

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Kepolisian Negara Republik Indonesia atau biasa disebut Polri merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. Polri memiliki beberapa misi, satu diantaranya adalah mengelola secara profesional, transparan, akuntabel dan modern seluruh sumber daya Polri guna mendukung operasional tugas Polri (Divisi Humas Polri, 2015). Salah satu upaya guna mewujudkan misi tersebut adalah sistem penempatan sumber daya yang tepat. Artinya, dalam satu bidang tertentu harus diisi oleh anggota-anggota yang sesuai dengan minat, bakat, dan kompetensinya (Subagyo, 2015).

Menurut Affif (Munajib, 2012) minat adalah kesadaran atau ketertarikan seseorang terhadap suatu objek, orang, masalah, atau situasi yang mempunyai kaitan dengan dirinya. Artinya, minat harus dipandang sebagai sesuatu kesadaran, karenanya minat merupakan aspek psikologis seseorang yang menaruh perhatian tinggi terhadap kegiatan tertentu dan mendorong yang bersangkutan untuk melakukan kegiatan tersebut. Semakin tinggi minat seseorang terhadap sesuatu

maka semakin tinggi pula dedikasi seseorang terhadap suatu kegiatan yang menjadi minatnya.

Sedangkan kompetensi menurut Byars dan Rue (Riady, 2010) kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik atau ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja. Minat dan kompetensi sangat penting dalam menunjang kinerja anggota Polri. Minat anggota terhadap suatu bidang tertentu akan meningkatkan semangat kerjanya, selain itu produktifitas kerja anggota pun lahir dari kompetensi yang dimilikinya.

Salah satu prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef (2005) adalah prinsip *The Right Man on The Right Place* dimana penempatan setiap pegawai dalam organisasi perlu didasarkan pada kompetensi, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Mutasi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, disebutkan bahwa mutasi yang dilakukan institusi Kepolisian berdasarkan kepentingan organisasi. Mutasi dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan organisasi Polri, pembinaan karier, pemberian pengalaman dan wawasan, serta peningkatan kemampuan bagi anggota yang bersangkutan. Disebutkan pula bahwa mutasi yang dilaksanakan bertujuan untuk mewujudkan sistem pembinaan karier anggota dengan baik melalui mutasi dengan mengedepankan penempatan anggota yang tepat pada jabatan yang tepat.

Namun fakta yang diperoleh melalui penelitian lapangan menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa ternyata penempatan sumber daya dalam institusi Kepolisian seringkali tidak tepat. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa anggota Polri, menunjukkan bahwa masih banyak anggota Polri yang merasa bahwa dirinya kurang kompeten dalam mengimplementasikan tugasnya pada suatu bidang setelah mutasi diberlakukan. Anggota-anggota tersebut berpendapat bahwa bidang yang dimaksud kurang atau bahkan tidak sesuai dengan minat, bakat serta kompetensinya. Ketidakpuasan anggota dalam penempatan kerja menimbulkan dampak yang cukup besar baik terhadap anggota itu sendiri, bagi organisasi, dan juga bagi masyarakat.

Secara psikologis, anggota Polri yang ditempatkan pada bidang yang kurang sesuai dengan minat dan kompetensinya tentu akan mengalami konflik-konflik internal seperti ketidaknyamanan yang pada akhirnya akan membuat anggota tersebut merasa tertekan atau stress dan merasa terbebani hingga memicu frustrasi. Kinerja anggota menjadi kontra-produktif karena turunnya motivasi yang disebabkan oleh ketidakmampuannya dalam beradaptasi, bahkan berlanjut pada keinginan untuk mundur atau pindah dari bidangnya. Kondisi tersebut dapat mengganggu bahkan menghambat tercapainya tujuan organisasi (Wijono, 2010). Gunarso (2004) turut memaparkan bahwa akibat dari penempatan yang tidak sesuai dengan minat, bakat dan kompetensinya akan membuat anggota menjadi tidak efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas. Permasalahan ini akan mempengaruhi kinerja anggota hingga menjadikannya kurang maksimal yang kemudian akan berdampak pada pelayanan terhadap masyarakat, mengingat tugas

