. Selain itu, fungsi operasional SDM memiliki target kesuksesan institusi secara efektif dan efisien yang di mulai dari tahapan rekrutmen, pelatihan pengembangan, mutasi, promosi, penilaian kerja dan pemberian kompensasi, hingga pengakhiran kerja, hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dari SDM.

Secara umum, terdapat beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia di dalam institusi. Pertama adalah maksud dari MSDM itu sendiri. Dimana maksud dari MSDM adalah untuk memberikan partisipasi yang diinginkan dari pegawai kepada institusi. Kontribusi produktif ini diwujudkan melalui tanggung jawab yang baik. Dan tujuan MSDM selanjutnya membimbing tahapan ilmu dan pelaksanaan nantinya dilapangan manajemen sumber daya manusia di suatu institusi. Ilmu manajemen sumber daya menggambarkan niat sebagai tahapan yang berkaitan dengan sumber daya manusia pada bagian manajer pelaksana, serta membangun tanggung jawab yang baik oleh pegawai dalam mendukung usaha tersebut (Sofyandi, 2008).

Dalam institusi Polri, salah satu bentuk manajemen SDM yang digunakan adalah sistem kepangkatan. Perwira merupakan tingkatan tertinggi dalam kepangkatan Polri yang menjadi motor penggerak institusi. Level perwira ini ditempati oleh unsur pimpinan yang terdiri atas 3 sub-level, yaitu perwira tinggi, perwira menengah dan perwira pertama. Sementara level bintara adalah unsur pelaksana tugas kepolisian. Dan level tamtama merupakan unsur pembantu pelaksana tugas kepolisian. Baik personel level tamtama dan level bintara dapat naik ke level lebih tinggi apabila memenuhi persyaratan dan telah memenuhi ketentuan yang berlaku. Mengenai pengaturan pembinaan karier dari anggota Polri.

Sistem kepangkatan ini yang diterapkan dalam organisasi Polri mengacu kepada Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (selanjutnya disebut dengan Peraturan Kapolri No. 9 Tahun 2016). Dalam peraturan ini diatur bahwa sistem pembinaan karier sebagai penerapan anggota Polri adalah meliputi beberapa hal, yaitu pola rotasi, kepangkatan, jabatan dan hingga penugasan. Sedangkan tahapan karier organisasi Polri adalah tahapan pembinaan anggota Polri untuk mem-

bentuk alur promosi karier dan menunjukkan hubungan dan kecocokan dari setelah melaksanakan pendidikan pembentukan, jabatan, pangkat, sampai dengan memasuki tahapan pensiun. Lebih lanjut, Peraturan Kapolri No. 9 Tahun 2016 juga mengatur mengenai pola karier anggota Polri yang terbagi atas karier perwira, bintara dan tamtama Polri. Didalam Perkap Kapolri No. 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Pasal 6 telah diatur mengenai pola karier anggota Polri yang berbunyi: "*Pola karier Perwira Polri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf a dimulai sejak penugasan pada pangkat Inspektur Polisi Dua sampai dengan Jenderal Polisi melalui jenjang jabatan struktural atau fungsional, baik di dalam maupun di luar struktur organisasi Polri*". Berdasarkan peraturan Kapolri No. 9 Tahun 2016 ini diatur bahwa perwira yang sudah memenuhi persyaratan untuk di berikan jabatan. Jabatan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan manajerial merupakan jabatan yang seharusnya ditempati oleh perwira Polri yang memenuhi persyaratan sebagaimana diatur dalam peraturan tersebut.

Sistem penempatan jabatan yang diterapkan di institusi Polri ini pada dasarnya adalah sama dengan sistem *rank-in-person*. Secara konseptual, sistem *rank-in-person* yang diterapkan pada sektor publik (termasuk militer) dalam tahap perencanaan pengelolaan SDM memiliki kriteria yang berorientasi pada: a) mencari orang-orang muda berpotensi tinggi yang relatif tidak berpengalaman untuk memulai karier di tingkat awal; b) memilih individu berdasarkan potensi jangka panjang dan kemampuan mereka untuk tampil di berbagai tingkatan melalui karier; dan c) memiliki tugas fleksibel yang berubah secara berkala. Dalam hal ini, pelatihan sering dimasukkan sebagai bagian dari perubahan tugas untuk memberikan keterampilan yang baru dibutuhkan. Individu harus tetap tersedia untuk penugasan geografis atau fungsional apapun (Shafritz, 2001).

