

IMPLEMENTASI PENANGANAN DAN PEMBINAAN SDM POLRI YANG TERLIBAT MASALAH GUNA MENINGKATKAN KINERJA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN SDM POLRI YANG UNGGUL

M. Asrul Aziz, dkk¹.

Pusat Penelitian dan Pengembangan Polri
m.asrulaziz20@gmail.com

ABSTRAK

Tidak dapat dipungkiri bahwa masih banyak anggota Polri yang terlibat masalah, mulai dari pelanggaran disiplin kepolisian, pelanggaran kode etik, hingga terlibat tindak pidana. Penelitian ini bertujuan untuk 1) mengkaji penanganan dan pembinaan Sumber Daya Manusia Polri yang bermasalah; 2) merancang model penanganan SDM Polri yang bermasalah yang lebih efektif; 3) merancang model pembinaan SDM Polri yang bermasalah agar dapat meningkatkan profesionalisme kinerja Polri sesuai dengan nilai-nilai organisasi Polri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam, *Focus Group Discussion* (FGD), dan analisis dokumen yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Penelitian dilakukan di sebelas Kepolisian Daerah (Polda) di Indonesia. Hasilnya menunjukkan bahwa pelanggaran personel masih banyak terjadi, terutama untuk pelanggaran disiplin sebanyak 1.366 kasus, etik 435 kasus, dan pidana 172 kasus. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi instrumen penanganan SDM Polri yang bermasalah yang dilaksanakan selama ini belum efektif. Karena itu, perlu dilakukan empat hal. Pertama, mengevaluasi pasal dalam PP Nomor 2 Tahun 2003, yang menjelaskan secara rinci jenis sanksi yang dijatuhkan untuk suatu jenis pelanggaran tertentu. Kedua, mendesain ulang implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah, dengan memperhatikan variabel (sosialisasi peraturan, sumber daya manusia, kewenangan, fasilitas, pengaturan birokrasi, intensif, dan struktur birokrasi/organisasi). Ketiga, mendesain implementasi kebijakan pembinaan personel Polri yang bermasalah dalam bentuk Peraturan Kepolisian (Perpol) yang mengatur Pembinaan/Pengendalian dan Rehabilitasi/Pemulihan Personel Polri yang bermasalah. Keempat, agar pola pengendaliannya terintegrasi, simultan dan terukur, pelaksanaan pengendalian dan rehabilitasi/pemulihan personel Polri yang bermasalah dilaksanakan oleh satu unit organisasi (Bag Rehabilitasi Divpropam Polri). **Kata kunci** : Polisi bermasalah, Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri, penanganan personel Polri, Rehabilitasi/pemulihan personel Polri

ABSTRACT

It cannot be denied that there are still many Polri members who are involved in problems, ranging from violations of police discipline, violations of the code of ethics, to involvement in criminal acts. This study aims to 1) examine the handling and development of problematic Polri Human Resources; 2) designing a more effective model for handling problematic Polri HR; 3) designing problematic Polri HR development models in order to improve the professionalism of Polri's performance in accordance with Polri's organizational values. This study used a qualitative approach with in-depth interview techniques, Focus Group Discussion (FGD), and document analysis related to research problems. The research was conducted at eleven Regional Police (Polda) in Indonesia. The results show that there are still many personnel violations, especially for disciplinary violations totaling 1,366 cases, ethics 435 cases, and criminal 172 cases. This indicates that the implementation of problematic instruments for handling problematic Polri human resources so far has not been effective. Therefore, four things need to be done. First, evaluating the article in Government Regulation Number 2 of 2003, which describes in detail the types of sanctions imposed for a certain type of violation. Second,

¹ Indro Wiyono, Guntur Setyanto, Harvin Raslin, Esty Maryuani, Abdul Syakur, I Ketut Suardana, Endro Suharsono, Surya Dharma, Yopik Gani, Herlina Juni Risma Saragih, Wadi, Fajar Istiono, Ratna Wahyuningrat, Maryitno, Parno, Yuli Pertiwi, Gustika Sitanggang, Sri Suparmi, Ema Amalia, Hery Suyanto, Deden Wahyudin

redesigning the implementation of policies for handling problematic Polri personnel, by taking into account variables (socialization of regulations, human resources, authority, facilities, bureaucratic regulation, intensive, and bureaucratic / organizational structures). Third, designing the implementation of policies for the development of problematic Police personnel in the form of a Police Regulation (Perpol) which regulates the Development / Control and Rehabilitation / Recovery of Troubled Police Personnel. Fourth, in order for the control pattern to be integrated, simultaneous and measurable, the implementation of control and rehabilitation / recovery of problematic Polri personnel is carried out by one organizational unit (Divpropam Polri Rehabilitation Bag).

Keyword: *Troubled police, Polri Human Resources Development, handling of Police personnel, Rehabilitation / recovery of Police personnel*

PENDAHULUAN

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai bagian dari lembaga pemerintahan memegang peranan penting dalam mewujudkan lingkungan masyarakat yang aman dan tertib. Karena itu, tantangan tugas Polri di lapangan setiap tahun menjadi lebih berat dan kompleks. Terlebih pada era reformasi ini, masyarakat menuntut pemerintahan yang demokratis dengan terwujudnya supremasi sipil dan kebijakan pemerintahan yang selalu berorientasi pada kepentingan rakyat. Untuk mendukung tercapainya harapan masyarakat itu, Polri dituntut untuk melaksanakan tugasnya secara profesional, modern, dan terpercaya agar mampu menjalankan fungsi dan tugas pokoknya dalam memberikan pelayanan keamanan demi tercipta lingkungan yang aman, nyaman, dan tertib.

Pimpinan tertinggi Polri sampai anggota paling terendah dituntut untuk dapat berperilaku dan bertindak secara profesional, proporsional, dan prosedural berdasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam Tribrata dan Caturprasetya, yang telah dijabarkan dalam Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia. Kode etik itu terdapat dalam Peraturan Kapolri Nomor 14 Tahun 2011 sebagai penjabaran dari 3 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia pada pasal 34. Kode etik itu mengatur kepatutan perilaku seorang anggota Polri. Untuk membina anggota Polri agar tetap disiplin dan memelihara tata tertib, diberlakukan Peraturan Disiplin Anggota Polri yang termuat di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2003.

Walaupun Kode Etik Kepolisian dan peraturan disiplin bagi anggota Polri telah diberlakukan, saat ini masih ditemukan kasus-kasus pelanggaran yang dilakukan oleh oknum anggota Polri. Dalam pelaksanaan tugas maupun di luar tugas, tidak jarang ditemui anggota Polri yang menyalahgunakan kekuasaan maupun kewenangannya. Bahkan, banyak di antara mereka yang terlibat dalam tindak pidana.

Anggota Polri memiliki tingkat kepatuhan yang berbeda-beda terhadap peraturan, baik menyangkut disiplin maupun kode etik. Banyak faktor penyebab adanya oknum anggota Polri yang melakukan pelanggaran atau tindak pidana, baik yang bersifat ringan maupun berat, dengan sanksi mulai dari peringatan sampai pemecatan.

Sebagai gambaran umum, mengacu pada data dari Divisi Propam Mabes Polri tahun 2019,² jumlah pelanggaran personel Polri pada semester 1 tahun 2019 dapat dilihat pada grafik 1, 2, dan 3.

² *Data Pelanggaran Anggota/PNS Polri Semester I Tahun 2019 Div Propam Polri*



Gambar 1: Pelanggaran disiplin anggota Polri pada semester 1 tahun 2019



Gambar 2: Pelanggaran kode etik profesi Polri anggota Polri pada semester 1 tahun 2019



Gambar 3: Pelanggaran tindak pidana anggota Polri pada semester 1 tahun 2019

Gambar 1, 2, dan 3 menunjukkan masih banyaknya anggota Polri yang melakukan pelanggaran, baik pelanggaran disiplin, kode etik, maupun tindak pidana. Hal itu dapat mencoreng citra lembaga Polri. Apalagi, jika pelanggaran itu terus-menerus diberikan oleh media atau bahkan diviralkan melalui media sosial. Hal itu dapat berakibat pada menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga Polri.

Langkah yang dapat ditempuh untuk menaikkan tingkat kepercayaan masyarakat adalah dengan mewujudkan personel Polri yang profesional dalam pelaksanaan tugasnya dan menjunjung tinggi kode etik. Untuk mewujudkan hal tersebut, penegakan Peraturan Disiplin dan Kode Etik Kepolisian harus dilakukan. Selain itu, Polri harus melakukan pembinaan kepada anggota Polri yang bermasalah.

Pembinaan terhadap anggota Polisi yang bermasalah karena melanggar Kode Etik Profesi Kepolisian dilakukan berdasarkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2012 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Komisi Kode Etik Kepolisian Negara Republik Indonesia pasal 59 ayat 4 tentang Penetapan Administrasi Penjatuan Hukuman, yaitu Pengembian fungsi SDM Polri bidang perawatan personel; atau panitia penguji kesehatan personel Polri; atau fungsi Propam Polri bidang rehabilitasi personel; atau Lemdikpol melaksanakan putusan terhadap sanksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21 ayat (1) huruf c Peraturan Kapolri Nomor 14 Tahun 2011 tentang Kode Etik Profesi Polri kepada Pelanggar, paling lama 6 (enam) bulan setelah diterbitkannya Putusan Komisi Kode Etik Kepolisian. Sementara itu, untuk penanganan personel yang melakukan pelanggaran disiplin diatur dalam Perkap No. 2 tahun 2016, tentang Penyelesaian Pelanggaran Disiplin Anggota Polri.

