

Merit System dalam Mekanisme Rekrutmen dan Seleksi Bintara Polri

Andhika Wiratama

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia
Jl. Prof. Dr. Selo Soemardjan Kampus Baru UI Depok 16424
E-mail: wiratama12345@yahoo.com

Eko Prasajo

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia
Jl. Prof. Dr. Selo Soemardjan Kampus Baru UI Depok 16424
E-mail: eko.prasajo1@ui.ac.id

Abstract

Various problems in the Police recruitment and selection process are still being found. Problems such as fraud, embezzlement, prioritizing local residents, divulging test questions, and the abuse of authority. One of the reasons on how such practices can still occur are gaps that still exist in the mechanism of the National Police's recruitment and selection process. Those gaps have the potential to cause irregularities. The purpose of this study was to analyze the implementation of merit systems in the mechanism of the National Police NCO recruitment and selection process in 2018. This study used a post-positivist approach and qualitative methods. Data collection was carried out by literature studies, document studies, and in-depth interviews before data analysis was carried out. The results of the study showed that there were no regulations that govern the implementation of merit systems in the process of recruitment and selection of the Polri. Huge efforts have been carried out by the central committee to ensure merit systems can be carried out well, but there are still gaps that have the potential for fraud to occur in their mechanism. Those gaps have prevented the merit system to be properly implemented in the Polri NCO recruitment and selection process held by all regional committees in 2018.

KeyWords: Indonesian National Police; Merit system; Recruitment; Selection.

Abstrak

Berbagai permasalahan dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri masih ditemukan yang meliputi penipuan dan penggelapan dengan menjanjikan dapat meluluskan, kebijakan mengutamakan putra daerah, membocorkan soal tes, serta penyalahgunaan wewenang. Salah satu penyebabnya adalah masih adanya celah dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi Polri yang berpotensi adanya penyimpangan. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis implementasi merit system dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018. Penelitian ini menggunakan pendekatan post-positivism dan metode kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan studi

literatur, studi dokumen dan wawancara mendalam yang selanjutnya dilakukan analisis data. Hasil penelitian menunjukkan belum terdapat peraturan yang mengatur tentang penerapan merit system dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. Banyak upaya yang ditentukan oleh panitia pusat untuk menjamin merit system dapat terselenggara dengan baik, namun masih terdapat celah yang berpotensi adanya kecurangan dalam mekanismenya sehingga berpotensi pula merit system tidak terimplementasi dengan baik pada proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri yang diselenggarakan oleh seluruh panitia daerah pada tahun 2018.

Kata Kunci: *Polri, Sistem Merit, Rekrutmen, Seleksi*

1. Pendahuluan

Manajemen SDM di sektor publik merupakan bagian dari administrasi publik yang berperan sebagai kendaraan utama dalam proses implementasi berbagai political will pemerintah yang harus diselenggarakan secara merit (Woodard, 2005:110). Hasil studi dari World Bank (2003) menunjukkan bahwa pengutamaan prestasi atau sistem merit dalam pengembangan pegawai seperti dalam rekrutmen pegawai, prosedur seleksi, dan manajemen SDM ternyata memberikan pengaruh terbesar terhadap perbaikan kinerja administrasi secara keseluruhan. Herman (2012:30) menambahkan bahwa penggunaan merit pada pekerjaan di sektor kepegawaian publik merupakan hal yang sentral terutama dalam proses rekrutmen, promosi dan pelatihan. Untuk itu World Bank (2003) merekomendasikan agar reformasi birokrasi dimulai dengan prosedur rekrutmen dan seleksi yang kompetitif serta berbasis sistem merit dengan mendukung upaya depolitisasi.

Hal ini selaras dengan program quick wins Polri yang mengacu pada program quickwins

nasional dalam Permen PAN-RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 yang pada salah satu poinnya disebutkan penguatan sistem manajemen SDM Polri yang transparan, kompetitif, berintegritas dan berbasis merit yang dilakukan melalui penerbitan Peraturan Kapolri tentang sistem manajemen SDM Polri. Program quick wins Polri tersebut telah memacu agar Polri segera menyusun Peraturan Kapolri tentang Sistem Manajemen SDM Polri berbasis merit. Akan tetapi, hingga saat ini tahun 2019 yang merupakan jangka akhir Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, Peraturan Kapolri tentang Sistem Manajemen SDM Polri termasuk proses rekrutmen dan seleksi berbasis merit belum diterbitkan. Hal ini menjadi permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini.

Staf SDM Kapolri sebagai panitia pusat dalam penyelenggaraan proses rekrutmen dan seleksi Polri yang dipimpin oleh Asisten SDM Kapolri sebagai penentu kebijakan dan aturan dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi Polri yang diselenggarakan oleh seluruh panitia daerah di seluruh kesatuan wilayah Polda jajaran, harus mampu merumuskan peraturan dan mekanisme yang dapat menjamin terselenggaranya proses rekrutmen dan seleksi Polri dengan berbasis merit system.

