



Strategi Pembinaan Perwira Polri Pasca Pendidikan Pembentukan Guna Mencegah Terjadinya Pelanggaran Dalam Rangka Mewujudkan Polri Yang Profesional

Frans Tjahyono¹, Moch Nurhasim², Retno Kusumastuti³

¹Pusat Penelitian dan Pengembangan Polri, ²Badan Riset dan Inovasi Nasional, ³Universitas Indonesia

¹bidgasbin14000@gmail.com

ABSTRACT

The HR function of the National Police must be able to play a role as an agent of change, especially in changing the culture of the Police according to the new paradigm, as agents of change play a role in forming members of the Police who are competent and have integrity. There are still many cases of abuse of authority, acts of violation and cases of internal violence involving Polri officers. Not only does it need to be mapped, but much more than that, besides knowing the character of the forms of violations that occurred, also knowing the factors, both internally and externally. One of the internal factors is the extent to which the pattern of coaching after formation education is carried out and so on. This research was conducted in 12 Polda and 105 Polres. Data collection was carried out by distributing questionnaires to all Police Academy officers, FGDs with key officials at Polda and Polres, as well as FGDs with Uncle Akpol as beneficiaries. The results of the study show that in general, violations of discipline and the Police Professional Code of Ethics at Pama Akpol in Indonesia, are classified as moderate and low, potential factors that can trigger/encourage violations, both disciplinary violations and the Police Professional Code of Ethics. The results of the study show that there is hope from Pama Akpol to get coaching strategy material that is directed at increasing substance, related to actual issues in accordance with the functions carried out.

Keyword: Development, Police Profession, Police Academy Officer.

ABSTRAK

Pengembangan fungsi SDM Polri harus mampu berperan sebagai agen perubahan, khususnya dalam mengubah budaya Polri sesuai paradigma baru, sebagai agen perubahan berperan dalam membentuk anggota Polri yang berkompeten dan memiliki integritas. Masih banyaknya kasus penyalahgunaan wewenang, tindakan pelanggaran dan kasus-kasus kekerasan internal yang melibatkan para perwira Polri, bukan saja perlu dilakukan pemetaan tetapi jauh lebih dari itu, selain mengenal karakter bentuk pelanggaran yang terjadi, juga mengetahui faktor-faktornya, baik secara internal dan eksternal. Salah satu faktor internalnya adalah sejauhmana pola pembinaan setelah pendidikan pembentukan dilakukan dan lain sebagainya. Penelitian ini dilakukan di 12 Polda dan 105 Polres. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada seluruh para Pama Akpol, FGD dengan pejabat utama di Polda dan Polres, serta FGD dengan para Pama Akpol sebagai penerima manfaat. Hasil penelitian menunjukkan secara garis besar, pelanggaran disiplin dan Kode Etik Profesi Polri pada Pama Akpol di Indonesia, tergolong masih sedang dan rendah, faktor-faktor potensial yang bisa memicu/mendorong terjadinya pelanggaran, baik pelanggaran disiplin maupun Kode Etik Profesi Polri. Hasil kajian menunjukkan adanya harapan dari Pama Akpol untuk mendapatkan materi strategi pembinaan yang diarahkan untuk peningkatan substansi, terkait dengan isu-isu aktual sesuai dengan fungsi yang diemban.

Kata kunci : Pembinaan, Profesi Polri, Pama Akpol.

PENDAHULUAN

Menurut Pasal 5 (1) UU Nomor 2 Tahun 2002, Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri. Penjabaran fungsi di atas, merupakan bagian dari desain besar reformasi di Indonesia. Dalam menerjemahkan reformasi secara internal, Polri telah menyusun *Grand Strategy* Polri 2005-2025, meliputi tahapan *Trust Building*, *Partnership Building*, dan *Strive for Excellence*. Tahun 2005-2010 merupakan tahapan *Trust Building*. Pada periode ini, diasumsikan bahwa masyarakat cenderung lebih mendambakan rasa aman dan rasa keadilan dari pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan menjadi fokus dari Polri. Periode 2010-2015 adalah tahap *Partnership Building*, di mana tuntutan masyarakat melebar pada manajemen rasa aman dan adil yang akuntabel, transparan, dan sesuai aturan hukum. Pada periode ini, Polri mengembangkan kerja sama dan kemitraan dengan berbagai pihak, baik unsur masyarakat maupun pemerintah di dalam dan di luar negeri. Selanjutnya, pada periode 2016-2025, diharapkan Polri telah masuk pada tahap *Strive for Excellence*, di mana Polri fokus meningkatkan *multidimensional service quality* di tengah globalisasi kejahatan yang makin canggih seperti tertuang dalam *Dokumen Resmi Grand Desain Polri 2005-2025* yang dikeluarkan oleh Mabes Polri.

Secara garis besar, reformasi di tubuh Polri mencakup tiga aspek, yakni aspek struktural, instrumental dan kultural. Aspek struktural berkaitan dengan perubahan struktur organisasi di era reformasi. Sedangkan instrumental berkaitan dengan kebijakan dan regulasi yang perlu dilakukan berbagai penataan akibat pemisahan dan perbedaan kewenangan yang diberikan kepada Polri. Sementara Aspek kultural, berkaitan dengan karakter Polri sebagai polisi sipil yang harus berubah dari karakter militer pada era sebelumnya. Dari berbagai sumber yang tersedia, reformasi di tubuh Polri dianggap baru menyentuh aspek instrumental dan aspek struktural secara terbatas. Sedangkan aspek kultural masih belum banyak mengalami perubahan. Salah satu aspek yang terkait dengan reformasi struktural yang terbatas, terkait dengan masalah manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya yang berkaitan dengan upaya pembinaan atau peningkatan kualitas anggota Polri yang terlibat dalam suatu organisasi agar berbuat dan menjalankan tugas serta fungsinya secara Profesional. SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi dapat diartikan sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensi atau potensi yang merupakan asset organisasi (Umar, 2008; Madya, 2018).

Pengembangan fungsi SDM Polri menghadapi tantangan dengan kualitas personelnya. Sebagaimana disampaikan oleh Wakapolri, jumlah personel Polri telah mencapai hampir 400 ribu orang, sebagian besar adalah Bintara dengan tingkat pendidikan SLTA. Selain itu, pada tingkat Perwira Tinggi juga jumlahnya telah cukup banyak, yaitu 215 orang dan 138 di antaranya ada di Mabes Polri. Pada tingkat Perwira Menengah pun hampir sama persoalannya, yaitu jumlah Kombes Polisi yang telah mencapai sekitar 1.000 orang. Saat ini, SDM Polri berjumlah kurang lebih 434.135 personil. Dari jumlah itu, sebanyak 21.624 polisi bertugas di Markas Besar (Mabes) dan 391.194 polisi di kepolisian daerah (Polda). Sementara, terdapat 21.317 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Polri. Sebanyak 4.048 PNS Polri ada di Mabes dan 17.269 lainnya tersebar di berbagai Polda, seperti disampaikan oleh Wakapolri, Komjen Makbul Padmanegara pada rapat 27 April 2009 di Bogor.