Dalam mengantisipasi kebutuhan SDM bagi organisasi Polri, aktivitas penempatan dilakukan dengan meliputi pemindahan (*transfer*), promosi (*promotion*) maupun demosi (*demotion*). Akan tetapi bentuk pemindahan ataupun promosi tersebut banyak mengalami hambatan dalam organisasi Polri bagi Pamen Polri. Khususnya hal ini banyak terjadi bagi Pamen Polri dengan pangkat Kombes. Hal ini sehubungan dengan lonjakan jumlah personel dengan pangkat Kombes yang tidak berimbang dengan jumlah jabatan yang tersedia bagi Pati, terutama dengan pangkat Brigadir Jenderal Polisi. Oleh karenanya, aktivitas penempatan berupa promosi menjadi masalah tersendiri dalam manajemen SDM untuk Pamen dalam organisasi Polri.

### **Fenomena Bottle-Neck Bagi Pamen Polri Berpangkat Kombes**

Sehubungan dengan sistem kepangkatan yang digunakan dalam organisasi Polri, maka aktivitas transfer serta promosi yang dilakukan akan turut memperhitungkan ketersediaan jabatan. Sesuai dengan sistem pola karier perwira Polri, di atas pangkat Kombes adalah pangkat Brigadir Jenderal Polisi. Berdasarkan Perkap Kapolri No. 9 Tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Pasal 6 diketahui bahwa pangkat Brigadir Jenderal Polisi merupakan pangkat Jenderal Polisi yang diperoleh dari tahapan jabatan struktural dan fungsional, baik di dalam maupun di luar struktur organisasi Polri.

Meninjau susunan personil Mabes Polri, diketahui bahwa saat ini terdapat 1.744 orang Pamen Polri dengan pangkat Kombes. Sementara itu, susunan personil Mabes Polri dengan pangkat Brigadir Jenderal Polisi adalah sebanyak 230 orang. Angka ini menunjukkan adanya selisih yang besar antara jumlah Kombes dan jumlah Brigadir Jenderal Polisi. Dalam hal banyak personel berpangkat Kombes yang memiliki kualifikasi untuk mendapatkan promosi kenaikan pangkat maupun jabatan struktural sebagai Brigadir Jenderal Polisi, maka hal ini akan

mengalami hambatan tersendiri mengingat sedikitnya jumlah jabatan yang tersedia. Jumlah ini tidak seimbang dengan banyaknya personel dengan pangkat Kombes pada saat ini. Jumlah selisih yang besar antara perwira menengah dan perwira tinggi ini juga dikenal sebagai kondisi *bottle-neck* kenaikan pangkat. Kondisi *bottle-neck* tersebut menunjukkan permasalahan struktur organisasi yang tidak ideal (Mukhtas, 2019).

Hal ini telah dikonfirmasi oleh mantan Kapolri Jenderal Polisi (Purn) Tito Karnavian melalui website resmi Humas Polri (Divisi Humas Polri, 2019), yang menjelaskan bahwa saat ini terjadi penumpukan antrian jabatan pada jenjang Kombes Polisi yang akan naik ke Brigadir Jenderal (Brigjen). Terkait dengan hal tersebut, Jenderal Polisi (Purn) Tito membenarkan adanya fenomena ledakan kenaikan pangkat personel yang berpangkat Kombes kepada Jenderal Bintang Satu. Hal ini menjadi suatu permasalahan sehubungan dengan antrian perwira berpangkat Kombes yang menunggu tidak sebanding dengan jumlah Jenderal yang pensiun setiap tahunnya.

Menurut penjelasan Jenderal Polisi (Purn) Tito, diketahui bahwa ledakan jabatan ini disebabkan oleh sistem manajemen SDM Polri pada masa lampau. Ledakan ini dimulai sejak angkatan 1983, 1984, hingga 1988. Permasalahan terbesar muncul pada tahun 1988, dimana dalam angkatan tersebut yang lulus pendidikan tinggi jenderal terdapat lebih dari 400 orang. Hal ini selanjutnya menyebabkan ledakan personel pada pangkat Kombes mantap atau eselon II B1 dimana sebelum angkatan itu diduduki oleh Kombes hanya beberapa orang saja (Ramadhan, 2019).