Berbagai penyimpangan masih terjadi dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri yang diselenggarakan oleh Polda di seluruh Indonesia pada tahun 2017. Bekto Suprpto selaku Komisioner Kompolnas dalam Arnaz (2018:132) mengungkapkan bahwa dari 33 Polda, terdapat 9 Polda yang melakukan penyimpangan. Berbagai modus penyimpangan tersebut meliputi: (1) penipuan dan penggelapan dengan menjanjikan dapat meluluskan, (2) kebijakan mengutamakan putra daerah, (3) membocorkan soal tes, serta (4) penyalahgunaan wewenang. Berbagai permasalahan tersebut terjadi karena masih adanya celah yang berpotensi penyimpangan

dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi Polri, sehingga penelitian ini juga akan membahas terkait permasalahan mekanisme proses rekrutmen dan seleksi Polri yang masih berpotensi terjadi penyimpangan tersebut.

Selama ini, telah banyak ahli melakukan penelitian terkait analisis merit system dalam proses rekrutmen dan seleksi di sektor publik, namun belum ditemukan penelitian yang spesifik di organisasi Polri. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk memberikan kontribusi bagi organisasi Polri dengan menganalisis sejauh mana merit system di implementasikan dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi Polri. Penelitian ini fokus pada proses rekrutmen dan seleksi Polri tahun 2018 dilevel bintara karena bintara Polri sebagai personel Polri terdepan yang berhadapan langsung dengan masyarakat dengan jumlah terbanyak dibandingkan dengan perwira ataupun tamtama Polri.

2. Kerangka Teori

2.1 Konsep Sistem Merit

Merit dimaknai sebagai karakteristik individu (*"merit" is a characteristic of individuals*, *"meritocracy" is a characteristic of societies as a whole*) sedangkan meritokrasi adalah karakteristik masyarakat secara keseluruhan yang mengacu pada sistem sosial secara keseluruhan di mana individu maju dan mendapatkan imbalan langsung sesuai dengan upaya dan kemampuan individu mereka (McNamee & Miller, 2009:2). Dengan demikian, meritokrasi dapat dijalankan jika ada mekanisme yang disebut sistem merit (Setyowati, 2016:87). McCourt (2007:5) mendefinisikan merit system yaitu *"the appointment of the best person for any given job"* yang artinya penunjukan orang terbaik untuk pekerjaan apa pun. Sehingga pekerjaan atau jabatan haruslah diisi oleh orang-orang yang terbaik karena kualitas dan kemampuannya (Herman, 2012:67), yaitu bukan berdasarkan faktor-faktor askriptif seperti kelas sosial,

jender, kesukuan ataupun kekayaan seseorang (Kumorotomo, 2006:4).

McCrudden (1998), mengutip Fallon, kemudian mengidentifikasi lima konsep merit yang berbeda. Dalam model ini, merit sering dipahami sebagai sinonim dari non-diskriminasi, kronisme, atau favoritisme politik. Model kedua adalah prestasi umum 'akal sehat'. Model ini mensyaratkan bahwa kualitas yang dicari untuk mencapai tujuan harus dilihat sebagai sesuatu yang secara umum berharga di masyarakat. Konsep ketiga tentang merit dikaitkan dengan keterhubungan kerja yang ketat. Model ini membutuhkan tingkat kesesuaian yang lebih erat antara alat (cara) yang digunakan dan tujuan yang ingin dicapai. Model keempat adalah merit sebagai kemampuan untuk menghasilkan hasil terkait pekerjaan tertentu. Model keempat cenderung memilih pandangan yang lebih luas berkenaan dengan elemen apa pun yang terkandung dalam suatu pekerjaan (terdiri dari apa pekerjaan itu). Model ini lebih tertarik pada pandangan yang menggabungkan berbagai ide tentang sifat pekerjaan yang dapat membantu pelaksanaan pekerjaan daripada hanya sejauh yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan ini. Model kelima adalah merit sebagai kapasitas untuk menghasilkan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan adanya model tersebut, berarti tidak ada lagi satu konsep merit yang muncul yang dapat dipertahankan oleh seseorang sebagai dasar yang tepat di mana gagasan tentang merit yang objektif dapat diformulasikan (McCrudden, 1998:556).

Definisi merit yang diutarakan oleh McCourt sebelumnya, dapat menjadi persoalan yaitu bagaimana mendefinisikan *"the best person"*, karena apabila tidak tepat maka akan dapat menjadi makna yang kontroversial. Sehingga pada kenyataannya dengan menggunakan definisi *"the best person"* memiliki empat implikasi yang bertentangan dengan praktik di banyak lembaga. Implikasi tersebut disebutkan McCourt

(2007:5) pada tabel berikut:

Tabel 1. *Implications of A "Best Person" Definition*

IMPLICATION	CURRENT PRACTICE
1. Applies to job satevery level	a focus on the point of entry
2. The appointee is the best candidate	the appointee is merelyable to do the job
3. Posts are open to all eligible candidates	posts are restricted to certain candidates
4. The appointment process is systematic, transparant and challengeable	the appointment process maybe arbitrary, secreteive and unchallengeable

