

Pemetaan Upaya Preventif Retensi Personel Rangka Pengendalian Kasus Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH) pada Kepolisian Republik Indonesia

The Mapping of Preventive Effort for Personnel Retention in Controlling Cases of Disrespectful Dismissal (PTDH) at the Indonesia National Police

Muhammad Aprisakundi

Kepolisian Republik Indonesia
e-mail: kundiaprisakundi@gmail.com

Retno Kusumastuti*

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia
e-mail: r.kusumastuti@ui.ac.id

ABSTRACT

This study is important to be carried out in the context of the Indonesian National Police (POLRI). This study analysis the mapping of preventive employee retention efforts that have been carried out by the Indonesian National Police in tackling PTDH. This research uses a post-positivist research paradigm. Data were collected using in-depth interviews and a literature study. The results of the study are, first, preventive efforts, namely the superiors to always check the condition of members from the physical, daily to the psychological side of members. Second, repressive efforts, namely by giving punishments that can deter violators and increase supervision of members. Third, a solution effort is to look for reasons why members do a dissertation and find relevant solution. Based on the results, the efforts of POLRI employee retention in tackling PTDH are considered not optimal, so innovation is needed. One of them is by providing the official home infrastructure with the smart home concept. The implications of this research are expected to provide improvements in terms of existing retention management so as to increase the retention of POLRI membership.

Keywords: *Employee Retention, POLRI, PTDH.*

ABSTRAK

Kajian ini menjadi penting untuk diangkat pada konteks Kepolisian Republik Indonesia (POLRI) mengingat perannya yang sangat penting dalam menjaga stabilitas keamanan negara Republik Indonesia. Penelitian ini menjelaskan pemetaan upaya preventif *employee retention* yang sudah dilakukan oleh POLRI dalam menanggulangi kasus PTDH akibat disersi. Penelitian ini menggunakan paradigma penelitian *post-positivism*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara mendalam dan studi kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan; Pertama upaya preventif yaitu pihak atasan agar selalu mengecek keadaan anggota dari sisi fisik, keseharian hingga psikologis anggota agar dapat memonitor apabila ada masalah dan memberikan konseling pada anggota. Kedua, upaya represif yaitu dengan memberikan hukuman yang dapat membuat jera pelanggar dan meningkatkan pengawasan terhadap anggota. Ketiga, upaya solutif yaitu dengan dicari alasan mengapa anggota melakukan disersi dan dicari solusi agar anggota tidak sampai ke tahap ingin melakukan disersi. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan secara deskriptif dapat disimpulkan bahwa upaya yang sudah dilakukan dalam upaya *employee retention* POLRI dalam menanggulangi kasus PTDH akibat disersi dianggap belum optimal, sehingga perlu dilakukan inovasi dalam upaya mempertahankan pegawai. Salah satunya dengan memenuhi sarana prasarana rumah dinas dengan konsep *smart home*. Implikasi penelitian ini diharapkan dapat memberikan perbaikan dalam hal pengelolaan retensi yang ada sehingga dapat meningkatkan retensi keanggotaan POLRI.

Kata kunci: *Employee Retention, POLRI, PTDH.*

**Corresponding author*

PENDAHULUAN

Manusia dilahirkan sebagai makhluk sosial, sehingga tidak dapat memenuhi semua kebutuhannya secara mandiri. Oleh karena itulah muncul suatu konsep sumber daya yang terintegrasi untuk dimanfaatkan secara bersama-sama guna memenuhi semua kebutuhan manusia yang sering dikenal sebagai organisasi (Aldiprawira & Soerjoatmodjo, 2019). Salah satu unsur fundamental yang perlu dikelola pada organisasi adalah sumber daya manusia (SDM). Pengelolaan SDM sudah sering diusung oleh organisasi dalam mencapai tujuan, visi, dan misinya. Hal tersebut dikarenakan kinerja sebuah organisasi berbanding lurus dengan kualitas SDM yang ada di dalamnya. Oleh karena itulah guna menjaga serta meningkatkan kualitas SDM perlu diciptakan sistem manajemen SDM berkualitas (Dessler, 2020). Salah satu fungsi manajemen SDM adalah memelihara pegawai, sebagaimana penjelasan di atas, pegawai merupakan unsur penting yang menggerakkan organisasi. Unsur yang mampu membawa kesuksesan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya atau justru membuat organisasi terjatuh dan tidak memiliki daya saing (Mathis & Jackson, 2016).

Konsep manajemen SDM tersebut berlaku bagi semua organisasi, baik privat maupun publik. Kajian manajemen SDM POLRI terkait dengan lemahnya perencanaan SDM terkait kompetensi dan kualifikasi jabatan menyebabkan fenomena *bottle-neck* mengakibatkan banyak personal dengan pangkat Komisariss Besar terhambat penempatannya (Ridha & Wijaya, 2020). Hal ini menjadi upaya pembenahan manajemen SDM agar menjadi POLRI yang profesional (Midarwanto, 2015). Untuk menjawab tantangan revolusi industri 4.0, manajemen pengembangan SDM POLRI perlu memperhatikan pendayagunaan maha data untuk menghasilkan talenta anggota yang baik, meningkatkan kinerja serta kemampuannya berbasis teknologi (Heri, 2019). Dalam hal retensi, hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang semakin meningkat menyebabkan tumbuhnya keinginan anggota untuk dipindahtugaskan. Bagi lembaga POLRI sendiri, tingginya intensi turnover dapat membuat kualitas pelayanan masyarakat menurun dan menghambat kinerja lembaga. Intensi *turnover* tentu akan menimbulkan ketidakpastian pada kehidupan anggota kepolisian tersebut.

Sebagai salah satu organisasi publik yang bersentuhan dengan masyarakat, POLRI masih sering dinilai negatif oleh masyarakat karena telah dianggap sebagai aparat yang kerap kali memberikan pelayanan secara militeristik. Kelebihan kajian ini adalah untuk mengisi kekosongan kajian di lembaga kepolisian yang memiliki peran sentral dalam menjaga keamanan dan ketertiban, sehingga issue keberlangsungan anggota menjadi penting. Sementara dari perspektif internal, POLRI merupakan lembaga yang memiliki banyak sekali permasalahan terkait pemeliharaan pegawai. Pemeliharaan pegawai atau lebih dikenal sebagai retensi merupakan suatu proses untuk mendorong pegawai agar tetap berada pada organisasi dalam waktu yang lama. Retensi pegawai merupakan aspek penting guna menjaga SDM berkualitas dan berkeunggulan tetap bertahan pada sebuah organisasi (Cloutier, Hill, & Jones, 2015). Sementara fakta problem yang ada di lapangan menunjukkan bahwa masih ada personel yang tidak memiliki loyalitas kepada institusi, sehingga melalaikan tugas dan kewajibannya sebagai aparaturnegara hingga berujung pada Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH).

PTDH merupakan sanksi organisasi bagi personel yang telah melakukan pelanggaran yang bertentangan dengan kode etik institusi POLRI. PTDH dilakukan oleh organisasi karena personel yang bersangkutan dinilai tidak lagi memiliki komitmen terhadap organisasi. PTDH juga disebabkan karena banyaknya personel melakukan pelanggaran. Berdasarkan data susut pegawai yang dihimpun oleh SSDM Polri diketahui bahwa dalam periode 2015 hingga 2019 terjadi peningkatan kasus pada semua golongan Polri yaitu 5010, 512, 456, 543, dan 604 kasus PTDH. Pada tahun 2020, SSDM Mabes Polri menghimpun bahwa jumlah kasus PTDH Personel Polri masih cenderung tinggi yakni terjadi 600 kasus PTDH. Dari jumlah 600 personel, sebanyak 342 orang atau lebih dari 50 persen mengalami PTDH dengan alasan disersi. Disersi adalah perilaku ketidaksiplinan anggota dalam melaksanakan tugas sebagai anggota POLRI (SSDM POLRI, 2020).