Upaya penanganan terhadap personel Polri yang bermasalah dilakukan dengan dua cara, yaitu secara formal dan informal. Secara formal, melalui sidang disiplin dan kode etik, sedangkan informal berupa pemberian tindakan disiplin seperti apel terpisah, hormat bendera, lari siang, serta pemberian tindakan fisik yang terukur. Metode pembinaan yang dianggap paling ampuh mengatasi masalah ialah mutasi (pindah tugas) ke daerah-daerah terjauh, baik melalui sidang maupun tanpa proses persidangan terlebih dahulu.

Namun, luaran (*output*) dari penanganan tindakan tersebut tidak menjamin efektivitas pemecahan masalah maupun peningkatan produktivitas personel yang bermasalah. Faktanya, hingga saat ini masih ditemukan pelanggaran disiplin, yang terjadi berulang, yang dilakukan oleh personel yang sama.

Kondisi itu menunjukkan bahwa implementasi kebijakan yang berkaitan dengan penanganan dan pembinaan SDM Polri yang bermasalah yang dilakukan selama ini belum efektif untuk mendukung produktivitas organisasi. Artinya, implementasi peraturan, berupa Peraturan Kapolri (Perkap) yang mengatur penanganan dan pembinaan personel Polri yang bermasalah belum memberi efek jera terhadap personel Polri yang bermasalah. Hal itu berakibat pada rendahnya produktivitas mereka terhadap organisasi Polri.

Secara teoretis ketidakefektifan implementasi suatu kebijakan publik disebabkan oleh berbagai macam faktor sehingga dalam proses implementasinya terjadi distorsi antara yang direncanakan dengan realisasinya. Menurut Adiwisastro dalam Tachjan (2006: xiii), hampir selalu terjadi distorsi antara hal-hal yang diinginkan dicapai dengan hal-hal yang tercapai atau terealisasikan. Banyak faktor yang dapat menimbulkan distorsi tersebut, misalnya sumber dana minimal yang dibutuhkan ternyata tidak tersedia. Demikian pula dengan kualitas pelaksana yang sebetulnya tidak memenuhi kriteria minimal yang dibutuhkan. Selain itu, Grindle (1980), mengemukakan bahwa ada 3 (tiga) hambatan besar yang acapkali muncul dalam pelaksanaan suatu kebijakan, yakni (1) ketiadaan kerja sama vertikal antara atasan dengan bawahan; (2) hubungan kerja horizontal yang tidak sinergis; dan (3) masalah penolakan terhadap perubahan, baik yang datang dari publik maupun kalangan birokrasi sendiri.

Perspektif teoretis di atas menemukan pembenaran empiris dalam simpulan penelitian implementasi zona integritas pelayanan publik Polri, khususnya di bidang pelayanan lalu lintas pada Subdit Regident oleh Pusat Pengkajian Ilmu dan Teknologi Kepolisian, Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian (PPITK-STIK) tahun 2018. Dalam simpulannya dikemukakan bahwa implementasi zona integritas pelayanan publik Polri, khususnya di bidang pelayanan lalu lintas pada Subdit Regident belum efektif. Hal ini disebabkan atau dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor komunikasi/sosialisasi, sumber daya (staf, anggaran, dan fasilitas), disposisi, dan struktur birokrasi.

Karena itu, kajian penanganan dan pembinaan SDM Polri yang bermasalah menjadi penting dilakukan. Keberhasilan penanganan anggota Polri yang bermasalah akan menjadi keberhasilan Polri secara kelembagaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), dan analisis dokumen. Data dikumpulkan dari sebelas Polda, yaitu Polda Maluku Utara, Polda Sumatera Selatan, Polda Kalimantan Utara, Polda Jawa Tengah, Polda Sulawesi Tenggara, Polda Bali, Polda Banten, Polda Sumatera Barat, Polda Lampung, Polda Kalimantan Tengah, dan Polda Papua.

Data verbal dianalisis secara deskriptif-kualitatif. Sementara itu, data angka dianalisis secara statistik-deskriptif.

HASIL PENELITIAN

A. Implementasi Penanganan SDM Polri yang Bermasalah

Van Meter dan Van Horn dalam Agustino (2016:133), menjelaskan bahwa implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan, baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Berangkat dari penjelasan ini, dapat dikemukakan bahwa implementasi kebijakan penanganan SDM Polri yang bermasalah adalah realisasi kebijakan yang mengatur tentang penanganan pelanggaran disiplin, kode etik, dan pidana SDM Polri.

1. Penanganan SDM Polri Yang Melakukan Pelanggaran Disiplin

Dalam Perkap Nomor 2 Tahun 2016 tentang Penyelesaian Pelanggaran Disiplin Anggota Polri yang dikeluarkan oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri), telah dijabarkan dalam beberapa pasal dan ayat yang mengatur prinsip dan tahapan proses penanganan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh SDM Polri.

Dalam konteks teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, pasal-pasal yang mengatur prinsip dan tahapan proses penanganan pelanggaran disiplin SDM Polri berupa pasal-pasal yang akan berwujud tindakan-tindakan yang harus direalisasikan dalam prinsip dan tahapan proses penanganan SDM Polri yang melakukan pelanggaran disiplin. Realisasi pasal-pasal tersebut akan menjadi indikator bahwa Perkap No. 2 tahun 2016 telah diimplementasikan dalam prinsip dan tahapan proses penanganan SDM Polri yang melakukan pelanggaran disiplin.

Fakta penelitian hasil wawancara dengan para *informan utama*, baik dari pihak pelaksana (implementator) maupun pihak personel Polri yang melakukan pelanggaran disiplin, menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penanganan SDM Polri yang bermasalah, khususnya pelanggaran disiplin, belum efektif. Hal itu berdasarkan temuan sebagai berikut.

a. Tahap Prapemeriksaan Awal

1) Mengabaikan asas praduga tidak bersalah

Informan 1: “Dalam penanganan kasus pelanggaran disiplin (dugaan penyalahgunaan narkoba), terduga pelanggar belum menjalani proses pemeriksaan dan belum ada putusan hukum yang tetap. Akan tetapi, yang bersangkutan langsung dimutasikan ke Satker lain, tanpa ada konfirmasi dan mediasi dengan yang bersangkutan.”

Informan 2: “Dalam penanganan kasus pelanggaran disiplin (dugaan perselingkuhan/perzinaan), pada proses persidangan Penuntut tidak bisa membuktikan bahwa terduga melakukan perselingkuhan karena tidak ada bukti autentik tentang perzinaan yang dibuktikan dari hasil visum dokter dan penuntut tidak bisa

menghadirkan wanita yang disangkakan kepada terduga melakukan perzinaan.”

Penanganan kasus informan (1) dan (2) bertentangan dengan Perkap 2 Tahun 2016 **Pasal 3 huruf g:**

Penyelesaian pelanggaran disiplin anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip praduga tak bersalah, yaitu dalam penyelesaian pelanggaran disiplin, setiap anggota Polri yang dihadapkan pada perkara pelanggaran disiplin wajib dianggap tidak bersalah sebelum ada putusan yang berkekuatan hukum tetap.

Pasal 43 ayat (1):

Anggota Polri yang berdasarkan bukti yang cukup melakukan pelanggaran disiplin dapat diberhentikan sementara dari jabatannya, tidak boleh dimutasikan, dan mengikuti pendidikan, sampai adanya rekomendasi rehabilitasi

Pasal 65 ayat (1):

Penjatuhan hukuman disiplin sebagaimana dimaksud dalam pasal 33 huruf d diputuskan dalam sidang disiplin oleh pimpinan sidang disiplin setelah mendengarkan dan/atau memperhatikan keterangan; Saksi, Ahli, Petunjuk, dan Terduga pelanggar

2) Mutasi demosi tanpa ada pemeriksaan awal/pendahuluan

Informan 3: *“Dalam penanganan kasus pelanggaran disiplin, anggota fungsi Binmas Polda langsung nonjob tanpa ada konfirmasi dan mediasi kepada yang bersangkutan. Itu terjadi pada tahun 2015 dan baru disidang empat tahun berikutnya, pada tahun 2019. Lantas, dia divonis hukuman disiplin dengan penundaan pendidikan selama dua tahun.”*

Informan 4: *“Awalnya berdinas di Reskrim Polda, namun ketika diduga terlibat kasus OTT, tiba-tiba tanpa ada konfirmasi dan klarifikasi kepada yang bersangkutan, informan tersebut dimutasi ke Polres untuk melaksanakan sidang disiplin di Polres dengan putusan sidang berupa “permintaan maaf.” Informan merasa dirugikan karena sangat yakin tidak terlibat dengan kasus OTT. Namun, secara tiba-tiba karena terindikasi kasus OTT, dia langsung mendapat TR mutasi. Hal ini bila dibiasakan tanpa ada supervisi dan pengawasan terhadap setiap proses putusan, akan merusak tata kebijakan dasar tentang mutasi pegawai Polri”.*

Penanganan kasus informan (3) dan (4) bertentangan dengan Perkap 2 Tahun 2016 **Pasal 3 huruf g:**

Penyelesaian pelanggaran disiplin anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip praduga tak bersalah, yaitu dalam penyelesaian pelanggaran disiplin, setiap anggota Polri yang dihadapkan pada perkara pelanggaran disiplin wajib dianggap tidak bersalah sebelum ada putusan yang berkekuatan hukum tetap.