Sumber : Willy McCourt, 2007

McCourt (2007:4) memberikan penjelasan tambahan dari tabel tersebut yaitu: (1) Jobsatevery level, artinya bahwa prinsip-prinsip merit berlaku untuk promosi jabatan termasuk perekrutan awal bagi pegawai baru. (2) The bestcandidate, artinya bahwa calon terbaik terbukti yang paling mampu di antara sejumlah kandidat dalam menyelesaikan tugas jabatannya dengan baik. (3) Open to all, artinya bahwapenentuan kandidat tidak hanya mengandalkan pada sumber-sumber calon internal atau berdasarkan kepada sejumlah kandidat yang terbatas. (4) Systematic, transparentandchallengeable, artinya bahwa setiap keputusan dalam pengangkatan dapat dipertanyakan, termasuk dari para kandidat yang tidak berhasil.

Indikator merit yang diuraikan oleh McCourt tersebut yang digunakan oleh peneliti untuk menganalisis merit system dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018, yaitu meliputi: (1) applies to job satevery level yaitu berlaku pada semua level rekrutmen dan seleksi Polri, (2) posts are open toallegiblecandidatesyaitu terbuka untuk semua kandidat yang memenuhi syarat, (3) theappointmentprocessissystematic, transparent and challengeable yaitu governansi yang akuntabel, dan (4) the appointee is the best candidate yaitu penunjukan kandidat terbaik.

2.2 Sistem Merit dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi

Public Service Commission of Samoa (2017:13) menyebutkan bahwa perekrutan dan seleksi berbasis merit secara keseluruhan penting bagi sebuah organisasi dalam mengejar tujuannya. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Okeke-Uzodike & Subban (2015:33) insecurity, education and ethnicity (amongst others yang menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi jangka pendek atau jangka panjang, diperlukan tenaga kerja yang efisien yang hanya dapat dicapai dengan merekrut orang dengan keterampilan, kualifikasi, dan pengalaman yang sesuai. Untuk mendapatkan tenaga kerja seperti tersebut Zaman (2015:111) mengemukakan bahwa tidak ada kriteria yang dapat mengalahkan sistem merit untuk perekrutan personel di organisasi mana pun baik publik maupun swasta.

Berman et al (2001:101) menjelaskan proses seleksi berdasarkan sistem merit menekankan kualifikasi teknis dengan menggunakan proses yang menganalisis kompetensi pekerjaan dan membutuhkan prosedur aplikasi terbuka. Dalam sistem merit ini selalu memerlukan tes yang terkait dengan pendidikan dan pengalaman, evaluasi kinerja, dan lisensi serta tes pengetahuan tertulis. Kekuatan dari seleksi dengan sistem merit adalah prosesnya yang adil bagi para kandidat, ketersediaannya untuk adanya pengawasan, dan jaminannya atas kompetensi dan kualifikasi minimum, serta demokratis dan dapat dipertanggungjawabkan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen dan seleksi berbasis sistem merit adalah kunci untuk meningkatkan kualitas personel yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi maupun mencapai tujuan organisasi.

2.3 Rekrutmen Kepolisian (*Police Recruitment*)

Schafer et al (2012:246) menyebutkan bahwa penting bagi pemimpin organisasi Kepolisian yang menginginkan lembaganya menjadi lebih baik di masa yang akan datang untuk mengambil peran aktif dalam proses rekrutmen, terlepas dari struktur formal sistem pada lembaga tersebut. Roberg & Kuykendall (2012:160) menyatakan bahwa langkah awal dalam proses rekrutmen personel Kepolisian adalah menarik para kandidat yang berkualifikasi bagus. Alasannya adalah hubungan jumlah pelamar dengan mereka yang berkualifikasi bagus untuk posisi-posisi tertentu mempengaruhi kualitas personel yang dipekerjakan.

Jenis rekrutmen ada 2 (dua) yaitu *internal recruitment* dan *external recruitment* (Tracey, 1994:181). Erasmus et al (2005:223) berpendapat bahwa dalam kasus-kasus tertentu, perekrutan harus dilakukan secara eksternal, misalnya ketika sekelompok pegawai baru diperlukan. Sehingga pada proses rekrutmen awal personel Kepolisian lebih tepat dilakukan dengan menggunakan jenis rekrutmen eksternal. Untuk strategi eksternal, Roberg & Kuykendall (2012:160) menjelaskan bahwa terdapat metode perekrutan yang paling umum dalam Kepolisian yang meliputi (1) iklan, melalui brosur-brosur, surat kabar, televisi, radio, surat massal, dan jurnal-jurnal; (2) permohonan ke kelompok-kelompok kepentingan khusus, seperti kelompok lingkungan, sosial, politik, dan minoritas; (3) iklan layanan publik di televisi dan radio; (4) permohonan kepada kantor-kantor perencanaan dan sekolah (perekrutan sekolah penting jika persyaratan edukasional harus ditingkatkan); dan (5) perujukan dari pegawai yang ada.