Salah satu tantangan yang dihadapi adalah perkembangan dimensi kejahatan yang terus meningkat, diperlukan peningkatan profesionalisme anggota Polri yang dijabarkan dalam pelaksanaan Grand Strategi Polri. Peningkatan profesionalisme Polri tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan Polri yang selama ini dinilai buruk. Kinerja Polri masih diwarnai berbagai tindakan pelanggaran dan penyalahgunaan wewenang dalam setiap pelaksanaan tugas terutama Perwira Polri Pascapendidikan pembentuk (Diktuk). Adanya sikap arogan yang muncul pada diri anggota, akibat rasa bangga yang berlebihan sebagai anggota Polri, kurang kontrol diri dalam berperilaku dan interaksi sosial pasca isolasi pendidikan pembentuk, belum matangnya mental dan tahapan usia kedewasaan berpikir dan lemahnya pengendalian konflik (Gaussyah, 2012).

Tabel 1. Data Pelanggaran Perwira Anggota Polri 2020-2022

No	Jenis Pelanggaran	Tahun		
		2020	2021	2022
1	Pelanggaran Disiplin	175	276	224
2	Pelanggaran Kode Etik Profesi (KEPP)	111	211	303
JUMLAH		286	487	537

Data Divpropam menunjukkan bahwa data jenis pelanggaran disiplin antara lain: (a) Menurunkan kehormatan, martabat negara, pemerintah; (b) menyalahgunakan wewenang; (c) meninggalkan tugas tanpa ijin pimpinan; (d) menghindar tanggungjawab dinas; dan (e) berpihak pada perkara yang sedang ditangani. Sedangkan jenis pelanggaran KEPP antara lain: (a) tidak profesional dalam penanganan perkara; (b) pungli; (c) penyalahgunaan wewenang; (d) melakukan tindak pidana; (e) asusila; dan (f) narkoba. Data di atas menunjukkan, baik jenis pelanggaran disiplin maupun KEPP hampir sama. Jenis pelanggaran Kode Etik Profesi Polri (KEPP) kecenderungannya meningkat dari tahun ke tahun, sejak tahun 2020 hingga 2022, dengan jumlah yang sangat tinggi.

Profesionalisme kinerja anggota Polri, khususnya perwira Polri perlu menjadi perhatian utama, mengingat, perwira Polri ini merupakan kepemimpinan peyangga struktur organisasi Polri. Masih banyaknya kasus penyalahgunaan wewenang, tindakan pelanggaran dan kasus-kasus kekerasan internal yang melibatkan para perwira Polri, bukan saja perlu dilakukan pemetaan tetapi jauh lebih dari itu, selain mengenal karakter bentuk pelanggaran yang terjadi, juga mengetahui faktor-faktornya, baik secara internal dan eksternal. Salah satu faktor internalnya adalah sejauhmana pola pembinaan setelah pendidikan pembentukan dilakukan dan lain sebagainya.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi *embedded konkuren* yaitu suatu strategi atau metode yang menggunakan data kuantitatif dan kualitatif secara bersama- sama baik dalam pengumpulan data dan analisis data yang dilakukan pada satu tahap dengan bobot antara metode kuantitatif dan metode kualitatif seimbang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Pengisian kuesioner khusus kepada seluruh Pama Akpol berpangkat Ipda, Iptu dan AKP di tingkat Polda dan Polres .
- b. FGD/wawancara untuk tingkat Polda dengan pejabat Ro SDM, Ditlantas, Ditreskrim, Ditreskrimsus, Ditresnarkoba, Ditintelkam, Ditsamapta, Ditpamobvit, Ditbinmas, Bidpropam, Satbrimob sedangkan di tingkat Polres dengan pejabat Kapolres/Wakat, Bag SDM dan Sipropam.
- c. Pengumpulan data sekunder tentang jumlah Pama Akpol pangkat Ipda, Iptu dan AKP serta pelanggaran disiplin dan kode etik yang dilakukan Pama Akpol 3 tahun terakhir (2020-2022) ditingkat Polda, dan Polres.

Metode analisis data yang digunakan yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi teori. Dari triangulasi tersebut kemudian divalidasi dari berbagai sumber sehingga dapat menjadi dasar untuk penarikan kesimpulan. Dengan teknik ini diharapkan data yang dikumpulkan memenuhi konstruk penarikan kesimpulan. Kombinasi triangulasi ini dilakukan bersamaan dengan kegiatan di lapangan, sehingga peneliti bisa melakukan pencatatan data secara lengkap.

HASIL

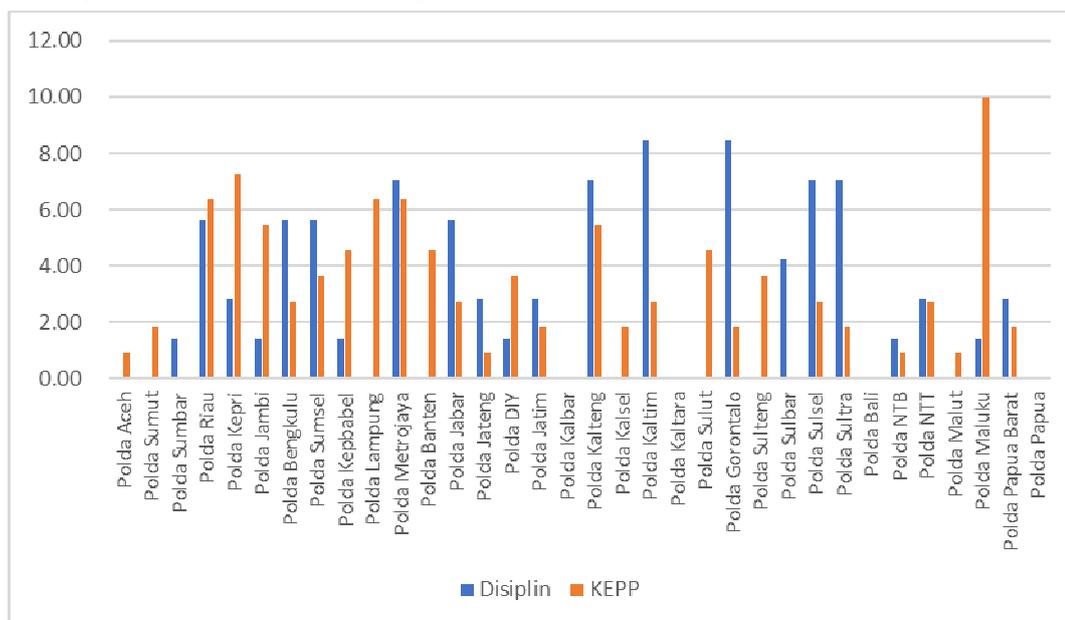
A. Faktor Potensial Terjadinya Pelanggaran Disiplin dan KEPP pada Pama Akpol