Pasal 41 ayat (1) dan (2):

(1) Pemeriksaan pendahuluan sebagaimana dimaksud Pasal 33 huruf b, diawali dengan melakukan penyelidikan untuk menentukan ada atau tidak terjadinya pelanggaran disiplin dan untuk mengumpulkan bukti permulaan yang cukup guna pemeriksaan lebih lanjut.

- (2) Penyelidikan sebagaimana dimaksud ayat (1) dilakukan oleh Petugas Provos Polri atau Petugas yang ditunjuk oleh Ansum dengan dilengkapi surat perintah tugas.

Pasal 43 ayat (1):

Anggota Polri yang berdasarkan bukti yang cukup melakukan pelanggaran disiplin dapat diberhentikan sementara dari jabatannya, tidak boleh dimutasikan, dan mengikuti pendidikan, sampai adanya rekomendasi rehabilitasi

Pasal 51 ayat (1) dan (4):

- (1) Sidang disiplin sebagaimana dimaksud dalam Pasal 33 huruf c dilaksanakan paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah Ansum menerima DP3D dari satuan fungsi Provos Polri
- (4) Apabila dalam tempo 30 (tiga puluh) hari kerja, Ansum belum menyidangkan terduga pelanggar, Atasan Ansum dapat mengambil alih pelaksanaan sidang disiplin dan melimpahkan kepada Provos untuk menyelenggarakan sidang disiplin

3) Hak pembelaan terduga pelanggar/terhukum

Informan 5: “Dituduh melakukan penghinaan dengan meludah kepada sopir angkot miliknya dan divonis hukuman dengan penundaan pangkat satu periode dan tunda gaji berkala. Padahal, sudah ada bukti surat pernyataan damai kedua belah pihak yang disaksikan oleh Kepolisian setempat. Namun, Provos tetap mengajukan kasus tuntutan peradilan disiplin.”

Informan 6: “Dituduh melakukan pemukulan pada pembalap liar yang meresahkan masyarakat dengan vonis hukuman patus selama tujuh hari. Padahal, informan hanya menjalankan tugas keamanan bagi masyarakat.”

Informan 7: “Informan yang mendapat sprin pengamanan dalam giat “Cipta Kondisi”. Pada saat tugas jaga, diperintahkan secara lisan oleh Pimpinan untuk menertibkan balapan liar. Pada saat penertiban, peserta balapan liar menabrak salah seorang rekan petugas sehingga membuat informan dan rekan-rekannya bereaksi dan terjadi kegaduhan. Informan dilaporkan dan terduga melakukan pelanggaran sehingga mendapatkan putusan penundaan pendidikan selama enam bulan. Anggota mengharapkan ada pembelaan dan dukungan dari Pimpinan kepada mereka yang dilaporkan karena seringkali mereka tidak diberi kesempatan untuk mengklarifikasi kejadian yang sebenarnya agar informasi yang diterima oleh Propam lebih seimbang antara pihak pelapor dan anggota yang dilaporkan.

Informan 8: “Berdinas di Polsek, yang terkait dengan pelanggaran kurang profesional dalam pelaksanaan tugas. Laporan masyarakat langsung diterima dan tidak dilakukan klarifikasi. Personel yang bersangkutan malah cenderung disalahkan. Perkara sudah digelar di Ditreskrim dan ada rekomendasi bahwa pelaksanaan tugas sudah sesuai SOP dan tidak ditemukan pelanggaran. Namun, personel tersebut tetap disalahkan. Hal lain yang memberatkan personel adalah tidak jelasnya batasan kedaluwarsa kasus. Contohnya ialah kasus yang terjadi pada 2011 tentang kehilangan dan dilaporkan pada 2017, kemudian baru diputus pada 2019.”

Informan 9: “Informan bertugas di Polres. Dia ditangkap tim razia Pomal pada saat makan di depan Karaoke dan akan dibawa ke

satuan. Namun, personel tersebut menolak karena hal itu tidak ada dasarnya. Kemudian, Pomal melaporkan hal tersebut kepada Provos dan personel dipanggil untuk pemeriksaan dan dikenakan sanksi tunda dik 1 tahun sehingga yang bersangkutan tidak jadi ikut seleksi untuk pendidikan perwira. Putusan lainnya adalah mutasi demosi ke Polsek yang jauh sekitar tiga jam perjalanan dari rumah dan ini menimbulkan persoalan baru terkait dengan waktu dan biaya serta resiko kecelakaan.”

Informan 10: “Terkait dengan laporan masyarakat bahwa informan yang bertugas melakukan pengeledahan tanpa izin terkait dengan narkoba. Padahal, tim opsional memiliki surat tugas. Namun, saat memasuki rumah yang diduga terlibat narkoba, terduga kasus narkoba tidak berada di rumah. Kemudian, tim kembali ke mako. Anehnya, informan kemudian dilaporkan memasuki rumah tanpa surat perintah dan oleh propam dinyatakan pelanggaran disiplin. Kemudian, dia disidangkan dengan putusan tunda kenaikan berkala selama tiga bulan untuk kasubdit, sedangkan tiga anggota lain tidak mendapat sanksi.”

Informan 11: “Informan dituduh dengan dakwaan melakukan tugas kurang profesional dalam proses penyidikan bandar narkoba dengan memberikan kekerasan fisik kepada tersangka untuk menunjukkan barang bukti berupa sabu-sabu. Pada proses penanganan oleh Propam Polres dilakukan mediasi kepada keluarga tersangka dan keluarga tersangka menyanggapi menarik laporan pengaduan dengan syarat tersangka dibebaskan. Tetapi, atasan informan tidak menyetujui tersangka tersebut dibebaskan karena selama ini sudah menjadi DPO kasus narkoba. Akibatnya, Propam Polres tetap melanjutkan kasus tersebut dengan putusan sidang disiplin patus selama 7 hari. Walaupun kenyataannya kasus yang ditangani tuntas sampai P21 dan diterima oleh JPU untuk disidangkan.”

Penanganan kasus informan (5)—(11) bertentangan dengan Perkap 2 Tahun 2016 **Pasal 3 huruf f:**

Penyelesaian pelanggaran disiplin anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip keadilan, yaitu dalam penyelesaian pelanggaran disiplin menjunjung tinggi rasa keadilan bagi para pihak tanpa dipengaruhi oleh kepentingan pihak tertentu.

Pasal 3 huruf g:

Penyelesaian pelanggaran disiplin anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip praduga tak bersalah, yaitu dalam penyelesaian pelanggaran disiplin, setiap anggota Polri yang dihadapkan pada perkara pelanggaran disiplin wajib dianggap tidak bersalah sebelum ada putusan yang berkekuatan hukum tetap.

Pasal 51 ayat (1) dan (4):

- (1) Sidang disiplin sebagaimana dimaksud dalam Pasal 33 huruf c dilaksanakan paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah Ansum menerima DP3D dari satuan fungsi Provos Polri.
- (4) Apabila dalam tempo 30 (tiga puluh) hari kerja Ansum belum menyidangkan terduga pelanggar, Atasan Ansum dapat mengambil alih pelaksanaan sidang disiplin dan melimpahkan kepada Provos untuk menyelenggarakan sidang disiplin

Pasal 65 ayat (2) huruf c:

Dalam penjatuhan hukuman disiplin pimpinan sidang mempertimbangkan terwujudnya rasa keadilan dan mampu menimbulkan efek jera serta tetap menjunjung tinggi hak asasi manusia.

Pasal 71 ayat (1) huruf a dan (2):

Penghentian pemeriksaan pelanggaran disiplin dilakukan, apabila tidak terdapat cukup bukti adanya pelanggaran disiplin.