2.4 Seleksi Kepolisian (Police Selection)

Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya. Artinya hasil rekrutmen yang telah dilakukan kemudian dipilih untuk menentukan mana yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan atau

memenuhi kualifikasi yang diharapkan (Kasmir, 2016:100). Proses seleksi pada Lembaga Kepolisian, Roberg & Kuykendall (2012:163) mendefinisikannya sebagai proses menentukan kandidat mana yang terbaik yang cocok untuk kebutuhan organisasi Kepolisian. Schafer et al (2012:383) menambahkan bahwa proses seleksi untuk petugas polisi dirancang untuk memilih yang paling berkualitas dan untuk menyaring mereka yang tidak layak secara fisik, emosional, mental, atau secara sosial.

Penting untuk menentukan prosedur seleksi secara spesifik yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang harus dimiliki oleh petugas polisi, oleh karena itu Cordner & Scarborough (2010:157) menyebutkan proses yang diperlukan dalam seleksi kepolisian meliputi: Pengisian formulir, tes tertulis, tes kebugaran fisik, wawancara lisan, tes psikologi, penyelidikan latar belakang, tes poligraf, dan tes kesehatan.

3. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan post-positivism dengan menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif untuk memberikan analisis tentang bagaimana merit system diterapkan dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena dilakukan dengan studi literatur, studi dokumen serta wawancara secara mendalam untuk memperoleh keterangan, pandangan dan opini dari para narasumber. Selanjutnya analisis data dilakukan dengan tiga langkah yang meliputi: (1) menyiapkan dan mengorganisasikan data, (2) mereduksi data, selanjutnya (3) menyajikan data.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini menggunakan teori merit

system dari McCourt sebagai teori utama dengan didukung teori-teori lainnya yang digunakan untuk menganalisis sejauh mana merit system diterapkan dalam mekanisme proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018 melalui indikator yang meliputi: (1) Berlaku pada semua level rekrutmen dan seleksi Polri, (2) Terbuka untuk semua kandidat yang memenuhi syarat, (3) Governansi yang akuntabel, dan (4) penunjukan kandidat terbaik.

4.1 Berlaku pada Semua Level Rekrutmen dan Seleksi Polri

Ketentuan manajemen SDM Polri berbasis merit telah tertuang dalam program quickwins Polri yang tidak terlepas dari penetapan program quickwins nasional sebagaimana yang ditetapkan dalam Permen PAN-RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019, yang pada salah satu poinnya menekankan untuk melakukan penguatan sistem manajemen SDM Polri yang transparan, kompetitif, berintegritas dan berbasis merit yang dilakukan melalui penerbitan Peraturan Kapolri tentang Sistem Manajemen SDM Polri.

Hingga tahun 2019 saat ini, belum terdapat Peraturan Kapolri yang mengatur sistem manajemen SDM Polri berbasis merit. Namun, terdapat satu Peraturan Kapolri yang mengatur penerapan merit system yaitu hanya pada tahap penempatan personel yang tertuang dalam Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 tentang Mutasi Anggota Polri. Dalam peraturan tersebut merit system didefinisikan sebagai suatu bentuk penugasan atau pengangkatan dalam jabatan anggota yang berbasis pada prestasi dan kompetensi.

Dari studi dokumen tersebut berdasarkan peraturan yang ada diketahui bahwa Polri menerapkan merit system hanya terbatas pada tahap penempatan saja, tidak diterapkan dalam seluruh siklus manajemen SDM Polri termasuk

dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. Sedangkan pada proses rekrutmen dan seleksi Polri diatur dalam Peraturan Kapolri Nomor 10 Tahun 2016 tentang Penerimaan Calon Anggota Polri. Pada peraturan tersebut disebutkan bahwa prinsip yang digunakan dalam penerimaan calon anggota Polri atau pada proses rekrutmen dan seleksi adalah bersih, transparan, akuntabel dan humanis (BETAH) dengan tujuan untuk memperoleh SDM Polri yang unggul dan berkualitas. Tidak disebutkan penggunaan merit system dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. Namun demikian, apabila prinsip BETAH disandingkan dengan definisi merit system yang telah disimpulkan sebelumnya yaitu proses penunjukan orang terbaik berdasarkan prestasi dan kompetensinya yang dilakukan dengan prinsip keadilan (fairness), kesetaraan (equity), dan keterbukaan (transparent) tanpa adanya patronase politik, favoritisme, atau diskriminasi lainnya, maka dapat diketahui bahwa prinsip BETAH memiliki makna yang selaras dengan makna merit system. Dengan demikian, sebenarnya prinsip BETAH yang tertuang dalam Peraturan Kapolri No. 10 Tahun 2016 merupakan indikasi bahwa prinsip merit system telah diterapkan oleh Polri dalam menyelenggarakan proses rekrutmen dan seleksi Polri.