Melalui wawancara awal dengan SSDM Mabes Polri diketahui bahwa faktor utama yang menyebabkan PTDH karena disersi adalah faktor ekonomi. Lebih lanjut lagi dijelaskan bahwa personel yang lalai dengan tugasnya sebagai anggota kepolisian dikarenakan memiliki pekerjaan lain di luar institusi Polri, mulai dari menjalankan bisnis keluarga hingga bekerja sebagai tukang ojek sebagaimana paparan di atas. Pada sebuah penelitian disebutkan bahwa Ketidaksiplinan PNS yang berakibat pemabrhentian dapat dikarenakan oleh faktor internal dan faktor eksternal (Iskanto, 2015). Jika tidak segera dikelola dengan baik dikhawatirkan akan terjadi penyusutan personel Polri dengan jumlah yang lebih besar akibat PTDH terkait disersi pada tahun-tahun mendatang. Padahal sebagai negara dengan gugusan pulau-pulau yang sangat luas, dibutuhkan personel Polri dengan kuantitas yang tidak sedikit.

Perlu disadari bahwa mempertahankan pegawai harus dilakukan secara tepat, cermat dan cepat. Secara tepat adalah pengelolaan pegawai tetap disesuaikan dengan tujuan, visi dan misi organisasi. Secara cermat berarti manajemen harus tahu apa dan bagaimana upaya mempertahankan pegawai, sedangkan secara cepat mengharuskan organisasi mengelola apa yang dibutuhkan pegawai pada saat ini. Dengan demikian, mempertahankan karyawan yang kompeten merupakan tugas yang tidak mudah bagi manajemen organisasi. Hal tersebut menandakan bahwa manajemen perlu memiliki strategi yang tepat dalam memberikan peran guna menyusun sistem retensi pegawai (Dessler, 2020). Pemerintahan di Yordania membuat suatu kebijakan untuk memberikan *reward* (penghargaan) berupa '*Ideal Employee Award*' atas loyalitas dan kompetensi kepada pegawai di instansi pemerintahan setempat. Melalui sebuah kajian diketahui bahwa kebijakan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan retensi pegawai di sektor publik sekaligus merupakan bentuk tanggung jawab pemerintah Yordania dalam menjaga stabilitas birokrasi (Al-Qeed, AL-Raggad, Al-Shura, Alqaisieh, & Al-Azzam, 2016).

Fenomena banyaknya kasus PTDH akibat disersi menunjukkan bahwa sistem retensi pegawai pada lembaga POLRI masih belum optimal, sehingga perlu dilakukan pengkajian ulang. Sebagaimana pemaparan sebelumnya, pengelolaan SDM merupakan suatu keharusan bagi organisasi, termasuk organisasi sektor publik. *Employee retention* seharusnya menjadi perhatian khusus bagi organisasi sejak tahap pengadaan personel. Selain itu, dalam melaksanakan kebijakan terkait retensi pegawai, pimpinan harus memiliki strategi yang tepat mulai dari strategi yang sifatnya persuasif, hingga strategi induksi untuk mempertahankan pegawai (Sumarni, 2011). Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka tujuan kajian ini adalah untuk menganalisis pemetaan strategi *employee retention* yang sudah dilakukan POLRI dalam menanggulangi kasus PTDH akibat disersi.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia

Konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini tentunya adalah area Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pengertian MSDM dapat diartikan sebagai sistem rencana, teknik pengorganisasian (mengatur), mengarahkan sekaligus mengontrol segala aspek yang berhubungan dengan proses pengadaan, pengembangan, honorarium, sinergis, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja yang mana segala hal tersebut dimaksudkan untuk meraih tujuan organisasi (Robbins & Coulter, 2016). Praktek mengatur orang juga dapat ditafsirkan sebagai penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi. Selain itu, SDM dapat dianalogkan sebagai peralatan yang mengatur pertumbuhan, proses dan kesehatan, keselamatan dan kesehatan. Sekaligus sebagai hubungan kontrol dalam aktivitas dunia kerja (Aldiprawira & Soerjoatmodjo, 2019).

Untuk konteks POLRI, manajemen SDM dikenal dengan manajemen personel yang diatur dalam Perkap Nomor 99 Tahun 2020 tentang Sistem Manajemen dan Standar Keberhasilan Pembinaan Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia yang Berkeunggulan. Yang dimaksud dengan Sistem Pembinaan personel POLRI yang berkeunggulan adalah keseluruhan proses pembinaan fungsi SDM yang terintegrasi, mempengaruhi satu sama lain, saling *support* serta efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Manajemen Pembinaan SDM POLRI yang berkeunggulan adalah suatu rangkaian kegiatan yang

dilakukan secara sistematis dan integratif melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan pengendalian dalam pembinaan SDM POLRI yang berkeunggulan (Azis, 2020). Berdasarkan pengertian di atas, dapat jelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia POLRI merupakan segala aktivitas yang mengatur dan mendayagunakan SDM POLRI untuk menyiapkan dan memberikan pelayanan hak yang profesional dan terintegrasi sebagai upaya pemenuhan hak-hak bagi pegawai negeri pada POLRI di bidang perawatan, psikologi, pengendalian personel dan pembinaan karier yang dapat diberikan sesuai ketentuan yang berlaku di lingkungan POLRI.

Employee Retention

Bagian yang strategis dalam pemeliharaan personel adalah *employee retention* dikatakan sebagai daya dan upaya sebuah organisasi/instansi guna menjaga dan mempertahankan pegawai potensial yang dimiliki supaya pegawai tersebut memiliki loyalitas yang tinggi bagi organisasi/instansi. Retensi pegawai berkaitan erat dengan kebijakan dan praktik yang digunakan perusahaan untuk mencegah karyawan yang menurutx mereka berharga keluar dari pekerjaan mereka. Retensi karyawan bertujuan untuk mempertahankan pegawai yang dianggap memiliki kualitas dan dibutuhkan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal terset dikarenakan kualitas seorang pegawai adalah aset yang tidak tampak (*intangible asset*) sekaligus tidak ternilai bagi sebuah organisasi (Mathis & Jackson, 2016).

Konsep lain dari *employee retention* menerangkan bahwa *retention* sendiri termasuk tindakan menjaga dan merawat (Huber, 2012). Retensi karyawan dapat pula dikatakan sebagai proses yang dilakuk supaya seorang pegawai tetap berada pada organisasi hingga berakhirnya sebuah proyek (Kossivi, Xu, & Kalgora, 2016). Sebagian besar kebijakan akan *employee retention* berfokus pada mengeluarkan individu yang tidak dibutuhkan oleh perusahaan dan mempertahankan individu yang memberikan keuntungan bagi perusahaan/organisasi (Luthans, 2018).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa *employee retention* atau retensi karyawan merupakan sebuah daya maupun upaya instansi/organisasi guna mempertahankan SDM potensial pada organisasai tersebut guna meraih cita-cita dan kepentingan organisasi. Berkaitan dengan penelitian ini, maka *employee retention* merupakan upaya preventif yang harus dilakukan oleh intitusi POLRI guna menanggulangi PTDH personel, terutama personel yang berkompeten dan dibutuhkan oleh POLRI dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai aparat negara. Hal ini menjadi penting karena merupakan upaya mitigasi risiko akan terjadinya *turnover* anggota POLRI dan kestabilan organisasi dapat lebih terjaga.