Batas waktu (kedaluwarsa) sebagaimana dimaksud ayat (1) huruf c angka 4 apabila telah melebihi 6 (enam) tahun sesudah pelanggaran terjadi.

b. Tahap Persidangan/Proses Peradilan

1) Proses persidangan yang sering tertunda

Informan 12: *“Informan sebagai pelanggar dalam kasus kesalahan prasidang penahanan tersangka kasus pemerkosaan tahun 2018. Informan menjalani proses persidangan hingga vonis memakan waktu sembilan bulan sehingga dari aspek kecakapan dinilai sangat merugikan informan.”*

Informan 13: *“Informan bertugas di satuan Satbimmas, terduga pelanggaran disiplin dalam kasus meninggalkan tugas/mangkir kerja selama 2,5 bulan pada Agustus 2019. Masa proses persidangan hingga keluarnya keputusan hukum memakan waktu $\pm$ 5 bulan. Hal ini menurutnya kurang memperhatikan prinsip-prinsip kecepatan dari pimpinan yang kurang melayani bawahan.”*

Informan 14: *“Informan sebagai terduga pelanggar disiplin dalam kasus kehilangan Senpi (revolver) di Gudang logistic Polres pada tahun 2017 dan menjalani proses pemeriksaan, BAP, sidang hingga keputusan sidang memakan waktu selama $\pm$ 2 tahun, yaitu selesai pada 5 Januari 2019. Hal ini menurutnya sangat merugikan karena merasa sudah selesai menjalani proses hukuman dan dapat mengusulkan kenaikan pangkat namun terkendala karena tidak kunjung selesainya proses TGR di tingkat Polda hingga saat ini. Hal itu mengakibatkan hilangnya hak untuk usulan kenaikan pangkat.”*

Informan 15: *“Kasus narkoba dan dengan kesadaran sendiri melapor kepada Propam dengan harapan mendapatkan kesempatan rehabilitasi. Setelah laporan, yang bersangkutan langsung ditahan di sel selama tujuh hari dan hukuman merayap di got. Dalam menunggu proses sidang selama kurang lebih dua tahun, yang bersangkutan dipindahkan ke Polsek lain yang jauh agar tidak terlibat lagi dengan lingkungan yang dapat memengaruhinya kembali untuk terlibat narkoba.”*

Penanganan kasus informan (12)—(15) bertentangan dengan Perkap 2 Tahun 2016 **Pasal 3 huruf i:**

Penyelesaian pelanggaran disiplin anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip cepat dan tepat, yaitu dalam penyelesaian pelanggaran disiplin harus cepat dalam pemeriksaan dan tepat dalam penerapan pasal pelanggaran disiplin.

Pasal 51 ayat (1) dan (4):

(1) Sidang disiplin sebagaimana dimaksud dalam Pasal 33 huruf c dilaksanakan paling lambat 30 (tiga puluh) hari setelah Anjum menerima DP3D dari satuan fungsi Provos Polri

- (4) Apabila dalam tempo 30 (tiga puluh) hari kerja, Ankum belum menyidangkan terduga pelanggar, Atasan Ankum dapat mengambil alih pelaksanaan sidang disiplin dan melimpahkan kepada Provos untuk menyelenggarakan sidang disiplin

2) Kurang Mengedepankan Faktor Hukum

Informan 16: *“Pada saat sidang informan meminta untuk dihadirkan saksi yang terkait, namun tidak diizinkan oleh Penuntut. Hal ini sangat merugikan yang bersangkutan karena saksi yang diusulkan adalah orang yang mengetahui tentang kejadian yang dilaporkan sebagai pelanggaran.”*

Informan 17: *“Dalam penanganan kasus pelanggaran disiplin (dugaan perselingkuhan/perzinaan), pada saat proses persidangan Penuntut tidak bisa membuktikan bahwa terduga melakukan perselingkuhan karena tidak ada bukti autentik tentang perzinaan yang dibuktikan dari hasil visum dokter, dan penuntut tidak bisa menghadirkan wanita yang disangkakan kepada terduga melakukan perzinaan.”*

Penanganan kasus informan (16) dan (17) bertentangan dengan Perkap 2 Tahun 2016 **Pasal 3 huruf e dan h:**

Penyelesaian pelanggaran disiplin anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip kepastian hukum, yaitu dalam penyelesaian pelanggaran disiplin harus jelas, tuntas dan dapat dipertanggungjawabkan serta dilaksanakan dengan prinsip transparan, yaitu penyelesaian pelanggaran disiplin harus dilakukan secara jelas, terbuka dan sesuai prosedur.

Pasal 45:

- (1) untuk kepentingan pembuktian tentang persesuaian keterangan antara saksi, terduga pelanggar dan barang bukti, pemeriksa Provos Polri dapat melakukan rekonstruksi.
- (2) untuk kepentingan pembuktian persesuaian keterangan antara saksi, pemeriksa Provos Polri dapat melakukan konfrontasi.
- (3) hasil konfrontasi dan rekonstruksi dituangkan dalam bentuk berita acara.

Pasal 71 ayat (1) huruf a dan (2):

Penghentian pemeriksaan pelanggaran disiplin dilakukan apabila tidak terdapat cukup bukti adanya pelanggaran disiplin.

Batas waktu (kedaluwarsa) sebagaimana dimaksud ayat (1) huruf c angka 4 apabila telah melebihi 6 (enam) tahun sesudah pelanggaran terjadi.

3) Hak-Hak Pembelaan dan Pelayanan untuk Terduga Pelanggar

Informan 18: *“Personel Siekum belum memiliki kompetensi yang memadai. Artinya, pengetahuan hukum yang dimiliki masih sangat terbatas” dan “perlu ada format yang baku yang dijadikan panduan dalam melakukan pembelaan/pendampingan terhadap terduga pelanggar.”*

Informan 19: *“Terduga pelanggar merasa kecewa. Bahkan, dia menilai institusi Polri tidak melindungi nasib mereka atau kurang memanusiakan, baik dalam proses persidangan maupun pada saat proses penahanan di tempat khusus (patsus), serta memungut biaya makan pada saat berada di tahanan.”*

Penanganan kasus informan (18) dan (19) bertentangan dengan Perkap 2 Tahun 2017 **Pasal 18:** Pemberian Bantuan Hukum dalam perkara pelanggaran disiplin dan Kode Etik meliputi:

- a. mendampingi Terperiksa/terduga pelanggar;
- b. membantu menjelaskan secara lisan apa yang dimaksud oleh Terperiksa/terduga pelanggar terhadap pertanyaan yang disampaikan oleh Pimpinan sidang maupun Penuntut;
- c. membantu menjelaskan secara lisan dan/atau tertulis apa yang menjadi latar belakang terperiksa/terduga pelanggar melakukan pelanggaran;
- d. membantu menjelaskan tentang hak-hak terperiksa;
- e. membuat jawaban atau tanggapan; dan/atau
- f. membantu membuat permohonan keberatan terhadap putusan Pimpinan Sidang/Ketua Komisi kepada atasan yang berhak menghukum/Pejabat pembentuk Komisi Kode Etik Profesi.

c. Tahap Putusan Hukuman/Vonis

1) Vonis Hukum Melampaui Batas

Informan 20: *“Pada saat dilaporkan, yang bersangkutan sedang dalam pengusulan pangkat dan lulus pembelaan diri. Namun, dia tidak mendapat kenaikan pangkat karena adanya laporan tersebut. Setelah proses sidang dilaksanakan, putusan sidangnya adalah tunda pangkat satu periode dan pengawasan satu tahun. Dia merasa putusan ini sangat berat untuk kasus pelanggaran tersebut. Kasusnyalah perusakan gerobak pedagang. Padahal, dia sudah damai dengan pedagang yang merasa dirugikan serta sudah memberi ganti rugi. Karena kasus tersebut, informan 20 menjalani vonis yang melampaui batas, yaitu tunda pangkat dua periode.”*

Penanganan kasus informan (20) bertentangan dengan Perkap 2 Tahun 2016 **Pasal 3 huruf f dan i:**

Penyelesaian pelanggaran disiplin anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip keadilan, yaitu dalam penyelesaian pelanggaran disiplin menjunjung tinggi rasa keadilan bagi para pihak tanpa dipengaruhi oleh kepentingan pihak tertentu serta dilaksanakan dengan prinsip cepat dan tepat, yaitu dalam penyelesaian pelanggaran disiplin harus cepat dalam pemeriksaan dan tepat dalam penerapan pasal pelanggaran disiplin.

2) Batas waktu pelaksanaan hukuman

Informan 21: *“Seorang informan dalam pelanggaran sidang disiplin mendapat putusan siding. Salah satunya ialah demosi ke luar wilayah selama dua tahun. Namun, mulai putusan sidang hingga saat ini belum dikeluarkan TR mutasi untuk informan. Yang menjadi kendala lama atau lambatnya pelaksanaan hukuman bagi pelanggar karena tidak ada/ belum adanya pasal yang menjelaskan hal tersebut.”*

Penanganan kasus informan (21) bertentangan dengan Perkap 2 Tahun 2016 **Pasal 3 huruf e:**

Penyelesaian pelanggaran disiplin anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip kepastian hukum, yaitu dalam penyelesaian pelanggaran disiplin harus jelas, tuntas, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pasal 69 ayat (1):

Pelaksanaan hukuman disiplin sebagaimana dimaksud dalam Pasal 33 huruf e, berlaku sejak tanggal ditetapkan oleh Ankom atau Atasan Ankom dengan putusan yang berkekuatan hukum tetap.

Beberapa temuan di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan putusan sidang tidak segera direalisasikan, bahkan sering melewati waktu yang cukup panjang.

2. Penanganan SDM Polri yang melakukan Pelanggaran Kode Etik

Dalam Perkap Nomor 14 Tahun 2011 tentang Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Perkap 19 Tahun 2012 tentang Susunan Organisasi dan tata kerja Komisi Kode Etik Kepolisian Negara Republik Indonesia yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam hal ini Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri), telah dijabarkan dalam beberapa pasal dan ayat yang mengatur prinsip dan tahapan proses penanganan pelanggaran Kode Etik yang dilakukan oleh SDM Polri.