Data pelanggaran Pama Akpol Pascadiktuk di Jajaran Polri di seluruh Polda di Indonesia diurutkan berdasarkan jumlah total pelanggaran dapat dilihat pada Tabel 4.1. Tabel ini menunjukkan jumlah total pelanggaran yang ada di Polda seluruh Indonesia berjumlah 181 (seratus delapan puluh satu) pelanggaran disiplin dan KEPP Dari tabel ini

terdapat 4 (empat) Polda yang memiliki data total pelanggaran disiplin dan kode etik terbanyak selama 3 (tiga) tahun terakhir (tahun 2020-2022), yaitu: Polda Metrojaya, Polda Maluku, Polda Riau, Polda Kalteng, dan Polda Kepri.

1. Polda Metrojaya dan Polda Maluku memiliki jumlah angka pelanggaran tertinggi, yaitu sebesar 12 (dua belas) pelanggaran atau sebesar 6,8% dari total seluruh pelanggaran anggota yang tersebar di berbagai Polda di Indonesia). Rinciannya yaitu 5 (lima) pelanggaran disiplin dan 7 (tujuh) pelanggaran kode etik. Sedangkan Polda Maluku pelanggaran kode etik sebanyak 11 dan pelanggaran disiplin berjumlah 1 (satu) kasus.
2. Polda Riau, Polda Kalteng sebanyak 11 (sebelas 6,2%) pelanggaran disiplin dan KEPP, dengan rincian:
 - a. Polda Riau memiliki 4 (empat) pelanggaran disiplin dan 7 (tujuh) pelanggaran KEPP.
 - b. Polda Kalteng memiliki 5 (lima) pelanggaran disiplin dan 6 (enam) pelanggaran KEPP.
3. Polda Kepri terdapat 10 (5,6%) pelanggaran, dengan rincian 2 (dua) pelanggaran disiplin dan 8 (delapan) KEPP. Sementara Polda lainnya memiliki jumlah pelanggaran di bawah 10 (sepuluh).

Berikut adalah gambaran perbandingan pelanggaran disiplin dan KEPP yang ada pada Polda seluruh Indonesia (gambar 1)



Gambar 1. Perbandingan data pelanggaran disiplin dan KEPP seluruh Polda di Indonesia
 Sumber: Diolah dari data Divpropam Polri tentang Pelanggaran anggota Polri (Pama Akpol) 2020-2022.

Adapun rincian kombinasi secara detil jumlah total pelanggaran Polda di seluruh Indonesia baik berupa pelanggaran disiplin maupun KEPP ditunjukkan pada Tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 2. Gambaran Pelanggaran Disiplin dan KEPP Pama Akpol 2020-2022

No	Polda	Disiplin		Kode Etik		Jumlah Total	
		Jumlah	Persen	Jumlah	Persen	Jumlah	Persen
1	Polda Aceh	0	0,00	1	0,91	1	0,6
2	Polda Sumut	0	0,00	2	1,82	2	1,1
3	Polda Sumbar	1	1,41	0	0,00	1	0,6

4	Polda Riau	4	5,63	7	6,36	11	6,1
5	Polda Kepri	2	2,82	8	7,27	10	5,5
6	Polda Jambi	1	1,41	6	5,45	7	3,9
7	Polda Bengkulu	4	5,63	3	2,73	7	3,9
8	Polda Sumsel	4	5,63	4	3,64	8	4,4
9	Polda Kepbabel	1	1,41	5	4,55	6	3,3
10	Polda Lampung	0	0,00	7	6,36	7	3,9
11	Polda Metrojaya	5	7,04	7	6,36	12	6,6
12	Polda Banten	0	0,00	5	4,55	5	2,8
13	Polda Jabar	4	5,63	3	2,73	7	3,9
14	Polda Jateng	2	2,82	1	0,91	3	1,7
15	Polda DIY	1	1,41	4	3,64	5	2,8
16	Polda Jatim	2	2,82	2	1,82	4	2,2
17	Polda Kalbar	0	0,00	0	0,00	0	0
18	Polda Kalteng	5	7,04	6	5,45	11	6,1
19	Polda Kalsel	0	0,00	2	1,82	2	1,1
20	Polda Kaltim	6	8,45	3	2,73	9	5,0
21	Polda Kaltara	0	0,00	0	0,00	0	0
22	Polda Sulut	0	0,00	5	4,55	5	2,8
23	Polda Gorontalo	6	8,45	2	1,82	8	4,4
24	Polda Sulteng	0	0,00	4	3,64	4	2,2
25	Polda Sulbar	3	4,23	0	0,00	3	1,7
26	Polda Sulsel	5	7,04	3	2,73	8	4,4
27	Polda Sultra	5	7,04	2	1,82	7	3,9
28	Polda Bali	0	0,00	0	0,00	0	0
29	Polda NTB	1	1,41	1	0,91	2	1,1
30	Polda NTT	2	2,82	3	2,73	5	2,8
31	Polda Maluku	0	0,00	1	0,91	1	0,6
32	Polda Maluku	1	1,41	11	10,00	12	6,6
33	Polda Papua Barat	2	2,82	2	1,82	4	2,2
34	Polda Papua	0	0,00	0	0,00	0	0
35	Mabes Polri	4	5,63	0	0,00	4	2,2
Jumlah		71	100	110	100	181	100

Sumber: Diolah dari data Divpropam Polri tentang Pelanggaran anggota Polri (Pama Akpol) 2020-2022.

Jika data pelanggaran dilihat hanya berdasarkan perbandingan jenis pelanggaran, maka terdapat data yang berbeda antara pelanggaran disiplin dan pelanggaran KEPP. Artinya tidak semua Polda yang memiliki total pelanggaran tertinggi memiliki jumlah jenis

pelanggaran disiplin dan KEPP yang tinggi pula. Berikut ini adalah perbandingan pelanggaran berdasarkan pelanggaran disiplin di seluruh Polda.