Strategi Employee Retention

Mempertahankan karyawan yang andal adalah elemen terpenting dari orientasi tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Keunggulan kompetitif yang muncul di sini adalah pengembangan berkelanjutan dari tenaga kerja yang setia, sehingga tercipta kepuasan pelanggan. Organisasi dengan pegawai yang setia akan meminimalisir biaya perekrutan dan penggantian pegawai baru, serta dapat membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja, sehingga mau bekerja dengan serius walaupun mendapat gaji yang tidak sebesar yang ada di organisasi pesaing/perusahaan. Misalnya, karyawan yang bekerja untuk pemerintah dapat menghasilkan lebih banyak uang meskipun mereka bekerja di tempat lain, tetapi mereka lebih bersedia bekerja untuk pemerintah karena pemerintah jarang berhenti untuk tidak mempekerjakan karyawannya.

Berdasarkan tinjauan literatur yang ada, terdapat lima kunci utama dalam mempertahankan pegawai, yaitu (1) Proses Rekrutmen yang sesuai, (2) Kelancaran Komunikasi, (3) Pelatihan & Pengembangan, (4) Kepuasan Kerja, dan (5) Kompensasi (Mathis & Jackson, 2016). Kajian lain menunjukkan bahwa dalam peningkatan pemeliharaan karyawan strategi *employee retention* yang dapat digunakan meliputi (1) Strategi lingkungan, (2) Strategi Hubungan, (3) Strategi dukungan, (4) Strategi pertumbuhan dan (5) Strategi kompensasi (Tulus, 2015). Selanjutnya disebutkan bahwa dalam melakukan *employee retention* maka instansi harus menunjukkan indikator-indikator yang mencakup (a) Kompensasi, (b) pemenuhan harapan, (c) Induksi, (d) support organisasi, dan (e) Pengembangan SDM (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2016).

Penerapan strategi retensi karyawan diharapkan mampu membentuk serikat pekerja dengan kapabilitas yang unik, sedangkan karyawan perusahaan pesaing belum memiliki kapabilitas yang unik tersebut. Tujuan dari strategi ini adalah merekrut pekerja muda yang akan tinggal di perusahaan untuk pengembangan karir jangka panjang (Aruna & Anita, 2015). Penyusunan strategi *employee retention* juga harus memperhatikan bagaimana kontribusi pegawai terhadap organisasi (Stewart, 2019). Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menerapkan strategi retensi karyawan yang terpenting adalah bagaimana memuaskan organisasi dan mendapatkan kepedulian organisasi dalam hal gaji, lingkungan kerja dan dukungan organisasi bagi karyawan/anggotanya.

METODE PENELITIAN

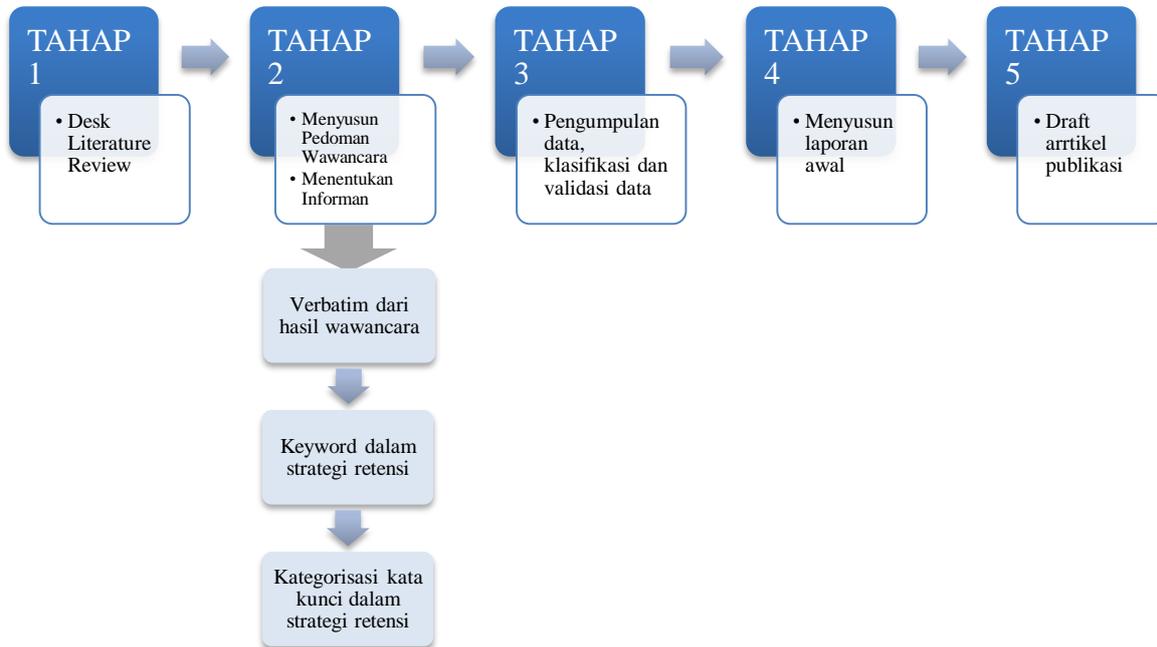
Untuk memperoleh pemahaman atas fokus penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif dilakukan pada suatu riset untuk menghasilkan kajian ilmiah yang menyeluruh, menciptakan gambaran yang kompleks, serta terperinci guna memahami masalah dalam konteks sosial (Creswell, 2015). Pengolahan data didasarkan pada analisis kecenderungan (tren) yang berkaitan dengan fokus penelitian (Azwar, 2007); yaitu pemetaan strategi *employee retention* sebagai upaya menanggulangi terjadinya PTDH akibat disersi pada personel Polri. Untuk memetakan strategi Polri dalam mempertahankan personel maka dilakukan wawancara (*interview*) pada pejabat di lingkungan SSDM Mabes POLRI. Wawancara tersebut juga termasuk dalam proses pengumpulan data yang bersifat primer. Sementara data sekunder dikumpulkan melalui studi kepustakaan. Keakuratan dan konsistensi diperoleh dengan melakukan triangulasi (Patton, 2015). Kata kunci dari hasil wawancara dikelompokkan berdasarkan kerangka teori strategi *employee retention* dari tinjauan literatur yang digunakan.

Informan penelitian adalah penyampai informasi dengan berbagai jenis kualifikasi yaitu informan kunci (*key informan*), merupakan personal dengan pengetahuan dan segudang informasi pokok yang dibutuhkan oleh peneliti dan pihak yang terlibat secara langsung pada aktivitas sosial yang menjadi objek penelitian. Penelitian ini sendiri informan penelitian digunakan untuk menganalisis strategi *employee retention* yang telah digunakan oleh Polri guna menanggulangi kasus PTDH. Adapun informan penelitian yang dimaksud adalah:

1. Asisten SDM Polri
2. Kepala Biro Watpers SSDM Polri
3. Kepala Bagian Pengakhir Dinas BiRo Perawatan Personel SSDM Polri
4. Kepala Biro Wabprof Div Propam Polri
5. Kopolnas

Setelah data dikumpulkan, dilakukan analisis data-data baik yang sifatnya primer maupun sekunder. Analisis dianggap selesai apabila keseluruhan data dipandang “valid” dan dapat dibuktikan, dapat dijelaskan serta tampak benar. Penelitian ini menggunakan paradigma penelitian atau pandangan penelitian (*worldview*) *post-positivism*. Pada paradigma *post-positivism*, peneliti akan melihat sejauh mana konsistensi antara cara pandang atau paradigma hingga metode yang dipilih. Paradigma digunakan untuk menjelaskan langkah, pola serta tahapan yang perlu dilakukan serta apa saja yang menjadi batasan-batasan dalam penelitian. Paradigma ini dicirikan sebagai penelitian yang bersifat determinisme, reduksionisme, pengamatan dan pengukuran empiris, serta disertai verifikasi teori (Creswell, 2015).