utama Polri adalah melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat. Dapat disimpulkan bahwa jika pelayanan anggota Polri kurang memuaskan, tentunya masyarakat akan merasa dirugikan dan sedikit banyak hal tersebut akan berpengaruh pada citra Polri. Kesimpulan ini didukung oleh data hasil wawancara dengan pihak Polres bagian Sumber Daya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gunarso (2004) yang berjudul “Kebijakan Penempatan Bintara Polri dan Pelaksanaannya di Polwiltabes Semarang”, disebutkan bahwa kebijakan penempatan anggota Polri tidak sesuai dengan prinsip “*The Right Man on The Right Place*”. Penempatan tersebut tidak berdasarkan minat, bakat dan kemampuan anggota. Suwarni (2009) dalam tesisnya yang telah dialihbukukan, mengemukakan bahwa proses mutasi yang dilaksanakan dalam institusi Kepolisian belum sesuai dengan kompetensi anggota. Pelaksanaannya pun tidak dilakukan secara prosedural dan kurang transparan. Bahkan ada kesan otoriter dengan melakukan mutasi kapan dan dimana saja. Atasan tidak pernah mengkomunikasikannya dengan anggota, baik secara formal maupun informal. Ketidakjelasan mutasi tersebut menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda pada bawahan, serta membuat mereka bekerja dalam ketidakpastian karena sewaktu-waktu dapat dilakukan mutasi.

Banyak kasus yang dijumpai dimana anggota Polri ditempatkan pada bidang yang tidak sesuai minat dan kompetensinya. Sebagai contoh, anggota-anggota tersebut ditempatkan pada bidang yang tidak sesuai dengan dikjur (Pendidikan Kejuruan) yang telah dilaksanakan. Anggota tersebut mengikuti dikjur Binmas tetapi saat penempatan justru pada unit Reserse, sehingga

penempatan tersebut tidak sesuai dengan kompetensi anggota. Selain itu, seringkali bidang baru setelah mutasi diberlakukan merupakan bidang yang kurang diminati oleh anggota yang bersangkutan. Maka dari itu, permasalahan SDM terutama terkait kompetensi tersebut dapat dikatakan sebagai permasalahan utama dalam Polri. Masalah kualitas dan pemetaan SDM dalam Polri hendaknya perlu diperhatikan agar dapat terlaksana sesuai dengan prinsip *The Right Man on The Right Place*. Konsistensi penempatan haruslah sesuai dikjur (Pendidikan Kejuruan), pengalokasian jumlah dan kesesuaian kualifikasi SDM di satuan-satuan Polres, termasuk Polsek (Suwarni, 2009).

Hasil wawancara dengan Kasubbag Pers Bag *Sumda Polres X, AKP Anggita*, menunjukkan adanya fakta bahwa memang banyak keluhan dari anggota yang merasa tidak kerasan bekerja pada bidang barunya dengan alasan yang beragam, seperti tidak cocok dengan atasan, tidak sesuai minat dan kompetensi, dan lingkungan kerja yang tidak disukai. Anggota tidak dapat memilih atau menentukan sendiri dimana ia ingin bekerja, namun anggota ditempatkan berdasarkan SKEP (Surat Keputusan) dari Kapolda.

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan penulis dengan beberapa anggota Polri, dikatakan bahwa sejak proses rekrutmen, setiap anggota Polri telah menyetujui surat pernyataan bahwa anggota yang bersangkutan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia dan sanggup ditugaskan di setiap bidang tugas Kepolisian. Maka dari itu, setiap anggota tidak dapat memilih dimana dirinya akan ditempatkan, sehingga kemampuan

penyesuaian diri sangatlah penting bagi setiap anggota Polri agar dapat bekerja dengan maksimal, dimanapun dirinya ditempatkan.

Anggota-anggota tersebut juga mengungkapkan bahwa sebagian besar anggota tidak mampu menyesuaikan diri dengan baik sehingga berdampak pada keadaan psikis dan kinerjanya. Namun dari sekian banyak anggota yang tidak dapat menyesuaikan diri, ternyata masih ada beberapa anggota yang mampu menyesuaikan diri dengan baik meskipun ditempatkan pada bidang yang kurang atau bahkan tidak sesuai dengan minat dan kompetensinya. Segala proses dan upaya anggota tersebut membuahkan keberhasilan sehingga pada akhirnya dapat bekerja dengan maksimal, profesional, nyaman, dan tanpa adanya beban yang mengganggu kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa anggota tersebut memiliki strategi dan keunikan tersendiri yang membuatnya berbeda dengan anggota-anggota lain yang memiliki permasalahan serupa, karena dirinya dapat menyesuaikan diri dengan baik dimana anggota-anggota lain tidak dapat melakukannya. Upaya anggota yang telah berhasil menyesuaikan diri tersebut dapat dijadikan sebagai teladan bagi anggota-anggota yang lain agar dapat menyesuaikan diri dengan baik.