1. Pelanggaran disiplin

Pelanggaran disiplin merupakan perbuatan yang tidak dapat diterima karena tidak mencerminkan nilai profesionalisme dalam institusi kepolisian serta melanggar prinsip dan tujuan anggota Polri. Hal itu disebabkan anggota Polri tersebut tidak menjalankan tugas secara profesional, proporsional, dan prosedural. Hal ini juga bisa menjadi salah satu faktor pemicu terjadinya pelanggaran anggota Pama Akpol pada institusi kepolisian, terutama kedisiplinan disebabkan kurangnya pembinaan kedisiplinan secara intensif kepada anggota-anggotanya yang bermalas-malasan dalam menjalankan tugas. Pembiaran dalam penanganan segala bentuk pelanggaran disiplin pada gilirannya akan merujuk pada potensi pelanggaran yang lebih berat lagi.

2. Pelanggaran Kode Etik

Pelanggaran kode etik adalah jenis pelanggaran yang termasuk dalam ruang lingkup KEPP sesuai dengan Peraturan Kapolri Nomor 7 tahun 2006, yang mencakup:

- a. Etika Kepribadian;
- b. Etika Kenegaraan;
- c. Etika Kelembagaan;
- d. Etika dalam hubungan dengan masyarakat.

Bentuk pelanggaran KEPP yang termasuk dalam kualifikasi berat terjadi di anggota biasanya berupa hukuman penjara karena kasus tertentu, pemberian kesaksian palsu, meninggalkan tugas secara sengaja lebih dari 30 (tiga puluh hari) berturut-turut atau dijatuhi hukuman disiplin lebih dari 3 (tiga) kali dan tidak dapat dipertahankan lagi sebagai anggota Polri.

B. Implementasi Pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk

Setiap organisasi memiliki cara untuk melakukan pembinaan sumber daya manusianya. Pembinaan sebagaimana telah dijabarkan pada kerangka konseptual seperti disebut oleh Foote (2008) berkaitan dengan iklim dan budaya kerja yang menjunjung etik. Pembinaan semacam ini sifatnya sudah menyatu (*given*) pada suatu organisasi. Demikian pula dengan pelaksanaan pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk dalam organisasi Polri dan jajarannya. Hasil kajian menggambarkan bahwa implementasi pembinaan secara umum dilaksanakan melalui dua cara: **pertama**, pembinaan yang sifatnya formal (yang lebih mengarah pada pembinaan karier dan kedinasan); dan **kedua**, pembinaan yang sifatnya informal yang lebih mengarah pada unsur pembinaan moral manajemen seperti disinggung oleh Foote. Dalam pandangan Foote, aspek infrastruktur pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk secara tidak langsung dibingkai dalam organisasi, khususnya berkaitan dengan Peraturan Kapolri yang diturunkan dalam beberapa bentuk peraturan atau surat perintah dari bagian SDM Polri, Polda, hingga Polres. Aturan-aturan tersebut merupakan sebagian dari kebijakan organisasi, misalnya dalam jenjang kepangkatan, penempatan dan prosedur lainnya yang harus diikuti oleh semua SDM Polri, termasuk Pama Akpol Pascadiktuk.

Dalam implementasinya, yang paling banyak terkait dengan implementasi pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk berkaitan dengan penempatan awal dan pengisian jabatan struktural berikutnya (pindahan atau *tour of duty*). Implementasi ini secara umum telah dilakukan oleh Polda dan jajarannya. Hasil kajian kualitatif di 12 Polda dan 105

Polres. berdasarkan kaidah pembinaan organisasi, secara garis besar sudah diimplementasikan terutama terkait dengan penjabaran struktur, organ, fungsi, peraturan dan prosedur, dalam rangka mendukung konstruksi budaya kerja yang beretika. Kesamaan implimentasi pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk di 12 Polda dan jajarannya, tergambar pada tabel berikut:

Tabel 3. Perbandingan Implementasi Pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk

Implementasi Pembinaan Formal	Implementasi Pembinaan Informal
1. Kebijakan atau regulasi	1. Mentoring oleh Senior
2. Pembinaan karier (penempatan awal, penempatan jabatan, pendidikan dan pengembangan jurusan/spesial, dan sejenisnya)	2. Pertemuan informal (dalam beragam bentuk: ada yang <i>coffee morning</i> /istilah lain, makan-makan, hobi bersama, dan sejenisnya)
3. Pembinaan rohani dan mental	3. Komunikasi (mekanisme <i>sharing</i>) secara sporadis dengan senior dan pimpinan
4. Jam pimpinan (arahan dan petunjuk pimpinan melalui apel pagi atau bentuk lain)	4. Program keluarga asuh (seperti yang terjadi di Polda Kalteng) atau bentuk lain kakak asuh yang berlaku di Polda lainnya
5. Pengawasan melekat oleh pimpinan langsung	5. Penugasan secara informal kepada senior satu angkatan untuk bertanggungjawab kepada junior dibawahnya.

Sumber: diolah dari temuan lapangan di 12 Polda objek penelitian Strategi Pembinaan Perwira Polri pada bulan Februari-April 2023.

Pola pembinaan yang diimplementasikan umumnya bersifat informal, kurang terstruktur, meskipun di beberapa Polda seperti Polda Jawa Tengah, Polda Metro Jaya, dan beberapa Polda lain bersifat kombinasi antara yang formal dan non formal.

Pola pembinaan senior Pama Akpol terhadap Pama Akpol di bawahnya sudah menjadi “semacam” tradisi yang terus berlangsung hingga saat ini. Selain itu, penempatan Pama Akpol pada asrama yang sudah tersedia, meskipun infrastrukturnya kurang memadai, dianggap sebagai pola pembinaan yang terus dilakukan dari waktu ke waktu. pengalaman implementasi pembinaan di beberapa Polda Luar Jawa dan Jawa menunjukkan adanya beberapa praktik umum implementasi pembinaan seperti pengawasan langsung oleh atasan, mentoring senior, komunikasi dan pertemuan-pertemuan informal. Secara garis besar juga belum ada pola pembinaan yang sifatnya khusus, kecuali yang telah diterapkan melalui Manajemen Talenta Polri (MTP) sebagai program pusat dalam menjaring talenta-talenta yang potensial sebagai bagian dari pemenuhan program peningkatan kemampuan dan kompetensi SDM Polri. Terdapat kesadaran para pimpinan di tingkat Polda dan Polres bahwa Pama Akpol adalah sebagai sumber utama dari kepemimpinan organisasi, sehingga umumnya menjadi prioritas dalam penempatan-penempatan pada jabatan strategis, walaupun implementasi pembinaannya masih cenderung bersifat umum, dan belum ada yang spesifik. terhadap Pama Akpol, Secara garis besar pola pembinaan Pama Akpol dapat digolongkan menjadi dua, yakni pola pembinaan formal dan pola pembinaan informal.