Adapun tahapan penelitian ini dapat diringkas seperti Gambar 1 di bawah ini;



Gambar 1. Tahapan Penelitian
Sumber: Data diolah (2019)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari wawancara mendalam, fenomena PTDH yang terjadi di POLRI cukup signifikan. Di POLRI sendiri terdapat landasan hukum untuk pemberlakuan PTDH dan jenis-jenis pelanggaran yang dilakukan oleh personel POLRI. Bahkan terdapat kriteria yang detail tentang diberlakukannya PTDH pada personel POLRI. Apabila personel Polri melanggar kode etik POLRI dalam kategori berat maka pihaknya akan dikenakan PTDH. PTDH di POLRI diatur dalam PP Nomor 1 Tahun 2003 tentang Pemberhentian Tidak Dengan Hormat. Pemberlakuan PTDH selalu diarahkan pada kode etik profesi POLRI dan ketentuan tentang kode etik POLRI diatur dalam Perkap 14 Tahun 2011.

Divisi Profesi dan Pengamanan atau Propam Polri mengklaim ada penurunan kasus pelanggaran disiplin, kode etik profesi, dan pidana oleh anggota polisi pada 2021. Dari data yang diperoleh ada sebanyak 3.304 kasus pelanggaran disiplin pada 2020 dan turun menjadi 1.694 kasus sepanjang 2021 atau per Oktober. Lalu, 2.081 kasus pelanggaran kode etik profesi pada 2020 dan angkanya turun menjadi 803 kasus pada 2021. Kemudian ada 1.024 kasus pelanggaran pidana sepanjang 2020 dan turun menjadi 147 kasus di 2021 (Tempo, 2021). Data ini merupakan pendorong bagi perlunya pihak berwenang untuk bukan saja menerapkan pengendalian PTDH di lingkungan POLRI tetapi juga perlu memperbaiki berbagai strategi yang perlu untuk mengurangi PTDH di masa yang akan datang. Adapun penyebab terjadinya PTDH di tubuh POLRI adalah sebagai berikut;

1. Desersi

Salah satu pelanggaran kode etik yang berlaku di kepolisian adalah desersi. Desersi merupakan tindakan kejahatan yang terjadi di kalangan militer terhadap kedinasannya. Desersi murni terjadi jika anggota militer secara sengaja menarik diri selamanya dari segala bentuk kewajiban kedinasannya, anggota militer yang pergi dengan maksud menghindari bahaya dalam peperangan, anggota militer yang pergi dengan maksud untuk menyeberang ke pihak musuh, anggota militer yang pergi dengan maksud untuk memasuki dinas militer pada suatu negara

tertentu atau kekuasaan tertentu tanpa dibenarkan untuk itu dan juga ketidakhadiran tanpa izin dalam kedinasannya (Devit, 2017).

“...dalam hal pemberhentian tidak dengan hormat itu tentunya apa yang diberhentikan dengan tidak hormat itu kita harus tahu kriterinya apa. Itu di situ adalah pelanggaran kode etik yang sifatnya berat, sehingga pelanggar itu dijatuhi pemberhentian tidak dengan hormat. Jadi, yang pertama adalah didasari oleh PP Nomor 1 Tahun 2003 tentang Pemberhentian Tidak Dengan Hormat oleh Kapolri. Biasanya itu kenapa orang itu di PTDH karena orang itu melanggar kode etik profesi kategori berat. Pelanggaran kode etik profesi itu diatur dalam Perkap 14 tahun 2011. Tentunya nanti beberapa kriteria yang telah disebutkan adalah salah satu materinya adalah disersi ya...” (Wawancara dengan Kombes Pol Agus Wijayanto, Sesro Wabprof Divpropam Polri).

Pada disersi sendiri, terdapat perhitungan atau ketentuan-ketentuan, antara lain: a) Apabila bersifat masih pelanggaran disiplin maka masuk dalam koridor disiplin yaitu di Provost; b) Apabila anggota yang melanggar tersebut melakukan perbuatan berulang; dan c) Apabila anggota melakukan disersi lebih dari 30 hari mengingat disersi dapat dihitung dengan jumlah hari maka hal ini dianggap sudah masuk dalam pelanggaran ketiga dan masuk dalam pelanggaran kode etik. Terdapat tiga kategori pelanggaran, di mana apabila personil Polri menerima PTDH maka pihaknya masuk dalam kategori pelanggaran ketiga yaitu melakukan pelanggaran kode etik Polri. Personil Polri yang melakukan disersi secara berulang dan berlanjut pada pelanggaran kode etik maka akan dikenakan PTDH. Selain itu, anggota dianggap melakukan disersi apabila pihaknya terbukti meninggalkan kerja selama 30 hari berturut-turut dan melanggar PP Nomor 1 Tahun 2003 tentang PTDH. Selanjutnya, personil Polri yang telah dipecat atau terkena PTDH maka pihaknya secara otomatis tidak memperoleh hak pensiun dan gaji pensiun.

“...Pemberhentian tidak dengan hormat otomatis personil tersebut tidak ada hak pensiun, gaji pensiun tidak ada juga...” (Wawancara dengan Kombes Pol Agus Wijayanto, Sesro Wabprof Divpropam Polri)

2. Kriminal lainnya. M

Selain itu beberapa pelanggaran lain yang dilakukan oleh anggota POLRI yang berujung pada PTDH adalah adanya personel yang melakukan tindakan kriminal lainnya yaitu perampokan dan juga pembunuhan, penyalahgunaan senjata api, minum-minuman keras dan bermain ke tempat hiburan malam. Beberapa perilaku tersebut dilakukan oleh personel karena kurangnya pengawasan dari pihak atasan. Pada sisi lain, terdapat hal yang membuat atau menjadi penyebab personel melakukan disersi hingga berujung pada PTDH. Salah satu penyebab personel melakukan tindakan pelanggaran disiplin dan kode etik adalah dari faktor ekonomi karena kurangnya kesejahteraan di tingkat anggota.

“... Ya kurangnya kesejahteraan di tingkat anggota. Seperti itu ndan salah satunya, mohon ijin. Mohon ijin ndan kalau untuk pandangan saya pribadi ndan terkait dengan PTDH ada beberapa ini ndan yang menyebabkan PTDH. Kalau untuk narkoba dan disersi itu kan balik lagi ke diri sendiri ndan, pribadi dan lingkungan. Berarti ada sesuatu yang kalau narkoba dan disersi ini ndan. Faktor-faktor lainnya ya kembali lagi ndan ke kesejahteraan ini ndan yang bisa menyebabkan adanya pelanggaran-pelanggaran. Mohon ijin ndan, salah satu contohnya ya anggaplah melakukan pengawalan di luar tugas gitu ndan, ada juga yang jadi misalkan itu dept collector untuk pekerjaan sampingan. Itu kan kembali lagi ndan dari adanya kekurangan dari kesejahteraan yang dimiliki itu ndan...” (Wawancara dengan Briptu F)

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa hal yang mendasari personel melakukan disersi adalah faktor ekonomi karena kurangnya kesejahteraan di tingkat personel, terutama pada tingkatan bintara. Selain itu, hal yang menjadi penyebab banyak personel masih melakukan pelanggaran adalah karena faktor gaya hidup, kebutuhan pribadi dan mental personel. Apabila personil POLRI ingin terhindar dari PTDH maka pihaknya harus disiplin dalam tubuh POLRI. Disiplin pada tubuh Polri telah diatur pada peraturan disiplin. Selain itu, personil Polri dituntut untuk menjunjung etika sebagai personil POLRI sesuai dengan Perkap Nomor 14 Tahun 2011. Perkap Nomor 14 Tahun 2011 menunjukkan bahwa terdapat empat etika yang harus dijunjung

oleh personil Polri yaitu etika kelembagaan, etika Negara, etika kemasyarakatan dan etika kepribadian.