Penyesuaian diri adalah proses yang terus berlangsung dalam kehidupan individu. Situasi dalam kehidupan selalu berubah. Individu mengubah tujuan dalam hidupnya seiring dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Berdasarkan konsep penyesuaian diri sebagai proses, penyesuaian diri yang efektif dapat diukur dengan mengetahui bagaimana kemampuan individu menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah (Runyon dan Haber, 1984).

Schneider (1964) mengemukakan bahwa penyesuaian diri merupakan suatu proses yang mencakup respon-respon mental dan tingkah laku individu untuk mampu mengatasi kebutuhan, ketegangan, konflik dan frustrasi. Usaha tersebut bertujuan untuk memperoleh keselarasan dan keharmonisan antara tuntutan dalam diri dan tuntutan lingkungan. Teori penyesuaian diri oleh Schneiders ini juga digunakan oleh Helviana (2017) dalam penelitiannya, artinya, teori ini masih terjamin validitasnya.

Sejalan dengan Schneider, Kartono (2002) mengemukakan bahwa penyesuaian diri merupakan upaya manusia dalam mencapai harmoni pada diri sendiri dan pada lingkungannya. Sehingga rasa permusuhan, dengki, iri hati, prasangka, depresi, kemarahan, emosi negatif dan lain-lain yang muncul sebagai akibat dari respon yang tidak sesuai dan kurang efisien dapat dikikis habis.

Berdasarkan penelitian Damayanti (2015) yang berjudul “Dinamika Penyesuaian Diri Terhadap Program Rotasi Kerja (*rolling system*) Pada Karyawan Bank X di Surabaya”, menunjukkan bahwa sejumlah karyawan yang mengalami rotasi kerja memiliki permasalahan dengan kondisi kinerjanya terutama dengan rekan-rekan kerjanya setelah rotasi kerja diberlakukan. Beberapa karyawan mengeluhkan kendala yang mereka hadapi selama dirotasi seperti kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi atau ritme pekerjaan di lingkungan kerja yang baru, dan kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan karyawan yang lain.

Penelitian oleh Damayanti ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, dimana pendekatan fenomenologi sebatas menyimpulkan suatu fenomena tertentu, sedangkan penelitian yang dilakukan

penulis merupakan penelitian dengan pendekatan studi kasus, dimana ciri khas studi kasus adalah lebih mendalam. Penelitian Damayanti dan penelitian yang dilakukan penulis terdapat beberapa kemiripan terkait permasalahan dan hasil. Namun, penelitian oleh Damayanti lebih berfokus pada pegawai bank sedangkan penelitian yang dilakukan penulis lebih berfokus pada anggota Polri yang merupakan aparat negara, dimana aparat negara memiliki tugas yang jauh lebih berat. Selain itu, hasil penelitian Damayanti terkait upaya dan faktor penyesuaian diri tidak sebanyak temuan penelitian yang dilakukan oleh penulis, sehingga penulis ingin berkolaborasi dengan Damayanti untuk saling mengisi kelemahan antara penelitian keduanya.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2008) yang berjudul “Hubungan Antara Penyesuaian Diri Dalam Lingkungan Kerja dengan Manajemen Konflik di Kalangan Karyawan UD. Sido Muncul Blitar”, dari paparan permasalahan yang telah dibahas didalamnya, disimpulkan bahwa karyawan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada, maka dirinya menjadi lebih mudah tersinggung (*sensitive*). Karyawan tersebut akan mengalami konflik-konflik yang beragam di lingkungan kerjanya, baik dengan rekan kerja, atasan, maupun dengan bawahan.