Pasal dan ayat yang mengatur prinsip dan tahapan proses penanganan pelanggaran kode etik SDM Polri dalam konteks teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (telah dikemukakan sebelumnya), merupakan kegiatan yang harus direalisasikan oleh implementator atau pelaksana kebijakan sebagai indikator bahwa Perkap Nomor 14 Tahun 2011 dan Perkap 19 Tahun 2012 telah dilaksanakan dalam prinsip dan tahapan proses penanganan SDM Polri yang melakukan pelanggaran profesi. Proses ini sebagaimana dijelaskan oleh Purwanto dan Sulistyastuti (2015: 21), sebagai kegiatan untuk mendistribusikan luaran kebijakan (*to delivery policy output*) yang dilakukan implementator kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan tujuan kebijakan.

Hasil penelitian yang dilakukan pada sebelas Polda terkait penanganan pelanggaran Kode Etik menunjukkan kesimpulan yang sama dengan implementasi Perkap No. 2 tahun 2016 tentang Penyelesaian pelanggaran disiplin, yaitu implementasi Perkap Nomor 19 Tahun 2012, sebagai kebijakan penanganan SDM Polri yang bermasalah khususnya SDM Polri yang melakukan pelanggaran kode etik, juga belum efektif. Hal itu kemudian berimplikasi pada kurang optimalnya pencapaian tujuan Perkap Nomor 19 Tahun 2012.

Kesimpulan di atas, dapat dilihat dari beberapa hasil penelitian di bawah ini, yang dapat dijadikan fakta bahwa Perkap Nomor 19 Tahun 2012, sebagai kebijakan dalam penanganan SDM Polri yang bermasalah, khususnya pelanggaran kode etik mulai dari pasal yang mengatur tentang prinsip hingga pasal yang mengatur tentang rehabilitasi/pemutihan, belum implementatif. Fakta penelitian tersebut merupakan hasil wawancara dengan para informan utama, baik dari pihak pelaksana (implementator) maupun pihak personel Polri, yang melakukan pelanggaran kode etik.

a. Tahap Prapemeriksaan Awal

1) Mengabaikan asas praduga tidak bersalah

Informan 22: “Proses penerapan hukuman demosi jabatan (*Non-Job*) tanpa dilakukan pemeriksaan awal oleh Propam merupakan tindakan pengabaian terhadap kewenangan fungsi Wasidik sebagai fungsi kontrol dari proses manajemen penyidikan (Perkap 9 Tahun 2019) di samping kurang mengindahkan penerapan asas praduga tidak bersalah. Padahal, faktor hukuman yang terjadi adalah kesalahan prosedural dalam proses penyidikan tindak pidana umum. Namun, hal ini ditarik ke ranah pelanggaran etika dengan tuduhan tidak bertanggung jawab pada tupoksinya dan kenyataannya kasus yang ditangani tuntas sampai P21 dan diterima oleh JPU untuk disidangkan.”

Informan 23: “Informan dan tiga rekan lainnya pernah berdiskusi di Reskrim Polres. Kasus mereka bermula dari penanganan kasus perdata dan pidana (kasus tanah). Pelapor meminta untuk menerbitkan pernyataan tersangka terhadap pihak yang bersengketa agar kasusnya bisa dilanjutkan ke pengadilan. Informan dan rekan sudah menjelaskan bahwa mereka tidak dapat memberikan pernyataan tersangka karena belum ada keputusan terkait kasus perdata. Hal itu telah sesuai dengan Keputusan Kejaksaan Agung bahwa proses pidana belum bisa dilaksanakan sampai proses Perdata selesai. Pelapor tidak menerima

penjelasan tersebut dan melaporkan kepada Propam Polda bahwa informan dan rekan tugas tidak melaksanakan tugas dengan profesional. Selanjutnya, Propam Polda langsung memproses laporan dari pelapor tersebut sehingga informan dan rekannya harus menjalani sidang dan menerima putusan sidang, yaitu permintaan maaf.”

Informan 24: “Berdinas sebagai Bhabinkamtibmas di Polres menjadi terduga pelanggaran kode etik terkait dengan larinya tahanan saat informan sedang mendapat tugas penjagaan meskipun tugas penjagaan bukan merupakan tugas pokoknya. Informan tersebut sudah dinyatakan lulus ujian bela diri dan seharusnya sudah berhak naik pangkat di bulan Juli. Namun, karena kasus tersebut terjadi di bulan Juni dan masih dalam proses pemeriksaan awal, informan tidak menerima hak kenaikan pangkat tersebut. Padahal, seminggu kemudian tahanan yang lari sudah ditemukan kembali. Informan berharap setidaknya ada keringanan yang patut dipertimbangkan pada kasusnya.”

Penanganan kasus informan (22)—(24) bertentangan dengan Perkap 19 Tahun 2012 **Pasal 3 huruf g:** Penyelesaian pelanggaran kode etik anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip praduga tak bersalah, yaitu setiap anggota Polri yang dihadapkan pada penegakan pelanggaran KEPP wajib dianggap tidak bersalah sebelum ada putusan yang berkekuatan hukum tetap.

Pasal 31:

Pemeriksaan pendahuluan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 30 huruf a, dilaksanakan melalui tahapan: a. audit investigasi, b. pemeriksaan, dan c. pemberkasan.

b. Tahap Persidangan/Proses Peradilan

1) Fakta Hukum dan Fakta Persidangan

Informan 25: “Informan beserta empat orang temannya dari satuan Intel, dalam kasus pembiaran tawuran antarwarga dan wilayah tersebut pada tahun 2017. Padahal, bukti-bukti fakta persidangan yang diajukan menunjukkan bahwa informan beserta empat anggota lainnya telah melakukan pencegahan dan penanganan tawuran warga hingga mereka terluka. Namun, fakta-fakta tersebut ditolak oleh majelis dan majelis menyarankan untuk mengakui kesalahannya.”

Informan 26: “Fakta-fakta hukum dan fakta-fakta persidangan, rata-rata hanya didasarkan pada informasi dari pelapor, sementara anggota Polri yang terlapor kurang diberi kesempatan untuk menyampaikan fakta-fakta dalam persidangan. Akibatnya, anggota cenderung merasa dipojokkan. Padahal, sebagian dari mereka tidak melakukan apa yang dituduhkan. Pada saat informan meminta untuk dihadirkan saksi yang terkait, tidak diizinkan oleh Penuntut. Hal ini sangat merugikan informan karena saksi yang diusulkan adalah orang yang mengetahui kejadian yang dilaporkan sebagai pelanggaran.”

Penanganan kasus informan (25) dan (26) bertentangan dengan Perkap 14 Tahun 2011 **Pasal 18 ayat (3):**

Untuk kepentingan pembelaan, terduga pelanggar diberi hak untuk mengajukan saksi-saksi yang meringankan.

Perkap 19 Tahun 2012 Pasal 57 huruf d dan f:

Putusan sidang KKEP sekurang-kurangnya memuat fakta persidangan dan materi pembelaan.

Perkap 19 Tahun 2012 Pasal 3 huruf g:

Penyelesaian pelanggaran kode etik anggota Polri dilaksanakan dengan prinsip praduga tak bersalah, yaitu setiap anggota Polri yang dihadapkan pada penegakan pelanggaran KEPP wajib dianggap tidak bersalah sebelum ada putusan yang berkekuatan hukum tetap.

Perkap 19 Tahun 2012 Pasal 29 (1):

Dalam hal sidang KKEP tidak menemukan bukti-bukti adanya pelanggaran KKEP, terduga pelanggar diputus bebas.

2) Hak-Hak Pembelaan dan Pelayanan untuk Terduga Pelanggar

Informan 27: *“Memang ada pendampingan, namun tidak berpengaruh. Pendampingan hukum yang dilakukan oleh Bidkum untuk membela hak-hak personel yang bermasalah kadang kurang diperhatikan, termasuk masukan dari Kasatwil/Kasatker. Penyebabnya ialah acuan persidangan untuk memutus sanksi yang akan dijatuhkan kepada personel yang bermasalah hanya berdasarkan berkas hasil pemeriksaan yang telah dilakukan, dan sanksi yang akan dikenakan kepada personel yang bermasalah sudah disiapkan.”*

Informan 28: *“Informan dituduh melakukan pelanggaran KEP dengan kasus penganiayaan terhadap seseorang pada tahun 2016. Namun, telah berhasil diselesaikan melalui denda adat dengan membayar sejumlah uang. Padahal, denda tersebut sangat memberatkan bila diukur dengan pendapatan gajinya. Kasusnya juga telah dilaporkan ke Propam lebih dahulu dan saat ini (2019) masih belum selesai. Padahal, kasus sudah berjalan selama tiga tahun. Yang bersangkutan menilai bahwa Pimpinan Satuan/ Petugas Pendamping/ Pembela Bidkum tidak berperan untuk membantu dan melindungi anggota yang terlibat masalah, paling tidak membantu kasus ke proses hukum di internal Polri agar tidak memberatkan/ merugikannya.”*

Penanganan kasus pada informan (27) dan (28) bertentangan dengan **Perkap 19 Tahun 2012 Pasal 50 ayat (1):** Sidang KKEP dilaksanakan paling lambat 14 (empat belas) hari kerja terhitung sejak diterbitkan keputusan pembentukan KKEP.

