

PEMBENTUKAN STAF AHLI DI TINGKAT POLDA

M. Asrul Aziz,
Puslitbang Polri
m.asrulaziz20@gmail.com

ABSTRAK

Kompleksitas tugas Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam menghadapi tuntutan masyarakat dan dinamisasi perubahan zaman, memaksa institusi Polri menetapkan kebijakan yang sistematis, efisien, dan efektif, dengan keterbatasannya sumber daya Polri baik di tingkat pusat maupun tingkat daerah. Kepala Kepolisian Daerah (Kapolda) memiliki tanggung jawab yang berat dalam mewujudkan keamanan dan ketertiban masyarakat (Kamtibmas) dan mengelola sumber daya pada institusinya di daerah tingkat provinsi, maka perlu adanya Staf Ahli (Sahli) dalam membantu Kapolda untuk merekomendasikan kebijakan strategis berdasarkan karakteristik wilayah provinsi yang lebih spesifik. Penelitian ini mencoba mengungkap bagaimana pandangan personel terhadap Staf Ahli (Sahli) di tingkat Polda dalam tinjauan kompetensi, mekanisme kerja dan ketersediaan sarana prasarannya? Adapun pendekatan metode yang digunakan dalam kajian ini adalah pendekatan kualitatif dengan teknis pengumpulan data melalui observasi, FGD dan wawancara guna menganalisis kebutuhan personel Sahli untuk membantu Kapolda yang berada di tingkat daerah. Intisari dari hasil simpulan penelitian ini bahwa belum diperlukan Sahli ditingkat Polda, karena yang lebih dibutuhkan para ahli yang berasal dari kalangan akademisi yang memiliki keahlian khusus. Selain itu, perlu peninjauan analisis beban kerja dan penetapan susunan organisasi tata kelola (SOTK) serta sarana prasarana untuk memenuhi jabatan Sahli yang berada di Polda.

Kata kunci: staf ahli, Polda, kebijakan strategis

ABSTRACT

The complexity of the tasks of the State Police of the Republic of Indonesia in facing the demands of society and the dynamics of changing times has forced the INP institution to establish a systematic and rapid policy, with limited resources at the national and regional levels. The Head of Regional Police (Kapolda) has a heavy responsibility in realizing security and public order (Kamtibmas) and managing resources at his institutions at the provincial level, so there is a need for Expert Staff (Sahli) to assist the Kapolda to recommend strategic policies based on the characteristics of the provincial area more specifically. This research tries to reveal how the role of personnel views on Sahli at the Polda level in the competency review, working mechanisms and the availability of infrastructure. The method approach used in this study is a qualitative approach with technical data collection through observation, FGD and interviews in order to analyze the needs of Sahli personnel to assist the Kapolda at the regional level. The essence of the conclusions of this study is that Sahli at the Polda level is not needed, because what is more needed is experts who come from academics who have special expertise. In addition, it is necessary to review the workload analysis and determine the organizational structure of governance (SOTK) and infrastructure to fulfill Sahli's position at Polda.

Keywords: expert staff, Polda, strategic policy

PENDAHULUAN

Negara Republik Indonesia dibagi dalam wilayah hukum menurut kepentingan pelaksanaan tugas Kepolisian Negara Republik Indonesia, sebagaimana yang ditentukan dalam Peraturan Pemerintah, wilayah kepolisian dibagi secara berjenjang mulai tingkat pusat yang disebut dengan Markas Besar Polri yang wilayah kerjanya meliputi seluruh wilayah negara Republik Indonesia yang dipimpin oleh seorang Kapolri yang bertanggung jawab kepada Presiden. Pada tingkat Provinsi disebut dengan Kepolisian Daerah yang lazim disebut dengan Polda yang dipimpin oleh seorang Kapolda yang bertanggung jawab kepada Kapolri.

Kompleksitas tugas kepolisian dalam menghadapi tuntutan masyarakat; dinamisasi perubahan lingkungan; persoalan yang bersifat multidimensional saling terkait (interdependent) dan berkorelasi

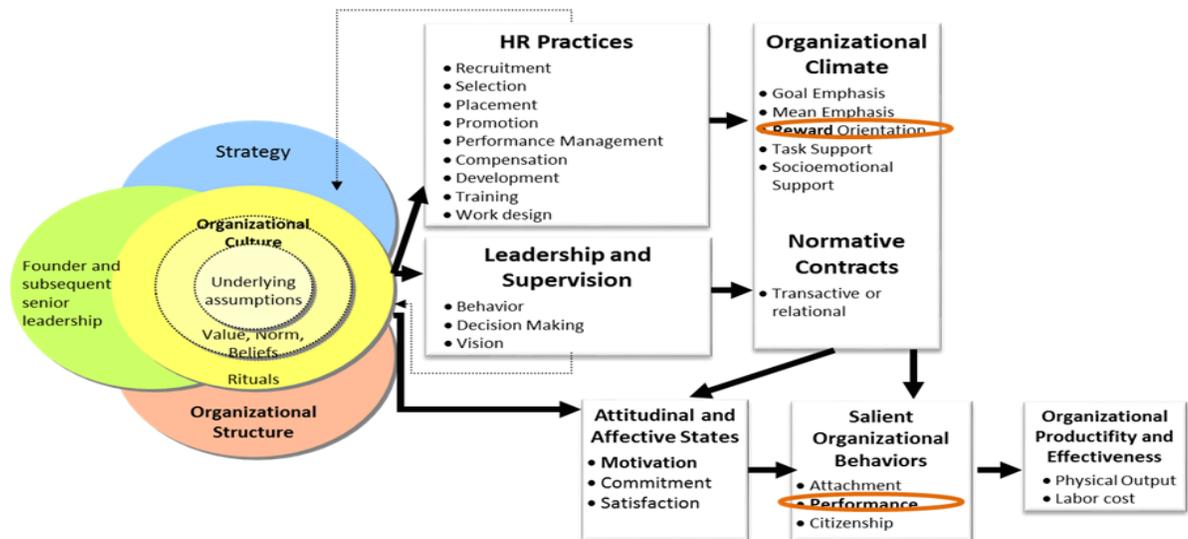
satu dengan lainnya, memaksa institusi kepolisian menetapkan kebijakan yang sistematis dan sistemik. Keterbatasan sumber daya kepolisian yang berimplikasi terhadap beban kerja berlebih personel Polri, memiliki konsekuensi tanggung jawab pimpinan dalam hal penetapan strategi pengelolaan kinerja Polri secara efektif dan efisien agar terwujud kinerja positif institusi kepolisian.