Secara formal, pola pembinaan yang dilakukan, antara lain: (a) pembinaan pada jenjang karier, ditangani oleh pengemban fungsi SDM dan pengembangannya tergantung pada masing-masing Kasatwil/Kasatker. Khusus Ipda, dan AKP serta Kapolsek, pembinaan Pama Akpol ditangani oleh RO SDM Polda; (b) pembinaan melalui jam pimpinan saat apel pagi dan pertemuan dengan Pama Akpol Pascadiktuk, namun tidak dilakukan secara kontinyu. Pola pembinaan jam pimpinan ini di beberapa Polres kurang optimal karena

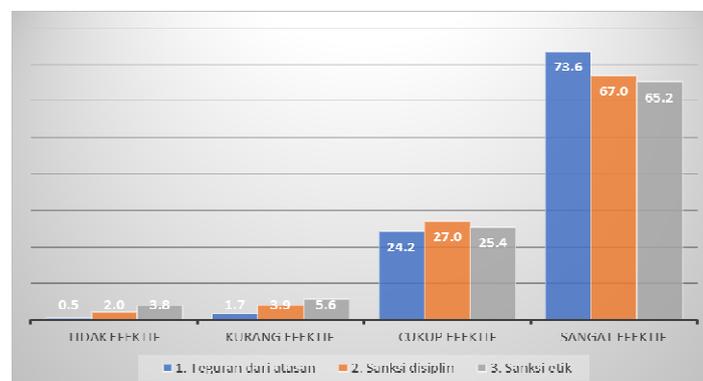
banyaknya Pama Akpol Pascadiktuk yang tidak mengikutinya, namun tidak dijadikan sebagai pelanggaran disiplin; (c) masing-masing satuan kerja (atasan langsung) didorong untuk melakukan pembinaan dan pengawasan. Namun, jika atasan langsung dan pengemban fungsi SDM bukan alumni Akpol, terkadang tidak bisa melakukan pembinaan karena sungkan dan tidak berani; (d) pola pembinaan atasan langsung sudah dilakukan tanpa Juklak dan Juknis; (e) fungsi pengawasan oleh atasan langsung menjadi salah satu pola yang paling banyak dilakukan di Polres jajaran Polda, meskipun jika atasan langsung berasal dari non-Akpol, ada kendala karena tidak berani melakukan pengawasan; (f) pendekatan keagamaan, melalui kegiatan-kegiatan Binrotal, umumnya dilakukan dengan mengambil waktu tertentu pada setiap jajaran Polda (Polres-Polres).

Secara informal, pola pembinaan yang dilakukan, antara lain: (a) pengawasan dan pembinaan di luar tugas pokok, khususnya pembinaan perilaku dan karakter, tidak terpolo dan tersistem; (b) pola mentoring, meskipun sifatnya lebih natural (opsional) dan tidak tersistem. Pola ini lebih dominan daripada pola kedinasan; (c) olah raga bersama atau kegiatan-kegiatan berdasarkan hobi; (d) *Coffee morning* yang secara berkala dilakukan oleh Kasatwil dan Kasatker; (e) pendekatan personal (sangat dominan) dan menjadi pola yang menonjol hampir di seluruh Polres jajaran Polda, melalui berbagai bentuk kegiatan seperti ngumpul-ngumpul makan bersama, olah raga, dan lain-lain.

Strategi Pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk

Hampir mirip dengan implementasi pembinaan, strategi pembinaan terhadap Pama Akpol Pascadiktuk juga sifatnya “mengalir”, alamiah atau natural. Faktor kebiasaan atau hal-hal yang telah umum dilakukan cenderung menjadi faktor yang dominan. Beberapa strategi yang telah dilakukan, antara lain: **pertama**, sosialisasi atau internalisasi aturan/kebijakan. Dalam konteks ini, 85% Pama Akpol Pascadiktuk mempersepsikan bahwa sosialisasi peraturan dan surat edaran dari Kapolri efektif dalam meningkatkan pembinaan perwira Polri termasuk pada Pama Akpol. **Kedua**, 88% responden Pama Akpol Pascadiktuk menganggap bahwa penerapan sanksi kode etik dan disiplin saat ini efektif dan memberikan efek jera.

Sanksi yang paling tinggi pengaruhnya dalam mencegah atau mengurangi pelanggaran bagi Pama Akpol Pascadiktuk adalah teguran oleh atasan, non-job (pemberhentian jabatan sementara), dan demosi serta Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH). Meskipun secara keseluruhan bentuk sanksinya seperti itu, namun tingkat efektivitas sanksi berbeda-beda, tergantung dari karakteristik wilayah dan juga praktik pemberian sanksi yang terjadi. Tidak semua bentuk pelanggaran dijadikan sebagai statistik pelanggaran yang ditindaklanjuti, karena adanya “penyelamatan oleh senior atau atasan langsung. PTDH ternyata tidak dianggap sebagai bentuk sanksi yang paling efektif dalam mencegah pelanggaran disiplin dan etik. Hanya ada 3 Polda, yakni Polda Sumbar, Polda Maluku, dan Polda Kaltara yang menyebut PTDH sebagai sanksi yang efektif dalam mencegah pelanggaran disiplin dan KEPP. Konsistensi Pama Akpol Pascadiktuk juga terlihat pada jawaban terhadap bentuk penyelesaian yang bisa menjadi strategi dalam mengurangi pelanggaran, yakni teguran atasan langsung (73,6%), sanksi disiplin (67%) dan sanksi etik (65%).



Gambar 2. Efektif tidaknya beberapa bentuk penyelesaian di bawah ini dalam mengurangi pelanggaran perwira anggota Polri Pascadiktuk

Dalam hal pengembangan karier dan pembinaan terhadap Pama Akpol Pascadiktuk, hasil survei ini juga memberikan petunjuk bahwa pengembangan sistem pembinaan yang terukur, menjadi harapan yang tertinggi dari para Pama Akpol. Selain itu, adanya infrastruktur yang menunjang pembinaan pada Pama Akpol seperti fasilitas olah raga, dan lain-lain diharapkan dapat menjadi bagian dari strategi pembinaan.