Perkap 19 Tahun 2012 ayat (1): Dalam menjatuhkan putusan sidang didasarkan pada keyakinan KKEP yang didukung sekurang-kurangnya 2 (dua) alat bukti yang sah bahwa pelanggaran KKEP benar-benar terjadi dan terduga Pelanggar yang melakukan pelanggaran.

c. Tahap Putusan Hukuman/Vonis

1) Vonis melampaui batas

Informan 29: *“Informan mendapatkan hukuman yang melampaui batas putusan sebagaimana yang dialami informan yang kasusnya divonis hukuman tunda pangkat satu periode, tetapi menjalani dua hukuman. Selain tunda pangkat, juga tunda gaji berkala yang sudah berjalan selama enam tahun (tiga periode) hingga saat ini.”*

Informan 30: *“Informan mendapatkan penjatuhan hukuman ganda di satu pokok perkara yang sama. Hal ini dialami oleh informan, setelah vonis pertama (sidang disiplin) dijatuhi hukuman tunda pendidikan satu tahun oleh Ansum tempat dia bertugas (Polres). Kemudian, dianulir*

putusan disiplinnya dengan disidang ulang KKEP dengan vonis hukuman mutasi demosi ke tempat lain selama 5 tahun.”

Penanganan kasus pada informan (29) dan (30) bertentangan dengan **Perkap 14 Tahun 2011 Pasal 27 ayat (2)**: Terhadap pelanggaran yang telah diputus melalui mekanisme sidang disiplin tidak dapat dikenakan Sidang KKEP atau telah diputus Sidang KKEP tidak dapat dikenakan Sidang Disiplin.

- 2) Ketentuan Batas Waktu penetapan hukuman dari atasan Ansum
Informan 31: *“Informan adalah anggota Satuan Sabhara Polres yang sama-sama menunggu penetapan hukuman dari atasan Ansum/Kapolda yang sudah berjalan satu tahun, namun belum jelas putusan akhirnya.”*

Informan 32: *“Informan menyatakan bahwa pelaksanaan putusan sidang tidak segera direalisasikan, bahkan sering melewati waktu yang cukup panjang untuk mendapat putusan sidang. Salah satunya ialah demosi ke luar wilayah selama dua tahun. Namun, mulai putusan sidang hingga saat ini (2019) belum dikeluarkan TR mutasi untuk informan 34.”*

Penanganan kasus informan (31) dan (32) bertentangan dengan **Perkap 19 Tahun 2012 Pasal 61 ayat (2) huruf a**: Pejabat pengembalian fungsi SDM menerbitkan Keputusan tentang Penetapan Penjatuhan Hukuman terhitung sejak diterimanya salinan Putusan Sidang dari Sekretariat Fungsi Wabprof paling lama 14 (empat belas) hari kerja untuk putusan sidang KKEP berupa mutasi bersifat demosi.

3. Penanganan SDM Polri yang melakukan Tindak Pidana

Berlakunya KUHAP bagi anggota Polri tersebut ditegaskan dalam Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2003 yang substansinya penyidikan terhadap anggota Polri yang melakukan tindak pidana dilakukan oleh penyidik sebagaimana diatur menurut hukum acara pidana yang berlaku dilingkungan peradilan umum, artinya menurut Undang-undang Nomor 8 Tahun 1981 tentang KUHAP. Selain itu, anggota Polri juga harus tunduk pada peraturan hukum disiplin dan kode etik profesi yang berlaku dalam organisasi Kepolisian, sehingga sangat mungkin adanya penjatuhan hukuman ganda bagi anggota Polri yang melakukan tindak pidana, yakni menerima sanksi pidana (penjara) juga sanksi hukuman disiplin sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2003 tentang Peraturan Disiplin Anggota Polri.

Dalam proses penanganan pelanggaran hukum tindak pidana yang dilakukan oleh personel Polri dalam konteks teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn, pasal-pasal yang mengatur prinsip dan tahapan proses penanganan tindak pidana yang dilakukan oleh SDM Polri berupa pasal-pasal yang akan berwujud tindakan-tindakan yang harus direalisasikan dalam prinsip dan tahapan proses penanganan SDM Polri yang melakukan tindak pidana. Realisasi pasal-pasal tersebut dalam KUHAP dan PP Nomor 3 Tahun 2003 telah diimplementasikan dalam prinsip dan tahapan proses penanganan SDM Polri yang melakukan tindak pidana.

B. Implementasi Pembinaan SDM Polri Yang Bermasalah

Mengacu pada teori pembinaan pegawai Musanef, dapat diketahui bahwa pembinaan pegawai dalam konteks manajemen sumber daya manusia adalah kajian yang cukup luas yang meliputi perencanaan, penyusunan, pembangunan, pengembangan, pengarahan, penggunaan, serta pengendalian pegawai. Berdasarkan hasil penelitian tidak ditemukan aturan atau Peraturan Kapolri (Perkap) yang mengatur tentang pembinaan SDM Polri yang bermasalah. Yang ada hanya Perkap. No. 9 tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karir anggota Polri. Perkap ini hanya mengatur pembinaan karir anggota Polri setelah menjalani sanksi berwujud proyeksi penugasan dan pola karir saja. Dengan

demikian, untuk kepentingan kajian dalam konteks teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn terhadap implementasi aturan tentang prinsip dan tahapan tata cara pembinaan SDM Polri yang bermasalah tidak dapat dilakukan karena belum diatur dalam bentuk peraturan.

Fakta yang ditemukan di lapangan terkait pembinaan SDM Polri yang bermasalah adalah pemaknaan dan pelaksanaan pembinaan SDM Polri yang bermasalah berupa pemberian dan pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaran yang dilakukan oleh personel Polri. Jika hal itu disandingkan dengan teori pembinaan dari Musanef, maka pelaksanaan pembinaan SDM Polri yang bermasalah berupa pemberian sanksi atau hukuman karena telah melakukan pelanggaran disiplin, pidana, dan etika masuk dalam lingkup pengendalian pegawai.

Sedarmayanti (2015: 381), menjelaskan bahwa pengendalian pegawai dalam konteks pembinaan pegawai adalah melakukan koreksi atau menghukum pegawai yang melanggar ketentuan atau prosedur yang telah ditetapkan organisasi dengan tujuan agar pelaksanaan pekerjaan pegawai selalu berada dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Fakta penelitian yang membenarkan analisis di atas adalah berdasarkan hasil wawancara dengan para informan utama, baik dari pihak pelaksana (implementator) maupun pihak personel Polri yang melakukan pelanggaran disiplin, kode etik, dan tindak pidana. Hal ini tentunya menjadi indikator bahwa pelaksanaan pembinaan personel Polri yang bermasalah dalam arti pengendalian pegawai telah dijalankan. Namun, hal itu belum diatur secara khusus dalam sebuah peraturan (Perkap/Perpol). Adapun fakta tersebut adalah sebagai berikut.

Informan 33: *“Belum ada program khusus pembinaan terhadap personel yang bermasalah, yang ditetapkan dalam peraturan, panduan, ataupun SOP lainnya. Hal ini kembali kepada masing-masing Satwil, perlakukan seperti apa yang diberikan kepada yang bersangkutan. Contoh upaya pembinaan yang dilakukan Polda dan Polres adalah sebagai berikut.*

- 1) *Pengecekan kehadiran setiap hari pagi dan sore, apel pagi sebagai pleton khusus dengan menggunakan dress code helm dan rompi untuk mengingatkan saat awal mereka mau masuk polisi dengan harapan mereka mengingat perjuangan dan sulitnya untuk menjadi polisi.*
- 2) *Pembinaan rohani dan mental setiap hari Kamis dilanjutkan dengan pembersihan masjid.*
- 3) *Pembinaan fisik melalui olah raga bersama setiap hari dan diawasi Propam.*
- 4) *Pengarahan dari pimpinan 2 x seminggu yang dilakukan setelah apel untuk memotivasi personel agar serius untuk kembali melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab.*
- 5) *Fasilitas yang diupayakan Polda adalah dibuatnya SPN sebagai wadah untuk personel bermasalah dengan narkoba dan di sana dibuat kegiatan yang dimaksudkan dapat membuat mereka bertobat dan tidak lagi terlibat dengan barang yang mematikan tersebut.*

Informan 34: *Implementasi pembinaan personel Polri yang bermasalah adalah sebagai berikut.*

- 1) *Dalam pembinaan administrasi, Propam koordinasi dengan fungsi keuangan untuk membatasi pemberian pinjaman.*
- 2) *Dalam pembinaan kehadiran, dilakukan pengecekan absensi oleh anggota sipropam maupun kanit provos.*
- 3) *Dalam pembinaan kerohanian, dilakukan melalui binroh (Itikaf di Masjid) dan motivasi dari pimpinan.*
- 4) *Dalam pengawasan terhadap penanganan dan pembinaan SDM Polri, belum terbentuk tim yang formal, sementara ini hanya secara informal.*

Informan 35: *“Polres Mesuji hendaknya dipulihkan dari pameo Polres pembinaan personel bermasalah dengan istilah “dimesujikan,” yang terkesan bahwa Polres Mesuji adalah Polres tempat “menghukum” personel bermasalah. Hal ini kemudian menjadi hambatan psikologis dalam melakukan pembinaan terhadap personel yang*

bermasalah. Di samping itu, letak Polres Mesuji yang jauh, juga menjadi kendala dalam melibatkan keluarga personel yang bermasalah untuk ikut mengawasi dalam proses pembinaan.”