Pada tingkat kewilayahan, Kapolda memiliki tanggung jawab yang berat dalam mewujudkan Keamanan dan Ketertiban Masyarakat (Kamtibmas) serta mengelola sumber daya yang ada pada institusinya. Kapolda memerlukan berbagai pertimbangan yang tepat guna penetapan kebijakan atau program agar dapat mendorong kinerja positif Polri. Staf ahli diduga dapat berperan dalam hal memberikan pertimbangan kepada Kapolda untuk menetapkan kebijakan berdasarkan karakteristik wilayahnya yang spesifik. Hasil penelitian oleh Sahli Mabes Polri yang dilakukan pada tiga Polda tipe A1, yaitu Polda Jawa Barat pada tanggal 14 s.d. 16 November 2018, Polda Jawa Timur pada tanggal 21 s.d. 23 November 2018 dan Polda Jawa Tengah pada tanggal 25 s.d. 27 November 2018 menguatkan dugaan tersebut. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pejabat utama Polda yang menjadi obyek penelitian menyatakan perlu adanya Sahli tingkat Polda. Sahli yang dimaksudkan dalam penelitian tersebut adalah personel Polri yang berpangkat Komisaris Besar Polisi (Kombes Pol/KBP).

Di sisi lain, berdasarkan data Biro Binkar SSDM Polri Triwulan I Tahun 2019, terdapat sejumlah 305 personel yang berpangkat Kombes belum memiliki jabatan dan saat ini ditempatkan sebagai Analis Kebijakan. 54 personel tersebut telah mengikuti pendidikan Sespimti, 31 personel telah mengikuti pendidikan Lemhanas dan 16 personel telah mengikuti Pendidikan Diklatpim Tingkat I.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka diperlukan penelitian terkait identifikasi kebutuhan Kapolda terhadap Sahli ditingkat Polda dengan wilayah penelitian di luar Jawa agar diperoleh informasi yang komprehensif, sehingga tepat dalam pengambilan keputusan terkait pembentukan struktur Sahli di tingkat Polda dengan komposisi Sahli yang dimaksud adalah personel Polri berpangkat Kombes.

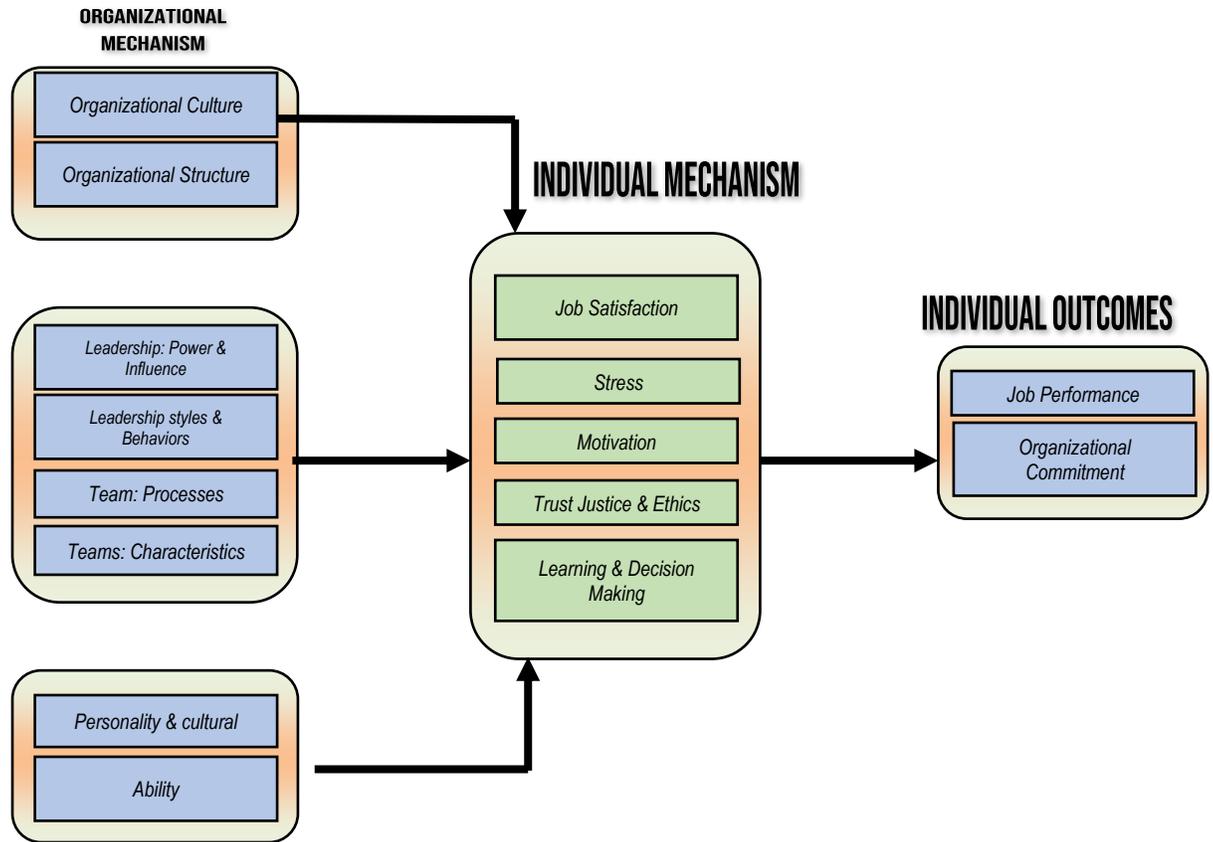
Untuk memenuhi menjadi Sahli Kapolda, personel harus memiliki kompetensi. Selain itu mekanisme kerja perlu diatur Kembali. Dengan berubahnya struktur organisasi maka memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Karenanya dapat diilustrasikan seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Keterkaitan Struktur Organisasi Dengan Kinerja

Sumber: Sabine Sonnentag, Psychological Management of Individual Performance (West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd., 2002), p. 156.