Salah satu strategi yang bisa dikembangkan adalah dengan membuat konten yang substansinya berkaitan dengan mendorong polisi ke depan. Isu-isu perwira Polri yang bertanggungjawab, terpercaya dan berintegritas, memiliki pengetahuan perilaku yang tidak profesional, mitigasi faktor-faktor “penyimpangan/pelanggaran” dan karakter perilaku antikorupsi dan sejenisnya sangat relevan sebagai konten untuk mendorong profesionalitas Pama Akpol Pascadiktuk. Data di atas mengilustrasikan adanya keinginan untuk:

1. Memiliki pengetahuan mengenai perilaku tidak profesional;
2. Mitigasi terhadap perilaku penyimpangan/pelanggaran;
3. Melembagakan perilaku anti korupsi, profesionalisme, dan etika dalam tugas keseharian sebagai polisi;
4. Menjadi perwira Polri yang profesional;
5. Perwira Polri yang bertanggungjawab, terpercaya dan berintegritas.

Selain adanya harapan yang berkaitan dengan strategi pembinaan, juga terdapat harapan perbaikan pola dan strategi pembinaan berdasarkan kajian kualitatif. Hasil temuan kajian kualitatif dan kuantitatif menunjukkan adanya sejumlah usulan perbaikan pola pembinaan yang perlu menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan pola dan strategi pembinaan ke depan. Harapan itu, antara lain:

1. Perlunya peningkatan kualitas dan kuantitas pendidikan karakter sebagai role model dalam pembinaan perwira, khususnya Pama Akpol;
2. Perlunya dukungan anggaran yang memadai dalam memetakan kondisi psikologis dan kompetensi manajerial secara berkala dan berkelanjutan;
3. Perlunya pendampingan yang melekat pada Pama Akpol dalam pelaksanaan fungsi yang sifatnya strategis (ketika Pama Akpol menduduki jabatan tertentu, didampingi oleh senior perwira dari sumber lain) untuk mencegah potensi pelanggaran;
4. Mempertimbangkan faktor latar belakang dan karakter individual dalam penempatan awal dan/atau pindahan dengan adanya penyesuaian di masing-masing Polres;
5. Mempertimbangkan efektivitas pola penempatan Pama Akpol melalui pendewasaan awal dengan penempatan pada fungsi-fungsi kepolisian umum sebelum penempatan pada fungsi operasional;
6. Perubahan *mindset* dan karakter Pama Akpol, baik dalam motivasi untuk penempatan maupun menjalankan tugas secara profesional;
7. Meminimalisir faktor-faktor eksternal, khususnya faktor orang tua atau keluarga yang dapat memengaruhi perkembangan karier dan masa depan Pama Akpol;
8. Mempertimbangkan penerapan role model Kapolres di luar jam dinas seperti model Pamapta yang dulu pernah diterapkan sebagai salah satu model pembinaan dan pengawasan untuk meminimalisir potensi pelanggaran;
9. Peningkatan dan intensitas program-program pendidikan karakter secara periodik dan berkesinambungan;
10. Role model Kabag SDM di Polres dari alumni Akpol agar efektif dalam melakukan pengawasan dan pembinaan sehari-hari (*day to day*). Model ini sudah ada di Polresta Kendari, yang ternyata bisa menjadi salah satu contoh untuk mengatasi budaya “sungkan” atau tidak berani melakukan teguran dan pengawasan apabila ada Pama Akpol Pascadiktuk yang melakukan potensi pelanggaran;
11. Mengintensifkan jam pimpinan dan pertemuan-pertemuan informal sebagai salah satu antisipasi pada jajaran Polres-Polres yang masih “sepi”, sehingga ada kegiatan-kegiatan bersama yang bisa dijadikan sebagai sarana pengawasan secara tidak langsung;
12. Pola pembinaan melalui mentoring senior perlu dijadikan sebagai pola resmi dengan adanya surat perintah sebagai kakak asuh sehingga memiliki tanggungjawab secara institusional;
13. Dalam pembentukan karakter dan kedewasaan Pama Akpol Pascadiktuk, penempatan mereka jangan menghindari wilayah yang jauh (dianggap buangan), akibatnya tidak bisa memberikan pendidikan untuk pendewasaan dan adaptasi bekerja pada setiap

- situasi. Program yang bisa dikembangkan seperti program Pama masuk daerah-daerah terpencil;
14. Membangun asrama-asrama bagi perwira (termasuk untuk Pama Akpol) yang melekat dengan Polres, karena pola ini berdasarkan pengalaman (*evidence*) dan praktik nyata sangat efektif dalam mengawasi secara langsung para Pama Akpol oleh senior dan/atau atasan langsung;
 15. Perlunya kebijakan yang menyeluruh, jelas, terukur dan adil dalam pembinaan dan pengawasan kepada para perwira Polri;
 16. Mempertimbangkan model penempatan melalui penilaian (*assessment*) dengan menggunakan Sistem Informasi Personel Polri (SIPP) yang disesuaikan dengan karakteristik penempatan di jajaran Polres-Polres. Sehingga diperlukan adanya ruang pertimbangan dari bagian SDM dan Kapolres dalam penempatan Pama Akpol agar ada masa “jeda” untuk adaptasi dan memahami karakteristik sosial, budaya, politik pada masyarakat;
 17. Mempertimbangkan model penempatan Pama Akpol Pascadiktuk pada fungsi kepolisian umum (seperti model penempatan di SPKT/Shabara) agar ada kesempatan untuk mempelajari dan memahami karakter masyarakat. Model penempatan awal di Samapta/SPKT/Shabara patut dijadikan sebagai *Role Model*, karena banyak keuntungannya. Skema penempatan yang baru sekitar 6 atau 7 bulan, baru penempatan pada fungsi operasional;
 18. Konsistensi dalam penerapan kebijakan untuk penempatan Pama Akpol Pascadiktuk sesuai dengan aturan yang berlaku;
 19. Pola dan strategi pembinaan yang sifatnya informal perlu dibuat sebagai model/pola pembinaan yang terstruktur atau tersistem sehingga perkembangannya dapat dipantau;
 20. Peningkatan intensitas pembinaan, baik secara formal maupun informal.
 21. Meningkatkan peluang-peluang pendidikan dan pengembangan pada Pama Akpol dan perwira lainnya agar orientasinya fokus pada pengembangan jenjang karier sebagai aset institusi untuk kepemimpinan Polri ke depan;
 22. Peningkatan kesadaran dan ketaatan serta disiplin terhadap program pembinaan yang sudah ada dan yang diarahkan oleh pimpinan;
 23. Meningkatkan kesadaran dalam berkarakter dan berhubungan dengan sesama anggota Polri dengan mengedepankan perilaku yang baik dan sopan serta saling menghargai. Perbaikan karakter ini diharapkan dapat mencegah terjadinya kesenjangan antar anggota Polri;
 24. Membangun pola kebersamaan sebagai korps Polri, bukan sebaliknya menimbulkan kesenjangan (*gap*) akibat ego yang tinggi;
 25. Perlunya perubahan cara berfikir (*mindset*) Pama Akpol agar tidak mengedepankan ego dan tidak peduli dengan lingkungan kerja, termasuk dengan senior-seniornya yang sudah lama bertugas meskipun pangkatnya rendah;
 26. Peningkatan kesejahteraan sangat diharapkan oleh para anggota Polri mengingat semakin meningkatnya kebutuhan terutama bagi mereka yang sudah berkeluarga;
 27. Mencegah intervensi dan faktor eksternal, khususnya dari keluarga, orang tua, dalam proses pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk;
 28. Menjadikan model pengawasan pimpinan/kasatker sebagai pola yang intensif pembinaan dan pencegahan (potensi pelanggaran) dan mitigasi pelanggaran;
 29. Perlu komitmen dan konsistensi (revolusi mental) bersama dalam implementasi pelaksanaan Tupoksi dimana Pama Akpol ditempatkan dan berani menolak pekerjaan oleh atasan di luar Tupoksi yang bertentangan dengan norma hukum, norma agama, dan norma kesusilaan;
 30. Adanya Assesment Promosi Jabatan Terbuka dalam jenjang karier Pama Akpol, dimana pelaksanaan benar-benar transparan dan diawasi secara ketat dan mereka yang benar-benar memiliki kompetensi dan kemampuan untuk mendapatkan jabatan yang akan dipromosikan;
 31. Hilangkan berorientasi uang dalam bekerja, hal ini yang menyebabkan seseorang akan melakukan KKN, mengingat bekerja adalah kewajiban, pengabdian, ibadah bukan menjejat materi;