Persoalannya adalah dengan adanya pengaturan merit system hanya pada regulasi Polri terkait penempatan jabatan, maka banyak personel Polri bahwa personel yang terjebak dengan pemahaman bahwa merit system hanya berlaku pada tahap penempatan saja, tidak pada manajemen SDM Polri secara keseluruhan termasuk dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. Apabila merit system tidak dipahami dengan benar, maka implementasinya pun berpotensi tidak benar. Herman (2012) mengatakan bahwa harus ada regulasi yang mendefinisikan sistem merit secara jelas, tegas, dan detail dalam manajemen SDM. Untuk

itu penting bagi Polri untuk segera menyusun Peraturan Kapolri tentang manajemen SDM Polri berbasis merit system termasuk dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri.

Lebih teknis, ketentuan proses rekrutmen dan seleksi bintanga Polri tahun 2018 diatur oleh Keputusan Kapolri No.: Kep/404/III/2018 tentang Penerimaan Bintara Polri T.A. 2018, Surat Telegram Kapolri No.: ST/825/III/DIK.2.1./2018 tanggal 24 Maret 2018 tentang warning order (WO) penerimaan Bintara Polri T.A. 2018, serta Surat Telegram Kapolri Nomor: ST/923/IV/DIK.2.1./2018 tgl 3 April 2018 tentang pedoman teknis penerimaan Bintara Polri T.A. 2018 yang keseluruhannya menekankan mekanisme pelaksanaan dengan prinsip BETAH yang merupakan indikasi dari sistem merit. Peraturan-peraturan tersebut berlaku pada semua level, yaitu tidak hanya pada level rekrutmen dan seleksi bintanga Polri saja namun termasuk perwira Polri (Taruna Akpol) serta tamtama Polri yang seluruhnya diselenggarakan dengan prinsip BETAH.

4.2 Terbuka untuk semua kandidat yang memenuhi syarat

Proses rekrutmen bintanga Polri merupakan rekrutmen awal sehingga pelamar bersumber dari eksternal. Sebagai sasarannya adalah seluruh Warga Negara Indonesia yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Seperti salah satu kalimat iklan yang digunakan adalah "POLRI memberi kesempatan kepada Putra dan Putri WNI untuk menjadi Bintara Polri".

Untuk mendapatkan calon peserta yang berkualitas, unggul, dan kompetitif maka Panitia pusat mengharuskan kepada seluruh panitia daerah untuk melakukan kampanye/ sosialisasi secara pro aktif hingga tingkat Polres dan Polsek melalui berbagai upaya meliputi: membuat iklan konvensional maupun iklan digital tentang rekrutmen bintanga Polri termasuk

membuat video/film pendek. Selanjutnya iklan tersebut dipublikasikan seluas-luasnya melalui poster, brosur, leaflet, spanduk, videotron serta penggunaan dan pemanfaatan media sosial secara maksimal dengan melibatkan peran serta seluruh personel Polri untuk upload dan share sebanyak-banyaknya. Materi iklan berisi tentang persyaratan, jadwal seleksi, tata cara pendaftaran, mekanisme dan sistem seleksi serta proses penerimaan Polri dengan prinsip BETAH. Untuk mendapatkan calon peserta yang berkualitas maka panitia daerah diharuskan untuk mendatangi sekolah-sekolah unggulan yang ada di wilayahnya, serta mendatangi sekolah-sekolah, desa-desa di pulau-pulau kecil terluar berpenghuni, daerah terpencil, dan daerah perbatasan dengan negara tetangga. Seluruh upaya tersebut sebagai bukti bahwa Polri membuka kesempatan ini seluas-luasnya untuk seluruh masyarakat yang memenuhi syarat guna mendapatkan calon peserta potensial tanpa diskriminasi.

4.3 Governansi yang Akuntabel

Proses seleksi bintanga Polri sebagai lanjutan dari proses rekrutmen, menggunakan beberapa metode seleksi yang meliputi: (1) Pemeriksaan administrasi, (2) Pemeriksaan psikologi, (3) Pemeriksaan kesehatan, (4) Uji kesamaptan jasmani dan anthropometrik, (5) uji akademik, (6) Pendalaman Penelusuran Mental Kepribadian (PMK)

Untuk mengetahui sejauh mana penerapan merit system pada tiap metode seleksi bintanga Polri dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 2. Mekanisme Metode Seleksi dan Tingkat Akuntabilitas