“...Untuk kita bisa terhindar dari PTDH, ya kita harus disiplin dalam tubuh POLRI. Disiplin pada tubuh Polri itu udah diatur dalam peraturan disiplin. Tapi kalau kita menjunjung etika sebagai anggota POLRI dalam Perkap Nomor 14 Tahun 2011, itu ada etika kelembagaan, etika Negara, etika kemasyarakatan dan etika kepribadian. Ada empat etika, kalau kita mengikuti etika itu ya tidak ada polisi yang sampai ke PTDH...” (Wawancara dengan Kombes Pol Agus Wijayanto, Sesro Wabprof Divpropam Polri).

Berdasarkan konsepsi dari Mathis dan Jackson (2016) terdapat 5 (lima) kunci utama dalam mempertahankan pegawai, yaitu (1) Proses Rekrutmen yang sesuai, (2) Kelancaran Komunikasi, (3) Pelatihan & Pengembangan, (4) Kepuasan Kerja, dan (5) Kompensasi.

1. Proses Rekrutmen yang Sesuai

Terkait dengan rekrutmen POLRI ini mengikuti aturan yang ada. Hal yang membedakan dibandingkan kedinasan lainnya adalah proses rekrutmen dan seleksi POLRI memiliki tes tahap daerah dan tes tahap pusat serta memiliki pemeriksaan penampilan.

“...Seleksi POLRI memiliki tes tahap daerah dan tes tahap pusat, serta memiliki pemeriksaan penampilan...” (Wawancara dengan Kombes Pol Yong Ferrydjon, Kabag Khirdin Biro Watpers SSDM Polri)

Seperti yang diketahui bahwa masing-masing personil POLRI sebelumnya telah melalui rekrutmen atau penyaringan anggota, di mana pihaknya telah melalui beragam tes dan pendidikan. Personil POLRI yang telah melalui tahapan tersebut diharapkan mampu menerapkan pakta integritas etika POLRI. Empat etika harus dipegang teguh dan melakukan sumpah janji serta menandatangani pakta integritas. Dalam konteks POLRI, proses rekrutmen pegawai selama ini menggunakan skema *ruler appointed police* yang merujuk kepada proses seleksi yang dilakukan dengan mekanisme tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hasil kajian POLRI menunjukkan bahwa memang dengan sistem ini masih terdapat kelemahan yaitu tidak dapat mengetahui secara pasti latar belakang calon anggota POLRI. Kelebihan mekanisme yang sudah dilakukan selama ini adalah proses seleksi dilakun secara terpadu (SSDM POLRI, 2019).

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan Pengembangan juga merupakan bagian yang terintegrasi dalam manajemen pengembangan pegawai POLRI di mana setiap anggota POLRI harus mengikuti berbagai pelatihan (kursus) seiring dengan kenaikan jenjang kepegangannya. Selain itu POLRI memiliki lembaga khusus yang mendukung pelaksanaan pendidikan dan pengembangan yang berada di bawah Kepala POLRI yang bertugas merencanakan, mengembangkan dan menyelenggarakan pendidikan kepolisian dalam rangka menciptakan insan POLRI yang profesional, modern dan terpercaya. Terkait dengan disain kompensasi bagi anggota POLRI.

3. Kompensasi

Terkait dengan kompensasi ini juga sesuai dengan kajian Tulus (2015) yang menunjukkan bahwa dalam peningkatan pemeliharaan karyawan Strategi kompensasi memegang peranan yang sangat penting. Taylor dan Atkinson juga menekankan pentingnya instrumen berupa Kompensasi untuk mengelola retensi karyawan (Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2016). Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi pegawai dan kompensasi (besaran kompensasi, kelayakan besar kompensasi, dan keadilan rasio kompensasi antara jabatan/pangkat yang ada, yang berlaku/diterapkan di lingkungan POLRI) umumnya sudah dapat memberikan kepuasan atau dianggap memadai atau cukup memadai oleh aparat kepolisian. Pemenuhan kebutuhan para anggota POLRI dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan yang simultan terhadap kepuasan kerja (Noermijati, 2010). Prakteknya kepuasan kerja ini tentunya akan sangat berpengaruh terhadap retensi anggota POLRI. Namun kenyataannya adalah pada kajian ini di mana sampel nya adalah personel yang terkena sanksi PTDH hasilnya menunjukkan bahwa masih kurangnya pemenuhan perekonomian keluarga yang ditandai dengan adanya kompensasi yang belum memuaskan anggota.

Berikut ini adalah salah satu kutipan hasil wawancara mendalam dari salah seorang narasumber penelitian ini;

“...Kalau pandangan saya ndan, salah satunya dari penyebab untuk terlibatnya seseorang apalagi anggota ke dalam melakukan mohon ijin tindakan disiplin, indisipliner dan kode etik salah satunya adalah faktor dari ekonomi ndan....” (Wawancara dengan Briptu F).

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa yang mendasari personel melakukan disersi hingga berujung pada PTDH adalah karena adanya faktor ekonomi. Terkait demikian, strategi yang dapat dilakukan untuk meminimalisir kasus disersi adalah dengan meningkatkan kesejahteraan kepada anggota.

“...Kalau menurut saya meningkatkan kesejahteraan ndan kepada anggota...” (Wawancara dengan Briptu F)

Terkait dengan fasilitas yang diberikan oleh institusi pada personil POLRI, hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa tidak semua personil Polri memperoleh fasilitas berupa transportasi atau rumah. Namun untuk kebutuhan makan, tunjangan gaji, beras dan lauk-pauk maka beberapa hal ini sudah diberikan dan dipenuhi. Untuk tunjangan fasilitas rumah, belum semua personel Polri yang menerima namun institusi memberikan kemudahan bagi personel Polri untuk melakukan kredit rumah. Untuk tunjangan fasilitas transportasi kendaraan bermotor, hanya diberikan pada personil yang memiliki jabatan tertentu. Apabila pihaknya tidak atau belum memiliki jabatan tertentu maka menggunakan kendaraan pribadi yang dibeli menggunakan gaji yang dimiliki. Lebih lanjut, pihak institusi sebenarnya berupaya penuh untuk dapat mencukupi fasilitas pada tiap-tiap personel POLRI. Hal ini mengacu pada presisi Kapolri bahwa akan dilakukan pemenuhan fasilitas transportasi bagi ribuan personil POLRI secara bertahap. Namun untuk, para personil POLRI berupaya sendiri dengan gaji yang dimiliki untuk membeli alat transportasi pribadi. Dari pihak institusi sendiri, sementara hanya mampu memberikan fasilitas transportasi berupa bis untuk para personel, di mana bis tersebut akan beroperasi melewati jalur atau pos yang telah ditentukan. Pada praktiknya, adanya pemenuhan fasilitas bagi personel dapat menjadi penunjang personel dalam melaksanakan tugas.