Penelitian oleh Yusuf ini merupakan penelitian dengan metode kuantitatif dimana penyesuaian diri merupakan variabel X dan manajemen konflik merupakan variabel Y. Penelitian tersebut dilakukan dengan teknik skala sehingga tidak ada proses *rapport* dan wawancara sebagai upaya pendekatan dan untuk mendalami dinamika psikologis responden penelitian. Selain itu hasil penelitian

Yusuf terkait variabel X, hanya mengungkap tingkat penyesuaian dirinya saja, tidak ada penjabaran apa saja dan bagaimana upaya penyesuaian diri dari responden penelitiannya mengingat metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik skala.

Disamping itu penelitian yang dilakukan oleh Warsena (2012) yang berjudul “Hubungan Penyesuaian Diri Dengan Prestasi Kerja Pegawai Yang Mengalami Mutasi”, memaparkan bahwa terdapat beberapa kasus terkait mutasi dimana instansi tempat bekerja pegawai tidak sesuai dengan ilmu yang dikuasai selama menempuh pendidikan dahulu dan juga suasana kantor yang tidak mendukung dibandingkan tempat bekerja sebelumnya. Penyesuaian diri yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil tersebut mempengaruhi kinerjanya di tempat yang baru setelah mutasi diberlakukan, sehingga hal tersebut mempengaruhi prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Sama halnya dengan penelitian Yusuf, penelitian Warsena ini merupakan penelitian dengan metode kuantitatif dengan teknik skala sehingga data yang diperoleh sebatas analisis dari skala.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai diharapkan untuk mampu menyesuaikan diri dengan baik di lingkungan dimana ia bekerja. Rendahnya kemampuan penyesuaian diri yang dimiliki pegawai akan memicu banyaknya konflik yang ditimbulkan baik konflik dengan dirinya sendiri maupun konflik dalam organisasi yang berdampak pada terganggunya produktivitas kerja.

Paparan di atas membuktikan bahwa kemampuan dalam menyesuaikan diri memang sangat penting dan berpengaruh bagi kenyamanan pegawai yang bekerja di suatu perusahaan atau instansi yang menggunakan sistem mutasi/*rolling*, khususnya yang akan dibahas disini adalah anggota Polri yang mengalami permasalahan dalam penempatan karena tidak sesuai dengan minat dan kompetensinya. Oleh sebab itu, selain karena penelitian ini masih terbilang jarang, permasalahan ini perlu untuk diteliti mengingat banyaknya dampak yang ditimbulkan ketika anggota tidak dapat menyesuaikan diri. Selain itu, upaya anggota yang telah berhasil menyesuaikan diri dapat dijadikan sebagai teladan bagi anggota-anggota yang lain.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang penyesuaian diri anggota Polri yang ditempatkan pada bidang yang kurang sesuai dengan minat dan kompetensinya. Peneliti hendak memahami, bagaimana penyesuaian diri anggota Polri yang ditempatkan pada bidang yang kurang sesuai dengan minat dan kompetensinya?

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **a. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menggali tentang bagaimana penyesuaian diri anggota Polri ketika kondisi tidak sesuai dengan yang diharapkan.

## **b. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu :

- a. Menambah perkembangan ilmu pengetahuan terutama mengenai penyesuaian diri pegawai pada pekerjaannya di bidang yang baru dan tidak sesuai minat dan kompetensinya.
- b. Sebagai bahan acuan bagi peneliti lainnya, khususnya bagi yang ingin mengetahui tentang penyesuaian diri pegawai dalam pekerjaannya di bidang yang baru dan tidak sesuai dengan minat dan kompetensinya.

### 2. Manfaat praktis

#### a. Bagi instansi Polri

Penelitian ini sedikit banyak mengkritisi sistem penempatan yang diterapkan dalam instansi Polri. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan introspeksi bagi instansi Polri agar dapat memperbaiki sistem penempatan yang diterapkan, sehingga terwujud sistem penempatan yang ideal dan mengedepankan prinsip *The Right Man on The Right Place*”, dimana penempatan tersebut sesuai dengan miant, bakat, dan kompetensi anggota.

b. Bagi anggota Polri

Anggota Polri yang dapat menyesuaikan diri dengan baik dapat menjadi teladan bagi anggota-anggota lain, khususnya yang mengalami kasus atau permasalahan serupa.