Sementara kinerja memiliki berbagai definisi, salah satunya satunya adalah Colquitt dan kawan-kawan mendefinisikan kinerja sebagai “*The value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*”¹ seperti gambar 2.



Gambar 2. *Integrative Model of Organizational Behavior*

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*. International Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2009. p. 8.

Kinerja menurut Colquitt, LePine dan Wesson ditentukan oleh tiga faktor yaitu: 1) Kinerja tugas (*Task performance*); 2) Perilaku kewarganegaraan (*Citizenship behavior*); 3) Perilaku produktif tandingan (*Counter productive behavior*).

Slocum mendefinisikan kinerja yang dirumuskan secara matematis, yaitu: “*Performance is a function of a person’s level of ability and motivation. The principle is often expressed by the following*

$$\text{Performance} = f(\text{ability} \times \text{motivation})$$

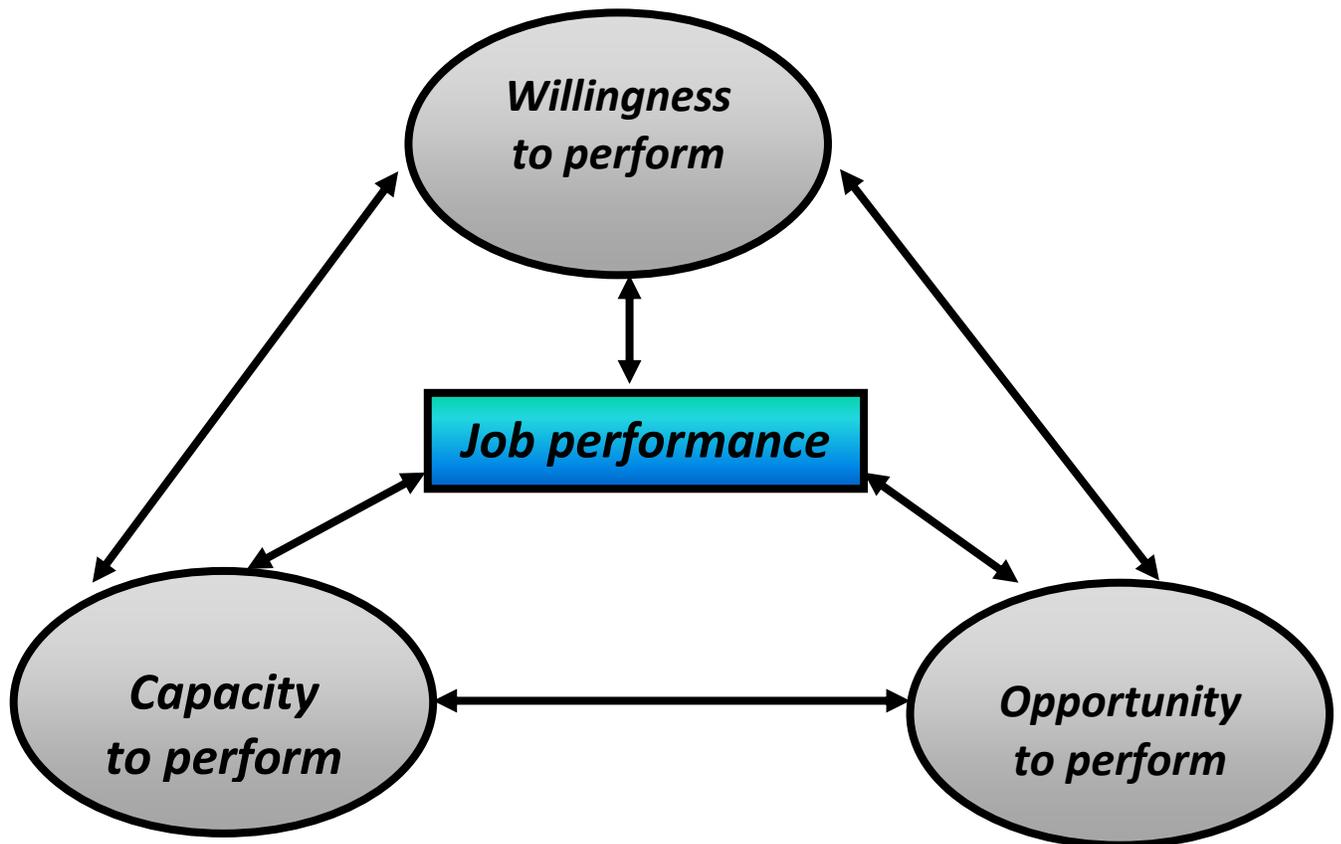
formula”.²

¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine & Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw Hill, 2009), p. 37.

² John W. Slocum, Jr and Don Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior*, Twelfth Edition (Canada: Nelson Education, Ltd, 2009), p.127.