Lebih lanjut, berdasarkan penjelasan yang disampaikan oleh Kadiv Humas Polri, Brigjen. Pol. Dedi Prasetyo dalam Santoso (2019), pada dasarnya terdapat sekitar 460 orang Kombes yang telah *eligible* untuk naik pangkat ke jenjang Brigjen. Yang dimaksud dengan '*eligible*' adalah para Kombes yang sudah menyelesaikan pendidikan sekolah Dikbangum (Sespinti) untuk pangkat perwira tinggi (Pati). Sehingga demikian

pada dasarnya sudah memenuhi syarat untuk mendapatkan promosi jabatan setingkat lebih tinggi (Santoso, 2019).

Berdasarkan penjelasan di atas, jelas bahwa terdapat permasalahan dalam hal penetapan rencana pengelolaan sumber daya manusia pada institusi Polri. Dalam proses perencanaan pengelolaan SDM seharusnya SSDM Polri diharuskan mampu mengetahui berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Jumlah ini kemudian perlu untuk disesuaikan dengan penempatan personel. Selain itu juga perlu dilihat struktur organisasi dan tugas pokok dan fungsi dari instansi Polri agar tidak terjadi penumpukan antrean jabatan sebagaimana yang telah terjadi.

Fenomena *bottle-neck* ini tidak terlepas dari proses perencanaan SDM yang tidak terlaksana dengan baik. Merujuk pendapat (Schuler & Jackson, 1987), terdapat empat langkah utama didalam proses perencanaan sumber daya manusia, antara lain 1) Meramalkan, Mengumpulkan dan Menganalisis, 2) Menentukan Tujuan dan Kebijakan SDM, 3) Menentukan Agenda SDM, 4) Melakukan Perencanaan, Kontrol dan Pengawasan terhadap SDM.

Sumber data yang dikumpulkan dapat bersumber dari lingkungan (baik dari internal dan juga eksternal), pengalaman yang telah lalu dan pengamatan di saat ini. Terjadinya lonjakan jumlah personel berpangkat Kombes saat ini tidak terlepas dari rekrutmen yang dilakukan pada masa yang lampau. Mengacu kepada pola pembinaan karier Polri pada masa yang lampau, pada dasarnya kebutuhan akan meramalkan, mengumpulkan dan menganalisis data telah disadari. Kondisi diatas terlihat dari Surat Keputusan Kapolri nomor 493/X/1992 tentang Penggunaan Prajurit Polri yang menyatakan bahwa sistem karier Polri meliputi:

- a. Penentuan sasaran dan lingkup karier;
- b. Penentuan norma dan pola karier;
- c. Mengadakan analisa dan nevellirring jabatan;
- d. Menentukan urutan jabatan, kepangkatan, pendidikan dan gilirannya penugasan;

- e. Menyusun klasifikasi perwira Polri dan analisa kebutuhan perwira yang disesuaikan dengan komposisi personil.

Perihal lonjakan ini tidak dapat dipisahkan dari kurang matanya analisis dan prediksi kebutuhan personel di masa mendatang dalam organisasi Polri. Terlepas dari bentuk kebijakan yang dahulu telah ada, hal ini mengindikasikan bahwa pada masa lampau organisasi Polri belum menerapkan tahap meramalkan, mengumpulkan dan menganalisis data yang tepat. Seharusnya tahapan ini dilakukan dengan melakukan perumusan terhadap jumlah kebutuhan pegawai serta melakukan penyusunan formasi anggota Polri, baik di pusat maupun didaerah.

Rekapan informasi peramalan pegawai yang dibutuhkan, pendataan SDM dan jumlah keseriusan pemohon dari setiap Polda menjadi hal yang esensial untuk dilakukan, sementara sistem rekrutmen institusi Polri pada masa lampau yang tidak berpedoman kepada tahap perencanaan SDM menjadi salah satu penyebab fenomena *bottle-neck* ini.

Tahap kedua meletakkan titik berat terhadap proses penentuan tujuan dalam organisasi. Penentuan kebijakan SDM haruslah jelas, hal ini dimaksudkan untukantisipasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi khususnya di Mabes Polri.

Sehubungan dengan upaya untuk mengantisipasi pengembangan perubahan yang terjadi, maka diperlukan penetapan kebijakan dalam perencanaan SDM. Pada saat ini, dalam organisasi Polri memiliki jumlah personel dengan jabatan Kombes yang berlebihan. Hal ini terlihat dalam susunan status Pamen Polri berpangkat Kombes yang tidak memiliki tugas dalam kesehariannya (*non-job/anjak*). Yang dimaksud dengan status Anjak adalah kondisi dimana seorang personil Polri sedang berada dalam posisi *non-job* yang disebabkan oleh sebab tertentu, antara lain sedang melakukan persiapan sekolah/pendidikan, ada masalah tertentu yang bersangkutan dengan personil tersebut (sedang dalam proses pendidikan, pemeriksaan/riksa, sakit, dll.), dan/atau

sedang dalam tahap persiapan pensiun (Dewantoro, 2019).