Berdasarkan uraian fakta di atas, dapat dikemukakan bahwa hasil penelitian mengenai implementasi pembinaan SDM Polri dalam pengertian atau lingkup pengendalian terhadap anggota Polri yang bermasalah pada dasarnya sudah dilaksanakan oleh Ansum atau anggota Provos Polri. Sayangnya, pelaksanaan pembinaan (pengendalian) personel Polri yang melakukan pelanggaran tersebut belum didasarkan pada peraturan tentang pembinaan dan pengendalian personel dalam bentuk Perkap/Perpol. Tidak adanya aturan (Perkap/Perpol) yang mengatur tentang pembinaan (pengendalian) SDM Polri yang bermasalah ini, berimplikasi pada pelaksanaan pembinaan atau pengendalian SDM Polri yang bermasalah menjadi tidak seragam dan bahkan bersifat parsial antar-Satuan Kewilayahan (Satwil) dan Satuan Kerja (Satker) pada organisasi Polri. Tentunya hal ini rawan terjadinya *abuse of power* dan pelanggaran Hak Asasi Manusia oleh Ansum atau anggota Provos sebagai pelaksana pengendalian personel yang bermasalah.

C. Desain Model Implementasi Kebijakan Penanganan dan Pembinaan Personel yang Bermasalah

1. Desain Model Implementasi Kebijakan Penanganan Personel yang Bermasalah

Mengacu pada hasil analisis implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah, seperti yang telah diuraikan di atas, dengan menggunakan teori implementasi kebijakan publik Van Meter dan Van Horn, disimpulkan bahwa implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah belum efektif. Artinya, implementasi peraturan-peraturan yang mengatur penanganan personel Polri yang bermasalah, utamanya dalam pelanggaran disiplin dan kode etik, belum terlaksana sebagaimana yang diharapkan.

Untuk menjelaskan ketidakefektifan implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah tersebut, digunakan teori atau model implementasi kebijakan publik George C. Edwards III (1980). Menurut George C. Edwards III (1980) dalam Subarsono (2005: 90), terdapat empat variabel yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan, yakni (1) komunikasi, (2) sumber daya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi.

Berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan di atas, ditemukan fakta-fakta hasil penelitian yang terkait keempat variabel tersebut, yang menjadi faktor-faktor penyebab ketidakefektifan implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah. Fakta-fakta tersebut menjadi landasan atau dasar untuk mengembangkan model ideal implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah.

a. Variabel Komunikasi/Sosialisasi

Diperlukan proses komunikasi atau sosialisasi isi dan pesan kebijakan yang jelas dan konsisten oleh para pembuat kebijakan terhadap implementator. Ini untuk menghindari adanya distorsi pemahaman isi dan pesan kebijakan oleh para implementator pada saat mengimplementasikan kebijakan. Karena dalam proses penanganan personel yang bermasalah masih banyak ditemukan fakta, bahwa dalam proses pemeriksaan, para pelaksana pemeriksaan (fungsi Propam) banyak yang belum mengetahui prinsip-prinsip yang harus dipertimbangkan dalam proses pemeriksaan terhadap personel Polri yang melakukan pelanggaran. Pemeriksa dalam hal ini fungsi Propam masih acapkali melakukan pemeriksaan yang tidak menjunjung tinggi asas praduga tidak bersalah.

b. Variabel Sumber Daya

Ada tiga sumber daya yang perlu diperhatikan dalam implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah, yaitu staf atau sumber daya manusia, kewenangan, dan fasilitas.

a. Staf atau sumber daya manusia (SDM): perlu dilakukan peningkatan kompetensi dan sertifikat akreditor yang ditetapkan oleh Kadivpropam Polri kepada anggota Propam yang *notabene* sebagai pemeriksa karena dalam melakukan audit

- investigasi kepada terduga pelanggar belum memiliki kualifikasi pemeriksa yang mumpuni. Selain itu, secara kuantitas (pemeriksa yang telah bersertifikat akreditor) juga jumlahnya masih terbatas sehingga acapkali menjadi faktor penyebab proses pemeriksaan menjadi panjang karena menunggu giliran.
- b. Kewenangan: perlu diatur secara rinci dan jelas kewenangan bagi para implementator, dalam hal ini Ankum dan anggota Provos, dalam melaksanakan kebijakan penanganan personel yang bermasalah. Ini untuk menghindari terjadinya *abuse of power* dan pelanggaran hak asasi manusia, serta diskriminasi (tebang pilih) dalam implementasi kebijakan pengendalian personel yang bermasalah.
 - c. Fasilitas: perlu disiapkan fasilitas fisik atau ruangan yang khusus dan memadai dalam pelaksanaan persidangan. Terbatasnya ruangan untuk sidang acapkali berimplikasi pada terjadinya penundaan sidang karena menunggu ruangan yang kosong.
- c. Variabel disposisi atau sikap pelaksana
- Ada ada dua elemen dari variabel disposisi yang memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah, yaitu pengaturan birokrasi dan insentif.
- a. Pengaturan birokrasi (*staffing the bureaucracy*): penempatan personel pada fungsi Propam, Provost, dan Bidkum/Siekum belum berdasarkan faktor kualifikasi, kompetensi, dan dedikasi sebagai pemeriksa dan pendamping yang mumpuni. Untuk itu, dalam implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam penempatan personel pada fungsi Propam, Provost, dan Bidkum/Siekum.
 - b. Insentif: tersedianya insentif berupa honor yang memadai akan menjaga komitmen dan konsistensi staf dalam mengimplementasikan suatu kebijakan publik. Dalam konteks implementasi kebijakan penanganan personel yang bermasalah, dukungan anggaran untuk alokasi insentif masih kurang memadai. Hal ini kemudian berimplikasi pada banyaknya persidangan yang ditunda karena dukungan anggaran persidangan di tingkat satuan wilayah sangat minim. Padahal, dalam satu tahun sedikitnya satuan wilayah menyidangkan rata-rata lebih dari 10 - 12 kali kasus dan untuk kasus Kode Etik. Hal itu berarti setidaknya harus 2-3 kali sidang untuk satu putusan.
- d. Variabel struktur birokrasi atau organisasi
- Proses persidangan Bidkum/Siekum belum memiliki SOP atau format yang baku yang dijadikan panduan dalam melakukan pembelaan/pendampingan terhadap terduga pelanggar. Hal ini kemudian menyebabkan kurang maksimalnya pendampingan hukum yang mereka lakukan. Oleh karena itu, dalam implementasi kebijakan penanganan personel yang bermasalah, Bidkum/Siekum perlu menyusun SOP yang baku sebagai pedoman dalam melakukan pendampingan hukum.

2. Desain Model Kebijakan Pembinaan Personel Polri yang Bermasalah

Terkait dengan hasil penelitian implementasi kebijakan pembinaan personel Polri yang bermasalah, ada tiga fakta hasil penelitian yang urgen untuk dikemukakan.

1. Kebijakan publik yang mengatur pembinaan/pengendalian personel Polri yang bermasalah. Kebijakan publik dalam bentuk peraturan (Perkap/Perpol) yang mengatur pembinaan personel Polri yang bermasalah belum ada walaupun fakta di lapangan pembinaan/pengendalian personel Polri yang bermasalah sudah dilaksanakan oleh Ankum, Propam/Provost. Perkap Pembinaan yang ada hanyalah Perkap Nomor 9 tahun 2016 tentang Sistem Pembinaan Karir anggota Polri. Perkap ini hanya khusus mengatur pembinaan karir anggota Polri setelah menjalani sanksi berwujud proyeksi penugasan dan pola karier saja.
2. Pemaknaan atau pengertian pembinaan personel. Pemaknaan pembinaan personel yang bermasalah yang selama ini dipahami dalam pelaksanaan pembinaan personel, rupanya pemaknaan dalam lingkup konsep pengendalian pegawai dalam konteks teori Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya

pembinaan pegawai. Padahal, seharusnya pembinaan pegawai tidak hanya berupa pengendalian personel.

Musanef (1991:11), menjelaskan bahwa pembinaan pegawai adalah segala suatu tindakan yang berhubungan langsung dengan perencanaan, penyusunan, pembangunan, pengembangan, pengarahan, penggunaan serta pengendalian segala sesuatu secara berdaya guna dan berhasil guna.

Sementara itu, pengendalian pegawai menurut Sedarmayanti (2015: 381) adalah melakukan koreksi atau menghukum pegawai yang melanggar ketentuan atau prosedur yang telah ditetapkan organisasi dengan tujuan agar pelaksanaan pekerjaan pegawai selalu berada dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sekaligus meluruskan pemaknaan pembinaan personel yang bermasalah, yang telah dilaksanakan selama ini walaupun belum memiliki dasar hukum yang baku sebagai acuan dalam pelaksanaan pembinaan personel Polri yang bermasalah.