Ivancevich dan kawan-kawan menyatakan tentang kinerja: "Job performance may be viewed as a function of the capacity to perform, the opportunity to perform, and the willingness to perform". Determinan job performance mencakup willingness to perform, capacity to perform dan opportunity to perform, seperti diilustrasikan pada Gambar 3. Ukuran kinerja antara lain dapat berupa: output, kualitas produk, produktivitas, pengendalian biaya, pengendalian stok, kesehatan dan keamanan karyawan, hubungan karyawan, disiplin kerja, pengembangan dan lain sebagainya. Bentuk ukuran dan indikator kinerja dapat dipergunakan secara bergantian. Beberapa panduan yang dapat digunakan dalam penentuan ukuran kinerja adalah:

1. Ukuran kinerja harus berhubungan dengan hasil yang dicapai, bukan usaha untuk mendapatkannya;
2. Hasil- kinerja berada dalam kendali pemegang pekerjaan;
3. Ukuran kinerja harus bersifat objektif dan dapat diamati;
4. Ketersediaan data yang spesifik dan tepat untuk pengukuran.



Gambar 3. *Determinants of Job Performance*

Sumber: John (Jack) M.Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Companies. 2011. p. 120.

Terdapat kesulitan dalam menyepakati sasaran, seperti diungkapkan oleh Armstrong. Kesepakatan sasaran tidak selalu jelas, masalah berikut ini bisa muncul:

1. Kemungkinan sulitnya menetapkan sasaran yang spesifik dan berarti;

2. Selama target yang dikuatifikasi tidak dapat ditentukan, kemungkinan akan sulit menetapkan standar kualitatif dan atau menetapkan indikator kinerja yang tepat;
3. Individu tidak perlu dipersiapkan untuk menerima target atau standar yang menurut manajer mereka perlu dipersiapkan untuk pekerjaan mereka;
4. Individu perlu juga menyepakati target tanpa memikirkan bagaimana caranya mencapai target-target itu dan sebagai akibatnya kemungkinan gagal.³

Struktur organisasi menurut Mintzberg terdiri dari 5 (lima) variable, yaitu “*top management, middle management, technical core, technical support staf, dan administrative support*”. Berangkat dari landasan teoritik ini maka kehadiran Staf Ahli merupakan perwujudan dari unsur technical support staf, yakni unsur pembantu pimpinan atau manajemen yang memiliki tugas dan tanggungjawab beradaptasi dengan lingkungan, menjalin komunikasi, mendukung pekerjaan bagian inti atau utama, bahkan memikirkan dan membantu organisasi agar responsif dengan perubahan dan menyesuaikan dengan tuntutan zaman. Prasyarat personel pengemban fungsi (bagian) ini ialah staf atau personel yang memiliki keahlian (spesialisasi) tertentu atau jabatan fungsional. Oleh karena itu kedudukan Staf Ahli yang benar adalah jabatan fungsional dan memiliki kompetensi tertentu/spesifik yang mampu membantu pimpinan atau manajemen agar responsive terhadap perubahan dan tuntutan pelayanan publik.

METODE

Dalam analisis data diperlukan beberapa tahapan, seperti yang diungkapkan oleh Burhan Bungin dalam bukunya tentang Analisis Data Penelitian Kualitatif.

(Jakarta, Rajawali Pers, 2010) sebagai berikut :

1. *Data collection*, atau koleksi data ialah pengumpulan data dengan analisis data, yang mana data tersebut diperoleh selama melakukan pengumpulan data tanpa proses pemilahan.
2. *Data reduction* yaitu pengolahan data yang mencakup kegiatan hasil pengumpulan data selengkap mungkin, dan memilah-milahnya ke dalam satuan konsep tertentu, kategori tertentu atau tema tertentu.
3. *Data display* atau penyajian data ialah seperangkat hasil reduksi data diorganisasikan kedalam suatu bentuk tertentu (*display data*) sehingga terlihat sosoknya secara lebih utuh. Itu mirip semacam pembuatan tabel atau diagram dalam tradisi penelitian kuantitatif.
4. *Conclusions drawing* atau penarikan kesimpulan dengan melihat kembali pada reduksi data (pengurangan data) dan data display sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang dari data yang diperoleh.

HASIL

Permasalahan Spesifik yang Dihadapi Polda

Kehadiran Sahli ditingkat Polda selayaknya dapat membantu Kapolda dalam melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif. Sahli selayaknya dapat memberikan alternatif penyelesaian tugas sebagai dasar pengambilan keputusan Kapolda. Selain itu Sahli memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan Polda, sehingga dapat memberikan solusi yang tepat. Salah satu narasumber menyatakan:

“Sejujurnya Sahli belum diperlukan di Polda ini, kalau yang dimaksud Sahli itu adalah polisi yang belum dapat jabatan, karena selama ini jika ada permasalahan yang tidak cukup ditangani internal, maka di panggil ahli dari akademisi yang ada di perguruan tinggi setempat. Mereka lebih menguasai konsep yang spesifik. Kalau Sahli nya polisi, saya rasa ilmunya sama. Namun kalau Sahli *given* untuk menampung yang belum punya jabatan dan sudah sekolah, maka harus ada kompetensi spesifik”.⁴

Hal senada juga diungkapkan oleh Narasumber lain:

“Pengembangan staf ahli Kapolda di dalam struktur organisasi Polda hakekatnya belum terlalu urgen, apabila hal itu sebagai kebijakan untuk memecahkan permasalahan sumberdaya manusia

³ Michael Armstrong, *Performance Management*, (London: Kogan Page Ltd, 1994), p. 88.

⁴ Narasumber

atau personel Polri yang telah mengikuti pendidikan Sespimti, Diklatpim I, dan Lemhannas tidak ada masalah, namun sebagai jabatan fungsional”.⁵

Statement diatas menunjukkan bahwa terdapat keraguan terhadap kompetensi Sahli yang berasal dari internal Polri karena asumsi adanya kesetaraan kompetensi antar personel Polri. Hal tersebut hendaknya menjadi catatan penting, sehingga perlu adanya perumusan kompetensi Sahli berdasarkan target kerja yang ingin dicapai.