Berdasarkan grafik 1.2 di atas, dapat dilihat bahwa terdapat sejumlah 518 personil Polri berada pada kondisi “antrean jabatan”. Dalam kesehariannya, personil Polri berpangkat Kombes tersebut tidak memiliki tugas dan tanggung jawab pada posisi tertentu. Namun demikian, pihak Mabes Polri masih memiliki kewajiban untuk melakukan pembayaran gaji, remunerasi dan tunjangan jabatan termasuk kepada personil Polri berpangkat Kombes yang sedang menunggu antrean jabatan tersebut. Namun kondisi Anjak yang saat ini terjadi menjadi bukti nyata dampak lain dari lonjakan jumlah personil yang berpangkat Kombes. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa sistem perencanaan karier yang saat ini diterapkan dalam institusi Polri tidak mengantisipasi pengembangan organisasional dalam merespon perubahan. Peningkatan jumlah personil yang menyebabkan lonjakan secara mendadak dalam hal ini dapat dinilai sebagai bentuk tidak adanya antisipasi organisasi terhadap pengembangan organisasional dan perubahan.

Tahap ketiga adalah tahap perancangan mekanisme serta prosedur manajemen SDM. Pada tahap ini terlihat daya tawar rekrutmen calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini meliputi penyusunan rekrutmen dan seleksi, rotasi serta pemeliharaan pegawai.

Dalam rangka kebijakan SDM telah disusun, seharusnya dilakukan perancangan atas mekanisme serta prosedur manajemen SDM yang dapat diimplementasikan. Begitupun dalam organisasi Polri. Dalam hal pertimbangan Polri untuk melakukan rekrutmen perlu mempertimbangkan dampak kedepannya. Dengan mengukur usia saat penerimaan, proyeksi usia produktif serta ketersediaan jabatan dalam masing-masing pangkat perlu disusun dalam bentuk program tenaga kerja. Dalam konteks terjadinya fenomena *bottle-neck* dalam organisasi Polri, dinilai terdapat keterkaitan yang sangat erat dengan disintegrasi atas program pengadaan

pegawai baru dengan program pemeliharaan bagi pegawai-pegawai yang produktif. Hal ini menunjukkan program tenaga kerja Polri di masa lampau yang tidak berjalan dengan baik.

Tahap keempat merupakan tahap pengawasan, mengevaluasi dan implementasi dari program manajemen SDM yang tengah berjalan. Evaluasi dilakukan agar diketahui kondisi objektif SDM dalam suatu organisasi. Pengetahuan ini menjadi penting sehubungan dengan upaya untuk menyesuaikan kepentingan berdasarkan analisa sebab dan akibat. Selain hal tersebut, hasil dari evaluasi akan dapat dijadikan sebagai dasar atas *feedforward*. Dalam hal ini evaluasi juga perlu untuk dijadikan acuan dalam perencanaan selanjutnya dimasa yang mendatang.

Fenomena *bottle-neck* dalam organisasi Polri baru muncul dalam beberapa tahun belakangan ini dan fenomena yang terjadi saat ini cenderung menyebabkan kesulitan bagi Polri selaku institusi untuk dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang bersifat esensial, seperti pengembangan, kompensasi, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Hal ini dapat diatasi dengan keluarnya Perkap No. 9 tahun 2016.

Berdasarkan Perkap No. 9 Tahun 2016, Polri diharapkan bersinergi dengan dengan lembaga Ad Hoc (sementara) KPK dalam fungsi untuk memberantas korupsi. Disamping itu juga terdapat opsi sinergi antara Polisi dan Kejaksaan untuk berfungsi sebagaimana mestinya. Apabila ditelusuri kepada sejarah asal muasal Polri, seperti juga pada kepolisian di negara lain, polisi berada dibawah departemen dalam negeri. Maka dapat diproyeksikan bahwa adanya kemungkinan sinergi antara Polri dengan Kementerian Dalam Negeri.