Strategi yang sudah berjalan selama ini agar personil POLRI terhindar dari PTDH adalah maka adanya internalisasi yang bersifat terus menerus dengan menunjung tinggi moralitas dan sumpah janji sebagai anggota POLRI serta menerapkan empat etika yaitu Etika Kelembagaan, Etika Negara, Etika Kemasyarakatan dan Etika Kepribadian baik secara formal maupun informal. Hal ini dilakukan melalui instrumen kurikulum di berbagai tahapan pendidikan kedinasan di POLRI maupun kode etika POLRI yang ditanamkan secara intensif dalam kesehariannya.

Pertama, etika kelembagaan berkaitan dengan kepatuhan personil POLRI baik bawahan maupun atasan pada Perkap Nomor 14, di mana masing-masing jabatan harus bertanggung jawab pada jabatan yang diemban serta melakukan sumpah janji anggota POLRI. Kedua, etika Negara menunjukkan bahwa personil POLRI harus setia pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Apabila masing-masing personil POLRI telah mendalami isi Pancasila pada diri maka pihaknya diupayakan dapat mengantisipasi adanya PTDH sehingga dalam proses kelembagaan mulai dari pribadi dan atasan memiliki peran dalam pengawasan. Ketiga, etika pribadi menunjukkan bahwa personil POLRI harus memberi contoh yang baik pada keluarga. Keempat, etika kemasyarakatan menunjukkan bahwa personil POLRI harus mengikuti norma masyarakat yang berlaku dan saling menghargai antar masyarakat.

“...Jadi strateginya bagaimana, ya masing-masing Polri mulai dari individunya itu harus menjunjung tinggi moralitas dan sumpah janji sebagai anggota Polri. Ini pribadi dulu. Berikutnya secara organisasi, eh kemasyarakatan dia harus menghargai etika di masyarakat yang berlaku. Berikutnya secara kelembagaan, dia ada selaku bawahan selaku atasan itu ada ketentuan diatur dalam Perkap Nomor 14 itu. Tanggung jawaban bawahan apa, tanggung jawab atasan apa, sumpah janji anggota Polri apa itu, itu kelembagaan. Kalau kenegaraan ya tentunya di situ harus setia pada Pancasila dan Undang-undang Dasar 45 dengan berbagai isinya. Kalau lima butir Pancasila udah didalami dalam diri personil Polri, ya itu sudah mencakup semua di dalamnya.... (Wawancara dengan Kombes Pol Agus Wijayanto, Sesro Wabprof Divpropam Polri).

Dalam banyak hal, seseorang pimpinan POLRI juga dituntut untuk memberikan contoh bagi bawahannya mengingat rentang kendali serta jenis hirarki dan garis komando yang khas di POLRI membuat figure pimpinan akan menjadi panutan yang memberikan *multiplier effect* bagi para anggotanya.

“.... Nah disitulah bagaimana mengantisipasi adanya PTDH sehingga dalam proses kelembagannya itu mulai dari pribadi atasan berperan juga dalam pengawasan sekaligus contoh.... Kalau pribadi ya contoh bagi dirinya, apabila dia sudah mempunyai keluarga maka dia harus menjadi contoh di dalam keluarga istri dan anak. Kemudian di masyarakatpun dia bisa jadi panutan dan ikut norma kemasyarakatan yang berlaku, norma sosial di mana bisa saling menghargai apalagi dia sebagai anggota Polri. Habis itu kesimpulannya kalau bagaimana kita menghindari PTDH, ya pegang aja etika itu. Etika dari mulai etika pribadi, etika masyarakat, etika lembaga dan etika negara pegang teguh, bekerja dengan baik ya Insha Allah PTDH akan bisa terhindarkan di situ...” (Wawancara dengan Kombes Pol Agus Wijayanto, Sesro Wabprof Divpropam Polri)

Pada praktiknya, diperlukan strategi *employee retention* Polri dalam penanggulangan kasus PTDH akibat disersi. *Employee retention* merupakan cara untuk menjaga ataupun meningkatkan kondisi fisik, psikis dan sikap pegawai, supaya memberikan loyalitas yang tinggi pada organisasi/instansi sekaligus dapat bekerja secara produktif supaya dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi/instansi. *Employee retention* dapat dikaitkan pada sebuah kebijakan organisasi guna mencegah perginya seorang personel yang berkualitas dari organisasi tersebut. Bagi suatu instansi, menjaga dan memelihara orang-orang dengan kompetensi maksimal lebih penting dilakukan karena mempertahankan anggota memberikan lebih banyak nilai positif daripada mencari anggota baru (Nkomo & Thwala, 2016).

Dari hasil penelitian dapat dipetakan tentang berbagai `upaya preventif yang selama ini sudah dilakukan oleh POLRI adalah sebagai berikut;

1. Strategi Lingkungan

Strategi ini diartikan sebagai bahwa ketika terjadi proses rekrutmen personel POLRI maka disain dan struktur pola rekrutmen dan seleksinya semaksimal mungkin menjaring calon-calon anggota POLRI yang potensial dari masyarakat. Oleh sebab itu jangka waktu yang diperlukan dalam suatu siklus penerimaan anggota POLRI membutuhkan waktu yang lama dan juga memakan biaya yang tidak sedikit. Dengan demikian maka POLRI menganggap personel yang dimiliki adalah aset personel POLRI yang sangat berharga. Hal ini sesuai dengan pola perekrutan dan seleksi anggota POLRI yang memiliki tes tahap daerah dan tes tahap pusat serta memiliki pemeriksaan penampilan. Hal ini didukung oleh penelitian Barbara & Samuel (2017) yang menunjukkan bahwa strategi *employee retention* dapat diawali melalui proses rekrutmen (pengadaan pegawai).

“.... Panjang lah itu proses penerimaan anggota, kita kan harus mencari putera terbaik bangsa dengan berbagai ujian seleksi yang tidak mudah, demi mendapatkan calon anggota POLRI yang berkualitas tinggi...” (Wawancara dengan staf SSDM POLRI, 2019).

Kebijakan organisasi terkait kriteria pegawai yang dibutuhkan organisasi serta kesesuaian pegawai yang lolos seleksi dengan pekerjaan yang akan dibebankan merupakan upaya yang harus dilakukan oleh instansi secara cermat (Barbara & Samuel, 2017). Oleh sebab itu proses seleksi melibatkan uji kompetensi, tes psikologi dan juga seleksi administratif yang tidak mudah. Pada kajian lainnya dijelaskan bahwa untuk menekan adanya ketidakdisiplinan pegawai yang mengakitnya keluarnya personel dari instansi perlu dilakukan proses rekrutmen secara maksimal (Nguyen & Shao, 2019), sehingga didapatkan pegawai dengan kompetensi dan loyalitas tinggi (Firdaus, 2017).