Kompetensi Spesifik Yang Dimiliki Sahli

Kompetensi spesifik personel Polri cenderung terpola dalam ruang tugas fungsi kepolisian, seperti Reserse, Intel, lalu Lintas, Ren, SDM, Ops, Binmas, Sabhara, Brimob. Personel Polri juga tidak terpola pada spesialisasi penugasan. Oleh sebab itu, maka diperlukan rumusan spesifik tentang persyaratan kompetensi dalam jabatan Sahli. Seorang narasumber mengungkapkan pandangannya:

“Kalau Sahli itu dari polisi juga, walaupun sudah sekolah, tapi tidak punya spesialisasi ilmu, penugasan pun berubah-ubah. Jadi saya rasa belum perlu ada Sahli ditingkat Polda. Tapi kalau *given* ya apa boleh buat”.⁶

Sekolah manajerial Polri seperti Sespimti tentunya memiliki spesifikasi kualitas lulusan/alumninya, sehingga menjadi pembeda antara personel yang belum dan sudah mengikuti pendidikan manajerial. Hal tersebut secara spesifik memiliki makna adanya kompetensi spesifik lulusan sekolah manajerial Sespimti. Pernyataan narasumber yang menguatkan kompetensi lulusan Sespimti walaupun tidak terlalu menyetujui pembentukan Sahli:

“Saya pernah jadi Anjak setelah lulus Sespimti, maka saya sepakat kalau lulusan Sespimti dapat menjadi Sahli. Sayang kalau jadi Anjak lama-lama karena pada saat lulus, lagi *fresh-fresh* nya. Namun untuk pembentukan struktur Sahli di Polda saya rasa saat ini belum perlu”.⁷

Salah satu Narasumber menegaskan bahwa perlu adanya rumusan yang jelas terkait kompetensi Sahli, dengan ungkapannya:

“*Apabila ada staf ahli Kapolda yang perlu* dipertimbangkan ialah bidang keahliannya apa saja agar dapat membantu meningkatkan kinerja kepolisian daerah baik yang berkaitan dengan harkamtibmas, penegakan hukum, maupun pendekatan lokal wisdom, jangan sampe sahli Kapolda keahliannya sama dengan para pengembang fungsi di tingkat Polda”.⁸

Narasumber lain menguatkan hal tersebut dengan pernyataannya:

“Sebenarnya yang lebih diperlukan di Polda para ahli yang berasal dari akademisi yang memiliki spesialisasi keahlian tertentu untuk membantu dan memberikan analisis terhadap permasalahan-pemmasalahan kompleks yang dihadapi Kapolda”.⁹

Kompetensi Sahli yang dibutuhkan pada setiap Polda tidak bisa digeneralisasi karena kebutuhan spesifik setiap Polda. Hal ini diungkapkan oleh seorang narasumber:

⁵ Narasumber

⁶ Narasumber

⁷ Narasumber

⁸ Narasumber

⁹ Narasumber

“Ahli-ahli setiap Polda seharusnya tidak bisa disamaratakan karena tantangan tugas dan karakteristik wilayah hukum Polda berbeda-beda, tetapi di Polda setidaknya butuh ahli hukum pidana, ahli sosial politik, ahli budaya, hukum adat, dan ahli komunikasi”.¹⁰

Pernyataan lain yang menguatkan juga diungkapkan oleh seorang narasumber:

“Kompetensi yang dibutuhkan di tingkat Polda antara lain ahli bidang hukum pidana, ahli sosial budaya, ahli komunikasi massa, ahli sosial politik, ahli hukum lokal/adat”.¹¹

Aspek pendidikan manajerial (struktural) tidak dapat serta merta dijadikan ukuran kompetensi spesifik yang dipersyaratkan untuk jabatan Sahli. Hal tersebut disebabkan Sahli diperlukan untuk mengatasi persoalan yang spesifik, sehingga membutuhkan bidang ilmu khusus, sedangkan Pendidikan manajerial seperti Sespimti, Diklatpim atau Lemhanas merupakan Pendidikan pada bidang manajerial. Analisis ini sejalan dengan ungkapan salah satu narasumber:

“Kompetensi staf ahli Kapolda sebaiknya tidak hanya diukur dari aspek pendidikan struktural seperti Sespimti, Diklatpim I, atau Lemhannas, namun lebih tepat keahlian akademik yang diukur dari gelar pendidikan formalnya atau kesarjanaanya/keahliannya”.¹²

Kompetensi Spesifik Sahli Yang Menjadi Pembeda Dengan Kompetensi Direktur Dan Karo

Kompetensi Sahli perlu dirumuskan dalam spesifikasi kompetensi dan kriteria pembobotannya, baik untuk proporsi kompetensi teknis (*technical competence*), kompetensi manajerial (*managerial competence*), kompetensi sosial (*social competence*), maupun kompetensi intelektual/strategik (*intellectual/strategic competence*). Sahli selayaknya memiliki kompetensi yang tidak hanya pada ranah *core competencies* (kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi). Berikut ungkapan seorang narasumber terkait hal ini:

“Para Dir dan Karo memiliki kompetensi spesifik pada bidang tugasnya, lalu bagaimana dengan kompetensi Sahli? Kemampuan apa yang spesifik dimiliki Sahli dan tidak dimiliki Dir dan Karo? Apakah Sahli memiliki kemampuan pada semua bidang tugas polisi?”.¹³

Seorang narasumber memiliki pemikiran tentang kompetensi spesifik Sahli yang menjadi pembeda dengan kompetensi para Karo dan Dir, dalam ungkapannya: “Ahli-ahli setiap Polda seharusnya tidak bisa disamaratakan karena tantangan tugas dan karakteristik wilayah hukum Polda berbeda-beda, tetapi di Polda setidaknya butuh ahli hukum pidana, ahli sosial politik, ahli budaya, hukum adat, dan ahli komunikasi”.¹⁴ Sejalan dengan pernyataan tersebut, narasumber lain menyatakan: “Kompetensi staf ahli Kapolda tidak cukup hanya berdasarkan gelar kesarjanaan pendidikan formal dan pendidikan struktural Polri, namun yang diperlukan pengalaman juga bertugas di wilayah hukum Polda dimaksud”.¹⁵