Dengan harapan Polri dapat bersinergi serta bekerja sama dengan kementerian, lembaga/non departemen, BUMN juga diharapkan akan dapat membantu upaya merestrukturisasi posisi jabatan. Ide ini juga dapat digunakan dengan harapan semakin efektifnya dalam memberantas korupsi dilingkungan pemerintah pusat, daerah, ke-

mentrian, lembaga/non departemen, dan institusi kepolisian itu sendiri. Anggota Polri yang berpangkat Inspektur Jendral dapat ditempatkan di posisi sebagai kepala inspektorat (pengawasan) pada kementerian, BUMN, Pemerintahan Provinsi, Lembaga non departemen. Sedangkan sekretarisnya dapat diduduki oleh seorang Brigadir jendral Polisi. Pada level pemerintahan kabupaten dan kota, Kepala inspektorat dapat dijabat oleh seorang Brigadir jendral Polisi, sedang sekretarisnya, dapat dijabat oleh Komisariss Besar Polisi.

Jika di Indonesia ada 524 kepala daerah dan masing-masing daerah memiliki 3 posisi untuk perwira tinggi, maka jabatan yang dapat diamanatkan adalah 1572 posisi. Sedangkan untuk posisi di inspektorat pada kementerian, departemen dan BUMN, dimana: Pada 42 (Empatpuluh dua) kementerian dengan ketersediaan 84 posisi, 27 (duapuluh tujuh) Lembaga/non departemen dengan ketersediaan jabatan 54 posisi, serta BUMN yang menurut Menteri BUMN Erick Tohir akan dirampingkan menjadi 100 BUMN, dengan ketersediaan jabatan kurang lebih sebanyak 200 (duaratus) posisi. Sehingga kurang lebih terdapat 1911 (seribu Sembilan ratus sebelas) posisi jabatan yang perlu untuk diisi, dan perwira tinggi memiliki kualifikasi dan kesempatan untuk mengisi jabatan ini. Secara lebih terperinci lagi, diperkirakan paling sedikit ada lebih kurang 600 (enam ratus) posisi yang dapat diisi oleh perwira menengah berpangkat Kombes dan AKBP. Sehingga jika dikaitkan dengan fenomena *bottle-neck* yang saat ini terjadi, menurut hasil analisis diatas, maka masalah anjak atau *bottle-neck* pada penempatan jabatan akan terpecahkan, asal lembaga Kepolisian Republik Indonesia dapat bekerjasama dengan Kemendagri, Kementerian, Non kementerian dan lembaga serta BUMN di negara kita.

Namun dalam praktik yang saat terjadi saat ini, penempatan perwira menengah berpangkat Kombes dan AKBP dalam BUMN hanya dapat dilakukan berdasarkan permintaan dari BUMN tersebut. Sistem ini biasanya dilakukan dalam bentuk rekrutmen bagi Pamen Polri. Apabila terpilih, sistem

rekrutmen yang biasa digunakan adalah dalam bentuk kontrak. Sistem inipun baru diterapkan oleh beberapa BUMN saja. Hal ini kemudian dinilai juga sebagai salah satu faktor terhambatnya dilakukan sistem penempatan personil dalam BUMN untuk dapat mengatasi permasalahan *bottle-neck* yang ada. Sehubungan dengan itu maka perlu adanya suatu kebijakan dari lembaga eksekutif ataupun Kementerian BUMN agar dapat berkoordinasi dengan Polri untuk bersinergi mengatasi permasalahan ini.

## **SIMPULAN**

Kenaikan pangkat serta penempatan dalam jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya adalah hal yang lazim diharapkan oleh personel Polri. Akan tetapi, mengingat bahwa Indonesia adalah negara dengan wilayah geografis yang begitu luas serta tidak adanya kekhususan tugas dalam organisasi Polri yang bersifat baku menyebabkan setiap personel Polri harus siap untuk mengikuti aturan dan perintah, termasuk perihal jabatan dan penempatan. Akan tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa setiap personel memiliki hak untuk mendapatkan kenaikan promosi berupa kenaikan pangkat maupun memperoleh jabatan yang sesuai dengan kualifikasi serta aturan yang berlaku. Fenomena *bottle-neck* dalam organisasi Polri dalam hal ini menyebabkan personel dengan pangkat Kombes terhambat dalam mendapatkan penempatan yang dinilai sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya. Hal ini disebabkan oleh proses perencanaan karier organisasi Polri dimasa lampau yang tidak melakukan perencanaan SDM dengan baik. Kedepannya, organisasi Polri perlu untuk menemukan solusi atas permasalahan *bottle-neck* jabatan personil yang menjadi momok dalam organisasi Polri serta melakukan evaluasi terhadap sistem perencanaan SDM yang ditetapkan agar fenomena *bottle-neck* tidak terulang lagi.