No.	Metode Seleksi	Aspek Dinilai	Pelibatan Pengawas	Mekanisme Pelaksanaan	Tingkat Akuntabilitas
1.	Administrasi	Kelengkapan dan keabsahan Berkas/ dokumen persyaratan	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Pendidikan. - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemeriksaan dokumen dilakukan oleh: <ul style="list-style-type: none"> - Umum: petugas panitia - Ijazah sekolah: Disdik - Akte Lahir, KK, KTP: Disdukcapil (potensi subyektif) 2. Pemeriksaan 2 tahap, ditingkat Polres kemudian diverifikasi tingkat Polda. 	SEDANG
2.	Pemeriksaan Psikologi	Kecerdasan, kepribadian, minat, sikap kerja, kesehatan mental	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: Himpunan Psikologi Indonesia (HIMPSI) - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tertulis, menggunakan Lembar Jawab Komputer (LJK). 2. Soal dibuat oleh Panpus. 3. Koreksi dengan scanner komputer sesaat setelah selesai uji 4. Hasil diumumkan secara terbuka di hari yang sama. 	SEDANG
3.	Pemeriksaan Kesehatan	Tekanan darah dan nadi, kesehatan gigi, mata, fisik/uji badan, pemeriksaan laboratorium, rontgen dada, EKG	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: Ikatan Dokter Indonesia (IDI) Jakarta - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian oleh Dokter (potensi subyektif). 2. Dilakukan coding (acak ulang nomor peserta) agar penilai tidak mengetahui identitas peserta. 3. Hasil diumumkan secara terbuka di hari yang sama. 	SEDANG
4.	Uji Jasmani dan Antropometrik	Lari, push up, sit up, pull up, renang, shuttle run, pengecekan bentuk badan	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: FIK Universitas Negeri Jakarta - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian oleh petugas yang ditunjuk (potensi subyektif). 2. Nilai tiap item ditampilkan di papan lebar secara terbuka setiap peserta selesai melaksanakan uji. 3. Peserta menandatangani formulir penilaian tiap item 	SEDANG
5.	Uji Akademik	Bahasa Indonesia, bahasa Inggris, dan pengetahuan umum	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: - - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tertulis, menggunakan Lembar Jawab Komputer (LJK). 2. Soal dibuat oleh Panpus. 3. Koreksi dengan scanner komputer sesaat setelah selesai uji 4. Hasil diumumkan secara terbuka di hari yang sama. 	SEDANG
6.	PMK	Keterlibatan gerakan terlarang, kesetiaan sikap terhadap Pancasila, UUD 1945, NKRI	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Internal</u>: Itwasda, Bidpropam - <u>Eksternal Profesional</u>: - - <u>Eksternal Independen</u>: Kopolnas, LSM PESDAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdiri 2 metode : <ul style="list-style-type: none"> - Tertulis: LJK - Wawancara 2. Koreksi dengan scanner komputer sesaat setelah selesai uji 3. Hasil diumumkan secara terbuka di hari yang sama. 	SEDANG

Sumber: Data diolah dari studi dokumen dan wawancara

Dari tabel di atas dapat dilihat berbagai upaya yang ditentukan oleh Panitia Pusat untuk

menjamin berjalannya merit system dalam proses dan seleksi bintara Polri. Akan tetapi, dari mekanisme tersebut masih ada celah potensi kecurangan. Dapat dilihat bahwa nilai tingkat akuntabilitas pada seluruh metode seleksi adalah Sedang dari tiga tingkat yaitu Kuat, Sedang, dan Lemah. Artinya masih terdapat potensi terjadinya kecurangan. Pengawasan yang berlapis melibatkan pihak internal dan eksternal serta koreksi secara transparan dan pengumuman hasil di hari yang sama menjadi nilai positif, sedangkan yang menjadi potensi kecurangan adalah penilaian yang masih menggunakan tenaga manusia sehingga berpotensi adanya subyektifitas dalam penilaian yang belum didukung teknologi yang dapat mengikis potensi subyektifitas tersebut. Penggunaan teknologi yang belum sepenuhnya tersistem secara otomatis seperti penggunaan sistem LJK dalam uji tertulis juga menjadi potensi kecurangan. Termasuk belum adanya sistem teknologi berbasis komputer (aplikasi) yang mengintegrasikan keseluruhan hasil nilai tiap sub item dan tiap item metode seleksi yang secara otomatis mengolah nilai menjadi nilai akhir sehingga masih menggunakan tenaga manusia (operator) untuk input nilai ke dalam aplikasi olah nilai yang menyebabkan berpotensi manipulasi nilai.

4.4 Penunjukan Kandidat Terbaik

Terdapat dua metode penilaian pada seluruh metode seleksi, yaitu: (1) kualitatif, meliputi Memenuhi Syarat (MS) atau Tidak Memenuhi Syarat (TMS), dan (2) kuantitatif, menggunakan nilai angka. Serangkaian metode seleksi menggunakan sistem gugur yaitu hanya yang dikategorikan MS yang dapat melanjutkan ke tahap seleksi berikutnya, sedangkan kategori TMS dinyatakan tidak dapat melanjutkan ke tahap selanjutnya. Penentuan kelulusan akhir ditentukan melalui sistem rangking yang merupakan kumulasi dari nilai kuantitatif pemeriksaan psikologi, jasmani dan akademik

dengan peringkat tertinggi yang dinyatakan lulus dengan jumlah peserta yang lulus disesuaikan dengan kuota yang telah ditentukan.