Beban dan Target Kerja Sahli

Beban kerja Sahli cenderung relevan dengan target kerja yang ditetapkan bagi Sahli. Beban kerja berimplikasi terhadap persyaratan kompetensi yang harus dimiliki oleh Sahli. Kehadiran Sahli diharapkan dapat mendorong akselerasi perbaikan dan peningkatan kualitas layanan kepolisian. Oleh sebab itu, maka Sahli dituntut memiliki kompetensi teknis dan kompetensi fungsional, selain kompetensi inti. Seorang narasumber menyatakan pandangannya:

¹⁰ Narasumber

¹¹ Narasumber

¹² Narasumber

¹³ Narasumber

¹⁴ Narasumber

¹⁵ Narasumber

“Sahli harus memiliki kompetensi yang lebih dari para Karo dan Dir, sehingga dapat memberikan arahan. Tapi kompetensi jangan hanya dipandang dari sekolah Sespimtinya saja”.¹⁶

Kehadiran Sahli selayaknya disesuaikan dengan volume beban kerja, sehingga kehadiran Sahli dapat berkontribusi optimal dalam pencapaian organisasi. Hal ini dinyatakan oleh seorang narasumber: “Staf ahli Kapolda diperlukan apabila beban kerja di tingkat Polda tidak bisa dilaksanakan secara maksimal oleh para pengemban fungsi, sebab kehadirannya staf ahli itu untuk membantu, memberikan masukan, saran, dan analisis agar kinerja Kapolda dapat maksimal”.¹⁷

Pernyataan lain yang menguatkan pandangan tersebut diungkapkan oleh narasumber:

“Staf ahli Kapolda diperlukan apabila beban kerja di tingkat Polda tidak bisa dilaksanakan secara maksimal oleh para pengemban fungsi, sebab kehadirannya staf ahli itu untuk membantu, memberikan masukan, saran, dan analisis agar kinerja Kapolda dapat maksimal”.¹⁸

Pandangan Personel Terhadap Staf Ahli (Sahli) Di Tingkat Polda Dalam Tinjauan Mekanisme Kerja

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan terkait mekanisme kerja Sahli antara lain adalah: *Job description* Sahli; Pola pertanggungjawaban kinerja Sahli; Struktur kerja Sahli; Struktur kepengkatan Sahli. Pertimbangan yang tepat akan mencegah atau meminimalisasi *Overlapping* tugas; Duplikasi perintah, Ketidaksatuan arah pelaksanaan tugas.

Pola Pertanggungjawaban Kinerja Sahli

Pertanggungjawaban Sahli perlu dirumuskan dengan tepat agar kinerja Sahli dapat digunakan secara optimal. Perlu dilakukan pemetaan secara tepat terhadap pola pertanggungjawaban kinerja, sehingga dapat dilakukan sistem pengendalian manajemen. Pola pertanggungjawaban ini penting untuk menetapkan: “Siapa bertanggung jawab kepada siapa?; Hal apa yang akan dipertanggungjawabkan?; “Sistem informasi apa yang digunakan?”. Sistem pengendalian manajemen mencakup beberapa aspek, antara lain: proses, infrastruktur, gaya manajemen, koordinasi dan integrasi dan *reward*.

Pertanggungjawaban kinerja Sahli dalam aspek proses mencakup perencanaan strategi, perencanaan operasi dan pelaporan. Ditinjau dari sisi infrastruktur, beberapa hal yang dipertimbangkan antara lain adalah pola otonomi dan metode pengukuran. Gaya manajemen mencakup nilai *transformation of knowledengane* Sahli kepada personel Polda. Pertanggungjawaban kinerja Sahli ditingkat Polda perlu dirumuskan secara tepat jika struktur Sahli nantinya akan dibangun. Pandangan salah satu narasumber tentang hal ini:

“Jika Sahli ditetapkan ditingkat Polda, maka menurut saya, Sahli langsung dibawah Kapolda”.¹⁹

Mekanisme Kerja Sahli

Struktur kerja Sahli harus dirumuskan dengan jelas agar tidak terjadi *overlapping* tugas. Ketidakjelasan struktur kerja juga akan mengakibatkan *conflict of interest*. Rumusan struktur kerja Sahli harus tegas, sehingga tidak bergesekan dengan tugas pokok para Dir dan Karo. Seorang narasumber menyatakan:

“Yah kalau Sahli harus ada ditingkat Polda, maka harus jelas kerjaan Sahli, jangan sampai nanti malah menambah kerepotan para Dir dan Karo”.²⁰

¹⁶ Narasumber

¹⁷ Narasumber

¹⁸ Narasumber

¹⁹ Narasumber

²⁰ Narasumber.

Kekhawatiran terhadap duplikasi tugas diungkapkan dalam pernyataan seorang narasumber:

“Struktur organisasi staf ahli Kapolda dapat menimbulkan duplikasi tugas dan overlapping dengan para pengemban fungsi di tingkat Polda, serta dapat mempengaruhi kondisi psikologis birokrasi Polda sehingga urgensinya relatif rendah untuk sekarang yang lebih urgen sebenarnya penasehat ahli Kapolda yang memiliki kepakaran tertentu berhubungan dengan tugas-tugas kepolisian”

Oleh sebab itu diperlukan mekanisme yang jelas guna menghindari potensi penyimpangan dalam pelaksanaan tugas, seperti diungkapkan oleh seorang narasumber dalam pernyataannya:

“Hubungan Tata Cara Kerja atau SOP sahli Polda harus rinci dan jelas agar tidak mempengaruhi dan overlapping dengan tugas-tugas para Kepala Biro, Direktur dan bagian yang ada di Polda.”²¹

Mekanisme adalah interaksi bagian satu dengan bagian lainnya dlm suatu sistem secara keseluruhan utk menghasilkan fungsi /kegiatan sesuai dengan tujuan (Bagus,1996). Mekanisme Kerja dalam suatu organisasi merupakan perwujudan dan/ penjabaran dari struktur organisasi yang telah ditentukan. Jadi kaitannya sangat erat antara struktur organisasi dengan mekanisme kerja. Mekanisme kerja bagaimanapun perlu ditetapkan agar arus lalu lintas informasi ataupun pendelegasian tugas dapat berjalan pada alur yang tepat.