3. Pola pembinaan personel dalam arti pengendalian personel yang bermasalah. Dalam pelaksanaan pembinaan/pengendalian personel yang bermasalah belum ada pola pembinaan/pengendalian yang sama/seragam, terukur, dan terstandar berdasarkan peraturan yang baku. Kondisi ini membuka ruang atau rawan bagi Anum dan Propam/Provos untuk melakukan *abuse of power* dan pelanggaran hak asasi manusia dalam memutuskan dan memberikan sanksi terhadap personel Polri yang bermasalah.

SIMPULAN

Berdasarkan studi pada 11 (sebelas) Kepolisian Daerah (Polda) di Indonesia, gambaran SDM Polri yang bermasalah berjumlah 1.366 kasus untuk pelanggaran disiplin, 435 kasus kode etik, dan 172 kasus tindak pidana. Fakta ini menunjukkan dua hal. Pertama, SDM Polri yang bermasalah masih cukup tinggi. Kedua, implementasi penanganan SDM Polri yang bermasalah yang dilaksanakan selama ini belum efektif sebagai instrumen penanganan dan pembinaan SDM Polri.

Implementasi penanganan SDM Polri yang bermasalah, baik pelanggaran disiplin maupun kode etik belum efektif. Hal itu disebabkan oleh empat faktor, yaitu variable komunikasi/sosialisasi kebijakan, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dan organisasi.

Ada tiga hasil penelitian implementasi pembinaan SDM Polri yang bermasalah, yaitu 1) belum adanya kebijakan peraturan (Perkap/Perpol) yang mengatur tentang pembinaan personel Polri yang bermasalah, 2) pemahaman atau pengertian pembinaan personel Polri yang dipahami sebagai pengendalian pegawai sehingga pemahaman seperti itu kurang tepat, dan 3) pembinaan personel Polri selama ini masih bersifat parsial, tidak terukur, dan tidak terintegrasi sehingga berpotensi terjadinya tindakan *abuse of power* dan pelanggaran hak asasi manusia oleh Anum dan Propam/Provos dalam memutus dan memberi sanksi terhadap personel Polri yang bermasalah.

Agar implementasi penanganan SDM Polri yang bermasalah lebih efektif guna meningkatkan kinerja dalam rangka mewujudkan SDM Polri yang unggul, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Mengevaluasi pasal dalam PP Nomor 2 Tahun 2003 agar menjelaskan secara rinci jenis sanksi yang dijatuhkan untuk suatu jenis pelanggaran tertentu sehingga ketika Anum/atasan Anum menjatuhkan hukuman disiplin tidak subjektif/berdasarkan sudut pandang mereka sendiri.
2. Melakukan desain ulang implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah dengan memperhatikan tujuh variabel sebagai berikut.
 - a. Komunikasi atau sosialisasi: sosialisai isi dan pesan kebijakan PP 2 Tahun 2003 dan Perkap 14 Tahun 2011 perlu dilakukan dengan tepat dan jelas, untuk menghindari adanya distorsi isi dan pesan kebijakan oleh para pembuat kebijakan terhadap implementator, karena dalam proses penanganan personel yang bermasalah, pemeriksa dalam hal ini

- fungsi Propam masih acapkali melakukan pemeriksaan tidak menjunjung tinggi asas praduga tidak bersalah.
- b. Staf atau sumber daya manusia (SDM); Perlu dilakukan peningkatan kuantitas dan kualitas kompetensi dan sertifikat akreditor yang ditetapkan oleh Kadivpropam Polri kepada anggota Propam yang *notabene* sebagai pemeriksa, karena dalam melakukan audit investigasi kepada terduga pelanggar, jumlahnya masih terbatas dan masih banyak yang belum memiliki kualifikasi pemeriksa yang mumpuni.
 - c. Kewenangan; Perlu diatur secara rinci dan jelas kewenangan bagi para implementator dalam hal ini Anjum dan anggota Provost dalam melaksanakan kebijakan penanganan personel yang bermasalah. Ini untuk menghindari terjadinya *abuse of power* dan pelanggaran hak asasi manusia, serta diskriminasi (tebang pilih) dalam implementasi kebijakan pengendalian personel yang bermasalah.
 - d. Fasilitas; Perlu disiapkan fasilitas fisik atau ruangan yang khusus dan memadai dalam pelaksanaan persidangan. Terbatasnya ruangan untuk sidang acapkali berimplikasi pada terjadinya penundaan sidang, karena menunggu ruangan yang kosong.
 - e. Pengaturan birokrasi (*staffing the bureaucracy*); Penempatan personel pada fungsi Propam, Provost, dan Bidkum/Siekum yang belum berdasarkan faktor kualifikasi, kompetensi, dan dedikasi sebagai pemeriksa dan pendamping yang mumpuni. Untuk itu, dalam implementasi kebijakan penanganan personel Polri yang bermasalah faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam penempatan personel pada fungsi Propam, Provost, dan Bidkum/Siekum.
 - f. Insentif; Tersedianya insentif berupa honor yang memadai akan menjaga komitmen dan konsistensi staf dalam mengimplementasikan suatu kebijakan publik. Dalam konteks implementasi kebijakan penanganan personel yang bermasalah, dukungan anggaran untuk alokasi insentif masih kurang memadai.
 - g. Struktur birokrasi atau organisasi; Bidkum/Siekum perlu menyusun SOP atau format yang baku yang dijadikan panduan dalam melakukan pembelaan/pendampingan terhadap terduga pelanggar.
3. Untuk desain kebijakan pembinaan personel Polri yang bermasalah, perlu dilakukan, beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Menyusun peraturan dalam bentuk **Peraturan Kepolisian (Perpol) yang mengatur tentang Pengendalian dan Rehabilitasi/Pemulihan Personel Polri yang bermasalah**, baik pelanggaran disiplin maupun kode etik.
 - b. Pemaknaan atau pengertian istilah **pembinaan personel** diubah menjadi **Pengendalian Personel**.
 - c. Dalam pelaksanaan pengendalian dan rehabilitasi/pemulihan Personel Polri yang bermasalah, agar pola pengendaliannya terintegrasi, simultan dan terukur, maka disarankan dilaksanakan oleh 1 (satu) unit organisasi (Bag Rehabilitasi Divpropam Polri).

DAFTAR PUSTAKA

- Bohlander and Snell. (2010). *Principles of human resources management, edisi 15*. Nelson Education:Canada.
- Bandur, Agustinus. (2016). *Penelitian Kualitatif: Metodologi, desain dan Teknik Analisis Data dengan NVIVO 11 Plus*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Checkland, Peter. (1991). *Soft System Methodology in Action*. Denmark: University Aalborg.
- Cortada, J.W. & Woods, J.A. (1994). *The Quality Yearbook*. McGraw-Hill, Inc.
- Cushway, Barry. (1994). *Human Resource Management*. Peterjemah: Paloepi Tyas Rahajeng. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Edwinson & Malone. (1997). Intellectual capital and innovation performance: Empirical evidence in the Turkish Automotive Supplier. *Journal of Technology Management and Innovation*
- Eddvinsson, L., Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. Harper Business: New York.

- Erwan A.P. dan Dyah R.S. (2015). *Implementasi kebijakan publik: konsep dan aplikasinya di Indonesia, Cetakan kedua*. PT. Gava Media:Yogyakarta.
- Fitz-enz, Jac. (2000). *The ROI of human capital: Measuring the economic value added of employee performance*, AMA-COM. New York: American Management Association.
- Fottler, Myron D. (2011). *Strategis Human Resource Management. Chapter 1: Fundamentals of human resources in healthcare*. American Healthcare Executive: Health Administration Press.
- Gary S. Becker, (1975). *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to education, second edition*. New York and London: Colombia University Press.
- Hall, Mark L. Lengnick and Cynthia A. (2003). *Human Resource Managemen in the knowledge economy*, Berret Koehler.
- Leo Agustino. (2016). *Dasar-dasar kebijakan publik. Cetakan Keenam*. CV. Alfabeta: Bandung.
- Puslit KP2W Lemlit Unpad. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik. Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIPi)*. Bandung.
- Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2003 tentang Peraturan Disiplin Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2003 tentang Pelaksanaan Teknis Institusional Peradilan Umum Bagi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Kapolri Nomor 14 Tahun 2011 tentang Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Kapolri Nomor 19 Tahun 2012 tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Komisi Kode Etik Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2012 tentang Mutasi Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Kapolri Nomor 2 Tahun 2016 tentang Penyelesaian Pelanggaran Disiplin Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- R.S. Schuler, P.J. Dowling, J.P. Smart and V.L. Huber. (1992). *Human Resource Management in Australia (2nd edn)*. Sydney: Harper Educational.
- Sedarmayanti, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima*. PT. Refika Aditama:Bandung
- Stoner, James AF., R. Edward Freeman., Daniel R Gilbert, JR. (1995). *Management, 6th Edition*. New Jersey: Prentice. Hall Inc.
- Thomas, H, Smith, RR. and Diez, F. (2013). *Human capital and global business strategy*. New York: Cambridge University Press.