32. Perlu digalakkan pertemuan secara rutin dan terprogram antara atasan langsung/ Kasatwil/ Kasatker/ Ankom untuk tukar pikiran/ sharing terkait permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan Tupoksinya; dan
33. Perlunya sosialisasi secara masif Peraturan Kapolri tentang Disiplin maupun Kode Etik Profesi Polri kepada para Pama Akpol serta mengedukasi para Pama Akpol terhadap kasus-kasus viral dalam bentuk memberikan Jukrah dan petunjuk oleh pengemban fungsi, sehingga apabila menghadapi kasus-kasus yang diviralkan mereka tahu bagaimana cara bertindak untuk penanganan kasus tersebut.

SIMPULAN

Secara garis besar, pelanggaran disiplin dan kode etik pada Pama Akpol di Indonesia, tergolong masih sedang dan rendah. Data yang ada menunjukkan peringkat pelanggaran disiplin tertinggi terjadi di Polda Kaltim, Polda Gorontalo, Polda Metrojaya, Polda Kalteng, Polda Sulsel, dan Polda Sultra. Sedangkan dari sisi pelanggaran kode etik, Polda Maluku menempati urutan pertama, disusul oleh Polda Kepri, Polda Riau, Polda Metro Jaya dan Polda Lampung.

Faktor-faktor potensial yang bisa memicu/mendorong terjadinya pelanggaran, baik pelanggaran disiplin maupun kode etik, antara lain:

1. Faktor yang memengaruhi terjadinya pelanggaran disiplin serta etika bervariasi, oleh karena itu tidak bisa diseragamkan;
2. Pola yang terlihat dapat dikategorisasi agar penanganannya lebih terfokus yaitu menjadi Polda di wilayah pulau jawa dan polda di wilayah luar pulau jawa;
3. Mayoritas polda di pulau jawa menilai faktor internal yang paling memengaruhi pelanggaran disiplin dan kepp adalah pengaruh lingkungan kerja;
4. Data penelitian di polda banten yang menilai faktor internal paling memengaruhi pelanggaran disiplin dan kepp adalah kurangnya kesejahteraan pegawai;
5. Semua polda di pulau jawa menjawab tuntutan gaya hidup menjadi faktor eksternal yang paling memengaruhi pelanggaran disiplin dan kepp;
6. Mayoritas polda di luar pulau jawa menilai pengaruh teman kerja dan kurangnya pengawasan sebagai faktor yang paling memengaruhi terjadinya pelanggaran disiplin dan kepp;
7. Data penelitian di polda papua yang menilai kurangnya infrastruktur sebagai pengaruh terhadap pelanggaran disiplin dan kepp;
8. Polda di luar pulau jawa menilai tuntutan gaya hidup dan pengaruh pergaulan sebagai faktor yang paling memengaruhi pelanggaran disiplin dan kepp.

Hasil kajian menggambarkan bahwa implementasi pembinaan secara umum dilaksanakan melalui dua cara: **pertama**, pembinaan yang sifatnya formal (yang lebih mengarah pada pembinaan karir dan kedinasan); dan **kedua**, pembinaan yang sifatnya informal yang lebih mengarah pada unsur pembinaan moral manajemen.

Dalam implementasinya, yang paling banyak terkait dengan implementasi pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk berkaitan dengan penempatan awal dan pengisian jabatan struktural berikutnya (pindahan). Implementasi ini secara umum telah dilakukan oleh Polda dan jajarannya. Artinya berdasarkan kaidah pembinaan organisasi, secara garis besar sudah diimplementasikan terutama terkait dengan penjabaran struktur organisasi, Tugas Pokok Fungsi (Tupoksi) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam rangka untuk mendukung konstruksi budaya kerja yang beretika. Kajian ini menggarisbawahi adanya implementasi dan pola yang hampir mirip dari satu Polda dengan Polda lainnya dalam melakukan pembinaan kepada Pama Akpol. Kemiripan itu terkait dengan kuatnya faktor informal dalam pembinaan yang dipengaruhi oleh faktor pengalaman (*experience*) sebagai referensi sekaligus pembelajaran yang menonjol dalam melakukan pembinaan. Terbukti, hampir sebagian besar implementasi pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk

didominasi oleh praktik/cara pembinaan yang sifat natural, berdasarkan pengalaman yang terjadi, dan praktik otodidak yang terus menerus sesuai dengan tradisi.

Dari sisi strategi pembinaan juga terlihat bahwa dua sisi kerangka acuan (*framework*) sebagian telah dilakukan, khususnya dari sisi *top management leadership* dan *moral management*. Pada beberapa penjabaran strukturalnya, telah ada kebijakan yang mengatur soal etik atau perilaku Pama Akpol (secara umum), sudah ada unsur-unsur untuk melakukan pengawasan dan penegakan etik, keputusan penegakan disiplin dan KEPP, mekanisme atau cara yang dilakukan. Namun dari sisi praktiknya, seperti telah disinggung di atas, program yang terkait dengan pembinaan etik, umumnya seragam dalam wujud program Rohani dan Bimbingan Mental (Rohbintal).