Penentuan hasil dan pengumuman pada tiap metode seleksi dilakukan secara transparan. Demikian juga proses penghitungan nilai akhir dan pengumuman rangking kumulatif dilakukan secara transparan dihadapan seluruh peserta, orang tua/wali, serta para pengawas mulai proses penggabungan nilai psikologi, jasmani, dan akademik hingga pengumuman rangking terakhir. Penghitungan nilai akhir menggunakan sistem aplikasi yang telah disiapkan oleh panitia pusat. Peserta yang dinyatakan lulus adalah peserta yang memiliki rangking tertinggi yang disesuaikan dengan jumlah kuota yang tersedia.

Namun, terdapat ketentuan yang memungkinkan peserta yang dinyatakan lulus tidak berdasarkan rangking, yaitu berdasarkan ketentuan lulusan peserta seleksi ex Akpol. Ketentuan tersebut diatur dalam Keputusan Kapolri No.: Kep/404/III/2018 tentang Penerimaan Bintara Polri T.A. 2018 yaitu bahwa mengakomodir peserta seleksi calon taruna Akpol T.A 2018 yang dinyatakan lulus tidak terpilih di tingkat Panitia Pusat yang berminat mengikuti pendidikan Bintara Polri T.A. 2018. Rangkaian proses rekrutmen dan seleksi Taruna Akpol telah lebih dahulu selesai dari bintara, sehingga hasilnya sudah diketahui terlebih dahulu. Peserta yang mengikuti rekrutmen dan seleksi taruna Akpol dan dinyatakan lulus sampai dengan seleksi ditingkat Pusat namun rangkingnya melebihi jumlah kuota, maka ditawarkan untuk dapat bergabung menjadi bintara Polri T.A. 2018 tanpa mengikuti proses seleksi bintara Polri.

Kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol merupakan tindakan afirmasi yang dilakukan oleh Polri yang memiliki nilai lebih karena memungkinkan Polri mendapatkan personel bintara berkualitas karena mendapatkan peserta

yang lulus seluruh tahap seleksi pada level Akpol dengan tingkat kualifikasi lebih tinggi dari level bintara. Namun, terhadap kriteria tersebut tidak ditentukan kuota sejak awal sehingga berpotensi mengambil alih kuota peserta yang lain. Terhadap hal tersebut narasumber salah satu pejabat Polri di biro SDM menjelaskan bahwa tidak dapat menentukan kuota sejak awal terhadap kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol karena tidak diketahui sebelumnya berapa orang yang dinyatakan Lulus Tidak Terpilih dalam seleksi Akpol yang kemudian bersedia bergabung sebagai calon siswa pendidikan Bintara, namun terhadap ketentuan tersebut sudah diatur dalam regulasi sehingga kehadiran kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol akan menggerus posisi peserta bintara di ranking terbawah, karena kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol dinilai lebih berkualitas karena telah melewati seleksi dengan kualifikasi level taruna Akpol.

5. Simpulan dan Saran

5.1 Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum terdapat peraturan yang mengatur dengan tegas tentang penerapan merit system pada proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri, bahkan pada manajemen SDM Polri secara umum.

Ketentuan dan mekanisme proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri tahun 2018 yang ditentukan oleh Panitia pusat, telah menggariskan berbagai upaya untuk mengarah kepada penerapan merit system dalam proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri. Diantaranya adalah penerapan prinsip BETAH, pengawasan yang berlapis serta penggunaan sistem teknologi dalam mekanisme seleksi. Akan tetapi, masih terdapat potensi kecurangan dalam mekanisme tersebut sehingga berpotensi pula merit system tidak terimplementasi dengan baik pada proses rekrutmen dan seleksi bintara Polri yang diselenggarakan oleh seluruh panitia daerah pada

tahun 2018. Selain itu juga terdapat tindakan afirmasi dalam penentuan kelulusan akhir yang tidak mengikuti sistem peringkat yaitu kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol.

5.2 Saran

Penting bagi Polri untuk segera menyusun Peraturan Kapolri terkait merit system yang secara tegas menjadi prinsip dalam manajemen SDM Polri secara keseluruhan, termasuk dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. Langkah tersebut sekaligus untuk menjawab amanat yang tertuang dalam Road Map Reformasi Birokrasi Polri Gelombang III tahun 2016-2019 yang menyatakan bahwa penguatan sistem manajemen SDM Polri yang transparan, kompetitif, berintegritas dan berbasis merit dilakukan melalui penerbitan Peraturan Kapolri tentang Sistem Manajemen SDM Polri.

Panitia pusat sebagai penentu kebijakan dan aturan yang digunakan oleh seluruh panitia daerah dalam menyelenggarakan proses rekrutmen dan seleksi agar membangun sistem teknologi dalam mekanisme penilaian dan olah nilai berbasis komputer secara terintegrasi dari penilaian tiap item metode seleksi hingga penilaian total dalam penentuan ranking akhir untuk menghilangkan potensi subyektifitas penilaian dan manipulasi terhadap nilai. Teknologi tersebut meliputi: (1) pemeriksaan psikologi, uji akademik, dan PMK menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT), (2) pemeriksaan kesehatan, coding nomor peserta dilakukan dengan sistem barcode sehingga penilai maupun peserta tidak mengetahui nomor peserta yang baru, (3) uji jasmani, menggunakan teknologi alat ukur berbasis sensor. Selanjutnya diperlukan sistem teknologi berbasis komputer (aplikasi) yang mengintegrasikan keseluruhan hasil tiap metode seleksi yang secara otomatis mengolah nilai tiap metode seleksi menjadi nilai akhir berdasarkan peringkat.