2. Strategi Dukungan

POLRI sudah memiliki disain untuk menjamin kebutuhan anggotanya dalam hal sarana dan prasarana. Seperti halnya Angkatan Bersenjata lainnya maka kelengkapan sarana dan prasarana memang belum sebanding dengan kebutuhan personel yang ada, mengingat rasio personel terhadap populasi juga masih belum menunjukkan angka yang ideal. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa fasilitas atau kelengkapan sarana dan prasarana diberikan pada

personel Polri yang memiliki jabatan tertentu saja. Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, tidak semua personel memperoleh fasilitas berupa akomodasi dan fasilitas yang sama. Strategi tersebut sejalan dengan konsep yang menyebutkan bahwa sebuah organisasi harus memberikan fasilitas yang nyaman (Wulansari, Meilita, & Ganesan, 2018), memadai (Kristianto & Handoyo, 2020), dan sesuai harapan pegawai (Peggy & Bernard, 2016). Dapat dikatakan bahwa POLRI sendiri berupaya untuk mengikuti normatif dukungan organisasional yang diperlukan demi tercapainya tujuan organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa untuk menjaga komitmen personel selama bertugas adalah dengan mengikuti aturan yang sudah diberlakukan untuk anggota POLRI serta memberikan motivasi dan pencerahan kepada personel untuk melaksanakan tugas dengan niat mengabdikan kepada Negara. Kondisi ini disebut sebagai strategi memberikan dukungan kepada anggota agar selalu dengan kesadaran penuh dan tanggung jawab mengemban tugas menjaga keamanan dan ketertiban di dalam masyarakat. Sebagaimana hasil kajian terdahulu yang menyebutkan bahwa motivasi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Rattu & Tielung, 2018). Sebuah organisasi yang ingin sukses dalam mempertahankan pegawai harus memiliki kemampuan untuk memotivasi pegawai (Samuel & Chipunza, 2009) dan menciptakan fleksibilitas kerja (Al-Manun & Hasan, 2017).

“... sama juga dengan instansi lainnya, POLRI pun memiliki aktifitas informal yang digiatkan di dalam organisasi, misalnya olahraga bersama, aktifitas keagamaan secara bersama-sama dan juga penyediaan berbagai fasilitas sosial lainnya. Hal ini menjadi penting .. kan.. karena untuk membangun dukungan itu ya perlu untuk menunjukkan kepada anggota bahwa para pimpinan mensupport bawahannya, apalagi karena penugasan dll tentunya... (Wawancara dengan staf Birodalpres, 2019).

3. Strategi Hubungan

Dalam konteks POLRI, yang dimaksud dengan strategi hubungan adalah adanya keterlibatan atasan dalam hal memonitor keberadaan anggotanya. Pada prakteknya tidak semua atasan memiliki ikatan yang kuat dengan bawahannya dikarenakan semakin tinggi seseorang maka semakin besar dan luas rentang kendalinya. Pelaporan atas pengawasan aktifitas anggota tentunya menjadi salah satu upaya dalam pengelolaan hubungan atasan dan bawahan. Anggota yang merasa diperhatikan oleh atasannya tentu akan merasa segan untuk menghilang tanpa kabar atau bahkan meninggalkan tugas (desersi). Upaya POLRI dalam menanggulangi kasus PTDH akibat disersi adalah dengan mengelola individu atau personel POLRI yang memiliki kompetensi tinggi. Oleh karena itu anggota personel yang lolos seleksi penerimaan anggota POLRI perlu dibina dengan baik oleh atasan dan dipantau kinerjanya.

4. Strategi Pertumbuhan

Strategi selanjutnya yang penting dilakukan adalah Strategi Pertumbuhan, salah satunya melalui pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dinilai sebagai salah satu elemen kunci dalam upaya mempertahankan pegawai (Raj & Brindha, 2014).

“... Pengukuran kerja penting dilakukan agar personil POLRI lebih terkontrol dan tidak kehilangan arah karena adanya pekerjaan menumpuk menyebabkan personil kehilangan arah dan pihaknya merasa tidak terkontrol oleh atasan sehingga muncul disersi yang arahnya ke PTDH.” (Wawancara dengan staf Birodalpres, 2019).

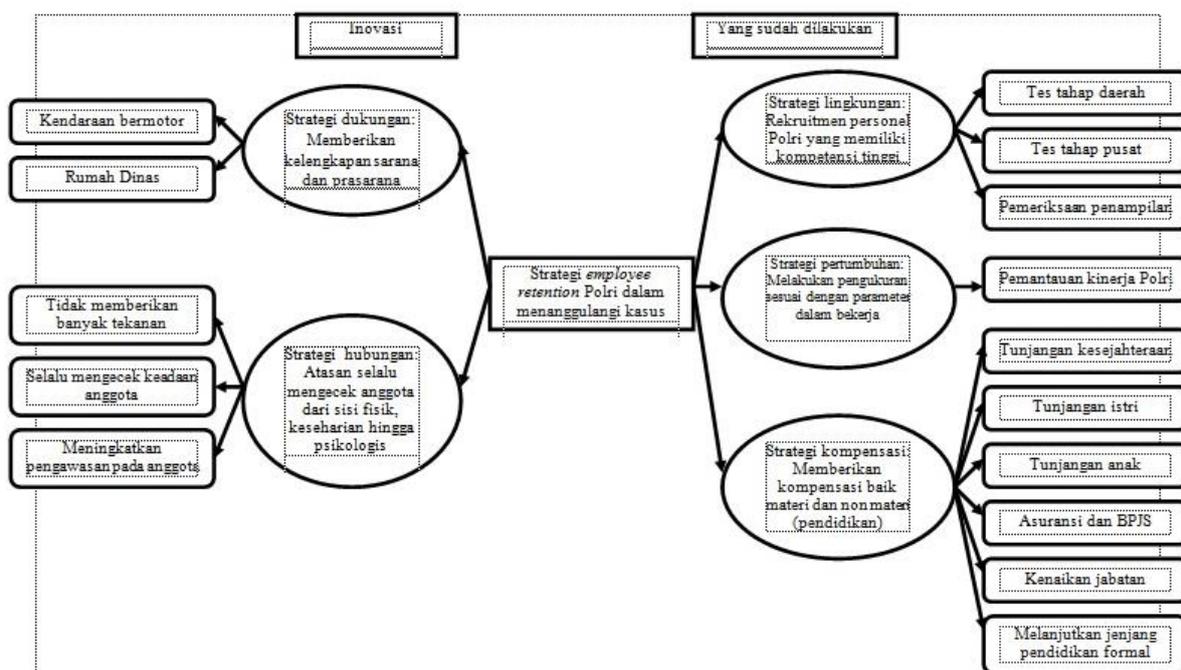
Terkait dengan pengukuran kinerja di kepolisian ini diatur dalam Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia, nomor 2 tahun 2018 tentang Penilaian Kinerja bagi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dengan Sistem Manajemen Kinerja (SMK). SMK pada prinsipnya merupakan sistem yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur kinerja anggota POLRI agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Obyek yang diukur adalah Perilaku Kerja Anggota atau yang disingkat PKA. PKA merupakan tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh anggota Polri atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Adapun tujuan dilakukannya penilaian kerja ini adalah untuk disain pembinaan karir anggota, penentuan jenis pendidikan pengembangan, kenaikan pangkat dan bahkan untuk pemberian tunjangan kinerja.

5. Strategi Kompensasi

Selain keempat strategi di atas, Polri juga harus memperhatikan pegawai dari perspektif kompensasi. Strategi kompensasi menjelaskan tentang total kompensasi yang diperoleh, bukan hanya gaji pokok (Tulus, 2015). Hal tersebut dijelaskan pada sebuah kajian bahwa guna mencegah terjadinya *turnover intention*, suatu organisasi atau perusahaan harus memiliki strategi retensi pegawai di mana salah satunya dilakukan dengan memperhatikan pemberian insentif bagi para karyawan sesuai dengan durasi lama kerja, beban kerja serta prestasi karyawan (Pratiwi, Komariah, & Jhoansyah, 2020). memberikan penghargaan khusus bagi pegawai yang berprestasi merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan untuk menjaga karyawan (Rao, Sahyaja, Akhil, & Narasimha, 2018).