## **DAFTAR RUJUKAN**

Ramadhan, 2019. Penyebab Ledakan Kombes Dalam POLRI. *Asumsi.com*. 8 November 2019

- <https://www.asumsi.co/post/penyebab-ledakan-kombes-dalam-polri>
- Humas polri. (2019). *Tito Karnavian cerita dibuat pusing saat menjadi kapolri, apa itu? - Divisi Humas Polri*. <https://humas.polri.go.id/2019/11/06/tito-karnavian-cerita-dibuat-pusing-saat-menjadi-kapolri-apa-itu/>
- Santoso, A. (2019). *Ledakan Kombes, 460 Perwira Menengah Antre Jadi Jenderal*. <https://news.detik.com/berita/d-4775800/ledakan-kombes-460-perwira-menengah-antre-jadi-jenderal>
- Dewantoro, B., 2019. *Definisi Status Anjak Dalam Organisasi Polri* [Interview] (22 November 2019).
- Bangun, W., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Notoatmodjo, S., 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RINEKA CIPTA.
- Mathis, L. d. J. J., 2010. *Human Resource Management. 13th.ed.*. Jakarta: Karya Salemba Empat.
- Pophal, L. G., 2006. *Human Resource Book.* Jakarta: Prenada.
- Mangkuprawira, S., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahyudi, B., 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: BPFE.
- Laabs, J. J., 1993. Hewlett Packard's Core Values Drive HR Strategy. *Personnel Journal*, p. 38.
- Sofyandi, H., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Werther, J. W. B. & Davis, K., 1996. *Human Resources and Personal Management*. New York: McGraw-Hill Inc..
- Dessler, G., 2008. *Human Resource Management (11th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Pergamit, M. & Veum, J., 1999. What is a Promotion?. *Industrial and Labor Relations Review*, pp. 581-601.
- Baker, G. M. J. & Murphy., K., 1998. Compensation and Incentives. *Journal of Finance Vol 43 No 3*, pp. 593-616.
- Sastrohadiwiryo, S., 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif & Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stumpf, A. S. & L. M., 1981. Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process.. *Journal of Management, Vol. 6, No.4*, pp. 539-549.
- Campbell, D., 2008. Nonfinancial Performance Measures and Promotion Based Incentives. *Journal of Accounting Research* , pp. 297-332.
- Heidjrachman & Husnan, S., 1997. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Torrington, D. & Hall, L., 1991. *Personnal Management*. Libraires Australia: Prentice Hall.
- Anon., n.d. s.l.:s.n.
- Balassiano, M. & Salles, D., 2012. Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute. *Journal of Brazilian Administration Review Vol. 9, No. 3*, pp. 268-286.
- Mukhtas, H., 2019. Analisis Struktur Organisasi Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia: Kompleksitas, Sentralisasi dan Formalisasi. *Jurnal Keamanan Nasional*.
- Andri Saputra, S. H., 2018. Pengaruh Motivasi, Penempatan Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Prestasi Kerja Anggota Polda Riau. *Jurnal Psikologi*.
- Mintzberg, H., 2013. *The Nature of Managerial Work, The Rise and Fall of Strategic Planning, and Managers Not MBAs*. Kanada: Free Press.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E., 1987. Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction

- prohibited without permission. Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practice. *The Academy of Management Executive*.
- Shafritz, J. M., 2001. *Personnel management in government : politics and process*. New York: New York : Marcel Dekker.
- Polri, D. H., 2019. *Profile*. [Online] Available at: <https://humas.polri.go.id/profil/tugas-fungsi/>
- Gibson, R. F., 1994. *Principles Of Composite Material Mechanics*. New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Utomo, A. H., 2007. *Konstitusi*. Yogyakarta: s.n.
- Simamora, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Beach, D. S., 1998. *Personnel: The Management of People at Work*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Siagian, S. P., 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Simamora, B., 2001. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Burhan, B., 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Putra Grafika.
- Irawan, H., 2004. *Indonesian Customer Satisfaction: Membedah Strategi Kepuasan Pelanggan Merek Pemenang ICSA*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Arikunto, S., 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.