Hasil kajian ini menunjukkan Binrohtal dianggap sebagai strategi yang kurang efektif, karena strategi pembinaan yang paling efektif justru terkait dengan teguran dari atasan langsung dan non-job (pemberhentikan sementara) dan juga hal-hal yang berdampak secara langsung pada Pama Akpol. Program-program pembinaan dapat dikatakan masih berpola lama, turun-temurun, bahkan sebagian besar kurang memiliki pola pembinaan yang terstruktur dan tersistem. Hasil kajian ini menunjukkan potensi gangguan terbesar dari implementasi dan strategi pembinaan pada Pama Akpol Pascadiktuk adalah adanya intervensi internal dan eksternal. Gangguan ini dirasakan hampir di setiap lokasi kajian. Jika dikonstruksikan dalam praktik/implementasi dan strategi pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk menggambarkan bahwa: pertama, telah ada cara komunikasi dan strategi pembinaan melalui pertemuan-pertemuan informal yang cukup kuat diterapkan hampir di semua Polda dan Polres-Polres objek penelitian.

Dalam konteks pengembangan sumber daya (*resources*), ada kendala atau gangguan yang bersumber dari intervensi internal dan eksternal pada saat penempatan awal, maupun pemindahan. Faktor ini bisa mengganggu dan menciptakan kecemburuan, akibat ada jalur-jalur tertentu dalam penempatan dan pengembangan karier mereka yang dirasakan “tersumbat”. Tak heran selalu ada informasi yang berkaitan dengan “Faktor X yakni intervensi internal dan eksternal” sebagai faktor pengganggu dalam implementasi dan strategi pembinaan pada Pama Akpol. Inkonsistensi dalam konstruksi kebijakan seperti disebut oleh Foote (2008) dirasakan pada hampir semua pengumpulan data kualitatif pada kajian ini, dan juga hasil data survei yang ada.

Sementara dilihat dari sisi inovasi pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk, sebagai dampak dari dominannya pola natural yang bersifat informal, kajian ini menemukan kecenderungan umum, pada beberapa Polda yang menjadi objek penelitian sudah ada yang mengembangkan implementasi pembinaan sebagai bagian dari inovasi, yang mengarah pada *incremental innovation* (pengembangan) sebagai upaya penyesuaian (adaptasi) dengan karakteristik wilayah dan lainnya.

Secara umum, strategi Pembinaan Pama Akpol pascadiktuk dari 12 Polda dan 105 Polres yang menjadi objek penelitian, adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karier Pama Akpol telah ada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknisnya, namun dalam implementasi terkadang terhadang oleh kepentingan yang cukup dominan akibat adanya intervensi internal dan eksternal;
2. penempatan awal Pama Akpol telah mengarah pada upaya “pendewasaan karakter” di Polda dengan penempatan selama kurang lebih satu tahun di fungsi Samapta, namun pada beberapa kasus ketika mereka ditempatkan lanjutan di Polres-Polres, dianggap “masih belum waktunya” untuk menempati jabatan tertentu;
3. implementasi pembinaan cenderung seragam dan lebih didasarkan pada cara-cara yang bersifat otodidak dengan pendekatan informal yang jauh lebih dominan dan menonjol;
4. strategi pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk cenderung tidak tersistem dan terukur, padahal strategi ini sangat menentukan dalam mengarahkan, mengembangkan potensi Pama Akpol sebagai sumber kepemimpinan Polri ke depan. Selain itu, strategi pembinaan juga diharapkan dapat mencegah terjadinya potensi pelanggaran. Dari pola yang ada, tampak Pama Akpol Pascadiktuk dianggap hanya takut pada atasan langsung

(Kasatwil/Kasatker) dan senior, sehingga ini bisa menghambat fungsi struktur organisasi yang melakukan fungsi pengawasan;

5. Belum terpolanya penempatan yang kurang memperhatikan kearifan dan karakteristik lokal dengan adanya surat perintah yang diarahkan ke fungsi tertentu tanpa adanya assessment dari Polres-Polres, sehingga dianggap kurang relevan/cocok dan bisa memicu terjadinya potensi pelanggaran;
6. Kelemahan dari sumber utama persoalan strategi pembinaan Pama Akpol Pascadiktuk juga berawal dari pola rekrutmen dan pendidikan di Akademi Kepolisian, yang dianggap mengalami perubahan-perubahan, termasuk adanya kuota khusus, dan “intervensi eksternal”.

DAFTAR PUSTAKA

- Blumberg, D. M., Schlosser, M. D., Papazoglou, K., Creighton, S., & Kaye, C. C. (2019). New directions in police academy training: A call to action. *International journal of environmental research and public health*, 16(24), 4941.
- Cohen, G. (2022). In pursuit of police ethics: An analysis of ethics content in state-mandated basic police training curricula. *Public Integrity*, 24(3), 292-305.
- Foote, M. F., & Ruona, W. E. (2008). Institutionalizing ethics: A synthesis of frameworks and the implications for HRD. *Human Resource Development Review*, 7(3), 292-308.
- Gausyyah, M. (2012). Revitalisasi Fungsi SDM Polri dan Anggaran Polri Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Polri. *Kanun Jurnal Ilmu Hukum*, 14(3), 361-375.
- Hope Sr, K. R. (2017). Training to curb police corruption in developing countries: A suggested framework. *International Journal of Police Science & Management*, 19(1), 3-10.
- Ivković, S. K., & Haberfeld, M. R. (Eds.). (2019). *Exploring police integrity: Novel approaches to police integrity theory and methodology*. Springer Nature.
- Madya, E. B. (2018). Pentingnya pembinaan sumber daya manusia dalam organisasi dakwah. *Al-Idarah: Jurnal Pengkajian Dakwah dan Manajemen*, 5(6).
- Mertokusumo, S. (2007). *Mengenal Hukum; Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Nassarudin, E. H. (2016). *Kriminologi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Purnadi, P., & Soekanto, S. (1978). *Perihal Kaedah Hukum*. Bandung: Alumni.
- Soetjipto, B. W. (2006). *Reformasi Berkelanjutan Institusi Kepolisian Republik Indonesia Bidang Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kemitraan.
- Umar, B. W. (2008). Polri dalam masa 10 tahun reformasi. <http://library.stik-ptik.ac.id/file?file=digital/29003-066-jsk-98.pdf>.
- Utari, I. S. (2012). *Aliran dan teori dalam kriminologi*. Yogyakarta: Thafa Media.