Secara garis besar, upaya yang dilakukan dalam hal *employee retention* POLRI dalam menanggulangi kasus PTDH akibat disersi belum optimal. Hal ini dikarenakan masih ada personel pada tingkatan Bintara yang merasa bahwa pihaknya belum memperoleh kesejahteraan yang cukup mengingat tidak semua personel memperoleh fasilitas berupa kendaraan bermotor dan rumah dinas. Selain itu, perolehan gaji pokok dianggap tidak mencukupi untuk kebutuhan dan gaya hidup sehari-hari mengingat penempatan personel ada yang di daerah terpencil dan kota-kota besar. Pada intinya, masalah ekonomi menjadi dasar bagi para personel untuk melakukan disersi karena personel merasa bahwa gaji pokok yang diterima masih kurang. Kondisi ini membuat personel melakukan pekerjaan sampingan untuk memperoleh pemasukan tambahan seperti melakukan pengawalan di luar tugas, menjadi *dept collector* dan menjalankan bisnis.

Dari penjelasan di atas maka ringkasan pemetaan upaya preventif yang sudah dilakukan POLRI dapat digambarkan seperti Gambar 2 di bawah ini;



Gambar 2. Pemetaan Upaya Preventif Personel dalam Menanggulangi Kasus PTDH di lingkungan POLRI

KESIMPULAN

Melalui analisis hasil dan pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa upaya preventif retensi personel rangka pengendalian kasus PTDH pada Kepolisian Republik Indonesia sudah dilakukan berupa penerapan strategi lingkungan, strategi dukungan, strategi hubungan, strategi pertumbuhan dan strategi kompensasi. Tetapi dalam prakteknya dianggap masih belum optimal krn masih banyaknya jumlah kasus PTDH dalam tiga tahun terakhir ini. Hal ini dikarenakan masih ada personel pada tingkatan Bintara yang merasa bahwa pihaknya belum

memperoleh kesejahteraan yang cukup. Masalah ekonomi menjadi dasar bagi para personel untuk melakukan disersi karena personel merasa bahwa gaji pokok yang diterima masih kurang.

Berdasarkan simpulan tersebut maka diharapkan adanya peningkatan strategi dukungan melalui pemenuhan sarana dan prasarana seperti seperti rumah dinas dengan konsep *smart home*. Hal ini dikarenakan tidak semua personel Polri terutama pada level bintanga tidak memperoleh fasilitas berupa rumah dinas. Penyediaan rumah dinas dengan konsep *smart home* dapat dilakukan secara berkala dan berkelanjutan dengan memanfaatkan tanah negara dan bekerjasama dengan pihak pengembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldiprawira, M., & Soerjoatmodjo, G. (2019). Strategi Mengelola Manusia dengan Pendekatan Human Capital. Dalam G. Soerjoatmodjo, *Mengelola Manusia Jaya* (hal. 53). Tangerang Selatan: Universitas Pembangunan Jaya.
- Al-Manun, C., & Hasan, N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspective in Management*, 63-71.
- Al-Qeed, M., AL-Raggad, M. A., Al-Shura, M. S., Alqaisieh, N. M., & Al-Azzam, Z. F. (2016). The Impact of Ideal Employee Award on The Retention of Distinctive Competencies in Public Sector Organizations in The Hashemite Kingdom of Jordan: A Field Study of Public Sector Employee Who Obtained The Ideal Employee Award Civil Service Bureau. *Intenational journal of Business and Social Science*, 104-114.
- Aruna, M., & Anita, J. (2015). Employee Retention Enablers: Generation Y Employee. *SCM Journal of Indian Management*, 94-103.
- Azis, I. (2020). *Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Tentang Sistem Manajemen Dan Standar Keberhasilan Pembinaan Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia yang Berkeunggulan*. Jakarta: Polri.
- Azwar, S. (2007). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Barbara, O., & Samuel, O. (2017). Employee's Retention Strategies And Performance In Nigeria's Public Sector. *CUCEN*, 708-717.
- Ridha, C., & Wijaya, C. (2020), "Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Phenomena Bottle Neck Pamen POLRI", *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 24-35.
- Cloutier, O., Hill, L., & Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies For Employee Retention. *Journal of Leaderships, Accountability and Ethics*, 119-129.
- Creswell, J. (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10*. Jakarta: Indeks.
- Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2).
- Firdaus, A. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Multi Finance Di Kota Jambi). *Ekonomis: Jurnal of Economica and Business*, 1-9.
- Huber, D. (2012). *Leadership and Nursing Care Managment. third Edition*. Philadephia: Saunders.
- Iskanto, H. (2015). Pemberhentian Dengan Hormat Tidak Atas Permintaan Sendiri Sebagai Pegawai Sipil Oleh Kementrian Hukum Dan HAM Republik Indonesia Terhadap Pelanggaran Disiplin Berat. *Jurnal Administrasi publik*, 1-19.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study On Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Science*, 261-268.
- Kristianto, N. S., & Handoyo, S. (2020). Pengaruh Employer Branding Terhadap Employee Retention Dengan Employee Engagement Sebagai Mediator Pada Generasi Milenial Di Industri E-Commerce. *jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi*, 9-19.
- Luthans, F. (2018). *Organizational Behavioral*. Singapore: McGraw-Hill.

- Mathis, R., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management (Alih Bahasa)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nguyen, L., & Shao, Y. (2019). The Impact of Training on Turnover Intention: The Role of Growth Need Strength among Vietnamese Female Employees. *The South East Asian Journal of Management*, 1-17.
- Nkomo, M., & Thwala, W. D. (2016). Mentoring on Retention of Employees in the Construction Sector : A Literature Review. *In Creative Construction Conference*, 305-310.
- Noermijati., Ristri O., (2010). Upaya Peningkatan Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian melalui Pemenuhan Kebutuhan dan Kompensasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2).
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peggy, N., & Bernard, O. (2016). Analysis of Employee Retention Strategies on Organizational Performance of Hospitals in Mombasa County. *International Journal of Business and Management Invention*, 40-45.
- Pratiwi, W., Komariah, K., & Jhoansyah, D. (2020). Turnover Intention Berdasarkan Retensi Karyawan Dan Insentif. *Journal of Business, Management And Accountin*, 313-324.
- Raj, S., & Brindha, G. (2014). Creative Retention Strategies in Service Sectors (Thinking Outside the Box to Keep the Cream of the Crop). *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 1642-1645.
- Rao, K., Sahyaja, C., Akhil, P., & Narasimha, N. L. (2018). Role Of Leadership On Employee Retention –A Study On Corporate Hospitals. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 161-172.
- Rattu, R. R., & Tielung, M. V. (2018). Influence Of Work Environment And Employee Motivation On Employee Retention At Siloam Hospital Manado. *EMBA*, 1568-1577.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Management (13th,ed)*. New York: Pearson.
- Samuel, M., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 410-415.
- Stewart, T. (2019). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleda/Currency.
- Sumarni, M. (2011). Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention Dan Kinerja Karyawan. *Akmenika UPY*, 20-47.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2016). *Human Resource Management (aoth, edition)*. London: Routledge.
- Tulus, M. (2015). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wulansari, P., Meilita, B., & Ganesan, Y. (2018). The Effect of Employee Retention Company to Turnover Intention Employee—Case Study on Head Office Lampung Bank. *Advances in Economics, Business, and Management*, 236-239.