Mekanisme kerja Sahli selayaknya dilakukan dengan mekanisme kerja dalam jabatan fungsional. Hal ini disepakati oleh narasumber dalam pernyataannya:

“Sahli Polda seyogyanya sebagai jabatan fungsional yang bertugas dan bertanggungjawab secara hirarkhi kepada Kapolda bukan kepada Irwasda, sebab Irwasda merupakan pengemban fungsi pengawasan di tingkat Polda”.²²

Narasumber lain berpendapat bahwa:

“Sahli Kapolda lebih tepat di bawah kendali Kapolda atau Wakapolda karena mereka tugasnya membantu, menganalisis, memberikan saran, dan rekomendasi-rekomendasi kepada pimpinan tingkat Polda.”²³

Penguatan terhadap dua pernyataan narasumber diungkapkan oleh narasumber yang lain:

“Secara hirarkhis staf ahli Kapolda sebaiknya bertanggungjawab langsung kepada Kapolda artinya dibawah rentang kendali Kapolda, tidaklah tepat apabila dibawah kendali Irwasda karena kedudukan Irwasda sebagai pejabat struktural pengemban fungsi pengawasan sedangkan staf ahli jabatan fungsional.”²⁴

Pernyataan lain yang menguatkan penempatan Sahli dalam jabatan fungsional dinyatakan oleh narasumber:

“Diperlukan kehadiran staf ahli di tingkat Polda untuk membantu Kapolda namun dalam jabatan fungsional, selain itu struktur tersebut untuk menempatkan para anjak yang sudah Sespimti, Diklatpim I, dan Lemhannas tetapi belum memiliki jabatan yang jelas baik struktural ataupun fungsional.”²⁵

Struktur Sahli

²¹ Narasumber

²² Narasumber

²³ Narasumber

²⁴ Narasumber

²⁵ Narasumber

Struktur Sahli cenderung dinyatakan belum diperlukan, karena struktur yang sudah ditetapkan masih banyak yang belum terisi. Analisis ini didukung oleh pernyataan seorang narasumber:

“Persoalan utama yang dihadapi Polda sekarang ini bukan berkaitan dengan penambahan struktur Sahli Kapolda tetapi yang lebih utama masalah jabatan struktural organisasi Polda yang belum terisi semua atau kosong karena kekurangan personel”.²⁶

Narasumber lain juga mengungkapkan hal yang sejalan dengan pernyataan tersebut:

“Ditingkat Polda sekarang ini belum urgen pengembangan struktur organisasi staf ahli Kapolda, yang lebih dibutuhkan ahli-ahli atau penasehat ahli yang berasal dari kalangan akademisi yang memiliki keahlian spesifik/khusus”.²⁷

Struktur Sahli menjadi bias ketika Sahli ditetapkan pada jabatan struktural dengan eselonisasi tertentu, sehingga harus ada pembagian yang tegas antara Sahli dengan para Direktur dan Karo. Hal ini disepakati oleh narasumber yang diindikasikan dengan pernyataannya:

“Tugas pokok dan fungsi Sahli Kapolda dalam Perkap nanti harus jelas dan tegas agar tidak duplikasi dengan tugas pokok para pejabat utama di tingkat Polda.”²⁸

Potensi intervensi harus menjadi pertimbangan ketika pangkat dan/atau eselonisasi Sahli lebih tinggi dibandingkan Pejabat Utama Polda, karena budaya birokrasi hirarki yang cenderung kental di institusi kepolisian. Pernyataan narasumber yang menjadi landasan analisis tersebut adalah:

“Untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan atau intervensi terhadap kinerja Biro, Direktur dan Bagian pengembalian fungsi tingkat Polda, maka staf ahli Kapolda tugas pokok dan fungsinya harus terperinci secara jelas, batasan-batasannya tegas agar tidak melahirkan double tafsir, sebab beliau-beliau itu senior.”²⁹

Pandangan Personel Terhadap Staf Ahli (Sahli) Di Tingkat Polda Dalam Tinjauan Sarana dan Prasarana

Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan terkait mekanisme kerja Sahli antara lain: tempat tinggal, staf, kendaraan dinas. Di dalam suatu organisasi sarana prasarana merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Menurut Moenir (1992) sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama atau pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek). Sarana lebih ditujukan untuk benda-benda yang bergerak seperti : kendaraan, mesin, komputer, dan lain-lain serta prasarana untuk benda-benda yang tidak bergerak seperti : gedung, gudang, tempat parkir dan lain-lain.