Terhadap tindakan afirmasi dalam penentuan

kelulusan akhir yaitu kriteria kelulusan peserta seleksi ex Akpol perlu argumentasi yang kuat dalam penerapan kriteria tersebut. Tindakan afirmasi pada dasarnya bertentangan dengan merit system, namun mengingat tujuan merit system untuk mencari orang terbaik maka tindakan afirmasi bisa dibenarkan dengan pembenaran yang kuat (Mccourt, 2007).

Daftar Pustaka

Buku

Arnaz, F. (2018). *Arief Effect: Setahun Revolusi Senyap di Dapur Polri*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.

Berman, E., Bowman, J., West, J., & Van Mart, M. R. (2001). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. USA: Sage Publications, Inc.

Cordner, G. W., & Scarborough, K. E. (2010). *Police Administration*. (E. R. Ebben, Ed.) (7th ed.). New Providence: Anderson Publishing.

Erasmus, B., Swanepoel, B., Schenk, H., Westhuizen, E. J. van der, & Wessels, J. S. (2005). *South African Human Resource Management for the Public Sector*. Cape Town: Juta.

Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)* (Edisi ke-1). Jakarta: Rajawali Pers.

McNamee, S. J., & Miller, R. K. J. (2009). *The Meritocracy Myth* (2nd ed.). Plymouth, UK: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

Public Service Commission of Samoa. (2017). *A Policy To Guide Merit-Based*

Recruitment & Selection. Samoa: Public Service Commission of Samoa.

Roberg, R. R., & Kuykendall, J. (2012). *Manajemen Kepolisian*. (Terj). Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian. Jakarta: PTIK.

Schafer, J. A., Buerger, M. E., Myers, R. W., Jensen, C. J., & Levin, B. H. (2012). *The Future of Policing: A Practical Guide for Police Managers and Leaders*. Boca Raton: CRC Press.

Tracey, W. R. (1994). *Human Resources Management & Development Handbook* (2nd ed.). USA: AMACOM.

World Bank. (2003). *Understanding Public Sector Performance in Transition Countries*. ECSPE: Europe and Central Asia Region.

Jurnal dan Karya Tulis

Herman. (2012). *Meritokrasi dalam Pengisian Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Indonesia*. Disertasi: FISIP Universitas Indonesia, Depok.

Kumorotomo, W. (2006). *Demokrasi VS Meritokrasi: Mencari Jalan Tengah dari Kasus Pengangkatan Pegawai Honorer*. Makalah Disampaikan Pada Seminar Sehari Tentang Manajemen Politik Dan Pegawai Birokrasi Di Gedung Pemda Provinsi Di Jogjakarta, Kepatihan, tanggal 7 Mei 2006.

Mccourt, W. (2007). *The Merit System and Integrity in The Public Service*. *Conference on Public Integrity and Anticorruption in the Public Service*, 29–30 May 2007, Bucharest.

-
- McCrudden, C. (1998). Merit Principles. *Oxford Journal of Legal Studies*, 18(4), 543–579.
- Okeke-Uzodike, O.E., & Subban, M. (2015). Public sector recruitment policies: Efficiency, effectiveness and consequences. *Problems and Perspectives in Management*, 13(1), 26–34.
- Setyowati, E. (2016). Merit System in Recruitment and Selection Process of Civil Servant Candidate in Malang Indonesia (Implementation of Recruitment and Selection of Civil Servant Candidate in 2010). *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 4(1), 83–95.
- Woodard, C. A. (2005). The Reflective Practitioner Merit by Any Other Name-Reframing the Civil Service First Principle, 65(1), 109–116.
- Zaman, M. S. (2015). Merit-based recruitment: the key to effective public administration in Bangladesh. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(3), 96–119.
- Peraturan Perundang-Undangan**
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia
- Republik Indonesia, Peraturan Kapolri Nomor 10 Tahun 2016 tentang Penerimaan Calon Anggota Polri
- Republik Indonesia, Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 tentang Mutasi Anggota Polri
- Republik Indonesia, Permen PAN-RB Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015–2019
- Republik Indonesia, Keputusan Kapolri No.: Kep/404/III/2018 tentang Penerimaan Bintara Polri T.A. 2018
- Republik Indonesia, Keputusan Kapolda No.: Kep/16/VII/2018 tentang Penetapan Peserta Talent Scouting
- Republik Indonesia, Surat Telegram Kapolri No.: ST/825/III/DIK.2.1./2018 tanggal 24 Maret 2018 tentang *Warning Order* (WO) Penerimaan Bintara Polri T.A, 2018