Salah satu narasumber menyatakan kendala yang berkaitan dengan kehadiran Sahli di tingkat Polda:

“Sarana kendaraan bermotor seperti roda empat, prasarana yang berkaitan dengan rumah dinas, ruang kantor tidak masalah apabila Sahli Kapolda menjadi kebijakan pimpinan. Rumah dinas masih ada tinggal merehab, kendaraan bermotor roda empat ada asal mau yang tahun lama, artinya tidak baru sedangkan ruang kantor tinggal ditata ulang”.³⁰

Pandangan tersebut dikuatkan oleh narasumber yang lain dalam pernyataannya:

²⁶ Narasumber

²⁷ Narasumber

²⁸ Narasumber

²⁹ Narasumber

³⁰ Narasumber

“Masalah sarana dan prasarana bisa diatasi apabila di tingkat Polda akan ada penambahan personel staf ahli Kapolda, sarana kendaraan bermotor roda empat bisa digeser-geserkan asal tidak harus baru, sedangkan rumah dinas dapat diadakan atau kontrak tetapi standarnya tidak mewah”.³¹

Pernyataan lain yang sejalan dengan ungkapan tersebut dinyatakan oleh narasumber lain:

“Apabila ada penambahan personel terutama Sahli Kapolda dari sisi rumah dinas tidak ada masalah yang berarti sepanjang setara pejabat utama Polda, karena mereka itu para pamen yang sudah lulus Sespimti, Diklatpim I, dan Lemhannas. Sedangkan kaitannya dengan persoalan kendaraan roda empat juga dapat diatasi tetapi mobil-mobil lama untuk kendaraan dinas beliau-beliau, adapun ruang kantor tidak masalah masih ada ruang yang bisa ditata untuk para staf ahli Kapolda”.³²

Penambahan personel pada jabatan Sahli di tingkat Polda akan berimplikasi terhadap penganggaran yang digunakan untuk penyediaan sarana prasarana para Sahli. Seorang narasumber memberikan pernyataannya tentang hal ini:

“Apabila dibentuk struktur sahli Kapolda sebaiknya sarana utama yang berkaitan dengan kendaraan dinas melekat sekaligus supaya tidak mempengaruhi kendaraan dinas yang selama ini digunakan untuk operasional. Masalah rumah dinas masih bisa dicarikan solusi atau memperbaiki rumah dinas yang agak tua-tua.”³³

Dua narasumber lain juga memberikan ungkapan yang senada:

“Sarana dan prasaran perlu menjadi pertimbangan apabila di Polda akan penambahan struktur staf ahli Kapolda, sarana kendaraan seperti roda empat seyogyanya juga dilekatkan dengan para sahli tersebut karena di Polda kendaraan dinas roda empat sudah digunakan semua. Prasarana kantor tidak ada masalah karena masih ada ruangan yang bisa ditata ulang, namun rumah dinas perlu direhab supaya pantas untuk para staf ahli.”³⁴

“Penambahan struktur staf ahli di Polda akan berpengaruh pada masalah sarana dan prasarana, apabila rumah dinas sudah terisi semua maka rumah dinas harus diadakan atau kontrak, kendaraan dinas juga diperlukan setidaknya setara dengan pejabat utama. Oleh karena itu sahli Kapolda sebaiknya yang personel yang pernah tugas di Polda penempatan”.³⁵

KESIMPULAN

1. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan terkait kompetensi Sahli antara lain:
 - a) permasalahan spesifik yang dihadapi Polda;
 - b) kompetensi spesifik yang diimiliki Sahli;
 - c) kompetensi spesifik Staf Ahli yang menjadi pembeda antara kompetensi Staf Ahli dengan kompetensi Direktur dan Kepala Biro;
 - d) beban dan target kerja Sahli; kompetensi Sahli tidak dapat dimaknai hanya pada indikator pendidikan manajerial (struktural) seperti Sespimti, Diklatpim Tingkat I, dan Lemhanas.
2. Kecenderungan narasumber menyatakan bahwa ditingkat Polda sekarang ini belum urgen pengembangan struktur organisasi Staf Ahli Kapolda, yang lebih dibutuhkan para ahli atau Penasehat Ahli yang berasal dari kalangan akademisi yang memiliki keahlian spesifik/ khusus.

³¹ Narasumber

³² Narasumber

³³ Narasumber

³⁴ Narasumber

³⁵ Narasumber

3. Beberapa faktor yang perlu menjadi pertimbangan terkait mekanisme kerja Sahli antara lain:
 - a) *job description* Sahli;
 - b) pola pertanggungjawaban kinerja Sahli;
 - c) struktur kerja Sahli;
 - d) struktur kepangkatan Sahli;struktur Staf Ahli menjadi bias ketika Sahli ditetapkan pada jabatan struktural dengan eselonisasi tertentu, sehingga harus ada pembagian yang tegas antara Sahli dengan para Direktur dan Karo. Kecenderungan narasumber lebih memilih pemenuhan personel pada jabatan struktural yang kosong dibandingkan penambahan personel pada pengembangan struktur Staf Ahli ditingkat Polda.
4. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan terkait sarana prasarana Sahli antara lain:
 - a) tempat tinggal,
 - b) staf,
 - c) kendaraan Dinas.Penambahan struktur Staf Ahli ditingkat Polda akan berpengaruh pada penambahan sumber daya, sedangkan fenomena saat ini sudah terdapat ketidakseimbangan antara ketersediaan dengan kebutuhan.

Sebelum pembentukan Sahli Kapolda sebaiknya dapat menimbang beberapa hal diantaranya:

1. Pembentukan struktur Sahli (personel Polri sebagai staf Ahli) tingkat Polda selayaknya mempertimbangkan prinsip "*Cost and Benefit Analysis*" sehingga mendorong proses kerja menjadi lebih efisien dan efektif.
2. Penetapan Sahli dalam jabatan fungsional dan pemilihan personel Sahli berdasarkan kompetensi spesifik yang diperlukan sesuai dengan karakteristik wilayah hukum Polda.
3. Pengembangan struktur Sahli di tingkat Polda perlu mempertimbangkan aspek kinerja dan volume beban kerja Polda.
4. Diperlukan regulasi kedudukan Penasehat Ahli sebagai jabatan fungsional ditingkat Polda

DAFTAR PUSTAKA

- Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine and Michael J. Wesson. *Organizational Behavior*. International Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2009. p. 8.
- John W. Slocum, Jr and Don Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior*, Twelfth Edition (Canada: Nelson Education, Ltd, 2009), p.127.
- Michael Armstrong, *Performance Management*, (London: Kogan Page Ltd, 1994), p. 88.
- Bagus, 1996, pengertian mekanisme. <http://definisisemurutparaahli.com/pengertian-mekanisme>.